

STROKOVNA REVIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene

Prenehajte biti managerji, postanite ... coachi?

**Primerjava vloge managerja primera
in coacha v kadrovski praksi**

**Kako pomagati zaposlenim in hkrati organizaciji
pri premagovanju ovir do uspeha**



KOLENDAR KONFERENC IN POSVETOV PODJETJA PLANET GV V PRVI POLOVICI LETA 2015

Pridružite se nam na tradicionalnih dogodkih!

FEBRUAR

5. STROKOVNI POSVET 8. DNEVI INSOLVENČNEGA PRAVA 2015

FEB 5. in 6. februarja

MAREC

5. 11. STROKOVNO POSVETOVANJE POSLOVNIH SEKRETARK IN SEKRETARJEV V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH

MAR 5. marca

10. ZLATI KAMEN 2015

MAR 10. marca

25. 12. KONFERENCA MANAGEMENT IN VODENJE V ZDRAVSTVU 2015

MAR 25. marca

APRIL

16. SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2015

APR 16. in 17. aprila

MAJ

14. 14. NABAVNA KONFERENCA 2015

MAJ 14. in 15. maja

21. 23. KONGRES POSLOVNIH ASISTENTOV, SEKRETARJEV, VODIJ PISARN IN TAJNIC (; adma 2015)

MAJ 21. do 23. maja

28. 14. DNEVI DELOVNEGA PRAVA IN SOCIALNE VARNOSTI 2015

MAJ 28. in 29. maja

JUNIJ

9. 14. MEDNARODNA KONFERENCA ODLIČNOST MANAGERK 2015

JUN 9. junija

DviGujemo Vednost in Gradimo Vrednost!

INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Likožarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana
 Informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445
 E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si

Spletna stran revije HRM: www.hrm-revija.si

Spletna stran PIA: www.pia-gv.si

Coaching in nova paradigma vodenja

Kako na podvozju buldožerja razviti električno limuzino z dosegom 800 km/h



Vse kaže, da je v genih Slovencev voditeljstvo dokaj zanemarjena kompetenca. V naši organizacijski kulturi se je v zgodovini kot preživetvena odločitev skoraj vedno večinsko izbirala podreditve, ne pa prevzemanje pobude ali voditeljstvo. Tako se življenjski, geografski prostor skupine, ki ji pripadamo, že stoletja zožuje. Zoževal pa se je tudi naš mentalni prostor. Zdaj smo tam nekje okoli točke preloma in dejavnik majhnega pomena.

V globalizirani svetovni ekonomiji in kulturi smo prežeti s slovensko pasivno-obrambno organizacijsko kulturo izmikanja in umikanja, ne prevzemanja odgovornosti, čakajoč na odločitve in aktivnosti drugih. Močni smo v agresivno-obrambno vedenju, nasprotovanju, bojnih za moč in nadzoru nad člani skupine, ki ji pripadamo. Pri drugih iščemo napake, sami pa ne prevzemamo pobude. Premoremo le kanček konstruktivne organizacijske kulture, vedenja, usmerjenega v dosežke in uresničitev idej, tvorno sodelovanje in spoštovanje med ljudmi. Takšno stanje je bilo ugotovljeno s številnimi raziskavami slovenske organizacijske kulture. Giordano Bruno bi rekel, da so to »fatti brutti« in zažgali bi ga na grmadi.

Pasivnost in avtoagresivnost sta nas privedla na rob izginotja. V skupini prinaša visoko dodano vrednost in prednost pred drugo skupino le konstruktivna organizacijska kultura. V materialnem in tudi mentalnem pomenu. Dvomilijonski populaciji omogoči napredovanje le tvorno sodelovanje. Kako ga doseči?

Gotovo s spreminjanjem pristopov v vodenju. 20. stoletje je za nami. Centralizacija upravljanja z usmerjanjem iz enega centra, ukazovanjem in nadzorom ne prinaša konkurenčne prednosti. Vodilo ni več »Business as usual«. Znanstvena dognanja o vedenju in odnosih med ljudmi so paradigmo taylorizma krepko premaknila v smer, ki jo je definiral Mayo. Iz Mc Gregorjeve teorije X se premikamo v teorijo Y. Iz fetišiziranja procesov in nadzorovanja se je žarišče premaknilo v odnose med ljudmi in izrabo njihovih potencialov. Ljudje naj bi bili ključni dejavnik uspešnosti organizacije. Vodilo 21. stoletja je: »Yes, we can!«, ki v središču doseganja uspešnosti postavlja zavzetost zaposlenih.

Kaj sporoča slovenska paradigma vodenja. Katera so odločilna selekcijska merila za zasedbo vodstvenega delovnega mesta? Katera so odločilna merila za nagrajevanje vodij? Katere vrednote vodje dejansko živijo?

Ob ugotovljeni slabi zavzetosti zaposlenih želi večina vodij samim sebi in drugim zavajajoče pomiriti vest z »argumentom«, da so pač zaposleni leni in notranje nemotivirani. To je pri nas standardna miselna obrambna reakcija vodij. Zato moramo stalno opozarjati na pravi pomen pojma zavzetost. Slednje ne smemo enostavno enačiti z notranjo motivacijo posameznika. Zavzetost zaposlenih je pojem, ki po definiciji vedno opisuje rezultat pristopov vodij pri vodenju zaposlenih.

Zaposleni, odnosi med njimi so prvi ključni dejavnik uspešnosti. Drugi je čas. Mednarodno okolje zahteva nove pristope v vodenju, drugačne voditelje in zamenjavo voditeljske paradigme. Če želimo postaviti upoštevanja vreden dejavnik, se moramo spreminjati sami, nemudoma. Spremembe se bodo seveda zgodile same po sebi. Slej ali prej. Po »naravni« poti. V ekonomskem prostoru je bankrot brca v spremembo, v zamenjavo pristopov vodenja, v političnem pa je lahko ta brca izguba samostojnosti. Pri spreminjanju paradigme voditeljstva krepko zamujamo. Okolica nas prehiteva. Zaostajamo. Slovenski pregovor pravi: »Ura zamujena, ne vrne se nobena«. V naši

realnosti je čas dejansko poseben dejavnik. Vir, ki je nenadomestljiv. Časa ne moremo ne shraniti v banki ne si ga izposoditi. Ko imamo opraviti z organizacijo, kjer je disfunkcionalnega vodenja deležnih čez 50 odstotkov timov in delež aktivno nezavzetih zaposlenih presega 50 odstotkov, potrebujemo »orodje« za spreminjanje pristopov pri vodenju, ki je izjemno učinkovito. Le tako lahko zmanjšamo zaostanek in zamudo. Coaching vsekakor je orodje, ki omogoča najhitrejši način doseganja osebnostnih sprememb, sprememb ravnanja vodij. Tudi najmanj boleča možnost. Nekatere velike in uspešne organizacije uporabljajo coaching celo kot glavni pristop pri vodenju: pri vodenju zaposlenih in razvoju vodij.

Coach je razvojni trener, ki z indirektnim pristopom z vprašanji spodbuja razvoj potencialov posameznega vodje in spreminjanje dosedanjih pristopov v smeri konstruktivnega sodelovanja. Tudi vodja z uporabo coachinga ustvarja vzdušje konstruktivnega sodelovanja, zavzetosti in optimalnega delovanja timov.

Vsako obdobje ima svojo paradigmo, svojo zgodbo, svoj način delovanja. Končni cilj vsake teh zgodb je dolgoročna uspešnost. Uspešnost družbe, posameznika v določenem trenutku vsakič presojamo skozi očala splošno sprejete družbene paradigme. Dolgoročna uspešnost posameznika, vodje, organizacije, države ali družbe kot celote je v bistvu enostavna funkcija nekaj ključnih dejavnikov, ki jih lahko strnemo v formulo: $Uf = ki * VEM$.

Uspešnost vsake zgodbe določajo te prevladujoče značilnosti – spremljivke: **karakter, intuicija, verodostojnost, etika in motiviranost**. S karakterjem je mišljena značajska naravnost oziroma razlagalni vzorci, zmagovalcev ali poražencev. V dejavniku intuicija se skriva intuitivnost ali vizionarstvo. Verodostojnost določa skladnost dejanj z besedami ali integriteto, raven zaupanja. Etika je sposobnost in usmerjenost delovanja v doseganje čim večje skupne blaginje, koristi. Motivacija kaže sposobnost notranje motivacije, pa tudi motiviranja drugih k uresničevanju vizij.

Coaching-pristop k vodenju spada v novo paradigmo vodenja teorije Y, po kateri so zaposleni sami po sebi pripravljeni delati dobro in prave stvari, vloga vodje pa je le, da ustvarja možnosti za razvoj teh njihovih potencialov. Coaching-metode so v bistvu le orodja, ki nas lahko privedejo kamorkoli. Orodje ne razlikuje med dobrin in slabim ciljem. Samo po sebi neposredno ne ustvarja nove paradigme, ampak vedno deluje v prevladujoči.

Dejstvo je, da še vedno živimo v ekonomski paradigmi, katere glavno gonilo so dobiček in osebne koristi. To vodilo določa glavne vrednote in etični sistem, v okviru katerih delujemo. Tu je največja nevarnost za coaching. Če se kot coachi podredimo tej paradigmi, lahko coaching postane le eno od modnih orodij za doseganje večje produktivnosti, večjega dobička. Na rovaš uspešnosti družbe. Tako le učinkoviteje počnemo napačne stvari.

Coaching, ki bo dejanski generator sprememb, zahteva usmeritev skladno z nastajajočo paradigmo. Zahteva globoko etično opredelitev in držo. Coach mora vedeti, kam vodi stranko. Le coachi, ki so v notranji naravnosti uglašeni z novo paradigmo, lahko tja povedejo tudi svoje stranke. Z indirektnimi metodami in vprašanji iz ljudi izvečejo potencialne, skladne z novo zgodbo. Coach lahko tako pripomore k dolgoročnemu spreminjanju ali doseganju uspešnosti stranke, organizacije, družbe. Kot je pred 200 leti taylorizem, tako lahko zdaj postane ključen dejavnik spreminjanja zavesti in ekonomskega delovanja tudi coaching. Naj končam z mislijo svojega prijatelja: »God Save the Coaches.«

Roman Kolar

VSEBINA

STROKOVNA REVIVA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU
LETNIK 12, ŠTEVILKA 62, NOVEMBER 2014



DELOVNA RAZMERJA

- 6 **Mednarodno delovno pravo – ekonomske in socialne pravice kot človekove pravice**

STRATEGIJE IN TRENDI

- 12 **Volja za vodenje**
 14 **Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene**
 19 **Prenehajte biti managerji, postanite ... coachi?**
 24 **Primerjava vloge managerja primera in coacha v kadrovski praksi**
 28 **Creativity coaching**
 33 **Samocoaching kot interaktivni in trajnostni način upravljanja lastnega potenciala ter ustvarjanja zadovoljstva v osebnem in poklicnem življenju**
 38 **Kako največje svetovno strokovno omrežje LinkedIn spreminja svet kadrovanja**

IZ RAZISKAV

- 44 **Kako pomagati zaposlenim in organizaciji pri premagovanju ovir do uspeha**
 49 **Pripravljenost kadrovikov odgovarjati na vprašanja o pomenu zunanjega videza v poslovnem okolju**

54 MISLIM, TOREJ SEM

55 DELOVNI KOTIČEK V ANGLEŠČINI

ODMEVI

- 56 **Šesta letna kadrovska konferenca makedonske kadrovske zveze**
 58 **TOP 10 Izobraževalni management 2014**
 60 **Kolegice – mlade, zagnane in uspešne**

62 PISALI BOMO

Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene

14

Dani Polajnar
Ana Rozman

Vrednote pomenijo in izražajo bistvo filozofije podjetja. Zagotavljajo občutek skupne smeri za zaposlene ter so vodilo njihovu vedenju in odločanju, podjetje pa predstavljajo tudi navzven – kupcem/strankam, dobaviteljem, finančni javnosti in drugim deležnikom. Zato so za uspešno delovanje podjetja pomembne dobro opredeljene vrednote. Ugotavljamo pa, da ima dobro opredeljen sistem vrednot, ki živi v praksi, malo slovenskih podjetij. Pogosto so vrednote le besede na spletni strani podjetja, ki nimajo veliko skupnega z njegovimi dejanskimi vrednotami. V zadnjem času se je pojavilo kar nekaj mladih in uspešnih mednarodnih podjetij, ki drzno predstavljajo lastne vrednote, njihovi zaposleni pa jih živijo srčno in z dejanji dokazujejo, da izražajo bistvo njihovega podjetja.



Prenehajte biti managerji, postanite ... coachi?

19

Brane Gruban

Kar dve tretjini, po mnenju nekaterih poznavalcev pa celo 90 odstotkov, poslovnih strategij se nikoli ne uresniči tako, kot so bile zastavljene. Razlog za to ni le v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja, ampak v tem, da je organizacijska kultura (skupna stališča in mnenja zaposlenih, njihovi občutki o lastni organizaciji, nenapisana »pravila igre«, vrednote, identifikacija zaposlenih s poslanstvom in vizijo organizacije itd.), tista, ki lahko odločilno prispeva ali zavira uresničitev poslovnih strategij in vizij. Ocene iz 27 pomembnih slovenskih podjetij glede njihove idealne (zaželene) in dejanske (trenutne) organizacijske kulture kažejo dramatično sliko: namesto zaželenega konstruktivnega vedenja med zaposlenimi pri nas prevladujejo pasivno in agresivno-obrambno vedenje zaposlenih, kot sta »izogibanje« in »nasprotovanje«. To usodno zaznamuje možnosti za implementacijo poslovnih vizij in strategij ter sploh možnosti za izhod iz krize. Kaj storiti na ravni posameznikov, podjetij in družbe? Kako pri tem lahko pomaga coaching vodij, ki najbolj (so)oblikujejo takšno vedenje zaposlenih? Odgovor je na dlani: prenehajmo biti managerji in postanimo coachi. Temu pritrjujejo trendi v globalnem poslovnem okolju in nadaljevalna raziskava, ki smo jo opravili med slovenskimi podjetji po že omenjeni oceni organizacijske kulture. Vzrok za problematično organizacijsko kulturo je namreč predvsem v anahronem vodenju in ravnanju z zaposlenimi, pri tem pa glede sposobnosti vplivanja vodij in njihove učinkovitosti posebej izstopajo prav coaching-kompetence vodij.



Primerjava vloge managerja primera in coacha v kadrovski praksi

24

Judita Peterlin

V kadrovski praksi so številni izzivi, ki se s sistemskega vidika zožajo na obravnavo posameznikov, ki sestavljajo družbeno entiteto, zato je Evropska unija podprla razvoj profila manager primera, ki se od sorodnih profilov razlikuje po ustreznemu merilu, ki jih opredeljujemo v nadaljevanju in diferenciramo slabo poznan profil managerja primera v primerjavi z dobro poznano vlogo coacha v slovenskem poslovnem okolju.



Kako pomagati zaposlenim in organizaciji pri premagovanju ovir do uspeha

44

Nina Janža
Eva Boštjančič

Koncept psihološke podpore zaposlenim je sistemska intervencija pomoči zaposlenim v organizaciji, ki implicira bolj socialno odgovorno dojemanje delodajalca, da so različne vrste stresa lahko povezane ter – najpomembnejše – da si odgovornost za njihovo reševanje delodajalec in zaposleni delita. Programi psihološke podpore zaposlenim (PPZ) imajo v tujini vse večjo vlogo pri vzdrževanju učinkovitosti, kakovosti in konkurenčnosti organizacij, saj ponujajo razmeroma nov, stroškovno učinkovit način obvladovanja stresa poklicnega življenja, pa tudi stresa, ki ni povezan s službo, ampak ga zaposleni kljub temu vnašajo v službeni kontekst. Uporaba in ponudba programov PPZ pri nas še nista uveljavljeni in razširjeni, gotovo pa koncept pomeni ogromen potencial in korist za zaposlene, organizacije in ponudnike storitev PPZ.



Mednarodno delovno pravo – ekonomske in socialne pravice kot človekove pravice

V sedanjih časih »turbo kapitalizma«, v katerega smo bili vrženi, skuša nacionalno in mednarodno pravo zaščititi vsaj nekatere temeljne socialne pravice. Te moramo razumeti kot pozitivne pravice, z drugimi besedami, kot obveznosti držav, da s pravnim instrumentarijem zagotovijo pravice posamezniku (zaposleni, brezposelni) in skupinam (sindikati). Ideja, da je treba socialne pravice zagotoviti na nacionalni ravni na podlagi minimalnih mednarodnih standardov, se je začela realizirati z ustanovitvijo Mednarodne organizacije dela. Mednarodna skupnost se je s tem odzvala tudi na oktobrsko revolucijo in širjenje socializma, saj je menila, da se z zagotovitvijo socialnih pravic kapitalizem »počloveči«, hkrati pa funkcionira na podlagi svojih temeljnih izhodišč – zaščite zasebne lastnine in svobodne gospodarske pobude. Tudi prvi rezultati v nacionalni praksi so težili k uvedbi socialne države (recimo weimarska ustava in ustava Češkoslovaške). Po 2. svetovni vojni se je to nadaljevalo – z Mednarodnim paktom o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah ter v Evropi z Evropsko socialno listino so bile določene konkretne obveznosti. Namen članka je analiza mednarodnih dokumentov o temeljnih ekonomskih pravicah, ki jih mora zagotoviti tudi država.



Poglavitne pravne karakteristike ekonomskih in socialnih pravic

Namen članka je analizirati mednarodne vidike delovnega prava, ki ščitijo temeljne ekonomske in socialne pravice posameznika in skupin. Ideja mednarodnega delovnega prava je ustvariti sistem splošno priznanih ekonomskih in socialnih pravic, ki jih morajo države v svojem notranjem pravu ščititi s kognentnimi predpisi in ustvariti ustrezno varstvo v razmerju delodajalec : delavec. Zgodovinsko gledano je bila pot ekonomskih in socialnih pravic trnova, saj so bile te pravice v mednarodne dokumente vnesene razmeroma pozno. Njihov razvoj se je začel najprej z

dokumenti Mednarodne organizacije dela, šele po drugi Svetovni vojni pa so bile kodificirane v temeljni mednarodni dokument – Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah.

Vprašanje spoštovanja, bolje rečeno zagotavljanja ekonomskih in socialnih pravic, se je pojavljalo skozi celotno zgodovino. Bile so razlog revolucij in tektonskih sprememb v družbeni ureditvi (sužnjelastništvo, fevdalizem, kapitalizem). Njihov pravni razvoj pa se je začel šele v obdobju industrijske dobe, ko se je v dobi »laissez faire« začela pojavljati nujna po njihovi kodifikaciji in pravni zaščiti v praksi. Ekonomske in socialne pravice so vedno pomenile realno potrebo posameznika in skupin, a so nekako vedno bile potisnjene ob bok državljanskim in političnim pravicam. Od tod tudi teoretična delitev na pravice

druge generacije (ekonomske in socialne) in pravice prve generacije (državlanske in politične). Cilj slednjih je zagotoviti delovanje posameznika v družbi kot političnega subjekta, ki se lahko združuje, svobodno misli, se izraža, torej, da se zagotovi njegov »normalen« obstoj v družbi. Zato jih tudi pojmuje kot državlanske in politične pravice, saj so na podlagi temeljnih garancij, kot so življenje, prepoved mučenja, pravica do zasebnosti ..., osnova za sobivanje v družbi. Njihove sodobne osnove iščemo v sodobni miselnosti, ki je bila (vsaj za Zahodno Evropo) prvič sistematično zapisana v Deklaraciji o pravicah človeka in državljana (1789). Šlo je za rezultat prizadevanja ljudi, da ustvarijo družbo, v kateri bodo lahko vsi – brez razlike glede na socialni položaj (*égalité*) – sodelovali v javnih zadevah in uživali pravice, v katere se

oblast ne bo vmešavala (*liberté*), razen na podlagi prej predpisanih zakonskih pogojev. Če pa pogledamo katalog pravic v deklaraciji, vidimo, da ne zajema nekaterih drugih pravic, ki so prav tako temeljni pogoj za obstoj posameznika v družbi. To so ekonomske in socialne pravice. Težnje k njim in njihov razvoj se pojavijo šele v 19. stoletju. Torej ob porajanju industrijske družbe, ko so materialni pravni viri privedli do po eni strani pravno neurejenih razmerij, po drugi pa do tako nevzdržnih, da so se začele pojavljati tudi radikalne ideje po nasilni spremembi družbene ureditve. Za umirjanje družbenega vrenja zaradi nevzdržnih socialnih razmer, ki ga je bilo čutiti v Evropi in ZDA, so nekatere države začele sistemsko urejati tudi posamezna področja ekonomskih in socialnih pravic. Med prvimi ureditvami ekonomskih in socialnih pravic denimo v Nemčiji leta 1871 so zakon o zaščiti pred nesrečami pri delu in socialna zakonodaja o zaščiti zdravja in starostni politiki (1889) ter pozneje zakon o zavarovanju ob brezposelnosti (1927). Prva ureditev nacionalnega sistemskega starostnega zavarovanja je nastala v Veliki Britaniji leta 1911. Omeniti je treba tudi Švedsko z zakonom o socialni zaščiti že iz 80. let 19. stoletja, starostno zavarovanje so uredili pred 1. svetovno vojno, pravice v delovnopравни zakonodaji pa leta 1932. Vidimo, da gre za aktivno vlogo državne oblasti, ki se odmikla od vloge *laissez faire*, torej nevmešavanja, v 19. stoletju in se kaže v uvajanju državnih sistemov, recimo obveznega zavarovanja, uvajanju državnega nadzora glede spoštovanja posameznih pravic iz delovnih razmerij ipd.

Glavna značilnost ekonomskih in socialnih pravic, seveda če jih sploh lahko obravnavamo v skupini, saj so tudi med njimi sistemske razlike, je zgodovinski prehod k pozitivni obveznosti države zajamčiti in ustvarjati možnosti za njihovo »normalno«¹ uživanje. Gre torej za pravice, pri katerih je v ospredju pozitivna obveznost države (*status positivus*), torej aktivna vloga državne oblasti pri zagotavljanju in ustvarjanju pravnih ter dejanskih možnosti za njihovo izvajanje. Pravne možnosti se nanašajo predvsem na ustvaritev takšnega pravnega sistema, ki bo denimo zagotovil državni sistem socialnega zavarovanja (za zagotovitev pravice do socialne varnosti), ali recimo takšnega pravnega okvira, ki bo omogočal delavcem zaščito nekaterih pravic iz dela, ki sicer veljajo med zasebnimi subjekti – delodajalec proti delavcu. V tem zadnjem okviru opazimo tudi neposredni učinek (*unmittelbare Drittwirkung*) nekaterih ustavnih določb na področju ekonomskih in socialnih pravic – denimo pravice do zasebne lastnine, pravice do varstva pri delu ipd. Hkrati pa je sedanji sistem urejanja ekonomskih in socialnih pravic podoben (če ne v nekaterih potezah enak) že obravnavanim sistemom državljskih in političnih pravic. Temeljne garancije so že v nekaterih mednarodnih (Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah) ali regionalnih doku-

mentih (Evropska socialna listina), ki določajo sicer zelo abstraktna načela in hkrati tudi cilje, za katere naj si država prizadeva pri zagotavljanju ekonomskih in socialnih garancij. Poleg tega mora te pravice vključiti v svoj pravni red. Ta razmerja imajo tudi posreden pravni učinek med posamezniki (*mittelbare Drittwirkung*), saj se posameznik ne more neposredno obrniti na mednarodno telo (monitor) zoper drug zasebni subjekt, lahko pa se (pod določenimi pogoji) obrne na to telo zoper državo, češ da ta krši njene mednarodne obveznosti, ker določene pravice ne varuje zadostno, ne ureja primerno ali je sploh ne ureja.

ILO lahko razumemo tudi kot poskus oblikovanja institucije, ki bo kot kompromisna pot med tremi zainteresiranimi stranmi (delodajalci, delavci in državo) pripomogla k regulativnim rešitvam, ki bodo privedle do zaščite osnovnih pravic tudi na področju dela in sociale.

Hkrati je treba poudariti, da je realizacija ekonomskih in socialnih pravic seveda zelo odvisna od dejanskih razmerij v državi. To se nanaša zlasti na ekonomsko moč in blaginjo ter življenjski standard. Nemogoče, skoraj absurdno bi bilo pričakovati, da bodo socialna nadomestila, h katerim je država tudi zavezana, visoka. Njihova višina je odvisna od ekonomske moči države. Tako že dolgo velja, da kolikor bolj bogata je država, toliko bolje ima urejene ekonomske in socialne pravice.

Ali lahko govorimo o večji pomembnosti ekonomskih in socialnih pravic od državljskih in političnih pravic

Večkrat naletimo na vprašanje, katera generacija človekovih pravic je pomembnejša. Pri tem se lahko ujamemo v past, kaj je bilo prej, kokoš ali jajce. Nedvomno lahko trdimo, da je treba imeti za normalno življenje državljske in politične pravice (omogočajo funkcioniranje posameznika v družbi in v razmerju do državne oblasti, slednje omejujejo, saj se, razen pod strogimi pogoji, vanje ne sme vmešavati) in hkrati ekonomske in socialne pravice (omogočajo delovanje posameznika v procesu dela in tudi ob nezmožnosti zanj). Slednje torej zagotavljajo posamezniku, da uživa plodove dela, ki omogočajo njegovo (in

družinsko) socialno preživetje, in ga tudi ščitijo, zlasti ko je nezmožen za delo in je njegova socialna eksistenca ogrožena. Zato si več ne moremo predstavljati življenja brez korelacije pravic prve in druge generacije.

Seveda obstajajo države, kjer ekonomske in socialne pravice predvsem v aktivni vlogi države, kot je uvajanje državnega sistema zdravstvenega in socialnega zavarovanja, ne veljajo. Na prvem mestu pri tem so denimo ZDA, ki niso podpisnica pakta o ekonomskih in socialnih pravicah. Za to kaže iskati razloge predvsem v individualistično usmerjeni družbi, glavna značilnost ekonomskih in socialnih pravic pa sta solidarnost in včasih tudi medgeneracijski dogovor (pokojninski sistem). Hkrati pa so nekatere družbe iskale rešitve, kako bi se povzdignile ekonomske in socialne pravice, tudi na račun kratenja državljskih in političnih pravic. Leta 1918, po oktobrski revoluciji, je kongres sovjetov sprejel prvo socialistično ustavo – ustavo Ruske socialistične sovjetske federativne republike. Ta ustava, po piscu imenovana tudi Leninova ustava, je pomenila zlasti institucionalizacijo zahtev iz komunističnega manifesta, kot so odprava lastništva zemlje in uvedba najemnine za javno dobro, konfiskacija lastnine emigrantov in upornikov, centralizacija kreditiranja ob monopolu državne banke, centralizacija komunikacije in transporta v državnih rokah, prenos lastništva »produksijskih sredstev«² v last države, uvedba planskega gospodarstva, uvedba skupne obveznosti do dela ter tudi prepoved otroškega dela in uvedba neplačljivega šolstva. Pravica do dela in druge ekonomske in socialne pravice so postale glavni moto etatizacije spektra družbenega življenja, pravice prve generacije (državljske in politične) pa so bile na ta račun sistematično kršene. Sovjetska ustava iz leta 1918 po načelu *Kdor ne dela, naj ne je* in poznejša ustava iz leta 1936 sta kot prvi ustavi povzdigovali ekonomske in socialne pravice, vendar, kot rečeno, za visoko ceno, saj so bile *svoboda govora, svoboda tiska, svoboda sestajanja in zborovanja, svoboda uličnih sprevodov in manifestacij* (125. člen, X. poglavje, *Temeljne pravice in dolžnosti državljanov*) le mrtva črka na papirju ter kot vse druge državljske in politične pravice sistemsko kratene.

Mednarodna organizacija dela (International Labour Organization)

Odgovor mednarodne skupnosti na sistemsko pomanjkljivo regulacijo ekonomskih in socialnih pravic na eni strani in tudi na oktobrsko revolucijo na drugi (začela se je zavdati vzročne zveze med revolucijo in razlogi zanj) je ustanovitev Mednarodne organizacije dela (*International Labour Organization, ILO*, sprva Mednarodni odbor dela), s poslo-

Glavna organizacijska načela ILO, ki veljajo od njene ustanovitve do zdaj:

- načelo univerzalnosti,
- načelo tripartitnosti,
- načelo politične nevtralnosti.

venjeno kratko tudi MOD. Gre za enega glavnih korakov k izboljšanju socialnega področja, zlasti izboljšanju tega, kar izhaja iz delovnega razmerja, v 20. stoletju.¹ ILO lahko razumemo tudi kot poskus oblikovanja institucije, ki bo kot kompromisna pot med tremi zainteresiranimi stranmi (delodajalci, delavci in državo) pripomogla k regulativnim rešitvam, ki bodo privedle do zaščite osnovnih pravic tudi na področju dela in sociale.

To bi bila podlaga za večjo socialno varnost za delavce in njihove družine in naj bi pripomoglo tudi k večji družbeni blaginji.

Težnje po počitku, omejenem delovnem času, humanih delovnih razmerah, prepovedi prisilnega dela, poštenem plačilu za delo, socialnem in zdravstvenem varstvu ... so še vedno aktualne povsod po svetu.

Snovalci versajske mirovne pogodbe so v XIII. poglavju pogodbe (387. do 427. člen) poudarili, da je ustanovitev tovrstne organizacije priporočljiva in zaželena. Podobna dikcija je tudi v mirovnih pogodbah po 1. svetovni vojni z Avstrijo, Madžarsko, Bolgarijo in Turčijo. ILO je bila formalno ustanovljena 11. aprila 1919. Sprva so bile njene članice le države, ki so bile članice Društva narodov. Njena članica so pozneje postale tudi ZDA, čeprav niso bile, kot je znano, članica Društva narodov, Japonska pa je ostala članica ILO tudi potem, ko je izstopila iz Društva. V Philadelphiji je bila 10. maja 1945 sprejeta deklaracija o ciljih in namenih ILO, katere besedilo je bilo dodano v spremenjeno ustavo ILO. Na podlagi tega dokumenta je ILO leta 1946 postala prva specializirana agencija OZN. Ustava ILO je bila dodatno spremenjena z amandmaji k ustavi ILO 22. junija 1972. Cilji ILO so določeni v preambuli ustave. Prvoten cilj ILO je prispevati k zagotovitvi trajnega miru s podporo socialni pravičnosti. Preambula izhaja iz izhodišča, da so delovne razmere tako nepravilne in ustvarjajo veliko nezadovoljstvo med ljudmi, da sta ogrožena mir in harmonija v svetu. Delov-

ne razmere je treba izboljšati, denimo z reguliranjem delovnega časa, določanjem delovnega maksimuma in prostih dni, urejanjem ponudbe dela, preprečevanjem brezposelnosti, zagotavljanjem plačila za nadure, zdravstvenim varstvom delavcev in varstvom pri delu, zaščito otrok in mladolletnih ter žensk, skrbjo za ostarele in invalide, zaščito delavcev v tujini, priznavanjem načela enakega plačila za delo enake vrednosti, priznavanjem načela svobode združevanja, organizacijo izobraževanja itd. S ciljem ustvarjanja teh sprememb ILO združuje tri velike skupine:

1. predstavnike vlad,
2. predstavnike delavcev,
3. predstavnike delodajalcev.

Te skupine skupaj priporočajo minimalna mednarodna merila za paleto delovnih razmerij. Poleg tega pripravljajo s tega področja osnutke mednarodnih pogodb. S tem ILO pripravlja mednarodno politiko ter programe za izboljšanje delovnih in življenjskih razmer. Izvaja programe tehničnega sodelovanja s tem, da pomaga državam članicam pri implementaciji in uresničevanju mednarodnih meril.

Organizacijo ILO v njenem tripartitnem zastopstvu sestavljajo trije organi:

1. mednarodna konferenca dela (*International Labour Conference*), katere člani so predstavniki vlad, delodajalcev in delojemalcev; konferenca je mednarodni forum omenjenih strank, v okviru katerega na vsakoletnem zasedanju razpravljajo o perečih vprašanjih s področja dela; kot zakonodajno telo določa mednarodne delovne standarde;
2. izvršno telo ILO je upravni odbor, ki ima 56 članov, od tega 28 predstavnikov vlad, 18 predstavnikov delodajalcev in 14 predstavnikov delojemalcev; zaseda dvakrat na leto, za zasedanja pa pripravlja programe in proračunski načrt;
3. mednarodni urad za delo je stalni sekretariat organizacije; vladam držav članic pomaga pri uresničevanju konvencij in mednarodnih standardov, določenih v priporočilih konference, ter pri pripravi delovnopravne zakonodaje.

V okviru splošnih načel mednarodnega prava je philadelphijska deklaracija zajela posebnosti ILO v štirih tezah: delo ni blago, svoboda izražanja mišljenja in koalicijska svoboda (svoboda združevanja v sindikate) sta osnova za stalni napredek, obstoj revščine v kateremkoli delu sveta ogroža blaginjo po vsem svetu, boj proti revščini zahteva skupno akcijo predstavnikov delavcev in delodajalcev ter vlad ob varovanju popolne enakopravnosti svobode izražanja in demokratičnega odločanja za pospeševanje splošne blaginje. Glavno poslanstvo in funkcija ILO sta, da določa mednarodne delovne standarde v obliki konvencij in priporočil, ki pomenijo minimalne standarde osnovnih pravic iz dela, kot so svoboda združevanja, pravica do organiziranja, pogajanja za sklenitev kolektivnih pogodb, odprava prisilnega dela, enake možnosti in enaka obravnava ter drugi standardi, ki uravnavajo pogoje, povezane z različnimi vidiki področij dela in so-

cialne varnosti. ILO promovira tudi razvoj neodvisnih delodajalskih in delavskih združenj ter jim zagotavlja izobraževanje in svetovalne storitve. Ustava ILO v svojih členih (19. člen, peti d odstavek, 22. člen – letno poročilo o ratificiranih konvencijah in 35. člen – za odvisne teritorije) določa te dolžnosti držav:

- dolžnost predložiti sprejeto konvencijo in priporočilo pristojnemu zakonodajnemu telesu zaradi ratifikacije konvencije oziroma seznanjenja z vsebino priporočil;
- dolžnost poročati o aplikaciji ratificiranih konvencij;
- dolžnost poročanja o tem, kako je država, ki konvencije ni ratificirala, to vprašanje rešila z notranjo zakonodajo ali kako drugače.

Republika Slovenija je bila v ILO sprejeta 29. maja 1992. Slovenska delegacija, ki jo sestavljajo predstavniki vlade, delodajalcev in sindikatov, se udeležuje njenih rednih letnih zasedanj, pri projektih, ki spadajo v njen okvir, pa sodelujejo še predstavniki Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve RS. V okviru slednjega deluje Služba za mednarodno sodelovanje in evropske zadeve, ki skrbi za povezovanje z ILO ter vodi sklepanje in izvajanje mednarodnih konvencij, ki jih je Slovenija kot država naslednica prevzela od nekdanje federacije ali pa jih je podpisala po samosvojitvi.²

Seznam konvencije Mednarodne organizacije dela, ki zavezujejo Republiko Slovenijo

a) Konvencije, ki jih je Republika Slovenija nasledila z aktom o notifikaciji

- *Konvencija št. 2 o brezposelnosti*
- *Konvencija št. 3 o zaposlovanju žensk pred in po porodu*
- *Konvencija št. 8 o nadomestilu za brezposelnost zaradi brodoloma*

² Na ozemlju sedanje Slovenije so tudi že v preteklosti veljale ratificirane konvencije MOD. Prve so bile ratificirane že pred 2. svetovno vojno, v času tedanje Jugoslavije, večina pa po 2. svetovni vojni: Slovenija je z Aktom o notifikaciji nasledstva glede konvencij UNESCO, mednarodnih večstranskih pogodb o zračnem prometu, konvencij MOD, konvencij mednarodne pomorske organizacije, carinskih konvencij in nekaterih drugih mednarodnih večstranskih pogodb (Uradni list RS, št. 54/92, MP, št. 15/92, dopolnjeno Uradni list RS št. 13/97, MP, št. 1/97; v nadaljevanju Akt o notifikaciji nasledstva) v svoj pravni red sprejela kar 66 konvencij MOD, nato pa je ratificirala recimo še:

- konvencijo št. 105 o odpravi prisilnega dela (24. junija 1997),
- konvencijo št. 149 o zaposlovanju ter delovnih pogojih in življenjskih razmerah izvajalcev zdravstvene nege (30. januarja 2003),
- konvencijo št. 154 o spodbujanju kolektivnega pogajanja (2. februarja 2006),
- konvencijo št. 173 o varstvu zahtevkov delavcev v primeru insolventnosti njihovega delodajalca (8. maja 2001),
- konvencijo št. 175 o delu s krajšim delovnim časom (8. maja 2001),
- konvencijo št. 182 o prepovedi najhujših oblik dela otrok in takojšnjem ukrepanju za njihovo odpravo (8. maja 2001).

¹ Poleg ustanovitve Mednarodne organizacije dela so bili tudi drugi poskusi mednarodnega organiziranja. Tako je bilo leta 1900 v Parizu ustanovljeno Mednarodno združenje za pravno varstvo delavcev, ki velja za predhodnika Mednarodne organizacije dela.

- Konvencija št. 9 o namestitvi mornarjev
- Konvencija št. 11 o pravici združevanja in koaliranja kmetijskih delavcev
- Konvencija št. 12 o odškodnini za nesreče pri delu v kmetijstvu
- Konvencija št. 13 o uporabi svinčenega belila pri barvanju
- Konvencija št. 14 o tedenskem počitku v industrijskih podjetjih
- Konvencija št. 16 o obveznem zdravniškem pregledu otrok in mladine, zaposlenih na ladjah
- Konvencija št. 17 o odškodnini za nesreče pri delu
- Konvencija št. 18 o odškodnini za poklicne bolezni
- Konvencija št. 19 o enakem obravnavanju tujih in domačih delavcev glede odškodnine za nesreče pri delu
- Konvencija št. 22 o pogodbi o zaposlitvi mornarjev
- Konvencija št. 23 o repatriaciji mornarjev pomorske plovbe
- Konvencija št. 24 o zdravstvenem zavarovanju industrijskih in trgovskih delavcev ter domačih storitvenih delavcev
- Konvencija št. 25 o zdravstvenem zavarovanju kmetijskih delavcev
- Konvencija št. 27 o označevanju teže na velikih tovorih, ki se prevažajo z ladjo
- Konvencija št. 29 o prisilnem ali obveznem delu
- Konvencija št. 32 o varstvu delavcev, zaposlenih pri nakladanju in razkladanju ladij, pred nesrečami pri delu
- Konvencija št. 45 o zaposlovanju žensk pri podzemnih delih v rudnikih vseh kategorij
- Konvencija št. 48 o mednarodni ureditvi varovanja pravic iz invalidskega, starostnega in družinskega zavarovanja
- Konvencija št. 53 o minimalni strokovni usposobljenosti poveljnikov in oficirjev trgovske mornarice
- Konvencija št. 56 o zdravstvenem zavarovanju pomorščakov
- Konvencija št. 69 o diplomih o strokovni usposobljenosti ladijskih kuharjev
- Konvencija št. 73 o zdravniških pregledih mornarjev
- Konvencija št. 74 o potrdilih o izobrazbi kvalificiranega mornarja
- Konvencija št. 80 o delni reviziji konvencij, ki jih je sprejela Splošna konferenca Mednarodne organizacije dela na prvih 28 zasedanjih
- Konvencija št. 81 o inšpekciji dela v industriji in trgovini
- Konvencija št. 87 o sindikalni svobodi in varstvu sindikalnih pravic
- Konvencija št. 88 o službi za posredovanje dela
- Konvencija št. 89 o nočnem delu žensk, zaposlenih v industriji
- Konvencija št. 90 o nočnem delu otrok v industriji
- Konvencija št. 91 o plačnem dopustu pomorščakov
- Konvencija št. 92 o nastanitvi posadke na ladjah (revidirana)
- Konvencija št. 97 o migraciji z namenom zaposlitve
- Konvencija št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja
- Konvencija št. 100 o enakem nagrajevanju moške in ženske delovne sile za delo enake vrednosti
- Konvencija št. 102 o minimalnih normah socialne varnosti
- Konvencija št. 103 o varstvu materinstva
- Konvencija št. 106 o tedenskem počitku v trgovini in uradih
- Konvencija št. 109 o plačah, delovnem času in številčnem stanju posadke na ladjah (odpovedana s Konvencijo št. 180)*
- Konvencija št. 111 o diskriminaciji pri zaposlovanju in poklicih
- Konvencija št. 113 o zdravniškem pregledu ribičev
- Konvencija št. 114 o pogodbi o zaposlitvi ribičev
- Konvencija št. 116 o delni reviziji konvencij, ki jih je Splošna konferenca ILO sprejela na prvih 32 zasedanjih
- Konvencija št. 119 o zavarovanju strojev
- Konvencija št. 121 o dajatvah za nesreče pri delu in poklicne bolezni
- Konvencija št. 122 o politiki zaposlovanja
- Konvencija št. 126 o prostorih za posadko na ribiških ladjah
- Konvencija št. 129 o inšpekciji dela v kmetijstvu
- Konvencija št. 131 o minimalnih osebnih dohodkih, s posebnim ozirom na države v razvoju
- Konvencija št. 132 o plačnem letnem dopustu
- Konvencija št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju
- Konvencija št. 136 o varstvu pred nevarnostjo zastrupitve z benzolom
- Konvencija št. 138 o minimalni starosti za sklenitev delovnega razmerja
- Konvencija št. 139 o preprečevanju in kontroli poklicnih nevarnosti, ki jih povzročajo kancerogene substance in agensi
- Konvencija št. 140 o plačnem dopustu za izobraževanje
- Konvencija št. 142 o poklicnem usmerjanju in strokovnem usposabljanju za razvoj človekovih sposobnosti
- Konvencija št. 143 o migracijah v pogojih zlorabljanja ter o podpiranju enakih možnosti in tretmanju (obravnavanju) delavcev migrantov
- Konvencija št. 148 o varstvu delavcev pred profesionalnimi riziki zaradi onesnaženosti zraka, hrupa in vibracij v delovnem okolju
- Konvencija št. 155 o varstvu pri delu, zdravstvenem varstvu in delovnem okolju
- Konvencija št. 156 o enakih možnostih delavcev in delavk in njihovem enakem obravnavanju (delavci z družinskimi obveznostmi)

ILO ima približno 2500 zaposlenih v več kot 40 uradih po svetu. Zaradi zasluga je leta 1969, na svojo 50. obletnico, dobila Nobelovo nagrado za mir. Za vsako obdobje si določi tudi poglobljene strateške cilje delovanja. V zadnjem času so to:

1. promovirati in realizirati standarde ter temeljna načela in pravice pri delu,
2. ustvariti boljše možnosti za ženske in moške za zagotovitev primerne zaposlitve in plačila zanje,
3. zagotoviti učinkovito socialno varstvo za vse,
4. pospešiti tripartitnost in socialni dialog.

- Konvencija št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na pobudo delodajalca
- Konvencija št. 159 o poklicni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov
- Konvencija št. 161 o službah medicine dela
- Konvencija št. 162 o varnosti pri uporabi azbesta

Z ratifikacijo Konvencije št. 180 je bila Konvencija št. 109 o plačah, delovnem času in številčnem stanju posadke na ladjah odpovedana.

b) Konvencije, ki jih je ratificirala Republika Slovenija

- Konvencija št. 105 o odpravi prisilnega dela
- Konvencija št. 147 o minimalnih normativih v trgovski mornarici
- Konvencija št. 173 o varstvu zahtevkov delavcev v primeru insolventnosti njihovega delodajalca
- Konvencija št. 182 o prepovedi najhujših oblik dela otrok in takojšnjem ukrepanju za njihovo odpravo
- Konvencija št. 175 o delu s krajšim delovnim časom
- Konvencija št. 149 o zaposlovanju in pogojih dela in življenja izvajalcev zdravstvene nege
- Konvencija št. 180 o delovnem času pomorščakov in številu članov posadke na ladjah
- Konvencija št. 108 o nacionalnih osebnih dokumentih pomorščakov
- Konvencija št. 154 o spodbujanju kolektivnega pogajanja
- Konvencija št. 151 o varstvu pravice do organiziranja in postopkih za določitev pogojev zaposlitve v javnem sektorju

Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah

Podobno kot pri razvoju državljskih in političnih pravic je mednarodna skupnost vključila te pravice tudi v pravno zavezujoč akt, tj. Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih

pravica. S tem so nastale osnove jamstev in varovanja človekovih pravic druge ter delno tudi tretje generacije. Omenili smo že, da sega boj za priznavanje človekovih pravic socialnega in ekonomskega tipa v 19. stoletje. Tesno je povezan z industrijsko revolucijo, industrializacijo ter zahtevami za humanizacijo delovnih razmer in socialne varnosti. Težnje po počitku, omejenem delovnem času, humanih delovnih razmerah, prepovedi prisilnega dela, poštemen plačilu za delo, socialnem in zdravstvenem varstvu ... so še vedno aktualne povsod po svetu.

Pakt izhaja v svojih določbah iz zgodovinske pojenosti časa, ko je nastal – 50. in 60. leta 20. stoletja so bila namreč še vedno v znamenju podjarmljenosti ljudstev tako imenovanega tretjega sveta. V 1. členu pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, pa tudi pakt o državljanskih in političnih pravicah izhajata iz kolektivne pravice narodov do samoodločbe in zagotavlja to pravico. Ta kolektivna pravica je bila poudarjena že v Wilsonovih težnjah 14 točk. Pakt torej izhaja iz pravice narodov do samoodločbe, s katero si narodi svobodno določajo svoj politični status ter zagotavljajo svoj ekonomski, socialni in kulturni razvoj. Pogoj za ekonomski razvoj, ki v marsikaterem pogledu vpliva tudi na socialnega in druge vrste razvoja, je svobodno razpolaganje z naravnimi bogastvi in viri, za katere ne sme biti prikrajšan noben narod. Neodvisnost, ozemeljska celovitost države in nacionalna suverenost ter kolektivna pravica do razpolaganja z lastnimi viri so torej temelji, na katerih je mogoče uresničevati tudi ekonomske in socialne pravice.

Državam je na podlagi pakta priznано, omogočeno in dovoljeno, da omejijo uživanje človekovih pravic in svoboščin, določenih v paktu. Njihovo uživanje je možno omejiti le toliko, kolikor je to v skladu z naravo teh pravic in da se izboljša splošna blaginja v demokratični družbi.

Nadzor nad izvajanjem pakta o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah

Pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah ne predvideva individualne pritožbe. Primarna oblika nadzora nad izvajanjem določil pakta in zagotavljanjem v njem določenih pravic je poročanje držav o njihovih ukrepih za zagotovitev spoštovanja pravic in napredku v zvezi z njihovim izvajanjem. Drugače kot pri poročanju odboru v skladu s paktom o državljanskih in političnih pravicah pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah zavezuje članice, da države poročajo generalnemu sekretarju OZN, ta pa kopije poročil preda v obravnavo ECOSOC. Če se poročila nanašajo na vprašanja, ki so v zvezi s pristojnostjo specializiranih agencij, pošlje generalni sekretar kopijo poročil tudi njim.

ECOSOC lahko potem, ko prouči poročila držav in specializiranih agencij o uresničevanju pravic iz pakta, ta pošlje v proučitev za pridobitev splošnih priporočil in informiranje komisiji Združenih na-

Splošna deklaracija o človekovih pravicah ter mesto ekonomskih in socialnih pravic v njej

Kot vidimo, se je razvoj po 2. svetovni vojni nadaljeval po poti internacionalizacije človekovih pravic, tudi ekonomskih in socialnih. Ob zavedanju, kakšen je njihov pomen, so bile povzdignjene tudi v Splošno deklaracijo o človekovih pravicah. Za krovno pravico je treba šteti pravico do uživanja ekonomskih, socialnih in kulturnih pravic (*Vsakdo ima ... pravico do uživanja, s pomočjo prizadevanja svojih skupnosti in mednarodnega sodelovanja in v skladu z ureditvijo in sredstvi neke države, ekonomskih, socialnih in kulturnih pravic, nepogrešljivih za njegovo dostojanstvo in svoboden razvoj njegove osebnosti.* – 22. člen). Poleg te pravice pa Splošna deklaracija spodbuja posamezne države k jamstvu in varstvu tudi:

pravice do socialne varnosti:	<i>Vsakdo ima kot član družbe pravico do socialne varnosti [...] – 22. člen;</i>
pravice do dela, proste izbire poklica, primernih razmer za delo in varstva pred nezaposlenostjo, primerne plačila:	<i>Vsakdo ima pravico do dela in proste izbire zaposlitve, do pravičnih in zadovoljivih delovnih pogojev in do varstva pred nezaposlenostjo. [...] – 23. člen;</i>
pravice do ustanavljanja in sodelovanja v sindikatu:	<i>Vsakdo ima pravico sodelovati pri ustanavljanju sindikata ali pridružiti se sindikatu za zavarovanje svojih interesov. – četrti odstavek 23. člena;</i>
pravice do počitka, primerne delovne časa in plačanega dopusta:	<i>Vsakdo ima pravico do počitka in prostega časa, vključno z razumno omejitvijo delovnih ur, in pravico do občasnega plačanega dopusta. – 24. člen;</i>
pravice do primerne življenjske ravni in socialnega varstva:	<i>Vsakdo ima pravico do takšne življenjske ravni, ki zagotavlja njemu in njegovi družini zdravje in blaginjo, vključno s hrano, obleko, stanovanjem, zdravniško oskrbo in potrebnimi socialnimi storitvami; pravico do varstva v primeru nezaposlenosti, bolezni, delovne nezmožnosti, vdovstva ter starosti ali druge nezmožnosti pridobivanja življenjskih sredstev zaradi okoliščin, neodvisnih od njegove volje. – prvi odstavek 25. člena;</i>
pravice do materinskega varstva:	<i>Materinstvo in otroštvo sta upravičena do posebne skrbi in pomoči. – drugi odstavek 25. člena;</i>
pravice do izobraževanja:	<i>Vsakdo ima pravico do izobraževanja. [...] – 26. člen;</i>
pravice do umetniškega in kulturnega ustvarjanja:	<i>Vsakdo ima pravico prosto se udeleževati kulturnega življenja svoje skupnosti, uživati umetnost in sodelovati pri napredku znanosti in biti deležen koristi, ki iz tega izhajajo. – prvi odstavek 27. člena.</i>

rodov za človekove pravice. Ta lahko ukrepa tudi na podlagi postopka 1235, države članice pa lahko k splošnim poročilom ECOSOC in komisije za človekove pravice dajo pripombe in komentarje. ECOSOC pošlje svoja poročila tudi generalni skupščini ZN, ki se lahko odzove na sistematične kršitve človekovih pravic z resolucijami.

■ **Dr. Rok Lampe** predava na Fakulteti za podjetništvo in Evropski pravni fakulteti. Redno gostuje na pravnih ter poslovnih fakultetah v tujini, je arbiter pri Stalni arbitraži pri Gospodarski zbornici Slovenije, licenciran mediator in svetuje več gospodarskim subjektom.

Literatura

Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah. 1966.
Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 87 o

sindikalnih svoboščinah in varstvu sindikalnih pravic. 1948 .
Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 98 o uporabi načel o pravicah organiziranja in kolektivnega dogovarjanja. 1949.
Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 103 o varstvu materinstva (revidirana). 1952.
Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 135 o varstvu in olajšavah za predstavnike delavcev v podjetju. 1971.
Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 156 o enakih možnostih delavcev in delavk in njihovem enakem obravnavanju (delavci z družinskimi obveznostmi). 1981.
Konvencija Mednarodne organizacije dela št. 158 o prenehanju delovnega razmerja na pobudo delodajalca. 1982.
Priporočilo Mednarodne organizacije dela št. 166 o prenehanju delovnega razmerja na pobudo delodajalca. 1982.



Kaj prinaša ocenjevanje delovne uspešnosti javnih uslužbencev za leto 2014 v letu 2015?

Pridobite si odgovore na ta in podobna vprašanja
na seminarju z novim priročnikom

Ocenjevanje javnih uslužbencev in upoštevanje interventnih ukrepov v zvezi z napredovanji v letu 2015

Seminar s praktičnimi navodili in upoštevanjem interventnih ukrepov na področju napredovanj javnih uslužbencev v letu 2015 in odgovori na aktualna vprašanja, ki se pojavljajo v zvezi z napredovanji ter upoštevanjem plačnih razredov, doseženih z napredovanjem!



Na seminarju prejmete tudi novi priročnik
JAVNI USLUŽBENEC – NAPREDOVANJE

11

DECEMBER '14

POSLOVNI
CENTER
SLOVENIJALES,
LJUBLJANA

www.planetgv.si

Volja za vodenje

Koliko volje potrebuje vodja, da se ohranja v vlogi vodje

Volja (angl. will) je zanimiv psihološki koncept. Beseda se redko uporablja, na začetku 20. stoletja pa je bila pogosto zastopana v več znanstvenih teorijah. V delih Alfreda Adlerja, začetnika tako imenovanega socialnega coachinga, najdemo izraz »volja do moči« kot pojem, ki pojasnjuje, kako se nekateri, ki bežijo iz inferiornosti (občutka manjvrednosti), zatekajo v superiornost (občutek večvrednosti) in težijo k njej. Na začetku 20. stoletja je bilo in še vedno je običajno, da se ljudje delimo na te, ki imajo močno voljo, in te, ki imajo šibko. V luči pojasnjevanja pojma volja lahko recimo na pogajanja gledamo kot na spor med dvema osebam, ki se trudita, da ena proti drugi uveljavita lastno voljo. Tista, katere volja je močnejša, je zmagovalka. Že v 60. letih prejšnjega stoletja pa je koncept postal manj zanimiv in se je počasi prenehal uporabljati.



Volja je značilnost človekovega ega

Danes voljo razumemo kot značilnost jaza oziroma človekovega ega. Volja se manifestira, ko recimo nekdo reče: »Bom!« ali »Ne bom!« Kaže se v odnosih z drugimi ljudmi in tudi v odnosu do samega same. V konfliktu med dvema osebam bo oseba, ki ima močno voljo, skušala storiti vse, kar je nameravala, ne glede na argumente druge strani. Pri tem se ne ozira na ceno, ki jo bo morala za to plačati. Oseba, ki ima močno voljo, bo dosegla to, kar želi, ne glede na to, kaj je to in kolikšno ceno zahteva.

V literaturi se pogosto pojavlja tudi izraz psihično močna volja, značilna za osebe, ki ne razlikujejo med seboj in željami. Takšne osebe

konfliktne situacije jemljejo zelo osebno in razmišljajo takole: »Če zavrne mojo željo, me zavrne osebno.« Če drugi ne izpolnjujejo njihovih želja, so užaljene in se pogosto odločijo za povračilne ukrepe. Njihova logika je: »Če me zavrneš, te bom drugič tudi jaz!« Takšne osebe pogosteje kot druge zastrašujejo in čustveno izsiljujejo druge, da dosežejo to, kar želijo.

Večina se raje izogne konfliktu in je pripravljena popustiti, zato imajo praviloma ljudje z močno voljo od svojega početja koristi, zlasti v smislu moči. Močno voljo izrabljajo za vodenje, zato mnogi mislijo, da jim je usojeno, da postanejo voditelji, oziroma da so se rodili kot taki.

Močna volja se ne kaže le v konfliktnem odnosu z drugimi, temveč se lahko kaže tudi pri

konfliktih s samim seboj oziroma tako imenovanih notranjih konfliktih. Oseba, ki recimo kadi ali pije, in želi prenehati, je v notranjem konfliktu. Na eni strani je del njene osebnosti, ki želi nehati kaditi, na drugi pa del, ki tega ne želi. Če ima močno voljo, se bo »prisilila«, da bo nehala kaditi. Močna volja je torej sposobnost, da ljudje premagajo notranji konflikt in delajo to, kar je prav. V tem smislu je volja povezana s samodisciplino.

Volja je vselej povezana z ukrepanjem.

Volja se lahko kaže tudi v tem, da ljudje prostovoljno naredijo to, kar jim je sicer neprijetno, toda koristno. To se lahko nanaša tudi na to, ko sami sebe prisilijo, da ne delajo, čeprav

je to »nedelo« škodljivo. Volja se torej nanaša na samodisciplino in samovztrajnost.

Volja in želja

V psihološkem smislu moramo pojasniti še razliko med željo in voljo. Najpomembnejša je v tem, da želja še ne pomeni dejanja, volja pa je vedno povezana z njim. O želji govorimo tudi, ko nekdo ne naredi ničesar, da bi jo izpolnil, čeprav se zdi njena uresničitev nemogoča. Tisti, ki le sanja, da se njegove želje izpolnjujejo, ostane v imaginarnem. Lahko tudi upa, da se mu bo želja izpolnila na podlagi neke višje sile. V nasprotju z željo je volja zelo povezana z egom oziroma je izraz lastnega jaza.

Potreba po voditeljih izhaja iz kolektivnega nezavednega.

Želja je eno od čustev, ki mu vlada močna potreba po dosegu cilja. Tisti, ki ima močno željo, je zelo motiviran, da bi dosegel cilj, ki je predmet njegove želje. Takšna motivacija traja tako dolgo, dokler obstaja želja. Za čustva pa je na splošno značilno, da so nestabilna v času, torej nekako prehodna. Nekateri morda čutijo željo nekaj dni ali tednov in takrat intenzivno ustvarjajo, ko pa oslabi, izgubijo tudi motivacijo, da bi to, kar so jo začeli, dokončali. V dolgoročnem smislu je to vzorec vedenja neuspešnih: za nekaj se hitro navdušijo, se temu nekaj časa posvečajo, ko pa izgubijo motivacijo, pa vse skupaj opustijo ali preložijo.

Volja pomeni višjo obliko motivacije

Pri otrocih lahko opazujemo tako imenovani primitivni sistem motivacije: želijo delati to, kar je prijetno, in ne tega, kar ni. Otrok intuitivno misli, da je prijetno enako kot koristno in neprijetno enako kot škodljivo. Zato nasprotuje volji staršev, ko zahtevajo, naj počne to, kar je koristno, toda zanj neprijetno, ali opusti to, kar je zanj prijetno, toda škodljivo, zato je konflikt med voljo staršev in otroka neizogiben, saj starši zastopajo človeško družbo in širšo družbeno kulturo, otrok pa »biologijo« in prvinske občutke. Čeprav je lahko otrok zelo trmast, saj je odporen proti zunanjim pritiskom, bi vedno morala obveljati starševska volja. Tako se otrok nauči, da njegova želja ni enako kot on in da ga starši ljubijo kot osebo, ne pa tudi vseh njegovih želja, in da podrejenost volji staršev ni enako kot

ponižanje. S tem se oblikuje odnos do avtoritete – odnos do staršev kot arhetipa tistega, ki vodi.

Kaj imata skupnega vodenje in volja

Nekateri verjamejo, da so lahko vodje le izjemne osebnosti. Pogosto jih opisujejo kot karizmatične. Prepričani so, da je le 5 odstotkov prebivalstva lahko vodij – »prevladujočih 5 odstotkov«. V skladu s psihološkim konceptom volje na vodjo ne bi smeli gledati kot na izjemno osebo, ampak kot nekoga, ki bolj ali manj uspešno igra družbeno vlogo vodje. Dilema »osebnost ali vloga« je torej še vedno aktualna.

Volja se izkazuje predvsem s samodisciplino.

Ideja voditeljev je v kolektivnem nezavednem povezana z arhetipom vodje. Tisti, ki vodi, je v skupini ali skupnosti »glavni« in torej na vrhu piramide. In kot »glavni« naj bi bil najbolj inteligenčen, pameten, sposoben, močan posameznik v skupnosti ... Večja ko je skupnost, ki jo vodi, večja je potreba po potrditvi atributov voditeljeve odličnosti. »Glavni« izhaja iz besede »glava«. Od tod izhajajo tudi druge besede, recimo »poglarar«. S temi pojmi so pogosto povezane tudi otroške fantazije: otrok kot vodja, poglarar, najpomembnejša oseba v skupnosti. V tej fantaziji je otrokova želja, da bi bil koristen, cenjen in sprejet. Otrok vidi le prednosti vodstvene vloge. Ko pa odraste, kmalu spozna še drug del realnosti: da je vodenje tudi velika odgovornost. Na eni strani je odgovornost do tistih, ki so vodeni, na drugi pa do tistih, ki so ga postavili za vodjo. Ko se ljudje zavedajo, da je biti vodja nekakšna starševska vloga in da pri tem ni veliko možnosti za zabavo ter užitek, in ko njihov del osebnosti, imenovan »notranji otrok«, spozna, kaj to pomeni, ta vloga ni več tako privlačna.

Ljudje, ki vodijo, ne bežijo od odgovornosti. Voditelji imajo dobro samopodobo, so sposobni, samozavestni in inteligentni. Mislijo, da bolje kot drugi vedo, kaj je dobro za njih, in da je njihova vizija razvoja družbe boljša kot vizija drugih. Vsak vodja se mora zavedati, da med njim in ljudmi, ki jih vodi, nastane nekakšna psihološka pogodba. Obstaja namreč velika razlika med tem, da je nekdo nastavljen za vodjo, in tem, da ga skupina sprejme kot takega. To pomeni, da ga morajo ljudje, ki jih vodi, tudi priznati in sprejeti za vodjo, da morajo v njem videti dovolj lastnosti, ki jih potrebuje za vlogo vodje. Vodja postane nekdo

Volja je to, kar daje prednost stabilnosti v času. Tisti, ki je nekaj delal že pet dni, ker je pač želel to dokončati, ta želja pa šesti dan splashni, bo ravno zaradi močne volje delal še naprej. Morda se zdi paradoksalno, toda močna volja omogoči, da dosežemo to, kar si želimo, tudi ko si tega več ne želimo. Drugače povedano, volja je sposobnost, da se dosežejo zaželeni cilji, čeprav ni želje za to. Volja je torej višja oblika motivacije, zelo pomembne pri doseganju ciljev, ki so zunaj trenutnega dosega in pri izpolnjevanju katerih je treba vztrajati dlje časa. To pa pravzaprav velja za večino ciljev v življenju.

še takrat, ko se s tem, da so njegovi podrejeni, strinjajo tudi drugi. Če vodje nekateri recimo ne sprejmejo kot takega, se slej ali prej pojavijo težave, ki izhajajo iz zanikanja njegovega statusa kot vodje. To je zlasti problematično v izrednih razmerah, ko se pojavljajo izживi, ki bi lahko ogrozili obstoj skupine, ter ko so oči njenih članov uperjene v vodjo in ga budno opazujejo, kako se vede in kako ravnava. Verjetno bi bilo bolj boljše, da nekoliko prilagodimo retoriko in ne govorimo več o tem, da je nekdo vodja, boljše bi bilo, če bi rekli, da se oseba »ohranja« v vlogi vodje. To pomeni, da vodja porablja energijo, da ostane vodja. Na eni strani vodi podrejene ali skupnost v smeri doseganja ciljev (za to gotovo porabi veliko energije), na drugi pa mora ohranjati tudi podobo vodje (imidž) in delovati skladno s pričakovanji voditeljske vloge. Le tako ga bodo imeli drugi člani skupnosti za vodjo. Če k temu dodamo še to, da vodenje neizogibno pomeni tudi vertikalno in horizontalno razdaljo do drugih članov skupine (»biti glavni« pomeni tudi biti precej osamljen), je jasno, da je treba imeti za igranje in ohranjanje vloge vodje močno voljo, močno notranjo motivacijo.

■ **Zoran Milivojević** je doktor medicine in mednarodno priznani psihoterapevt z dolgoletno prakso na področju individualne, partnerske in skupinske terapije. Kot prvi terapevt v Vzhodni Evropi je pridobil najvišji naziv nadzornika in mentorja Mednarodnega združenja za transakcijsko analizo (ITAA) ter Evropske zveze za transakcijsko analizo (EATA).

Organizacijske vrednote in njihov prenos na zaposlene

Vrednote: lepo zveneče besede ali srce kulture podjetja

Vrednote pomenijo in izražajo bistvo filozofije podjetja. Zagotavljajo občutek skupne smeri za zaposlene ter so vodilo njihovem vedenju in odločanju, podjetje pa predstavlja tudi navzven – kupcem/strankam, dobaviteljem, finančni javnosti in drugim deležnikom. Zato so za uspešno delovanje podjetja pomembne dobro opredeljene vrednote. Ugotavljamo pa, da ima dobro opredeljen sistem vrednot, ki živi v praksi, malo slovenskih podjetij. Pogosto so vrednote le besede na spletni strani podjetja, ki nimajo veliko skupnega z njegovimi dejanskimi vrednotami. V zadnjem času se je pojavilo kar nekaj mladih in uspešnih mednarodnih podjetij, ki drzno predstavljajo lastne vrednote, njihovi zaposleni pa jih živijo srčno in z dejanji dokazujejo, da izražajo bistvo njihovega podjetja.



Pri dolgoletnem delu z različnimi slovenskimi podjetji znova in znova ugotavljamo, da so vrednote pogosto le lepo zveneče besede na papirju, ki jih je opredelila uprava in nimajo prave povezave s trenutno, živo kulturo v podjetju. Podjetje mora imeti opredeljene vrednote, kajne? Knjige in teorije o upravljanju podjetij so polne razlag, zakaj so opredeljene vrednote dobre ali celo nujne za uspešno funkcioniranje podjetja. V teoriji je vse lepo in prav. Ko pa pogledamo, kako je to v resnici videti v praksi, najdemo le redke primere, ko se podjetja področja kulture in vrednot lotevajo strateško, celostno in dolgoročno.

Da, uprava si vzame čas in opredeli vrednote podjetja. Objavljene in opisane so v glasilih podjetja, na njegovih intranetnih straneh in drugih internih medijih. Ko se uvajajo, jih tudi intenzivno interno promovirajo. Vprašanje pa

je, ali jih promovirajo pravilno in ali so opredeljene vrednote sploh prave vrednote, ne le želje uprave, kakšno kulturo želi imeti.

Vse prevečkrat so v podjetjih vrednote opredeljene »na silo«, ker jih sodobno podjetje mora imeti. Nemaokrat smo bili priča, kako so uprave na dvo- ali tridnevem sestanku »offsite« na hitro opredelile vrednote podjetja ali celo najele zunanjo agencijo, da je to storila namesto njih glede na dolgoročne strateške načrte podjetja. Vprašanje pa je, ali tako opredeljene vrednote zares predstavljajo pravo kulturo podjetja. Korporativne vrednote morajo opisovati bistvo in srce podjetja, predstavljati, kako podjetje deluje in kaj je zanj zares pomembno. Če so opredeljene vrednote le želja nekaj ljudi, kakšno bi podjetje v prihodnje moralo biti, to nikakor ni slika trenutne kulture podjetja, katere osnovni gradnik bi vrednote morale biti.

Ogledalo, ki to velikokrat ni

Vrednote so bistvo filozofije podjetja za doseganje uspeha in zagotavljajo občutek skupne smeri za vse zaposlene v njem, hkrati pa so vodilo za njihovo vedenje. Z naborom vrednot, ki niso pravi odsev trenutne kulture podjetja, to bistvo težko dosežemo. Zaposleni se ne morejo istovetiti z vrednotami, ki niso njihove, in učinek njihovega komuniciranja je zato vprašljiv.

Obstaja več študij, ki kažejo, da dajejo uspešna podjetja velik poudarek oblikovanju in spodbujanju vrednot (Deal, Kennedy, 2000; Kotter, Heskett, 2011), večini pa je skupno:

1. podjetja v nekaj verjamejo in za tem stojijo – jasna filozofija o poslovanju;
2. vrednote so visoko na prioriteten lestvici

managementa v podjetju – usklajevanje in prilagajanje poslovnemu okolju skozi prizmo vrednot;

3. vrednote so znane in skupne vsem zaposlenim v podjetju.

Pri zadnji točki slovenska podjetja najbolj šepajo. Vrednote in kultura podjetja lahko zelo vplivajo na motivacijo in predanost zaposlenih, saj jim dajejo občutek, da so del nečesa smiselnega in vrednega, le če so vrednote skupne. To pomeni, da so blizu vsem zaposlenim v podjetju, pravilno razumljene in ponotrjanjene. Zaposleni so na isti ladji s podobno mislečimi in vrednote so orodje, s katerim lahko lažje sprejemajo odločitve pri delu.

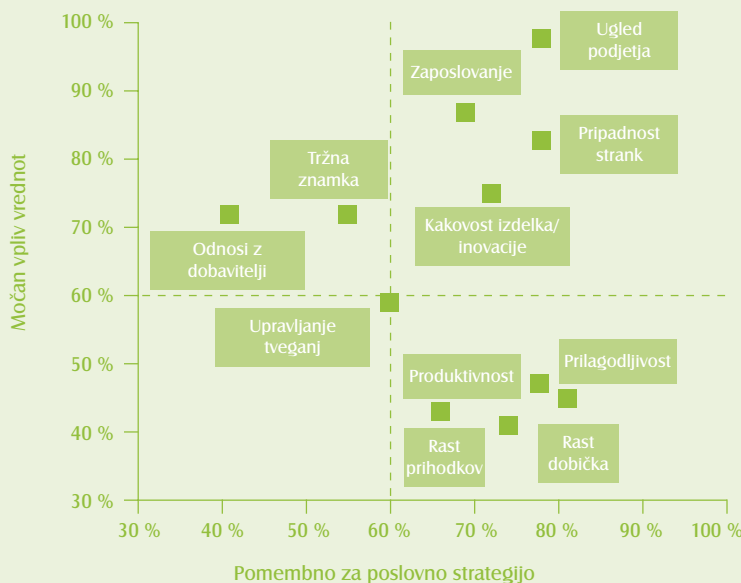
Kako »mehke« so v resnici vrednote

V praksi vsak dan srečujemo »racionalne« managerje, za katere je skrb za vrednote podjetja dokaj nizko na njihovi prioritetni listi. In to je delno razumljivo. Vrednote niso tako »trde« kot na primer strategija, organizacijska struktura ali finančni rezultati. So nekaj »mehkega«, neoprijemljivega in težko merljivega, zato je težko oceniti, kakšen je njihov prispevek h končnemu finančnemu uspehu podjetja. So pa dobro opredeljene vrednote na nekaterih področjih nedvomno lahko njegova konkurenčna prednost.

Bolj ko so vrednote zastavljene široko, pomembnejša sta njihov natančen opis in predstavitev prakse, kaj to (zlasti za zaposlene) pomeni pri delu.

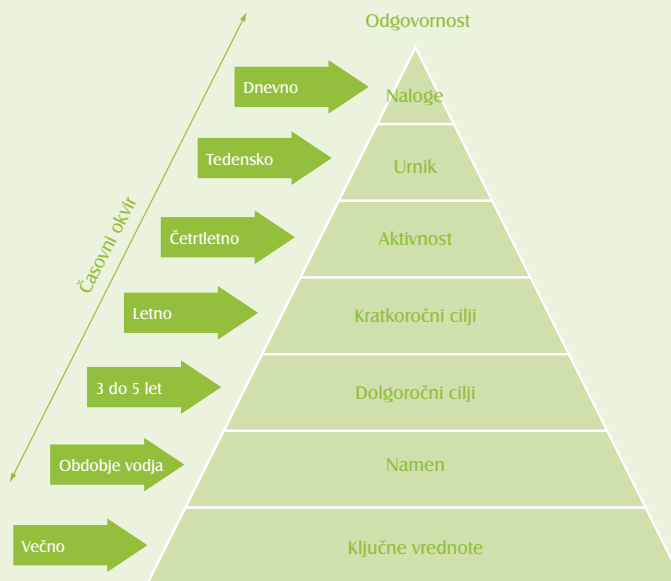
Zanimiva je raziskava, ki so jo izvedli v inštitutu Aspen. Vodje so navedli dejavnike, pomembne za poslovno strategijo, in to, na katere od njih lahko pozitivno vpliva aktivno upravljanje vrednot (slika 1). Dejavniki v zgornjem desnem kvadrantu (ugled podjetja, zaposlovanje, pripadnost strank in kakovost izdelkov oziroma inovacije) so ključna področja, na katera lahko vrednote vplivajo in na katera naj bi se osredotočali vodje. V levem zgornjem kvadrantu so dejavniki, na katere vrednote zelo vplivajo, toda niso ključni za poslovno strategijo oziroma so pomembni manjšemu delu podjetij: vrednost tržne znamke in odnos z dobavitelji. V spodnjem desnem kvadrantu so dejavniki, na katere z vrednotami ne moremo zelo vplivati – produktivnost, prilagodljivost, rast prihodkov in dobička. Raziskava tudi kaže, da ni trdne povezave med upravljanjem tveganj in vrednotami. Da so opredeljene ključne vrednote osnova delovanja vsakega podjetja, je kot mnogi dru-

Slika 1: Vpliv vrednot na različne dejavnike poslovne strategije



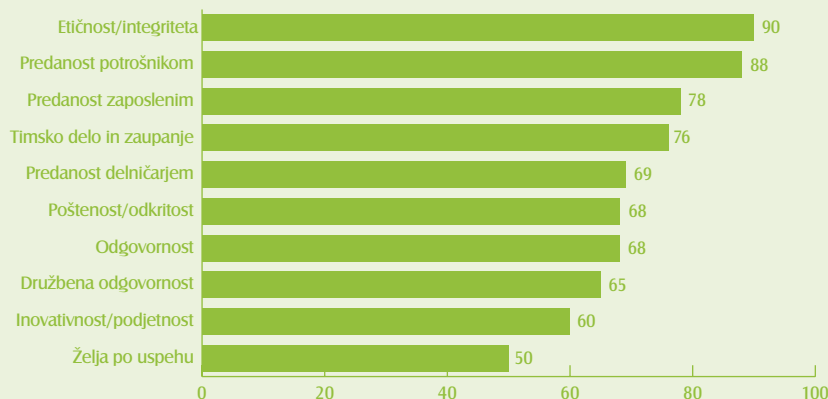
Vir: The Aspen Institute v: Booz Allen Hamilton (2005).

Slika 2: Vrednote kot osnova delovanja podjetja



Vir: Harnish v: Mastering Rockefeller Habits (2002)

Slika 3: Vrednote, ki jih navajajo podjetja (v odstotkih glede na pogostost pojavljanja)



Vir: The Aspen Institute v: Booz Allen Hamilton (2005).

gi avtorji v svoji kulturni knjigi *Mastering the Rockefeller Habits* zagovarjal tudi Verne Harnish (2002). Korporativne vrednote podjetja obravnava kot temelj, iz katerega izhaja vse drugo – od namena, strategije in ciljev, aktivnosti do dnevnih opravil (*slika 2*). Vrednote so vtakane v vsako poro podjetja, od strateških zadev do najmanjših operativnih aktivnosti in vsakdanje rutine. Po njegovem mnenju so vrednote podjetja »večne« in nespremenljive, saj predstavljajo bistvo vsakega podjetja. V praksi jih kot take obravnavamo tudi mi.

(Pre)široko definirane vrednote in trendi v mladih podjetjih

Glede na raziskavo, ki so jo opravili v svetovnem podjetju Booz Allen Hamilton skupaj z inštitutom Aspen, so največkrat opredeljene vrednote svetovnih podjetij etičnost oziroma integriteta, sledijo predanost strankam, predanost zaposlenim, timsko delo in zaupanje, predanost delničarjem, poštenost oziroma odprtost, odgovornost, družbena odgovornost itd. (*slika 3*). Etičnost oziroma integriteto kot vrednoto navaja kar 90 odstotkov podjetij, zajetih v vzorec. Navajanje vrednot se zelo razlikuje po regijah: etičnost oziroma integriteta je najpogosteje navedena v Severni Ameriki in Aziji (v Severni Ameriki zlasti tudi kot posledica škandalov), v Evropi pa je najpogosteje navedena vrednota predanost strankam.

Če so opredeljene vrednote le želja nekaj ljudi, kakšno bi podjetje v prihodnje moralo biti, to nikakor ni slika trenutne kulture podjetja, katere osnovni gradnik bi vrednote morale biti.

Kot lahko vidimo, večina podjetij vrednote zastavi zelo široko. Če nimajo ustreznih razlag, to pomeni veliko nevarnost, da jih lahko deležniki (zlasti zaposleni) razumejo vsak po svoje. S tem dosežemo ravno nasprotno od zaželenega – namesto da bi vrednote združevale in dajale jasno sliko o kulturi organizacije, lahko povzročijo zmedo in različne interpretacije sistema vrednot. Zato je treba tak sistem, ko je enkrat postavljen, deležnikom ustrezno predstaviti in sporočati – razumljivo in jasno. Bolj ko so vrednote zastavljene široko, pomembnejša sta njihov natančen opis in predstavitev prakse, kaj to (zlasti za zaposlene) pomeni pri delu.

Na sliki 3 so navedene tradicionalne vrednote, pogoste na spletnih straneh podjetij. Gre

za bolj ali manj konvencionalne vrednote, uveljavljene in cenjene v različnih kulturah po vsem svetu. V zadnjih letih se kaže dokaj nov trend opredelitve vrednot, zlasti v hitro rastočih mladih uspešnih podjetjih, kot sta ameriški Zappos ali avstralski Atlassian.

Za dobro organizacijsko kulturo v podjetju je ključen jasno strukturiran sistem vrednot, pomembno pa je tudi, kako bo ta sistem predstavljen zaposlenim in prenesen nanje, saj prav oni izražajo sistem vrednot podjetja (in nasprotno).

Zappos je mlado podjetje, ki je v nekaj več kot 10 letih postal najpopularnejši spletni prodajalec čevljev na svetu. Njegov poslovni model temelji na osredotočanju na kupce, njihovi nakupi sestavljajo predvsem ponavljajoče nakupe ter oglaševanje od ust do ust. Njihove vrednote so drugačne od klasičnih: *Ustvarjanje presenečenja s storitvami, Sprejemanje sprememb in zavzemanje zanje, Ustvarjanje zabave in malo čudaštva, pustolovski duh* ipd. Zappos ima svoje vrednote navedene na kar 8 straneh skupaj z vizijo podjetja, vse vrednote so tudi nazorno razložene (<http://www.zappos.com/>).

Drugi primer modernega podjetja z inovativno opredeljenimi vrednotami je Atlassian, ki deluje na področju informacijske tehnologije. Za opredelitev svojih vrednot so uporabili precej sočen žargon, pa tudi inovativno predstavitev. Njihove vrednote so namreč: *Odprtost in brez nakladanja, Izdelovanje s srcem in v ravnovesju, Ne z#©!% kupca, Igraj v timu in Bodi sprememba, ki jo iščeš*. Vsaka vrednota je razložena, da je zaposlenim popolnoma jasna, sistem pa je predstavljen priključno in jasno z igrivimi ikonami (www.atlassian.com).

Vrednote morajo biti jasne, ne preširoke.

Tema ključnih vrednot je v zadnjem času zelo popularna, saj se vodstva vse bolj zavedajo pomena njihove vloge, čeprav še ni natančno znano, kako vplivajo na končne finančne rezultate podjetja. Pojavljati so se začele tudi različne verzije merjenja vpliva vrednot na finančno uspešnost podjetij (tako imenovani kazalniki ROV – *return on values*), vendar je zaradi njihove neotipljive narave njihovo pravo vrednost težko izračunati.

Kotter s Harvard Business School je s Heskettom (Kotter in Heskett, 2011) že pred več leti dokazoval, da so podjetja s kulturo, ki te-

melji na skupnih vrednotah, na nekaterih področjih uspešnejša od tistih, ki je nimajo. Njuno proučevanje je trajalo 11 let. Podjetja, ki so skrbela za vse deležnike, so se razvijala 4-krat hitreje, ustvarjala delovna mesta 7-krat hitreje, njihove delnice pa so rasle 12-krat hitreje kot pri podjetjih, ki skupnih vrednot nimajo.

Tudi Collins in Porras (1994) sta v svojih raziskavah ugotovila, da so podjetja, ki temeljijo na kulturi vrednot, v več desetletjih presežila uspešnost podjetij, ki kulture vrednot niso imele: za faktor 6, njihova cena delnic pa kar za faktor 15.

Jasna interna komunikacija je ključna za ponotranjenje vrednot, če pa želimo, da sistem vrednot resnično zaživi, je potrebno na tem področju aktivno delo z zaposlenimi.

Prav z nasprotnimi dokazi pa nas seznanja novejša raziskava (Guiso, Sapienza, Zingales, 2013), v kateri so avtorji analizirali vzorec 500 najuspešnejših ameriških podjetij (seznam S&P 500 iz leta 2011). Ugotovili so, da večina teh podjetij oglašuje vrednote (to pomeni, da so predstavljene vsaj na spletni strani podjetja), vendar niso ugotovili statistične povezave med vrednotami in uspešnostjo podjetja. Možen sklep, ki so ga ponudili raziskovalci, je tudi ta, da podjetja oglaševanih vrednot ne živijo, temveč so to le besede na papirju. S tem pa smo spet pri izzivu, izpostavljenem na začetku prispevka.

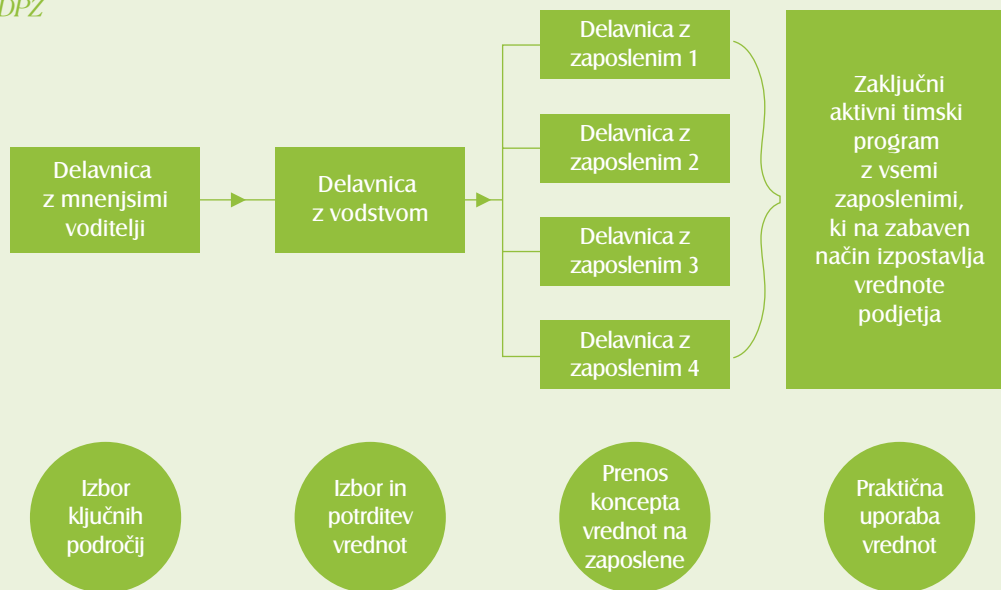
Definiranje in prenos »novih« vrednot na zaposlene – praktičen primer

Omenili smo že, da je za dobro organizacijsko kulturo v podjetju ključen jasno strukturiran sistem vrednot, pomembno pa je tudi, kako bo ta sistem predstavljen zaposlenim in prenesen nanje, saj prav oni izražajo sistem vrednot podjetja (in nasprotno).

Vrednote tvorijo močne vezi med zaposlenimi, saj se z njimi identificirajo in osmislijo lastno delo.

V zadnjih letih smo razvili sistem, ki zaposlene že na začetku aktivno vključuje v opredelitev ključnih vrednot podjetja, nato pa se opredeljene vrednote na aktivnih delavnicah prenesejo na vse zaposlene v podjetju. Gre za niz sproščenih in zabavno moderiranih delavnic, s katerimi ožja skupina zaposlenih vrednote opredeli in opiše, drugi zaposleni pa jih kasneje spoznajo, se o njih pogovorijo in na ak-

Slika 4: Sistem DPZ



Vir: Interna dokumentacija Teambuilding akademije

ktivnem timskem dogodku ovekovečijo ali prekusijo v praksi (odvisno od izbire končnega aktivnega programa). Sistem opredelitve in prenosa vrednot na zaposlene (imenovan tudi DPZ) je sodoben in več mesecev trajajoči modularni paket, primeren za manjša ali srednje velika podjetja, ki v vrednote podjetja uvede vse zaposlene. S tem se doseže, da podjetje opredeli prave vrednote in da jih zaposleni sprejmejo.

Sistem DPZ

V nadaljevanju so predstavljene posamezne faze.

1. Moderirana delavnica z mnenjskimi voditelji

Vrednote ne smejo biti določene na silo – treba jih je poiskati, opisati in jim določiti jasno kulturno ozadje.

Vodstvo, ki vrednote opredeli skladno s pričakovanji, kakšne bi prave vrednote morale biti (pa morda niso), in jih želi nekako vsiliti zaposlenim, utegne imeti resne težave, saj jih zaposleni ne sprejmejo za svoje, ker se ne čutijo kot del njih. Vrednote s tem ostanejo le puhle besede, želja po »novi prodorni kulturi« pa ostaja neuresničena.

Temu se izognemo, če osnovni kulturni sistem opredelimo skupaj z zaposlenimi ali njihovimi mnenjskimi voditelji oziroma tistimi, ki posebej ljubijo kulturo podjetja. V ta namen skupaj z vodstvom načrtno izberemo skupino 5 do 10 zaposlenih – mnenjskih voditeljev, ki so podjetju »najbližje« in ki zaželeno kulturo že živijo v praksi, ki imajo pri sodelavcih ugled in so znani po svoji integriteti. Imajo dober notranji občutek, kaj so ključne vrednote

podjetja, saj jih prav oni predstavljajo, in po vzoru katerih želimo, da delajo tudi drugi zaposleni. Največkrat so to zaposleni, ki so v podjetju že dlje časa, nekakšni neformalni vodje.

Živeti po vrednotah podjetja ni nekaj enkratnega, temveč neskončni proces. Ključne vrednote v podjetju bi morale biti nespremenljive.

Na osnovi različnih študij primerov in ogledov različnih videoposnetkov o kulturah in vrednotah različnih podjetij z več moderačijskimi metodami v nekajurni delavnici opredelimo ključna področja, ki jih morajo pokrivati vrednote, če želimo, da zajemajo najpomembnejše elemente korporativne kulture podjetja. Pri tem še ne opredelimo končnih vrednot, določimo pa osnove za to. Končni rezultat delavnice je kulturni okvir podjetja, ki po mnenju izbranih pomeni bistvo oziroma identiteto podjetja in bo služil opredelitvi korporativnih vrednot na ravni vodstva podjetja. Spisek končnih prioritarnih področij, ki naj jih vrednote predstavljajo, lahko na primer zajema sodelovanje in odprto komunikacijo zaposlenih, politiko odprtih vrat, pomen končnih kupcev, prilagodljivost, zabavo ipd.

2. Moderirana delavnica z upravo podjetja

Na osnovi pripravljenega kulturnega okvira podjetja izvedemo moderirano delavnico (eno ali več) za upravo podjetja. Skupaj pregledamo pripravljena mnenja in jih uporabimo kot osnovo za opredelitev ključ-

nih korporativnih vrednot. Pomembno je, da so na končnem spisku vrednote (brezčasne in kratkoročno nespremenljive), ne pa recimo le dobra praksa, kulturne norme ali elementi strategije podjetja. Vrednote morajo biti jasne, ne preširoke.

Za vsako od njih nato ob pomoči moderatorja pripravimo natančen opis, da dosežemo čim večjo jasnost in razumevanje. Končni izdelek je spisek ključnih vrednot z jasnimi opisi, ki je pripravljen za interno komunikacijo in pomeni začetek procesa ponotranjanja vrednot pri zaposlenih.

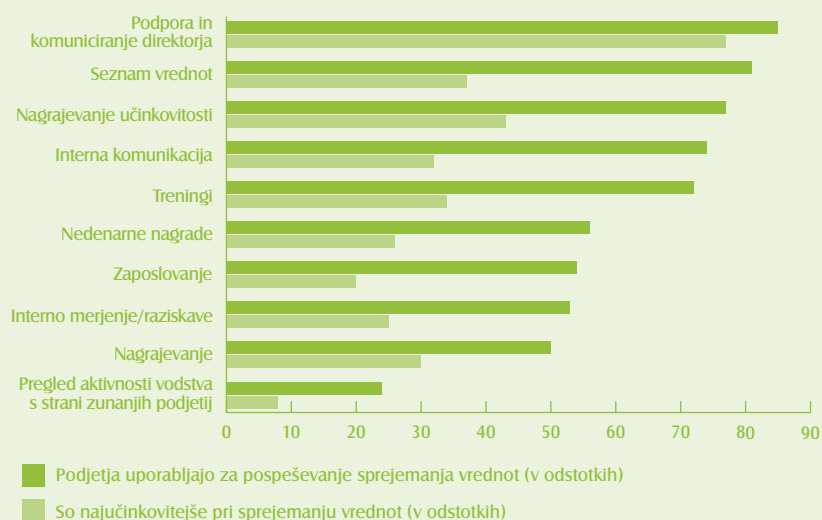
Vrednote ne smejo biti določene na silo – treba jih je poiskati, opisati in jim določiti jasno kulturno ozadje.

3. Niz aktivnih delavnic za zaposlene

Jasna interna komunikacija je ključna za ponotranjenje vrednot, če pa želimo, da sistem vrednot resnično zaživi, je potrebno na tem področju aktivno delo z zaposlenimi.

Ponotranjenje vrednot v sistemu DPZ dosežemo z aktivnimi 6- do 8-urnimi delavnicami, ki se jih v določenem času udeležijo vsi zaposleni v podjetju. Skupine do 15 udeležencev so praviloma mešane in zajemajo zaposlene z različnih oddelkov, hierarhičnih ravni in/ali lokacij. Heterogenost skupine namreč izboljša skupinsko dinamiko in učinek delavnice, saj je tema skupna vsem zaposlenim v podjetju. Teh delavnic se naključno pomešano z drugimi

Slika 5: Aktivnosti vodstva za pospeševanje sprejemanja vrednot in njihova učinkovitost



Vir: *The Aspen institute v: Booz Allen Hamilton (2005)*

zaposlenimi udeleži tudi vodstvo podjetja. Po uvodni debati o pomenu kulture in vrednot za podjetje je vsaka vrednota nazorno predstavljena, poleg tega pa se prenese v prakso tudi z načrtno izbranimi timskimi aktivnostmi, ki jim sledita evalvacija in pogovor, kako zaposleni vrednote razumejo in sprejemajo. Vodene debate zajemajo predvsem teme, ki se navezujejo na pomen vrednot za zaposlene pri delu in njihov vpliv na politiko podjetja v prihodnje.

Če po ključnih vrednotah ne živi in jih ne zagovarja prva oseba v podjetju, bodo po njih težko živel in jih zagovarjali vsi drugi.

Poleg tega, da zaposleni razumejo in sprejmejo (nove) vrednote, med delavnicami dobimo tudi povratne informacije od njih glede »novih« kulturnih usmeritev in na koncu skupno poročilo predamo vodstvu. Na osnovi poročila lahko vodstvo začrta dodatne korake komuniciranja in vpeljevanja vrednot v poslovno prakso podjetja v prihodnje.

4. Zaključni timski dogodek

Modularni paket delavnic, že pred začetkom zelo podkrepjen z internim komuniciranjem v podjetju, se simbolično konča s skupnim dogodkom za vse zaposlene in tudi uradno pomeni konec uvajanja »novih« vrednot v podjetje. Dogodek se lahko navezuje na tradicionalne letne dogodke podjetja (novoletne zabave, letne piknike ...), gre

pa za timski program, ko vsi zaposleni simbolično živijo ali ovekovečijo svoje vrednote v skupnem projektu. Praviloma se podjetja odločajo za eno od dveh smeri: ali gre za niz aktivnih zabavnih timskih vaj, ko vsaka ponazarja eno od opredeljenih vrednot, ali pa gre za izdelek, ki ga med dogodkom ustvarjajo vsi zaposleni (slika, kartonasta piramida ...), na katerih so vrednote vizualno poudarjene. Ta izdelek je lahko potem fizično na lokaciji podjetja in opozarja na njegove ključne vrednote.

Dogodek se največkrat konča z govorom direktorja podjetja, ki še potrdi zavezo uprave, da bo upoštevala vrednote in jih spodbujala tudi v prihodnje. Čeprav se zdi govor direktorja na koncu korporativnega dogodka morda klišejski, je za prenos vrednot v poslovno prakso izredno pomemben. To dokazuje tudi raziskava, predstavljena v naslednjem poglavju.

Kako naprej

Živeti po vrednotah podjetja ni nekaj enkratnega, temveč neskončni proces. Ključne vrednote v podjetju bi morale biti nespremenljive.

Zaposleni bi morali stalno prilagajati svoje vedenje v podjetju in zunaj njega ter na tej osnovi sprejemati poslovne odločitve. Za to je potrebna nenehna spodbuda. Da vrednote ostanejo žive tudi dolgoročno, zavisi od več dejavnikov, ki bi morali biti stalno aktivni v poslovni praksi. Med njimi zelo izstopa glavni direktor.

To dokazuje tudi raziskava inštituta Aspen (slika 5), ki navaja, da kar 85 odstotkov di-

rektorjev aktivno komunicira vrednote zaposlenim. Prav to ima največji učinek na sprejemanje vrednot. Večina podjetij (81 odstotkov) kot ključno orodje uporablja predstavitev vrednot v tako imenovanih »vrednostnih opredelitvah« (corporate value statements), vendar jih le 37 odstotkov meni, da je to učinkovito. Druge aktivnosti so še nagrajevanje uspešnosti, interna komunikacija, treninigi itd., vendar glede na rezultate nobena nima takega učinka kot komuniciranje direktorja.

Vrednote tvorijo močne vezi med zaposlenimi, saj se z njimi identificirajo in osmislijo lastno delo.

Pred kratkim je po spletu krožila šala, da bi se morali direktorji podjetij, ki želijo ohraniti vrednote žive, iz glavnega izvršnega direktorja (CEO – Chief Executive Officer) preimenovali v glavnega ponavljalnega direktorja (CRO – Chief Repeating Officer). Glede na raziskave in naše izkušnje iz prakse, ta šala ni daleč od resnice. Če po ključnih vrednotah ne živi in jih ne zagovarja prva oseba v podjetju, bodo po njih težko živel in jih zagovarjali vsi drugi.

Dani Poljnar je direktor in soustanovitelj podjetja *Teambuilding akademija*. Ukvarja se z organizacijsko kulturo, interno komunikacijo ter razvojem timskega dela in vodstvenih timov.

Ana Rozman je trenerka v podjetju *Teambuilding akademija*. Izvaja delavnice, treninge in svetovanje s področja mehkih veščin s poudarkom na timskem delu in razvoju timov.

Viri

The Aspen Institute in Booz Allen Hamilton Inc. (2005). *Deriving Value from Corporate Values*. www.boozallen.com.
<https://www.atlassian.com/company/about/values>.
<http://about.zappos.com/our-unique-culture/zappos-core-values>.
<http://blogs.hbr.org/2010/05/how-zappos-infuses-culture-using-core-values/>.

Literatura

Kotter, J. P. in Heskett, J. L. (2011) *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992.
 Collins, J. C. in Porras, J. I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Collins.
 Guiso, L., Sapienza, P. in Zingales, L. (2013). *The Value of Corporate Culture*. NBER Working Paper No. 19557.
 Harnish, V. (2002) *Mastering the Rockefeller Habits*. Ashburn: Gazelles Inc.
 Deal, T. E. in Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures*. New York: Harper Collins.

Prenehajte biti managerji, postanite ... coachi?

Kar dve tretjini, po mnenju nekaterih poznavalcev pa celo 90 odstotkov, poslovnih strategij se nikoli ne uresniči tako, kot so bile zastavljene. Razlog za to ni le v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja, ampak v tem, da je organizacijska kultura (skupna stališča in mnenja zaposlenih, njihovi občutki o lastni organizaciji, nenapisana »pravila igre«, vrednote, identifikacija zaposlenih s poslanstvom in vizijo organizacije itd.), tista, ki lahko odločilno prispeva ali zavira uresničitev poslovnih strategij in vizij. Ocene iz 27 pomembnih slovenskih podjetij glede njihove idealne (zaželenene) in dejanske (trenutne) organizacijske kulture kažejo dramatično sliko: namesto zaželenega konstruktivnega vedenja med zaposlenimi pri nas prevladujejo pasivno in agresivno-obrambno vedenje zaposlenih, kot sta »izogibanje« in »nasprotovanje«. To usodno zaznamuje možnosti za implementacijo poslovnih vizij in strategij ter sploh možnosti za izhod iz krize. Kaj storiti na ravni posameznikov, podjetij in družbe? Kako pri tem lahko pomaga coaching vodij, ki najbolj (so)oblikujejo takšno vedenje zaposlenih? Odgovor je na dlani: prenehajmo biti managerji in postanimo coachi. Temu pritrjujejo trendi v globalnem poslovnem okolju in nadaljevalna raziskava, ki smo jo opravili med slovenskimi podjetji po že omenjeni oceni organizacijske kulture. Vzrok za problematično organizacijsko kulturo je namreč predvsem v anahronem vodenju in ravnanju z zaposlenimi, pri tem pa glede sposobnosti vplivanja vodij in njihove učinkovitosti posebej izstopajo prav coaching-kompetence vodij.



Organizacijska kultura je temeljni pogoj zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih?

Kljub opazni gospodarski, finančni in krizi vrednot (ki vse skupaj le skrivajo pravo krizo – krizo vodenja in krizo ravnanja z zaposlenimi) vse številnejši krog zaposlenih zanimajo vprašanja, ki presegajo le varnost njihove zaposlitve. Zato ni nenavadna velika pozornost, ki jo je recimo deležen koncept »**zavzetosti**« zaposlenih, nekakšen »sveti gral« kadrovske stro-

ke zadnjih nekaj let. Mnoge študije največjih raziskovalnih institucij in tudi naše raziskave nedvoumno dokazujejo **visoko stopnjo korelacije** med zavzetostjo zaposlenih in **finančno uspešnostjo organizacij**. Povsod že proučujejo zavzetost mikro organizacijskih enot z uporabo različnih metodologij in vprašalnikov in skušajo ugotoviti, zakaj podjetja delujejo tako, kot delujejo, in kako lahko zagotovijo spremembe za izboljšanje rezultatov, saj so podatki o stopnji zavzetosti zaposlenih kar **depresivni** in kažejo, da so klasični modeli ravnanja z ljudmi (*upravljanja človeških virov*) nesporno odpovedali. Dokaz za to je objava

Gallupove globalne študije, ki kaže, da je **le 13 odstotkov** zaposlenih po svetu zares zavzetih.

Vse očitnejše pa je, da obstaja **dejavnik**, ki je podlaga zadovoljstvu zaposlenih, njihovi zavzetosti, organizacijski klimi in poslovni uspešnosti. To je **organizacijska kultura**. Zato se bo treba veliko več **sistemsko** ukvarjati z vzroki za težave, ne več le s posledicami, kot je recimo organizacijska klima, ki je le vidna refleksija organizacijske kulture. Vzroki za težave so pogosto prav v organizacijski kulturi in pri nas prevladuje namesto konstruktivnega, pozitivnega vedenja (recimo *rezultatne*

Sploh še potrebujemo managerje? Ali je odgovor v samorganiziranosti timov, v tako imenovani holakraciji? Vodje vsekakor potrebujemo, toda le še kot coache, ne avtokrate, ki vse najboljše vedo sami.

London Business School

usmerjenosti in humanističnega sloga upravljanja medsebojnih odnosov) pasivno in agresivno-obrambno vedenje, kot sta izogibanje in nasprotovanje. Vse to je povezano z vprašanji vodenja, natančneje voditeljev in voditeljstva.

Vpliv vodij in vodenja na organizacijsko kulturo

Dolgoletno raziskovanje, podkrepljeno z oprijemljivimi statističnimi analizami, kaže izrazito **pozitivno korelacijo** med konstruktivnimi slogi vedenja ali **konstruktivno organizacijsko kulturo** in **poslovnimi izidi**, pri agresivno-obrambnem in pasivno-obrambnem vedenju pa je ta korelacija mešana, **negativna** ali je celo **sploh ni**. Z ignoriranjem dejavnikov organizacijske kulture in osredotočanjem le na zavzetost zaposlenih zamujamo priložnosti ugotavljanja **pomembnih vzvodov zavzetosti**, pa tudi doseganje »oprjemljivih« poslovnih izidov, ki jih včasih zmotno navezujemo le na zavzetost zaposlenih.

Nedavna preliminarna analiza, s katero smo primerjali **idealno** (zaželeno) organizacijsko kulturo in **dejansko stanje** (trenutna organizacijska kultura) v **27 pomembnih slovenskih podjetjih** (sliki 1 in 2), je pokazala dramatično vrzel med zaželenim in dejanskim stanjem. Razlike namreč niso bile le očitne, temveč naravnost porazne.

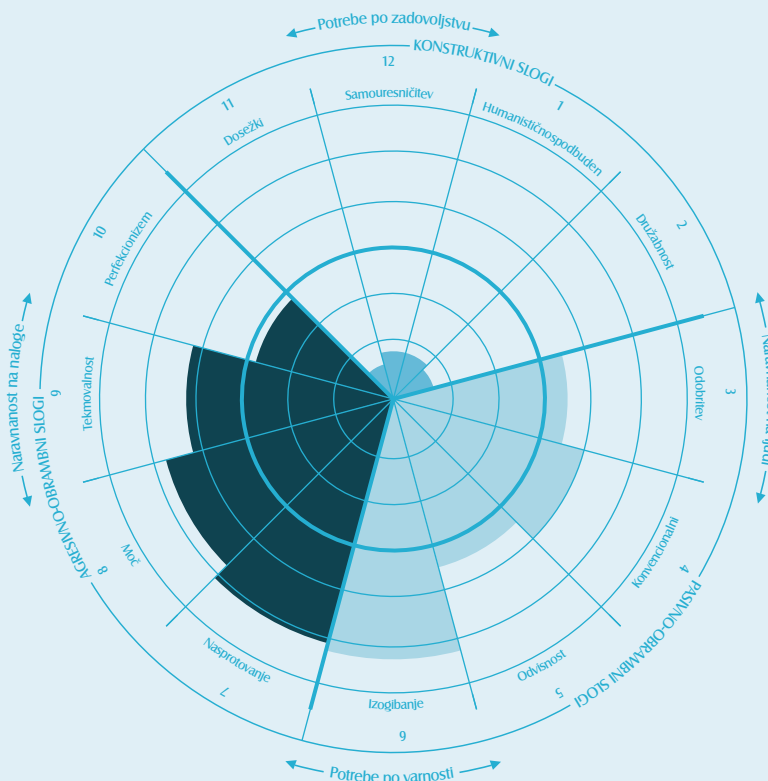
S prestižnih poslovnih šol, kot sta Harvard in London Business School, prihaja sporočilo, da potrebujemo coache, ne več klasičnih managerjev s tradicionalnim ukazovalnim direktivnim slogom vodenja.

Slika 1 kaže, da naj bi bila idealna organizacijska kultura konstruktivne narave, pri čemer naj bi bilo za uspeh poslovnih strategij posebej pomembno primarno konstruktivno vedenje, imenovano *samouresničitev*. Za takšno vedenje je značilno, da se od zaposlenih pričakuje, da komunicirajo ideje, vzdržujejo osebno integriteto ter razmišljajo inovativno in neodvisno. Poleg tega primarnega sloga v oceni prevladuje na sekundarni ravni še tako imenovani *humanističnospodbuden slog*, za katerega je značilno, da zaposleni konstruktivno rešujejo probleme, so dobri poslušalci in spodbujajo druge. Dejansko (slika 2) pa gre za povsem **nasprotno sliko**. Tako vedenje je premalo zastopano med slovenskimi podjetji, prevladujeta dve skrajno problematični obliki: *izogibanje*, za katerega je značilno, da zaposleni prelagajo odločitve na tiste na višjih položajih, sprejemajo priljubljene, ne potreb-

Slika 1: Ocena idealne organizacijske kulture za 27 izbranih slovenskih podjetij



Slika 2: Ocena trenutne dejanske organizacijske kulture za 27 izbranih slovenskih podjetij



ne odločitve, redko tvegajo, se potuhnejo, ko gre kaj narobe, niso pripravljeni prevzemati odgovornosti ... Na drugem mestu pa je slog vedenja, imenovan *nasprotovanje*, za katerega je značilno, da zaposleni nasprotujejo tudi potrebnim spremembam, le opozarjajo na pomanjkljivosti, se distancirajo od določenih okoliščin, dvomijo o vsem in vsakomur ter neskončno secirajo in preverjajo tuje odločitve. Zato je upravičeno vprašanje, kaj to pomeni in kako ukrepati. Ali je vzrok za to gospodarska kriza ali nezaupanje v pravno državo? Ali kaj tretjega?

Kaj vse to pomeni s stališča vodenja

Temeljni namen programov raziskovanja organizacijske kulture in poslovne učinkovitosti je *prilagajanje zaposlenih strategiji organizacije*, da bi se spodbujale spremembe: od kulture, osredotočene na »funkcionalno ali tehnično« odličnost, do kulture osredotočenosti na deležnike (kupce, odjemalce, stranke, komitente ipd.) in kulture odnosov med zaposlenimi. Pri tem ni treba veliko ugibati, da prav vodje s slogom vodenja in ravnanja zelo zaznamujejo ustvarjanje zaželenih organizacijske kulture in vedenja zaposlenih. Po nedavni Gallupovi študiji recimo imajo neverjeten, kar **70-odstoten** vpliv na zavzetost zaposlenih. Presoja uspešnosti vodij je zato velikanski izziv in zapleteno strokovno vprašanje, algoritem, ki ga že desetletja skuša rešiti kadrovska stroka. Vprašanje pa je, ali **sploh potrebujemo vodje**. S prestižnih poslovnih šol, kot sta Harvard in London Business School, prihaja sporočilo, da potrebujemo **coache**, ne več klasičnih managerjev s tradicionalnim ukazovalnim direktivnim slogom vodenja.

Bolje je uporabiti novejša orodja in že uveljavljene metode, ki merijo sposobnost vplivanja vodij na ustvarjanje konstruktivnega vedenja in uspešnost zaposlenih ter ne le testirajo managerskih kompetenc vodij.

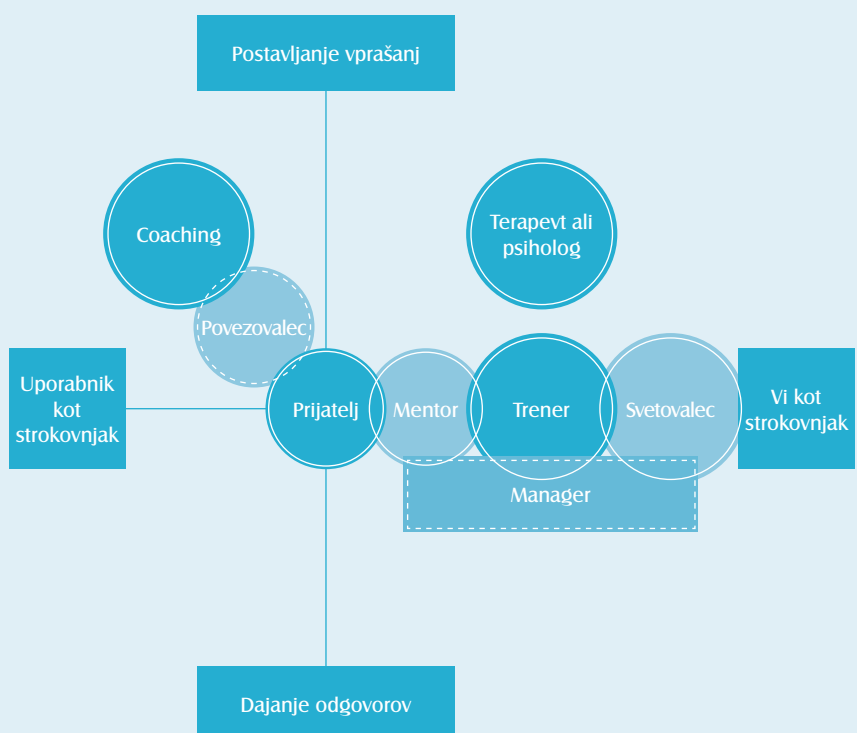
Razloge za to vidijo v prehodu iz hierarhične ureditve sedanjih organizacij v **holakracijo** (samoorganiziranost), v vse večjem vplivu generacije Y, večji transparentnosti delovanja in poslovanja, novih in novih tehnoloških ter inovacijskih izzivih ipd., ki narekujejo nove prijeme na področju motiviranja zaposlenih, njihove zavzetosti, razvoja, delitve informacij. Skratka pravila igre, imenovane management, so se povsem spremenila. Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni v bistvu nič drugega kot doseganje rezultatov

1. Gallup: podjetja kar v 82 odstotkih za vodje določijo napačne ljudi,
2. takšne, ki nimajo pravih vodstvenih kompetenc.
3. Posledice takšnega kadrovanja so merljive v milijardah US\$.
4. Najboljša obramba pred tem? Učinkovit napad, ne mirno spanje.
5. Vodje kar 70-odstotno vplivajo na zavzetost zaposlenih.
6. Slednja je že desetletje globalni in temeljni izziv HRM-ja,
7. saj je delež zavzetih (pre)skromnih 13 odstotkov.
8. Takšno stanje traja več ali manj že celo desetletje. To pomeni,
9. da osrednji problem ni gospodarska kriza, ampak kriza vodenja.
10. Kaj zaznamuje vodje nove generacije? Katere sposobnosti, kompetence,
11. lastnosti, vzgibi, motivacijski dejavniki?
12. Sposobnost motivirati zaposlene ter jih zavezati viziji in poslanstvu organizacije.
13. Prepričljivost in sposobnost vplivanja na uresničevanje ciljev ter nevtralizacije
14. odpora in nasprotovanj.
15. Ustvarjanje klime in kulture odgovornosti.
16. Upravljanje medsebojnih odnosov, ki zagotavljajo zaupanje, odkritost,
17. transparentnost.
18. Sposobnost odločanja na osnovi merila produktivnosti, ne »hišne politike«.
19. Samo eden od desetih vodij ima vseh naštetih pet sposobnosti. Vendar ti prispeva
20. jo kar 48 odstotkov k dobičku več kot tisti, ki jih nimajo.
20. Po podatkih Gallupa še dva od desetih pridobijo vsaj kakšno od naštetih sposobnosti, če se vlagajo v njihov razvoj in zlasti coaching.
21. Skratka, prehod od »upravljanja človeških virov« in vodenja h coachingu je nujen.

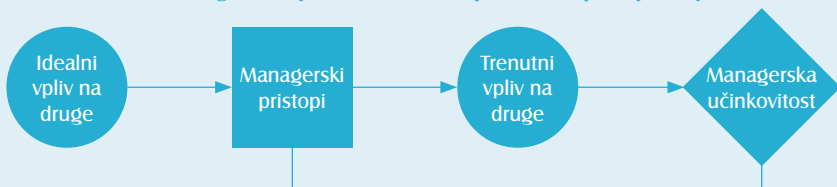
Zakaj klasični vodje niso učinkoviti

1. Avtokratski, ukazovalni vodje so lahko učinkoviti in hitri pri reševanju problemov, vendar nekaj pri tem pogosto spregledajo ...
2. Ljudje namreč čakajo na ukaze in usmeritve. Ne prevzemajo pobud in ne tvegajo. Njihova raven zavzetosti postopoma upada, včasih celo presenetljivo hitro.
3. Takšni vodje tudi zlahka prezrejo, da v interesu kratkoročnih poskusov urediti zadeve zanemarijo trajnejši vidik pomagati zaposlenim k večji uspešnosti pri delu.
4. Cilj coachinga je torej razvijati zaposlene ter s tem zagotoviti njihovo angažiranost in zavzetost.
5. Vodje se vsega naštetega lahko naučijo, recimo kot tenisa.

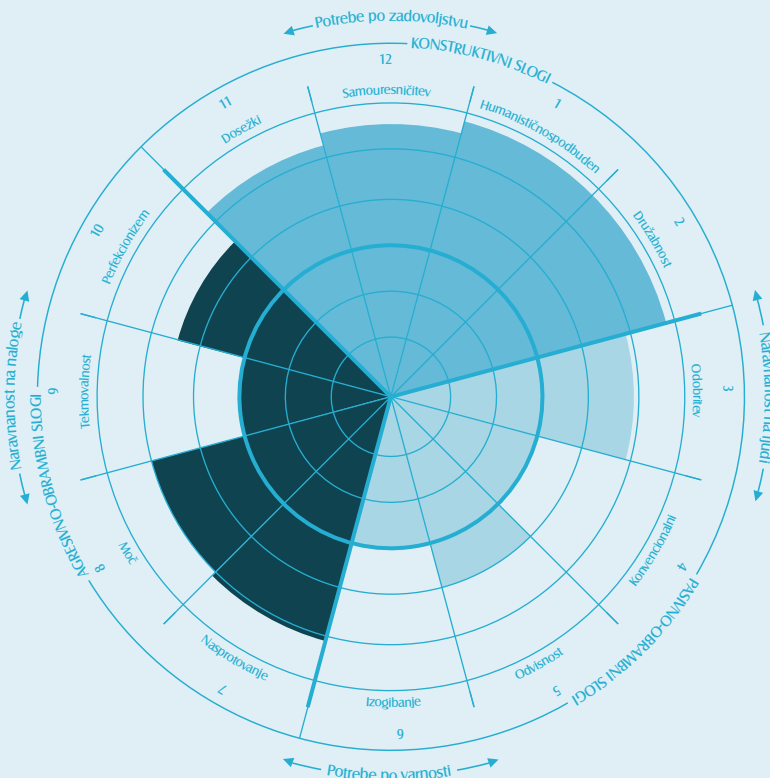
Slika 3: Razlika med managementom in coachingom?



Slika 4: Model coachinga za večjo učinkovitosti in sposobnost vplivanja vodij



Slika 5: Profil idealnega vpliva slovenskih managerjev



Slika 6: Profil trenutnega vpliva slovenskih managerjev



ob pomoči zaposlenih ali, povedano drugače, proces, da bi iz zaposlenih »izvlekli« najboljše. Zato so povratne informacije o uspešnosti posameznikov (vodij) le iz enega vira pogosto neobjektivne in pristranske, povzročajo odpor in malo prispevajo k pripravljenosti vodij za spremembe vedenja in prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj. Za mnenje je torej smiselno povprašati tudi zaposlene in neposredno podrejene. Med trendi, ki znova in znova prihajajo v osredje na tem področju, je torej že sicer znana tako imenovana 360-stopinjska metoda povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti vodij, managerjev.

Po nedavni Gallupovi študiji imajo vodje neverjeten, kar 70-odstoten vpliv na zavzetost zaposlenih.

Vendar pozor. Pri metodi 360° gre le za metodo, način zbiranja podatkov iz več virov, to, kakšne podatke zbiramo (vsebina), pa je lahko povsem druga zgodba. Pogosto se takšne 360-stopinjske raziskave namreč osredotočajo le na managerske veščine in kompetence ter na trenutno vedenje, ki pa praviloma ne spodbujajo idealne organizacijske kulture in niso usklajeni z organizacijskimi vrednotami, zato je bolje uporabiti novejša orodja in že uveljavljene metode, ki merijo **sposobnost vplivanja** vodij na ustvarjanje konstruktivnega vedenja in uspešnost zaposlenih, ne le *testirajo* managerskih kompetenc vodij.

Takšna orodja managerjem in drugim z managerskimi vlogami zagotavljajo prave, koristne in res uporabne povratne informacije o tem, kako se pristopa k opravljanju dela in vplivu, ki ga imajo na zaposlene, in ali so ti vplivi usklajeni z vizijami, vrednotami in idealno kulturo organizacije. Iz raziskav vpliva managerjev in vodij na zaposlene je hitro mogoče sklepati, da imajo managerji, ki uporabljajo najbolj **spodbujevalne** pristope v managementu, pretežno **konstruktiven vpliv** na vedne druge, vpliv tistih, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, pa je praviloma **obramben**. Takšno raziskavo na sicer nereprezentativnem vzorcu vodij smo zadnje mesece opravili v podjetju Dialogos in prišli do nekaterih **pomenljivih spoznanj**. Potrdila se je domneva, da klasični managerski prijemi in praksa pri ravnanju z zaposlenimi odpovedujejo in da je potreben zasuk od managementa k coachingu, saj je osrednje poslanstvo vodij razvoj zaposlenih in spodbujanje njihove delovne uspešnosti (to spoznanje ni raketna znanost in da nima več potrpljenja z vodji, ki tega ne dojemajo ali uveljavljajo, meni managerska legenda Tom Peters v nedavnem intervjuju za McKinsey Quarterly). To z drugimi besedami pomeni, da potrebujemo coache, ne pa klasičnih managerjev.

Kompleksno raziskovalno podlago nam je omogočilo orodje **MI (management impact)**. Zavedati se je namreč treba, da bo večina vodij – če jih vprašate, ali se prepoznajo v vlogi coacha – odgovorila pritrdilno, saj se jim zdi (kot menita

J. Zenger in J. Foleman) coaching le *zrcalna slika managementa, le senca managementu na sončni dan*. Resnica je seveda precej drugačna, saj se nekateri managerji sploh niso sposobni izvit iz prisilnega jopiča usmerjevalnega in nadzornega sloga vodenja zaposlenih, preseči potrebo po mikromanagementu, dihanju za ovratnik in gledanju pod prste.

Analiza krožnih diagramov kaže, da med slovenskimi managerji prevladuje miselnost o vodenju, ki je (lahko) resen anahronizem časa. Iz idealnega profila (lastne ocene vodij) namreč vidimo, da so prepričani, da morajo za učinkovito vplivanje na zaposlene spodbujati pri njih nekatere oblike dokazano problematičnega pasivnega in agresivno-obrambnega vedenja, kot so *nasprotovanje, moč, odvisnost in odobritev*. Pri sklepanju moramo biti sicer zelo previdni in analizo dopolniti v konkretnem organizacijskem okolju, saj se lahko izkaže, da za tem zmotnim razmišljanjem ne stojijo oni sami (vodje), njihova prepričanja, vrednote ali osebnostne značilnosti, marveč specifična organizacijska kultura posamezne organizacije, zahteve najvišjega vodstva ali lastnikov, značilnosti panoge, vloge, ki jih imajo v poslovnih procesih, tradicija in zgodovina organizacije, sistem razvoja vodij, način ocenjevanja njihove uspešnosti in nagrajevanje, neusposobljenost za sodobne managerske in coaching-prakse ...

Pregled ocen zaposlenih potrjuje zmotnost teh razmišljanj in ima nesporne negativne posledice za motivacijo zaposlenih, njihovo zavzetost in delovno uspešnost, pa tudi seveda zmožnost ustvarjati konstruktivno organizacijsko kulturo. Ta pa, spomnimo se, odločilno

Rešitev je le ena. Postati moramo coachi in prenehati biti managerji. To zahteva precej več kot deklarativno opredelitev in spremembo besed ali nazivov. Čeprav se na začetku ta izziv zdi podoben kot »bungee jumping«.

Natan Jamail

Najopaznejše razlike med managerji in coachi

1. Manager daje nasvete, coach omogoča lastno razodetje.
2. Manager usmerja, coach uvaja sodelovanje.
3. Manager deluje kot strokovnjak, coach kot enakovereden partner.
4. 70 odstotkov učenja in razvoja zaposlenih izhaja iz dela,
5. ne iz formalnega usposabljanja.
6. Ključ: bolje in več poslušati, več spraševati kot govoriti, omogočati razvojno partnerstvo, biti odgovoren, osredotočiti se na pozitiven premik naprej ..., skratka, **coaching**.

vpliva na to, ali bo organizacija poslovno uspešna in učinkovita.

Sklepni cilj raziskave v slovenskih podjetjih je bil priprava učinkovitih razvojnih coaching-načrtov za vodje. To, kako uspešni so bili ti programi, pa bo pokazala praksa.

Kako lahko pomaga coaching

Prvovrstna raziskovalna podlaga in vedenjsko normirane povratne informacije so seveda prava podlaga za coaching vodij, ki lahko v nasprotju s klasičnimi oblikami usposabljanja stvarno doseže konkretne spremembe vedenja in pristopa vodij. Na voljo so otipljivo definirane **ključne oblike vedenja**, potrebne za uspeh, opredeljeni so **spodbujevalni pristopi**, ki lahko zagotavljajo spremembe, in to, kateri **vzvodi** ustvarjajo konstruktivno organizacij-

sko kulturo. Ta seveda določa uspeh ali neuspeh poslovnih strategij, vizij, ciljev in implementacijo vrednot ter predvsem vpliva na spremembe vedenja zaposlenih, da bi bilo bolj konstruktivno. Ta mednarodno certificiran model vedenjskega coachinga smo že preskusili tudi v praksi nekaj slovenskih organizacij in ugotovili, da deluje. Izkušnje kažejo, da bo to lahko pomembno prispevalo, da bomo imeli manj vodij in več coachev, sposobnih vplivati na spremembe vedenja zaposlenih in s tem oblikovati konstruktivno organizacijsko kulturo ter zapolniti opazno vrzel med trenutno in zaželeno kulturo slovenskih organizacij.

Brane Gruban, ABC, je mednarodno akreditirani svetovalec za odnose z javnostmi, komunikacijski management in managersko svetovanje, *Dialogos, d. o. o.*

Namesto sklepnih misli

Iskanje svetega grala na področju ravnanja z zaposlenimi še zdaleč ni končano. Ideja, da bi že nekaj kapljic iz keliha, imenovane ga zavzetost zaposlenih, zadostovalo za odpravo trenutnih organizacijskih glavobolov, je naivna in lahkomišelnost, vsekakor pa le sveta preproščina. Trenutno modno navdušenje za zavzetost zaposlenih in fascinacija z njo je zgrešeno iskanje poti iz zažate krize, saj spominja na nogometno moštvo, ki naj bi šlo na igrišče in zmagovalo, ne da bi vedelo in razumelo, kaj za to pravzaprav potrebuje. Rešujemo namreč posledice (slaba zavzetost), prezremo pa vzroke zanjo (organizacijska kultura in z njo povezano preoblikovanje sloga vodenja vodij v slog, v stroki imenovan **MBC (management by coaching)**). Ena sama spremenljivka, kot je indeks zavzetosti, torej še zdaleč ne zadostuje. Prava pot je počasnejša in predvsem zahtevnejša, saj zahteva skrbno sistemsko proučevanje organizacijske kulture z namenom diagnosticirati, aktivirati in utrjevati **konstruktivno vedenje zaposlenih**, ki omogoča pravo zavzetost ter optimira delovno in poslovno uspešnost. Dobro pri tem je, da je zdaj na voljo preverjena in uporabna metodologija, ki ji prvič uspeva integralno povezati na enaki platformi vedenje posameznikov, vedenje vodij in organizacijsko vedenje. Vse, kar je treba zdaj storiti, je le to, da se uporabi.

Primerjava vloge managerja primera in coacha v kadrovski praksi

Vsebinska in terminološka predstavitev profila manager primera

V kadrovski praksi so številni izzivi, ki se s sistemskega vidika zožajo na obravnavo posameznikov, ki sestavljajo družbeno entiteto, zato je Evropska unija podprla razvoj profila manager primera. Od sorodnih profilov se razlikuje po izpolnjevanju meril, ki jih opredeljujemo v nadaljevanju in diferenciramo slabo znan profil managerja primera v primerjavi z dobro znano vlogo coacha v slovenskem poslovnem okolju.



Mesto coachinga v kadrovski praksi

Coaching je ena najhitreje rastočih panog v poslovnem svetu. Ko je pred leti direktorja Googla Larryja Pagea poklical eden od lastnikov in mu svetoval, naj si najame coacha, je bil ta nekoliko presenečen, zato je vprašal: »Ali je kaj narobe?« Dobil je odgovor: »Prav nič, odlično ti gre. Toda s coachem ti bo šlo še bolje.«

Dr. Klemen Podjed (2014, str. 83)

Mednarodna federacija coachev (ICF, 2014) opredeljuje coaching kot interaktivni proces partnerstva, v katerem coach z uporabo posebnih metod sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in timom h hitrejšemu doseganju rezultatov. Pri nas je bilo aprila

2014 ustanovljeno Slovensko coaching združenje, ki skrbi za nenehen razvoj coachinga kot stroke, ureja njen status in si med drugim prizadeva za razvoj njenih standardov, njeno certifikacijo in sistematizacijo poklica coach. Združenje je tudi opredelilo coaching: vloga coacha je povesti posameznika na podlagi uporabe razvojnih orodij od točke A do zaželenene točke B (zastavljenega cilja). Srečanja med coachem (Whitmore, 1996; Zidar Gale, 2011) in zaposlenimi temeljijo na partnerskem odnosu, pri katerem coach spodbuja razmišljanje o delovnih izzivih na podlagi vplivnih vprašanj in drugih metod coachinga (zgodb, metafor ipd.). Tako spodbuja posameznike h konkretnemu delovanju in doseganju ciljev, ki si jih zastavijo. Strokovnjaki dojemajo vlogo coacha (Knights & Poppleton, 2007; Parsloe, 1999; Veale & Wachtel,

1996) kot izzivalca misli in ustvarjalnosti. To stranke spodbudi k maksimalnemu doseganju poklicnih in osebnih ciljev. Chartered Institute of Personnel Management (Podjed, 2014) poroča, da kar 90 odstotkov organizacij v ZDA uporablja coaching, 51 odstotkov od njih pa ga vidi kot ključ za strategijo. V Nemčiji so leta 2012 ugotovili njegovo 52-odstotno rast. Revizijska hiša PriceWaterhouseCoopers in mednarodna federacija coaching pa navajata, da podjetja, ki najemajo coache, dosegajo 700-odstotni donos na naložbo v coaching (Inštitut za produktivnost v: Podjed, 2014).

Opredelevitev pojma management primera

Management primera je odnos, pri katerem strokovnjak na določenem področju sodeluje

s stranko, ki potrebuje pomoč pri dostopu do storitev, pojasnitvi ciljev in razvoju veščin, ki vodijo k tem ciljem (Eisenberg, 2003).

Gre za večstopenjski kolaborativni proces, zasnovan z namenom identifikacije potreb in njihove pravočasne, podprte in koordinirane zadovoljive (NYC MHA, b. l.). Poetzsch (2007) opozarja na vlogo managementa primera kot ključno pri strateškem managementu, denimo zmanjšanju brezposelnosti. Združenje Case Management Society UK ga je opredelilo kot sodelovalni proces, ki tvorno oceni, načrtuje, udejanji, koordinira, nadzira, ovrednoti možnosti, potrebne za zadovoljive zdravstvenih, izobraževalnih ali zaposlitvenih potreb stranke (Harrison, 2009). Pri tem optimizira razpoložljive vire.

Bistvena pri delu managerja primera je sposobnost komuniciranja, sodelovanja, koordiniranja, reševanja konfliktov, delovanja v interdisciplinarnem okolju, mreženja in empatije (v smislu reševanja, ne življenja).

Pri nas se profil in področja dela šele uveljavljajo. V strokovni javnosti se je to uveljavilo kot vodenje primerov in je opredeljeno (Boljka, 2014) kot pristop, usmerjen k uporabniku, pri čemer je posamični primer obravnavan od t. i. vstopne točke, kjer se ocenijo potrebe uporabnika, do končne rešitve primera. Vodja primera deluje kot »zagovornik« uporabnika proti sistemu in nekdo, ki sistem dobro pozna in zna (v soglasju z uporabnikom) učinkovito sestaviti načrt rešitve. To je pristop, ki je skrajno sistematiziran in dosledno izčrpa resurse, ki so uporabniku na voljo v sistemu, hkrati pa ga skuša motivirati, da vidi lastne resurse (znanje, veščine, socialno mrežo itd.) s ciljem učinkovite rešitve problema.

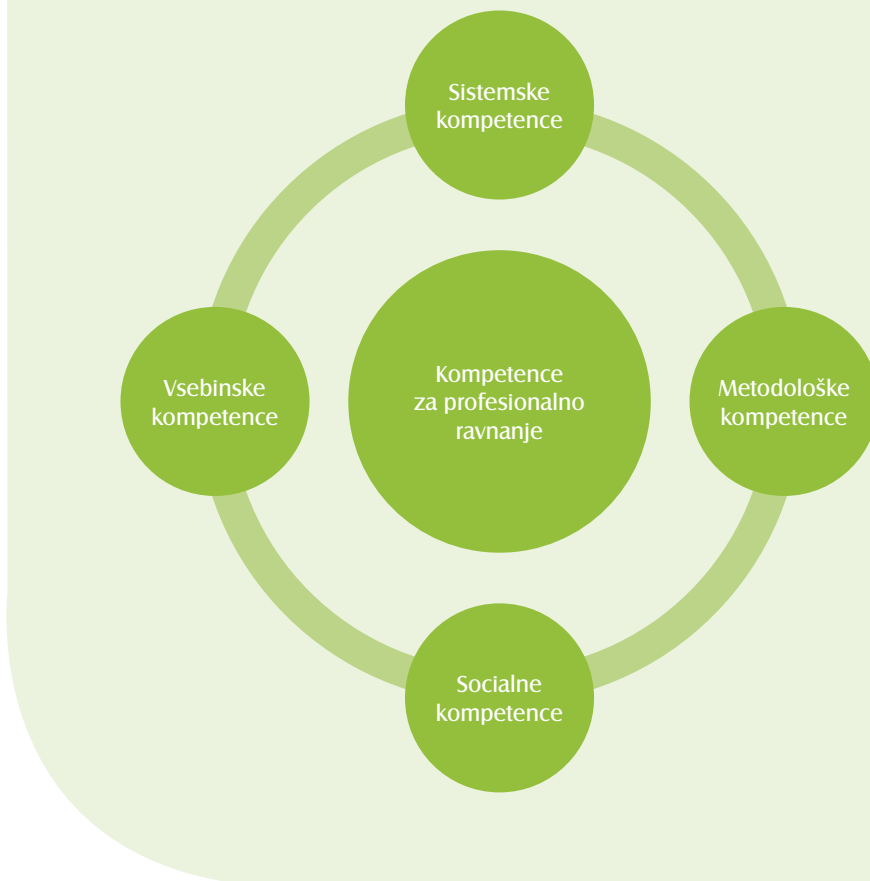
Kako lahko management primera izboljša kadrovske prakso

Evropa je pred hitrimi in dolgoročnimi izzivi (globalizacijski pritiski na resurse, staranje prebivalstva in zagotavljanje konkurenčnosti), ki so vse intenzivnejši (European Commission, 2010). Ekonomska in politična negotovost, hiter prenos informacij, dinamičen trg, stalne spremembe, pogoste naravne katastrofe, družbeni nemiri, globalizacija, vse večje kulturne razlike, upadanje natalitete industrijsko razvitih ekonomij, omejeno število zmognih za delo in naraščanje starejše popu-

Slika 1: Razmerje aktivator – akter v procesu managementa primera



Slika 2: Kompetence managerja primera



lacije zahtevajo od kadrovskih strokovnjakov, da usvojijo specifične profile managerja primera, ki zna svetovati in opolnomočiti zaposlene za inovativno in celovito spoprijemanje s kompleksnimi izzivi, tako da k temu vključi tudi širše deležnike, da bi se zagotovila dolgoročno naravnana rešitev, ne le začasna umiritev stanja.

O managementu primera lahko govorimo, ko je problem kompleksen in se v njegovo reševanje vključijo tudi druge organizacije.

Coach se osredotoča na izboljševanje uspešnosti posameznika/managerja/tima (Armstrong, 1994), manager primera pa se posveča kompleksnim problematičnim primerom, ki nam jih z dosedanjimi orodji reševanja izzi-

vo ni uspelo rešiti.

Strogo gledano je manager primera nekako asimetričen coachu, zato ni nenavadno, da se najpogosteje pojavlja v neprofitnem sektorju, zdravstvu, šolstvu ipd. V tem prispevku želimo opozoriti na podobnosti in razlike med profilom coacha, ki je že dodobra uveljavljen v (slovenskem) poslovnem okolju, in profilom managerja primera, ki se je v ZDA uveljavil v 90. letih, pri nas pa se strokovna javnost šele seznanja s potenciali razvoja takšnega profila, zato je že na začetku treba opozoriti na terminološko zagato pri prevajanju strokovnega termina *case management*, ki se je v pri nas za zdaj uveljavil kot vodenje primera. Slovenska akademija za management si zelo prizadeva za uveljavitev tujih terminov, zato je treba opozoriti, da termina vodenje in management nista sopomenki. Če razliko ponazorimo le z Daftovo (2012) terminologijo, management sestavljajo štiri funkcije in vodenje je ena od njih, torej je podpomenka termina ma-

Tabela 1: Ovrednotenje dela managerja primera po metodologiji CHARISM – »case management for unemployed youth«

Faza ovrednotenja dela managerja primera
Ali sem pravilno izbral vpletene deležnike?
Sem dobro ocenil kompetence in pričakovanja uporabnika?
Katere mreže partnerjev imam?
So bili doseženi cilji v managementu primera?
Ali obstaja podporni načrt?
Ali vedno delujem v skladu z željami uporabnika?
Ali so moja dejanja razumljivo dokumentirana?
Je moja dejanja mogoče zlahka primerjati in ovrednotiti?
Ali vem, kdaj je moje delo kot manager primera končano?

Tabela 2: Primerjava med coachem, svetovalcem in managerjem primera

Značilnosti	Coach	Svetovalec	Manager primera
Vloga	Izpraševalec	Usmerjevalec	Zagovornik
Simbol	Vprašaj	Smerokaz	Kopilot
Delovanje	Postavlja vprašanja in možnost introspekcije	Svetuje	Informira in predstavi možnosti
Specifika	Uspešno narediti še uspešnejše	Strokovna specifičnost z določenega področja	Problematično spremeniti v »normalno« delovanje
Fokus	Akcija	Dolgoročen razvojni učinek	Akcija in proces
Obdobje	Kratkoročna obdobja/epoke	Specifično	Srednjeročno

nagement. Ker manager primera glede na pregled teorije in praktične implementacije opravlja vse štiri funkcije managementa, ne le vodenja, smo v prispevku uporabili termin manager primera, zavedajoč se, da je v splošni javnosti po pregledu njegove implementacije v praksi, ki ga je opravil dr. Urban Boljka z Inštituta za evropske raziskave EuroCoop, bolj uveljavljen termin vodja primera.

Management primera se pri nas izvaja kot metodologija deloma že v nevladnih organizacijah in socialnem sektorju, toda na delavnicah, ki jih je organiziral Inštitut za evropske raziskave EuroCoop maja 2014 v sodelovanju s partnerji, se je pokazalo, da ne tako dosledno, kot je definiran profil manager primera. O njem lahko namreč govorimo, ko je problem kompleksen in se v njegovo reševan-

je vključijo tudi druge organizacije.

V Nemčiji obstaja profil (nacionalna poklicna kvalifikacija) *case manager*, pri nas pa te kvalifikacije oziroma razpisa za to delovno mesto (še) ni. Za to, zakaj potrebujemo profil managerja primera, obstajajo zunanji (učinkovita poraba javnega denarja) in notranji razlogi (etičnost, dodaten angažma, ustvarjalno delo in reševanje izzivov). Definicija managementa primera pri nas šele nastaja, ključna razlika v primerjavi s klasičnim svetovanjem pa je, da poteka bolj celovito, ustvarjalno in angažirano. Pomeni torej konstruktivno reševanje problemov na podlagi zaupanja. Manager primera skupaj z uporabnikom raziskuje možnosti reševanja problema, tako da ustvari strukturo, kako se bo dosegel zastavljeni cilj, pri tem pa uporablja prilagojene metode

mehkih veščin, s katerimi iščemo tacitno in eksplicitno znanje.

Značilnosti managementa primera

Obstaja pet pogojev, da lahko kadrovska prakso imenujemo management primera: 1. problemske okoliščine morajo biti zelo kompleksne; 2. treba je koordinirati več ponudnikov storitev, pravic, programov, ki privedejo do rešitve; 3. uporabnik je po ustaljenih poteh že skušal rešiti problem, zato želi inovativnejši način reševanja problemov; 4. pomanjkanje virov – (ne)finančnih – pri uporabniku in 5. posameznik se strinja z vključitvijo v management primera.

Coach se osredotoča na izboljševanje uspešnosti posameznika/managerja/tima, manager primera pa se posveča kompleksnim problematičnim primerom, ki nam jih z dosedanjimi orodji reševanja izzivov ni uspelo rešiti.

Manager primera je aktivator razvoja in doseganja cilja, uporabnik pa akter (slika 1), tako da lahko kot ključne vloge managerja primera navedemo mediatorstvo, informiranje in zagovornišvo. Odnos med uporabnikom in managerjem primera temelji na brezpogojnem spoštovanju, pozitivni naravnosti, empatiji, zanesljivosti in avtoriteti managerja primera. Pri tem je treba omeniti tudi, da se že na začetku sodelovanja kljub večjemu izhodiščnemu sistemskemu znanju managerja primera poudari zavedanje opolnomočenja uporabnika in njegovega lastnega delovanja ter doseganja partnersko zastavljenega cilja.

Management primera je odnos, pri katerem strokovnjak na določenem področju sodeluje s stranko, ki potrebuje pomoč pri dostopu do storitev, pojasnitvi ciljev in razvoju veščin, ki vodijo k tem ciljem.

Ključne kompetence managerja primera (slika 2) so profesionalno samozavedanje, pozitivni odnos do deležnikov v primeru, sposobnost ustvarjanja mrež, poznavanje pristojnosti, etičnost delovanja in ciljna usmerjenost v

zagotavljanje (ne)finančnih virov.

Bistvena pri delu managerja primera je sposobnost komuniciranja, sodelovanja, koordiniranja, reševanja konfliktov, delovanja v interdisciplinarnem okolju, mreženja in empatije (v smislu reševanja, ne življenja).

Sistematiziran management primera ima devet faz: 1. promocija programa/storitev managementa primera (uporabnik mora vedeti, da storitev obstaja); 2. dostopnost (pod kakšnimi pogoji bo storitev dostopna); 3. ocena primera (vstopna točka); 4. ocena potreb (ali primer izpolnjuje pogoje za management primera – ob prvem srečanju se ne gre pregloboko v problem, da bi uporabnik do naslednjega srečanja razmislil, ali dejansko potrebuje pomoč); 5. skupna zastavitev cilja; 6. oblikovanje individualnega načrta; 7. mreženje; 8. monitoring in 9. ovrednotenje (tabela 1).

Primerjava profila manager primera in coacha

Obema vlogama je skupen cilj *empowerment* (krepitev notranje moči; Bizjak, 2014), opredeljen kot sposobnost notranjega vodenja ali samousmerjanja, ki ustvarja zaupanje v odnosu (Carmichael, Collins, Emsell & Haydon, 2011) oziroma zaupanje v lastne zmožnosti za odgovorno dosego cilja (Sánchez, 2011). Doseganje krepitve notranje moči sestavlja šest komponent: 1. zaupanje v lastne zmožnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009); 2. odločanje o svojem življenju; 3. smisel, ki ga posameznik doživlja pri delu in se ujema z njegovimi vrednotami; 4. občutek, da s svojimi odločitvami vpliva na svoje življenje; 5. identiteta, ki je pozitivna naravnost do sebe, in 6. naravnost k sodelovanju v skupnosti (Dimovski, Penger, Peterlin, Černe, Marič & Uhan, 2013); spodbujanje zavedanja, da smo med seboj odvisni in potrebujemo eden drugega. Pri krepitvi notranje moči ne gre le za krepitev moči zaposlenih, pomembni so faza razmišljanja o sebi in metakognicije (tj. razmišljanje o razmišljanju), uvajanje notranjega nadzora in doseganje samostojnosti. To omogoča večjo stopnjo lastne izbire in večjo uspešnosti pri delu. Pri krepitvi notranje moči gre tudi za oblikovanje okolja, ki omogoča krepitev pozitivnega psihološkega kapitala, ta pa se razvija v odnosu med vodstvom in zaposlenimi. V tabeli 2 je celovita primerjava značilnosti vlog coacha, svetovalca in managerja primera.

Judita Peterlin je asistentka za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, redna članica Katedre za management in organizacijo. Raziskovalno in svetovalno deluje na področju razvoja vodenja, managementa učenja in managementa trajnostno naravnane prehranskega sistema.

Sklepne misli

Okoljsko in družbenoodgovorna podjetja, ne le po svetu, ampak tudi pri nas, proaktivno prevzemajo vlogo partnerja pri reševanju problemov zaposlenih in se trudijo vpeljati kadrovske mehanizme, ki olajšajo osredotočanje na delo. Eden od njih je sistematična implementacija profila managerja primera v organizacijski kadrovski vsakdan. Kadrovska služba je oddelek za ljudi in ti se znajdejo tudi v situacijah, ki zahtevajo znanje managerja primera.

Iz prispevka je razvidno, da imamo v organizaciji uspešne posameznike, ki jim lahko pomaga k še večjemu uresničevanju njihovih potencialov coach, posameznike, ki imajo kompleksne probleme (smrt bližnjega, bolezni, alkoholizem, gerontološka oskrba bližnjega, poplave ipd.) in ki jim v organizaciji lahko pomaga manager primera, ki integrira v reševanje problema mrežo deležnikov in uporabi inovativne pristope k reševanju problema. Pri tem je ključna etična in kompetentna vloga kadrovske službe. Pripravo prispevka je usmerjala poleg predstavitve primerjave značilnosti coacha in managerja primera tudi želja, da strokovna javnost ustrezno zasnuje vsebinsko in terminološko identiteto prakse managementa primera, ki je nastala in se uveljavila v tujini, predvsem v ZDA in Nemčiji, pri nas pa je v fazi seznanjanja s sistematično prakso, pri čemer je treba profil in termin manager primera najprej prilagoditi slovenskemu okolju.

Literatura in viri

- Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
- Bizjak, E. (2014). *Delovno okolje in psihofizično zdravje zaposlenih*. Ljubljana: Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev.
- Boljka, U. (2014). *Gradivo usposabljanja managementa primera*. Ljubljana: Inštitut za evropske raziskave EuroCoop.
- Carmichael, J., Collins, C., Emsell, P. & Haydon, J. (2011). *Leadership & Management Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. 10. izdaja. Australia: South-Western, Cengage Learning.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Černe, M., Marič, M., & Uhan, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Harrison, J. (2009). *Case Management Society UK Standards & Best Practice Guidelines* (2. izdaja). Reading: CMSUK.
- Eisenberg, K. (2003). *Fundamental Skills for Case Managers: A Self-Study Guide*. Oakland: Center for Health Training.
- European Commission (2010). *Communication from the Commission – Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brus-

sels: European Commission.

ICF – International Coach Federation. <http://www.coachfederation.org/> (31. maj 2014).

Knights, A. & Poppleton, A. (2007). *Coaching in Organizations*. London: CIPD.

NYC Department of Youth and Community Development (b. l.). *Case Management Standards Toolkit*.

NY: MHA. Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. London: CIPD.

Podjed, K. (2014). *Coaching kot orodje za upravljanje stresa in dobrega počutja na delovnem mestu*. Ljubljana: Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev.

Poetzsch, J. (2007). *Case management: The magic bullet for labour integration?*

An international comparative study. Moscow: International Social Security Association.

Sánchez, K. E. (2011). *Odgovorna sem, torej sem*. HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 9 (41), 64.

Veale, D. J. & Wachtel, J. M. (1996). *Mentoring and coaching as part of a human resource development strategy: an example at Coca-Cola Foods*. *Management Development Review*, 9 (6), 19–24.

Whitmore, J. (1996). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.

Zidar Gale, T. (2011). *Kdaj bo vodja usposobljen za vodenje s coachingom*. HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, 9 (41), 66–67.

Creativity coaching

Kako se spopasti z ovirami na ustvarjalni življenjski poti

Creativity coaching (coaching ustvarjalnosti) je mlada disciplina, ki se je pred nekaj leti pojavila v ZDA. Ker je pri nas še razmeroma malo znana in se zanjo še ni ustalila ustrezna domača različica, ohranjam izvirno imenovanje. Gre za specializirano obliko coachinga, osredotočeno na pomoč in svetovanje vizualnim umetnikom, pesnikom, pisateljem, pevcem, vsem, ki so se zavestno odločili za umetniški poklic ali so se v njem znašli naključno. Ker umetnike v vsakdanjem diskurzu pogosto povzdiguje nad navadne smrtnike, ostajajo temne plati ustvarjanja, težave z inspiracijo, ustvarjalne krize in negotovost materialne eksistence očem javnosti skrite. Hkrati pa imajo te ovire, vsaj ko ostajajo nenaslovljene, daljnosežne posledice, saj so našo kulturo gotovo oropale marsikatero odlične knjige, izjemne slike, opere ali gledališke igre. Pri spevek bo predstavil področje in cilje *creativity* coachinga z namenom, da bi se uveljavil tudi v domačih logih in omogočil kreativnim posameznikom, da bi željo po ustvarjanju združili z uspešno in kakovostno življenjsko potjo.



Ko govorimo o ustvarjalnosti, večinoma pomislimo na zgodovinske osebnosti, velike talente, ki so z umetninami obogatili in izboljšali naš vsakdan. Dolgo je prevladovala ideja, da je ustvarjalnost nekaj, kar je povezano le z inspiracijo, božjo vizijo ali šestim čutom, ki ga imajo le določeni, izjemni posamezniki. Michelangelo, avtor slavne poslikave stropa Sikstinske kapele, je verjel, da njegovo roko pri slikanju vodi božja volja. Bil je zelo veren in je svojo izjemno ustvarjalnost pojasnjeval kot božje darilo. Ideja ustvarjalnega genija, navdahnjenega od boga, ni nenavadna, saj so ustvarjalnost že v antiki pripisovali bogovom, ne človeku. Šele postopoma, s sekularizacijo družbe, so sorodni miti o božansko navdah-

njenih posameznikov začeli izgubljati veljavo. Z razvojem psihologije so se uveljavile različne, pogosto nasprotujoče si razlage kreativnosti. Abraham Maslow je izhajal iz humanistične teorije osebnosti in je v svoji hierhiji potreb (slika 1) umetniško ustvarjalnost postavil najvišje. Pojmoval jo je kot nujo, ki izhaja iz človekove potrebe po samoaktualizaciji. Sposoben jo je uresničiti le duševno zdrav posameznik. Freud pa je ustvarjalnost pojmoval kot neke vrste nevrozo. Povedano drugače, ustvarjali naj bi zaradi duševnega neravnovesja, notranjih konfliktov in frustracij (Pečjak, 2006, 152). Tudi Freudov učenc, Alfred Adler, je ustvarjalnost razumel kot kompenzacijo, h kateri težijo posamezniki s

telesno ali duševno pomanjkljivostjo. Kompenzirati naj bi jo želeli z vrhunskimi dosežki na področju, na katerem so prikrajšani (Markarovič, 2003, 58).

Vzpon *creativity* coachinga je tesno povezan z razvojem razumevanja ustvarjalnosti, saj so njegovi temelji in principi (velja tudi za druge vrste coachinga) v psihologiji človeškega vedenja in osebnosti.

Čeprav je ustvarjalnost zapleten pojem, ki še ni enoznačno definiran, začenjamo bolje razumeti pogoje ustvarjalnega mišljenja. Z analizo psiholoških in drugih lastnosti ustvarjalcev, genijev, izumiteljev, umetnikov in inovatorjev smo prišli do spoznanja, da ni ene same vrste ustvarjalnosti. Za ustvarjalne posameznike so

bolj kot stopnja inteligentnosti pomembne druge sposobnosti, recimo zmožnosti povezovanja dejstev (Srića, 1999, 52).

Rojeni za ustvarjanje?

Vsi poznamo zgodbo o nadarjenosti mladega Picassa, ki ga je oče že zgodaj poslal v različne risarske šole, na zadnje na kraljevo akademijo v Madrid. Ker je bil Picasso tako talentiran, da ga niso mogli dohajati niti učitelji, je pri 16 letih opustil formalno izobraževanje. Mozart je že pri petih letih napisal prve skladbe ter kot otroški virtuoz na klavirju in violini potoval po Evropi. Ob teh in sorodnih pripovedih le malokdo pomisli, ali bi bil Picasso tako uspešen tudi, če njegov oče, prav tako slikar in učitelj risanja, ne bi poskrbel za njegovo zgodnjo slikarsko izobrazbo. Ali bi njegovo nadarjenost spodbujal, čeprav bi se Pablo rodil kot Pablito? Bi kdo od nas slišal za Mozarta, če ga v svet glasbe ne bi vpeljal njegov oče, uspešen skladatelj? Ko je ameriška psihologinja Catherine Cox analizirala biografske podatke najznamenitejših oseb v zgodovini človeštva, je ugotovila, da je bila več kot polovica med njimi plemiškega rodu ali pa so bili otroci intelektualcev (Makarovič, 2003, 56).

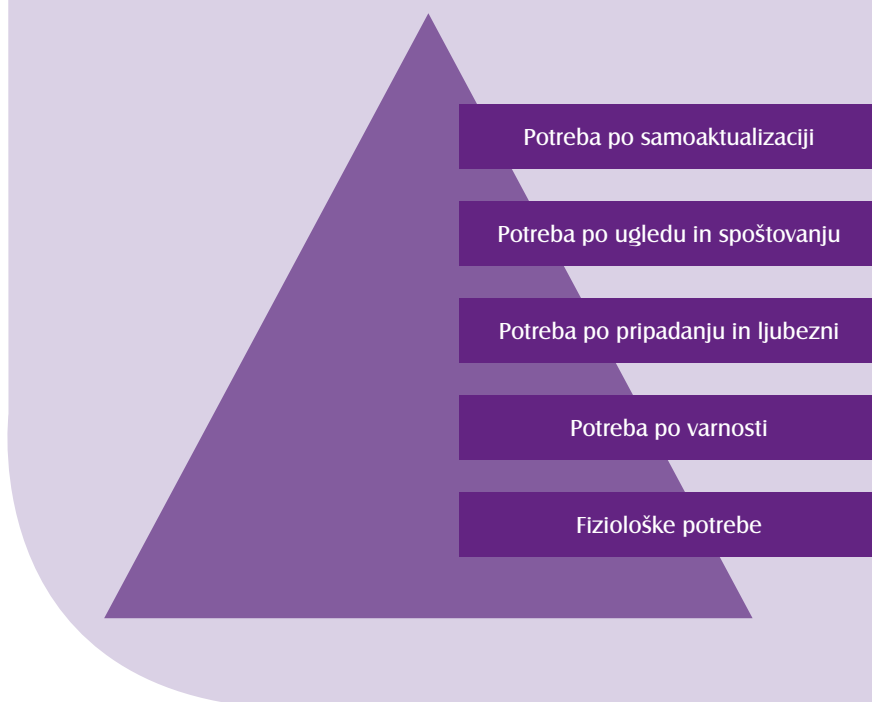
Creativity coaching je namenjen vsem, ki bi želeli izboljšati in inovirati lasten ustvarjalni proces ali sprejeti nove profesionalne odločitve, pa tudi tistim, ki se spoprijemajo z ovirami, povezanimi s specifičnimi značilnostmi ustvarjalnega delovanja.

Danes vemo, da otroci premožnejših staršev niso ustvarjalnejši od otrok iz manj situiranih družin. V vsakem od nas so ustvarjalne zmožnosti, tudi v tistih, ki sicer v življenju ali pri delu ne kažejo znamenj ustvarjalnega vedenja (Srića, 1999, 73). Njihovo kreativnost je morda zavrta zavestna odločitev za nesposobnost ali negovanje lastne ustvarjalnosti, morda lahko za to krivimo vzgojo, okolje ali pomanjkanje priložnosti. Res pa je, da so kljub zunanji omejitvi oziroma prednostim nekateri posamezniki ustvarjalnejši od drugih.

Ustvarjalnost je odvisna od bioloških predispozicij, zlasti od fizičnega, družbenega in kulturnega okolja. Jan Makarovič govori o teoriji šestih P-jev (slika 2), ki vplivajo na formiranje in udejanje posameznikove kreativnosti (Makarovič, 2003).

Prilika (prvi P) je za Makaroviča spodbuda iz

Slika 1. Hierarhija potreb po Maslowu



okolja ali možnost, da posameznik izrazi svojo kreativnost. Naloga vzgojiteljev in učiteljev je, da s profesionalnim znanjem spodbujajo izražanje ustvarjalnosti in omogočijo ustvarjalno produkcijo že v najzgodnejših letih. Poleg razvitosti izobraževalnih sistemov na razvoj kreativnosti pomembno vplivajo tudi razvitost tehnologije, stopnja družbene enakosti, konkretna družbena pričakovanja, zahteve, vrednote in pritiski družine ali širšega okolja. Drugi P označuje **posameznika** oziroma njegove sposobnosti in osebne lastnosti. Če ni spodbud iz okolja, se kreativnost ne realizira.

Creativity coaching se ne osredotoča na postopke in metode odkrivanja ustvarjalnih potencialov, temveč se usmerja k posameznikom, ki so lastno ustvarjalnost že uvideli, razvili ali se odločili, da okoli nje osnujejo kariero.

Toda ne glede na okoljske spodbude so nekateri posamezniki ustvarjalnejši od drugih. Zanje so značilne tudi specifične osebnostne značilnosti, na primer introvertiranost, intrinzična motivacija, visoka stopnja delavnosti, ambicioznosti, vztrajnosti in čustvene zavzetosti.

Proces. Pogosto so ustvarjalni posamezniki bolj odprti in pripravljeni za sprejemanje vti-

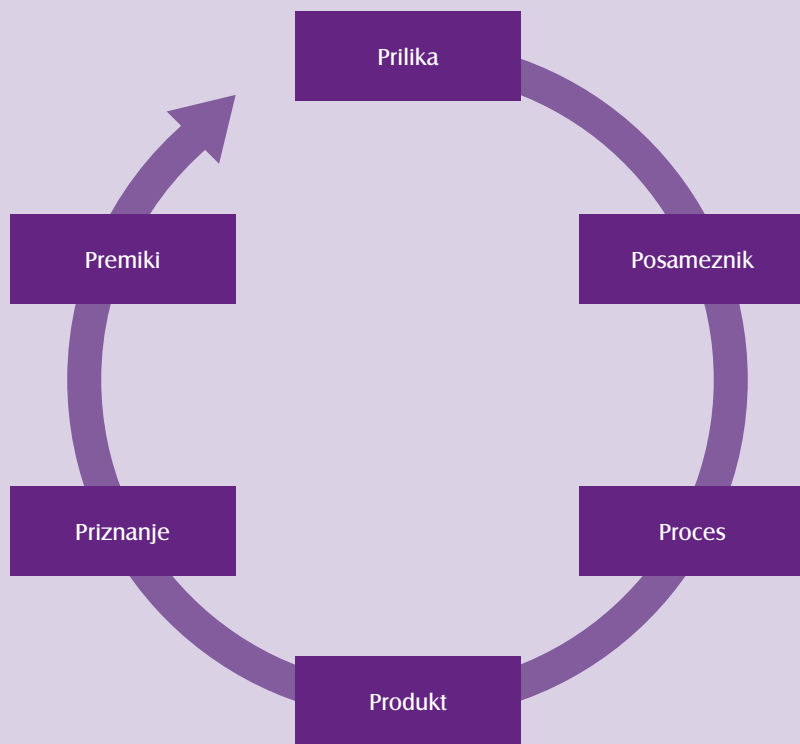
sov kot povprečni ljudje. Raziskovanje je zanje nekaj običajnega, toda dolgotrajnih miselnih postopkov, ki potekajo v njihovi glavi in privedejo do kreativne inspiracije oziroma efekta »aha«, se ne zavedajo. Ustvarjalni proces namreč poteka nezavedno.

Produkt se navezuje na konkretno realizacijo ustvarjalne ideje oziroma inspiracije. Toda ustvarjalnost kot proizvodnja idej ni nujno povezana z njihovo uresničitvijo. Nekateri posamezniki se zadovoljijo s tem, da so se nečesa domislili in jih pogosto ne zanima, kako bi ideja delovala v praksi, ali pa za to nimajo nima sredstev.

Vzpon creativity coachinga je tesno povezan z razvojem razumevanja ustvarjalnosti, saj so njegovi temelji in principi (velja tudi za druge vrste coachinga) v psihologiji človeškega vedenja in osebnosti.

Priznanje je tesno povezano s produktom. Slednji sam še ne jamči priznanja, saj je priznanje odvisno od meril za ocenjevanje produkta in vrednot, ki vladajo v družbi. Če bremo teoretike ustvarjalnosti, vidimo, da ni enotnega seznama objektivnih meril ali lastnosti, s katerimi bi natančno določili, ali je izdelek ustvarjalen ali ne. Po tej logiki Teresa Amabile definira ustvarjalnost kot lastnost, ki je ambivalentna in vnaprej (družbeno) dogo-

Slika 2. Teorija šestih P-jev



vorjena. Trdi, da je lahko izdelek, storitev ali katerikoli drug objekt ustvarjalni šele, ko ga kot takega sprejemo strokovnjaki (Amabile, 1983, 31).

Premiki so dolgoročne in praktične posledice ustvarjalnega produkta. Gre za dejanske posledice, ki jih ustvarjalnost povzroči v družbi. Obenem pa se s premiki kreativni proces vrne k prvi fazi, tj. k priliki. Končni rezultat človeške ustvarjalnosti je napredek ali sprememba razmer, ki znova poraja ustvarjalnost.

Komu je namenjen creativity coaching

V zvezi z ustvarjanjem najpogosteje govorimo o umetnikih, čeprav veliko funkcij in poklicev zahteva ustvarjalno vedenje. Znanstveniki in izumitelji morajo recimo nenehno producirati nove ideje. Manager mora aktivirati domišljijo, ko išče nove možnosti za razvoj podjetij, in tudi kuhar je kreativen, ko servira jedi na krožniku. Vendar je umetniku lastno specifično doživljanje sveta. Sprejema ga drugače kot znanstveniki, iznajditelji, kuharji, managerji ...

Njegovo opazovanje se staplja s čustvi, vrednotami in podobnimi notranjimi vsebinami (Pečjak, 2006, 111). Izbere poseben način življenja. Njegova materialna eksistenca je popolnoma odvisna od zmožnosti biti ustvarjalni. Tako življenje prinaša pritiske in ovire. Biti ustvarjalni vsak dan, več let je že samo po sebi zahtevna naloga, poleg tega pa morajo umetniki svojo ustvarjalnost uskladiti tudi z zunanjim okoljem in s potrebami trga.

Creativity coaching se od drugih vrst coachinga razlikuje po tem, da se usmerja k posebni človeški lastnosti – ustvarjalnosti.

Creativity coaching se ne osredotoča na postopke in metode odkrivanja ustvarjalnih potencialov, temveč se usmerja k posameznikom, ki so lastno ustvarjalnost že uvideli, razvili ali se odločili, da okoli nje osnujejo kariero. Namenjen je vsem, ki bi želeli izboljšati in

inovirati lasten ustvarjalni proces ali sprejeti nove profesionalne odločitve, pa tudi tistim, ki se spoprijemajo z ovirami, povezanimi s specifičnimi značilnostmi ustvarjalnega delovanja.

Creativity coaching skuša celovito zajeti vse ravni, ki smo jih opisali s teorijo šestih P-jev, posameznikom želi pomagati povezati vseh šest korakov kreativnega procesa v smiselno in kvalitetno celoto.

Devet ključev creativity coachinga

Pionir creativity coachinga, Eric Maisel, je svoj vsakdanji kruh dolga leta služil kot terapevt in svetovalec. V večletni praksi so med njegovimi klienti prednjačili posamezniki, ki jih je družila ljubezen do ustvarjanja. Mladi, ki bi se želeli podati v kreativne vode, vendar jim je za to manjkalo poguma, umetniki, ki so se preživljali le z ustvarjanjem, odvetniki, uradniki, terapevti, ki so ustvarjali, ko sta jim to dopuščala čas in služba. Za Maisla je bila možnost sodelovanja s temi kreativnimi posamezniki neprecenljiva. Vodila ga je do spoznanja, da imajo ustvarjalni ljudje pogosto sorodne težave. Resda jim je skupna specifična osebnostna struktura. Kot introverti so pogosto nagnjeni k tuhtanju, razglabljanju, poglobljanju v probleme in odpiranju dolgoročnih perspektiv, toda družijo jih tudi posebna narava ustvarjalnega procesa.

Creativity coaching spodbuja k aktivnemu iskanju rešitev, obenem pa se trudi zastavljati vprašanja, ki bodo posameznike napotila k poglobljeni analizi načinov lastnega ustvarjanja, motivacij zanj in jih spodbudila k napredku.

Kot kreativni pisec je Maisel dobro poznal blokade kreativnosti, strah pred neuspehom ali negativno kritiko, težave pri iskanju pravih poslovnih priložnosti in anksioznost, ki se pojavi pri tem. Ugotovil je, da pri naslavljanju teh težav zadoščajo že prava vprašanja, usmeritev na pravo pot in spodbujanje pozitivnega vedenja. Njegovi klienti pravzaprav niso potrebovali terapevta v tradicionalnem pomenu, ampak pozitivno svetovanje in opolnomočenje. Zato se je iz psihoterapevtskega pristopa preusmeril h coachingu, ki ga je zaradi specifične tematike, povezane s človeško kreativnostjo, imenoval *creativity coaching*. Osnoval ga je na devetih stebrih (slika 3), ključnih postajah na poti samospoznavanja in doseganja ciljev (Maisel, 2013). Zavedanje

področij, zajetih v devetih ključih, omogoča spremembe vedenja in hkrati z aktivnim iskanjem rešitev omogoča napredek v ustvarjalnosti posameznika.

1. Misli

Ni skrivnost, da smo bolj ustvarjalni in uspešni, če sami sebe prepričamo, da smo takšni, in nasprotno, če se prepričamo, da nečesa ne zmoremo, najpogosteje res ne bomo dobro opravili ali dokončali določene naloge. Na spletnem portalu *Psychology Today* je Maisel opisal izkušnjo s scenaristko, ki je želela njegov nasvet. Kljub uspešni karieri je zaradi blokade prenehala pisati. Ko jo je vprašal o izkušnjah (prodala je že tri scenarije), je o njih govorila z zaničljivostjo in prezirrom: »Uničili so jih. Realizirani filmi so me osramotili. Nikoli več nočem skozi ta pekel.« Težavo, za katero v bistvu ni bila kriva sama, je spremenila v resno kognitivno težavo. Prepričala se je, da sovraži filmsko industrijo in, kar je še huje, da sovraži samo sebe, ker je njen del, oziroma da je njen talent za pisanje ničvreden. Domišljija in kreativnost sta nezavedna procesa, ki se izmikata nadzoru racionalnega in logičnega razuma. To, kar si posameznik vtepe v glavo, zelo vpliva na njegovo vedenje, četudi se tega niti ne zaveda niti si tega ne želi.

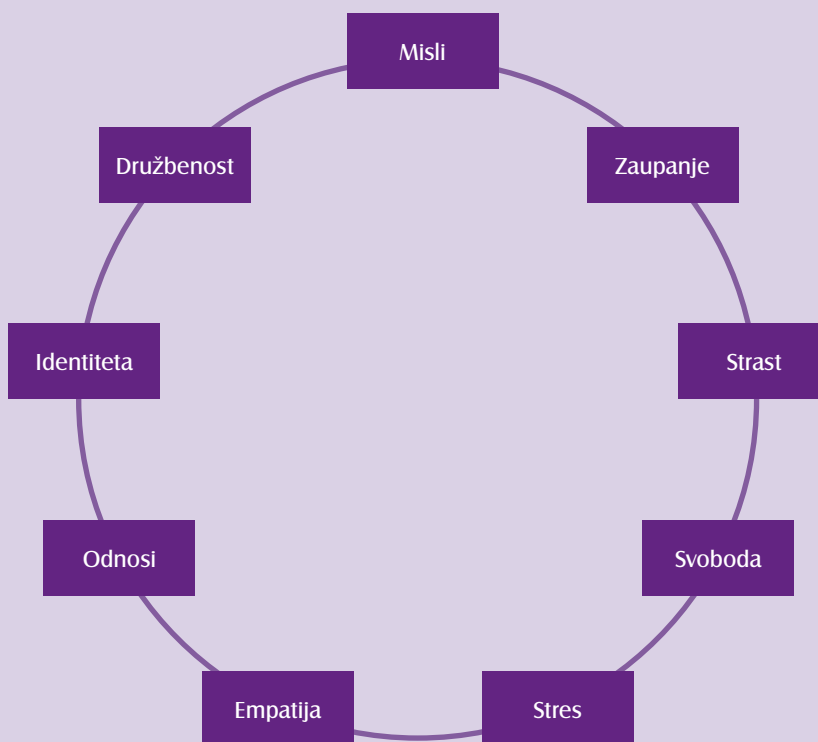
Creativity coach posluša, izobražuje, se odziva, seznanja klijente z metodami maksimiranja talenta in izpopolnjevanja lastnih potencialov ter jih sistematično vodi k doseganju njihovih ciljev.

2. Zaupanje

Vsako se počuti negotovega v določeni situaciji, prestrašenega pred računalniškim zaslonom, ko je treba opraviti nalogo, za katero ni usposobljen, ali plahega pred lastnikom galerije, kjer bi rad razstavil svoje slike. Vendar je pomembno, da zaupa vase in razume, da je dvom sestavni del ustvarjalnega procesa.

Samo s priznanjem obstoja strahov je mogoče spoznati, kako in s kakšnimi metodami jih obvladati. Ključno za ustvarjalnega posameznika je, da pozna lasten način dela, da se samoopazuje in analizira lasten ustvarjalni proces. Vedeti mora, kaj ga moti pri delu, kakšna organizacija dela in rutina mu ustrežata, kakšno okolje ga spodbuja, kaj spodbudi nastanek novih idej ipd. Le s poznavanjem samega sebe lahko razvije zaupanje do lastnega dela in ovire na ustvarjalni poti sprejme

Slika 3. Devet ključev creativity coachinga



kot del zorenja in samouresničevanja (Maisel, 2011, 124–27).

3. Strast

Do nedavnega so si bili psihologi enotni, da je ustvarjalno delo uspešno, ko vklopimo zavestno umsko prizadevanje, da bi nekaj ustvarili. Vse jasnejše postaja, da gre pri ustvarjalnosti za podzavestni proces, ki ga zavestno vplivanje ne more končati in ga lahko celo spelje v napačno smer (Trstenjak, 1981, 116). V trenutku navdiha smo bolj podvrženi čustvom kot razumu. V biografijah izjemnih posameznikov pogosto naletimo na opise, kako se pri pisanju, komponiranju, slikanju znajdejo v nekakšni nerazložljivi ekstazi in se vedejo kot norci.

Inspiracijo vodijo emocije, izvira iz strasti, entuziazma in energije. Ravno emocije in strast so ključni elementi ustvarjanja, zato jim mora razum pustiti prosto pot.

4. Svoboda

Človek je družbeno bitje. Živeti v skupnosti pomeni odreči se delu svobode. Sled-

nja ni le individualna, ampak zlasti socialna lastnost človeka. Meje svobode vedno določa tudi posameznikovo okolje.

Če posameznik svoje eksistence ne doživlja kot svobodne, se bo le težka prebil do izvirnih in nenavadnih rešitev. Bolj ko ga obvladuje prepričanje nesvobode, bolj pasiven in melanholičen postaja. O vsem ni mogoče vedno svobodno odločati, toda ni se tudi nujno ukloniti vsem družbenim pritiskom. Težnja k uveljavljanju svobodne volje, odpravljanje zunanjih in notranjih zavor, negovanje sproščenih misli in čustev so temeljni pogoj izvirnosti in ustvarjalnosti.

5. Stres

Ko nam ne gre od rok, kot smo si zamislili, lahko to poruši naše ravnovesje. Kreativni proces je lahko stresen, eksistenčna odvisnost od ustvarjanja pa lahko v teh trenutkih vodi v intenzivne občutke tesnobe, jeze in strahu. Miselna prožnost omogoča, da se iz teh situacij izkoplujemo ali poiščemo novo rešitev, fleksibilnost čustvovanja pa, da se v stresnih trenutkih,

ki jih lahko izzove kreativni proces, dvignemo nad situacijo in se preusmerimo od tega, kar se je izkazalo za neuspešno ali je izzvalo negativna čustva v nas. Zmožnost prestrukturiranja situacije je temeljni pogoj, kako rešiti ustvarjalno krizo in premagati z njo povezan stres (Trstenjak, 1981, 53–59).

6. Empatija

Pogosto se umetniški ustvarjalci označujejo kot k sebi obrnjeni, samozadovoljni in domišljavi. Če bi bili osredotočeni le nase, bi težko ustvarili kaj izjemnega. Prednost, ki jo imajo in morajo negovati, je empatija. Ne gre le za sposobnost so-življenja človeka, temveč predvsem za zmožnost razumeti doživljanje drugih. Omogoča prodreti pod goli videz in odkriti neznani svet, ki se v ustvarjalnem procesu prestrukturira v potencialni vir novih spoznanj in odkritij (Maisel, 2007, 36–37).

7. Odnosi

Ne glede na to, kako avtonomno in neodvisno bi si ustvarjanju predani posameznik želel živeti, je vzdrževanje družbenih razmerij temeljno za njegov obstoj. Intimnost je ključ za polno in uravnoteženo življenje, hkrati pa profesionalni odnosi ustvarjajo in utrjujejo socialni kapital.

Emocije in strast so ključni elementi ustvarjanja, zato jim mora razum pustiti prosto pot.

8. Identiteta

Odgovor na vprašanje, kdo sem, naj bi razkril identiteto. Posameznikova identiteta ni odvisna le od njegove individualne perspektive, temveč tudi od družbe.

Subjektivno doživljanje identitete, ki se oblikuje na podlagi predelave lastnega znanja o sebi, se dopolnjuje z javno identiteto, ki jo posamezniku pripisejo drugi. Obe sta soodvisni, saj samospoznavna identiteta ni le pasivno zrcalo informacij, ki izvirajo iz okolja, temveč se te informacije preoblikujejo v skladu z individualnimi nagnjenji. In nasprotno, javna identiteta ni nujno enaka tisti, ki si jo posameznik pripíše sam, vseeno pa nanjo vpliva njegova samoreprezentacija.

Če je posameznik vpet v situacije, v katerih je njegova eksistenca zelo odvisna od zunanje potrditve, je treba uravnoteženo usklajevati zunanje in notranje informacije o sebstvu.

9. Družbenost

Ustvarjalec je družbeno bitje in del družbe: kot opazovalec kulture, interpret,časih heroj ali celo zvezdnik. Ko posameznik ustvarja, ni pomembno le, da realizira svoje ideje, temveč tudi to, kako jih

realizira in kako kreativni produkt predstavi drugim. Priti z ustvarjalnim izdelkom pred javnost je pogosto tvegan korak.

Potek našega življenja narekujejo zgodovinske razmere. Zaradi družbenega vpliva smo prisiljeni, da se izražamo sprejemljivo, naše ideje se morajo vklopiti v družbeno realnost, zanje mora obstajati interes. Ustvarjalnosti ni brez zunanje potrditve, zato je ključno pravo ravnovesje med posameznikovo avtentičnostjo in prilaganjem zunanjim zahtevam, normam in vrednotam.

Kaj pričakovati od creativity coachinga

Beseda coach izvira iz angleškega izraza za prevozno sredstvo in indicira možnost premikanja oziroma sredstvo, ki omogoča, da opravimo zaželeno pot (Dexter idr., 2011, 3). V slovenskem prevodu besede coach ali coaching se je žal izgubilo žlahtno jedro, ki je namigovalo na sposobnost opraviti premik z ene točke na drugo in s tem ustvariti spremembo (to je eden od razlogov, zakaj ohranjamo tuje imenovanje). Ravno to pa je poglobljen cilj coachinga in tudi creativity coaching si prizadeva predvsem voditi posameznika na poti do napredka. Vključuje dva akterja, coacha in klienta, ki svoje razmerje začneta z uvodnim sestankom, ki, če je uspešen in izpolni obojestransko pričakovanje, preraste v nadaljnja srečanja in se konča s končnim pregledom rezultatov. Srečanja se nanašajo na področja, ki smo jih podrobneje predstavili kot devet stebrov creativity coachinga. Potekajo lahko osebno, po telefonu, omrežju Skype ali kot korespondenca po elektronski pošti.

Če ni spodbud iz okolja, se kreativnost ne realizira.

Creativity coaching se od drugih vrst coachinga razlikuje po tem, da se usmerja k posebni človeški lastnosti – ustvarjalnosti.

Po eni strani izhaja iz poznavanja procesov umetniškega ustvarjanja in ima uvid v psihologijo umetnikove osebnosti, razume njegovo motivacijo in osebnostne lastnosti. Pomaga mu ohraniti ali na novo odkriti pomen njegove ustvarjalnosti, premagovati dvome, skrbi, strahove pred neuspehom in druge zagate, do katerih prihaja v ustvarjalnem procesu. Po drugi strani pa deluje tudi na kariernem področju, saj marsikomu ustvarjanje daje vsakdanji kruh. Creativity coach zato pogosto usposablja tudi za učinkovitejše ustvarjanje odnosov, pridobivanje socialnega kapitala, pomaga obvladati odnose s kupci, založniki, galeristi idr. Poslušša, izobrazuje, se odziva, seznanja kliente z metodami maksimiranja talentov in izpopolnjevanja lastnih potencialov ter jih sistematično vodi k doseganju njihovih ciljev.

Pristojnosti creativity coacha

Creativity coachinga ne kaže enačiti s terapijo, saj coach nikoli ne prestopi meja, ki se v terapiji navadno prečkajo. Creativity coach ne deluje kot mentor, saj se odmika od čustvene navezanosti, ki se pogosto pojavi med mentoriranjem in njim. Res pa je, da skuša k željam in dilemam posameznikov pristopati celovito, z zavedanjem o psiholoških, čustvenih, eksistenčnih in praktičnih težavah, povezanih z ustvarjalnim procesom. Spodbuja jih k aktivnemu iskanju rešitev, obenem pa se trudi zastavljati prava vprašanja, ki bodo posameznike napotila k poglobljeni analizi načinov lastnega ustvarjanja, motivacij zanj in jih spodbudila k napredku.

Creativity coaching ne ponuja rešitev na pladnju. Od posameznika zahteva samoiniciativnost in pripravljenost na spremembe. Če se ni pripravljen truditi za doseg zastavljenih ciljev, creativity coaching, ne glede na to, kako usposobljen in izjemen je coach, ni uspešen. Coach namreč ne more izsiliti napredka, gonilo napredka je lahko le posameznikova volja. Kjer je volja, je tudi uspeh. Če posameznik stremi k spremembam, lahko creativity coaching to željo obogati in znatno izboljša kakovost njegovega ustvarjalnega, pa tudi osebnega in poklicnega življenja.

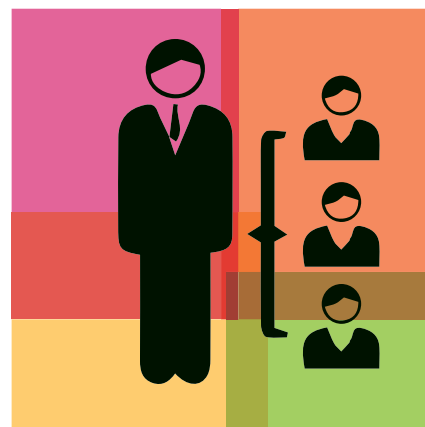
■ *Maša Škrinjar je univerzitetna diplomirana sociologinja kulture in umetnostna zgodovinarica. Ukvarja se s kulturno dediščino, muzejsko pedagogiko in turizmom, zanimata jo tudi kulturni management ter osebni coaching.*

Literatura

- Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Dexter, J., Dexter, G., Irving, J. (2011). *An Introduction to Coaching*. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Makarovič, J. (2003). *Antropologija ustvarjalnosti*. Biologija. Psihologija. Družba. Ljubljana: Nova revija.
- Maisel, E. (2007). *Creativity for Life. Practical Advice on the Artist's Personality, and Career from America's Foremost Creativity Coach*. Novato: New World Library.
- Maisel, E. (2011). *Mastering Creative Anxiety. 24 Lessons for Writers, Painters, Musicians, and Actors from America's Foremost Creativity Coach*. Novato: New World Library.
- Maisel, E. (2013). *Making Your creative mark. Nine Keys to Achieving Your Artistic Goals*. Novato: New World Library.
- Pečjak, V. (2006). *Psihološka podlaga vizualne umetnosti*. Ljubljana: DEBORA.
- Sriča, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.

Samocoaching kot interaktivni in trajnostni način upravljanja lastnega potenciala ter ustvarjanja zadovoljstva v osebnem in poklicnem življenju

Kapital so ljudje, ki ga upravljajo. Dobro počutje na delovnem mestu in zdravje zaposlenih sta dejavnika, ki izboljšujeta naprednost in učinkovitost delovnih okolij. Sodobna tehnologija, pričakovanja delovnih okolij, delodajalcev in družbe na splošno postavljajo posameznika pred vse večje zahteve in s tem psihofizične obremenitve. S tem se povišajo tudi psihosocialna tveganja na delovnih mestih. Prav v času gospodarske krize ter tudi krize socialne in kulturne klime je socialni potencial neprecenljiva vrednost ne le za zaposlene pri njihovi samouresnitvi, temveč tudi za delodajalce in družbo/državo kot celoto. Tega se morda včasih premalo zavedamo ali ob nepravem času in preventivnim ukrepom ohranjanja zdravja zaposlenih namenjamo premalo pozornosti. Skrb za psihofizično zdravje zaposlenih mora biti permanentna vloga družbe, vsake pore delovnega kolektiva in v njem vključenih posameznikov.



Koristi poznavanja večšin samocoachinga

Ljudje potrebujemo veščine, da bi lahko presegli omejitve, ki smo si jih vede ali nevede ustvarili v življenju in se z njimi srečujemo v različnih situacijah. Vsak dan se srečujemo s situacijami, ko smo kritizirani, ko mi kritiziramo druge, ko smo jezni ali nezadovoljni, ali pa se srečujemo z izzivi, za katere smo prepričani, da jim nismo kos ... V vseh teh situacijah se pokaže, kako reagiramo, kako jih re-

šujemo, kako jih ocenjujemo, kako ocenjujemo svojo moč/nemoč v njih. *Te ocene so pogosto avtomatične, hitre in nezavedne.* Pogosto na takšni osnovi svojih odzivov ne izboljšamo. Nasprotno pa je, ko ob podpori tehnik samocoachinga razvijemo boljši vpogled vase, začnemo postopno razumevati ozadje svojega reagiranja, spoznamo, da *način, kako se vedemo v situacijah, zlasti neprijetnih, ni prirojen, ampak naučen.*

Dejstvo je, da se lahko to, česar smo se enkrat naučili, naučimo drugače, ustrežneje ali

bolje. To pomeni, da lahko svoj odnos do sebe ali določene situacije, ki je negativen, neustrezen, nekonstruktiven, spremenimo v pozitivnega, takšnega, da bo ustrezen.

Torej gre po eni strani za učenje vedenja, po drugi pa za odpiranje temu, da lahko spremenimo svet notranjega doživljanja. To pomeni, da sebe nehamo obsojati, ko naredimo napako, ko nam kaj ne gre od rok, ko vidimo da nas drugi ne upoštevajo, ampak se naučimo ločiti med dvema pomembnima stvarima – *ena je, da znamo razumeti, da smo mi kot bi-*

tje vedno dobri, druga pa so naše vedenje, naše reakcije in doživljanje, ki je lahko v nekaterih situacijah neustrezno. To pomeni, da se naučimo razlikovati med obema pojmom in kritizirati konstruktivno izključno in samo vedenje. Ko začnemo tako ravnati sami, se odprejo mnoga vrata za spremembe.

Ko se zazremo vase, se obsodimo (da smo nesposobni, pokvarjeni, neumni, ker smo ravnali v določeni situaciji nepošteno ali nepremišljeno, in se s tem identificiramo). S tem onemogočimo spremembe. Če pa znamo identificirati neustrezno vedenje ali motiv, ki nas je vodil, se lahko temu posvetimo in se spreminjamo.

Naloga

- Kaj želite doseči s samocoachingom? Zapišite in povežite to z občutki, situacijami.
- Opišite situacijo, ko niste mogli ločiti osebe od dejanja, ki vas je prizadelo, in navedite, zakaj.
- Poskusite to situacijo opisati samo z vidika osebe in nato samo z vidika dejanja.

Teoretični okvir samocoachinga

V nas je um, ki deluje kot zapleten procesor v računalniku ter nenehno beleži in shranjuje naše misli. Te misli so kalupi, ki programirajo in oblikujejo naše življenje. To so spoznali modreci v vseh zgodovinskih obdobjih, že Mark Avrelij je zapisal: *Dobro se zazri vase. Tam boš našel vir, iz katerega boš lahko vedno črpal – le potrudi se in poišči ga.* Naj omenim še Sokrata, ki je dejal: *Spoznaj se. Ko se soočiš s tem, kdo si v resnici, lahko premakneš meje svojega sveta.*

- Pri samocoachingu gre za to, da se cenimo kot strokovnjak za svoje zasebno in poklicno življenje ter se zavedamo, da smo ustvarjalni, domiselni in celoviti.
- Učenje večšin samocoachinga nam omogoča, da smo vse bolj uglašeni s »svojim osebnim jedrom« in ob tem povezani z notranjim jazom (ki smo ga že spoznali pri obvladovanju notranjega kritika). Če o sebi vemo več, pomeni, da smo uglašeni s svojim »osebnim jedrom«.

Sposobnost znebiti se občutka, da smo obtičali, je eden najvplivnejših orodij samocoachinga.

- Ko smo povezani z notranjim jazom, vse bolj spoštujemo svoj pristni jaz. Ta jaz je otrok, ki so mu starši, učitelji, prijatelji in drugi sporočali: *Ne, nikar, moraš, ne smeš.* Ta pristni jaz še vedno živi globoko v nas. Ko ustvarimo stik z njim, lahko od-

ločitve sprejmemo bistveno hitreje kot sicer, saj lahko ugotovimo, kaj nam ustreza in kaj ne. Prav tako postane jasno, kaj v življenju želimo imeti, ohraniti, pridobiti in kaj smo pripravljeni narediti, spremeniti, da bi to uresničili, dobili.

- Najboljši samocoaching postavlja v ospredje omenjeno osebno jedro in neguje notranji pristni jaz. Osredotoča se na vrednote in prednosti, »spojene« s tem, kar želimo izkusiti in doživeti. Pri tovrstnem samocoachingu lahko vidimo, kako enostavna je uporaba strategij za doseganje ciljev, saj (enkrat za spremembo) svoje cilje resnično poznamo.
- Pomembno je, da ne pričakujemo, da gre v praktičnem smislu vedno vse gladko, saj kakovostno učenje trči tudi na ovire. Nič nenavadnega ni, če pri uporabi večšin samocoachinga obtičimo. Če se nam to zgodi, se spomnimo na notranji jaz – spoštujemo se in imejmo se radi. Nato razmislimo, kaj se v takšni situaciji lahko naučimo o sebi oziroma kakšno pomembno vprašanje si lahko v zvezi z njo zastavimo. Te večšine bomo kmalu spoznali.
- Sposobnost znebiti se občutka, da smo obtičali, je eden najvplivnejših orodij samocoachinga.

Dejstvo je, da se lahko to, česar smo se enkrat naučili, naučimo drugače, ustrežnejše ali bolje. To pomeni, da lahko svoj odnos do sebe ali določene situacije, ki je negativen, neustrezen, nekonstruktiven, spremenimo v pozitivnega, takšnega, da bo ustrezen.

- Osnovne večšine samocoachinga se navezujejo na odkritost in neposrednost ozaveščanja notranjega pristnega jaza in uglašeniosti s »svojim osebnim jedrom«.
- Bistvo samocoachinga ni, da bi se znali voditi, si prigovarjati ali ukazovati. Gre za to, da se uglasimo z notranjimi mislimi in se jim naučimo dobro prisluhniti. Tako resnično dobimo, kar si želimo, in vse te misli se shranijo neposredno v spominu. Tovrstni pristop je popolno nasprotje pristopu, pri katerem se človek nauči nekaj novega, potem pa tega ne uporablja v praksi oziroma se za naučeno ne zmeni več. S samocoachingom lahko trdno zagovarjamo stvari, v katere verjamemo. Ko se zavedamo razlik med samoučenjem in samocoachingom, lahko razumemo, kakšne vzorce in navade moramo spremeniti.
- Pri samocoachingu je jasno, da smo strokovnjak za svoje življenje in delo. V sebi lahko najdemo vse: nasvete, mnenja in

predloge. Pogosto ne moremo izbrati, v kakšni situaciji se bomo znašli, vedno pa lahko izberemo to, kako se bomo nanjo odzvali. Pomaga že, če se ozremo vase in vprašamo: »Za kaj je še prezgodaj, za kaj je že prepozno in za kaj je še pravi čas?«

Naloga

- Katere tri vzorce razmišljanja morate spremeniti, da bi se bolj cenili na delovnem področju in ohranili svoje »osebno jedro« ter ob tem tudi notranji jaz? Zapišite.
- Kako bi si lahko v svojem delovnem okolju izkazali več samospoštovanja in ohranili »osebno jedro« in ob tem tudi notranji jaz? Zapišite.

Ohranitveni ali zaščitniški mehanizem samochoachinga?

Za trenutek umirimo misli, obrnimo se vase in se vprašajmo: »Ali obstaja način, da se poslovim od kaotičnega, stresnega in neizpolnjenega življenja?« Odgovor je preprost: »Da, le naučiti se moraš uživati življenje, izrabil svoj potencial in postati vrhunski arhitekt svojega življenja.« Kmalu nato se pojavi vprašanje: »Kako?« Delno smo se s tem seznanili, ko smo brali o nevrolingvističnem programiranju, obvladovanju notranjega kritika, se seznanili z metodami samoobvladovanja, uporabo asertivne komunikacije in oblik samopomoči ter psihosinteze. Tokrat bomo odkrivali tančico izjemnim in preskušanim tehnikam – metodam samocoachinga.

Toda preden se podamo po poti vsebine, ki lahko v marsičem pomembno spremeni naš trenutni življenjski slog, osvetlimo pojem *treh stanj identitete in pozitivnega trikotnika*, iz katerih izhaja naše delovanje *po ohranitvenem ali zaščitniškem mehanizmu*. Ljudje imamo namreč za preživetje dva temeljna mehanizma vedenjskega odzivanja. *Ohranitveni mehanizem* je pozitiven, naravnan na kompromisno odzivanje in vpliva na dobro obvladovanje aktivnosti, ki jih v življenju počnemo in se od nas pričakujejo, pri *zaščitniškem mehanizmu* pa se podrejamo usodi. Pri slednjem smo v spoprijemanju z življenjskimi izzivi pogosto nehoti negativno naravnani do sebe in drugih ali življenjskih situacij, v katerih se znajdemo. To navadno vse skupaj samo poslabša in zadeve se podirajo kot domine.

Naloga

- Za obdobje zadnjega meseca navedite vsaj tri situacije v delovnem okolju, ko ste pri sebi prepoznali ohranitveni mehanizem samochoachinga. Zapišite.
- Za enako obdobje in okolje navedite vsaj tri situacije, ko ste pri sebi prepoznali zaščitniški mehanizem samochoachinga. Zapišite.

- Izberite med zapisanimi primeri dva z zaščitniškim mehanizmom in dopišite, kaj bi v tem trenutku spremenili v svojih odzivih.

Spoznajmo pozitivni trikotnik samocoachinga

Trikotnik kot lik je izbran zato, ker ima tri oglišča in se lahko projicira v tri človekove identitete – psihološko, socialno in duhovno. Ob tem skušamo odgovoriti na vprašanje, kakšni smo, kako delujemo kot psihološko in socialno bitje glede na okolje. Pridevnik pozitivni opredeljuje, da pozitivna sprememba na področju ene od identitet pozitivno vpliva tudi na drugi dve. V zvezi s pozitivnim trikotnikom si odgovorimo na tri pomembna vprašanja – kako ustvariti pozitiven *odnos do sebe*, kako ustvariti pozitiven *odnos do okolja* (drugih, izzivov in naših aktivnosti) ter kako ustvariti in ohranjati *stik z izvirno pozitivno energijo v sebi*.

Veščine samocoachinga

Ključna veščina samocoachinga je *samosposostovanje*, ki je ogrodje drugih veščin coachinga, s katerimi lahko izboljšujemo življenje. Omogoča, da si brez ovinkarjenja povemo resnico, ukrepamo, napredujemo in dosegamo svoje cilje. Ko se naučimo ceniti sami sebe takšne, kot smo, in ustvarimo tesnejši stik s svojim pristnim jazom, se bo okrepilo tudi *samozaupanje*, ki je druga pomembna veščina samocoachinga.

To, da znamo doseči notranji umik vase, nam omogoča večji pregled nad situacijo in s tem tudi možnost izbire, kako se bomo odzvali.

Ko uporabimo veščine coachinga, zmoremo prisluhniti svojim praviim potrebam, ciljem, vizijskim. Takrat smo uglašeni s sabo in si zaupamo. Ko si zaupamo, ustvarimo varno okolje, ki daje podporo, ohranja samospoštovanje in zaupanje vase. Ob tem držimo obljube, ki smo si jih dali. Ko zaupamo svojemu notranjemu jazu, krepimo celovitost, poštenost in iskrenost. Lahko postanemo drznejši, se znebimo strahu pred neuspehi in si dovolimo »izlete« na nova področja izzivov.

Tretja pomembna veščina samocoachinga je *komunikacija*, ki je ključ harmonije in motivacije. Prinaša informacije, omogoča izražanje občutkov in poskrbi, da se počutimo pomembne. Razdelili jo bomo v tri skupine:

1. *aktivno samoposlušanje* je sposobnost popolnega osredotočenja na to, kar izrečemo, in na to, kar zamolčimo; pomeni razločevanje med besedami, tonom glasu in govorico telesa, pa tudi sposobnost, da svoje besede jasno povzamemo in ponovimo;

2. *učinkovito samoizpraševanje* je sposobnost zastavljanja vprašanj, ki odsevajo aktivno poslušanje in razumevanje načina razmišljanja; gre za sposobnost postavljanja odprtih vprašanj, ki nas spodbudijo k odkrivanju sebe, predanosti in ukrepanju;
3. *neposredni samogovor* pomeni sposobnost jasnega in neposrednega komuniciranja ter učinkovitega oblikovanja in izražanja misli; pomaga nam razumeti, kaj v resnici hočemo ali glede česa smo negotovi.

Naloga

- Katere od navedenih veščin samocoachinga (samosposostovanje, samozaupanje, komunikacija) dobro uporabljate pri delu? Zapišite.
- Katere veščine morate temeljiteje vtakati v svoje delovno okolje? Zapišite.

Poglobljanje vase

Naredite še korak naprej. Skupina veščin, predstavljena v nadaljevanju, nam bo pomagala pojasniti trenutni položaj. Tako bomo lažje ukrepali in se približevali zastavljenim ciljem. Prva veščina se imenuje *ustvarjanje zavedanja*. Kot sposobnost nam omogoča razlikovati med dejstvi in našim dojemanjem le-teh. Spoznali bomo neskladja med mislimi, čustvi in dejanji.

Primer iz delovnega okolja

Vodja srednje velikega podjetja mi je povedal, kako je vedno verjel, da so njegovi pogledi in mnenja pravilnejši od mnenj sodelavcev. Njihovi pogledi ga niso zanimali, prav tako ni prisluhnil njihovim zamislim. V procesu coachinga se je začel bolj zavedati njihovih besed. Sprejemal jih je, svoja prepričanja, čustva, mnenja in občutke pa je zmožgel postaviti na stranski tir. Stvari je uvidel v novi luči in začel se je učiti novih stvari. V pol leta se je storilnost v njegovem oddelku izboljšala in tudi kazalniki zadovoljstva uporabnikov s storitvami podjetja so bili bistveno boljši. Ko je spoznal, kako se zaradi lastnih prepričanj ni mogel povezati z drugimi, se je veliko naučil.

Snovanje dejanj je veščina, ki pomaga načrtovati. Okrepi zmožnost načrtovanja in razmišljanja o težavi ali položaju ter omogoči sistematično raziskovanje določenih zadev in priložnosti. Ukrepamo tako, da čim učinkoviteje dosegamo zastavljene cilje in poglobimo učnje. Hkrati proučujemo alternativne ideje in rešitve, ocenjujemo možnosti in sprejemamo s tem povezane odločitve.

Samochoaching temelji tudi na *načrtovanju in postavljanju ciljev*. Gre za sposobnost razvijanja in povzemanja zbranih informacij ter upoštevanja načrta, ki zajema naše slabosti ter ključna področja za učenje in razvoj. Rezultati bodo dosegljivi, merljivi in natančno določeni (tudi časovno). Ta sposobnost pomaga

okrepiti samodisciplino ter se usmeriti na načrtovanje in cilje.

Zadnja od veščin poglobljanja vase je *nadziranje napredka in odgovornosti*, sposobnost osredotočanja na stvari, ki se zdijo pomembne, ter sposobnost ukrepanja glede njih. To okrepi samodisciplino in sposobnost sprejemanja odločitev.

Ključna veščina samocoachinga je samospoštovanje, ki je ogrodje drugih veščin coachinga, s katerimi lahko izboljšujemo življenje.

Tisti, ki so v življenju uspešni, se navadno osredotočijo na svoje prednosti, omejitvam pa se ne posvečajo. Vsako od štirih omenjenih področij poglobljanja vase okrepi ter razvija naše sposobnosti in prednosti.

Naloga

- Razmislite o tem, kako gledate nase, ko ste v situaciji neskladja med mislimi, čustvi in dejanji. Zapišite svoje občutke.
- Razmislite o tem, kako ste se počutili v situaciji, ko niste uvideli svoje priložnosti. Zapišite, katere veščine samochoachinga ste ob tem pogrešali.
- Zastavljenih ciljev ne dosegate zaradi slabega samocoachinga na katerem od štirih navedenih področij? Zapišite. Če jih je več, jih razporedite po pomembnosti.

Samocoaching in pojem treh identitet

Človek se identificira glede na to, v kakšni situaciji je. Vsi imamo identiteto, o kateri smo prepričani, da je naša psihološka ali osebna identiteta. V različnih socialnih situacijah se ukvarjamo s socialno identiteto, jo izražamo, prilagajamo. Vsak človek v življenju se kdaj znajde v situaciji »zastoj«, saj nihče od nas ni bil deležen idealne vzgoje. Starši, ki so bili naši glavni vzgojitelji, sorodniki in kasneje učitelji so na nas prenesli to, kar so sami znali, z načini, kako so nas spodbujali, kritizirali, usmerjali v življenju. Te načine smo nato ponotranjili – tako kot so starši ravnali z nami, tako se bomo mi naučili ravnati s sabo in od tega samoobnavanja je odvisno, kakšna je naša identiteta na posameznem polju. Nekdo je bolj več ali bolj razvit v socialnem smislu, hitreje navezuje stike, se znajde, je elastičen in se tu lahko razvija naprej. Drugi je razvitejši v smislu psihološke identitete, ima razvitejšo sposobnost vpogleda vase, bolj razume samega sebe, vendar je manj več v socialnem smislu, zaprt, tih, ne ve, kako ravnati v določenih situacijah. Tretji pa je lahko popolnoma brez duhovne identitete, ker v domačem oko-

Sklepna drobtinica samoachinga

Najpomembnejše pri samochoachingu je, da se naučimo zanesti nase in poiskati oporo v sebi. Seveda jo potrebujemo marsikdaj pri drugih. To ni narobe, kar je slabo v tem, je: če ne znamo najti opore v sebi, smo vedno odvisni od podpore okolja in drugih.

lju tega ni prejel, saj s tem niso živeli in ni mogel razviti tega dela sebe. Pozitivni trikotnik pomaga, da na vsakem od teh treh področij naredimo pomemben korak naprej. Pri tem nam pomaga samoaching: naučimo se samopodpore treh oglišč in problematičnih področij. Vsa področja lahko reguliramo oziroma spreminjamo. Fokusiramo se na situacije, ki so v življenju običajne, in jih preverimo po treh osnovnih ogliščih pri tej nalogi.

Naloga

- Ali vam vaš samoaching omogoča razumevanje v tem, zakaj tako reagirate in ne drugače? Kako? Opišite.
- Ali je vaš samoaching tako dober, da uravnava način vašega vedenja na raven brez obsodb? Kako? Opišite.
- Kaj morate narediti na področju samoachinga, da boste razvili pozitivnejši odnos do sebe? Kaj in kako lahko to dosežete? Opišite.

Seveda je tukaj pomembno tudi, kako izvesti predpripravo, da bomo imeli več izbire, da se ne bo takrat, ko se bom znova znašli v določeni situaciji, postavil zid, ko ne moremo izbrati in si rečemo: »Saj drugače nismo mogli«. Ob dobri predpripravi vemo, da *obstaja izbira*, in ne samo, da vemo, da obstaja, ampak jo že imamo na voljo in to je tisto, zaradi česar je vse bolj pozitivno.

Samcoaching in iskanje svojega notranjega dela – osrediščenosti

Iskanje osrediščenosti je povezano z virom pozitivne energije v sebi, virom miru, notranje distance do dogajanja okrog nas in v nas. To nam omogoča, da se ustrezneje odzovemo na situacijo. To je subjektivna pozicija, ki nam daje možnost izbire. Pogosto se na situacije odzivamo avtomatično, naučeno. Če se tako odzivamo, so tudi odzivi neprimerni, ker se odzivamo, preden zares razumemo, kaj nam drugi sporoča, zakaj tako ravna, kakšni so nje-

govi motivi, zato je tudi naš odziv neustrezen. To, da znamo doseči *notranji umik vase*, nam omogoča večji pregled nad situacijo in s tem tudi možnost izbire, kako se bomo odzvali.

Ta trenutek je pomemben. Odzvati se je treba umirjeno, ne v afektu, ne iz prizadetosti, jeze, strahu ..., ampak iz notranjega miru. To ni dovolj, pomembno je, da ugotovimo glede odzivov, ki niso bili primerni, kje je zgrešena logika, ki je navadno »otročka«, naučena v otroštvu. To logiko je treba preseči in ugotoviti, kako bi se bilo primerneje ali bolje odzvati v določeni situaciji.

Osnovne veščine samoachinga se navezujejo na odkritost in neposrednost ozaveščanja notranjega pristnega jaza in uglašenosti s »svojim osebnim jedrom«.

Sprememba je vedno možna. Vsakdo lahko spremeni vedenje: ko si rečemo danes ne bom ravnal tako, ampak drugače, danes ne bom pozabil odložiti kozarca na pravo mesto, čeprav sem bil doslej navajen drugače. Seveda se bomo vsakič, ko se bomo srečali s spremembo, hoteli odzvati po starem. Zato je treba z vadbo ustvariti v sebi nekakšne opozorilnike, ki sporočajo, naj ne delamo tako, ampak drugače. To je bolj površinski aspekt. Notranji pa je, da se naučimo uravnati tudi svoje doživljanje, da uvidimo, kako se v določeni situaciji počutimo oziroma kakšen je naš notranji dialog. Kaj si rečemo, ko opazimo, da skušamo ravnati po starem, kako se motiviramo za drugačno ravnanje? Tudi to lahko spremenimo: *sprogramiramo drugačno mišljenje*, čutenje, sami sebe z vadbo usposobimo, da to postane del bolj spontanega, celostnega vedenja, kako opravimo določeno stvar. Včasih se je treba znati ustaviti, se na teh treh ogliščih zazreti vase, spremeniti to, kar je treba spremeniti, in zastaviti na ozkih življenjskih področjih življenje drugače.

Primer iz družinskega okolja

Ko zjutraj odhajamo v službo, se partner kot po pravilu vedno obotavlja, zato zamudimo službo. To je recimo situacija, ko smo v želji spodbuditi partnerja, da bi opravil zadevo hitreje, nekonstruktivno kritični, povzdiguje glas, stresamo nanj svojo jezo in potem, ko se peljemo sami v avtu, obsojamo še sami sebe, v službi pa sodelavce, obveznosti, morda tudi nadrejene. Izberemo to ozko področje.

Naloga

- Ali vam vaš samoaching omogoča razumevanje v tem opisanem dejanju? Kako? Kaj vam pri tem pomaga? Opišite.

O izbiri samoachinga v trikotniku

Življenje nas vodi skozi različne situacije. Pogosto reagiramo nepripravljeno in burno, ko čutimo, da smo izzvani – ko nas žalijo, kritizirajo, se neupravičeno jezijo na nas, nam dodelijo nalogo, ki ji nismo kos, in se nam zdi, da od nas pričakujejo nemogoče. To so situacije, ko reagiramo zelo spontano.

Primer iz delovnega okolja

Nadrejeni nam naloži naloge. Vemo, da se bo to podaljšalo čez vikend, mi pa smo se že pred tem odločili, da gremo z družino na izlet. Lahko smo tiho, mu ne rečemo nič in se razjezimo doma pred družino, ker tam lahko izrazimo nezadovoljstvo. Potem pridemo v službo, kot da se nič ni zgodilo, ali pa izberemo drugo možnost, da bomo nadrejenemu povedali stvari konstruktivno. Izbira je naša.

Treba je pogledati vase in ugotoviti, kaj nas v tistem trenutku blokira, da se ne upamo postaviti zase, kje nas zmanjka, katera čustva se pojavljajo. V tej fazi skušamo razumeti sebe, kakšna je naša reakcija in zakaj je takšna, kot je. Ukvarjamo se zlasti s tem, da bi videli, iz katerega dela ali predala psihe v situaciji zajemamo. Ali gre za otroško logiko? To pomeni, da se počutimo nemočni, nerazumljeni in potrebujemo podporo ali se odzovemo tako, da skušamo zagovarjati neka pravila, neke rigidne norme in smo pokroviteljski do drugih, ali se znamo v situaciji odzvati tako, da racionalno vidimo, kaj se dogaja, in se odzovemo v skladu s tem, kar situacija od nas zahteva oziroma kaj hočemo doseči. *To so trije predali psihe – otroški, starševski oziroma roditeljski in odrasli.* Ko raziščemo to ozadje, lahko bolje razumemo, kaj se je zgodilo, in to je temelj za to, da izberemo, iz katerega dela samega sebe se bomo »zdaj« odzvali in kako.

Naloga

- Kaj vam svetuje vaš coach v opisanem primeru? Opišite, kako bi rešili situacijo v zadovoljstvo vseh – vas, nadrejenega in vaše družine.

Prepoznavanje notranje prednosti v samochoachingu

Ljudje se premalokrat zavedamo, da imamo priložene notranje prednosti in tega ne izrabljamo. Te prednosti so nam omogočile doseči vse, kar smo doslej ustvarili v življenju, vendar se nanje redko osredotočamo.

Veščine samoachinga nam omogočajo prepoznati prednosti in moč. Ko nam je jasno, kaj nam je pomagalo, da smo prišli do določene točke, na kateri smo, lahko na podlagi teh prednosti ustvarimo tudi svojo prihod-

nost. *Prenehali se bomo osredotočati na to, kar se ni zgodilo, in svojo energijo usmerili v razmišljanje, kaj bi se lahko zgodilo.*

Ena od uporabnic mojih svetovalnih storitev mi je povedala, zakaj je njena služba tako stresna in zakaj ni napredovala na delovno mesto, ki ji je bilo resnično všeč. Brez zadržkov mi je naštel lastne napake, ki jih ni bilo malo. Ko sem jo vprašala o njenih prednostih in ji pomagala, da jih je odkrila, je preusmerila energijo in se posvetila njihovi krepitvi. Rekla mi je, da sem delo opravila vrhunsko, in to me je spravilo v smeh, kajti vse delo je opravila sama.

Ne pozabimo, da je uspeh potovanje, ne cilj, zato ne dopustimo, da bi nam splahnila pogum in navdušenje. Ne izgubimo potrpljenja, temveč vztrajajmo. Da bi napredovali, je treba razumeti, da je to, kar nas je privedlo v sedanja situacijo, zelo vplivno in odlično. Nekaj

trenutkov namenimo razmišljanju o svojih uspehih. Uživajmo v naslednji nalogi, pri kateri se bomo lahko potrepeljali po rami.

Naloga – deset vaj, ki vam bodo pomagale spoznati, kako enkratni ste.

1. Napišite zgodbo o svojih treh največjih uspehih.
2. Sestavite seznam desetih največjih dosežkov. Napišite, kaj ste morali storiti, da ste jih dosegli.
3. Navedite deset načinov, kako ste v preteklem mesecu oplemenitili življenje ljudi okoli sebe.
4. Začnite pisati dnevnik, kamor boste zapisovali majhne vsakdanje stvari, ki pomagajo vam in drugim.
5. En mesec sestavljajte seznam pohval, ki ste jih deležni od drugih.
6. Pomislite, koliko ste že dosegli. Napiši-

te, katere lastnosti, veščine in prednosti so vas pripeljale do točke, kjer ste zdaj.

7. Vsako jutro zapišite, kaj si tisti dan zaslužite. Ob koncu dneva preverite, kaj od naštetega se je dejansko zgodilo.
8. Deset ljudi vprašajte, kaj jim je všeč na vas. Naj povedo, zakaj vas imajo radi in zakaj želijo, da ste del njihovega življenja.
9. Napišite zgodbo o sebi, kjer boste pojasnili, zakaj se dobro počutite v svoji koži.
10. Navedite pet enkratnih stvari, povezanih z lastno energijo, navdušenjem in duhom, ki bi jih radi izražali vsak dan.

Spec. Evalda Bizjak je diplomirana delovna terapevtka – svetovalka, specialistka umetnostne terapije, supervizorka in habilitirana predavateljica v višješolskih študijskih programih in fakulteti.

PLANET
GV



USPOSABLJANJE POOBLAŠČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA tudi v letu 2015!

**Preprečite mobing v svoji organizaciji,
usposobite se za pooblaščenca za boj proti mobingu!**

**Pridružite se nam na intenzivnem tečaju
12. in 18. marca 2015 v prostorih podjetja Planet GV v Ljubljani.**

**Pridobite tudi certifikat
»preizkušeni pooblaščenec za preprečevanje mobinga«
in knjigo »Recite mobingu ne!«**



PODROBNEJŠE INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Likoarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana, informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si

Kako največje svetovno strokovno omrežje LinkedIn spreminja svet kadrovanja

Družbena omrežja, najhitreje rastoči vir kakovostnih kadrov

V zadnjih desetih letih je kadrovanje doživelo več sprememb kot prej v 40 letih. Kadroviki, ki so uspešni, sprejemajo in oblikujejo principe sodobnega kadrovanja. Kadrovanje je vse bolj družbeno. Pojav družbenih medijev (po nekaterih podatkih jih je na svetu že več kot 84.000) je omogočil številne priložnosti za podjetja in posameznike. Za podjetja so postali odnosi (v mrežah in zunaj njih) pomembnejši, kot so bili kdaj prej.



LinkedIn – najboljši prijatelj sodobnega kadrovika

Globalni iskalci kadrov se strinjajo, da so družbena omrežja najhitreje rastoči vir kakovostnih kadrov (tabela 1). Raziskava, izvedena v 19 državah med 3300 vodji HRM, je pokazala, da so se med vsemi viri povečala za 11 odstotkov. Podjetja kar tekmujejo pri ustvarjanju Facebook-strani in tвитov, številna pa so spregledala LinkedIn, ki je v bistvu medpodjetniška stran in štirikrat učinkovitejši, kot sta Facebook ali Twitter. V zadnjem času je preoblikoval način, kako podjetja zaposlujejo, tržijo in prodajajo.

Zanimiva je tudi mednarodna raziskava, ki jo je letos izvedlo podjetje Adecco v 14 državah

in med 1500 kadroviki (graf 1). Družbena omrežja visoko kotirajo in med vsemi je na prvem mestu LinkedIn (agencije več kot 58 odstotkov, kadroviki v podjetjih več kot 52 odstotkov).

Pri nas ima le 1,5 odstotka podjetij LinkedIn-stran.

Raziskava je pokazala, da 73 odstotkov kadrovikov pri nas uporablja vsaj en račun v družabnih omrežjih za poklicne namene, predvsem zato, da bi povečali število prijav in dosegli ciljne oziroma zaželeno kandidate. Polovica jih uporablja tudi za preverjanje kandidatov – njihove mreže stikov, objav in priporočil.

Pravzaprav ne iščejo vodstvenih kadrov, nasprotno, najpogosteje družabna omrežja upo-

rabljajo predvsem pri iskanju nevodstvenih kadrov (66,4 odstotka). Z raziskavo so tudi ugotovili, da je kar 33,5 odstotka delodajalcev že izključilo kandidata iz postopka izbire zaradi informacij, fotografij ali vsebine v njegovem profilu ali na spletu.

Zanimiv je tudi odnos iskalcev zaposlitve: najučinkovitejše družabno omrežje za iskanje službe in tudi ustreznih kandidatov pri nas je poslovno omrežje LinkedIn – uporablja ga sicer dobrih 36 odstotkov tistih, ki iščejo službo po spletu – večina jih je zaposlena. Za primerjavo: v Nemčiji LinkedIn pri iskanju službe uporablja le 13,2 odstotka vprašanih, saj je pri njih bolj priljubljen Facebook (16,4 odstotka).

Kot največje svetovno strokovno omrežje z več kot 300 milijoni članov, je LinkedIn najboljši prijatelj sodobnega kadrovika. Ka-

droviki imajo prek njega dostop do največje baze podatkov, ki omogoča najti, raziskati ter doseči prave talente in kandidate.

Nekaj dejstev o LinkedIn*

- LinkedIn je bil ustanovljen leta 2003 z namenom strokovnega povezovanja.
- Ima več kot 5400 zaposlenih za polni delovni čas s podružnicami v 27 mestih po vsem svetu.
- Med 2100 podjetji je najhitreje rastoče tehnološko podjetje v ZDA.
- Ima več kot 332 milijonov članov v več kot 200 državah.
- 67 odstotkov uporabnikov je zunaj ZDA.
- V 22 jezikih (v slovenščini ga še ni).
- Več kot 65 odstotkov članov LinkedIna je odločevalcev v organizaciji.
- Povprečen uporabnik LinkedIna ima dohodek gospodinjstva 80.000 € (za primerjavo Facebook 43.840 €, Twitter 41.680 €).
- Povprečno se mu pridruži 172.800 novih članov na dan.
- Strokovnjaki se mu pridružijo s hitrostjo več kot dveh nova člana na sekundo.
- Povprečna starost njegovega uporabnika je 41 let.

LinkedIn je več kot le orodje za povezovanje, je vsestranska poslovna platforma.

- Na dan si uporabniki ogledajo več kot 25 milijonov profilov.
- Več kot 4 milijone podjetij imajo LinkedIn-strani.
- Kar 27 milijonov blagovnih znamk ima družbeno stran.
- Obstaja več kot 1,5 milijona različnih založnikov, ki aktivno uporabljajo gumb Share LinkedIn na njihovih spletnih straneh za pošiljanje vsebin v platformo LinkedIn.
- Z LinkedIna 45 odstotkov obiskovalcev odide na druge digitalne vsebine (spletna stran, blog ipd.)
- Člani LinkedIn si delijo poglede in znanje v več kot 2,1 milijona LinkedIn-skupinah.
- Med 2100 podjetji je LinkedIn najhitreje rastoče tehnološko podjetje v ZDA.
- LinkedIn je dobil prestižno zlato nagrado 2013 kot najboljša družbena stran za prodajo in marketing.
- V nekaterih regijah/državah še vedno absolutni ne vodi: v Franciji je drugi za Vlado, v nemško govoreči regiji vodi Xing, na Japonskem vodi Mixi in na Kitajskem Tianji.

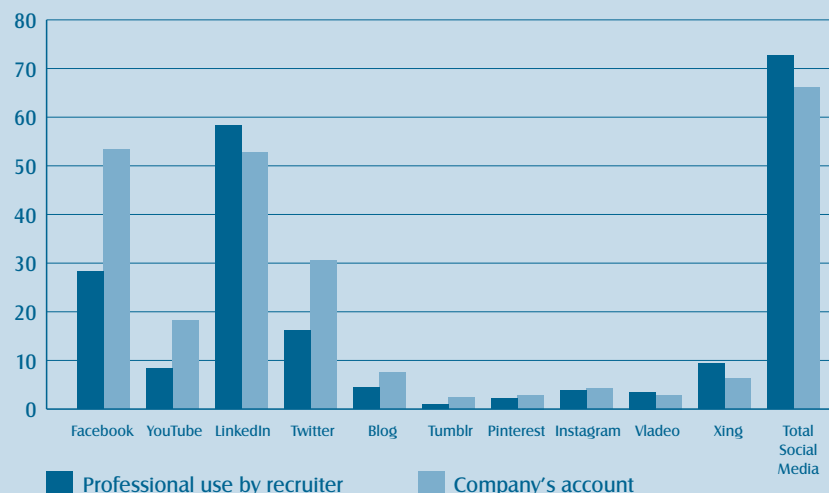
* State of Inbound Marketing Report, junij 2013/ november 2014.

Tabela 1: Globalni iskalci kadrov se strinjajo: družbena omrežja so najhitreje rastoči vir kakovostnih kadrov

Sources of Quality Hires	2011	2012	2013	Increase (+) Decrease (-)
Internet job boards	36 %	39 %	38 %	-1 %
Social professional networks	20 %	26 %	37 %	+11 %
Recruitment agencies	41 %	36 %	35 %	-1 %
Employee referral programs	35 %	31 %	35 %	+4 %
Internal hires	32 %	32 %	34 %	+2 %
Company career website	28 %	31 %	30 %	-1 %
Internet resume databases	14 %	13 %	16 %	+3 %
Company ATS/internal candidate database	12 %	12 %	13 %	+1 %
College recruiting programs	12 %	10 %	11 %	+1 %
General career fairs	4 %	4 %	5 %	+1 %

Vir: Raziskava LinkedIn, 2013, v 19 državah, 3300 vodij, HRM (11).

Graf 1: Uporaba posameznih družbenih medijev za profesionalno rabo



Vir: Raziskava Adecco, 2014, 24 držav, 1500 kadrovikov (9).

Tabela 2: Za kaj vse kadroviki uporabljajo družbena omrežja

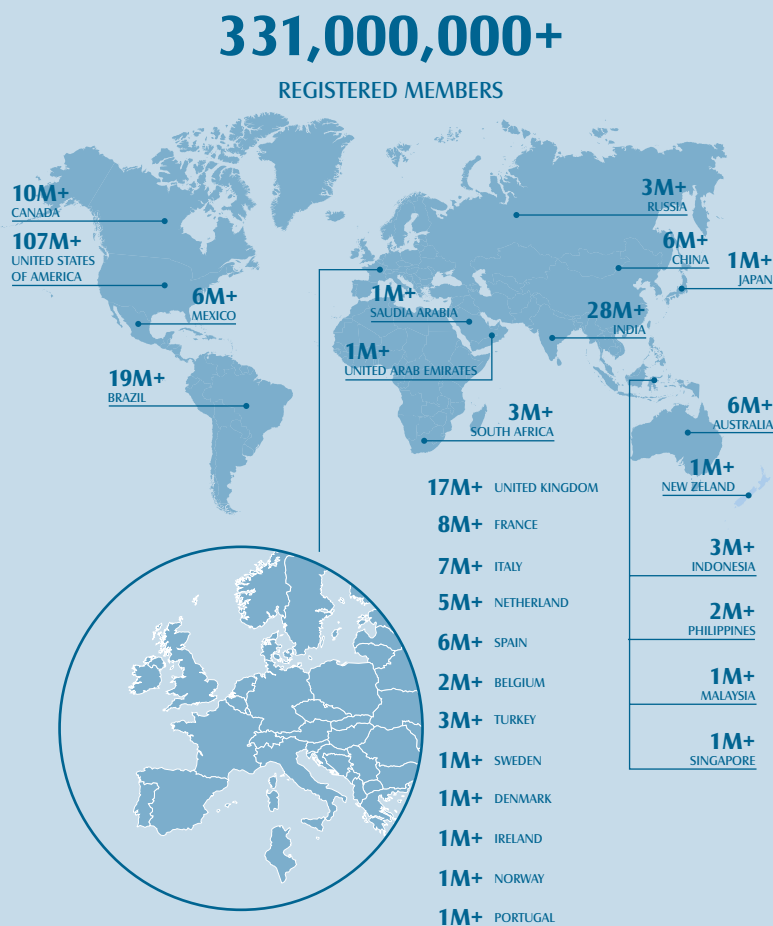
V odstotkih	Aktivnost
65,0	Oglaševanje prostih delovnih mest
59,7	Iskanje pasivnih kandidatov
52,4	Preverjanje prošenj za zaposlitev
52,7	Preverjanje verodostojnosti življenjepisa
51,3	Preverjanje mreže kandidatov
51,1	Krepitev blagovne znamke podjetja
45,2	Preverjanje objav kandidata
42,9	Preverjanje priporočil kandidata

Vir: Raziskava Adecco, 2014, 24 držav, 1500 kadrovikov (9).

Vse se začne z vašo zgodbo

Podobno kot Facebook LinkedIn ponuja osebni profil in profil podjetja. Strokovnjaki priporočajo, da imate oba. Osebni profil osvetljuje vašo osebno blagovno znamko strokovnjaka z določenega področja in delovnimi izkušnjami. Profil podjetja pa predstavlja izdelke/storitve, možnost zaposlovanja in blagovno znamko. LinkedIn-profil je le prvi korak V sedanjem poslovnem svetu je vaša profesionalna poklicna *online*-blagovna znamka ključna. LinkedIn pa vam jo lahko pomaga ustvarjati. Uspešno zaposlovanje se začne z vami. Vaš profil je pogosto prva interakcija s podjetjem, ki išče določen profil, tako da bi moral biti navdihujoč. Razmislite o tem, zakaj ste kadrovik, koliko karier ste preoblikovali in katera podjetja ste sooblikovali. Več ko lahko poveste, kdo ste in kaj vaše podjetje počne, lažje je sodelovati z vami in podjetjem. Ali vaš osebni LinkedIn profil izraža vse to? Če ne, izgubljate veliko priložnost za sebe, svoje podjetje in svoje kandidate.

Slika 1: LinkedIn v svetu



Vir: (2).

Kdo bi moral biti na LinkedInu

Skoraj vsakdo ima lahko poslovno ali poklicno korist od tega, da je na LinkedInu – vsi, ki želijo izrabiti to orodje za pridobivanje poslovske, novih strank, večjo prepoznavnost na

domaćem in tujem trgu. Strokovnjaki za kadre ga uporabljajo za namene zaposlovanja, izjemno priljubljena spletna stran pa je postal tudi za iskalce zaposlitve.

In zakaj bi morali biti tudi vi? Poleg tega, da je brezplačen in preprost za uporabo, obstaja več razlogov, zakaj bi morali uporabljati to

družbeno omrežje. Ni le orodje za povezovanje, ampak večstranska poslovna platforma. Omogoča, da navezujete stike, opravljate raziskave trga, izboljšate ugled podjetja, blagovne znamke in ustvarite spletno skupnost. LinkedIn je največja in najboljša baza za iskanje poslovnih strokovnjakov na svetu – po ključnih besedah. Iskanje je šele začetek, ugotovite namreč lahko tudi, kako se lahko povežete s posameznikom. Potem ko se povežete z njim na LinkedInu, lahko vidite, koga pozna in koga poznajo njegovi prijatelji. Večje ko je vaše omrežje na LinkedInu, več koristi in pomoči boste lahko deležni.

73 odstotkov kadrovikov uporablja pri iskanju kadrov vsaj eno družbeno omrežje.

Kadroviki imajo na LinkedInu dostop do največje baze podatkov. LinkedIn omogoča najti in raziskati profile ter doseči prave talente in kandidate. Ne samo, da vam bo pomagal izvedeti, kdo dela za podjetje, izvedeli boste tudi, kdo je že delal tam, kje so se šolali, kakšne izkušnje imajo, kateri kupci jih priporočajo in še veliko več. Omogoča vam odlično dostop do več talentov kot kateri koli drugi vir in orodja, tehnologijo in podatke, ki jih potrebujete.

Vaš osebni profesionalni branding

Pet korakov do sijajnega novega osebnega profila LinkedIn:

1. profesionalna fotografija: slika lahko poveča več kot tisoč besed;
2. oblikujte odlično uvodno predstavitev: posvetite se naslovu in povzetku, za dostopnejši občutek uporabite prvo osebo (jaz, mi ...), pišite, kot bi želeli zaposlovati;
3. uporabite multimedijo: predstavite svoje delo, z dodajanjem slik/povezavami na slike, video posnetkov, blogov, predstavitev in spletnih mest/strani *SlideShare*;
4. bodite vidni: izstopajte s posodobitvijo svojega statusa z informacijami o svojih projektih, stvarih, ki jih berete (vaše mnenja o njih), in dogodkih, ki ste se jih udeležili;
5. delite vsebino v LinkedIn-skupinah: razlikujte se po izčrpnem poznavanju svoje panoge, vsaka objava ali odgovor na vprašanje, ki ste ga objavili, je priložnost za osebno trženje in verodostojnost.

LinkedIn profil vašega podjetja je ključen

Vaš profil je pogosto prvi vtis o vas, LinkedIn-stran pa prvi vtis o vašem podjetju. Bodisi da gre za kulturo, poslanstvo ali izdelke, ki jih vaše podjetje ponuja. Pomislite, zakaj ste

se vi pridružili svoji organizaciji. Ali vaša LinkedIn-stran podjetja to izraža?

Večje korporacije se včasih dušijo v preveč formaliziranih postopkih, njihov pristop lahko deluje generično ali neosebno. Manjša podjetja pa lahko navadno svobodno oblikujejo verodostojno osebnost podjetja na svoji LinkedIn-strani in so tako bolj povezana z uporabniki. Izrabite to svobodo v lastno korist.

Podjetje se profesionalno predstavi, enako njegovi vodilni (to ima pozitiven učinek na podjetje in izraža njegovo inovativnost). Enako se »zahteva« tudi od ključnih zaposlenih. Temu se naj posvetijo s premišljenimi koraki. Predvsem pa je pomembno, da ocenite svoje prednosti, slabosti, sredstva in to, kaj bo delovalo. Ne pozabite, da vaša LinkedIn-stran podjetja izraža vašo blagovno znamko in zagotavlja uporabnikom enkratno doživetje.

Pet načinov, kako okrepi stran podjetja:

1. uporaba video in multimedije: sledilci dvakrat verjetneje *všečkajo* ali delijo objavo in pripombe, če vsebuje video; nimate video posnetkov, poskusite SlideShare, PDF, slike in povezave;
2. ustvarjajte svojo skupnost sledilcev: vključite gumb *Follow* v svojo spletno stran, kandidata komunikacije ter podpise delavcev in profilov; kar 71 odstotkov sledilcev podjetja na LinkedInu zanimajo karierne priložnosti v podjetjih, ki jim sledijo;
3. pritegnite sledilce s targetiranimi posodobitvami: objavljajte zanimiva dejstva, strokovne nasvete, sezname top 10 in vprašanja za interakcijo s ključnimi bazeni talentov;
4. razširite svoj doseg s sponzoriranimi posodobitvami (trenutno zaradi majhnosti slovenskega trga še niso na voljo, lahko pa jih uporabljate na drugih trgih): targetiranje in komunikacija s ciljnim talenti zunaj omrežja vaših sledilcev;
5. ustvarjajte svojo blagovno znamko delodajalca (plačljive *LinkedIn Career Pages*): omogoča dostop do nabora funkcij za spodbujanje kariernih priložnosti v podjetju, prilagodljivih modulov, analitiko ogleda strani, neposredne povezave do potencialnih kandidatov, video vsebine ...

Milijoni strokovnjakov ta hip dodajajo informacije na njihove profile.

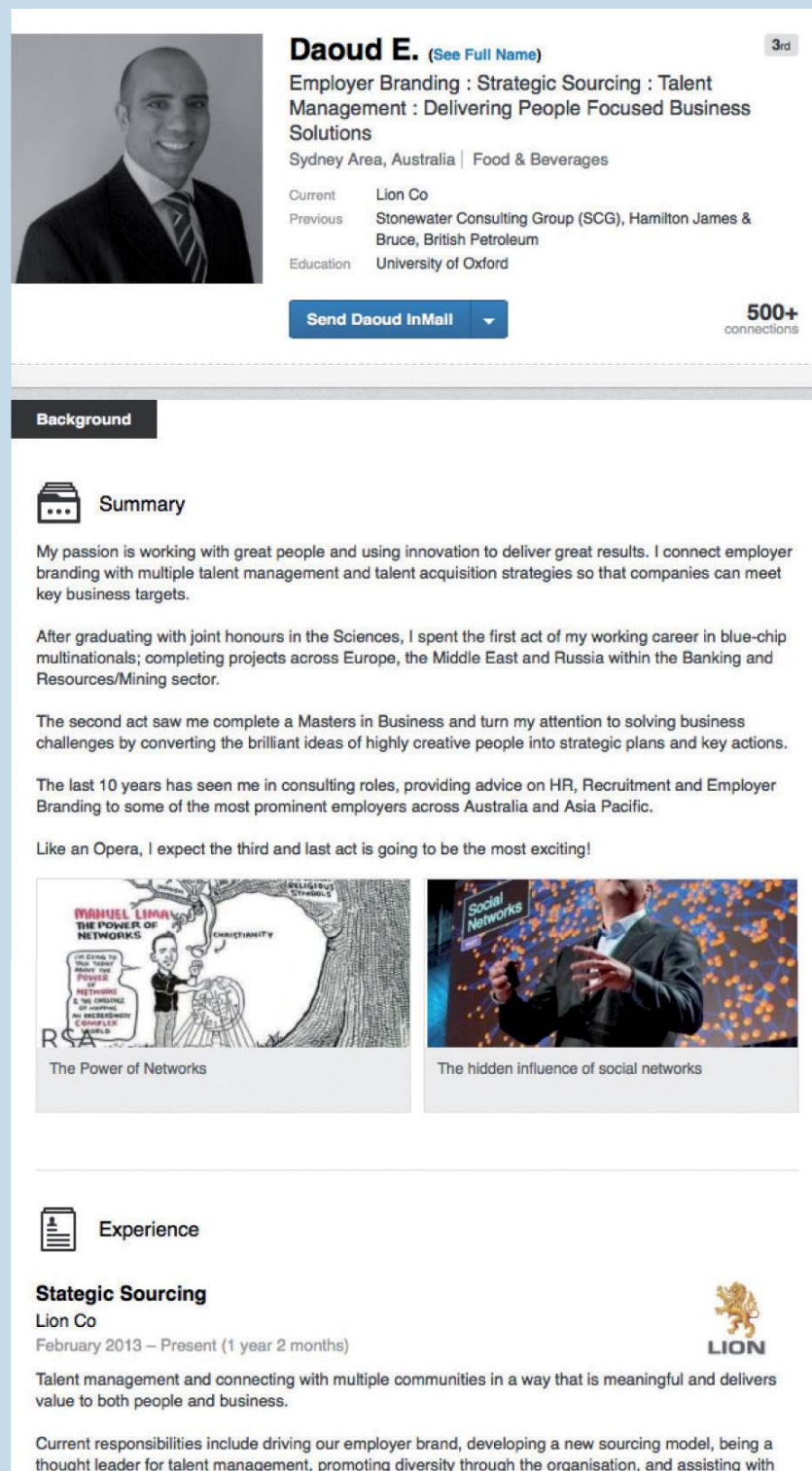
Pri nas sicer 37 odstotkov podjetij uporablja družbena omrežja, vendar jih ima svojo LinkedIn-stran nekaj več kot 1,5 odstotka.

Podjetja imajo pogosto LinkedIn-stran, vendar ni aktivna (ne objavljajo novice, ponudbe itd.). Vključiti morajo tudi zaposlene kot ambasadorje podjetja. Vključujejo naj multimedijo (video, PowerPoint, gradivo itd.). Vizualni elementi precej izboljšajo privlačnost strani in tudi prepoznavnost blagovne znamke.

Moderno kadrovanje zahteva dobro blagovno znamko delodajalca

Ključna jer močna blagovna znamka. Kar 82 odstotkov vodij kadrovskih služb je prepričanih, da je blagovna znamka delodajalca zelo pomembna. Močne blagovne znamke uživajo večjo odzivnost kandidatov, ustvarjajo donosnost in prihranke v višini do 50 odstotkov.

Slika 2. Osebni profil, ki navdušuje



Daoud E. (See Full Name) 3rd

Employer Branding : Strategic Sourcing : Talent Management : Delivering People Focused Business Solutions

Sydney Area, Australia | Food & Beverages

Current: Lion Co

Previous: Stonewater Consulting Group (SCG), Hamilton James & Bruce, British Petroleum

Education: University of Oxford

Send Daoud InMail ▼ 500+ connections

Background

Summary

My passion is working with great people and using innovation to deliver great results. I connect employer branding with multiple talent management and talent acquisition strategies so that companies can meet key business targets.

After graduating with joint honours in the Sciences, I spent the first act of my working career in blue-chip multinationals; completing projects across Europe, the Middle East and Russia within the Banking and Resources/Mining sector.

The second act saw me complete a Masters in Business and turn my attention to solving business challenges by converting the brilliant ideas of highly creative people into strategic plans and key actions.

The last 10 years has seen me in consulting roles, providing advice on HR, Recruitment and Employer Branding to some of the most prominent employers across Australia and Asia Pacific.

Like an Opera, I expect the third and last act is going to be the most exciting!

The Power of Networks

The hidden influence of social networks

Experience

Strategic Sourcing

Lion Co

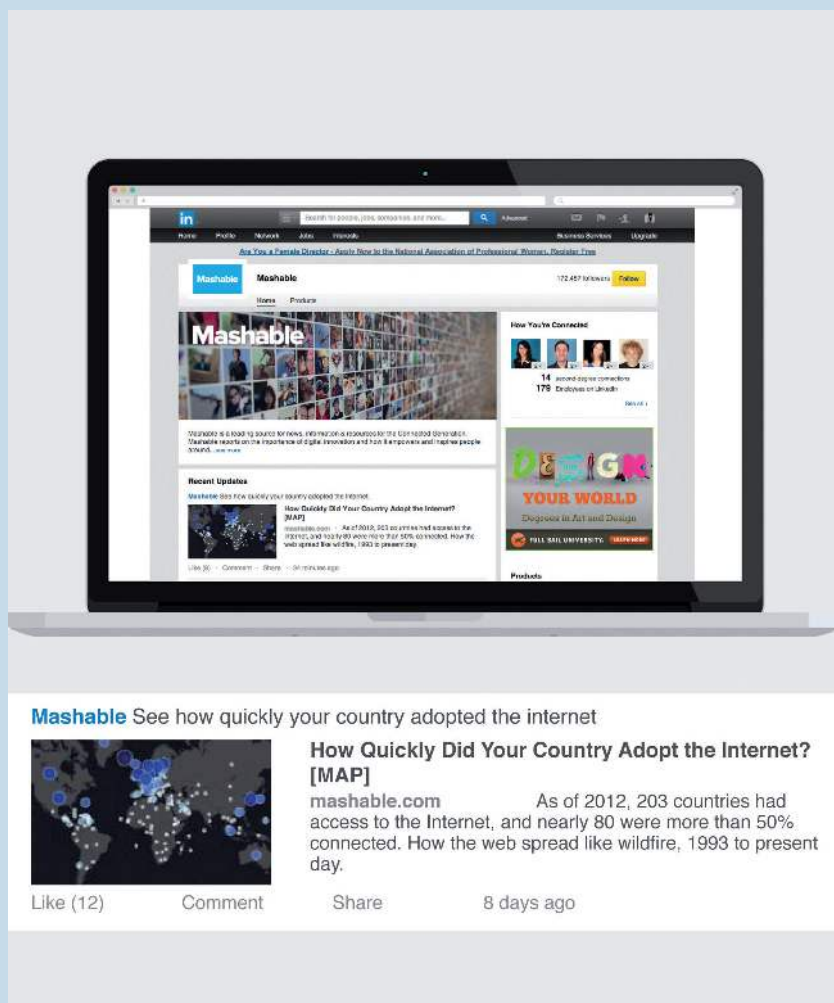
February 2013 – Present (1 year 2 months)

Talent management and connecting with multiple communities in a way that is meaningful and delivers value to both people and business.

Current responsibilities include driving our employer brand, developing a new sourcing model, being a thought leader for talent management, promoting diversity through the organisation, and assisting with

Vir: (7).

Slika 3. Primer odlične LinkedIn-strani podjetja



Vir: (7).

Prefinjeno kadrovanje na LinkedInu

Zdaj imate dostop do več informacij o kandidatih kot kdaj prej. Kako pa boste našli to, kar iščete?

Devet korakov za profesionalno kadrovanje na LinkedInu:

1. pameten pristop glede »ponudbe« talen-tov: strateška ocena podatkov, ki so na voljo;
2. obvladovanje iskanja z izrazi *boolean* (iskalni pogoj, sestavljen iz ene besede ali pa iz več besed, ki so med seboj povezane z izrazi *boolean* (AND, OR, -): uporabite enega ali več izrazov, ključne besede, naslov, ime in področja v podjetju za napredno iskanje in dobili boste seznam profilov;
3. izrabite svojo mrežo: uporabite jo za pridobivanje priporočil in izbirajte iz svojih omrežij;
4. priključite se skupinam: možnost nevsiljive in avtentične komunikacije s kandidati;

5. bodite proaktivni: navežite stik z ljudmi, ki si ogledajo vaš profil, pogosto delajo v pravi panogi in imajo zanimive povezave;
6. zaposleni v podjetju so ambasadorji: naj tudi sami prispevajo k predstavitvi podjetja in kulture;

LinkedIn-stran podjetja je ustvarjalec prvega vtisa o podjetju.

7. poiščite naslednjo generacijo kandidatov: kadrovanje študentov na LinkedInu;
8. kontaktiranje direktno z orodjem *InMail* (opcija le z računom *premium*): *InMail* vam omogoča, da komunicirate s komerkoli na LinkedInu neposredno;
9. managirajte kandidate z orodjem *Recruiter's Talent Pipeline* (opcija le z računom *premium*): sveti gral je stalen dotok novih potencialnih kandidatov, tako da ne bo treba začeti iz nič za vsako novo delovno mesto

(to vam namesto ročnega iskanja in urejanja omogoča avtomatizirano orodje *Talent Pipeline LinkedIn Recruiter*).

Trije koraki uspeha z oglasi LinkedIn Jobs

Še pred nekaj manj kot desetimi leti so bili kadroviki odvisni od oglaševanja in čakanja na odziv v upanju, da se bodo prijaviли pravi kandidati. Kot se je zaposlovanje in kadrovanje razvilo ter posodobilo, so se tudi oglasi za zaposlitev. Sedanje objave so namenjene aktivnim in tudi pasivnim kandidatom ter pomenijo sporočila, usmerjena na njih.

Kako deluje *LinkedIn Jobs*? Namesto da je oglas na spletni strani in čaka, da ga najdejo iskalci zaposlitve, so delovna mesta distribuirana ustreznim kandidatom na podlagi samodejnega ujemanja algoritmov in strokovnih skupnosti

Člani LinkedIna lahko vidijo delovne oglase, ko obiščejo svojo domačo stran ali karierno stran podjetja.

Z LinkedInom lahko veliko pridobite, večina sodobnih kadrovikov pa uporablja profesionalno orodje *LinkedIn Recruiter* (*premium-račun LinkedIn*).

Sodobno kadrovanje zahteva dobro blagovno znamko delodajalca

Ključna je močna blagovna znamka. Kar 82 odstotkov vodij kadrovskih služb je prepričanih, da ima blagovna znamka delodajalca pomemben vpliv. Močne blagovne znamke imajo večjo odzivnost kandidatov, ustvarjajo donosnost in prihranke v višini do 50 odstotkov. Povečajte svojo navzočnost, vključite vso organizacijo. Sodobni kadroviki vedo, da ne morejo promovirati zmagovalne blagovne znamke delodajalca sami. Vključite ključne deležnike v organizaciji: marketinške in komunikacijske sodelavce, kadrovske vodje in managerje ter zaposlene – ni boljših ambasadorjev blagovne znamke, kot so zaposleni.

Čeprav je LinkedIn največje družbeno omrežje na svetu za poslovneže in strokovnjake, ga večina manjših podjetij še vedno ne uporablja pri trženju. Ali se boste odločili za skok na LinkedIn vlak ali ostali na peronu, je odvisno od vas samih: kolegi in tekmeci so namreč že na njem in gredo s polno hitrostjo naprej. Medtem ko berete ta članek, milijoni strokovnjakov dodajajo informacije na lastne profile na LinkedInu, izmenjavajo pomembna spoznanja in se povezujejo med seboj.

Brigita Lazar Lunder je magistrica *marketing managementa*, MBA, ima več kot 25-letne izkušnje v *marketingu in prodaji za ugledne domače ter tuje blagovne znamke*. Njen profil spada med top 1 % LinkedIn-profilov na svetu.

Literatura in viri

1. Tomio Geron, 2013, America's Fastest Growing Tech Companies, 2013 Forbes, New York, United States [on line]. <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/06/05/americas-fastest-growing-tech-companies-2013/>.
2. LinkedIn, 2014, About LinkedIn, United States. [on line]. <http://press.linkedin.com/about>.
3. Beret Wallace, 2013, How LinkedIn, is transforming our companies, LinkedIn, United States [on line]. <http://www.slideshare.net/LinkedIn/linkedin-in-transforming-how-businesses-hire-market-sell>.
4. Kathleen Davis, 2013, Why Your Business Should Make Time for LinkedIn, Entrepreneur Media, Inc., Irvine, United States. [on line]. <http://www.entrepreneur.com/article/227225>.
5. Research, 2013, Wishpond Technologies Ltd, Vancouver, Canada [on line]. <http://www.techvibes.com/blog/wishpond-astronomical-growth-2013-05-03>.
6. Stéphane Distinguin, LinkedIn, The Serious Network, 2013, Faber Novel, Paris, France [on line]. <http://www.usievents.com/en/videos/43-LinkedIn-the-serious-network-stephane-distinguin>.
7. LinkedIn Essentials, LinkedIn Modern Recruiter's Guide, 2014, United States.
8. LinkedIn, Build Your Personal Brand on LinkedIn, 2013, United States.
9. SocialRecruiting, Adecco Global Study 2014, Switzerland, September 23, 2014.
10. LinkedIn Career Pages, 2014, [on line]. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/products/career-pages>.
11. 2013 Global Recruiting Trends Survey [on line]. <http://slidesha.re/ObKsqP>.
12. Eda Guttekin, What's the Value of Your Employment Brand?, 2011 [on line]. <http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>.
13. Kathleen Davis, 2013, Why Your Business Should Make Time for LinkedIn, Entrepreneur Media, Inc., Irvine, United States [on line]. <http://www.entrepreneur.com/article/227225>.
14. Kelley Weir, 2013, Why your Business Needs to be LinkedIn, Dex Media™, Texas, United States [on line]. <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=33570>.
15. Lana Dakić, Časnik Finance, 194/2014, Pri iskanju službe še vedno najučinkovitejši LinkedIn [on line]. <http://topjob.finance.si/8810709/Pri-iskanju-slu%C5%BEbe-%C5%A1e-vedno-naju%C4%8Dinkovitej%C5%A1i-LinkedIn>.



PLANET
GV

Vabljeni na strokovno delavnico

LINKEDIN – NAJBOLJŠE ORODJE SODOBNEGA KADROVIKA

- **Ne morete najti idealnega kandidata?**
Poiščite kogarkoli na omrežju LinkedIn.
- **Ali oglasi za službe pritegnejo napačno publiko?**
Na omrežju LinkedIn izberite pravo osebo.
- **Ali kandidati za zaposlitev poznajo vašo blagovno znamko?**
Predstavite kulturo svojega podjetja na omrežju LinkedIn.
- **Ali želite 80-odstotno izboljšati učinkovitost svojih oglasov?**
Spoznajte moč najhitreje rastočega poslovnega omrežja LinkedIn.

Strokovno omrežje LinkedIn je najboljša sprememba v zaposlovanju, ki sem jo doživel v svoji karieri.

Matthew Caldwell, Director, Talent Acquisition at Mozilla

www.planetgv.si

27
JANUAR '15

PLANET GV
LJUBLJANA

TELEFON
01 30 94 444

Planet GV, Likozarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana | F: 01 30 94 445 | E: izobrazevanje@planetgv.si | www.planetgv.si

Kako pomagati zaposlenim in organizaciji pri premagovanju ovir do uspeha

Programi psihološke podpore zaposlenim (Employee Assistance Programmes)

Koncept psihološke podpore zaposlenim je sistem-
ska intervencija pomoči zaposlenim v organizaci-
ji, ki implicira bolj socialno odgovorno dojetje de-
lodajalca, da so različne vrste stresa lahko povezane
ter – najpomembnejše – da si odgovornost za njho-
vo reševanje delodajalec in zaposleni delita. Progra-
mi psihološke podpore zaposlenim (PPZ) imajo v tujini
vse večjo vlogo pri vzdrževanju učinkovitosti, kakovosti
in konkurenčnosti organizacij, saj ponujajo razmeroma
nov, stroškovno učinkovit način obvladovanja stresa pok-
licnega življenja, pa tudi stresa, ki ni povezan s službo, ampak ga zaposleni kljub temu
vnašajo v službeni kontekst. Uporaba in ponudba programov psihološke pomoči zapo-
slenim pri nas še nista uveljavljeni in razširjeni, gotovo pa koncept pomeni ogromen
potencial in korist za zaposlene, organizacije in ponudnike storitev PPZ.



Kaj je psihološka podpora zaposlenim

Psihološka podpora zaposlenim (PPZ) je sis-
temska intervencija na delovnem mestu, ki se
navadno izvaja na ravni posameznika – zapo-
slenega. Pristop vključuje znanja vedenjske
znanosti ter metode za ugotavljanje in obvla-
dovanje določenih težav, povezanih in nepo-
vezanih s službo, ki neposredno ali posredno
neugodno vplivajo na delovno uspešnost.
Njen namen je usposobiti posameznika, da
bo z delom spet prispeval k uspešnosti orga-
nizacije ter hkrati ohranjal polno funkcionira-
nje v zasebnem življenju (Berridge in Cooper,

1993, v: Berridge in Cooper, 1994). Pro-
grami PPZ uporabljajo številne preventivne in
kurativne strategije, katerih funkcija je reha-
bilitirati zaposlenega, ki ima težave.

Standardni program psihološke pomoči zaposlenim ne obstaja.

Osnovni namen teh aktivnosti je predvsem
obnovitev sprejemljive ravni delovne uspešno-
sti pri posamezniku, ki kaže določeno dis-
funkcijo, drugače pa ima za organizacijo po-
membno vlogo oziroma vrednost (Gerstein in

Bayer, 1990). V okviru programa svetovalec
zaposlenim zagotavlja možnost kratkotrajne-
ga svetovanja ali napolitve, če težava presega
njegove kompetence ali ne spada v njegovo
strokovno področje. Pri svetovanju oceni te-
žavo zaposlenega, ga podpira, mu svetuje in
skupaj z njim izdelava načrt za njeno reševanje.
Seveda mora imeti znanje in izkušnje s krat-
kotrajnim in kriznim svetovanjem ter številna
specifična znanja, ki naj bi jih stalno izpopol-
njeval ter tako postal kompetenten za vse ve-
čji spekter težav, ki se pri zaposlenih pojavlja-
jo. Storitve so hitro dostopne, zaupne in za
zaposlenega brezplačne. Zanje se odloči pro-
stovoljno.

Vloga zaposlenega in vloga delodajalca

Zaposleni mora vsaj deloma spoznati in si priznati, da njegove težave obstajajo in da lahko vplivajo na njegovo delo. Pokazati mora osebno zavzetost za reševanje težav, pridobitev in uporabo pomoči ter prevzeti osebno odgovornost za izide programa.

Delodajalec ne sme kriviti zaposlenega za njegovo vedenje, povezano s stresom, in njegove posledice. Zagotovi mu psihološko in finančno podporo ob reševanju težav, se zaveže, da ne bo ukrepal proti njemu (z opominom, odpovedjo ipd.), če bo pomoč imela učinek v predvidenem časovnem obdobju. Tako med njima nastaneta soodvisnost in recipročnost, imata skupen interes in dolžnost (Berridge in Cooper, 1994). Treba se je zavedati, da uvedba programov PPZ ni le dobrohotna poteza delodajalca, gre tudi za poslovno odločitev, od katere pričakuje vidne učinke pri delovni uspešnosti.

Psihološka podpora zaposlenim (PPZ) je sistemska intervencija na delovnem mestu, ki se navadno izvaja na ravni posameznika – zaposlenega. Pristop vključuje znanja vedenjske znanosti in metode za ugotavljanje in obvladovanje določenih težav, povezanih in nepovezanih s službo, ki neposredno ali posredno neugodno vplivajo na delovno uspešnost.

Torej mora biti ponudnik tovrstnih psiholoških storitev pozoren na to, da ne zanemari katerega od obeh vidikov: da zadovolji potrebe posameznikov in hkrati prispeva k izboljšanju delovne učinkovitosti organizacije.

Dodana vrednost programov PPZ in pričakovani izidi

Glavna prednost PPZ-ja pred drugimi oblikami pomoči je **stalna strokovna pomoč v obliki telefonskega ali osebnega svetovanja, namenjena vsem zaposlenim.**

Včasih so do nje poleg zaposlenih upravičeni tudi njihovi družinski člani, saj se organizacije zavedajo, da veliko težav, ki negativno vplivajo na posameznikovo delovno storilnost, izvirajo iz zasebnega življenja. S tem, ko pomaga-

mo družinskim članom, posredno pomagamo tudi zaposlenemu (IRI, 2011).

Treba se je zavedati, da uvedba programov PPZ ni le dobrohotna poteza delodajalca, gre tudi za poslovno odločitev, od katere pričakuje vidne učinke pri delovni uspešnosti.

V preteklosti so organizacije sicer že aplicirale programe, katerih namen je bil razvoj zaposlenih, ampak še noben program ni imel tako **širokega obsega** in ni bil tako **celovit**. Organizacijski razvojni programi so bili sicer namenjeni izboljšanju delovanja organizacije na podlagi integriranja individualnih in korpo-

rativnih sposobnosti, toda le redko so se ukvarjali s težavami posameznikov. Navadno so jih vodili poslovni svetovalci ali managerji, katerih prednostna naloga je bila, da so organizacijski cilji doseženi, čeprav na račun posameznika (Makin, Cooper in Cox, 1989, v: Berridge in Cooper, 1994). Uporabljeni so bili tudi programi premagovanja stresa ki so sicer vsebovali nekatere elemente PPZ-ja, imeli pa so ozek obseg, manjkala so jim določila, vodili pa so jih lahko laiki. Poleg tega niso bili **trajno in celovito integrirani v organizacijo**. Čeprav PPZ vsebuje nekatere elemente teh programov, se izogiba vpetosti v omejen rang vrednot, značilnih za navedene ukrepe. Gre za širok in koherenten pristop k zaposlenemu in organizaciji v težavah. Psihološka pomoč zaposlenim je vpeta v organizacijske procese, del organizacijskega diskurza, izraža in neguje organizacijsko kulturo in postane del organizacijskega učenja, reševanja

Tabela 1: Najpogostejši pričakovani izidi programov

(Roman in Blum, 1985; 1992, v: Berridge in Cooper, 1994; IRI, 2011)

- Manjša fluktuacija zaposlenih, prihranki pri stroških usposabljanja
- Nižji stroški absentizma in prezentizma ter povečanje produktivnosti zaposlenih
- Znižanje količine dela managerjev, ki se nanaša na težave zaposlenih
- Bolj precizno, humano in konstruktivno reševanje disciplinskih težav
- Povečanje zadovoljstva in izboljšanje počutja zaposlenih
- Spodbuda zaposlenim, da čim prej poiščejo pomoč, ko naletijo na težavo
- Zmanjšan vpliv, ki ga imajo težave v zasebnem življenju na delo
- Zmanjšan vpliv, ki ga imajo težave pri delu na zasebno življenje
- Izboljšanje morale zaposlenih

Tabela 2: Nekateri problemi, s katerimi se ukvarjajo programi PPZ

(Dessler, 1988, v: Berridge in Cooper, 1994)

Zloraba alkohola	Dolgovi	Poklicno vodenje
AIDS	Pritožbe	Premestitev
Sprijaznenje z izgubo	Redundanca	Upokožitev
Karierni razvoj	Službeno usposabljanje	Kajenje
Kronična bolezen	Začasni suspenz	Spolno nadlegovanje
Nazadovanje	Pravni nasveti	Stres na delovnem mestu
Omejitve	Pismenost in izobrazba	Stres zunaj delovnega mesta
Ločitev	Zakonske težave	Zloraba nevarnih substanc
Odpust	Psihično zdravje	Samomor
Finančni nasveti	Ocenjevanje uspešnosti	Verbalna zloraba
Igre na srečo	Fizična kondicija	Nasilje
Postavljanje ciljev	Napredovanje	Uravnavanje telesne teže
Disciplina	Rasno nadlegovanje	Karierni preboji žensk
Družinske težave	Uvajanje	Težave mladih kadrov

težav in prilagoditvenih mehanizmov. To je pomembna prednost. Težave posameznika se tako rešujejo v okviru organizacijskih procesov, s čimer tudi preprečimo konflikt vrednot (delo in zasebno življenje), ki se lahko recimo pojavi pri posamezniku pri tradicionalnem osebnem svetovanju (Berridge in Cooper, 1994). Ključno je, da se pri PPZ-ju ne ukvarjamo le s posledicami stresa, ampak skušamo najti in odpraviti njegove **vzroke**. Učinki so tako veliko večji. S pravočasno prepoznavo zaposlenega, ki potrebuje pomoč, lahko ukrepamo, ko so težave še obvladljive. PPZ ima vse večjo vlogo pri vzdrževanju učinkovitosti, kakovosti in konkurenčnosti organizacije, saj ponuja razmeroma nov, stroškovno učinkovit (v individualnem in organizacijskem smislu) način obvladovanja stresa poklicnega življenja in tudi stresa, ki ni povezan s službo, ampak ga zaposleni kljub temu vnašajo v službeni kontekst (Berridge in Cooper, 1994).

Uporaba programov PPZ

Programi PPZ se ukvarjajo s širokim spektrom problemov, ki je omejen le s *tipi težav*, ki se pojavljajo pri zaposlenih, *usposobljenostjo svetovalcev* za reševanje težav in *pripravljenostjo delodajalca*, da jim nameni pozornost in sredstva (Dessler, 1988, v: Berridge in Cooper, 1994).

Oblike programov PPZ

Standardni program PPZ ne obstaja. Čeprav programi sicer upoštevajo temeljna vodila, ima vsak program PPZ različne osnove in uporabo, so pa tudi razlike v individualnih potrebah posameznikov, lastnostih organizacij, sposobnostih ponudnikov PPZ, strokovnih definicijah in celo nacionalnih kulturah.

Ključno je, da se pri PPZ-ju ne ukvarjamo le s posledicami stresa, ampak skušamo najti in odpraviti njegove vzroke.

Nekateri programi PPZ imajo širok obseg in zajemajo tudi družine zaposlenih ter širok rang težav, tudi tistih, ki niso povezane s službo. Drugi so zaradi finančnih stroškov pri plačniku omejeni le na zaposlenega in težave, tesno povezane z njegovo delovno uspešnostjo, recimo mentalna in fizična bolezen/zdravje, nesposobnost reševanja težav ali nesprejemljivo vedenje na delovnem mestu (Berridge in Cooper, 1994). Ponudniki lahko ponudijo standardne in dodatne storitve PPZ. Organizacija se lahko odloči tudi, ali zaposliti stalnega notranjega svetovalca ali pa

najeti zunanjega svetovalca, srečanja so lahko v prostorih organizacije ali zunaj nje. Obstaja lahko torej toliko različnih programov PPZ, kot je različnih organizacij, ki jih uporabljajo.

Proces PPZ

Zaposleni se lahko obrne na svetovalca PPZ iz različnih vzgibov. Lahko ga pokliče ali obišče po lastni volji ali pa ga k njemu napoti strokovnjak ali manager v organizaciji. Pri napotitvi v program PPZ predvsem ne sme nihče nikogar kriviti. Temeljni pogoj tega je, da se vodstvo in zaposleni (individualno in kolektivno) strinjajo, da delo pomeni takšne obremenitve in stresorje, ki lahko prizadenejo vsakega zaposlenega ter povzročijo disfunkcije, povezane z delom ali zasebnim življenjem. V takšnih zahtevnih okoliščinah uporaba PPZ ni znak šibkosti in nezadostnosti, ampak le normalen odziv iskanja pomoči ob težavah, saj je večina zaposlitev v najnaprednejših poslovnih družbah včasih stresna tudi za najbolj sposobne in odporne posameznike. Če je zaposleni napoten na PPZ zaradi disciplinskih težav, se delodajalec strinja, da med potekom programa PPZ ne sprejme drugih disciplinskih ukrepov in tudi ne ob uspešnem izidu obravnave (Berridge in Cooper, 1994).

Programi PPZ uporabljajo številne preventivne in kurativne strategije, katerih funkcija je rehabilitirati zaposlenega, ki ima težave.

Ko zaposleni in svetovalci identificirata vir težav in ga zaposleni sprejme, lahko svetovalci PPZ deluje takole (Berridge in Cooper, 1994):

1. če ima ustrezno znanje in kompetence za določeno področje težav, lahko z zaposlenim nadaljuje obravnavo, denimo ob težavah, ki se pogosteje pojavljajo: družinski odnosi, zloraba substanc ali težave s spolnostjo;
2. če je za rešitev težav zaposlenega potrebno specifično strokovno znanje ali specializiran svetovalci (denimo svetovanje v finančnih ali pravnih zadevah, zdravstvene težave), ga svetovalci PPZ napoti k primernemu strokovnjaku, vendar ohrani interes in skrb za zaposlenega ter spremlja njegov napredek.

Sčasoma se z izkušnjami ustvarita odnos med organizacijo ter ponudnikom PPZ in zaupanje v PPZ kot zanesljivo in veljavno metodo za doseganje delovne uspešnosti, reševanje težav in odgovorno vedenje. PPZ postane del mehanizmov in vezi v delovanju organizacije. Pri tem je potrebna previdnost, da ne postane pretirano rutinizirana in da se izognemo razvoju odnosov pretirane odvisnosti organi-

zacije od ponudnika PPZ. Pozitiven vidik dolgoročnega sodelovanja je, da ponudnik PPZ dobro spozna delovanje organizacije in lahko svoje aktivnosti prilagodi tej konkretni organizaciji. Svetovalci pa mora seveda biti pozoren, da ohrani poklicno neodvisnost na eni strani ter integriteto in odgovornost do individualnih posameznikov ter organizacije na drugi strani (Berridge in Cooper, 1994).

Glede na število oseb, ki so poročale o stresu, povezanim z delom, se Slovenija uvršča med države z najvišjim odstotkom – v povprečju stres v evropskih državah prizadene 28 odstotkov zaposlenih, pri nas pa skoraj 45.

Ponudnik lahko organizaciji pripravi različne programe PPZ, odvisno od njenih značilnosti in potreb. Programi navadno vključujejo osebno in telefonsko svetovanje za zaposlene, izobraževanje vodstva za predstavitev programa zaposlenim in prepoznavanje stresa pri zaposlenih, promocijo storitev med zaposlenimi ter seveda spremljanje poteka in evalvacijo uspešnosti programa (priprava poročil). Poleg tega lahko ponudnik ponudi tudi dodatne dejavnosti, raziskave in izobraževanje, za katere se organizacija glede na potrebe lahko še dodatno odloči.

Temeljni dejavniki uspešnosti programov PPZ

Sicer se bo v končni fazi seveda vodstvo odločilo, ali bo organizacija uvedla PPZ ali ne, vendar je koristno, da se prej posvetuje tudi z zaposlenimi ter strokovnimi svetovalci za programe PPZ. Uvajanje programa PPZ zahteva skrbno načrtovanje njegovih določil in tudi precizno kampanjo promocije oziroma komunikacije z zaposlenimi ter managerji pred njegovo predstavitvijo (Berridge in Cooper, 1994). Za začetek so ključni predanost organizacije oziroma njenega vodstva, pripravljenost na premike v mišljenju ter zaupanje zaposlenih v uspešnost programa. Pomembno je tudi, da so managerji sploh sposobni prepoznati zaposlenega v težavah oziroma pod stresom.

Za to jih je treba ustrezno izobraziti. Za večjo učinkovitost programa je pomembno, da pred njegovim načrtovanjem analiziramo stanje v organizaciji, njeno kulturo, postopke in potrebe zaposlenih. Na podlagi tega se namreč lahko program prilagodi organizaciji in je

tako bolj efektiven ter čim bolj izrabljen. Za zagotavljanje kakovosti pa je treba potek programa PPZ stalno spremljati in ocenjevati njegovo uspešnost.

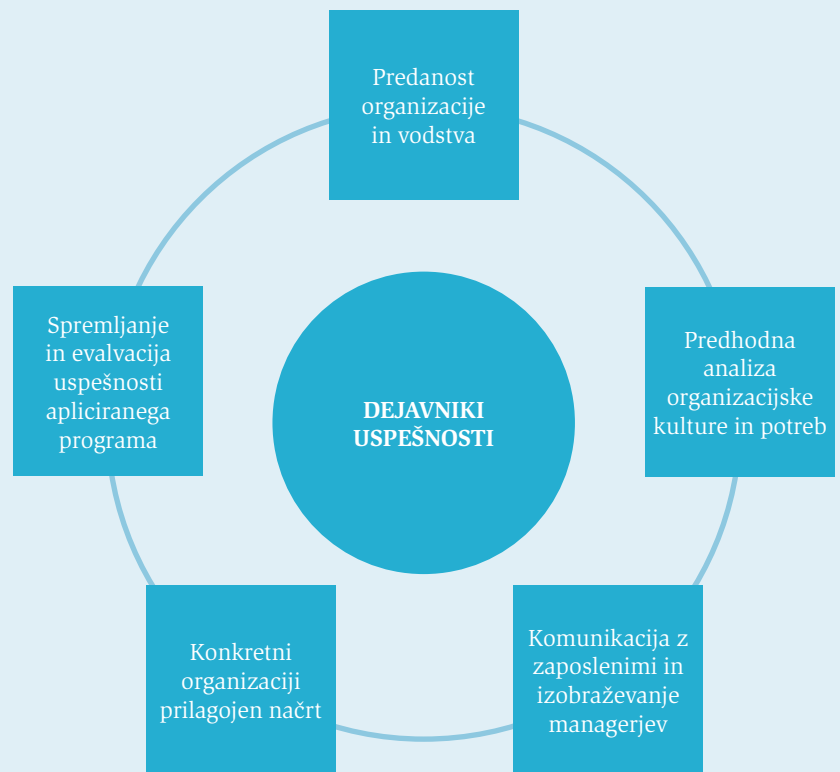
Stroški za organizacijo ter učinki

Financiranje programa PPZ je odgovornost delodajalca, za zaposlenega program PPZ ne pomeni stroškov. Cene programov PPZ varirajo glede na obseg in naravo programa, vrsto svetovanja ipd. Vsaka organizacija je unikatna glede potreb, lastnosti zaposlenih, stresorjev in zaželenih učinkov, zato ponudnik prilagodi svojo ponudbo, stroške in izide konkretni organizaciji (Berridge in Cooper, 1994). Številne raziskave potrjujejo, da se finančni vložek v PPZ povrne približno v treh letih, druge, da se na letni ravni vložek povrne 3- do 7-kratno (Berridge in Cooper, 1994). Hargrave, Hiatt, Alexander in Shaffer (2008) poročajo o večji storilnosti zaposlenih po uvedbi programa PPZ. Pred tem je bilo kar 80 odstotkov stroškov zaradi manjše storilnosti povezanih s prezentizmom, preostanek pa z absentizmom. Glede na rezultate študije so avtorji ocenili, da lahko organizacija na vsak vloženi dolar pričakuje 5,17 do 6,47 dolarja dobička. Tudi raziskava ponudnika PPZ Mournaja Shapella (2010, v: IRI, 2011) je pokazala, da so se po uvedbi PPZ-ja stroški, povezani z manjšo produktivnostjo zaposlenih, zmanjšali za 34 odstotkov.

Glavna prednost PPZ-ja pred drugimi oblikami pomoči je stalna strokovna pomoč v obliki telefonskega ali osebne svetovanja, namenjena vsem zaposlenim.

Večina študij na tem področju poroča, da so intervence PPZ povezane z različnimi izboljšavami delovne uspešnosti. V številnih študijah so opazili **upad absentizma in prezentizma** (Alander in Campbell, 1975; Asma idr., 1971; Dunne, 1977; Foote idr., 1978; Freedberg in Johnston, 1979; Groeneveld in Shain, 1985, v: Macdonald, idr. 1997). Poročajo tudi o **upadu pritožb ter disciplinskih ukrepov** (Alander in Campvella, 1975; Foote idr., 1978, v: Macdonald, idr. 1997) in **zmanjšanju števila nesreč pri delu** (Asma idr., 1971; Foote idr., 1978, v: Macdonald, idr. 1997). V ZDA so se po uporabi PPZ-ja **znižali stroški odškodninskih zahtevkov** (Alexander, 1989; Holder in Blose, 1992, v: Macdonald, idr. 1997). Nakao in sodelavci (2007) so ugotovili pomemben vpliv PPZ-ja na **zmanjšanje depresivnosti in samomorilnih misli**. Macdonalds in sodelavci (1997) so poročali, da je bilo zadovoljstvo zaposlenih s ka-

Slika 1: Dejavniki uspešnosti programov PPZ



kovostjo PPZ-ja zelo veliko, skoraj vsi (97,8 odstotka) so se strinjali, da zaposlenim PPZ pomaga. 46 odstotkov zaposlenih meni, da se je njihova **delovna uspešnost izboljšala**, 68,8 odstotka zaposlenim pa se je **izboljšala splošna kakovost življenja**.

Zveza strokovnjakov s področja psihološke podpore zaposlenim EAPA

Mednarodna zveza strokovnjakov za podporo zaposlenim (Employee Assistance Professionals Association) EAPA je največja, najstarejša in najbolj ugledna članska organizacija za strokovnjake s tega področja. Ima člane v več kot 40 državah in je tako ključen vir informacij ter podpore za strokovno delo na tem področju. EAPA izdaja strokovno revijo *Journal of Employee Assistance*, organizira letne konference EAPA, omogoča izobraževanje *online* in druge vire, dostopne članom. Na njihovi spletni strani (www.eapassn.org) so dostopni programski standardi EAPA in profesionalni nasveti ter etični kodeks EAPA (EAPA, 2014).

Stanje v Sloveniji in trendi v ZDA

Podatki Eurofounda (2010, v: IRI, 2011) kažejo:

- da ima pri nas več zaposlenih (44,5 odstotka) občutek, da delo na njihovo zdravje vpliva negativno, kot v drugih državah EU (25 odstotkov);
- v preteklem letu je pri nas 59,2 odstotka zaposlenih delalo tudi takrat, ko so bili bolni, v EU je takih zaposlenih le 39,2 odstotka;
- pri nas le 25,6 odstotka zaposlenih meni, da bi lahko opravljali delo tudi po 60. letu, v EU pa je takih kar 58,7 odstotka.

Pomembno je tudi, da so managerji sploh sposobni prepoznati zaposlenega v težavah oziroma pod stresom.

Glede na število oseb, ki so poročale o stresu, povezanim z delom, se Slovenija uvršča med države z najvišjim odstotkom – v povprečju stres v evropskih državah prizadene 28 od-

Slika 2: Zakon o varnosti in zdravju pri delu (24. in 32. člen)

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)

24. člen:

Delodajalec mora sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev.

32. člen:

Delodajalec mora promovirati zdravje na delovnem mestu načrtovati ter zanj zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja.

stotkov zaposlenih, pri nas pa skoraj 45 (Eurofound, 2010, v: IRI, 2011).

To je najbrž tudi posledica pomanjkanja programov psihološke pomoči v organizacijah. Te ugotovitve gotovo izražajo potrebo po uvedbi pomoči zaposlenim, da se zmanjšajo stres, prezentizem in negativni občutki v povezavi z delom, izboljša zadovoljstvo zaposlenih z delom in zasebnim življenjem ter ravnovesje med obema področjema. S tem se izboljšajo tudi delovna motivacija, občutek nadzora pri zaposlenih in tudi organizacijska učinkovitost.

Leta 2011 je začel veljati novi Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), ki opredeljuje obveznosti delodajalca glede varovanja duševnega zdravja zaposlenih.

Večina študij na tem področju poroča, da so intervence PPZ povezane z različnimi izboljšavami delovne uspešnosti. V številnih študijah so opazili upad absentizma in prezentizma.

Uporaba in ponudba programov psihološke pomoči zaposlenim pri nas še nista uveljavljeni in razširjeni, gotovo pa koncept pomeni velik potencial in korist za vse sodelujoče stranke: za zaposlene, uporabnike storitev pri iz-

boljšanju njihove splošne kakovosti življenja, za organizacije pri izboljšanju učinkovitosti, organizacijske kulture in klime ter za sedanje in bodoče ponudnike storitev PPZ predvsem v tem, da uvidijo pomembno tržno nišo in pripravijo ter ponudijo kakovostne programe storitev. Trenutno se z zagotavljanjem PPZ-ja pri nas sicer ukvarja nekaj posameznikov, ki ponujajo storitve redkim organizacijam, ki uporabljajo PPZ, toda (za primerjavo) že leta 1996 (Hartwell idr.) je bilo v ZDA, kjer se je koncept PPZ tudi najprej pojavil, do uporabe PPZ-ja upravičenih kar 55 odstotkov ameriških delavcev, zaposlenih v zasebnih organizacijah z več kot 50 delavci, priljubljenost programov PPZ pa v ZDA z leti narašča. Verjetneje je, da bodo PPZ izvajale velike organizacije, zlasti iz vrst komunikacijske industrije, javnih služb in transportne industrije, najredkeje iz gradbeništva in storitev. Glede vrste in lokacije PPZ-ja so veliko pogostejši zunanji pogodbeni svetovalci (81 odstotkov) kot notranji (17 odstotkov), le redke organizacije imajo oboje. Razlog za to so najbrž nižji stroški te različice (18,09 \$ na zaposlenega pri zunanjem svetovalcu in 21,83 \$ na zaposlenega pri notranjem). Tudi prostori svetovalca so pogostejše stacionirani zunaj organizacije (83 odstotkov) kot v sklopu organizacije (14 odstotkov). To je najbrž spet povezano z nižjimi stroški, pomembno pa je tudi zavedanje zaposlenih, da svetujejo neodvisni svetovalci, ker to pripomore k lažji navezavi zaupnega odnosa.

Sicer ne moremo z gotovostjo trditi, kakšni trendi se bodo pojavili pri nas, vendar bo verjetno zaradi stroškovne učinkovitosti tudi pri nas bolj priljubljena pomoč zunanjih pogodbenih svetovalcev. S to obliko seveda nekaj pridobimo (občutek večje anonimnosti ter zapuosti med zaposlenimi in svetovalci), nekaj izgubimo (ponudnikovo poglobljeno poznavanje organizacijske kulture), organizacija pa mora pretehtati svoje značilnosti ter potrebe in se odločiti za njo najprimernejšo različico – seveda, ko bo ponudba pri nas dovolj razširjena, da bodo organizacije imele možnost izbire.

■ **Nina Janža** zaključuje drugostopenjski študij psihologije, v okviru katerega je njeno zanimanje usmerjeno predvsem v kadrovske in organizacijske psihologije ter sorodna področja.

■ **Eva Boštjančič** je docentka za kadrovske in organizacijske psihologije na ljubljanski Filozofski fakulteti.

Literatura

- Berridge, J. R. in Cooper, C. L. (1994). The Employee Assistance Programme: Its Role in Organizational Coping and Excellence. *Personnel Review*, 23 (7), 4–20.
- Employee Assistance Professionals Association (EAPA). (2014). 13. 1. 2014 <http://www.eapassn.org/14a/pages/index.cfm?pageid=1>.
- Gerstein, L. H. in Gregory, A. B. (1990). Counseling Psychology and Employee Assistance Programs: Previous Obstacles and Potential Contributions. *Journal of Business and Psychology*, 5 (1), 101–111.
- Hargrave, G. E., Hiatt, D., Alexander, R. in Shaffer, I. A. (2008). EAP Treatment Impact on Presenteeism and Absenteeism: Implications for Return on Investment. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23 (3), 283–293.
- Hartwell, T. D., Steele, P., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F. in Zarkin, G. A. (1996). Aiding Troubled Employees: The Prevalence, Cost, and Characteristics of Employee Assistance Programs in the United States. *American Journal of Public Health*, 86 (6), 804–808.
- Macdonald, S., Lothian S. In Wells, S. (1997). Evaluation of an employee assistance program at a transportation company. *Evaluation and Program Planning*, 20 (4), 495–505.
- Nakao M., Nishikitani, M., Shima, S. In Yano, E. (2007). A 2-year cohort study on the impact of an Employee Assistance Programme (EAP) on depression and suicidal thoughts in male Japanese workers. *Int Arch Occuo Environ Health*, 81, 151–157.
- Inštitut za razvoj in inovacije (IRI): Program podpore zaposlenim (PPZ). (2011). Ljubljana: Inštitut za razvoj in inovacije. 13. 1. 2014 <http://www.iri-lj.si/images/stories/dokumenti/brosura-ppz.pdf>.

Pripravljenost kadrovikov odgovarjati na vprašanja o pomenu zunanjega videza v poslovnem okolju

Nepopolni podatki v raziskavah so težava. Če manjkajoče podatke spregledamo, tvegamo izkrivljanje rezultatov. V pričujočem članku nas je zanimalo, ali je pri vprašanih z občutljivo tematiko (o pomenu zunanjega videza v poslovnem okolju) mogoče opaziti več manjkajočih vrednosti v primerjavi z drugimi vprašanji. Analiza neodgovorov spremenljivke je pokazala, da so se anketirani kadroviki večinoma odločali, da ne bodo odgovarjali na celotne sklope vprašanj (raje kot le na posamezna vprašanja posameznega sklopa). Anketirani so se redko odločali, da bi preskočili (ne odgovorili) posamezno vprašanje ali sklop in naprej odgovarjali pri drugem vprašanju ali sklopu, temveč so anketo tukaj končali (ne glede na sklop).

Iz tega lahko sklepamo, da je bil vzrok za nepopolno izpolnjevanje vprašalnika prej zasičenost kot občutljivost tematike. Obsežnost vprašalnika je bila za ciljno skupino, ki ji je bil namenjen, najbrž prevelika, saj je možno, da marsikdo od nosilcev kadrovske funkcije zaradi obremenjenosti z delovnimi nalogami ni imel časa za izpolnjevanje vsega vprašalnika.



Nepopolni podatki v raziskavah so težava, s katero se srečamo, ko manjka del podatkov, ki smo jih pri raziskavi pričakovali. Če manjkajoče podatke spregledamo, tvegamo izkrivljanje rezultatov, saj se enote z manjkajočimi podatki (na določeno vprašanje ali vprašanja ni odgovorov) pogosto razlikujejo od drugih (Vehovar 2011, 1). Ugotovitve pri neupoštevanju manjkajočih podatkov so lahko pristranske (Lin, 2008; Kumar in Chadrasekar, 2010; Kaambwa, Bryan in Billingham, 2012; Biemer, Chen in Wang, 2013). Ker se je v preteklih raziskavah že izkazalo, da so kadroviki neradi izražali izrecno strinjanje s povezanostjo konkretnih znakov zunanjega videza s prepričljivostjo posameznika v poslovnem

okolju, niso pa imeli zadržkov pri strinjanju z vplivom zunanjega videza na prepričljivost posameznika na splošno (Paladin 2012), nas bo v pričujočem članku zanimalo, ali je pri vprašanih o pomenu zunanjega videza v poslovnem okolju mogoče opaziti več manjkajočih vrednosti (neodgovorov na vprašanje) v primerjavi z drugimi vprašanji. Za občutljivo tematiko, kot je izraziti mnenje o pomenu zunanjega videza v formalnih vlogah posameznika, glede na prejšnje raziskave velja ne le manjša pripravljenost odgovarjati na vprašanje, temveč tudi manj iskreno odgovarjanje. V pričujočem članku bomo obravnavali le pripravljenost odgovarjati na vprašanja o zunanjem videzu.

Pravno, kulturno ter družbeno sprejeto in obvezujoče je, da zunanji videz in njegovi znaki ne smejo biti izločitveni faktor, recimo pri izbiri med kandidati za določeno delovno mesto.

Po eni strani je nesprejemljivo, če posamezniku v formalnih vlogah (pa tudi sicer) pripisujemo določene lastnosti, znanje in veščine le na podlagi zunanjega videza. Po drugi strani pa je mogoče iz rezultatov raziskav znova in znova ugotoviti, da posamezniki menijo, da je zunanji videz pomemben dejavnik tudi v formalnem okolju, čeprav neradi izražajo izrecno strinjanje z navedenim (Paladin 2012). Zato bomo v pričujočem članku primerjali stopnje odgovorov na občutljiva vprašanja (vprašanja o zuna-

njem videzu) in vprašanja, ki nimajo občutljive tematike (vprašanja o vplivu drugih znakov ne-verbalne komunikacije).

Manjkajoči podatki in neodgovori v (spletnih) anketah

Za manjkajočo vrednost (missing value) oziroma manjkajoči podatek (missing data) gre, ko pri izbrani enoti manjka vrednost določene spremenljivke, drugače povedano, ko anketirani na določeno vprašanje, nabor vprašanj ali celotno anketo ne odgovori.

Manjkajoče vrednosti lahko manjkajo ključno – manjkajoča vrednost ni odvisna od vrednosti spremenljivke, torej od vsebine, na katero se nanaša določeno vprašanje – ali nenključno – manjkajoča vrednost je odvisna od vrednosti spremenljivke (Kumar in Chadrasekar, 2010, 1836; Vehovar, 2011, 52–54; Kambwa, Bryan in Billingham, 2012, 2). Posebno pozornost je treba nameniti ravno neodgovorom, ki niso nastali po naključju.

Manjkajoči podatki pri vprašanjih z občutljivo tematiko

Če se anketni vprašalnik nanaša na teme, ki jih anketiranec dojema kot občutljive in o katerih nerad odgovarja (premoženje, uporaba prepovedanih drog, spolnost idr.), je pomembno premisliti o pomenu manjkajočih podatkov za interpretacijo rezultatov raziskave. Pri vprašanjih z občutljivo tematiko lahko

pričakujemo višje stopnje neodgovorov v primerjavi z neobčutljivo. Kategorija občutljivih vprašanj je široka in zajema vprašanja, ki sprožajo dileme o družbeni sprejemljivosti, pa tudi tista, ki jih anketiranci doživljajo kot vsiljiva ali takšna, pri katerih se bojijo ukrepov, če se odločijo odgovoriti iskreno (Corkrey in Parkinson, 2002, 354; Tourangeau in Yan, 2007, 859). Posedovanje prepovedanih drog je družbeno nesprejemljivo in tudi nezakonito. To lahko anketirane spodbudi k neiskrenemu odgovarjanju na vprašanja.

Pomembni so trije dejavniki, v neposredni povezavi z odgovarjanjem na občutljiva vprašanja v anketnih raziskavah: družbena sprejemljivost, dojemanje tematike vprašanj pri anketiranih (ne le, da lahko ne odgovorijo na vprašanje, temveč tudi zavrnejo sodelovanje pri raziskavi zaradi domneve, kakšna naj bi bila tematika raziskave) in način izvedbe anketne raziskave, ki vpliva na odziv anketiranih na občutljiva vprašanja (Tourangeau in Yan, 2007, 860).

Raziskovalce v povezavi z občutljivimi vprašanji v anketnem raziskovanju med drugim zanima, kakšen je izid občutljivih vprašanj z vidika stopnje odgovora enot (odstotek kontaktiranih anketiranih, ki so se odločili sodelovati pri raziskavi), stopnje neodgovora spremenljivk in pravilnosti odgovorov – ali je anketirani odgovarjal na vprašanja iskreno ali ne (Tourangeau in Yan, 2007, 862). Pri tem nekateri kot ključno ločnico med neobčutljivimi in občutljivimi vprašanji postavljajo ravno merilo iskrenega odgovarjanja na vprašanje zaradi vsebine vprašanja (Ong in Weiss, 2000, 1703). Številni avtorji so prepričani, da so občutljiva vprašanja resna grožnja doseganju

visokih stopenj odgovora enot, čeprav vse raziskave tega niso potrdile. Nekateri raziskovalci so prepričani, da stopnja neodgovora spremenljivke (zavračanje, da se odgovori na posamezno vprašanje v anketi) narašča z občutljivimi vprašanji (Dayan, Schofield, in Johnson, 2007, 14; Kays, Gathercoal in Buhrow, 2012, 5). V pričujočem članku se bomo lotili ravno tega vprašanja – primerjave v stopnji odgovorov na občutljiva vprašanja in vprašanja, ki nimajo občutljive tematike.

Pravno, kulturno ter družbeno sprejeto in obvezujoče je, da zunanji videz in njegovi znaki ne smejo biti izločitveni faktor, recimo pri izbiri med kandidati za določeno delovno mesto.

Izidi občutljivih vprašanj, z vidika kakovosti (iskrenosti) odgovorov, kažejo, da anketiranci pri občutljivih vprašanjih konsistentno dajejo nižje ocene od dejanskih za družbeno nesprejemljivo vedenje (uporaba prepovedanih drog in konzumiranje alkohola, rasistična prepričanja) ter višje ocene od dejanskih za družbeno sprejemljivo vedenje (varčevanje z energenti, uporaba varnostnega pasu). Ta razhajanja med dejanskimi in poročanimi ocenami naraščajo z občutljivostjo vprašanja (Tourangeau in Yan, 2007, 863). Čeprav je to z raziskovalnega vidika zelo zanimivo in premalo raziskano, hkrati pa so tudi nekatere domače raziskave pokazale potrebo po dodatnem raziskovanju na tem področju (Paladin, 2011, in Paladin, 2012), to presega meje tega članka, zato v njem ne bo obravnavano.

Manjkajoči podatki pri vprašanjih o pomenu zunanjega videza v poslovnem okolju

Problematiko manjkajočih podatkov bomo obravnavali v zvezi s tremi raziskavami, izvedenimi s spletnim vprašalnikom. K sodelovanju v raziskavi so bili po e-pošti povabljeni nosilci kadrovske funkcije v hrvaških majhnih (do 49 zaposlenih), srednjih (od 50 do 249 zaposlenih) in velikih (250 ali več zaposlenih) organizacijah.

Tema vprašalnika (za vse raziskave enak) je vpliv neverbalnih dejavnikov na prepričljivost posameznika v poslovnem okolju. Sestavljali so ga ti sklopi vprašanj: demografska vprašanja o anketirancu, sklop o njegovi neverbalni komunikaciji, sklop o pričakovanih značilnostih osebe, ki želi biti prepričljiva, in sklopi izjav o vplivu dejavnikov NVK (znaki gibanja,

Tabela 1: Podatki o populaciji in vzorcih

Velikost organizacije	Populacija	Poslana vabila	Realiziran odziv ¹
Majhna (do 49 zaposlenih)	75.917	1.333	7,88 % oziroma 105
Srednje velika (od 50 do 249 zaposlenih)	2.091	2014	7,15 % oziroma 144
Velika (več kot 250 zaposlenih)	449	414	21,50 % oziroma 89

¹ Delno ali popolnoma izpolnjeni vprašalniki.

Tabela 2: Izpolnjeni vprašalniki

Izpolnjenost vprašalnika	Velika organizacija	Srednje velika organizacija	Majhna organizacija	Skupaj
Popolnoma	69 (77,53 %)	117 (81,25 %)	89 (84,76 %)	275 (81,36 %)
Delno	20 (22,47 %)	27 (18,75 %)	16 (15,24 %)	63 (18,64 %)
Skupaj	89 (100 %)	144 (100 %)	105 (100 %)	338 (100 %)

uporabe prostora in dotika, dejavniki zunanjega videza in telesne konstitucije ter značilnosti govora in dojemanje časa) na prepričljivost posameznika. Pri vprašanih, ki so se našala na neverbalno komunikacijo, so anketirani izražali strinjanje z navedenimi izjavami na petstopenjski lestvici Likertovega tipa. Zadnji sklop vprašanj, ki smo jih zaradi nerelevantnosti za pričujočo analizo iz obravnave izključili, so bila vprašanja o podjetju.

Kot je bilo rečeno, je bil eden od sklopov vprašanj namenjen vplivu konkretnih znakov zunanjega videza na prepričljivost posameznika v formalnem okolju. Ta sklop vprašanj smo, zaradi vsebine, ki ima lahko pravno in družbeno občutljivo konotacijo, obravnavali kot sklop občutljivih vprašanj. Vrednotiti posameznika v poslovnem okolju na podlagi njegovega zunanjega videza, je ne le družbeno nesprejemljivo, temveč tudi pravno nedopustno.

Glavni cilj analize je ugotoviti, ali obstaja razlika v stopnji neodgovora spremenljivke med vprašanji z občutljivo tematiko (o zunanjem videzu) in vprašanji z neobčutljivo tematiko (o drugih znakih neverbalne komunikacije). Podatki v tabeli 1 kažejo, da smo k sodelovanju povabili srednje velike in velike organizacije (razlika med populacijo in poslanimi vabili je nastala, ker e-poštni naslov v bazi Hrvaške gospodarske zbornice, od koder smo črpali kontaktne podatke, ni obvezen podatek, zato tudi ni razpoložljiv za vse organizacije) ter vzorec pri majhnih organizacijah. Za oblikovanje vzorca pri slednjih smo se odločili zaradi velikosti populacije.

Najvišji odstotek sodelovanja, glede na poslana vabila, je bil pri velikih organizacijah: 21,5

odstotka, najnižji (čeprav zelo podoben kot v majhnih) pa je bil pri srednje velikih (7,15 odstotka). Skupno število respondentov, ne glede na velikost organizacije, je bilo 338.

V obravnavo so bili vključeni vprašalniki, ki so imeli izpolnjenih vsaj nekaj vprašanj. V tabeli 2 lahko vidimo, da je bil najvišji odstotek nepopolnih vprašalnikov pri anketiranih iz velikih organizacij, najnižji pa pri anketiranih v majhnih. Skupno povprečje delno izpolnjenih vprašalnikov, ne glede na velikost organizacije, znaša 18,64 odstotka.

Tabela 3 prikazuje demografske podatke o anketiranih glede na velikost organizacije. V vseh treh tipih organizacij nam je uspelo k sodelovanju privabiti predvsem ciljno kategorijo – nosilce kadrovske funkcije. Starost in trajanje izobraževanja sta ne glede na velikost organizacije podobna. Delovna doba je pri velikih organizacijah nekoliko nižja kot pri preostalih dveh tipih. V vseh treh tipih pa je bila večina respondentov ženskega spola.

O (ne)odgovarjanju na vprašanja z občutljivo tematiko

Neodgovor spremenljivke (item nonresponse) pri občutljivih vprašanjih je zelo pomembno področje analize nepopolnih podatkov iz več razlogov, med njimi so kakovost odgovarjanja (vsebinski vidik, po katerem so anketirani na občutljiva vprašanja pripravljene odgovarjati manj iskreno), stopnja odgovora (v primerjavi z vprašanji z neobčutljivo tematiko je mogoče pričakovati višjo stopnjo neodgovora) in metodološka problematika (večina pristopov obrav-

nave neodgovorov in manjkajočih vrednosti predvideva, da so manjkajoče vrednosti nakučne, ne pa odvisne od vrednosti spremenljivke, kot je značilno za občutljiva vprašanja).

Vrednotiti posameznika v poslovnem okolju na podlagi njegovega zunanjega videza, je ne le družbeno nesprejemljivo, temveč tudi pravno nedopustno.

Med anketiranimi, ki niso izpolnili celotnega vprašalnika (skupaj 63), je bila večina žensk: 57,1 odstotka oziroma 36. To približno posnema strukturo po spolu na ravni vseh izpolnjenih vprašalnikov po posameznem tipu organizacije. Do podobne ugotovitve pridemo tudi, ko analiziramo strukturo delnih respondentov po funkciji, ki jo imajo v organizaciji, saj je med njimi 67,7 odstotka oziroma 43 nosilcev kadrovske funkcije, preostali zasedajo referentska mesta. Anketirani, ki so vprašalnik izpolnili le deloma, so v povprečju stari 41,52 leta, imajo 18,16 leta delovne dobe in v povprečju 15,72 leta izobraževanja. To se spet ujema s strukturo na ravni vseh izpolnjenih vprašalnikov, ki smo jo predstavili prej. Med 63 anketiranimi, ki so le delno izpolnili anketo, jih 57 ni odgovorilo vsaj na nekaj vprašanj iz sklopa občutljivih vprašanj o vplivu znakov zunanjega videza na prepričljivost posameznika v poslovnem okolju. Od tega jih kar 48 ni odgovorilo niti na eno vprašanje iz tega sklopa. Med delnimi anketiranci in neanketiranci sklopa vprašanj o dejavnikih zuna-

Tabela 3: Demografski podatki

Velikost organizacije	Odstotek nosilcev kadrovske funkcije (izključeni referenti)	Starost anketiranih (povprečje)	Delovna doba (povprečje)	Trajanje izobraževanja (povprečje)	Spol	
Majhna (do 49 zaposlenih)	69	40,9	20,4	16,0	M	42 oziroma 41 %
					Ž	60 oziroma 59 %
Srednje velika (od 50 do 249 zaposlenih)	73	41,6	18,43	15,69	M	41 oziroma 28,5 %
					Ž	103 oziroma 71,5 %
Velika (več kot 250 zaposlenih)	69	39,0	14,9	16,6	M	34 oziroma 39 %
					Ž	54 oziroma 61 %

Tabela 4: Stopnja neodgovorov na vprašanja posameznega sklopa

Sklop vprašanj	1	2	3	4	5
Vokalika	10	1	0,30	62	18,34
Čas	3	0	0,00	62	18,34
Zunanji videz	30	9	2,70	48	14,20
Gibanje in dotik	16	5	1,50	36	10,65
Dejavniki prepričljivosti	11	5	1,50	14	4,14
Lastna NVK	7	2	0,59	3	0,89

1 – število vprašanj v sklopu, 2 – število kadrovikov, ki so odgovorili na nekaj vprašanj sklopa, 3 – odstotek kadrovikov, ki so odgovorili na nekaj vprašanj sklopa (glede na vse anketirane), 4 – število kadrovikov, ki niso odgovorili na nobeno vprašanje sklopa, 5 – odstotek kadrovikov, ki niso odgovorili na nobeno vprašanje sklopa (glede na vse anketirane)

njega videza je večina žensk (30) in po funkciji nosilcev kadrovske funkcije (35). V povprečju so stari 40,58 leta, imajo 17,17 leta delovne dobe in 15,57 leta izobraževanja.

Analiza pri obravnavanih treh raziskavah je pokazala, da so se anketirani večinoma odločali, da ne bodo odgovarjali na celotne sklope vprašanj (raje kot le na nekaj vprašanj posamičnega sklopa) – tabela 4. Zanimivo je tudi, da so, razen redkih izjem, končali anketo po prvem sklopu vprašanj, na katerega niso bili pripravljeni odgovarjati, ne glede na to, kateri sklop je bil (ne nujno o znakih zunanjega videza). To kaže, da jih pravzaprav ni motila tematika konkretnega sklopa vprašanj (saj bi v tem primeru naprej odgovarjali na vprašanja naslednjega sklopa), temveč najbrž obsežnost vprašalnika. Naj še enkrat poudarimo, da na tem mestu ne obravnavamo kakovosti (resničnosti) odgovorov pri občutljivih vprašanjih, le pripravljenost odgovoriti nanje.

Ker je vprašalnik obravnaval veliko znakov neverbalne komunikacije, je bilo obravnavanih spremenljivk (vprašanj) kar 59 (poleg tega je bilo v njem še več kot 20 drugih vprašanj). Možen vpliv na stopnjo neodgovora ima lahko tudi dolžina vprašalnika in sklopov vprašanj, ne le občutljivost tematike. Od sklopov vprašanj, vključenih v vprašalnik, je bil ravno sklop z občutljivo tematiko (dejavniki zunanjega videza) najdaljši (30 izjav oziroma vprašanj). To bi lahko nedvomno vplivalo na pripravljenost respondentov na odgovarjanje. Sklopi vprašanj, z najvišjimi stopnjami neodgovorov, so ravno sklopi, razporejeni v drugi polovici vprašalnika (zadnji trije sklopi: zunanji videz, vokalika, čas). To ravno tako kaže v smeri večjega vpliva dolžine vprašalnika (bolj kot vsebine vprašanj) na pripravljenost na odgovarjanje.

Stopnja neodgovorov je bila najvišja v sklopu časovnih dejavnikov in vokalike, ki zajema

znake glasu in govora, saj sta sledila sklopu vprašanj o dejavniki zunanjega videza, pri čemer je bil viden drugi največji porast neodgovarjanja oziroma nereševanja vprašalnika (najvišji preskok v stopnji neodgovora je bil po sklopu vprašanj o dejavniki gibanja in dotika). Tabela 4 kaže, da je stopnja neodgovora v sklopih vokalika in časovni dejavniki le za dobre 3 odstotke višja kot pri sklopu o dejavniki zunanjega videza. Redko se je torej zgodilo, da bi anketirani kadroviki nehali odgovarjati na vprašanja pred koncem, če so se odločili odgovoriti na sklop vprašanj o pomenu zunanjega videza v poslovnem okolju.

Možne omejitve

Pri izvedenih raziskavah moramo opozoriti na nekaj možnih omejitev. Ena od njih je, da narave vprašanj pri kontinuumu občutljiva tematika-neobčutljiva tematika na podlagi treh meril občutljivosti (kazenskopravna konotacija vsebine, osebna percepcija sprejemljivosti, družbena sprejemljivost) nismo sistematično ugotavljali (z dodatno raziskavo, kako posamezno vprašanje na kontinuumu občutljivo-neobčutljivo dojemajo naključni anketirani). Sklop vprašanj o vplivu dejavnikov zunanjega videza na prepričljivost posameznika v poslovnem okolju smo označili kot sklop občutljivih vprašanj zaradi negativne družbene in pravne konotacije, ki bi ga pomenilo izrecno strinjanje kadrovikov s tem, da znaki zunanjega videza dejansko vplivajo na to, kako bo posameznik, recimo pri selekcijskem postopku, obravnavan. Našo odločitev je podkrepilo še to, da je vsebinska analiza podatkov raziskav (ki ni predmet pričujočega prispevka, bila pa je prej izvedena) pokazala, da so kadroviki v splošnem priznavali, da je zunanji videz za prepričljivost posameznika na splošno pomemben (zelo visoka stopnja strinjanja), ko pa so se

morali opredeliti do konkretnih znakov (oblačenje, nakit, postava idr.), pa niso želeli izraziti izrecnega strinjanja. Omenjena odstopanja in neuskkljenosti so značilna za odgovarjanje pri vprašanjih z občutljivo tematiko.

Možna omejitev je tudi to, da sta bili le raziskavi v velikih in majhnih organizacijah sočasni – začetek leta 2013, raziskava v srednje velikih organizacijah pa v prvi polovici leta 2011. To pomeni, da je bilo med dvema valoma raziskav več kot leto in pol razlike in bi lahko delno vplivalo na rezultate, tudi z vidika neodgovorov. Čeprav ne gre za tematiko, ki bi bila časovno in tudi sicer hitro spremenljiva, moramo upoštevati tudi to možnost.

Glede na izvedeno analizo in pregled literature lahko damo nekaj predlogov za nadaljnje raziskovanje. Tematiko manjkajočih vrednosti in neodgovorov (spremenljivke in enote) pri vprašanjih z občutljivo vsebino kaže dodatno raziskovati, saj gre za vprašanja, pri katerih neodgovor ni naključen, temveč sta kakovost odgovarjanja na takšna vprašanja in odločitev respondenta, ali bo na vprašanje (oziroma celoten vprašalnik) odgovarjal, odvisni od vsebine odgovora na vprašanje. Mehanizem nenaključnega nastajanja neodgovorov pa zahteva obvezno obravnavo manjkajočih vrednosti, saj lahko drugačen pristop (neupoštevovanje) vodi v pristranske sklepe, ki ne izražajo dejanskega stanja. Kakovosti odgovarjanja pa v pričujočem članku nismo obravnavali. To je lahko raziskovalni izziv za prihodnost.

Vsekakor je treba več pozornosti nameniti obliki vprašalnika, dolžini in umestitvi sklopov vprašanj, zlasti če želimo natančneje izluščiti razloge za neodgovarjanje (še posebej) pri občutljivi tematiki, kot je pomen zunanjega videza posameznika v poslovnem okolju.

Problem nepopolnih podatkov pri občutljivih vprašanjih, pa tudi sicer, zahteva nadaljnje raziskovanje pri spletnih anketnih raziskavah.

Doslej je bilo namreč za ta način raziskav najmanj študij. Hkrati pa gre za anketiranje, ki je vse pogostejše, skupaj s prednostmi (nižji stroški) in pomanjkljivostmi (kakovost vprašalnikov, problemi pokritja idr.).

■ **Mag. Marija Paladin**, magistrica znanosti s področja managementa, je več let zaposlena na kadrovskega področju. Je avtorica knjige o o vlogi neverbalne komunikacije v formalnih vlogah posameznika »Neverbalna komunikacija: dopolniti besede in biti prepričljiv«.

Literatura

Biemer, Paul P., Patrick Chen, Kevin Wang. 2013. »Using Level-of-Effort Paradata in Non-Response Adjustments with Application to Field Surveys.« *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)* 176 (1): 147–68.

Corkrey, Ross, Lynne Parkinson. 2002. »A Comparison of Four Computer-Based Telephone Interviewing Methods: Getting Answers to Sensitive Questions.« *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 34 (3): 354–63.

Dayan, Yehuda, Carina Schofield, A. J. Johnson. 2007. »Responding to Sensitive Questions in Surveys: A Comparison of Results from Online Panels, Face-to-Face, in Self-Completion Interviews.« In WAPOR 60th Annual Conference »Public Opinion in the Challenges of the 21st Century« Berlin, September, 19–21. http://87.84.118.165/Assets/Docs/Publications/Ops_RMC_Responding_Sensitive_Questions_08_03_10.pdf.

Kaambwa, Billingsley, Stirling Bryan, Lucinda Billingham. 2012. »Do the Methods Used to Analyse Missing Data Really Matter? An Examination of Data from an Observational Study of Intermediate Care Patients.« *BMC Research Notes* 5 (1): 330.

Kays, Kristina, Kathleen Gathercoal, William Buhrow. 2012. »Does Survey Format Influence Self-Disclosure on Sensitive Question Items?« *Computers in Human*

Sklepne misli

Osnovni namen članka je bil ugotoviti, ali obstajajo razlike v stopnji neodgovorov spremenljivke med vprašanji z občutljivo tematiko in vprašanji brez nje. Analiza neodgovorov spremenljivke je pokazala, da so se anketiranci večinoma odločali, da ne bodo odgovarjali na celotne sklope vprašanj (raje kot le na posamična vprašanja posamičnega sklopa). Ravno tako so, razen redkih izjem, nehali reševati vprašalnik po prvem sklopu, na katerega niso bili pripravljene odgovarjati. To je bilo zelo opazno, ko so se respondentni odločili, da ne bodo odgovarjali na vprašanja o zunanjem videzu in njegovem pomenu v formalnem okolju. Zato je bila stopnja neodgovorov najvišja ravno pri sklopu vokalike in časovnih dejavnikov neverbalne komunikacije, saj sta sledila sklopu vprašanj o dejavnih zunanjega videza. To bi bila lahko posledica dolžine vprašalnika, ki je bil sestavljen iz približno 90 vprašanj, ne pa občutljivosti tematike vprašanj o pomenu zunanjega videza v poslovnem okolju (tudi sklop z najdaljšim nizom vprašanj). Anketirani so se redko odločali, da bi preskočili (ne odgovorili) na posamezno vprašanje ali sklop in naprej odgovarjali pri drugem vprašanju ali sklopu, temveč so anketo tukaj nehali reševati. Nič drugače ni bilo niti pri vprašanjih o vplivu znakov zunanjega videza na prepričljivost posameznika, ki smo jih obravnavali kot vprašanja z občutljivo tematiko.

Iz tega lahko sklepamo, da je bil vzrok, za nepopolno izpolnjevanje vprašalnika prej zasičenost kot občutljivost tematike. Obsežnost vprašalnika je bila za ciljno skupino, ki ji je bil namenjen, najbrž prevelika. Upoštevati moramo namreč, da smo k sodelovanju pri raziskavi povabili nosilce kadrovske funkcije med njihovim delovnim časom. Izpolnjevanje ankete je trajalo približno 15 minut. Možno je, da marsikateri od nosilcev kadrovske funkcije zaradi obremenjenosti ni imel časa za izpolnjevanje celotnega anketnega vprašalnika.

Behavior 28 (1): 251–56. doi:10.1016/j.chb.2011.09.007.

Kumar, R. Kavitha, R. M. Chadraserkar. 2010. »Missing Data Imputation in Cardiac Data Set (survival Prognosis).« *International Journal on Computer Science in Engineering* 2 (5): 1836–40.

Lin, Ting Hsiang. 2008. »A Comparison of Multiple Imputation with EM Algorithm in MCMC Method for Quality of Life Missing Data.« *Quality & Quantity* 44 (2): 277–87. doi:10.1007/s11135-008-9196-5.

Ong, Anthony D., David J. Weiss. 2000. »The Impact of Anonymity on Responses to Sensitive Questions 1.« *Journal of Applied Social Psychology*

30 (8): 1691–1708.

Paladin, Marija. 2011. »Neverbalna komunikacija : dopolniti besede in biti prepričljiv.« Educa: Nova Gorica.

Paladin, Marija. 2012. »Urejenost – bistven element poslovnega sveta : zunanji videz in dekorativa skozi oči kadrovikov.« *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 10 (47): 32–35.

Tourangeau, Roger, Ting Yan. 2007. »Sensitive Questions in Surveys.« *Psychological Bulletin* 133 (5): 859–83. doi:10.1037/0033-2909.133.5.859.

Vehovar, Vasja. 2011. »Nepopolni podatki v anketah.« *Metodološki zvezki* 2001 (3): 2–150.

REVIJA HRM

Edina strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu v Sloveniji

- 1 Ste željni strokovnega branja?
- 2 Želite biti informirani o novostih z delovno-pravne področja?
- 3 Vas zanimajo najboljše HRM-prakse?
- 4 Želite delati inovativno in kreativno?
- 5 Vam ni vseeno za vaše zaposlene?



Naročite si svoj izvod revije že danes in bodite na tekočem z novostmi na področju kadrovskega managementa!
Naročnina na revijo vam prinaša posebne ugodnosti pri dogodkih v organizaciji podjetja Planet GV.

Več o reviji in naročila: www.hrm-revija.si

JAMRAM, TOREJ SEM SLOVENEK! KAKO OSTATI SLOVENEK IN SE ODREČI JAMRANJU TER KAKO JE TO POVEZANO Z ODGOVORNOSTJO



Ko me je urednica revije HRM prejšnji teden prosila, naj kaj napišem za novembrsko številko, sem ji takoj ponudila temo. »Te dni lahko pišem samo o *jamranju*, zadnji mesec sem namreč zbrala zajeten kup primerov s to temo.«

In se je strinjala. O *jamranju* bi sicer lahko napisala članek, dolg za revijo. Ali kar knjigo. Ne o tem, kako *jamrati*, marveč o tem, zakaj *jamramo*, kaj se dogaja, ko *jamramo*, kaj se ne zgodi, ko se zapletemo v *jamrajoči* krog, zakaj smo Slovenci pregovorno znani po tem, da se kar naprej pritožujemo in tarnamo ... In o tem, kako to grdo razvado preseči in kakšni so pozitivni učinki, ko jo izkoreninimo iz svojega življenja. Za konec pa še kak dober nasvet, kaj storiti, ko si vas *jamrač* izbere za tarčo.

Primer iz prejšnjega tedna. Telefonski klic znanca, ki je že šest let brez službe (videla sva se dvakrat v življenju), ko sem sredi pomembnega dela in lovim rok, da bom nalogo oddala pravočasno: »Ni bilo razpisa, da bi se lahko prijavil. Klical sem na ministrstvo, toda ni bilo nobenega rezultata. To res ni v redu. Razpis bi moral biti objavljen. Pa kako si to predstavljajo!« In še in še o tem, kaj bi morali drugi narediti, kako se drugi ne obnašajo, kot si je zamislil.

Priznam, da me vsakič, ko zaslišim besedo, kako bi drugi *moral* kaj narediti (a se, glej ga, zlomka, nočejo spremeniti in ne ubogajo), popade sveta jezca. Če sem poštena, sem na to besedo in vse, kar sledi, pošteno alergična. Zajamem zrak, dvakrat globoko vdihnem: »Ja in, kaj sedaj želite od mene?«

In zgodba se ponovi, spet pritoževanje, kako bi nekdo drug nekaj moral, a tega ne stori, čeprav bi moral to že davno ... Negativna energija kar puhti iz slušalke, umaknem jo od ušesa, da se zaščitim. Nato pribijem: »Dejstvo je, da ne vi ne jaz nimava vpliva na ministrstvo, zato je škoda, da izgubljava besede. Lahko se pogovarjava le o tem, kakšne so druge poti za dosego vašega cilja. Kaj je od vas odvisno, kaj boste storili?«

In čudežno (saj veste, skrivnost rešitev se skriva v pravih vprašanjih) začne gospod razmišljati o tem, česa še ni poskusil. Na koncu ga z meta vprašanji stisnem v kot: »Kdaj natančno greste tja? Kaj še boste naredili? Do kdaj?«

Jamranje in pritoževanje ni nič drugega kot energetski vampirizem: *jamrači* se prisesajo na vašo energijo in so po pogovoru z vami polni čiste, sveže energije. Res pa je, da niso ničesar storili, da bi rešili situacijo, zaradi katere *jamrajo*. Problem torej ostaja. In zelo kmalu tudi njihova energija, ki so jo izsesali iz vas, izpuhti. Ker jo požre ta problem in nerešena situacija. Vi pa ste energetsko uničeni. Odgovorni ste pa sami, ker to dopuščate.

Rekli boste, da sem stroga, neizprosna. Pravimate. To je zato, ker mi je mar. In če vam je mar zase in tudi za druge, 1. neahjte *jamrati* in 2. ne dopustite, da drugi *jamrajo* vam. To je del programa samoskrbi, prevzemanje odgovornosti za lastno življenje, tudi sočutje, a ne pomilovanje. Ker sočutiti ne pomeni, da se nam kdo smili. Ker z usmiljenjem ne pomagamo. Prej nasprotno, pomagamo vzdrževati *status quo*.

In zakaj sploh *jamramo*? Ker nam je hudo, ker smo nemočni, ker se želimo nekemu smiliti, ker potrebujemo tolažbo, ker ne znamo, ker igramo vlogo žrtve, ker ne prevzemamo odgovornosti. Vse res.

Toda kakšen je rezultat *jamranja*? Nikakršen. Problem ostaja, neprijetna čustva nas ugrabijo in čez eno, dve uri ali mesec (odvisno od trajanja *jamranja*) ni nič drugače. Spet smo brez energije, saj jo je požrl problem in poiskati je treba novo žrtev.

Kaj torej še lahko pomaga, ko nas *jamrač* (ali spirala lastnega *jamranja* in samopomilovanja) ugrabi? Dobra vprašanja. Kaj si želiš namesto tega (trenutne situacije)? Kaj je tvoj cilj? Kaj ti bo ure-

sničenje cilja prineslo? Kaj še? Na kaj lahko pri doseganju cilja vplivaš, je odvisno izključno od tebe? Na kaj še? Katere vire (moči: znanje, izkušnje, osebnostne lastnosti, prepričanja, prijetna čustva ...) imaš na voljo, da cilj dosežeš? Kaj vse lahko storiš, da se premakneš s problemske točke? Kaj bo tvoj prvi korak? Kdaj? Kako ti lahko stojim ob strani? In kaj zdaj? Kaj sledi?

Preprosta vprašanja lahko prinesejo pomembne odgovore. Z vprašanji lahko usmerjamo razmišljanje. Če sprašujemo o problemih, jih samo poglobljamo. Raje sprašujemo o sanjah, o viziji. Naši možgani so pač butasti in se ne morejo ukvarjati z dvema mislima hkrati. Zato jih zaposlimo. Misli, čustva in občutki ter tudi dejanja so neločljivo povezani. Zdrave misli, zdravo življenje.

Boste rekli, kaj pa sočutje, kaj pa prijazna beseda tolažbe. Nič ni narobe s tem, toda pazite, da se ne ujamete v past. Sočutje je že v redu, vendar le do meje, ko osebi, ki ji ga podarjamo, ne služi za izgovor, da ničesar ne stori. No, včasih tudi ne gre za *kaj storiti*, včasih je treba preprosto tudi *kaj opustiti*, se od česa *ločiti*.

Pa še nekaj: ko se boste naslednjic sami ujeli v past pritoževanja in občutka nemoči, si nemudoma zastavite vprašanje, česa nočem spustiti. Česa se oklepam? Morda je to stara navada, prepričanje. Lahko, da je to služba, zaradi katere ste vse bolj zagrenjeni. Morda je to osebni odnos, ki je že zdavnaj izvenel. Lahko pa je čisto preprosto to, da bi radi nekaj izsilili. In še kar rinete, toda ne gre. In tudi ne bo šlo. Ko boste opustili, ko se boste sprostili in preprosto zaupali, ko se boste odvezali od svojih pričakovanj, kako bi moralo biti, lahko pričakujete rezultat. Zato opustite nadzor. Nehajte se jeziti, ker se svet okrog vas ne obnaša tako, kot ste si vi zamislili. Ne bo se in pika. Sprijaznite se in raje usmerite svojo energijo tja, kjer bo kaj haska.

Za konec pa odresilna misel Winstona Churchilla: »Življenje lahko sprejmemo ali spremenimo. Če ga ne sprejmemo, ga moramo spremeniti. Če ga ne spremenimo, potem ga moramo sprejeti.« Vedno, res vedno lahko spremenimo svoj odnos do situacije – to pa je že prevzemanje odgovornosti. Poskusite: pridobili boste več energije, kot če se vsak dan potite v telovadnici. Priporočam pa, da tudi slednjega ne opustite. Pa srečno!

Mojca Žirovnik Bocelli, trenerka NLP

»Leadership with Coaching«



To be honest, I didn't quite know what to focus on in this article. I wanted to share something with you about coaching and the training I did in September in Lisbon. However, what's it to ya, anyway, I thought to myself. Or maybe not.

The reason for the subject of this article lies in a situation that occurred a few days ago in one of the sessions inside a company. We had to deal with the following

sentence: "The management leads the company."

Is this correct or incorrect in terms of the use of the word "lead" in this sentence. I left the group deliberate a little and since they could not reach a unanimous conclusion I offered the following explanation: "Well, the management does not necessarily lead the company, but the management does run or manage the company. It's leaders, who lead the company."

And then someone suggested that managers *are* leaders, so the use of the word is correct. Then some argued that a manager is not necessarily a leader. He/she might not have the qualities of a leader, but has excellent qualities of a manager.

I added that since managers primarily run or manage people, they have subordinates, and leaders, who lead people have followers. At first sight one may not see this huge difference or may only consider it a play of words. No big deal. Later on however, we had a brief discussion and agreed that it's the leaders, who know how to motivate or even inspire people to follow them and especially changes leaders would like to implement. Big changes and small changes, which sometimes refer to a single individual and his or her way of thinking or acting.

As suggested earlier, the training was on coaching. Team coaching training to be precise, organized by International Coaching Community, the immediate competitor of International Coaching Federation. The purpose was definitely to learn more about coaching, meet coaches on an international scale and – get an internationally valid certificate.

The training was excellent and covered a number of coaching areas. What made me reflect and brings me back to the topic of earlier was that coaching has inevitably become connected to leadership. Traits of coaching as part of leadership or as a leadership style kept on popping up throughout the training. Not just the traits, what's more important the advantages and benefits of using coaching as part of one's leadership style.

And we know that leadership has many styles. Coercive, authoritative, democratic, pacesettering ... and also using coaching.

Of course, a good leader is the one, who does not only use one style, but can switch between at least three or four styles according to the situation.

And if you consult Harvard Business Review and its article "Leadership That Gets Results", which deals with results of different styles, leadership with coaching can definitely secure a very positive impact on the company climate. And if the climate is OK, then people are OK and the overall results are OK.

The article in a very short and concise way presents the styles using one phrase:

"Come with me."

"People come first."

"What do you think?"

"Try this."

One doesn't really need to be a rocket scientist to figure out that it's the last one, which is associated with coaching.

Coaching, as part of leadership motivates people to try new things. To try doing things in a different way in order to obtain better results or results, which so far have been elusive.

And leadership, which uses coaching can by all means ensure long-lasting changes, because it considers it as a process and not an event. It seems to me that we live in an era, where we are bombed with changes. What we buy, be it a product, a service or an idea these days has a much shorter time-span as, say, ten years ago. Although we know we have to go along and keep the pace, it can sometimes be very difficult. More and more changes might result in more flexibility, but on the other hand can create more stress.

And coaching or a leader, who uses coaching can deal with this in a better way.

We must, nevertheless, be honest. If people in an organization or a company see absolutely no need or no sense in changing, because they think that the way the things are is just fine, then using coaching as leadership, will probably produce poor results.

When people do start noticing their weaknesses and see the need to change, but don't know what or how, then coaching is the style to use.

And I know what you'll say ... But it's time-consuming. It might be. What is time-consuming, usually, is the first session. Sessions, which follow take very little extra time, provided you have such sessions more or less regularly. Coaching as such can also serve as a kind of feedback for the team.

What the HBR article also speaks about is that the research shows that leadership style with coaching is used the least. Most likely because leaders do not know how to use it. They are aware of the fact that it could mean a huge difference, but are not sure how to make coaching as part of their leadership style.

And like this they are passing up a very powerful tool.

So, coaching is not just a process used in isolation. It is also a tool used to complement other processes in corporate environment. With a huge ROI.



Slovenian **SLOVENSKA**
Human Resource **KADROVSKA**
Association **ZVEZA**

Vanda Pečjak
Barbara Luckmann Jagodič

Šesta letna kadrovska konferenca makedonske kadrovske zveze

»Kadrovski standardi skozi odlične kadrovske prakse«



Skopje, mesto imponantnih zgradb in spomenikov

Makedonska kadrovska zveza je še dokaj mlada kadrovska organizacija, saj je bila ustanovljena leta 2009. V neugodnih ekonomskih razmerah, v državi in po svetu, so se na začetku delovanja posvetili predvsem oblikovanju poslanstva in vizije ter motivaciji za včlanjevanje HR-strokovnjakov. Zveza ima približno 150 članov.

Makedonci so iskali pomoč in nasvete tudi v tujini. SKZ je leta 2010 podpisala z njimi dogovor o sodelovanju, tako da smo jim večkrat pomagali z nasveti. Člani makedonske kadrovske zveze so se redno udeleževali tudi srečanj Alpe Adria v stari sestavi. Že kmalu so začeli organizirati letno mednarodno kadrovska konferenco s številnimi predavatelji iz tujine. Od leta 2012 je makedonska kadrovska zveza tudi redna članica EAPM.

Kadrovska konferenca 2014 je bila letos 3. oktobra 2014 v Skopju. Iz SKZ sta se je udeležili podpredsednica Barbara Luckmann Jagodič kot predavateljica in Vanda Pečjak, sodelovala pa sta tudi sedanj in nekdanji predsednik EAPM.

Program konference

- 1. Projekt prenove in uvedba standardov v javnem sektorju**, Marta A. Tomovska, namestnica ministra za javno upravo Republike Makedonije
- 2. Profil kadrovskega managerja prihodnosti**, Izy Behar, predsednik EAPM
- 3. Vpliv odličnih kadrovskih praks na uspeh organizacije**,
- Giovanni Serafini, univerza Sheffield
- 5. Razvoj zaposlenih in uvedba minimalnih standardov v družbi Triglav zavarovanje**, Barbara Luckmann Jagodič, pomočnica izvršne direktorice za HRM
- 6. Iskanje in razvoj talentov (selekcija, razvoj, kariera)**,
- Rainer Jansen, nekdanji direktor za organizacijski razvoj in razvoj voditeljstva v družbi Coca Cola, Nemčija
- 8. Podelitev nagrade HR-manager leta 2014**
Marta A. Tomovska je predstavila oblikovanje in uvajanje standardov v makedonski javni upravi. V ožjem obsegu so nekatere HR-standarde uveljavili že leta 2002, vendar so spoznali, da je treba to področje urediti celovito, zato so se leta 2014 lotili čisto nove strategije. Pri tem so bili deležni strokovne pomoči iz tujine in pomoči domačih strokovnjakov, v koordinacijski odbor na ravni države pa so vključili tudi predstavnika makedonske kadrovske zveze. V strategiji so postavljeni cilji za standarde na vseh področjih aktivnosti zaposlenih, še vedno pa so v dilemi, kako uveljaviti standarde in kdaj začeti certificiranje. Sprejet je novi zakon o javnem sektorju z nekaterimi nujnimi zakonskimi okviri za standarde. Ta veliki projekt bodo začeli uresničevati v drugi polovici leta 2015.

Predsednik EAPM **Izy Behar** meni, da je profil kadrovskega managerja prihodnosti zelo kompleksen. Zaradi hitrih sprememb v ekonomskem in družbenem okolju je izbira osebe za to funkcijo odvisna predvsem od tega, koliko in kako hitro se lahko prilagaja spremembam oziroma, še bolje, kako lahko proaktivno vpliva na prilagajanje organizacije spremembam v okolju. Seveda mora biti doma v kadrovske stroki, poznati osnovne kadrovske procese ter njihov vpliv na delovanje organizacije in okolja, spremljati sodobne tehnološke trende za podporo kadrovskih procesov, imeti pozitiven vpliv v podjetju in zunaj, širok pogled na globalno okolje, biti fleksibilen, inovativen in odgovoren za uvajanje in izvajanje *funkcije vodenja* oziroma za spoštovanje uveljavljenih standardov za delo z ljudmi. **Kadrovski manager prihodnosti ni slepi izvajalec nalog, marveč je je kreator/arhitekt dobrih predlogov in rešitev, ki jih odločno zagovarja pri vodstvu podjetja oziroma lastnikih.**

Giovanni Serafini je odlične primere kadrovske prakse povezal z zanimanjem investitorjev za vlaganje v podjetja. Profesionalni, hitri in fleksibilni kadrovske procesi so v veliki korelaciji z uspešnostjo podjetja, kažejo pa se v odličnosti selektivnega zaposlovanja, usposabljanja in razvoja zaposlenih, varnosti zaposlenih, odprte komunikacije, timskega dela, nagrajevanja na osnovi rezultatov, odpravljanja razlik na osnovi pridobljenih statusov. Obseg in kakovost teh procesov lahko preverjamo z različnimi raziskavami: zadovoljstvo zaposlenih, poslovni rezultati, organizacijska klima, tržne analize o zadovoljstvu kupcev, analiza pritožb, avditio kakovosti, stopnja fluktuacije, absentizem itd. Zato je pomembno, kakšna merila upoštevamo pri zaposlovanju na vseh področjih: ni poglobitveno le strokovno znanje, marveč zmožnost hitrega učenja novega ter koordinacije in dela z drugimi. Med aktualne izzive kadrovske stroke G. Serafini šteje povezovanje kadrovske s poslovno strategijo, voditeljstvo, večjo vlogo linijskih vodij, komuniciranje, timski pristop, družbena omrežja, optimizacijo procesov, razvoj zaposlenih, večjo vključenost zaposlenih in čustveno povezanost v organizaciji.

Barbara Luckmann Jagodič je predstavila Zavarovalnico Triglav in njihove programe za razvoj zaposlenih. Med njimi je bil zlasti zanimiv program *Triglav International Business Academy* (TIBA) za obetavne sodelavce. V času trajanja akademije udeleženci spoznajo delovanje zavarovalnice. Program je sestavljen iz 7 modulov. Vsak predstavlja eno od področij delovanja zavarovalnice. Teoretični del predstavijo domači in tuji predavatelji, praktični pa izvršni direktorji teh področij v Zavarovalnici. Ob koncu vsakega modula izvršni direktor ene od hčerinskih družb udeležencem predstavi svojo državo in delovanje zavarovalnice v njej. Program traja 8 mesecev, udeleženci pa so razporejeni v 5 do 6 projektnih skupin. Na koncu predstavijo upravi Zavarovalnice Triglav rezultate projektnih nalog, udeležence pa kasneje vključijo tudi v aktivne projekte. TIBA poteka v angleščini, saj so udeleženci iz vseh družb Zavarovalnice Triglav in tudi nekateri predavatelji so iz tujine.

Drugi del predstavitve je bil namenjen minimalnim standardom, ki jih zaradi učinkovitega in uspešnega upravljanja Skupine Triglav na področju HRM-ja uvajajo v Skupini. Sem štejejo tudi ciljno vodenje, merjenje organizacijske klime, strokovno prakso, udeležbo na TIBI.

Rainer Jansen iz družbe Coca Cola je razmišljal o definiciji besede **talent**. Našel jo je celo v zapisih iz časa Babilona. Pomenila je denar. Talent prinaša vrednost posamezniku, podjetju in družbi. **To je sposobnost, s katero človek prispeva nadpovprečen donos na določenem področju delovanja.** Iskanje talentov na trgu ni enostavno, saj jih je manj, kot jih bi bilo potrebnih. Podjetja, ki imajo dobro uveljavljene blagovne znamke in veljajo za dobre zaposlovalce, so bolj vabljiva za iskalce zaposlitve, zlasti talente. Privabljajo jih privlačni izdelki/storitve, finančni položaj, navdihujoče voditeljstvo, spoštovanje etičnih standardov. R. Jansen je poudaril specifična pričakovanja in zahteve generacije Y ter da je iskanje in razvoj talentov odvisno od ponudbe na trgu dela, ne pa od zahtev in pričakovanj generacije.

Makedonska kadrovska zveza je letos prvič podelila nagrado **HR-manager leta**. Od 20 kandidatov jo je na podlagi pogojev razpisa dobila **Magdalena Slavejkova**, kadrovska direktorica v velikem podjetju. Podelila jo je predsednica zveze mag. Hristina Lozanoska.



Od leve proti desni Filippo Abramo, prejšnji predsednik EAPM, Barbara Luckmann Jagodič, Vanda Pečjak, Hristina Lozanoska, predsednica makedonske kadrovske zveze



Darko Petrovski, podpredsednik makedonske kadrovske zveze, in Izy Behar, predsednik EAPM



Barbara Luckmann Jagodič, podpredsednica SKZ



Podelitev nagrade HR-manager leta: Magdalena Slavejkova in predsednica zveze Hristina Lozanoska

Dr. Danijela Brečko



TOP 10

Izobraževalni management 2014

Znani so dobitniki priznanj za najbolj sistematično vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih

Inštitut Sofos vsako leto objavi razpis TOP 10 Izobraževalni management ter na podlagi strokovne metodologije izbere 10 podjetij/organizacij, ki najbolj sistematično vlagajo v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih. Merjenje vlaganj v izobraževanje izvaja že od leta 2002. Podjetja pošljejo podatke za prejšnje leto. Letos so se na že 12. razpisu merili torej rezultati za leto 2013.

Lestvica 10 najboljših podjetij je bila predstavljena na konferenci Izobraževalni management 2014 21. oktobra na Bledu. Pripravilo jo je podjetje Planet GV.

Tudi letošnji rezultati 10 nagrajenih podjetij potrjujejo že večkrat izrečeno in preverjeno misel, da je vlaganje v izobraževanje in usposabljanje najboljša naložba v prihodnost podjetja ter najboljši ukrep za izboljšanje produktivnosti.

dejansko pa so porabila 22.847.483 €. To je zelo spodbudno. Skupaj je bilo opravljenih 1.182.926 ur izobraževanja in usposabljanja. V povprečju 43,5 ure na zaposlenega. Večje vlaganje v izobraževanje in usposabljanje od načrtovanega nakazuje na konservativno načrtovanje in hkrati pogumnejše delovanje. Tako so najboljša podjetja v povprečju zaposlenim za izobraževanje in usposabljanje na leto namenila 697 €. To je v povprečju 2,5-odstotni delež glede na skupne stroške dela ter največ v 12 letih spremljanja in merjenja vlaganja v izobraževanje oziroma 0,52 odstotni delež glede na vse prihodke iz rednega poslovanja. Vsako od teh podjetij je v povprečju štipendiralo 23 oseb – to pomeni v povprečju 1,61 štipendista na 100 zaposlenih. Zanimivo je tudi to, da imajo ta podjetja na 100 zaposlenih 11 trenerjev, coachev in mentorjev, dodana vrednost na zaposlenega pa znaša 68.297 €.

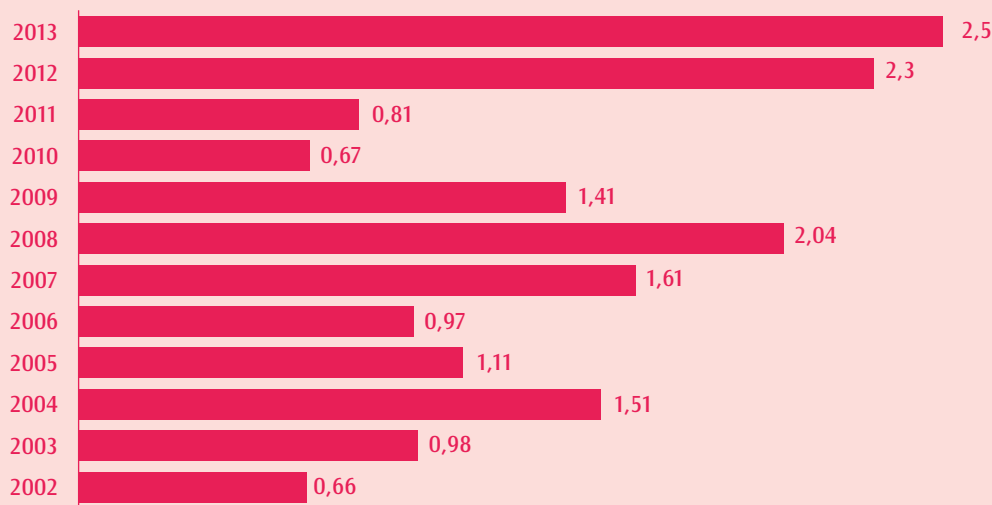
V letu 2013 rekordni proračuni za izobraževanje

Oglejmo si nekaj števil. V 10 podjetjih, ki so se letos uvrstila na lestvico 10 najboljših, je 24.219 zaposlenih. Ta podjetja so za leto 2013 načrtovala 15.229.999 € za izobraževanje in usposabljanje,

Kdo se je uvrstil na lestvico TOP 10 Izobraževalni management

Letos so je med 10 najboljših prebilo sedem velikih podjetij, dve manjši in eno iz javnega sektorja. Na lestvici ni vrstnega reda, temveč

Povprečen odstotek od prihodkov, namenjen izobraževanju in usposabljanju 2002–2013



*Lestvica zajema vsako leto 10 podjetij, ki so se uvrstila na lestvico TOP 10 Izobraževalni management (nosilec projekta je Sofos, inštitut za izobraževalni management).

je vseh 10 podjetij in organizacij, ki so se uvrstili na lestvico, enako nagrajenih. S tem želi izvajalec razpisa spodbujati dobro prakso izobraževalnega managementa ter dokazati povezanost med sistematičnim vlaganjem v izobraževanje in uspešnostjo podjetja.

Letošnji zmagovalci TOP 10 Izobraževalni management*

Krka, tovarna zdravil, d. d. Novo mesto

Lek, farmacevtska družba, d. d.

NLB, d. d.

Revoz, d. d.

Skupina Kolektor

Treves, d. o. o.

Tobačna Ljubljana

Unija, računovodska hiša, d. d.

Zavarovalnica Triglav, d. d.

ZZZS

*Podjetja/organizacije so navedene po abecednem vrstnem redu.

Merila za izbor TOP 10 Izobraževalni management

Merila omogočajo uvrstitev na lestvico podjetjem vseh velikosti, torej tudi manjšim, pa tudi organizacijam javnega sektorja. Ocenjevalna komisija v sestavi dr. Adriana Rejc Buhovac z Ekonomske fakultete v Ljubljani in dr. Danijela Brečko je pri izboru upoštevala 12 meril, ki jih lahko razdelimo v 3 zaokrožene skupine.

Prva skupina meril je pod drobnogled vzela finančna vlaganja v izobraževanje in usposabljanje:

1. dejanski izobraževalni proračun glede na skupne prihodke od rednega poslovanja (v te prihodke niso šteti prihodki od prodaje nepremičnin, poslovnih deležev, dokapitalizacije ...);
2. dejanski izobraževalni proračun glede na skupne stroške dela;
3. povprečna letna naložba v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje na zaposlenega v €;

Druga skupina meril upošteva število ur izpopolnjevanja in usposabljanja ter delež zaposlenih, vključenih v izobraževanje in usposabljanje:

4. povprečno število ur izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na zaposlenega;
5. povprečno število ur izpopolnjevanja znanja in usposabljanja čla-



- nov najvišjega vodstva;
 6. delež zaposlenih, vključenih v vsaj eno obliko izpopolnjevanja znanja in usposabljanja;
 7. delež zaposlenih, ki jim podjetje omogoča študij ob delu;
 8. delež štipendistov med zaposlenimi;
 9. delež notranjih mentorjev, trenerjev in coachev med zaposlenimi;
- Tretja skupina meril pa se osredotoča na uspešnost in učinkovitost izobraževanja z vidika merjenja donosa na pričakovanja (ROE, return of expectation):
10. dodana vrednost na zaposlenega (produktivnost zaposlenih);
 11. delež notranjih kadrovanj za vodilna delovna mesta;
 12. prihranek pri stroških zaradi izboljšav na osnovi izobraževanja, denimo večji prihodki od prodaje in prihranki pri stroških zaradi izboljšav.

Pogoj za sodelovanje na razpisu sta pisna prijava na razpis in izpolnjen vprašalnik, s katerim zajemamo podatke za analizo meril. Vsi, ki se na razpis prijavijo, na koncu prejmejo tudi primerjalno analizo TOP 10 Izobraževalni management z vključenimi podatki za svoje podjetje. Že zdaj pa vas vabimo, da se prijavite na razpis TOP 10 Izobraževalni management 2015 (trajal bo od 1. marca do 1. oktobra 2015).



Dobitniki priznanj TOP 10 Izobraževalni management 2014 s članicama strokovne komisije (od leve proti desni)

Maja Dević

Kolegice – mlade, zagnane in uspešne



Raziskave kažejo, da se mlade ženske po koncu formalnega izobraževanja srečujejo še z večjimi težavami kot moški. Vključevanje v trg dela je namreč zanje izjemno zahtevno, zgodnje odpiranje vrat pa je za veliko mladih žensk, zlasti družboslovk, edina možnost. Ravno zaradi tega smo na Zavodu Nefiks osnovali projekt *Kolegice*, ki je prvič potekal leta 2012, ko smo imeli pilotno skupino 25 deklet, nato smo v letu 2013 imeli skupino 20 deklet, v lanskem letu pa sta delovali tudi manjši skupini v Črnomlju in Postojni. Letos je v projekt *Kolegice* v Ljubljani vključenih 20 deklet, potekal pa bo tudi v Mariboru, Ormožu in Kopru.

Namen projekta *Kolegice* je mladim ženskam, iskalkam prve zaposlitve ali še študentkam, omogočiti zgodnji vstop v delovno okolje: na podlagi mentorskega svetovanja ter sodelovanja med uspešnimi zaposlenimi ženskami in dekleti, ki stopajo na trg dela. Pomembno je, da projekt ne temelji na klasični mentorski shemi, ampak imajo pri njem ključno vlogo udeleženke projekta, saj iz njega dobijo toliko, kot si želijo oziroma kolikor v projekt vložijo – projekt namreč izhaja iz jasnih ciljev udeleženk in samoiniciativnosti.

Na podlagi sodelovanja pri projektu lahko vsaka udeleženka spozna in se poveže z uspešno žensko s svojega poklicnega področja, s katero na rednih mesečnih srečanjih razpravlja o možnostih za uveljavitev v določenem poklicu. Ob pomoči mentorice se udeleženke seznanjajo z delovnim okoljem, izbranim poklicem ter njegovimi zahtevami in specifikami, razvijajo pa tudi svojo zaposlitveno pismenost.

Pred srečanji z mentorico se skupina deklet najprej dobiva na tedenskih sestankih, na katerih ob pomoči vodje projekta udeleženke razvijajo svoj karierni načrt, pa tudi načrtujejo dogodke, s čimer želijo javnost senzibilirati za problematiko zaposlovanja mladih žensk, spodbuditi lastno zaposljivost in zaposljivost drugih mladih žensk ter odgovorne organe k ukrepanju. Cilj projekta *Kolegice* je tudi predlagati sistemske rešitve za reševanje problematike zaposlovanja mladih žensk.

Bistvo projekta *Kolegice* in kako je pri uresničevanju zaposlitvenih ciljev pomagal dosedanjim udeleženkam in njihovim mentoricam, se da čutiti že iz izjav udeleženk:

Nisem več samo sanjala, ampak začela tudi ukrepati, je bila nad svojim napredkom v projektu navdušena Katja. Jana je o projektu napisala: *Z mentorico sva se pogovarjali o razvoju kariere, pomagala in svetovala mi je pri izbiri nadaljnjega študijskega programa, ki ga že obiskujem*. Jerneja je na srečanjih pridobila novo znanje in koristne informacije: *Mentorica me vključuje tudi v svoje projekte in mi s tem omogoča, da razvijam kompetence in se strokovno izpopolnujem*. Njena mentorica Blanka Tacer pa jo je pohvalila: *V projektu »Kolegice« sem spoznala izjemno študentko, s katero bi lahko tudi dolgoročno sodelovala. Kot mentorica imam priložnost, da spoznavam njene talente, pa tudi vzdržujem stik z mlajšimi generacijami*. Tatjana je bila zelo konkretna: *Projekt »Kolegice« mi je omogočil delo na RTV-ju, pri čer*

mer mi je mentorica priskrbela uvajanje z najboljšimi montažerji in sodelovanje z odličnimi novinarji, tako da zdaj enkrat na teden v sodelovanju z novinarji montiram različne prispevke za oddaje. In seveda se tudi moje ime pojavi v prispevku!

Vidimo, da se je projekt doslej izkazal kot nadvse uspešen spodbujevalec začetka oblikovanja poklicne kariere mladih žensk, in prepričani smo, da bo tako tudi v prihodnje, saj so tudi letos med nami mlade ženske, ki so nadvse zagnane ter imajo strokovne in druge vrste znanja ter kompetence, prevsem pa so za uspeh pripravljene trdo delati, se ves čas učiti in razvijati.

Da so nad projektom že po začetnih tednih sodelovanja navdušene, pričajo izjave:

Katja: *Kolegice so me motivirale in pripomogle k oblikovanju mojih zaposlitvenih ciljev, hkrati pa se imamo na sestankih super, izmenjujemo mnenja, dobivamo nove ideje, saj se družimo same super punce.*

Urša: *Pri projektu sem ponovno našla tisto, kar me veseli, in dobila možnost, da mi nekdo zadevo, ki jo pozna, predstavi iz drugačnega zornega kota, kot ga poznam sama.*

Staša: *»Kolegice« so izjemno prijetna družba in zagotavljajo spodbudno okolje, ki omogoča varen prostor za izražanje in doseganje pristenih želja/ izzivov za naš karierni napredek.*

Maja: *Sodelovanje pri projektu »Kolegice« me spodbuja k intenzivnemu razmišljanju in delovanju v smeri oblikovanja lastne poklicne identitete in kariere. To je tudi odlična možnost za širjenje socialne mreže, saj se na srečanjih družimo dekleta z različnih poklicnih področij, vse pa smo zelo motivirane. To nas še bolj spodbuja k doseganju lastnih in skupnih ciljev.*

Letošnje udeleženke projekta *Kolegice* tudi že intenzivno delajo v zvezi z dogodkom za javnost, ki bo 9. decembra v Ljubljani, tako da boste o nas gotovo spet kmalu brali.





IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI PO VAŠI MERI ZA ZAKLJUČENE SKUPINE!

Za Vas in Vaše zaposlene priporočamo naslednje programe:

- Kako uspešno komunicirati s težavnimi sogovorniki
- Protokol – Simfonija forme za vašo osebno odličnost
- Coaching Akademijo
- Antimobing – preprečevanje psihičnega in čustvenega nasilja na delovnem mestu
- Poslovna pogajanja
- Skupinski coaching
- Individualni coaching
- Akademija učinkovite komunikacije in prepričljivega javnega nastopanja

Pripravimo tudi druge **krajše in daljše izobraževalne programe ZA RAZLIČNA PODROČJA!**

**Želite dvigniti vrednost?
Izberite izobraževanje po vaši meri.
Izberite Planet GV.**



Pisali bomo

V prvi številki revije letnika 2015, ki bo izšla v sredini februarja prihodnje leto, se bomo posvetili novostim na področju delovnih razmerij in tudi na področju javnega sektorja.

Za vse, ki se zanimate za izobraževalni management, bomo objavili zanimiv prispevek o modelu Investigate, modelu za analizo izobraževalnih potreb.

*Brali boste tudi o asertivnem komuniciranju in njegovih učinkih, poleg tega pa bomo predstavili primere dobre HRM-prakse oziroma najboljše **HRM-projekte leta 2014**, nagrajene na letošnji že 17. konferenci O ravnanju z ljudmi pri delu (HRM).*

Prijetno branje!

HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu

Številka 62, november 2014, letnik 12, ISSN: 1581-7628

Izdajatelj

Planet GV, poslovno izobraževanje, d. o. o.

Odgovorna urednica

Dr. Danijela Brečko

Urednica

Monika Zalokar

Oblikovna zasnova

Kamerad.net

Grafike

Alten10

Tehnični urednik in prelom

Samo Bogovčič

Naklada

600 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

Likozarjeva ulica 3, 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!**



POGAJALSKA AKADEMIJA

Z vrhunskim predavateljem za pogajanja,
Rudijem Tavčarjem

V petih modulih marca 2015:
3., 10., 17., 24. in 31. marca 2014 v Ljubljani

Kako se pogajati tako, da boste dosegli to, kar želite in ohranili dober odnos z drugo stranjo

- Poznate psihološke principe, ki vplivajo na to, kako reagiramo v pogajalskih situacijah in določajo izid pogajanj?
- Razumete stranke pri pogajanjih, ko pride do konflikta?
- Poznate osnovna načela pogajanj?
- Znete zavestno poslušati, razumete pogajalske partnerje?
- Želite osvojiti pogajalske strategije in načine obnašanja v konfliktnih situacijah, pogajalske taktike?
- Vam je pomembna etika in poštenost v pogajanjih?

Akademija vam ponuja vse to in še več!

Primerna je za vsakega, ki želi **poštene in dolgoročno uspešne poslovne pa tudi osebne odnose s svojimi kupci, dobavitelji podrejenimi in sodelavci!**

KNJIŽNA PRIDOBITEV – slovenska knjižna uspešnica!

Priročnik **PSIHOLOGIJA POGAJANJ**
Kako doseči, kar želite, in ohraniti odnos
avtorja Rudija Tavčarja



3

MAREC '15

PLANET GV
LJUBLJANA

www.planetgv.si

TELEFON
01 30 94 444

Rezervirajte si svoje mesto v Portorožu!



SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2015

Misli pozitivno, deluj raznoliko!

V SREDIŠČU:

- **Nova filozofija vodenja ljudi, metoda pozitivnega poizvedovanja** (*Appreciative Inquiry*) – kako jo lahko uporabimo v kadrovski praksi in širše v organizaciji
- **Delavnice: Uporaba metode AI v praksi**
- **Raznolikost in spoštovanje na delovnem mestu** – z omizjem z managerji, umetniki in športniki

Različnost krepi!

16

APRIL '15

17



**HOTEL
SLOVENIJA
PORTOROŽ**

www.planetgv.si | www.skz.si

TELEFON
01 30 94 444