

STROKOVNA REVIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

# HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



**Javni uslužbenci bodo lahko napredovali**

Študentsko delo po novem dražje za delodajalce

**Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb**

Deviantno vedenje zaposlenih v organizaciji



# SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2015

16. in 17. april 2015 v Portorožu

Misli pozitivno,  
deluj raznoliko!



## POSTAVLJAMO V SREDIŠČE

- ✓ Revolucionarno orodje za doseganje pozitivnih sprememb in izboljšav
- ✓ Moč raznolikosti v organizaciji; talente najdemo povsod

www.skk2015.net

Si v vaši organizaciji prizadevate

1 Za pozitivne spremembe in izboljšave?

DA ✓

2 Povečanje zavzetosti in učinkovitost?

DA ✓

3 Raziskovati nove talente?

DA ✓



Nadya Zhexembajeva



Matthew Davies



Ana Lukner



Bettina Shaller



Ole Bloch



Sam Berrisford



Dr. Patricia Meglich



Saša Pavček



Andraž Tori

DA, spleča se biti zraven:

- ✓ Spoznali boste metodo za doseganje pozitivnih sprememb, ki deluje na vseh področjih od posameznika do makro procesov
- ✓ Osebnostno preizkusili metodo AI na najpogostejših izzivih kadrovskih strokovnjakov
- ✓ Pridobili orodje za povečanje vitalnosti vaše organizacije
- ✓ Spoznali moč raznolikosti v organizaciji
- ✓ Raziskali še neodkrita potenciale
- ✓ Izmenjali praktične izkušnje v dobri družbi.

Z nami na kongresu

PLANET  
GTV

Slovenian SLOVENSKA  
Human Resource KADROVSKA  
Association ZVEZA

# Potrebujemo izobraževalne sisteme, ki delujejo



**Pred nedavnim sem bila povabljena k postavljanju internega izobraževalnega sistema za organizacijo v tujini.** Izziv je bil velik, zato sem strastno začela raziskovati interne sisteme izobraževanja in usposabljanja v organizacijah javnega sektorja in podjetjih. Ugotovila sem, da večina razmišlja podobno: da postaja učna sposobnost zaposlenih in s tem podjetja/organizacije daleč najpomembnejši dejavnik uspešnosti. V družbi znanja se koncept kariere umika konceptu izobraževalne poti. Posameznik je namreč uspešen in motiviran za delo le toliko časa, kolikor časa se v zvezi z njim tudi uči in razvija.

Najbolj so me zanimala velike družbe z daljšo tradicijo izobraževanja. Razvile so zelo razvejane sisteme notranjega izobraževanja, pri čemer vse več vsebin prehaja v e-oblike, od klasičnih in video vsebin do animiranih izkušenj, dostopnih ob vsakem času in od kjerkoli. Večina jih ima lastno intranetno stran ali portal, namenjen le izobraževanju. Ti portali se šibijo od znanja v vseh možnih oblikah. Med njimi je pogosto tudi takšno znanje, ki ga podjetje ne potrebuje, in takšno, ki ne more dobiti *lastnika*. Včasih pa se najde tudi znanje, ki mu je *pretekla rok uporabe*. Toda to so rešljive težave. Potrebujemo le spretnega izobraževalnega managerja in orodja za osveževanje sistema (popis znanja, osebni zemljevidi znanja, osebni učni načrti ...).

Bolj pa bodeta v oči drugi dve zadevi. Najprej to, da kar nekaj izobraževalnih sistemov, ki sem jih imela priložnost opazovati, ni namenjenih le posredovanju novega znanja, ampak jih organizacije izkoristijo

tudi za posredovanje informacij o pravilnikih, okrožnicah, dnevnih navodilih ... In količina teh informacij, ki sploh ne spadajo v izobraževanje, se veča, nad njo se praktično izgublja nadzor. Posledica je prezasičenost z informacijami in to, da ljudje začutijo odpor do izobraževanja. Drugo opažanje pa je, da ti sistemi premalo spodbujajo prenos znanja v prakso. Večina se jih namreč osredotoča na preverjanje pridobljenega znanja z zaključnimi testi na koncu izobraževanja, pogosto tudi brez vmesnega preverjanja znanja. Čeprav so rezultati teh preverjanj dobri, ne povedo, ali so zaposleni prenesli znanje tudi v prakso, še manj pa o tem, ali so bili za to tudi spodbujeni, in ali so zato uspešnejši pri delu.

Osebnostno vidim rešitev za to v skrbnejšem načrtovanju notranjih izobraževalnih sistemov oziroma v njihovi nadgradnji v povezavi z merjenjem učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja. Uporaba pristopa **merjenja učinkovitosti izobraževanja in usposabljanja z namenom** ima namreč veliko boljše rezultate. Pri modelu merjenja učinkovitosti z namenom merimo mnogo več kot le znanje, merimo tudi vpletenost, motivacijo, zavzetost, zavezo znanje uporabiti, dejansko možnost uporabe znanja v praksi ter tudi rezultate izobraževanja in usposabljanja v povezavi s pričakovani organizacije (ROE – return on expectation) in cilji posameznika.

Izobraževalni managerji ste pred izzivom, da prevetrite lastne interne izobraževalne sisteme. Znanja je vse več in lahko ga pridobimo povsod. Celotno prezasičeni smo z njim. Daleč pomembnejše pa je, kako znanje prenesti v prakso in ga uporabljati. To je najbolj povezano s sistemskim pristopom k evalvaciji izobraževanja in usposabljanja.

*Dr. Danijela Brečko*

# VSEBINA

STROKOVNA REVUJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU  
LETNIK 13, ŠTEVILKA 63, FEBRUAR 2015



## DELOVNA RAZMERJA

- 6 Javni uslužbenci bodo lahko napredovali
- 9 Uporaba modela CAF za večjo učinkovitost javne uprave
- 13 Študentsko delo po novem dražje za delodajalce
- 16 Upokojenci in opravljanje pridobitne dejavnosti

## STRATEGIJE IN TRENDI

- 20 Uporaba modela *Investigate* pri analizi izobraževalnih potreb
- 25 Spremljanje delovne uspešnosti na daljavo
- 30 Deviantno vedenje v organizaciji
- 35 Coaching kot orodje vodenja za zavzetost

## IZ DOBRE PRAKSE

- 38 Prenova sistemov nagrajevanja
- 42 Inovativnost je naša prednost in prihodnost
- 46 Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in talentov v koncernu Kolektor

## IZ RAZISKAV

- 50 Uporaba coachinga pri vodenju

## ZDRAVO DELO

- 54 Vrt za zaposlene

## PREBRALI SMO ZA VAS

### OSEBNA ODLIČNOST V PODJETJU

- 60 »Mami, kaj pa ti delaš v službi?«
- 61 Zakaj v življenju v resnici gre ...

### ODMEVI

- 62 HRM-projekti 2014
- 65 Razpis za podelitev plaket in priznanj Slovenske kadrovske zveze za leto 2015

### PISALI BOMO

## Javni uslužbenci bodo lahko napredovali

Mag. Mojca Fon Jäger

6

Pogajanja o plačah v javnem sektorju, med vlado in socialnimi partnerji, so bila v decembru 2014 končana in interventni ukrepi se podaljšuje v leto 2015. Na področju napredovanj javnih uslužbencev so reprezentativni sindikati javnega sektorja dosegli pomembno spremembo. Napredovanja javnih uslužbencev in funkcionarjev (s področja sodstva), ki lahko napredujejo v višji plačni razred, ne bodo zamrznjena, kot so bila v letih 2013 in 2014, ampak bodo izvedena v letih 2015 in 2016, vendar je pravica do višje plače zaradi interventnih ukrepov prestavljena. Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 95/14), določa, da bodo zaposleni, ki bodo izpolnjevali pogoje in zato napredovali v letu 2015 za en (4 odstotke višja osnovna plača) ali za dva plačna razreda (8 odstotkov višja osnovna plača), iz naslova napredovanj na delovnem mestu, na podlagi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, upravičeni do višje plače 1. 12. 2015, ki jo bodo prejeli v januarju 2016, tisti, ki bodo napredovali v letu 2016, pa bodo pridobili pravico do višje plače 1. 12. 2016, ki jo bodo prejeli v januarju 2017.



## Študentsko delo po novem dražje za delodajalce

Polona Kresnik

13

Reforma trga dela ni prizanesla niti študentom. Od 1. februarja 2015 morajo ob izplačilu honorarja plačati tudi prispevke za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter za zdravstveno zavarovanje. Študentsko delo je zato dražje tudi za delodajalce. Minimalna bruto urna postavka za študenta tako po novem ne sme znašati manj kot 4,50 € oziroma po plačanih prispevkih študent ne sme prejeti manj kot 3,80 tme za opravljeno uro dela.



## Uporaba modela *Investigate* pri analizi izobraževalnih potreb

Dr. Danijela Brečko

20

Podjetja so vse bolj odvisna od hitrosti pridobivanja novega znanja. Seveda ne od katerega koli znanja, ampak od tistega, ki ga organizacija potrebuje za uresničevanje svojih strateških ciljev. Prav zato je analiza izobraževalnih potreb oziroma identificiranje potreb organizacije po novem znanju ključna v izobraževalnem managementu. Znanje, ki ni povezano s strategijo organizacije, namreč nikomur ne služi, nasprotno, razmere lahko celo poslabša. V prispevku avtorica na podlagi proučevanja najpogostejših napak pri analiziranju izobraževalnih potreb predlaga in na posamičnih primerih opiše 11-stopenjski model *Investigate*, ki izobraževalnega managerja kritično vodi skozi analizo izobraževalnih potreb ter zajame tudi evalvacijo izobraževanja kot stopnjo vrednotenja učinkov izobraževanja in usposabljanja. Slednjo smiselno poveže z začetno analizo potreb po izobraževanju. Avtorica poudari tudi vlogo vrhnjega in srednjega managementa, oddelka za izobraževanje in tudi zaposlenega, ki jo morajo ti imeti za učinkovito analizo izobraževalnih potreb.



## Deviantno vedenje zaposlenih v organizaciji

Mag. Peter Dular

30

V članku je deviantno vedenje obravnavano z vidika vprašanja organizacijske moči, normative dejavnosti organizacije in teorije etiketiranja. Opredeljena je deviantnost v družbi in organizaciji, nato pa je obravnavano vprašanje moči v organizaciji in managerjev, ki lahko z uporabo različne vrste moči povzročijo različno deviantno vedenje zaposlenih. Ključno vlogo v organizaciji pripisemo managerjem, ki v imenu organizacije določajo pravila, ki veljajo v organizaciji, in odločajo o tem, ali bo zaposleni, ki je kršil organizacijska pravila, zaradi kršitev pravil stigmatiziran kot delikvent ali ne. Pojasnjena sta postopek etiketiranja in vloga managerja pri tem, s poudarkom na vlogi managerja, ki lahko povzroča stigmatiziranje z uporabo moči.



# Javni uslužbenci bodo lahko napredovali

## Napredovanje javnih uslužbencev v letih 2015 in 2016 ter pravica do višjega plačnega razreda

**P**ogajanja o plačah v javnem sektorju, med vlado in socialnimi partnerji, so bila v decembru 2014 končana in interventni ukrepi se podaljšujejo v leto 2015. Na področju napredovanj javnih uslužbencev so reprezentativni sindikati javnega sektorja dosegli pomembno spremembo. Napredovanja javnih uslužbencev in funkcionarjev (s področja sodstva), ki lahko napredujejo v višji plačni razred, ne bodo zamrznjena, kot so bila v letih 2013 in 2014, ampak bodo izvedena v letu 2015 in 2016, vendar je pravica do višje plače zaradi interventnih ukrepov prestavljena.

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 95/14) določa, da bodo zaposleni, ki bodo izpolnjevali pogoje in zato napredovali v letu 2015 za en (4 odstotke višja osnovna plača) ali za dva plačna razreda (8 odstotkov višja osnovna plača), iz naslova napredovanj na delovnem mestu, na podlagi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, upravičeni do višje plače 1. 12. 2015, ki jo bodo prejeli v januarju 2016, tisti, ki bodo napredovali v letu 2016, pa bodo pridobili pravico do višje plače 1. 12. 2016, ki jo bodo prejeli v januarju 2017.



### Uvodne misli

Z začetkom uporabe v letu 2008 je Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) uvedel nov sistem napredovanja na delovnem mestu. Na podlagi 17. člena ZSPJS je za pretežni del javnega sektorja pravna podlaga določena v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uredba), ki določa način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje na delovnem mestu v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna.

Uredba se uporablja za večino proračunskih uporabnikov javnega sektorja, razen za našte-

te v tretjem, četrtem in petem odstavku 17. člena ZSPJS. Te »izjeme« so drugi državni organi, javni zavodi s področja zdravstvenega zavarovanja, zaposlovanja in zavarovanja ob brezposelnosti ter pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter visokošolski zavodi in javni zavodi s področja raziskovalne in razvojne dejavnosti.

Ti proračunski uporabniki so lahko s svojimi akti določili »postopek in način preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje«. Napredovalno obdobje (ki je triletno) in merila, po katerih se ocenjuje delovna uspešnost javnih uslužbencev, morajo biti enaki, kot so določeni v 16. in 17. členu ZSPJS, ki velja za

ves javni sektor. Drugače pa so ti proračunski uporabniki, »izjeme«, v svojih aktih lahko določili datum, ko zaposleni na podlagi teh aktov napredujejo, drugače pa je lahko določeno tudi ocenjevalno obdobje in ni, kot določa Uredba, enoletno.

### Zadnje napredovanje, izvedeno na podlagi Uredbe – leto 2012

Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (Uradni list RS, št. 110/11 – ZDIU12), ki je začel veljati 1. 1. 2012, je

### Napredovanja javnih uslužbencev v času interventnih ukrepov v letu 2013

Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS št. 40/12 – ZUJF) je podaljšal interventne ukrepe na področju izvedbe napredovanj do 31. 12. 2013. V letu 2013 javni uslužbenci niso mogli napredovati, vendar se leto 2013 šteje v napredovalno obdobje.

Kljub temu pa je bilo treba izvesti postopke ocenjevanja v letu 2013 za leto 2012. Tako kot v letu 2011 delodajalci niso smeli izdati aneksov k pogodbam o zaposlitvi, ker napredovanj v letu 2013 ni bilo, ni bilo možno v letu 2013 izvesti napredovanj v višji naziv. To pomeni, da javnim uslužbencem tudi niso smeli biti vročeni akti, ki bi določali pridobitev višjega naziva na delovnem mestu z nazivi.

določil, da javni uslužbenci, ki v letu 2012 izpolnjujejo pogoje za napredovanje na delovnem mestu v višji plačni razred, v tem letu sicer lahko napredujejo, vendar jim je bila odložena pravica do plače iz naslova napredovanja na delovnem mestu. Proračunski uporabniki so morali v letu 2012 izpeljati vse postopke preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje, pri tem pa je bilo treba upoštevati tudi interventne ukrepe iz leta 2011, ko je bilo določeno, da se leto 2011 ni štelo v napredovalno obdobje. Lahko pa se je pri preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje upoštevala tudi ocena delovne uspešnosti javnega uslužbenca, določena za leto 2011, saj so se od vseh ocen (javni uslužbenec jih je imel najmanj štiri) na podlagi četrtega odstavka 5. člena Uredbe upoštevale tri najugodnejše, ki jih je zaposleni prejel v času napredovalnega obdobja.

*Pri pogojih za napredovanje so se v letu 2012 upoštevale tri najugodnejše ocene v času napredovalnega obdobja.*

Pri preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje je bilo v letu 2012 posebej pomembno upoštevati tudi določbo četrtega odstavka 16. člena ZSPJS, ki je omogočila napredovanje na delovnem mestu tudi javnim uslužbencem, ki delo opravljajo z nižjo stopnjo izobrazbe, kot je zahtevana na njihovem delovnem mestu. Uredba je namreč v prehodnih določbah v tretjem in četrtem odstavku 11. člena določila, da zaposleni, ki so pridobili pravico do napredovanja po četrtem odstavku 16. čle-

na ZSPJS, lahko napredujejo po pridobitvi treh ocen. Javni uslužbenci, ki so izpolnjevali pogoje in napredovali 1. 4. 2012 (od takrat se jim tudi šteje novo triletno napredovalno obdobje), so pravico do višje plače iz naslova napredovanja na delovnem mestu (ki je bila z interventno zakonodajo večkrat preložena) končno pridobili 1. 4. 2014.

ZIPRS1415 pa je v 69. členu določil, da javni uslužbenci in funkcionarji, ki so napredovali v letu 2012 v višji plačni razred in se jim je pravica do plače v skladu z višjim plačnim razredom večkrat odlagala, to pravico pridobijo 1. 4. 2014 ter da javni uslužbenci in funkcionarji, ki so v letih 2011 in 2012 pridobili višji naziv, pridobijo pravico do plače glede na pridobljeni naziv 1. 4. 2014. Kljub kar precejšnjim finančnim učinkom teh neizplačanih, vendar že izvedenih napredovanj na ravni vsega javnega sektorja (za dve leti višji naziv in za eno leto napredovanje na delovnem mestu), je bilo izplačilo višjih plač, ki so jih javni uslužbenci pridobili s temi napredovanji, dejansko izvedeno 1. 4. 2014.

### Napredovanja javnih uslužbencev v času interventnih ukrepov – leti 2015 in 2016

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 95/14), <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7060> določa, da 1. Ne glede na določbe 16. in 17. člena ZSPJS in na njegovi podlagi sprejetih predpisov ter določbe drugih predpisov in splošnih aktov javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2015 napredujejo v višji plačni razred, naziv oziroma višji naziv, pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. decembrom 2015, javni uslužbenci in funkcionarji, ki napredujejo v višji plačni razred, naziv oziroma višji naziv v letu 2016, pa pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. decembrom 2016.

*Uslužbenec z dnev napredovanja ne pridobi tudi pravice do višjega plačnega razreda.*

To pomeni, da javni uslužbenci, če v letu 2015 ali v letu 2016 izpolnjujejo pogoje za napredovanje, kot so določeni v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09; Uredba) in v aktih, ki določajo način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje na delovnem mestu v višji plačni razred za javne uslužbenke, zaposlene

pri proračunskih uporabnikih, ki so kot »izjeme« določeni v tretjem, četrtem in petem odstavku 17. člena ZSPJS, napredujejo v višji plačni razred, vendar bodo pridobili pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom iz naslova napredovanja na delovnem mestu šele 1. 12. 2015 oziroma 1. 12. 2016.

*Pravica do napredovanja v višji plačni razred pripada vsem, ki so napredovali v tekočem letu, šele decembra.*

Proračunski uporabniki, za katere velja Uredba, morajo na podlagi njenih določb do 15. 3. 2015, tj. za leto 2015, ali do 15. 3. 2016 za leto 2016 javne uslužbenke oceniti in jih seznaniti z oceno ter izvesti postopke preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje zaposlenih v višji plačni razred in izdati, če javni uslužbenci izpolnjujejo pogoje za napredovanje, tudi anekse k pogodbam o zaposlitvi. Pomembno pa je, da je iz aneksa jasno, da uslužbenec, ki izpolnjuje pogoje za napredovanje v višji plačni razred, ne pridobi pravice do višjega plačnega razreda z dnem napredovanja, tj. 1. 4. 2015 ali 1. 4. 2016 (od takrat mu tudi teče novo napredovalno obdobje), temveč mu pripada pravica do višje plače iz

### Napredovanja javnih uslužbencev v času interventnih ukrepov v letu 2014

Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS, št. 101/2013 - ZIPRS1415) je določal, da v letu 2014 ni napredovanj na delovnem mestu v višji plačni razred in da se leto 2014 ne šteje v napredovalno obdobje. To pomeni, da se je v letu 2014 pri preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje javnih uslužbencev upoštevala praksa iz leta 2011, ko se je triletno napredovalno obdobje podaljšalo za eno leto. ZIPRS1415 je tudi določil, da v letu 2014 ni bilo mogoče pridobiti višjega naziva na delovnih mestih, ki jih ZSPJS v drugem odstavku 16. člena določa kot delovna mesta z nazivi. To pomeni, da pridobitev višjega naziva, kljub izpolnjevanju pogojev zaradi uveljavitve interventnih ukrepov, tako kot v letu 2013 za leto 2014 ni bila možna. Javnim uslužbencem zato akti o pridobitvi višjega naziva niso smeli biti vročeni.

naslova napredovanja na delovnem mestu 1. 12. 2015 za napredovanje 1. 4. v letu 2015 oziroma 1. 12. 2016 za doseženo napredovanje 1. 4. 2016.

Glede na izkušnje z interventnimi ukrepi, ki so leti 2011 in 2014 izključili iz napredovalnega obdobja, je treba opozoriti, da tokrat interventna zakonodaja, ki določa napredovanje zaposlenih v javnem sektorju v letih 2015 in 2016, v potek napredovalnega obdobja ne posega in teh dveh let iz napredovalnega obdobja ne izključuje.

Pri napredovanju na delovnih mestih, na ka-

terih je mogoče pridobiti tudi višji naziv, pa interventna zakonodaja za javne uslužbence določa, da v letih 2015 in 2016 napredujejo v naziv oziroma višji naziv, seveda če so izpolnjeni pogoji za pridobitev nazivov, določeni v področnih predpisih po posameznih dejavnostih javnega sektorja. V teh predpisih so tudi določeni roki za pridobitev nazivov, ki so po področjih javnega sektorja različni, vendar interventna zakonodaja določa, da ne glede na datum pridobitve pravice do naziva ali višjega naziva za vse zaposlene v javnem sektorju velja enako: da pridobijo pravico do plače, v

skladu s pridobljenim nazivom oziroma višjim nazivom, 1. 12. 2015 za pridobitev višjega naziva v letu 2015 in 1. 12. 2016 za pridobitev višjega naziva v letu 2016.

Enako kot za napredovanje na delovnem mestu mora biti tudi v tem primeru zamik pravice do izplačila višje plače jasno določen v njihovih delovnopравниh aktih.

■ **Mag. Mojca Fon Jager** je strokovnjakinja za sistem napredovanja v javnem sektorju in avtorica priročnika *Javni uslužbenec – napredovanje*.

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

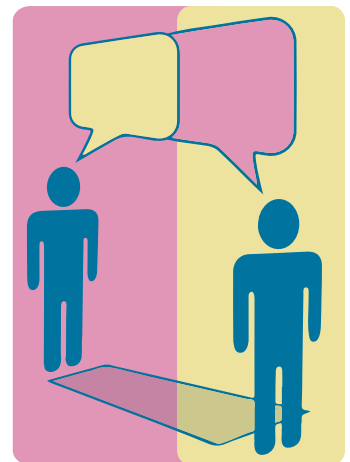
Planet GV, d. o. o., Likoarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana, informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445, e-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

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

# Uporaba modela CAF za večjo učinkovitost javne uprave

## Samoocenjevanje kot priložnost za stalne izboljšave

V prispevku je predstavljen pomen uvedbe celovitega sistema vodenja kakovosti v javni upravi. Njegov poglavitni namen je ustvariti možnosti za nadaljnje izboljšanje kakovosti in učinkovitosti javnih storitev, da bo kakovost prepoznana kot vrednota in bo javna uprava dovzetna za spremembe, ki jih tak sistem narekuje. Model CAF je pri tem lahko orodje, ki celostno podpira organizacijski razvoj, uvedbo kulture stalnih izboljšav in vrednotenja uspešnosti delovanja upravnih organizacij. Stalne izboljšave so moto, s čimer vsaka organizacija lahko še izboljša svoje delovanje, poveča zadovoljstvo svojih uporabnikov in drugih deležnikov, ter zahtevajo vztrajno in sistematično večletno delo in niso rezultat kratkotrajnih aktivnosti.



### Uvodne misli

Sistematična razširjenost uporabe orodij managementa kakovosti in zlasti kultura stalnih izboljšav se v slovenski javni upravi še ni udejnjala na vseh ravneh. V luči zadnjega priporočila Sveta EU za obdobje 2014–2015 (CSR, 2014), ki Sloveniji predlaga sprejetje učinkovitih ukrepov za povečanje preglednosti in odgovornosti ter uvedbo zunanjskega ocenjevanja uspešnosti in postopke za nadzor kakovosti, je to gotovo dobra podlaga za premik določenih aktivnosti in prioritet delovanja slovenske javne uprave. S ciljem ponovnega sistematičnega delovanja in ohranitve gibanja za stalne izboljšave ter uporabo modela CAF se kot potrebna kaže strateška sistemska kontinuirana razvojna vloga Ministrstva za javno upravo RS skupaj s podporo najvišjih managerskih ravni (Arko Košec in Kern Pipan, 2014). Standardi, orodja in modeli na-

mreč sami po sebi ne morejo prispevati k izboljševanju delovanja v organizacijah.

*Učinkovitejša, racionalnejša in transparentnejša javna uprava je tudi prioriteta aktualne vlade.*

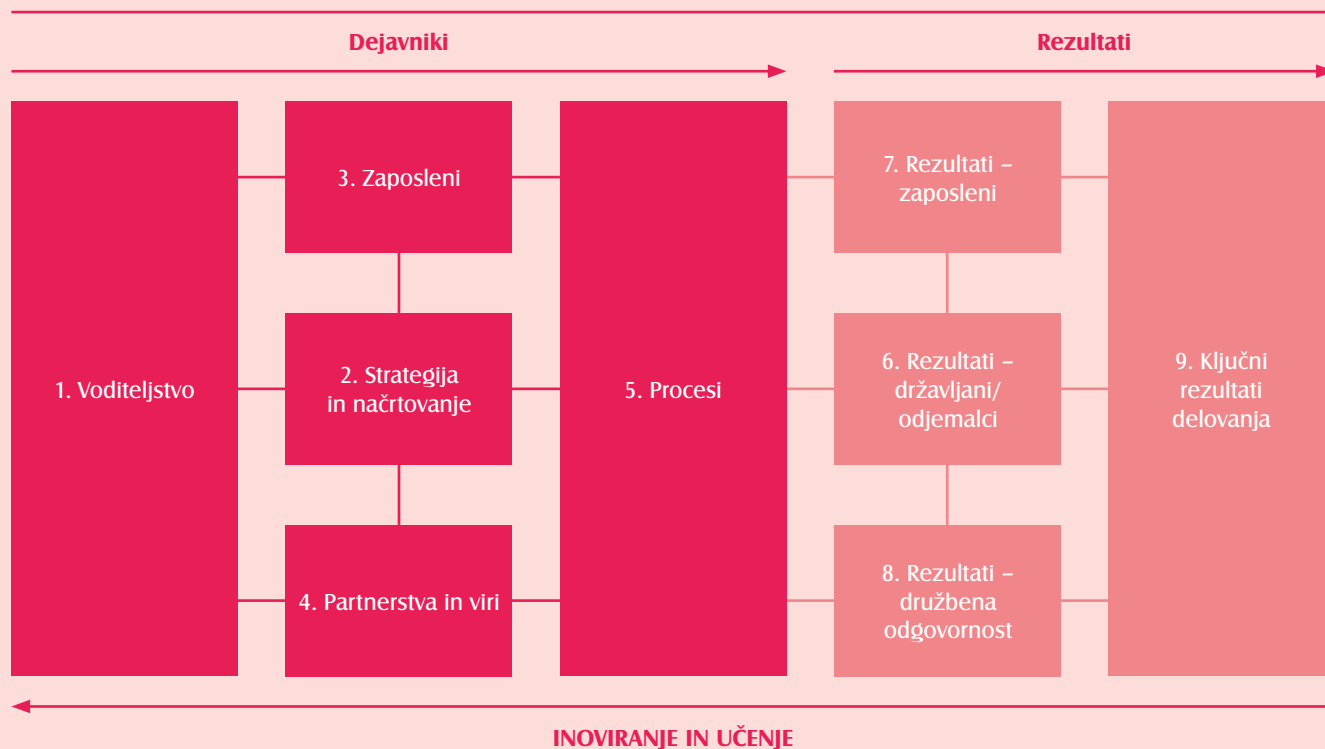
Javne uprave v državah članicah EU že vrsto let spodbujajo modernizacijo svojega delovanja. Javna uprava naj postane še bolj učinkovit, racionalen, transparenten in prijazen servis državljanov. Glede na lestvice poslovne konkurenčnosti je to tudi ena od prioritet aktualne vlade. Javna uprava ima v zadnjih letih vse več težav z omejenostjo kadrovske in finančne vire, pričakovanja uporabnikov – državljanov, podjetij in drugih institucij pa se povečujejo.

Delovanje javne uprave je treba usmeriti k sistematični uvedbi orodij managementa kakovosti za načrtovanje, spremljanje delovanja ter optimalno rabo proračunskih in kadrovske vire. Treba bo najti tudi načine za spodbujanje predlogov zaposlenih za izboljšave, transparentno delovanje, odgovornost posameznikov in vrednotenje učinkov dela na vseh ravneh.

### Orodja managementa kakovosti

Za doseg te ciljev morajo organizacije svoje vire organizirati čim bolj optimalno v smeri večje učinkovitosti in uspešnosti delovanja. Na zavzetost zaposlenih za stalne izboljšave, njihov razvoj, ustvarjalnost in inovativnost zelo vplivajo slog vodenja, odprtost in organizacijska kultura. Organizacije pri iskanju trajnostne odličnosti stalno iščejo nove načine

## MODEL CAF



Slika: Model CAF 2013 (EIPA, 2012, str. 9; MNZ, 2013, str. 11)

## Kaj je CAF

Modeli odličnosti, kamor spada tudi evropski model CAF – skupni ocenjevalni okvir (Common Assessment Framework), sistematično obravnava vidike managerske vidike v organizaciji v okviru voditeljstva, strategije, partnerstev, virov, zaposlenih, procesov ter tudi doseganja finančnih in nefinančnih rezultatov. Model CAF je splošen, preprost, dostopen model za javni sektor po vsej Evropi. Obravnava vse vidike organizacijske odličnosti. S podporo Evropskega inštituta za javno upravo (European Institute for Public Administration) v Maastrichtu je bil razvit leta 2000 in bil tudi večkrat dopolnjen. Ima več kot 3000 registriranih uporabnikov, od tega 71 iz Slovenije. Načela odličnosti in poglobljeni koncepti, ki jih verzija modela CAF 2013 posebej udejanja, so usmerjenost k uporabniku, javno delovanje, inoviranje, etičnost, pomen partnerstev in družbena odgovornost ter so pomembna podlaga za nove priložnosti za nadaljnji razvoj slovenske javne uprave v smeri mednarodnih trendov (Kern Pipan in Arko Košec, 2014).

prilaganja nastajajočim zahtevam tehnološkega razvoja, zakonodaje, konkurence, globalnega okolja, pa tudi uporabnikov in drugih deležnikov (Kern Pipan idr., 2014, str. 1). Organizacije, ki želijo uvesti sistem celovitega managementa kakovosti, morajo najprej določiti jasne in razumljive cilje, tako da jih bodo zaposleni razumeli in sprejeli. S tem namenom morajo biti merila za določanje ciljev jasna in skladna z delovanjem organizacije, taka, kot predvideva metodologija »SMART«: specifični (specific), merljivi (measurable), dogovorjeni (agreed upon), dosegljivi (realistic) in terminsko določeni (time-phased) – Juran, 1995, str. 407.

### *Javne uprave po vsej Evropi želijo izkazati svoj prispevek k razvoju blaginje držav članic.*

Javne uprave po vsej Evropi se, bolj kot kdaj prej, srečujejo z zahtevami družbe, da izkažejo in izboljšajo svojo dodano vrednost za trajnostni in nadaljnji razvoj socialne države ter države blaginje (MNZ, 2013). Evropska komisija ugotavlja, da je v mnogih državah članicah neučinkovita javna uprava ena glavnih ovir za poslovno konkurenčnost in gospodarski razvoj. Reformo javne uprave v državah članicah uvršča med pet najpomembnejših nalog v podporo gospodarskemu razvoju (ECTIRAPABEG, 2013, str. 1).

Da bi oblikovali ustrezno strategijo skupaj z ukrepi za izboljšanje učinkovitosti delovanja uprave, je Vlada RS aprila 2014 sprejela Izhodišča za pripravo Strategije nadaljnega razvoja slovenske javne uprave 2014–2020. Na tej osnovi je bil pripravljen osnutek Strategije razvoja javne uprave 2015–2020. Strategija je enovit krovni strateški dokument z izhodiščnimi usmeritvami za druge resorje, ki bodo na tej podlagi pripravili področne strategije in izvedbene dokumente, hkrati pa pomeni tudi podporo in zavezo za uresničevanje strategije razvoja vse države. Sistematična uvedba sistema managementa kakovosti v organizacije javne uprave je eden ključnih strateških ciljev razvoja javne uprave, model CAF pa je lahko dobro orodje za njegovo vpeljavo (MJU, 2014). Zelo pomembna pogoja za uspešno uvedbo orodij managementa kakovosti sta stalna podpora najvišjega vodstva in usposabljanje zaposlenih.

### *Temeljni pogoj za uvedbo managementa kakovosti je nenehno usposabljanje zaposlenih.*

Nestabilno politično okolje in s tem številne reorganizacije so doslej onemogočale razvoj sistema managementa kakovosti. Izvedenih je bilo nekaj usposabljanj, sistem zunanjega ocenjevanja kakovosti delovanja (peer assessment) pa še ni zaživel.

## Model CAF – skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju

Model, namenjen javni upravi, je manj zahteven in sistematičen od drugih modelov odličnosti in primeren za organizacije, ki šele uvajajo management celovite kakovosti. Med novostmi nove verzije modela CAF 2013 naj omenimo načela odličnosti, ki so podlaga pridobivanja zunanjih povratnih informacij za merjenje uspešnosti delovanja organizacij v javni upravi.

Glavni rezultat samoocenjevanja, ki je pregled delovanja, so ugotovljene prednosti in ugotovljena področja za izboljšave ter s tem povezani ukrepi izboljšav.

Model CAF (v letih 2002 in 2006 dopolnjen z novimi verzijami) temelji na predpostavki, da se odličnost delovanja organizacije, državljanov/strank, zaposlenih in družbe doseže za vodstvom, strategijo, načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi (dejavniki). Z 9 merili (in 28 podmerili) obravnava organizacijo in omogoča celovito managersko analizo njenega delovanja.

### Model CAF ni namenjen dnevni politiki, temveč podpira dolgoročno uvedbo izboljšav v organizaciji.

Ocenjevanje uspešnosti delovanja po teh merilih pomeni preverjanje obstoja ukrepov, aktivnosti in doseženih rezultatov v organizaciji ter tudi obstoj vzročno-posledične povezave med doseženimi rezultati in uporabljenimi dejavniki modela. Model CAF je orodje, ki podpira dolgoročno, sistematično uvedbo izboljšav v organizaciji. To ima tudi dolgoročne učinke, zato ni namenjen podpori dnevne politike. Pri samooceni gre za notranjo, subjektivno oceno, ki jo izvaja organizacija. Zato je zlasti pomembno, da se navajanje prednosti, priložnosti za izboljšave ter vrednotenje posameznih podmeril in meril na osnovi točkovanja ustrezno opravi, na podlagi realnih dejstev in s čim večjo objektivnostjo. Cilj ne sme biti čim boljša ocena v smislu visokih točk, temveč opredelitev realnega stanja in iskanje izboljšav pri delu v organizaciji.

### Napredna in konkurenčna javna uprava potrebuje sistem in kulturo stalnega inoviranja.

Za dejansko implementacijo izboljšav v prakso mora vsaka organizacija oblikovati in dosledno izvajati akcijski načrt z jasno opredelitvijo prioritet, rokov ter nosilcev. Končni cilj modela CAF je torej prispevati k boljšemu managementu, čeprav se model osredotoča na ovred-

notenje delovanja in ugotavljanje vzrokov, ki organizaciji omogočajo izboljšanje.

## Samoocenjevanje

S samoocenjevanjem pridobiva organizacija na podlagi temeljite analize delovanja in z aktivno vključenostjo zaposlenih predloge za izboljšave ter nove inovativne poti, ki vodijo k optimizaciji in učinkovitejšemu delovanju. Tako dobi vpogled v organizacijsko delovanje: s pregledom stanja, ugotavljanjem prednosti, spodbujanjem organizacijskih sprememb, vključevanjem zaposlenih v dajanje predlogov za izboljšave in krepitevijo dialoga v organizaciji. Spodbujanje sprememb je tudi spreminjanje kulture, povezano tudi s postopnim spreminjanjem vrednot v organizaciji. Voditelji so nosilci sprememb. Z zgledom, delovanjem in načinom vodenja vplivajo na spreminjanje in udejanjanje teh vrednot. Managerji se vse bolj zavedajo, da so zaposleni tisti, od katerih je bolj odvisno doseganje učinkovitosti poslovanja, ciljev in s tem tudi dobrih poslovnih rezultatov (Kern Pipan in Leon, 2013, str. 346). Hkrati imajo s samoocenjevanjem tudi priložnost za pridobitev dodatnih informacij in večji vpogled v delovanje organizacije. Izkušnje uspešnih organizacij zasebnega in javnega sektorja kažejo, da traja sistematičen pristop k izboljšavam več let, običajno z nekajletnimi periodičnimi samoocenami in izvedbami ukrepov za izboljšave, ki jim kasneje lahko sledi tudi sodelovanje v shemah zunanjega ocenjevanja.

## Sklepne misli

Samoocena je opredelitev stanja, določitev diagnoze, ki šele v nadaljnjih korakih zahteva iskanje načinov in orodij za izboljšanje delovanja v organizaciji. To je stalen in dolgotrajen proces. Samoocenjevanje je edinstven proces, vsaka organizacija mora glede na svojo zrelost najti način za svoj obstoj, razvoj in uvedbo stalnih izboljšav v delovanje. Vemo pa, da potrebuje inovacije in izboljšave, da bi v spreminjajočem se okolju ostala sodobna, napredna in konkurenčna.

Še bolj kot kdaj prej mora organizacija razumeti uravnoteženost ter obvladovanje potreb in pričakovanj deležnikov. Orodja za spodbujanje izboljšav lahko zelo pripomorejo k pridobivanju predlogov za izboljšave, iskanju novih inovativnih poti, optimizaciji in učinkovitejšemu delovanju. V slovenski javni upravi, zlasti med upravnimi enotami, imamo primere dobre prakse, saj sta samoocenjevanje in uporaba modela CAF v zadnjem desetletju postala stalnica. Zaživela je tudi izmenjava znanja in dobre prakse med uporabniki modela CAF, tako da že imamo ducat dobrih primerov primerjalnega učenja. Treba je tudi upoštevati omejitve modela in subjektivno naravo samoocene. Na prvem mestu mora

Glavne prednosti uporabe modela CAF

1. **Samoocena** (organizacija pridobi diagnozo stanja, zaposleni pa utrdijo zavest o kakovosti)
2. **Uporaba orodja za učinkovito izboljšanje delovanja** (analiza stanja, prioritiziranje, uvedba ciljnih ukrepov za izboljšave)
3. **Razvoj k bolj zreli, odlični organizaciji**, pri čemer gre za razvoj internega poslovanja skladno z osmimi načeli odličnosti (Staes, 2013, str. 19)

biti napredek v delovanju, ne točkovanje. Pri tem je pomembna stalna in polna podpora vodstva, ki mora pozitivno stremeti k odprtosti, zaupanju in doseganju konsenza z zaposlenimi za pridobitev realne slike. S ciljem podpore pri vpeljavi stalnih izboljšav, s čimer bo slovenska javna uprava izboljšala delovanje, je nujno, da se pristopi k sistematični širitvi sistema vodenja kakovosti in uporabi njegovih orodij v okviru organov javne uprave, zlasti v okviru ministrstev in vladnih služb.

■ **Mateja Arko Košec**, Služba za boljšo zakonodajo, upravne procese in kakovost, Ministrstvo za javno upravo RS.

## Literatura in viri

- Arko Košec, M., Kern Pipan, K., (2014). Nova verzija modela CAF 2013 in samoocenjevanje za dvig učinkovitosti delovanja v javni upravi, XXI. dnevi slovenske uprave, Zbornik referatov (str. 1–13), Ljubljana.
- Juran, J., M. (1995). Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kern Pipan, K., Arko Košec, M., (2014). Izzivi in priložnosti managementa sistema kakovosti v luči nove strategije razvoja javne uprave, 23. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO), Portorož, 2014.
- Kern Pipan, K., Gomišček, B., Kljajič, M., (2014). Slovenian National Excellence Award and Total Quality Management Deployment in Slovenian Companies, Total Quality Management & Business Excellence, *online*, 25 (7-8), str. 1–13.
- Kern Pipan, K., Leon L. (2013). Vodenje, inovativnost in organizacijska kultura za poslovno odličnost, 32. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, Portorož (str. 342–351), Kranj: Moderna organizacija.
- Staes, P. (2013). CAF as European Instrument for Enhancing the Administrative Capacity, 7<sup>th</sup>

Quality Conference, Towards Responsible Public Administration. Vilnius, Lithuania (str. 1–21).  
 (2014). CSR. Priporočilo Evropske komisije za Priporočilo Sveta v zvezi z nacionalnim reformnim programom Slovenije za leto 2014 in mnenje Sveta o slovenskem programu stabilnosti za leto 2014. 22. 1. 2015: [http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/index_en.htm).

(2013). ECTIRPABEG. The European Commission takes initiative to reform public administration and boost economic growth. European Commission. 22. 1. 2015 [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-935\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-935_en.htm)

(2012). EIPA. European Institute of Public Administration: Common Assessment Framework (CAF), Improving Public Organisation through Self-Assessment CAF 2013, Maastricht.

(2014). MJU. Javna uprava 2020, Strategije razvoja javne uprave 2015–2020 – osnutek v medresorski in javni razpravi. 22. 1. 2015 [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kakovost\\_v\\_javni\\_upravi/strategija\\_razvoja\\_javne\\_uprave/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave/).

(2013) MNZ. Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju. Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo CAF 2013. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.

### Samoocenjevanje v modelu CAF

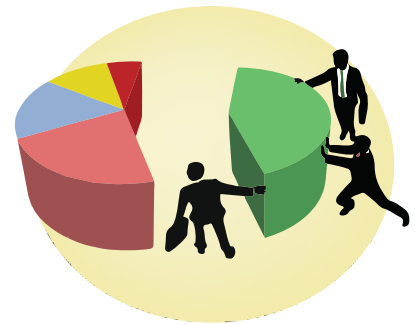
1. faza – zagon procesa CAF		
1. korak	Odločite se, kako organizirati in načrtovati samoocenjevanje.	Odločilna je opredelitev obsega, pristopa samoocenjevanja in načina točkovanja oziroma ocenjevalne lestvice. Pri tem je najpomembnejša podpora vrhnjega managementa.
2. korak	Sporočajte o projektu samoocenjevanja.	Komunicirati je treba v različnih fazah z vsemi deležniki, politika komuniciranja pa mora biti osredotočena na to, da so na koncu vsi deležniki zmagovalci, tako imenovani fokus na pristop »win win«.
2. faza – samoocenjevanje		
3. korak	Sestavite eno ali več samoocenjevalnih skupin.	Odločitev o številu skupin za samoocenjevanje je odvisna od velikosti organizacije. Običajno so v skupino vključeni zaposleni iz različnih organizacijskih enot, z različnimi funkcijami, izkušnjami in z različnih ravni.
4. korak	Organizirajte usposabljanje.	Namen je razširitev splošnega znanja in razumevanja načel celovitega managementa kakovosti. Zato je treba skupini predstaviti model CAF, koristi, cilje in potek samoocenjevanja.
5. korak	Lotite se samoocenjevanja.	Bistveni del doseganja soglasja za boljše razumevanje razlik glede prednosti, priložnosti za izboljšanje, zlasti z vidika točkovanja, sta dialog in razprava. Model CAF omogoča dva načina točkovanja: enostavnega in podrobnega, ki sta numerična, temelji obeh pa je krog PDCA (Plan – načrtuj, Do – stori, Check – preveri, Act – ukrepaj).
6. korak	Sestavite poročilo z opisom rezultatov ocenjevanja.	Skladno z zgradbo modela CAF ima poročilo običajno te elemente za vsak del merila: prednosti, priložnosti za izboljšave, ukrepi za izboljšave in rezultati. Pri tem je odločilno, da ga višje vodstvo uradno sprejme in ga v idealnem primeru tudi potrdi in odobri.
3. faza – načrt izboljšav /prednostno razvrščanje		
7. korak	Naredite osnutek izboljšav.	Akcijski načrt izboljšav je vgrajen v strateško načrtovanje organizacije, všteti določitev prioritete in diferenciranje ukrepov v okviru realnih časovnih rokov.
8. korak	Sporočajte načrt izboljšav.	Poročilo praviloma vključuje integrirano, sistematično načrtovanje delovanja organizacije s prednostmi in priložnostmi za izboljšave v organizaciji.
9. korak	Izvajajte načrt izboljšav.	Izvajanje izboljšav mora temeljiti na doslednem pristopu, z jasnimi nalogami, roki, nosilci in pričakovanimi rezultati za vsak ukrep.
10. korak	Načrtujte samoocenjevanje.	Ko je akcijski načrt izboljšav izdelan in so se spremembe začele uvajati, je pomembno, da se prepričamo, ali imajo pozitiven učinek na to, kar smo doslej dobro opravljali. Nekatere organizacije so redno samoocenjevanje vključile v poslovno načrtovanje.

Tabela: Povzetek procesa samoocenjevanja v modelu CAF

# Študentsko delo po novem dražje za delodajalce

## Študentje z delom prispevajo v pokojninsko blagajno

**R**eforma trga dela ni prizanesla niti študentom. Od 1. februarja 2015 morajo ob izplačilu honorarja plačati tudi prispevke za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter za zdravstveno zavarovanje. Študentsko delo je zato dražje tudi za delodajalce. Minimalna bruto urna postavka za študenta tako po novem ne sme znašati manj kot 4,50 € oziroma po plačanih prispevkih študent ne sme prejeti manj kot 3,80 € za opravljeno uro dela.



### Uvodne misli

V Uradnem listu RS, št. 95/2014, je bil 29. 12. 2014 objavljen Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona za uravnoteženje javnih financ (ZUJF-C). Spremembe zakona se začnejo uporabljati 1. 2. 2015. Gre za spremembe osnovnega koncepta študentskega dela, saj za dijake/štolente pomenijo pravice iz naslova plačevanja prispevkov za pokojninsko, invalidsko in zdravstveno zavarovanje. **S tem si bodo zagotovili delovno dobo**, vlada pa si na tej podlagi obeta 58 mio € priliva v državno blagajno.

### Koliko bo delodajalce po novem stalo študentsko delo

Za lažje razumevanje sprememb za delodajalce slednje prikazujemo v tabelah. Akontacija dohodnine se študentu odvede pri izplačilu le, če je znesek dohodnine na eni napotnici oziroma nakazilu višji od 400 €. Kot vidimo iz tabele, se je koncesijska daja-

tev, ki jo študentski servisi obračunajo delodajalcu, sicer znižala, kljub temu pa je zaradi uvedbe novih prispevkov študentsko delo za delodajalca dražje. Dodatno pa mora študentski servis oziroma organizacija študentu ob izplačilu zasluzka odvesti tudi prispevke za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ter prispevke za zdravstveno zavarovanje.

*Minimalna bruto urna postavka za študenta ne sme znašati manj kot 4,50 € oziroma po plačanih prispevkih študent ne sme prejeti manj kot 3,80 € za opravljeno uro dela.*

Za delodajalce in študente se administrativni postopki niso spremenili. Postopke v zvezi z obračunavanjem in izplačevanjem dajatev bodo še naprej opravljale študentske organizacije oziroma študentski servisi.

Večina študentskih servisov je na svojih spletnih straneh že objavila enostavne kalkulatorje oziroma pripomočke, da si lahko delodajalci izračunajo, koliko bodo morali plačati za posameznega študenta. Študentje pa si lahko izračunajo, kolikšno bo po novem sistemu nakazilo.

### Koliko bo od svojega zasluzka po novem prejel študent

Zneski so upoštevani kot bruto zneski, ki jih za svoje delo prejme študent na napotnico. Do sedaj je prejel na svoj TR znesek v višini, kot je bil naveden na napotnici. Ob tem še enkrat poudarjamo, da urna postavka študenta po novem ne sme znašati manj kot 4,50 € bruto. Po novem bodo morali delodajalci v napotnicah navesti bruto urno postavko oziroma bruto zasluzek, od katerega bo nato študentski servis obračunal prispevke. Če bo delodajalec na napotnici navedel pavšalni znesek (recimo plačilo za posamezen pro-

**Pravna podlaga za študentsko delo**

Ureditev začasnega in občasnega dela dijakov/šolencev opredeljujejo ti predpisi:

- Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti – ZZZPB (od 5. do 8. člena);
- Zakon o urejanju trga dela – ZUTD;
- Zakon za uravnoteženje javnih financ – ZUJF, ki določa višino koncesijske dajatve in njeno delitev;
- Zakon o dodatni koncesijski dajatvi od prejemkov, izplačanih za občasna in začasna dela študentov in dijakov.

Navedene zakone dopolnjujejo:

- Navodilo za obračun in nakazovanje koncesijske dajatve ter dodatne koncesijske dajatve, ki ga izda minister, pristojen za finance, in
- Pravilnik o pogojih za opravljanje dejavnosti agencij za zaposlovanje.

Primeri stroškov za plačilo študentskega dela

**a) Študent, ki je imel po starem sistemu pri delodajalcu urno postavko 3,50 €** neto in je pri njem opravil 100 ur dela, je na svoj TR prejel 350 €. Delodajalec ob nakazilu plača tudi dajatve, ki jih zaračuna študentski servis. V te dajatve je všteti tudi pavšalni strošek za poškodbe pri delu (4,63 € na mesec). Skupni stroški delodajalca so do sedaj znašali 442,13 € brez DDV in 461,38 € z DDV. Od 1. 2. 2015 pa študent ne bo smel prejeti manj kot 3,80 € neto na uro.

**b) Študent, ki je imel sedaj pri delodajalcu urno postavko 3,80 € neto** in je pri njem opravil 100 ur dela, je na svoj TR prejel 380 €. Z dajatvami je delodajalec študentskemu servisu sedaj plačal 479,63 € brez DDV oziroma 500,53 € z DDV.

**Primerjava izplačila po novem sistemu ob enaki predpostavki iz primera b** (za neto urno postavko 3,80 € in 100 ur opravljenega dela). Študent na svoj TR prejme enako izplačilo 380 €. Delodajalec pa bo od 1. 2. 2015 zanj plačal 601,83 € brez DDV oziroma 635,23 € z DDV.

Nova ureditev bo za delodajalce veljala le do 31. 12. 2015, davčna obremenitev delodajalcev pa naj bi se 1. 1. 2016 spet znižala na približno sedanjo raven, saj bodo nižje koncesijske dajatve.

**Ob enaki predpostavki iz primera b in c bo tako delodajalec po 1. 1. 2016 za istega študenta plačal znesek 600,04 € z DDV.**

jekt), mu bo študentski servis izdal račun, na katerem bo znesek pretvorjen v ure. Te se bodo pretvorile takole: pavšalni (bruto) znesek, naveden na napotnici/minimalna bruto urna postavka po ZUJF-C.

Stroške študenta bo v njegovem imenu odvajala že študentska organizacija. Osnova za obračun dajatev je bruto znesek, ki ga delodajalec navede pri obračunu opravljenega študentskega dela.

Če bo torej želel študent v letu 2015 na svoj TR prejeti nakazilo v višini 100 €, bo moral delodajalec plačati študentski organizaciji račun v znesku 150 €. Od tega zneska bo organizacija odvedla koncesijske dajatve in prispevke.

## Davčna obravnava študentskega dela

Davčni vidik študentskega dela za zdaj ostaja enak, toda govori se že o spremembah dohodninske zakonodaje, zlasti o povišanju posebne osebne olajšave, ki trenutno znaša 2477 €.

*Študenti bodo plačali dohodnino, če bodo zaslužili več kot 2725 € na leto.*

Študent, ki ga starši uveljavljajo kot vzdrževanega člana, namreč izgubi pravico do uveljavljanja splošne olajšave (3302 €) in lahko uveljavlja le posebno osebno olajšavo. Če na leto zasluži več kot približno 2725 € oziroma slabih 230 € na mesec (upoštevani so normirani stroški – 10 % dohodkov), mora plačati dohodnino.

## Izračun delovne dobe študenta

Prispevki, ki jih bo v imenu študenta/dijaka od njegovega zaslužka odvedla študentska organizacija, se bodo upoštevali pri delovni dobi oziroma prejemanju pokojnine.

*Za 190 € plačanih prispevkov študent pridobi mesec delovne dobe.*

Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije (ZPIZ) študentom pokojninske dobe ne bo upošteval na podlagi opravljenih ur, ampak na podlagi plačanih prispevkov. Na Študentski organizaciji Slovenije (ŠOS) pojasnjujejo, da bo študent/dijak za 190 € plačanih prispevkov pridobil mesec delovne dobe.

Evidenco o plačanih prispevkih bo vodil ZPIZ, na podlagi dnevnega poročanja, ki ga bo z individualnimi REK-obrazci izvajal študentski servis.

Za delo, opravljeno v januarju in obračunano

Tabela 1: Dajatve v odstotkih – primerjava starega in novega sistema obračunavanja dajatev

Vrsta dajatve	Dajatve do 31. 1. 2015	Odstotek dajatve po 1. 2. 2015
Koncesijske dajatve	25 %	18
DDV na koncesijske dajatve	22 %	22
Prispevek delodajalca za pokojninsko in invalidsko zavarovanje PIZ		8,85
Prispevek študenta za pokojninsko in invalidsko zavarovanje PIZ		15,5
Prispevek delodajalca za poškodbe pri delu		0,53
Prispevek delodajalca za zdravstveno zavarovanje – pavšal	4,63 €	6,36
Akontacija dohodnine – stroški študenta	22,5 %*	22,5

Tabela 2: Primerjava med stroški delodajalcev in prejemki študentov po 1. 2. 2015

Višina zneska na naptnici	100 €	400 €	1000 €
Obračunane dajatve			
Koncesijske dajatve 18 %	18,00 €	72,00 €	180,00 €
DDV na koncesijske dajatve 22 %	3,96 €	15,84 €	39,60 €
Prispevek delodajalca za pokojninsko in invalidsko zavarovanje PIZ 8,5 %	8,50 €	34,00 €	85,00 €
Prispevek delodajalca za poškodbe pri delu 0,53 %	0,53 €	2,12 €	5,30 €
Prispevek delodajalca za zdravstveno zavarovanje 6,36 %	6,36 €	25,44 €	63,60 €
Skupno nakazilo delodajalca ŠS-ju	137,35 €	549,40 €	1373,50 €
Prispevek študenta za pokojninsko in invalidsko zavarovanje PIZ 15,5 %	15,50 €	62,00 €	155,00 €
Akontacija dohodnine od neto prejemka 22,5 %			185,90 €
Skupni stroški študenta	15,50 €	62,00 €	340,90 €
Dejansko nakazilo študentu na TR	84,50 €	338,00 €	659,10 €

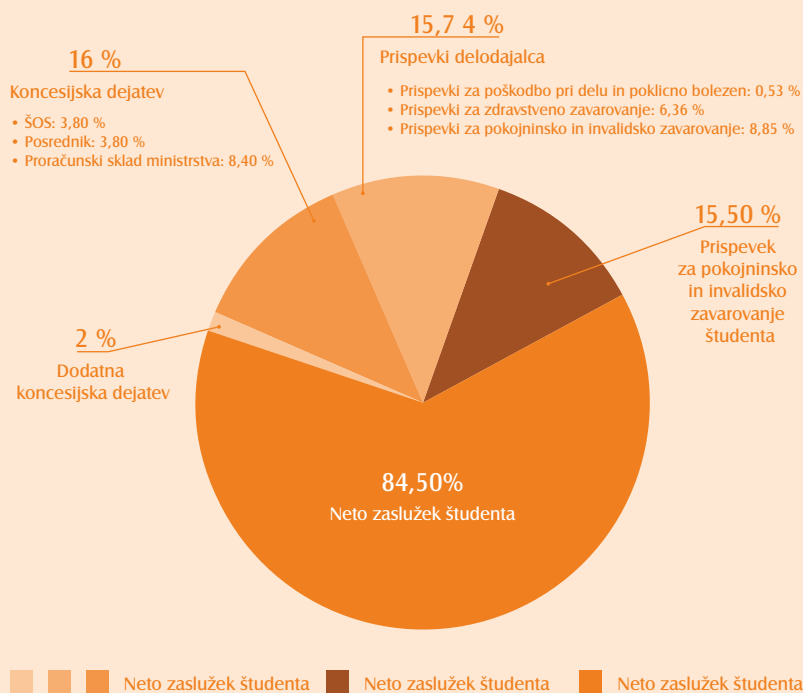
v februarju 2015, se bodo plačali in odvedli prispevki že po novem zakonu. Za študente torej velja, da za nakazila, ki jih bodo prejeli do vključno 31. 1. 2015, ne bodo obračunani prispevki, zato se tudi ne bo štela delovna doba. Za vsa nakazila po tem datumu pa se bo štela tudi delovna doba.

Študentsko delo bo po novem dražje za delodajalce. Minimalna bruto urna postavka za študenta ne sme znašati manj kot 4,50 € oziroma po plačanih prispevkih ne sme prejeti manj kot 3,80 € za opravljeno uro dela. S svojim delom bodo prispevali v pokojninsko blagajno in imeli urejeno invalidsko in zdravstveno zavarovanje. Davčni vidik študentskega dela za zdaj ostaja enak, študent bo plačal dohodnino le v primeru, če bo zaslužil več kot 2725 € na leto.

■ **Polona Kresnik**, dipl. organizatorica – managerka, BAZA DELA, d. o. o.

## Viri in literatura

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona za uravnoteženje javnih financ (ZUJF-C), Uradni list RS, št. 95/2014.  
e-Študentski Servis, www.studentski-servis.com.  
Študentski servis Maribor, www.ss-mb.si.  
Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, www.mdds.gov.si.



Graf: Zaslužek, prispevki in dajatve za študentsko delo po novem (od 1. 2. 2015 do 31. 12. 2015)

# Upokojenci in opravljanje pridobitne dejavnosti

## Zakonodajne spremembe in mednarodna primerjava dela upokojencev

V zadnjem letu smo bili priča zapletom, ki so se pojavljali v zvezi z izdajanjem odločb ZPIZ zaradi nezdržljivosti opravljanja pridobitne dejavnosti in hkratnega prejemanja pokojnine. V skladu z Zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju ZPIZ-2, ki je bil sprejet decembra 2012, je status osebe, ki opravlja samostojno dejavnost, nezdržljiv s statusom upokojenca. Dokler torej opravlja samostojno dejavnost, nima pravice do prejemanja starostne pokojnine. Odločbe, ki jih je v letu 2014 na tej podlagi začel izdajati ZPIZ, so v javnosti sprožile veliko ogorčenje. Da bi zmanjšali neskladja oziroma nezdržljivost dvojnih statusov, so bile 31. 12. 2014 sprejete spremembe zakona. ZMEPIZ-1A pa pomeni pozitivne spremembe tudi za študente, ki prejemajo družinske pokojnine. Ti študentje oziroma dijaki bodo kljub predčasnemu koncu šolanja zaradi izpolnitve vseh študijskih obveznosti upravičeni do prejemanja družinske pokojnine do konca študijskega leta 2014/15.



### Uvodne misli

V Uradnem listu RS, št. 97/2014, je bila 29. 12. 2014 objavljena sprememba Zakona o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja (ZMEPIZ-1A). Zakon je začel veljati 31. 12. 2014 in pomeni bistvene spremembe predvsem za upokojence in študente. Nove spremembe tega zakona pa bodo na novo uredile tudi posredovanje podatkov o plačilu prispevkov sklada BUAK za delavce, ki jih slovenska gradbena podjetja napotijo na delo v Avstrijo.

Splošno načelo pokojninskega in invalidskega zavarovanja je, da sta delo in hkratno prejemanje pokojnine nezdržljiva. Kljub temu je zakonodaja na tem področju do konca leta 2012 poznala nekaj izjem. Upokojenci so pod določenimi pogoji še vedno lahko opravljali pridobitno dejavnost. S sprejemom novega Zakona o pokojninskem in invalidskem za-

varovanju (ZPIZ-2), ki je začel veljati 1. 1. 2013, pa so bile izjeme odpravljene.

### Izjeme po starem pokojninskem zakonu

V zakonu ZPIZ-1 je sicer upokojenec pod določenimi pogoji lahko še naprej opravljal samostojno dejavnost, sočasno pa prejemal polno pokojnino. Takšen status je lahko uveljavil le upokojenec, ki je dopolnil polno starost – 63 let za moške oziroma 61 let starosti za ženske, samo pod pogojem:

- da ni opravljal dejavnosti z osebnim delom, ker je imel zaposlenega vsaj enega delavca za opravljanje te dejavnosti, ali
- da je do uveljavitve pravice opravljal enako dejavnost v enakem obsegu, vendar je bil zavarovan na podlagi delovnega razmerja. Ker je ZPIZ-2 odpravil izjeme, je hkrati upo-

kojencem z dejavnostjo omogočil tudi prehodno obdobje za ureditev statusa.

### Preverjanje upokojencev z registrirano dejavnostjo

Za upokojence, ki so se upokojili po novem ZPIZ-2, je Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje začel januarja 2014 po uradni dolžnosti izvajati sistemsko primerjavo podatkov iz Poslovnega registra Slovenije in evidence uživalcev pokojnin.

Preverjanje obveznosti vključitve v pokojninsko in invalidsko zavarovanje je zajemalo 659 upokojencev. Preverjanje upokojencev, ki ga je izvajal ZPIZ, je v 93 odstotkov zajelo upokojence, ki so pridobili pravico do pokojnine po starem ZPIZ-1 in so pridobitno dejavnost

registrirali po upokojitvi. V 7 odstotkih primerov pa je preverjanje obveznosti vključitve v pokojninsko in invalidsko zavarovanje zajelo upokojece, ki so pridobili pravico do pokojnine po določbah ZPIZ-2, ne glede na to, ali so pridobitno dejavnost registrirali po upokojitvi ali pred njo.

### *Upokojenci ne morejo opravljati pridobitne dejavnosti.*

Ugotovitve Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ob preverjanju omenjenih upokojevcev so prikazane v tabeli.

### **Neupravičeno prejete pokojnine**

Pri preverjanju statusa upokojevcev je bilo ugotovljeno, da bi moralo biti okoli 250 upokojevcev zavarovanih na podlagi opravljanja samostojne pridobitne dejavnosti brez pravice do prejemanja pokojnine. Skoraj 100 upokojevcev je ZPIZ izdal odločbo, da morajo vrniti del neupravičeno prejete pokojnine in se vključiti v obvezno zavarovanje na podlagi opravljanja dejavnosti.

### *Skoraj 100 upokojevcev je prejelo odločbo o vračilu prejetih pokojnin.*

Ministrstvo, pristojno za delo, poudarja, da so bile odločbe o vračilu pokojnin izdane le upokojevcem, ki so registrirali dejavnost po upokojitvi oziroma uveljavitvi ZPIZ-2 (po 1. 1. 2013), torej, ko v nobenem primeru niso bili izpolnjeni pogoji za dvojni status. Z drugimi besedami to pomeni, da je Zavod ugotovil izpolnjevanje pogoja obveznosti vključitve v zavarovanje le

pri zavarovancih, pri katerih že po določbah prej veljavne zakonodaje (ZPIZ-1) ni bilo pogojev za izvzem. Tako bi do izdaje odločb prišlo tudi, če ZPIZ-2 ne bi bil sprejet, saj ti zavarovanci tudi po ZPIZ-1 niso izpolnili dolžnosti vključitve v obvezno zavarovanje.

### **ZMEPIZ-1A podaljšal rok za uskladitev statusa**

Upokojenci, ki so se upokojili še po starem zakonu (ZPIZ-1) in opravljajo samostojno dejavnost, bi morali svoj status urediti do 31. 12. 2014. To pomeni, da bi se morali odločiti, ali bodo prejeli pokojnino ali pa bodo še naprej opravljali samostojno dejavnost in bili na tej podlagi tudi zavarovani.

### *Spremembe ZMEPIZ-1A so rok za uskladitev statusa za te upokojece podaljšale do 31. 12. 2015.*

Po novem bodo lahko ti upokojenci še eno leto opravljali pridobitno dejavnost in zanje ne bo veljala obvezna vključitev v zavarovanje ter še naprej prejeli polno pokojnino.

**Gre za samozaposlene osebe, osebe s pridobitno dejavnostjo ali kmete:**

- katerih dobiček iz naslova dejavnosti, ki jo opravljajo, v obdobju zadnjih treh let ne presega letnega zneska minimalne plače;
- ki so dopolnili polno starost za upokojitev (63 let za moške in 61 let za ženske) ter ne opravljajo dejavnosti z osebnim delom, ker imajo zaposlenega vsaj enega delavca, ali so do upokojitve opravljali enako dejavnost in v enakem obsegu in bili vključeni v zavarovanje na podlagi delovnega razmerja.

Enoletno podaljšanje roka za uskladitev statusa velja le za upokojece, ki so se upokojili pred 31. 12. 2012 in so že tedaj opravljali

**Osebam, ki so na dan 31. 12. 2012 hkrati opravljale dejavnost in imele status upokojenca (nedovoljeno prekrivanje statusa upokojenca s statusom zavarovanca), ne bo treba vračati izplačanih pokojnin. Prav tako jim ne bo treba za nazaj plačati polnih prispevkov za socialno varnost iz naslova opravljanja dejavnosti.**

pridobitno dejavnost pod pogoji, ki jih je določal ZPIZ-1.

Za druge upokojece, ki opravljajo pridobitno dejavnost, je sprememba ZMEPIZ-1a določila le enomesečno podaljšanje roka. Status si morajo urediti do 31. 1. 2015. Vendar jim ne bo treba vračati neupravičeno prejetih pokojnin.

### *Upokojevcem ne bo treba vračati neupravičeno prejetih pokojnin.*

Do oprostive vračila pokojnin in plačila prispevkov so upravičeni uživalci pokojnin samostojni podjetniki, ki jim je Zavod že izdal odločbe, in osebe, ki so opravljale delo ali dejavnost in bi morale biti vključene v zavarovanje, vendar jim Zavod še ni izdal odločbe. Kljub temu si bodo morale te osebe v enem mesecu od uveljavitve novega zakona (tj. do 31. 1. 2015) urediti status. To pomeni, da se bodo morale odločiti, ali bodo še naprej opravljale dejavnost, in se na tej podlagi tudi zavarovati ali pa bodo prenehale opravljati dejavnost in se upokojile. Če v roku ne bodo uskladile statusa, bo Zavod po uradni

Vrsta dejavnosti	Število upokojevcev	Delež (v odstotkih)
Samostojni podjetnik posameznik s. p.	568	86
Evidentirani odvetnik	33	5
Proizvajalec električne energije	23	3
Evidentirani detektiv	13	2
Zasebni športni delavec	9	1
Registrirani zdravnik, zobozdravnik, zasebni zdravstveni delavec	8	1
Samozaposleni v kulturi	3	0,46
Poklicni športnik	1	0,15
Registrirani lekarnar	1	0,15

Tabela: Struktura dejavnosti upokojevcev, ki so opravljali dejavnost ob upokojitvi po novem ZPIZ-2 (tisti, ki so se upokojili po 1.1.2013)

dolžnosti ugotovil lastnost zavarovanca in osebi izdal odločbo o prenehanju izplačevanja pokojnine s prvim dnevom naslednjega meseca po poteku roka (torej od 1. 2. 2015).

## Kako si lahko upokojenec z dejavnostjo uredi status

Na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje pojasnjujejo, da si lahko uživalec pokojnine svoj status uskladi takole:

- a) **vloži prijavo v zavarovanje za polni zavarovalni oziroma delovni čas** – ponovno lastnost zavarovanca pridobi z dnem vložitve prijave v zavarovanje – v tem času se mu pokojnina ne izplačuje;
- b) **vloži prijavo v zavarovanje v sorazmernem delu polnega zavarovalnega časa, vendar najmanj 20 ur na teden** – ponovno lastnost zavarovanca pridobi z dnem vložitve prijave v zavarovanje – v tem času se mu pokojnina izplačuje v sorazmernem delu v višini:
- 50 odstotkov, ko znaša zavarovalni čas od 20 do 24 ur na teden;
  - 37,5 odstotka, ko znaša zavarovalni čas od 25 do 29 ur na teden;
  - 25 odstotkov, ko znaša zavarovalni čas od 30 do 34 na teden, in

- 12,5 odstotka, ko znaša zavarovalni čas od 35 do 39 ur na teden.

## Večina evropskih držav dopušča dvojni status

Po množični javni polemiki glede izdanih odločb omenjenim upokojencem so na ministrstvu za delo proučili zakonodajo tudi v drugih državah in ugotovili, da večina evropskih držav dopušča dvojni status, zato so se odločili za spremembo zakona, tako da je bila tudi pri nas možna večja združljivost statusa upokojencev.

### *Novi zakon ZPIZ-2 je možnost za ureditev statusa omogočil le upokojencem, ki so se upokojili še po starem zakonu, ne pa tudi tistim, ki so se upokojili po letu 2012.*

Na ministrstvu za delo so pojasnili, da je ukrep sprememb ZMEPIZ-1A lečasne narave in da bo treba dvojni status upokojencev urediti z drugimi zakonskimi oziroma podzakonskimi akti. Večina držav članic EU namreč pod določenimi pogoji dopušča možnost, da upokojenci prejema pokojnino in poleg tega opravljajo še pridobitno dejavnost.

Podrobnejšo ureditev in opredelitev statusa upokojencev načrtujejo že v letu 2015.

## Spremembe tudi za študente

ZMEPIZ-1A prinaša pomembne spremembe tudi za študente. Do sedaj je imel študent pravico do družinske pokojnine, dokler ni končal šolanja oziroma dokler je imel status študenta. Iz evidenc, na novo oblikovanih na podlagi predpisov, ki urejajo visoko šolstvo, ZPIZ pridobiva tekoče podatke o statusu študentov, ki prejemajo družinsko pokojnino.

### *Študentje, ki bodo v študijskem letu 2014/2015 končali študij pred iztekom šolskega leta, bodo upravičeni do izplačila družinske pokojnine do konca študijskega leta.*

Če je študent v koledarskem letu pred iztekom šolskega leta diplomiral, je izgubil status študenta in s tem tudi pravico do družinske pokojnine. Čeprav se odloči za nadaljnje izobraževanje in nadaljevanje šolanja na 2. stopnji

## Mednarodna primerjava dela upokojencev

### AVSTRIJA

V Avstriji z vidika združljivosti prejetja pokojnine in nadaljnega opravljanja dela oziroma dejavnosti načeloma ni razlike med zaposlenimi in samozaposlenimi. Pri prejemnikih starostne pokojnine (moški pri 65. in ženske pri 60. letih) opravljanje dela po upokojitvi ne vpliva na prejetje pokojnine. Tisti, ki prejema predčasno pokojnino, lahko dodatno zaslužijo do 333 € na mesec, če pa ta znesek presežejo, nimajo več pravice do pokojnine in se morajo vključiti v obvezno zavarovanje.

### NEMČIJA

Zaposlene in samozaposlene osebe lahko delajo ter hkrati prejema pokojnino, ko dopolnijo zakonsko določeno upokojitveno starost (ta se bo v letih 2012–2029 postopno povečala s 65 na 67 let). Po dopolnjenem 65. letu ni določene zgornje meje zaslužka. Obstajajo pa

omejitve za tiste, ki so se upokojili pred dopolnitvijo zakonsko določene starosti. Če dohodki mlajših od 65 let presegajo višino 350 € na mesec, lahko prejmejo le del pokojnine.

### ŠPANJA

Prejetje starostne pokojnine je združljivo z nadaljnjim opravljanjem dejavnosti, vendar pa letni dohodek iz te dejavnosti ne sme preseči zakonsko določene minimalne plače. Iz tega naslova upokojencem ni treba plačevati nobenih prispevkov za socialno varnost.

Upokojenci ne morejo opravljati dela za polni delovni čas, lahko pa ga opravljajo s krajšim delovnim časom in se upošteva pri izračunu pokojnine.

### ČEŠKA

Češka ne pozna omejitve zaslužka za tiste, ki so dosegli starost 63 let, delo po upokoji-

tvi pa ni mogoče za prejemnike predčasne pokojnine. Zaposleni in samozaposleni, ki prejema polno starostno pokojnino, lahko tako po upokojitvi še naprej nemoteno opravljajo dejavnost, pri čemer se jim (ne glede na višino prihodka) izplačevanje pokojnine ne ustavi ali zniža. Vendar mora samozaposleni upokojenec, če je dohodek dovolj visok, plačevati prispevke za socialno varnost iz naslova opravljanja dejavnosti (zato se mu za leto plačevanja prispevkov pokojnina zviša za 0,4 odstotka). Enako velja za zaposlene osebe, prejemnikom predčasne pokojnine pa se znesek le-te zniža glede na to, koliko časa pred zakonsko določeno upokojitveno starostjo posameznik pridobi pravico do predčasne pokojnine. Če samozaposleni, ki prejema predčasno pokojnino, prejema tako visoke dohodke, da doseže cenzen za vstop v obvezno zavarovanje, se mu izplačevanje pokojnine odloži. Prejemniki predčasne pokojnine

morajo podpisati izjavo, da so seznanjeni z navedenimi omejitvami. Vendar se navedena omejitev uporablja samo do tedaj, ko prejemnik predčasne pokojnine doseže zakonsko določeno upokojitveno starost. Od takrat je ureditev enaka kot za druge starostne upokojence – omejitev torej ni.

### POLJSKA

Ko upokojenci dosežejo zakonsko določeno upokojitveno starost (65 let moški in 60 let ženske), se pokojnina zaradi sočasnega opravljanja dela ali dejavnosti ne zniža. Obstajajo pa omejitve glede kombinacije prejetja pokojnine in dohodkov iz dela oziroma dejavnosti za upokojence, ki so pridobili pravico do starostne pokojnine, preden so dosegli zakonsko določeno upokojitveno starost, in za prejemnike invalidskih pokojnin. Navedeni so upravičeni do pokojnine v znesku, odvisnem

bolonjskega izobraževanja, v prehodnem obdobju po novem pokojninskem zakonu (ZPIZ-2) ostane brez družinske pokojnine. Spremembe zakona so bile sprejete zaradi preprečevanja zavestnega odlaganja konca študija do izteka šolskega leta oziroma preprečevanja, da bi študentje morali vračati izplačane družinske pokojnine, če bi ZPIZ za nazaj dobil podatke iz uradnih evidenc. Obljubljajo, da bodo status takšnih študentov kasneje popolno uredili v sistemski zakonodaji, trenutne spremembe pa rešujejo problematiko le za tekoče študijsko leto.

## Ureditev avtomatskega posredovanja podatkov za sklad BUAKE

Spremembe ZMEPIZ-1A bodo 1. 1. 2016 uredile tudi posredovanje podatkov o plačilu prispevkov sklada BUAKE za tiste, ki jih naša gradbena podjetja napotijo na delo v Avstrijo. Po zdaj veljavnem zakonu je za posredovanje podatkov v obračunu davčnih odtegljajev odgovoren le delodajalec. V obračunu davčnih odtegljajev mora posredovati tudi podatke, potrebne za oblikovanje prijave podatkov o osnovah. Od 1. 1. 2016 bo ZMEPIZ-1A za tekoče poročanje podatkov, potrebnih za prijavo podatkov o osnovah v obračunu davčnih odtegljajev, pooblastil tudi izplačevalce nadomestil plače. Gre za izplačevalce, ki delavcu med trajanjem delovnega razmerja neposredno izplačujejo nadomestilo plače (na primer Zavod za zdravstveno zavarovanje ipd.). Dolžnost poročanja zajema tudi izplačevalce nadomestil, ki izpolnijo drugo obliko obračuna prispevkov za socialno varnost in ne oddajajo obračuna davčnih odtegljajev. S takšno ureditvijo se bo rešila problematika izplačil iz avstrijskega sklada BUAKE.

Polona Kresnik, dipl. organizatorica – managerka, BAZA DELA, d. o. o.

## Viri in literatura

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, Predlog Zakona o spremembi in dopolnitvah zakona o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja – ZMEPIZ-1A – predlog za obravnavo.

Pojasnila Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje RS, [www.zpiz.si](http://www.zpiz.si).

Pojasnila Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, [www.mdds.gov.si](http://www.mdds.gov.si). Zakon o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja (ZMEPIZ-1), Uradni list RS, št. 111/2013.

## Prenehanje opravljanja dejavnosti in pravica do polne pokojnine

Če bi se upokojenec odločil, da preneha opravljati delo ali dejavnost, je treba opozoriti na določbo 22. člena ZPIZ-2, ki določa, da zavarovanje traja do izbrisa iz registra. Čeprav se pri Zavodu za zdravstveno zavarovanje odjavi danes in nato pri Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje uveljavlja pravico do polne pokojnine, mu jo bo ta priznal naslednji dan, ko bo dejansko opravljen izbris iz Poslovnega registra.

**Izbris iz predpisane registra mora biti izveden najkasneje do 31. 1. 2015.**

Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o matični evidenci zavarovancev in uživalcev pravic iz obveznega pokojninskega in invalidskega zavarovanja (ZMEPIZ-1), Uradni list RS, št. 97/2014.

od višine dohodkov iz naslova opravljanja dela oziroma dejavnosti. Obstajajo 3 dohodkovni razredi:

1. če so dohodki nižji od 70 odstotkov povprečne mesečne plače se pokojnina izplačuje v celotnem znesku;
2. če dohodek znaša od 70 do 130 odstotkov povprečne mesečne plače, se pokojnina zniža za toliko, kolikor dohodek presega 70 odstotkov povprečne mesečne plače, vendar ne več kot za fiksno določen najvišji znesek znižanja;
3. če dohodek preseže 130 odstotkov povprečne mesečne plače, se pokojnina preneha izplačevati.

### FRANCIJA

Od leta 2009 lahko upokojeni samozaposleni prejemajo pokojnino tudi, če opravljajo dejavnost, toda le pod pogojem:

1. da so dosegli zakonsko določeno upokojitveno

starost in so upravičeni do »polne« pokojnine;

2. da so dosegli zakonsko določeno upokojitveno starost, ne pa nujno tudi zahtevanega trajanja zavarovanja.

Upokojeni samozaposleni lahko ob opravljanju dejavnosti prejemajo pokojnino tudi, če ti pogoji niso izpolnjeni, vendar njihovi dohodki ne smejo presegati zakonsko določenega zneska. Pokojnina in plača namreč ne smeta presežati zneska zadnje plače ali 160 odstotkov minimalne plače. Pravice iz pokojninskega zavarovanja se lahko na račun opravljanja dela po upokojitvi povečujejo.

### LUKSEMBURG

Upokojeni lahko delajo, ko dosežejo zakonsko določeno upokojitveno starost 65 let. Pokojnina ostane nespremenjena. Samozaposlenim se ni treba več obvezno zavarovati, zapo-

sleni pa so vključeni v sistem socialnih zavarovanj in morajo (tudi njihovi delodajalci) plačevati prispevke.

Samozaposleni prejemniki predčasne pokojnine, ki so dopolnili starost 57 let in več, in prejemniki invalidske pokojnine lahko nadaljujejo svojo dejavnost, vendar se jim pokojnina preneha izplačevati, če njihov povprečni mesečni dohodek iz dejavnosti preseže višino tretjine minimalne plače (640 € na mesec).

Če bruto plača upokojenih zaposlenih na mesec preseže znesek tretjine minimalne plače (640 € na mesec), se predčasna pokojnina zmanjša za polovico. Poleg tega se preostala polovica predčasne pokojnine še dodatno zniža, če vsota plače in polovice pokojnine skupaj presežata zgornjo mejo, ki je povprečje petih najvišjih letnih dohodkov zavarovanca, doseženih med dopolnjeno pokojninsko dobo. Če pa že sama višina pokojnine presega navedeni cenzus,

se le-ta zniža za znesek dohodka.

### PORTUGALSKA

Starostni upokojeni (z izjemo tistih, ki prejemajo starostno pokojnino, ki izhaja neposredno iz predhodne invalidske pokojnine) lahko nemoteno opravljajo delo ob hkratnem prejetju pokojnine. Invalidska pokojnina (pri tistih, ki nimajo preostale delovne zmožnosti, in tistih z njo) postane starostna naslednji mesec po dopolnitvi zakonsko določene starosti za pridobitev pravice do starostne pokojnine (66 let v letih 2014 in 2015). Prejemniki delnih invalidskih pokojnin lahko opravljajo dejavnost v določenih zakonskih mejah.

Upokojeni, ki so se upokojili v okviru sheme s fleksibilno upokojitveno starostjo (the flexible retirement age scheme), do treh let po upokojitvi ne smejo prejemati plače od njihovega zadnjega delodajalca.

# Uporaba modela *Investigate* pri analizi izobraževalnih potreb

## Povežimo izobraževalne potrebe s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije

Podjetja so vse bolj odvisna od hitrosti pridobivanja novega znanja. Seveda ne od katerega koli znanja, ampak od tistega, ki ga organizacija potrebuje za uresničevanje svojih strateških ciljev. Prav zato je analiza izobraževalnih potreb oziroma identificiranje potreb organizacije po novem znanju ključna v izobraževalnem managementu. Znanje, ki ni povezano s strategijo organizacije, namreč nikomur ne služi, nasprotno, razmere lahko celo poslabša. V prispevku avtorica na podlagi proučevanja najpogostejših napak pri analiziranju izobraževalnih potreb predlaga in na posamičnih primerih opiše 11-stopenjski model *Investigate*, ki izobraževalnega managerja kritično vodi skozi analizo izobraževalnih potreb ter zajame tudi evalvacijo izobraževanja kot stopnjo vrednotenja učinkov izobraževanja in usposabljanja. Slednjo smiselno poveže z začetno analizo potreb po izobraževanju. Avtorica poudari tudi vlogo vrhnjega in srednjega managementa, oddelka za izobraževanje in tudi zaposlenega, ki jo morajo ti imeti za učinkovito analizo izobraževalnih potreb.



### Namesto uvoda – zgodba izobraževalne managerke Ane

V velikem trgovskem podjetju je vodja izobraževalnega oddelka dobila ambiciozno nalogo – zapalji so ji izdelavo analize izobraževalnih potreb za vso organizacijo s 5000 zaposlenimi. Veličasten izziv. Vodja izobraževalnega oddelka, recimo ji Ana, je takoj vpregla tim petih posameznikov in z njimi oblikovala matriko znanja in sposobnosti za operativne delavce ter tudi z vsakim posebej preverila, ali ta matrika velja. Njena ekipa je izdelala tudi analizo neskladja kompetenc

pri podpornem osebju in managementu ter pri tem izvedla vrsto zahtevnih globinskih intervjujev. Oborožena z množico podatkov je s svojo ekipo pripravila vrsto odličnih treningov z natančno oblikovanimi cilji z opisom vedenja, ki naj bi zapolnilo vrzel v znanju udeležencev in razvilo zaželeno kompetence do ustrezne ravni. Vse tako oblikovane treninge so tudi izvedli in sklepna evalvacija je pokazala zelo veliko zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem, v povprečju so bili treningi ocenjeni s 4 na lestvici od 1 do 5. Uspešna zgodba, bi lahko rekli. Toda tri mesece po koncu projekta je Ano poklical predsednik uprave in ji povedal, da so poslovni rezultati slab-

ši, kot so bili pred treningom.

Ana je pri sebi sklenila, da naredi analizo, kaj je šlo pri projektu narobe in kako je mogoče, da so poslovni rezultati slabši, če pa je bil trening po njenem prepričanju zelo uspešen. Po globljem razmisleku je ugotovila šest napak:

1. Nezadostna povezava med poslanstvom organizacije in izobraževalnim programom. Pri analizi izobraževalnih potreb se je osredotočala le na kompetence, ni pa bila pozorna na osnovno poslanstvo organizacije.
2. Nezadosten fokus na poslovne cilje, ki naj bi jih s izobraževanjem podprli.
3. Organizacijska kultura ni bila naklonjena

spremembam, ljudje so bili nagrajeni za hitre rezultate, trening pa se je osredotočal na izboljšanje kakovosti.

- Organizacijska struktura in procesi niso podpirali sporočila treninga, tj. opolnomočenja zaposlenih, in večina linijskih managerjev je še vedno zelo hierarhično delovala.
- Tehnologija, ki naj bi podprla novo pridobljene spretnosti na delovnem mestu, ni bila dostopna.
- Nagrajevalni sistem organizacije je spodbujal individualne dosežke, trening pa timsko delo.

## Vloga različnih deležnikov pri analizi izobraževalnih potreb

Še tako skrbno pripravljeno izobraževanje je lahko neuspešno zaradi treh razlogov:

- Kot kaže predstavljena zgodba, ni prišlo do transfera pri delu, bodisi zaradi kulture organizacije (zaposleni niso spremenili vedenja) bodisi povsem strukturalnih in organizacijskih razlogov (novih spretnosti ni bilo moč uporabiti).
- Program treninga in izvedba sta skromni in/ali nerelevantni za reševanje razmer.
- Udeleženci treninga se bodisi ne želijo, ne zmorejo bodisi se ne znajo učiti.

Za uspešnost slehernega treninga je torej pomembna predvsem celovita analiza izobraževalnih potreb, pri čemer ima vsak deležnik svojo vlogo in svoje odgovornosti.

## Model *Investigate*

Zgodba, kot je Anina, je veliko in iz njih smo se marsikaj naučili. V letih izkušnje se je oblikoval poseben model analize izobraževalnih potreb, ki ničesar ne prepušča naključju. Imenovan je po angleški besedi *investigate* – *i. n. v. e. s. t. i. g. a. t. e.* (v slovenskem prevodu raziskuj), pri čemer vsaka črka besede pomeni eno stopnjo pri analizi. Model pravzaprav ponuja raziskovanje z nizom logičnih korakov in zastavljanjem vprašanj posameznikom v organizaciji, podobno kot se detektiv loti raziskovanja primera ali svetovalec potreb organizacije.

### Za analizo izobraževalnih potreb je treba imeti detektivsko žilico.

Model *Investigate* vključuje 11 zaporednih faz, ki si sledijo po tem vrstnem redu:

- Identificiranje ključnih potreb organizacije
- Novi cilji in naloge
- Vizualizacija pospeševalcev in zaviralcev novih ciljev
- Eliminacija ovir
- Sorodne rešitve
- Trening

Tabela 1: Vloga in odgovornost deležnikov pri analizi izobraževalnih potreb

Vloga in odgovornosti deležnikov pri analizi izobraževalnih potreb	
Vrhni management	Nedvoumno komuniciranje strateških ciljev organizacije
Linijski srednji management	Pretvorba strateških ciljev organizacije v zahteve po učinkoviti izvedbi nalog in učne cilje Identifikacija učnih potreb timov in posameznikov
Izobraževalni oddelek	Razvoj izobraževalne in razvojne politike organizacije, ki bo spodbujala nenehno raziskovanje izobraževalnih potreb in pretvarjala učne cilje v učne prilikožnosti
Zaposleni	Spremljanje lastne delovne uspešnosti ter ocena pomanjkljivosti in potreb po izobraževanju ter učinkovito odpravljanje pomanjkljivosti

- Indikatorji uspešnega treninga
- Glavna neskladja v kompetencah zaposlenih
- Aplikativna vsebina
- Transfer v prakso
- Evalvacija

Uporaba modela *Investigate* vam bo pomagala, da se ne ujamete v past, v kakršno se je ujela Ana v naši začetni zgodbi. V nadaljevanju bom predstavila vsako stopnjo posebej, dodala pa bom tudi kakšen praktični namig ali primer.

#### 1. I – identifikacija ključnih nalog in strateških ciljev organizacije

Kot vsak dober raziskovalec boste v prvi fazi morali imeti dostop do vrhnjega managementa oziroma do ključnih odločevalcev v organizaciji. Le oni vam lahko povedo, kakšni so trenutno strateški cilji. Čeprav so strategije navadno zapisane, to še ne pomeni, da lahko iz njih izluščite ključne prioritete. Te se namreč ves čas spreminjajo. Najprej morate torej vedeti, kaj organizacija trenutno dela in kaj želi doseči, kajti brez tega boste kot ladja brez kompasa.

Pogovor z vrhnjim vodstvom vam poleg identifikacije prioritet omogoča pridobiti tudi potrebne informacije:

- da boste vedeli, kam fokusirati svojo energijo in vire;
- da boste znali svetovati srednjemu managementu glede prednostnih izobraževalnih potreb;
- da boste znali svetovati vodjem, investirati izobraževalni proračun, ki ga imate na voljo, v prave namene;
- da bo izobraževanje prineslo merljive rezultate, ki bodo imeli opazen vpliv na poslovno uspešnost.

#### 2. N – novi cilji in naloge za doseganje delovne uspešnosti

V pogovoru z vrhnjim managementom ste pridobili osnovni uvid v strateške cilje organizacije in zdaj je pravi čas, da se pogovorite še z linijskimi vodji in ugotovite, kdo in kaj bi moral začeti delati drugače za uresničevanje novih strateških ciljev. Katere nove naloge in odgovornosti so prevzeli ter kakšne in katere nove spretnosti se zahtevajo za opravljanje novih nalog?

Druga faza modela *Investigate* je pravzaprav točka, ko prednostne naloge organizacije preoblikujete v merljivo vedenje in merljive kompetence.

#### 3. V – vizualizacija pospeševalcev in zaviralcev novih ciljev

Navadno po koncu druge faze zavlada veliko navdušenje linijskih vodij in izobraževalcev. Novi cilji so navdušujoči, vpleteni so zato dobro razpoloženi, prevladujeta entuziazem in pozitivizem glede pridobivanja novih spretnosti. Toda prav zdaj je pravi čas, da ste pozorni tudi na pospeševalce in zaviralce, ki utegnejo vplivati na sprejemanje sprememb in uporabo novega znanja, sicer lahko skrenete s poti in podprete aktivnosti, ki ne vodijo do sprememb v delovni uspešnosti.

Najučinkovitejše in najpogosteje uporabljeno orodje je analiza močnih in šibkih področij. Z njo preverite močna področja, ki bodo podprla razvoj novih kompetenc (znanje, sposobnosti, prepričanja, vrednote), in tudi tista, ki nam jemljejo moč, da bi jih razvili.

#### 4. E – eliminacija ovir

Faza, ki sledi, je odpravljanje ovir oziroma pokritje šibkih področij. Nekatere ovire se lahko hitro odpravijo, recimo pomanjkanje virov, zapleteno zaračunavanje storitev, vi-

## I: praktičen namig (1. faza)

Vrhjemu managementu lahko zastavite ta vprašanja:

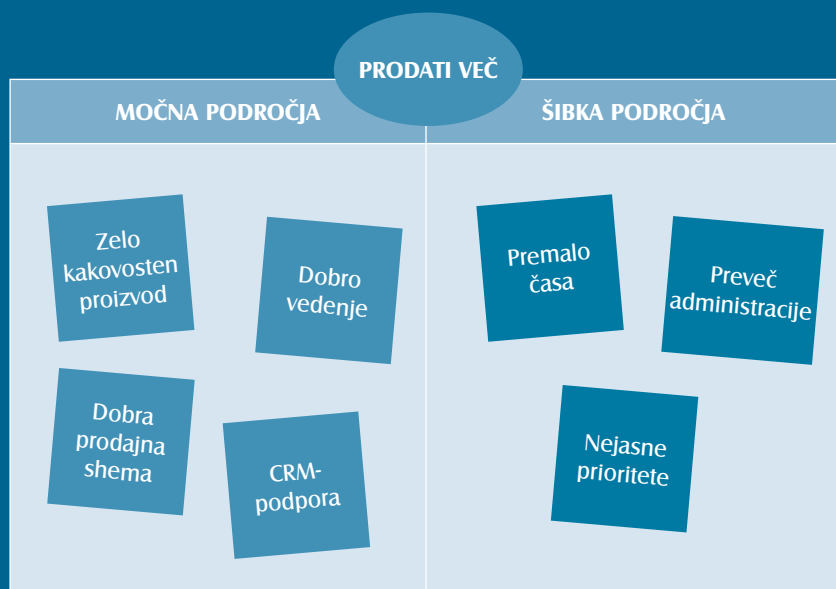
1. Kaj so ta hip vaše ključne prioritete?
2. Kakšni so strateški cilji za naslednjih 12 mesecev?
3. Kaj vam ne da spati ponoči?
4. Kaj bi radi dosegli v letu dni?
5. Če bi lahko vsak dan šepetali na uho svojim vodjem en stavek, kaj bi bilo to?

## N: praktičen namig (2. faza)

Ko definiramo nove cilje in naloge, moramo na novo določiti tudi kompetence. To lahko naredite:

1. z nadgradnjo modelov kompetenc ali
2. s fokusnimi skupinami, pri čemer se pri izbrani skupini posameznikov raziskujejo nove kompetence in tudi njihovi načini pridobitve, razvoja in krepiteve.

## V: praktičen zgled (3. faza)



## S: praktičen zgled (5. faza)

PRODATI VEČ	NAREDITI VEČ PROIZVODOV	PRIHRANITI VEČ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nov sistem bonusov in nagrad</li> <li>Odprava administrativnih prodajnih ovir</li> <li>Oglaševanje</li> <li>Popusti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nov sistem bonusov in nagrad</li> <li>Reorganizacija produkcijske linije</li> <li>Uvedba fleksibilnega delovnega časa</li> <li>Investicija v posodobitev opreme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izboljšanje produkcijskega procesa</li> <li>Uporaba boljših materialov</li> <li>Investicija v novo tehnologijo</li> </ul>

dez pisarne ..., nekatere pa so bolj kompleksne in trdovratnejše, kot je odpor do sprememb oziroma sprememba vrednot.

*Najbolj boleč trenutek za izobraževalnega managerja je, če mora glasovati proti izobraževanju.*

Naloga izobraževalnega managerja je, da seznanji management, da bodo ugotovljene ovire delovale kot zaviralci izobraževanja in usposabljanja. Na tej točki boste morali tudi presoditi, ali so toliko močnejši od pospeševalcev, da je morda celo uspeh treninga ogrožen. Če so, boste morali celo glasovati proti izobraževanju, ker se bojite za njegovo uspešnost. To je gotovo boleč trenutek za vsakega izobraževalnega managerja, toda to je tudi trenutek resnice in trenutek, ko ste postali pravi svetovalec za doseganje uspešnosti.

### 5. S – sorodne rešitve

Morda zveni nenavadno, toda pred oblikovanjem programa usposabljanja se pripravimo še, ali obstajajo sorodne oziroma kakšne druge rešitve za zadovoljitev novih organizacijskih potreb. Morda lahko z njimi bolje in ceneje zadostimo potrebam.

### 6. T – trening je rešitev

Za nekatere cilje ste morda našli rešitve, za nekatere pa ne. Za te ste zdaj lahko veliko bolj gotovi, da je trening prava rešitev. Drugače povedano: ko ugotovite, da bodo novo znanje, nove spretnosti in vrednote pripomogli k delovni uspešnosti, predlagajte izobraževanje in usposabljanje. Šele nato se lotite oblikovanja predloga področij izobraževanja za razvoj (novih) kompetenc. Ko ste v tej fazi, je tudi že čas, da začnete razmišljati o ciljnih treningih, ki jih boste lahko po njem tudi izmerili.

### 7. I – indikatorji uspešnega treninga

Ključna vprašanja, ki si jih postavite pri določanju učnih ciljev:

- kaj bodo ljudje znali delati drugače, ko bo izobraževanje oziroma usposabljanje končano;
- katere nove kompetence bodo lahko pokazali po končanem izobraževanju;
- kaj bo manager sprejel kot dokaz, da je bilo izobraževanje uspešno.

Na osnovi teh vprašanj določite cilje (priporočljivo je, da pri tem uporabite preskušeno metodo SMART). Še boljše pa je, da SMART-cilje pretvorite v SMART-izjave, ki so veliko bolj motivacijske.

### 8. G – glavna neskladja v kompetencah

Po določitvi učnih ciljev je treba identificirati posameznike, ki potrebujejo izobraževanje in usposabljanje, ugotoviti, kaj potrebujejo in koliko. Za to so na voljo številna orodja.

Naj jih nekaj nanizam: analiza kompetenc,

analiza potreb in želja, strukturirani intervjuji, opazovanje na delovnem mestu, analiza delovne uspešnosti, vprašalniki, 360-stopinjska ocena, raziskave vrednot, izražena potreba zaposlenega na letnem razgovoru, testi znanja in sposobnosti ... Velikokrat se v praksi analiza izobraževalnih potreb začne šele v 8. fazi predstavljenega modela in izključuje strateške prioritete.

### *Uporabimo metodo 3 K – »kdo potrebuje izobraževanje, kakšno in koliko«.*

#### 9. A – aplikativna vsebina

V 9. fazi se začne delo s trenerji. Večina trenerjev v oblikovanje vsebin programa ne vključuje bodočih udeležencev, še manj pa njihovih vodij, pogosto povsem izoliranih od vsebine programa. Še vedno prevladuje mnenje, da je vsebina programa le skrb trenerja. Veliko uporabnejša bo, če boste v njeno snovanje vključili tudi linijske vodje, ki natančno vedo, kaj želijo izboljšati pri zaposlenih, pa tudi veliko lažje in hitreje boste lahko izmerili učinke takšnega izobraževanja, za nameček pa si še tako zagotovili potrebno podporo vodij pri izobraževanju.

V nadaljevanju je nekaj praktičnih namigov, kako lahko v program vključimo managerje.

#### 10. T – transfer v prakso

Že pred usposabljanjem je treba razmišljati o tem, kako bodo udeleženci naučeno prenesli v prakso. Eno največjih razočaranj v izobraževanju in usposabljanju je, če ni prenosa znanja iz učilnice na delovno mesto.

### *Za prenos znanja in spretnosti iz učilnice na delovno mesto je treba poskrbeti že pred treningom.*

Prenos znanja in spretnosti na delovno mesto imenujemo »učni most«, katerega konstrukcijo začnemo načrtovati, še preden se začne izobraževanje in usposabljanje.

#### 11. E – evalvacija

Morda se čudite, zakaj model analize izobraževalnih potreb vključuje tudi fazo evalvacije izobraževanja in usposabljanja. Tako kot morate zgraditi trdno konstrukcijo za učni most, tako morate že v fazi analize razmišljati o tem, kako boste merili učinkovitost in uspešnost izobraževanja. To pomeni, da predvidite vsa orodja za začetno, vmesno in končno evalvacijo izobraževanja ter usposabljanja. Poleg tega pa si v sklepni fazi analize izobraževalnih potreb po tem modelu odgovorite zlasti na vprašanja, navedena na str. 24.

## I: praktičen zgled (7. faza)

SMART-cilji za prodajno osebje	Iz SMART-ciljev v SMART-izjave
<p>Po prodajnem treningu bodo prodajni predstavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• klicali stranke z osebnim imenom,</li> <li>• aktivno prisluhnili njihovim potrebam,</li> <li>• jim ponudili primerno rešitev,</li> <li>• dosegli skupni dogovor o rešitvi.</li> </ul> <p>Vsak prodajalec bo poklical najmanj pet strank na uro.</p> <p>Ta cilj bomo dosegli v dveh tednih.</p>	<p>Prodajalci so pri delu odlični:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ker kličejo stranke z osebnim imenom,</li> <li>• ker jih aktivno poslušajo,</li> <li>• ker iščejo zanje najboljše rešitve,</li> <li>• ker dogovore dosegajo v dialogu s stranko,</li> <li>• ker spoštujejo čas stranke in opravijo razgovor v desetih minutah.</li> </ul> <p>Ta cilj bomo dosegli v dveh tednih.</p>

## G: praktičen zgled (8. faza)

#### Strukturiran intervju

Odperto vprašanje: Kakšno izobraževanje/trening bi bilo za vas najučinkovitejše za doseglo novega cilja **uspešno končati prodajni razgovor?**

Izobraževanje na delovnem mestu?	
Kako konkretno bi vam to pomagalo? Katere kompetence bi pri tem razvili?	
Izobraževanje v skupini?	
Kako konkretno bi vam to pomagalo? Katere kompetence bi pri tem razvili?	
Informacije?	
Kakšne informacije potrebujete in kako vam bodo pomagale?	

## A: praktični namig (9. faza)

- Managerji naj postanejo sponzorji programov.
- Intervencije managerjev pri izvedbah programov/krajša predavanja.
- Managerji naj prej potrdijo (podpišejo) program.
- Managerji naj začnejo in sklenejo izobraževanje.
- Dobro usposobljeni managerji naj prevzamejo določen modul.
- Managerji naj se pridružijo udeležencem programa med odmori/kosilom in tako spremljajo napredek.

## T: praktičen namig (10. faza)

### Kako zgraditi trden učni most

- Individualni akcijski načrt za izboljšanje uspešnosti.
- Udeležba srednjega managementa pri oblikovanju in izvedbi izobraževanja.
- *Briefing* med udeleženci in njihovimi vodji pred usposabljanjem.
- Priprava učnega dnevnika za spremljanje individualnega napredka.
- *Debriefing* med udeleženci in njihovimi vodji po usposabljanju.
- Podpora sodelavcev in tima po izobraževanju.
- Nagrade za razvoj novega vedenja in kazni, ko do njega ne pride.

## E: praktičen namig (11. faza)

### Pet vprašanj faze evalvacije

1. Kaj boste merili?
2. Kako boste merili?
3. Kdaj boste merili?
4. Koga boste vključili v evalvacijo?
5. Kdo bo seznanjen z evalvacijo?

## Sklepne misli

V prispevku je predstavljen praktični model za analizo izobraževalnih potreb *Investigate* (i.n.v.e.s.t.i.g.a.t.e), pri čemer vsaka crka besede pomeni fazo modela, ki smiselno povezuje strateške potrebe organizacije z izobraževalnimi cilji. V realnosti se analiza izobraževalnih potreb vse prepogosto začne šele pri 8. fazi iz tega modela in to izključuje prioritete strateške potrebe organizacije. Strategije se spreminjajo že na pol leta, morda še prej, zato je model *Investigate* učinkovit model analize izobraževalnih potreb, primeren času hitrih sprememb. Uporabimo ga lahko za letno načrtovanje izobraževanja kot vselej, ko rešujemo izziv delovne uspešnosti. Z njegovo uporabo bomo postali tudi pravi svetovalec linijskim vodjem in strateški zaveznik upravi.

■ **Dr. Danijela Brečko, Sofos, Inštitut za izobraževalni management.**

## Literatura

Barbazzete, Jean. Training Needs Assessment, Pfeifer, 2006.

Brečko, D., 2012. Identificiranje potreb po osebnem razvoju in osebni rasti, Zbornik coaching akademij, Planet GV.

Brečko, D., 2014. Merjenje učinkovitost izobraževanja, seminarsko gradivo, Planet GV.

Brečko, D., 2014. Analiza izobraževalnih potreb, revija HRM, oktober 2014.

Brečko, D., 2014: Model Investigate, ppt-gradivo za konferenco Izobraževalni management 2014, Planet GV.

Donovan, P., Townsend, J. Training Needs Analysis, Management Pocketbooks, 2004.

# KADROVSKI MANAGER 2015

**Postanite slovenski kadrovski manager leta, naj vaši dosežki na kadrovskem področju ne ostanejo skriti!**

Vabimo vas k prijavi za prestižno priznanje na področju kadrovskega managementa v Sloveniji!

**SLOVESNA PODELITEV PRIZNANJA** »Kadrovski manager leta 2015« bomo podelili na Slovenskem kadrovskem kongresu, 16. in 17. aprila v Portorožu.

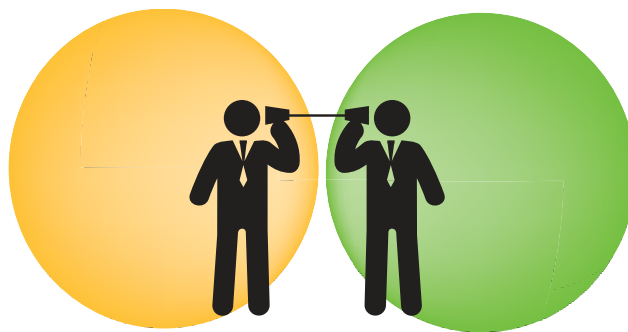
Več o osnovnih pogojih in merilih izbora ter obrazec za prijavo najdete na spletni strani <http://www.sk2015.net/#!priznanja/c8bk> (Slovenski kadrovski kongres).



# Spremljanje delovne uspešnosti na daljavo

## Ali se »sveti gral« dela z ljudmi skriva v sposobnosti stalnega spremljanja uspešnosti

Človeški potencial je najpomembnejša konkurenčna prednost in tudi najmanj izrabljen (v večini podjetij le 60-odstotno ali manj). Prvi razlog je v (ne)sposobnosti natančnega merjenja rezultatov, ki se začne z določitvijo izhodiščne točke A (z natančno opredelitvijo trenutnega stanja z upoštevanjem preteklih rezultatov) in konča s točko B (načrtovanim stanjem). Drugi razlog pa je slaba sposobnost sledljivosti delovnih izvedb do popolnega »okrevanja« (točke B), zato izvedbe praviloma nimajo optimalnih učinkov. Rešitev bi bil lahko vmesnik v podjetju, ki bi zbiral in urejal najpomembnejše podatke o poslovanju in posameznikih, ti pa bi bili na spletu vsak trenutek dosegljivi vsem: vodstvu, zaposlenim in tudi izobraževalnemu podjetju, ki jim zagotavlja podporo. To bi bila lahko formula za dolgoročno partnerstvo in zagotovitev uspešnega poslovanja za vse vpletene.



Predstavljajte si, da ste imeli v zadnjem času večkrat težave s srcem. Obiščete zdravnika, ki vas pošlje na preglede. Po dobljenih rezultatih postavi diagnozo, predpiše zdravila in vam pove, da bi za popolno okrevanje morali na zdravljenje v bolnišnico.

Razumete težavo, vendar si zaradi poslovnih obveznosti in končnih rokov odhoda v bolnišnico ne morete niti predstavljati. Delate naprej in po nekaj tednih brez večjih težav se vam zazdi, da zadeva niti ne more biti tako zelo resna. Prenehate jemati predpisana zdravila in počasi pozabite na navodila, zdravnika in dogodek.

Ker niste želeli v bolnišnico, okrevanje ni nadzorovano. Zdravnik ne more spremljati vi-

talnih znakov in ob komplikacijah pravočasno ukrepati, niti nima pregleda nad jemanjem zdravil in izvajanjem predpisanega. Tako lahko le upate, da naslednji obisk zdravnika ne bo tudi zadnji.

### Izobraževalci tudi v vlogi »zdravilcev«

V zadnjih 20 letih, ki sem jih posvetil usposabljanju in izpopolnjevanju postopkov v poslovanju, sem ugotovil, da so razmere v izobraževanju skoraj enake opisanemu primeru iz zdravstva.

V podjetjih, kjer se zavedajo, da bo treba nekaj spremeniti, se obrnejo na nas, »zdravilce –

izobraževalce«, ki sicer lahko postavimo dovolj dobro diagnozo trenutnega stanja in nato ustrezno »zdravimo«, vendar za dolgoročno izboljšanje razmer enkratni posegi ne zadoščajo, ne glede na to, kako dobro so izpeljani.

Rešitev bi bila torej v stalni navzočnosti v podjetju, vendar le najbolj osveščena podjetja pristajajo na možnost, da se izobraževanje in nadgradnja izvajata kontinuirano. Na splošno velja, da poleg pozitivnih učinkov ti posegi preveč motijo delovne procese ter podjetje dodatno obremenjujejo s finančnega in tudi časovnega vidika.

To večinoma tudi drži, saj po izvedbah, brez sprotnega spremljanja in nadzora nad rezul-

tati pri vsakem zaposlenem in s tem brez možnosti takojšnjega ukrepanja, popravkov ob zaznanih odklonih, direktorjem ne moremo dati zagotovila, da bo naše delo omogočilo trajnejše okrevanje podjetja ter upravičilo časovni in finančni vložek.

## Nenehno spremljanje delovne uspešnosti

Za učinkovito in dolgoročno okrevanje podjetja bi potrebovali orodje, s katerim bi bilo mogoče spremljati rezultate poslovanja in njegove »vitalne znake« tudi po že opravljenih izvedbah. Podobno, kot je to mogoče pri boleznih srca (opisani primer), ko lahko zdravnik stanje pacienta nadzira s sistemom za avtomatični nadzor srca na daljavo (BIOTRONIK Home Monitoring), s katerim so bolniku in tudi zdravniku vsak trenutek dosegljivi najpomembnejši podatki o stanju bolnika.

### Izraba človeškega potenciala v podjetjih je le 60-odstotna.

Ker ima s stalnim nadzorom zdravnik pregled nad zgodovino bolezni, so diagnoze pravilnejše, zdravljenje pa ni le lažje in cenejše, temveč tudi bolj ustreza bolezni.

Podobno lahko sproti spremljamo najpomembnejše podatke tudi v **podjetjih**: lastniki, direktorji, kadrovska služba in posamezni vodje ter tudi **izobraževalna podjetja, ki jim zagotavljajo podporo**.

## Nova vloga izobraževalcev v podjetjih

Uspešno uveljavljanje nove vloge izobraževalcev v podjetjih bo odvisno:

- ali bo imel izobraževalec informacijsko bazo podatkov, ki bo nameščena/bo namestil v podjetju in s katero bo lahko sproti spremljal vse segmente poslovanja, ne samo občasno ugotavljal težave in saniral že nastalo škodo;
- ali bo bil v podjetju pripravljen na dolgoročno vlogo trenerja, svetovalca, mentorja, psihologa ..., torej nenehno navzočo strokovno pomoč za doseganje vrhunskih rezultatov. Sam namreč ne poznam športnika, ki bi vrhunske rezultate dosegal brez pomoči psihologa.

Taka vloga bi nam zagotavljala dolgoročno, če že ne stalno partnersko sodelovanje s podjetji pri poslovanju in bi nedvomno pomenila veliko dodano vrednost za obe strani.

## Spremljanje uspešnosti omogoča gospodarnejše ravnanje s človeškim potencialom

Gospodarske razmere silijo podjetja v optimizacijo stroškov, saj slabše izrabe virov, kot je bila mogoča še do preloma tisočletja, ni več mogoče nadomeščati z zviševanjem cen. Večina je odhodke že zmanjšala na najnižjo možno raven in ker se začnejo običajno stroški optimalizirati pri merljivih kazalnikih, torej na tehničnem področju poslovanja, se jim zdi, da so naredili, kar so lahko, in da pri prihrankih nimajo več veliko možnosti.

Seveda to ne drži. Na področju ravnanja z ljudmi pri delu je z natančnim pregledom nad izrabo potenciala zaposlenih mogoče ustvariti večje prihranke kot na tehničnem. Poleg obsežnih prihrankov dosežemo še **večjo produktivnost in učinkovitejše poslovanje**.

Po statističnih podatkih in mnenju večine direktorjev se izraba človeškega potenciala že vrsto let giblje **okoli 60 odstotkov**. To pomeni, da ga večina zaposlenih ne izrabi in da v povprečju opravijo le približno **5 ur** aktivnega dela od skupnih **8**.

Nagrajevanje je ena najvišjih postavk v odhodkih, zato si ni težko predstavljati, kako velike prihranke lahko podjetja ustvarijo s povečanjem učinkovitosti zaposlenih, recimo z eno dodatno uro aktivnega dela na dan (torej več opravljenega dela na enako enoto časa).

Presenetljivo nizko povprečje izrabe človeških potencialov je posledica te zakonitosti: česar ne moremo natančno meriti, tega ne moremo izboljšati in/ali nadzorovati.

Človeška narava je izmuzljiva in genialna v prizadevanju za čim večjo nagrado za čim manj truda. Hkrati je to povprečje tudi najboljši pokazatelj učinkovitosti ali boljše neučinkovitosti trenutno dostopnih kadrovskih orodij, ki jih podjetja po vsem svetu uporabljajo za nadzor nad kakovostjo dela in odnosov med zaposlenimi.

### Za učinkovito delo potrebujemo prave podatke.

Večina od nas se zaveda, da je glavna težava našega dela v tem, da pred izvedbami nimamo dovolj natančnih podatkov o preteklem dogajanju ter da zato naše diagnoze kljub strokovnosti in dobri pripravi niso vedno optimalne.

Še večja težava pa nastane, ker po izvedbah praviloma nimamo priložnosti spremljanja rezultatov, zato pozneje ne moremo pravočasno ukrepati, čeprav imamo s podjetjem lahko dogovorjeno dolgoročneje sodelovanje.

Če je »bolnik« prepuščen sam sebi in zdravnik nima ves čas bolezni vpogleda v njegove vitalne znake, je le vprašanje časa, kdaj se mu bo stanje ponovno poslabšalo.

Eden od najverjetnejših scenarijev v prihodnosti

bo torej, da bomo izobraževalci, kot uporabljajo zdravniki denimo *BIOTRONIK Home Monitoring*, v podjetjih uporabljali *HR Business Monitoring* kot osnovno informacijsko bazo za vpogled:

- v zgodovino dotedanjega poslovanja in vzroke, ki so privedli do pomanjkljivosti;
- v trenutno stanje poslovanja in tekoče rezultate;
- v možnost neposrednega spremljanja rezultatov in učinkov naših posegov tudi v daljšem obdobju po izvedbi (dokler se ne bomo prepričali, da je »bolnik« ozdravel).

Z informacijsko bazo podatkov imamo neomejen dostop do možnosti spremljanja **vseh delovnih procesov** in segmentov poslovanja ter hkrati pregled nad delovno učinkovitostjo **vsakega posameznika** (nad njegovimi rezultati, odnosi, prispevki, pomanjkljivostmi, uvrstitvami, napredovanjem, prizadevanjem ...).

## Kaj pomeni dobra informacijska baza podatkov

Z zbiranjem velike količine podatkov vseh najpomembnejših segmentov poslovanja omogoča HR-platforma najboljše možno podporo za:

- 1. izvršnega direktorja** – v nekaj minutah ima na voljo katerokoli podatek o vsakem zaposlenem, delovanju vodij, odnosih v kolektivu, nadgradnji posameznikov, slabostih poslovanja ..., poleg številnih poročil in analiz pa mu je na voljo tudi bilanca človeškega potenciala, ki je po natančnosti izkazov primerljiva s finančno;
- 2. področne in oddelčne vodje** – baza podatkov jim omogoča sproti spremljanje rezultatov podrejenih, pogovore, postavljanje ciljev na področjih, na katerih posamezniki ne dosegajo pričakovanih rezultatov, in nadzor nad doseženim;

### Glavna ovira za boljšo izrabo človeškega potenciala je neučinkovito merjenje rezultatov.

- 3. vsakega zaposlenega** – 360-stopinjsko ocenjevanje zagotavlja nepristranskost ocenjevanja (vsakega posameznika ocenjujejo vsaj štiri osebe); z **dodatnim delom in/ali** pomočjo sodelavcem ima vsak zaposleni neposreden vpliv na višino lastnega dohodka, način ocenjevanja pa odloča tudi o višini stimulativenega dohodka njegovega vodje in preostalih sodelavcev v oddelku; z **ocenjevanjem, komentarji** ali zapiski se lahko postopno izboljšajo odnosi in delovanje posameznikov, ki morda negativno ali sugestivno vplivajo nanj;
- 4. izobraževalna podjetja**, ki preverjajo procese dela, vodijo usposabljanje, treninge, merijo klimo, izdelujejo kompetentne modele, izvajajo letne pogovore ...

Z informacijsko bazo podatkov je mogoče iz kateregakoli kraja brez neposredne navzočnosti v podjetju pridobiti in spremljati podatke, ki jih potrebujemo za pripravo in izvedbo strategije pristopa, še pomembnejše pa je, da omogoča sprotno spremljanje uspešnosti lastnih, že izvedenih posegov in sprotno ali poznejše korigiranje pomanjkljivosti. S takim pregledom bistveno zmanjšamo število motenih dejavnikov, ki nastajajo s poseganjem v procese dela, in hkrati optimalno skrbimo za podjetja. Pomembno je tudi, da namestitve platforme ne omejuje ali krči obsega HR-podpore, ne glede na to, kakšno nadgradnjo izvajamo. Prav nasprotno. Obseg dela se poveča, saj lahko rezultati pokažejo tudi druge povezane ali sočasne slabosti poslovanja. Največja prednost pa je, da večino dela lahko opravimo kar iz lastne pisarne.

## Platforma za pridobivanje podatkov

Pri iskanju orodja, s katerim bi bilo mogoče sproti meriti rezultate posameznikov tako, da ne bi motilo delovnih procesov in hkrati podjetja ne bi dodatno obremenjevalo s finančnega in tudi časovnega vidika, lahko ugotovimo, da sicer obstaja nekaj aplikacij za ocenjevanje dela posameznikov in nadzor nad njimi, vendar so usmerjene predvsem v nadzor dela in skoraj ne dajejo poudarka pomenu kakovosti medsebojnih odnosov, ki je osnova za doseganje in dolgoročno ohranjanje velike delovne učinkovitosti.

Novo HR-platforme za pridobivanje podatkov so korak naprej v razvoju orodij za doseganje večje učinkovitosti pri delu z ljudmi in poenostavljajo delo direktorjem, vodjem, kadrov-

skim službam in izobraževalnim podjetjem. Delo z njimi je enostavno, učinkovito in pregledno, velika količina zbranih podatkov pa v daljšem času omogoča sprotno spremljanje kontinuiranega procesa, ne le posameznih dogodkov (slika 1).

Podatki se zbirajo in urejajo z ocenjevanjem vprašalnika. Zanj vodje porabijo približno 20 minut, drugi uporabniki pa le približno 5 minut na mesec. Podatki omogočajo:

a) Natančno detekcijo stanja (*mesečne analize osebne in vodstvenega potenciala*)

Analize osebne uspešnosti izkazujejo učinkovitost vsakega zaposlenega na več kot 30 področjih njegovega dela, analize vodstvenega potenciala pa na dodatnih 7. Kljub temu vodje potrebujejo le nekaj minut za pregled pomanjkljivosti vsakega podrejenega.

## Sprotno spremljanje vitalnih znakov poslovanja pomeni hitro ukrepanje in trajno okrevanje.

b) Takojšnje izboljšanje slabših rezultatov z modulom za pogovore in določljivo ciljev za vsako področje (*priložnost za sprotno komunikacijo o rezultatih in potrebah ter reševanje trenutnih razmer*)

Informacije so specifične, takojšnje, uporabne in vedenjsko koristne, saj temeljijo na natančnih rezultatih. Omogočajo korektno pogovore, usmerjene k ciljem, poleg tega pa so najboljše izhodišče za načrtovanje delovne uspešnosti, vmesno preverjanje in nadgradnje (coachinge, uspo-

sabljanje, letne razgovore, izobraževanje, kompetence itd).

c) Nadzor nad izvedbo in doseženim (*natančne povratne informacije – pojasnitev pričakovani*)

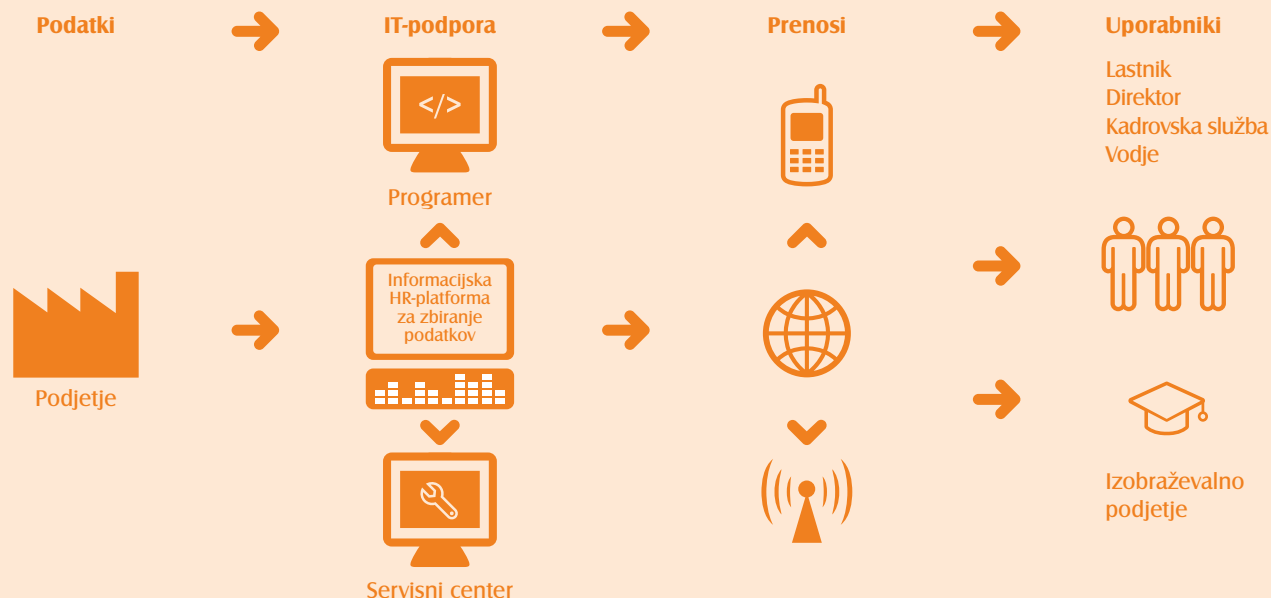
Spremljanje po opravljenih pogovorih, ki temelji na natančnih rezultatih, je tako stalno in sistematično in nedvoumno pokaže, kdo ni pripravljen prevzeti popolne odgovornosti za svoje delo in seveda na katerem področju.

Poleg vodstva v podjetju lahko podatke sproti spremlja tudi izobraževalno podjetje. To pomeni, da lahko načrtuje strategijo iz lastne pisarne, direktorja pa sproti ali celo vnaprej opozarja na težave in predlaga ustrezne ukrepe.

Namestitvev in zagon HR-platforme sta enostavna. To pomeni, da jo lahko uvedemo kadarkoli, tudi sočasno z drugimi projekti, ki se morda izvajajo v podjetju. Od vodstva ali posameznikov ne zahteva posebnega uvajanja, udeležbe ali časa.

Sklenjeni krog (1. diagnostika, 2. reševanje, 3. nadzor) omogoča pregled vsak mesec in izpeljavo vseh elementov. Ker vse procese ureja avtomatika, ni dodatnega dela. V trenutku dosegljiva poročila in analize vodjem omogočajo aktivno spremljanje rezultatov vsakega posameznika, sprotni vpogled v določene in dosežene cilje, kreativne prispevke, predloge za izboljšave, dane komentarje, zapiske, odnose z drugimi ... (slika 2).

Za kadrovske delavce ali kogarkoli drugega v podjetju ne pomeni dodatnega dela, temveč ga celo občutno zmanjša, s tem da omogoča pregledne in poročila, ki so bili v dosedanem načinu poslovanja tako rekoč nedosegljivi.



Slika 1: Delo s HR-plattformami

## Kaj omogoča informacijska baza podatkov

Omogoča redno in nenehno spremljanje teh kazalnikov:

- 1. Povečanje aktivnosti zaposlenih.** S 360-stopinjskim ocenjevanjem in natančnim pregledom prispevkov vsakega posameznika ter številnimi motivacijskimi in nadzornimi izvodi povečajo učinkovitost za približno aktivno uro na dan.
- 2. Celovit vpogled v kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi** in sprotno zaznavanje konfliktnih posameznikov oziroma tistih, ki sicer dosegajo predvideno delovno uspešnost, toda s svojim vedenjem pri delu motijo druge.

### Z boljšim vzdušjem in sodelovanjem se izboljša tudi delovna učinkovitost.

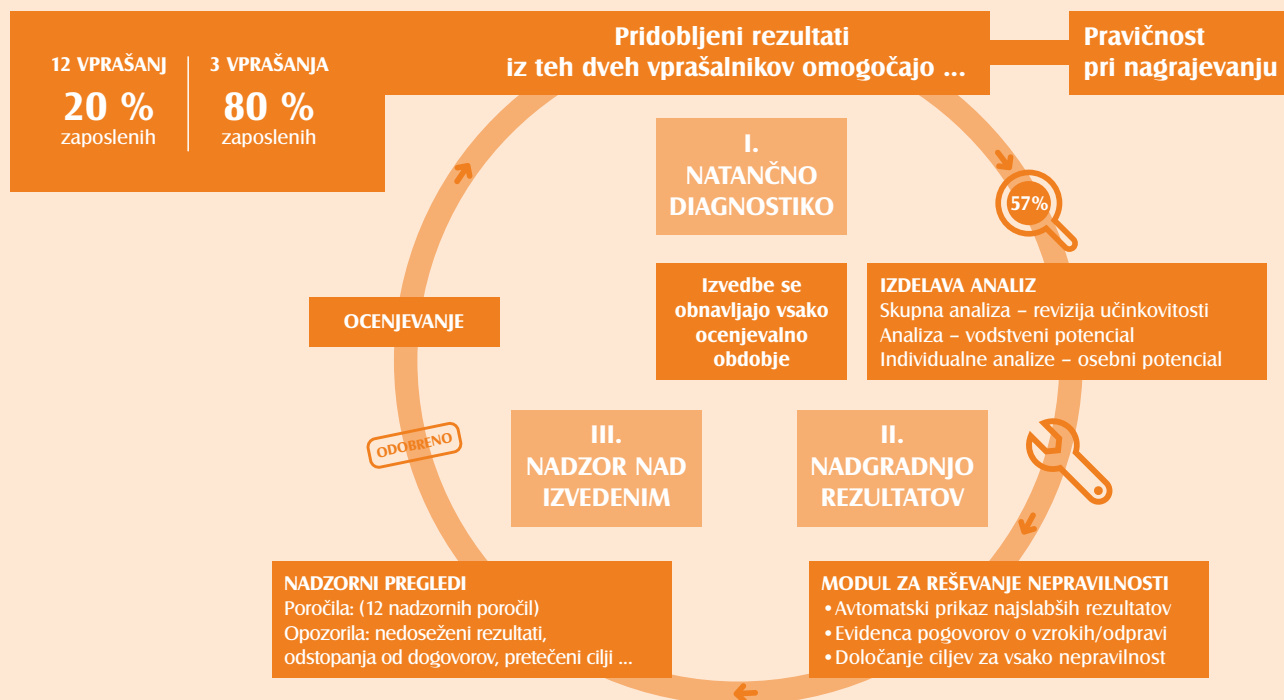
Uporabniki informacijske baze v približno 85 odstotkih ocenjujejo medsebojne odnose in le v približno 15 odstotkih delovno učinkovitost, tako da lahko že v krajšem obdobju po namestitvi ugotovimo nesoglasja med njimi. Ko poskrbimo za boljše vzdušje in sodelovanje med njimi, se izboljša tudi delovna učinkovitost. V poslovanju ni individualizma. Tisti, ki ne sodeluje s skupino, znižuje njen potencial, zato je zaznavanje slabših relacij

ključ do učinkovitosti, hkrati pa celovit pregled nad odnosi med sodelavci odpravlja možnost mobinga in/ali šikaniranja.

- 3. Izhodišče za pravično nagrajevanje.** Neustrezno nagrajevanje je eden od osnovnih razlogov za nemotiviranost zaposlenih. Pri tem ne gre toliko za višino stimulacije kot za pravičnost pri evidentiranju vloženega truda. Če namreč ugotovimo, da sodelavec s slabšim odnosom do dela dobiva enako ali celo večje plačilo, se lahko o možnostih motiviranja pogovarjamo le še na akademski ravni.
- 4. Povečanje kreativnih prispevkov** (dajanje predlogov za izboljšave postaja mesečna dolžnost in pravica vsakega zaposlenega). Živimo v času, ko lahko lansiranje dobre ideje spremeni poslovanje in ko se ne zahtevajo več le roke zaposlenih, temveč tudi njihove glave, presežna vrednost, predlogi za izboljšave, dodatni prispevki ... V podjetjih, ki imajo informacijsko bazo, dobivajo 20- do 30-krat več predlogov, kot so jih dobivali pred uvedbo. Poleg izboljševanja razmer pri delu, večje učinkovitosti in motiviranosti zaposlenih, zmanjševanja stroškov in uvajanja novih poslovnih možnosti s pridobivanjem predlogov dosežejo tudi:
  - da se pri zaposlenih krepi **pripadnost podjetju** in zavedanje, da je podjetje vse pomembnejše in uspešnejše tudi zaradi njihovih kreativnih prispevkov;
  - da se pri vodjih prepoznavajo njihove **motivacijske sposobnosti**. Kreativni prispevki in dodana vrednost so na-

mreč prvo, kar podrejeni vodji odreče, ko ga ta ne zna (ni sposoben) spodbuditi k preseganju osnovnih delovnih nalog.

- 5. Mesečno spremljanje klime v podjetju.** S tem je sicer mogoče pridobiti mnoga izhodišča za izboljšanje poslovanja, toda ta način je zamuden in praviloma ne prinaša dolgoročnejših učinkov zlasti zato, ker se izvaja na predolga časovna obdobja. Informacijska baza meri klimo vsak mesec optimalno. Vanjo se ves čas stekajo komentarji, pripombe, kritike, pohvale, čustveni odzivi zaposlenih, težave v odnosih. V njih lahko začutimo in spremljamo njihove potrebe bolj poglobljeno in uspešno kot z anketami. Vse to poteka že s pritiskom na gumb.
- 6. Kompetentne modele,** ki vsak mesec ponujajo izhodišče, katero znanje oziroma usposobljenost bi bilo treba pri zaposlenih dopolniti. Vgrajen je mehanizem, ki z ocenjevanjem posameznih vprašanj ovrednoti količino znanja (usposobljenost zaposlenih), ki ga potrebujejo za opravljanje nalog. Informacijska baza podjetju omogoča tudi nastavitev lastnih izhodišč za ugotavljanje kompetenc zaposlenih.
- 7. Določanje ciljev.** S kompleksnim sistemom določanja ciljev (določati je mogoče projektne, prodajne in individualne cilje) lahko spremljamo in nadgrajujemo katerikoli segment poslovanja ali individualni razvoj posameznikov (letni razgovori, dodatno usposabljanje, napredovanje, pro-



Slika 2: Informacijska HR-platforma

jektno delo ...). Vodstvo in tudi izobraževalno podjetje imata vsak trenutek dostop do poročil, ki jim omogočajo hiter in enostaven pregled nad vsakim ciljem.

8. **Mesečno razvrščanje posameznikov po uspešnosti.** Na vprašanje, koliko je nekdo dober v tem, kar počne, bo tudi zadnji proizvodni delavec povedal, da je – če že ni najboljši – vsaj več kot povprečen. V bistvu težko sami realno ovrednotimo svoje delo. In če smo vsi najboljši, kdo je potem najslabši? Kako nekoga, ki ima visoko mnenje o lastni uspešnosti, pripraviti, da bo odpravil slabosti, se udeležil izobraževanj, sploh kaj spremenil?

Močan vzvod za doseganje večje učinkovitosti z informacijsko bazo je tudi mesečno razvrščanje posameznikov od prvega do zadnjega. Običajno potem z najslabšimi posamezniki in najslabšimi vodji opravimo pogovore o vzrokih. Zanimivo je, da nihče noče biti zadnji in da so se zaposleni pripravljali zaobljubiti, da bodo v naslednjem obdobju napredovali za 5 ali 10 mest. To večina tudi doseže. In naslednji mesec je znova nekdo zadnji ... Največja pridobitev razvrščanja pa je, da se začnejo ločevati tisti, ki se trudijo dodajati vrednost in so pripravljene narediti še kakšen korak več od najnujnejšega, in tisti, ki tega ne želijo. To podjetju dolgoročno omogoča izbiro najboljših zaposlenih in skupin. Kot v vrhunskem športu bo začela biti učinkovitost brez balasta s skrbno izbranimi posamezniki ena najpomembnejših konkurenčnih prednosti.

9. **Preglednost nad dogajanjem pri odsotnosti ali v dislociranih enotah.** Vpogled v delo in odnose v enotah ne zahteva več nujno naše navzočnosti, saj z odzivi v aplikaciji (komentarji, pripombe, kritike, pohvale, čustveni odzivi, težave) pridobimo vpogled, ki ga ne moreta zagotoviti niti navzočnost niti video nadzor.

10. **Evidentiranje.** Baza je mišljena kot centralna beležka, kamor se vpisujejo vse za poslovanje pomembne informacije. Natančno evidenco nad (ne)prispevki vsakega zaposlenega so zlasti dolžni voditi vodje. Prednosti za podjetje so najmanj te:

- Prihranek časa in večji učinek. Vodje z natančnimi zapiski omogočijo doseganje korektnosti v pogovorih in nadgradnjo, hkrati pa ne izgubljajo časa z izgovori in obljubami ter besedičenjem.
- Evidenca se izkaže tudi kot najboljši dokazni material za dodatno nagrajevanje, šolanje, napredovanje, premeštitve ali celo odstranitev z delovnega mesta.
- Posebej pa se izkaže pri (praviloma izgubljenih) tožbah na sodiščih. Ker večina vodij ne vodi evidence o težavah s posamezniki, sodišča nimajo

dokazov za nezaželeno ali škodljivo delovanje tožnika. S tem postanejo vodje posredno odgovorni za škodo, ki jo mora izplačati podjetje.

11. **Samostojno delo vodij v podjetju.** Možnost, da lahko z uporabo informacijske baze sproti spremljajo delo podrejenih in sanirajo ugotovljene nepravilnosti, je za izrabo potenciala podrejenih in tudi uspešnost poslovanja ključna. S tem da za mesečni pregled podpovprečnih rezultatov podrejenih potrebujejo le nekaj minut.

Ker so ocene za vsakega posameznika in vsako področje njegovega dela natančno določene, lahko vodja s podrejenimi sproti ugotavlja, na katerih področjih so delo opravili odlično (možnost pohvale in potrditve), na katerih dosegajo povprečne rezultate in ne dosegajo pričakovanih (možnost pogovora o njihovi odpravi).

V bazi je vgrajen tudi modul za pogovore s podrejenimi. Z njim vodja opravi pogovore, vpiše vzroke za slabše rezultate, za vsakega od njih postavi cilje in lahko že v naslednjem ocenjevalnem obdobju ugotavlja, ali so rezultati doseženi. Če niso, lahko takoj določi nove cilje, do usposobljenosti ali ugotovitve, da posameznik dela ni sposoben opraviti v skladu z načrtovanjem.

Najpomembnejše pri tem pa je, da lahko izvršni direktor neposredno spremlja proces in ugotovi, ali je posamezen vodja pri podrejenih rezultate sploh pregledal, opazil, kje so največje slabosti, ali se je o tem pogovoril s podrejenimi in postavil cilje za vsakega od teh področij. Skratka, ali opravlja svoje delo, in če ga, kako.

12. **Zmanjšanje stroškov** (zaradi bolj skrbnega odnosa in ravnanja zaposlenih, se prihranki izkazujejo na najrazličnejših področjih poslovanja).

13. **Povečanje dohodka** (zaradi večjega obsega opravljenega dela na enako enoto časa dosegajo v podjetjih, ki že imajo informacijsko platformo, približno 5 odstotkov višji ostanek dohodka ob enakih stroških poslovanja).

## Sklepne misli

Ali se »sveti gral« dela z ljudmi morda skriva v sposobnosti natančnega merjenja in stalnega spremljanja rezultatov? Da, gotovo je to najpomembnejše. V času virtualnega poslovanja je še toliko pomembnejše, da to znamo narediti na daljavo, torej brez stalne navzočnosti v podjetju, in imeti rezultate vselej »pri roki«.

■ **Aleksander Schmidt** je strokovnjak za kadrovske področje in izobraževanje.

## Literatura in viri

<http://www.hrm-review.si>

## Primer dobre prakse

Testno podjetje SEP iz Mokronoga (proizvodno podjetje s 120 zaposlenimi) je z namestitvijo informacijske platforme ob enakih stroških poslovanja doseglo približno 6-odstotno povečanje delovne učinkovitosti.

V enoletnem pregledu rezultatov sta kategoriji delovna uspešnost in izboljšanje odnosov prikazani ločeno.

Odnosi so po prvem ocenjevanju padli na nižjo raven. To je zaradi dodatnega nadzora nad njihovim delom tudi pričakovano. Enako se je zgodilo tudi v juniju, vendar je razlika v tem, da so boljši odnosi v naslednjih mesecih izboljšali tudi delovno učinkovitost. Zakaj se je to zgodilo?

Delovna učinkovitost je obratnosorazmerna s kakovostjo medsebojnih odnosov. V okolju z dobrim vzdušjem in sodelovanjem naredimo več, ker se ni treba ukvarjati z občutki prizadetosti, zamerami in maščevalnimi ukrepi, ki gospodarstvu vsak dan odnašajo milijone produktivnih ur.

Podobni rezultati so se pojavljali skoraj v vsakem od podjetij, ki ima platformo. Seveda se po prvem letu uporabe rast zmanjša, toda še vedno dosega približno 1,5 odstotka.

Podobni rezultati so se pojavljali skoraj v vsakem od podjetij, ki ima platformo. Seveda se po prvem letu uporabe rast zmanjša, toda še vedno dosega približno 1,5 odstotka.

Podobni rezultati so se pojavljali skoraj v vsakem od podjetij, ki ima platformo. Seveda se po prvem letu uporabe rast zmanjša, toda še vedno dosega približno 1,5 odstotka.

Podobni rezultati so se pojavljali skoraj v vsakem od podjetij, ki ima platformo. Seveda se po prvem letu uporabe rast zmanjša, toda še vedno dosega približno 1,5 odstotka.

Podobni rezultati so se pojavljali skoraj v vsakem od podjetij, ki ima platformo. Seveda se po prvem letu uporabe rast zmanjša, toda še vedno dosega približno 1,5 odstotka.

Podobni rezultati so se pojavljali skoraj v vsakem od podjetij, ki ima platformo. Seveda se po prvem letu uporabe rast zmanjša, toda še vedno dosega približno 1,5 odstotka.

## Možnosti HR-platforme

1. Povečanje aktivnosti zaposlenih
2. Vpogled v kakovost medsebojnih odnosov
3. Izhodišče za optimalno stimulativno nagrajevanje
4. Povečanje kreativnih prispevkov
5. Mesečno spremljanje klime v podjetju
6. Kompetentni modeli
7. Postavljanja ciljev
8. Mesečno razvrščanje posameznikov po uspešnosti
9. Preglednost nad dogajanjem pri odsotnosti ali v dislociranih enotah
10. Evidentiranje
11. Samostojno delo vodij v podjetju
12. Zmanjšanje stroškov
13. Povečanje dohodka

# Deviantno vedenje v organizaciji

## Skozi prizmo organizacijske moči, norm in teorije etiketiranja

V članku je deviantno vedenje obravnavano z vidika vprašanja organizacijske moči, normativne dejavnosti organizacije in teorije etiketiranja. Opredeljena je deviantnost v družbi in organizaciji, nato pa je obravnavano vprašanje moči v organizaciji in managerjev, ki lahko z uporabo različne vrste moči povzročijo različno deviantno vedenje zaposlenih. Ključno vlogo v organizaciji pripišemo managerjem, ki v njenem imenu določajo pravila, ki veljajo v njej, in odločajo o tem, ali bo zaposleni, ki je kršil organizacijska pravila, zaradi kršitev pravil stigmatiziran kot delikvent ali ne. Pojasnjena sta postopek etiketiranja in vloga managerja pri tem, s poudarkom na vlogi managerja, ki lahko povzroči stigmatiziranje z uporabo moči.



### Uvodne misli

Zakaj se proučuje deviantno vedenje v organizaciji? Pogosto, če ne najpogosteje, se navaja razlog, da zaposleni, ki se vedejo deviantno, v nasprotju s pričakovanji organizacije, slednji povzročajo (materialne in nematerialne) škodo. Vzroke, posledice in oblike deviantnega vedenja so raziskovali v okviru industrijske sociologije, organizacijskega vedenja, industrijskih odnosov in spola. Problematiko so obravnavali parcialno (Richards, 2008). Proučevali so odnose med managerji, vzroke sabotaz, iskali odgovor na vprašanje, zakaj se zaposleni manj trudijo pri delu, proučevali nove oblike nadzora nad njimi in kršitve organizacijskih norm. Vzroke za deviantno vedenje vidijo v vedenju zaposlenih – osebnih dejavnikih, pri managerjih in organizaciji, pa tudi v skupinah v organizaciji.

Deviantno vedenje v organizaciji je pojav, raziskan z različnih vidikov, v članku pa ga obravnavamo z vidika organizacijske moči in normativne dejavnosti organizacije. Argumentirali bomo, da lahko slednja obvladuje posameznika, če se ta s tem strinja ali ne, in da lahko z uporabo moči manager povzroči deviantno vedenje zaposlenega. Zagovarjali bomo tudi tezo, da manager odloča, kdo bo stigmatiziran in kdo ne, in se pri tem oprli na teorijo etiketiranja.

### Opredelitev deviantnosti

Sociolog Marshall B. Clinrad (cit. v: Haralambos in Holborn, 2001, str. 393) je predlagal, naj se pojem deviantnosti nanaša na »situacije, v katerih vedenje poteka v smeri, ki je ne odobravamo, in to v takšni meri, da prestopi meje tolerance skupnosti«, Haralambos in Holborn (2001) pa menita, da se nanaša na

delovanje, ki ni v skladu z normami in pričakovanji določene družbe, in da je deviantnost relativen pojem, da so dejanja deviantna glede na norme, standarde ali pravila posamezne družbe v določenem zgodovinskem času. Flere (2003, str. 192–193) navaja, da sodobna sociologija (in druge stroke, ki se ukvarjajo z družbenimi odkloni) poudarja, da so družbene deviacije zgodovinsko in krajevno spremenljiva kategorija ter da se kar pojavlja stališče, »da vladajoče in večinske skupine pravzaprav vsiljujejo definicije normalnega in deviantnega. Ko razglasijo nekaj za odklon, to brez racionalnega opravičila etiketirajo in stigmatizirajo (negativno zaznamujejo)«. Kaj sploh pomeni deviantno, se sprašuje Kanduč (2010, str. 365) ali če uporabimo poslovneni izraz, odklonsko. Po njegovem mnenju se »najpogosteje nanaša na normativne kršitve: deviantno je nekaj, česar »se ne dela, se

ne sme početi«, kar je »družbeno nezažele- no«, kar sproži formalne in/ali neformalne sankcije (kritiko, grajo, očitek, posmeh, opravljanje, izogibanje, preziranje, sramote- nje, poniževanje ali stigmatizacijo). Meni, da »je deviantnost pravzaprav »lastnost« (ali bolj modno rečeno »simbolni konstrukt«), ki je nekomu/nekemu pripisana (ne pa inherentna ali imanentna) in potemtakem tudi neizbežno kontekstualna (oziroma časovno in prostor- sko »relativna«).

### *Deviantnost je simbolni konstrukt in potemtakem tudi neizbežno kontekstualna.*

Deviantno vedenje so »pojavi, ki so dojeti kot zaskrbljivi, problematični, nevarni, grozeči, škodljivi ali nesprejemljivi oziroma so, še na- tančneje, ocenjeni kot protipravni, antisocialni, kriminalni, nemoralni, sprevrženi, neokusni, neetični, grešni, barbarski, patološki, nečlove- ški, nerazumni, nenaravni« (prav tam).

## Opredelitev deviantnosti v organizaciji

V strokovni literaturi se pojavljajo različni ter- mini za različne oblike deviantnega vedenja v organizaciji, denimo antisocialno organizacij- sko vedenje (antisocial organizational behavi- or), nespodobno vedenje (organizational mis- behavior), deviantno vedenje (organizational deviance), kontraproduktivno vedenje (coun- terproductive behavior), disfunkcionalno ve- denje (dysfunctional behavior) idr. Avtorji na- vajajo različne definicije teh oblik vedenja. Mills (1997; v: Bryant in Wolfram, 2003, str. 567) predlaga, naj se vsakršno škodovalno ali ogrožajoče vedenje zaposlenega ali delodajalca, fizično ali psihično z elementi ustrahovanja, izolacije in izključevanja, zastraševanja, napada ali zlorabe opredeli kot nasilje. Robinsonova in Bennettova (1995) opredelita deviantno vedenje kot prostovoljno vedenje, s katerim se kršijo pomembne organizacijske norme in se s tem ogrožajo koristi organizacije, njenih članov ali obojih skupaj. Giacalone in Greeberg (1997; v: Van Fleet in Griffin, 2006) definirata disfunk- cionalno vedenje »kot vsako vedenje, ki škoduje ali ima namen škodovati organizaciji, zaposlenim ali lastnikom«. Burnes in Pope (2007, str. 300) predlagata te definicije ve- denja: negativno vedenje (negative behavior): vsako vedenje, ki je nespoštljivo in ogroža/ krši vrednote/dostojanstvo posameznika, ve- denje, ki škodi posameznikom in organizaci- jam; necivilizirano vedenje (incivility): žaljivo ali nespoštljivo/nevljudno vedenje z dvomljivi- mi nameni, ki ga ali ne definira kot mobing ti- sti, ki ga izkusi ali mu je priča; agresivno ve- denje (aggression): vedenje z jasnim name- nom nekomu škodovati.

## Organizacijska moč in deviantnost

Mills (1965, str. 8) meni, da najbolj vpliva na človeka organizacija: »Usoda sodobnega člo- veka ni odvisna od družine, v kateri se je rodil ali v katero se je poročil, temveč vse bolj od organizacije, kjer preživlja najbudnejše ure v najboljših letih življenja.«

Ljudje imajo vrednote, interese, potrebe in čustva, določajo si cilje in jih uresničujejo, del ciljev pa dosegajo tudi v organizacijah, kjer so zaposleni. Ali jih bodo dosegli, pa je pogosto odvisno prav od organizacije, kjer so zaposle- ni, meni Bučar (1974, str. 29).

Po mnenju Millsa (1965) so organizacije or- ganizirana središča sistema zasebne lastnine, na čelu katerih so glavni managerji. Kot orga- nizatorji tega sistema nadzorujejo delo zapo- slenih in iz njega vlečejo dobiček. Managerji »organizaciji dajejo ton, definirajo vrednote in norme in ustvarjajo osebnost organizacije« (Van Fleet & Griffin, 2006, str. 704), imajo dominantno vlogo in nadzor nad delitvijo vi- rov v organizaciji (Brothridge & Keup, 2003, str. 125). V korporacijskih ekonomskih in političnih institucijah imajo bogati veliko moč in jim nikoli ni bilo treba iskati moralnega so- glasja tistih, nad katerimi imajo oblast (Mills, 1965). Organizacijska moč se kaže v dejanjih posameznika ali organizacije, s katerimi se nadzira vedenje ali prepričanja članov organi- zacije (Lawrence & Robinson, 2007, str. 380).

### *Necivilizirano vedenje ogroža organizacijsko kulturo.*

V nekaterih organizacijah posamezniki vzdr- žujejo moč ali jo celo akumulirajo z necivili- ziranim vedenjem, raziskave pa kažejo, da slednje ogroža organizacijsko kulturo in da se zaposleni, ki ga občutijo, nanj odzovejo z ve- denjem, ki škoduje organizaciji. Z raziskava- mi so ugotovili, da zmanjšuje produktivnost, učinkovitost, motivacijo, kreativnost in pri- pravljeno zaposlenih pomagati sodelavcem, da zaposleni, prepričan, da je žrtev takega vedenja, porabi polovico delovnega časa za razmišljanje o prihodnjih stikih s storilcem in polovico za to, da se mu izogiba. Četrtna žr- tev namerno dela manj, nekaj jih namenoma krade organizaciji ali celo sabotira opremo (Pearson & Parath, 2005).

### *Ljudje na višjih položajih imajo več priložnosti za necivilizirano vedenje.*

Pearson in Parath (2005) navajata, da imajo posamezniki z močjo več možnosti za necivi- lizirano vedenje in možnosti, da ostanejo ne- kaznovani za svoje vedenje, in ugotavljata: višji ko je položaj, več je priložnosti za necivi-

## Ni vodenja brez uporabe moči

Tavčar (2006, str. 368) navaja, da ni vodenja brez uporabe moči in da ima moč v organizaciji tisti, »ki zmore učinkovito spodbujati zaposlene – jim verodostojno obetati notranje ali zunanje koristi, če bodo ravnali v skladu z njegovimi pobudami, pre- dlogi, navodili ali zahtevami«. Po njegovem mnenju ima manager »na voljo več vrst moči – od moči priti- skov, nagrajevanja in kaznovanja, položaja, znanja, osebnosti in do moči, ki jo omogoča povezovanje različnih interesov, do negativne moči, saj je mogoče zlorabiti vsako obliko moči« (prav tam). Navaja, da je mogoče zlorabiti vse oblike moči: fizično moč recimo za zastraševanje, manipuliranje, prepričevanje in polo- žajno za odnos nadrejenih do podre- jenih; osebni voditeljski vpliv (kariz- mo) v odnosu do sodelavcev, manj izobraženih in izkušenih; interesno moč za spodbujanje in upravljanje, povezovanje in ločevanje interesov drugih posameznikov.

lizirano vedenje.

Lawrence in Robinson (2007) menita, da lahko uporaba organizacijske moči povzroči frustracijo, ki sproži lahko tudi deviantno ve- denje kot obliko upora zoper moč. Zagovar- jata tezo, da različne oblike organizacijske moči sprožijo določene oblike deviantnega vedenja. Oblikovala sta model, v katerem po- vezujeta organizacijsko deviantnost Robins- nove in Bennetove (1995) z organizacijsko močjo. Politično deviantnost in vpliv (influe- nce) povezujeta kot obliko organizacijske moči (Lawrence & Robinson, 2007, str. 388). Vpliv, ki prizadene in omejuje avtono- mijo zaposlenega (ta lahko zaradi tega občuti frustracijo in nemoč), lahko sproži politično deviantnost (po: Robinsonu in Bennettu, 1995, pa v kategorijo politične deviantnosti uvrščajo manj resna dejanja, usmerjena proti posamezniku, denimo razširjanje neresničnih govoric o zaposlenih, iskanje »grešnega kozla« za lastne napake, dajanje prednosti ipd.). Silo (force) kot obliko organizacijske moči, ki za- jema možnost odpuščanja, premeščanja, od- vzemanja virov, in podobna dejanja povezuje- ta z medsebojnim nasiljem. Sila lahko sproži medsebojno nasilje (po: Robinson in Ben- nett, 1995), sem štejemo spolno nadlegova- nje na delovnem mestu, psihično nasilje in te- lesne napade. Povezujeta tudi discipliniranje

## Stigmatizacija

Stigmatiziranje poteka po Garfinklu (Masters in Roberson, 1990; cit. v: Meško, 1998, str. 126) v osmih fazah kot degradacijski obred:

1. posameznik mora biti označen kot drugačen;
2. obtožen mora biti kot prestopnik – njegovi motivi in vedenje niso opravičljivi;
3. obtoževalec mora imeti javen vpliv (recimo tožilec, sodnik);
4. obtožba mora biti sprejeta kot podpora javno sprejetih vrednot;
5. obtoževalec mora pokazati, da se nima namena maščevati kršitelju;
6. obtoževalec mora podpirati javne vrednote;
7. obtoževalca je treba dojeti kot osebo, ki z obtoženim nima zveze;
8. obtoženo osebo je treba izločiti iz legitimne javnosti (ne spada več k nam).

Tabela 1: Vpliv tipa organizacijske moči na deviantnost

Oblika organizacijske moči	Vrsta deviantnega vedenja, ki ga najpogosteje sproži
Vpliv	Politična deviantnost
Sila	Medsebojno nasilje
Discipliniranje	Produksijska deviantnost
Dominantnost	Lastninska deviantnost

Vir: Lawrence & Robinson, 2007, str. 388.

in produkcijsko deviantnost. Organizacija ima moč, da disciplinira posameznika, da se vede pričakovano in zaželeno, pri čemer lahko sproži produkcijsko deviantnost (po: Robinson in Bennett, 1995) To se kaže v dejanjih, kot so zamujanje v službo, nedovoljeni izostanki z dela, malomarno opravljanje dela, uživanje alkohola, uživanje mamil. Povezujeta pa tudi dominantnost kot obliko organizacijske moči, ki obravnava tarčo kot objekt dominance, in lastninsko deviantnost. Z dominantno se lahko sproži lastninska deviantnost (po: Robinson in Bennett, 1995), ki se kaže v dejanjih, kot so tatvine, sabotaže, namerno povzročanje napak pri delu, vandalizem ipd.

### Organizacijske norme in etiketiranje

Managerji lahko vplivajo na nezaželeno vedenje s formalnim ali neformalnim nadzorom, krepijo zaupanja v organizacijo in socialno podporo (Bradly idr., 2006, 389). Organizacijska pravila in norme so formalni nadzor, s čimer v organizaciji obvladujejo vedenje posameznikov in skupin. Pravila določajo pričakovani prispevek posameznika, razmerja med zaposlenimi, plače, nagrade in druge ugodnosti posameznikov v organizaciji, postopke, to, kako se delijo nagrade, izrekajo sankcije, urejajo napredovanje, premestitve in odpušcanje itd. (Dular, 2010, str. 42).

### Norme imajo veliko motivacijsko moč.

Spoštovanje norm pomeni negativne ali pozitivne ukrepe, zato so pomemben dejavnik družbenega nadzora. Če se vedemo po njih,

smo pohvaljeni in sprejeti, če se ne, sledi kazen. Da bi se vedli skladno z njimi, se nam ni treba z njimi strinjati in to ni nujno deviantno (Meško, 1998, str. 75). Za njimi stoji pravo, ki služi vzdrževanju ubogljivosti in spoštovanja do avtoritet, zagotavljanju legitimnosti ureditve, obnavljanju gospodarskih razmerij, ki temeljijo na lastništvu (Balažic, 2007, str. 310).

### Na posameznika zelo deluje družbeno ogledalo jaza.

Flere (2003, str. 193) meni, da je Becker (1963, str. 9) trdil, da »družbene skupine ustvarjajo odklonskost s sprejemanjem pravil, katerih kršitev je odklonskost«, in z njihovo uporabo. »Odklonskost je posledica uporabe pravil in sankcij, ki jih za storilca uporabljajo drugi. Deviant je oseba, za katero se uporablja etiketa, deviantno vedenje pa je vedenje, ki se etiketira kot tako.« Becker (cit. v: Haralambos in Holborn, 2001, str. 413) meni, da ni vedenja, ki bi ga lahko imenovali deviantno. Dejanje postane deviantno, ko ga drugi zaznavajo in označijo kot takega, ko se etiketira kot tako. Ali se etiketa prilepi ali ne, je odvisno od tega kako dejanje interpretirajo drugi, to pa od tega, kdo dejanje stori, kdaj in kje, kdo ga opazuje in kakšno je dogovarjanje med akterji, vključenimi v interakcijski položaj.

Ko nekdo stori deviantno dejanje, še ni označen kot prestopnik. Teorija etiketiranja ne poudarja tega, zakaj in kako postane prestopnik, temveč kako in zakaj ga tako označijo. Omenimo še koncept, značilen za teorijo etiketiranja in razlago prestopniškega vedenja. Razvil ga je Cooley (v: Masters in Roberson, 1990) in se imenuje »družbeno ogledalo

jaza«. Opredeli ga kot rezultat tega, kako drugi pojmujejo posameznika in kako ta doživlja takšne informacije (kaj misli, da si drugi mislijo o njem). Če zanj menijo, da je len, se bo ta sčasoma začel tako tudi vesti (Meško, 1998, str. 126-127).

Naslednji ključni pojem teorije etiketiranja je stigma. Pojmovanje stigme je razvil Ervin Goffman (1963). Stigma se kaže v sramotilnih oznakah in služi omalovaževanju posameznikov, ni pa vedno opazna navzven. Ko postanejo vidne, opozorijo okolico, da je takšnega posameznika treba obravnavati drugače in ga izločiti iz družbe. Drugačnost je običajno nezaželena. Teorija etiketiranja poudarja, da je najbolj kritičen tisti trenutek, ko okolje posameznika zaznamuje kot prestopnika. Od tega trenutka se spremenita samoznava in družbeni status osebe (Meško, 1998, str. 127).

### Sklepna razprava

Deviantno vedenje v organizaciji je pojav, raziskan z različnih vidikov. O tem, kaj je, je veliko definicij in veliko raziskav o vzrokih zanj, ni jih pa veliko, ki se nanašajo na moč, deviantnost, normativno delovanje, etiketiranje deviantov in deviantnega vedenja. Morda so prav vprašanja določanja norm v organizaciji, kaj je prav in kaj ne, česa »se ne dela, se ne sme početi«, kaj je »družbeno nezaželeno«, kaj sproži formalne in/ali neformalne sankcije (kritiko, grajo, očitke, posmeh, opravljanje, prezir, izogibanje, sramotenje, poniževanje ali stigmatizacijo (Kanduč, 2010 a, str. 365), vprašanje moči in etiketiranja deviantnosti med (naj) pomembnejšimi vprašanji v organizaciji. Organizacija z akti določi sankcije za kršitve

pravil in z discipliniranjem vpliva na zaposlene, da se vedejo v skladu z normami. Dular (2010) je v okviru raziskave vpliva nezazelenega vedenja na absentizem v letu 2009 opravil empirično raziskavo v dveh podjetjih jeklarske industrije pri nas. Podjetjema, vključenima v nadaljnjo raziskavo, so poslali 314 vprašalnikov, vrnjenih pa jih je bilo 83 (26,43 odstotka). Med anketiranimi je bilo 73,5 odstotka (61) moških in 26,5 odstotka (22) žensk, povprečna starost moških je bila 46,31, žensk pa 43,5 leta, povprečna delovna doba pa 26,5 leta.

Anketirani (managerji) so odgovarjali tudi na vprašanja o dejanjih, povezanih z organizacijsko močjo, ki jo zaposleni dobi z delovnim mestom, oziroma o tem, kako pogosto zaznavajo ta dejanja v svoji organizaciji. Gre za dejanja sodelavcev, zlasti nadrejenih, usmerjena v zmanjševanje delovnih zmognosti zaposlenega (tabela 2).

V okviru raziskave je avtor izmeril tudi strah pred kaznijo, pomemben vzvod pri obvladovanju (discipliniranju) zaposlenih (Molm,

1994; Ayres & Braithwaite, 1992). Ugotovil je, da signifikantno (sig. 0.025,  $\beta = 0.389$ ) vpliva na deviantno vedenje zaposlenih – izmišljene poškodbe pri delu. Vpliv: večji ko je strah pred kaznijo, manj je lažnih poškodb pri delu. Proti pričakovanjem je pri merjenju vpliva strahu pred odkritjem pri deviantnem vedenju ugotovil, da strah, da bo zaposleni pri dejanju odkrit, ne zmanjšuje, temveč povečuje deviantno vedenje – absentizem zaradi lažnih poškodb pri delu (sig. 0.010,  $\beta = 0.449$ ). Slednje je utemeljil z vplivom nadzora nad zaposlenimi. Bolj ko so pod nadzorom, »pritiskom«, višja je stopnja deviantnega vedenja – odsotnost zaradi izmišljenih poškodb pri delu (najverjetneje manjših poškodb, kot so urezine, poškodbe na poti na delo – zvini).

Neustrezna uporaba ali zloraba moči v organizaciji ima posledice za žrtev, nad katero je bil moč uporabljen, in tudi za organizacijo. Raziskave kažejo (Pearson & Parath, 2005; Dular, 2010), da zmanjšuje produktivnost, motivacijo, kreativnost in pripravljenost zaposlenih

pomagati sodelavcem, pa tudi to, da četrtnina žrtev namerno dela manj, nekaj pa jih nameno ma krade organizaciji ali pa celo sabotira opremo. Podobno ugotavljata tudi Lawrence in Robinson (2007, str. 388) in menita, da uporaba različne vrste organizacijske moči povzroči različne oblike deviantnosti.

### *Neustrezna uporaba ali zloraba moči zmanjšuje produktivnost in motivacijo.*

Organizacijska pravila in norme pomenijo formalen nadzor, s katerim v organizaciji obvladujejo vedenje posameznikov in skupin. S pravili so določeni pričakovani prispevek posameznika v organizaciji, razmerja med zaposlenimi, plače, nagrade in druge ugodnosti zaposlenih, postopki, kako se delijo nagrade, izrekajo sankcije, napredovanja, premestitve in odpušcanje itd (Dular, 2010, str. 42). Organizacijske norme določajo v imenu organizacij managerji.

Tabela 2: Dejanja, usmerjena v zmanjševanje delovnih zmognosti zaposlenega

Nezazeleno vedenje	Niso		Enkrat v šestih mesecih		Vsaj enkrat na mesec		Vsaj enkrat na teden		Vsak dan	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Stalno opozarjati posameznika na napake in zmote.	4	4.82	30	36.14	31	37.35	13	15.66	4	4.82
Zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na njegovo delovno uspešnost.	17	20.48	22	26.51	30	36.14	10	12.05	2	2.41
Pretirano nadzorovati njegovo delo.	23	27.71	36	43.37	15	18.07	6	7.23	3	3.61
Stalno kritizirati njegovo delo in njegova prizadevanja.	24	28.92	33	39.76	20	24.10	5	6.02	1	1.20
Zahtevati, da opravi nerealne ali neizvedljive naloge oziroma naloge v neizvedljivem časovnem roku.	27	32.53	34	40.96	13	15.66	3	3.61	6	7.23
Ignorirati njegove predloge in njegova mnenja.	28	33.73	32	38.55	17	20.48	4	4.82		
Izključevati ga, ignorirati pri aktivnostih, povezanih z delom.	31	37.35	26	31.33	16	19.28	7	8.43	3	3.61
Naložiti mu več dela, kot ga je sposoben opraviti.	34	40.96	31	37.35	9	10.84	6	7.23	3	3.61
Intenzivno iskati napake pri njegovem delu.	36	43.37	28	33.73	15	18.07	3	3.61	1	1.20
Odvzeti mu pomembne in mu dati druge nepomembne naloge.	44	53.01	27	32.53	7	8.43	5	6.02		
Odstraniti ga z dela oziroma ga premestiti proti njegovi volji.	47	56.63	31	37.35	4	4.82				
Izogibati se ga, ga ignorirati recimo pri zabavi, športu.	51	61.45	26	31.33	4	4.82			2	2.41
Zahtevati, da opravi delo, ki ne spada v njegovo delovno obveznost oziroma med njegove delovne naloge (opravljanje zasebnih zadev za druge).	51	61.45	15	18.07	10	12.05	6	7.23	1	1.20
Namigniti mu, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oziroma prosil za premestitev.	54	65.06	24	28.92	5	6.02				
Od njega zahtevati, naj se odpove nečemu, do česar je upravičen (bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu).	57	68.67	17	20.48	7	8.43	2	2.41		
Naročiti mu, naj dela manj, kot je dejansko sposoben.	58	69.88	14	16.87	6	7.23	2	2.41	1	1.20

Vir: Dular, 2010, str. 54.

Iz teorije etiketiranja izhaja, ali tisti, ki krši organizacijske norme, velja za devianta ali ne, odvisno od tega, kdo dejanje stori, kdaj in kje ga stori, kdo ga opazuje in kakšno je dogovarjanje med akterji, vključenimi v interakcijski položaj. V interakcijskem procesu poteka pogajanja med kršiteljem – zaposlenim in managerjem, ali bo kršitelju prilepljena etiketa devianta in se bo z njim kasneje ravnalo v skladu z njo.

Managerji imajo ključno vlogo pri etiketiranju v organizaciji, saj *ustvarjajo odklonkost s sprejemanjem organizacijskih pravil, katerih kršitev je odklonkost* (po: Becker, 1963), in njihovo uporabo. Odločajo zoper koga in kdaj bodo uporabili pravila in sankcije, komu bodo dali etiketo deviant, ali je neko dejanje deviantno ali ne, lahko ga označijo za napako, pomoto (ga spregledajo) ali pa za deviantno in storilca za devianta.

Manager odloča, komu bo v formalnih postopkih (disciplinske kazni) in neformalnih (informiranje, da je šlo za napako, pomoto) prilepljena stigma devianta, katere posledica je drugačnost, in komu ne, o tem, ali bo posameznik (v skladu s teorijo etiketiranja) obravnavan kot drugačen in izločen iz organizacije. Iz nje ga lahko izloči s pravnimi sredstvi ali pa ga prisili, da jo sam zapusti tako, da uporabi zoper njega moč. To pri deviantu sproži reakcijo, ki vodi v novo deviantno vedenje, kakšno, pa je odvisno od moči, ki jo manager uporabi, kot to predvidevata Lawrence in Robinson (2007). Na zadnje gre za spiralo, ko manager uporablja vse več moči, deviant pa se še naprej deviantno vede. Spiralo lahko pretrga le njegov odhod iz organizacije. Takrat nastane že velika škoda s posledicami za managerja, devianta in organizacijo.

**Peter Dular** je magister znanosti s področja managementa in v okviru doktorskega študija sociologije proučuje organizacijsko deviantnost. V podjetju Acroni je odgovoren za korporacijsko varnost.

## Literatura

- Ayres, I., & Braithwaite, J. (1992). *Responsive regulation: transcending and regulatory debate*. New York: Oxford University Press.
- Balažic, M. (2007). *Psihoanaliza politike*. Ljubljana: Založba Sophia.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: Free Press.
- Brothridge, C. M., & Keup, L. (2003). Barnyard democracy in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (3/4), 125–132.
- Bučar, F. (1974). *Sodobne organizacijske teorije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta.
- Burnes, B., & Pope, R. (2007). Negative behaviours in the workplace. *International Journal of Public Sector Management*, 20 (4), 285–303.
- Dular, P. (2010). Percepcija managerjev o vplivu neželenih vedenj na absentizem. *Magistrska naloga*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Flere, S. (2003). *Sociologija*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Goffman, E. (1963). *Stigma*. Indianapolis: Bobbs Merrill.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehaving: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management Association*, 33 (3), 378–394.
- Masters, R., & Roberson, C. (1990). *Inside Criminology*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Meško, G. (1998). *Uvod v kriminologijo*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS, Visoka policijsko-varnostna šola.
- Mills, W. (1965). *Elita oblasti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Molm, L. (1994). Is punishment effective? Coercive strategies in social exchange. *Social Psychology Quarterly*, 57 (2), 77–94.
- Pearson, C. M., & Parath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for »nices«? Think again. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 7–18.
- Richards, J. (2008). The many approaches to organizational misbehaviour. *Employee Relations*, 30 (6), 653–678.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555–572.
- Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture. The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 698–708.

## Življenjska usoda sodobnega človeka je večinoma odvisna od organizacije

Organizacija obvladuje posameznika, če se ta s tem strinja ali ne. Slednji je nemočen, ko upravlja, usmerja in nadzira njegovo življenje, kot je v njenem interesu. Mills (1965, str. 8) meni, da življenjska usoda sodobnega človeka ni odvisna od družine, v kateri se je rodil ali kamor se je poročil, temveč vse bolj od organizacije, kjer preživlja najbudnejše ure v najboljših letih življenja. Organizacije se ne upravljajo same, na njihovem čelu so managerji, o katerih vplivu in moči se lahko največ pove z mnenji avtorjev: dajejo ton, definirajo vrednote in norme ter ustvarjajo osebnost organizacije (Van Fleet in Griffin, 2006, str. 704) ter imajo dominantno vlogo in nadzor nad delitvijo virov v organizaciji (Brothridge in Keup, 2003, str. 125). Managerji pri vodenju uporabljajo moč. Tavčar meni (2006, str. 368), da je mogoče zlorabiti vsako obliko moči.

a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555–572.

Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture. The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 698–708.

# Coaching kot orodje vodenja za zavzetost

## Do večje zavzetosti z ustvarjanjem novih vzorcev razmišljanja

**M**anagerji pospešeno iščejo čarobno palico za izboljšanje zavzetosti. Nagrade ne delujejo tako, kot bi pričakovali, pa tudi kazni ne. Kaj torej še deluje? Morda bi se morali vprašati, ali so vodje dovolj osredotočajo na ljudi in odnose. Ali posvečajo dovolj skrbi in pozornosti ciljem, nalogam in rezultatom? Ali delujejo v smeri opolnomočenja zaposlenih ali še vedno gojijo direktivno kulturo vodenja? Prihodnost prinaša več vprašanj kot odgovorov in tudi nova orodja, ustrežnejša zahtevam časa. Med njimi izstopa coaching kot orodje ciljnega osebnega razvoja in opolnomočenja zaposlenih, ki dokazano vodi k večji zavzetosti.



### Zavzetost

Opredelevitev zavzetosti je tudi v na novo natisnjem Slovarju slovenskega knjižnega jezika ostala enaka: 1. Velika stopnja duševne pripravljenosti, volje, zanimanja za ukvarjanje s čim ...; 2. (knjiž.) močna čustvena vznemirjenost zaradi pozitivnega odnosa do česa ... Tako SSKJ 2.<sup>1</sup>

Slovenska stran spletne enciklopedije Wikipedija (avtorji so najbrž strokovnjaki s področja dela z ljudmi) zavzetost definira kot stanje, ko zaposleni doživlja občutja učinkovitosti, energičnosti in povezanosti z delom, hkrati pa se čuti sposobnega, da uspešno opravlja delovne zahteve. Pozitiven vpliv se

kaže v boljšem opravljanju dela, manjšem absentizmu na delovnem mestu, večjem vlaganju truda na različna področja dela in večjem zadovoljstvu pri delu, to pa je za organizacijo pomembna prednost ...<sup>2</sup>

### Prevlada surovega argumenta moči onemogoča sproščanje ustvarjalne energije.

Stičnih točk, krajših in daljših, domačih in tujih, strokovnih in poljudnih definicij ter opisov, je več, večna tema in povezovalna nit vseh pa je odnos. Vendar ne le odnos vodij na vseh ravneh do zaposlenih, temveč tudi odnos vseh deležnikov do delovnih nalog, ciljev in s tem tudi rezultatov. To je posrečeno ponašanje R. Blake, J. Mouton z navedenim prikazom matrike voditeljstva.

Osredotočenost na ljudi in odnose ob skrbi in pozornosti, ki se nanaša na cilje, naloge in rezultate, prikazane v desnem zgornjem kvadrantu, je področje, kjer domuje ne le timsko voditeljstvo, temveč tudi zavzetost. Večinoma sta sopotnika.

S pozicije moči in arogance ni mogoče zagotoviti kreativnosti, inovativnosti, strasti, pripadnosti in končno tudi zavzetosti. Če to spremljajo še strahovlada, vsesplošna rigidnost in otopelost, sta zastrupljena organizacijska kultura in iz nje izhajajoča klima zanesljiv recept za pot navzdol. To ne drži le za podjetja, ki so v Adizesovem življenjskem ciklu<sup>3</sup> precej čez polovico. Velja lahko tudi za mlajša, ki so zaradi začetnega uspeha izgubila zdravo presojo in trezno razmišljanje. Velja povsod tam, kjer je v začetno zaroko (angleški ekvivalent zavzetosti ima res veliko simbolike) med podjetjem in zaposlenim posegla prevladujoča realnost, prikazana s pre-

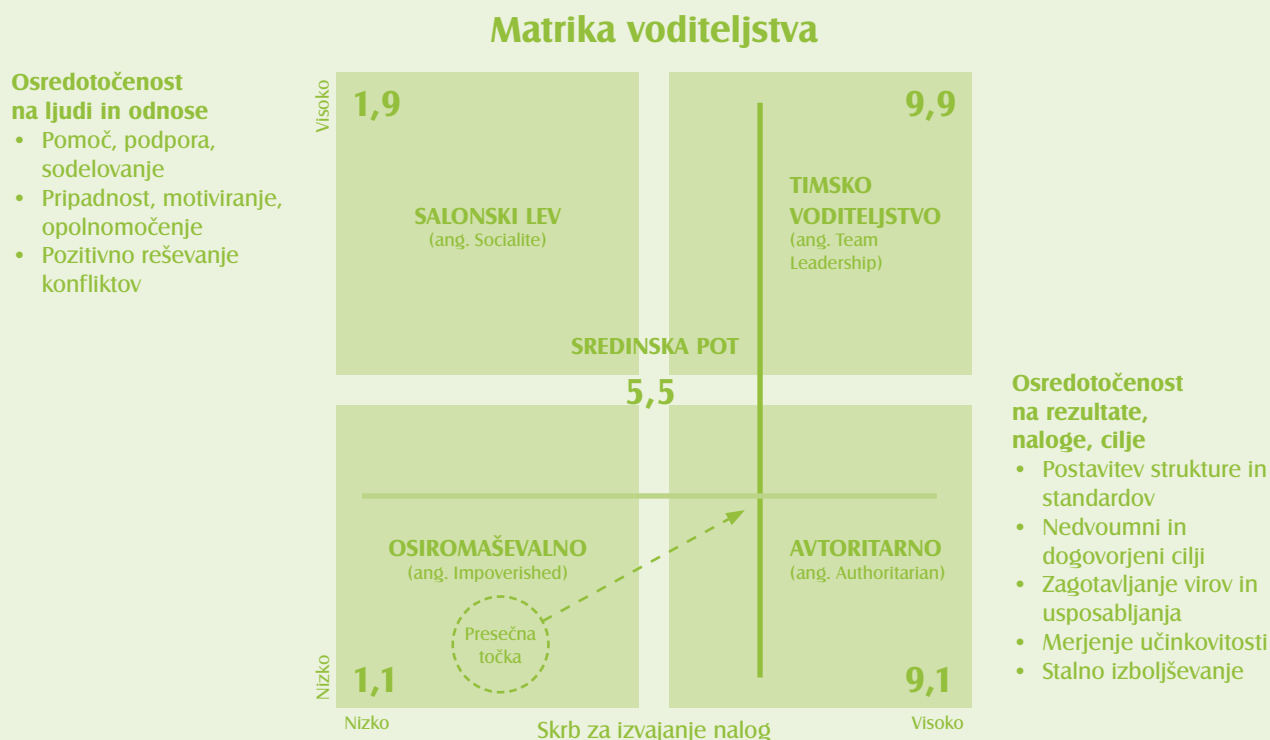
<sup>1</sup> Slovar slovenskega knjižnega jezika, druga dopolnjena in deloma prenovljena izdaja, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, SAZU in Cankarjeva založba 2014.

Naj bo laiku dovoljeno obžalovanje nad tem, da je v pojasnitvi pojma kompetenten pooblastilni del razlage ostal pred delom, ki se nanaša na usposobljenost. Glede na siceršnje stanje v državi in družbi to morda niti ne preseneča.

<sup>2</sup> [http://sl.wikipedia.org/wiki/Delovna\\_zavzetost](http://sl.wikipedia.org/wiki/Delovna_zavzetost)

<sup>3</sup> <http://www.adizes.com/lifecycle/>

Slika: Matrika voditeljstva



Vir: <http://www.zdruzenje-manager.si/aktualno/novice/upravljanje-z-uspesnostjo-zaposlenih>.

sečiščem premic na zgornji skici. Slaba skrb za ljudi in odnose ter pritisk na edino zveličavni rezultat. Rezultati, kot končna odgovornost vodenja na vseh ravneh, so seveda nujni in potrebni. Zanje sem se trudil ter jih zagovarjal vso svojo, skoraj četrto stoletja dolgo vodstveno delovanje v različnih poslovnih okoljih in sistemih. Trdim pa, da so dolgoročni rezultati lažje (če ne edino) dosegljivi na temeljih medsebojnega spoštovanja in zaupanja, dveh pomembnih komponent zavzetosti.

### Medsebojno spoštovanje je ključni element uspešnega vodenja.

O zaupanju in medsebojnem spoštovanju nam lahko veliko povesta Paul Marciano in Patrick Lencioni.

Prvi, Paul Marciano, ki je avtor knjige *Korenček in palica ne delujeta*, zagovarja medsebojno spoštovanje kot ključni element uspešnega vodenja. V prepričanju, da spadata korenček in palica večinoma v ropotarnico zgodovine, ni edini. O tem je veliko zapisanega tudi v knjigi *Korenčkov princip*<sup>4</sup> iz leta 2007.

Drugi avtor, katerega delo želim omeniti in priporočiti, je Patrick Lencioni. Njegova knjiga o (ne)delovanju timov<sup>5</sup> in pomanjkanju zaupanja kot osnovnega gradnika uspešnega timskega dela je postala poslovna klasika. Aktualna je bila že ob izidu pred dobrim desetletjem in aktualna je še vedno.

### Zavzetost vselej spremlja zmagovalna identiteta.

Noben sestavek, ki obravnava tematiko zavzetosti, pa se ne more izogniti Galupovi Q12<sup>6</sup>-anketi in njenim rezultatom, pomenu ter vplivu. Strukturna delitev vprašalnika na dele, ki se nanašajo na rast, timsko delovanje, podporo vodstva in zadovoljevanje osnovnih potreb, je razumljiva vsem ter, takšen je vtis, tudi zelo sprejeta in podprta. Povezave med zavzetostjo in ključnimi poslovnimi indikatorji, pri čemer se izrecno navajajo produktivnost, donosnost in uspešnost prizadevanj, da kakovostni zaposleni ostanejo v organizaciji, so jasne. Rezultati se zdijo očitni in potreba po spremembi tudi. Kljub temu pa ni opaziti premikov.

Ne poznam področja delovanja, kjer bi se

sprijaznili s tem, da dva od desetih, recimo v športni ekipi, z negativnim ravnanjem zastrupljata ozračje. Naslednjih pet bi jih igralo s polovico moči in bi bilo sprijaznenih s tem, da so nasprotniki najbrž boljši. Zgolj trije bi z zmagovalno mentaliteto<sup>7</sup> videli luč na koncu predora in se trudili, da bi tja tudi prišli. Do takrat (bi lahko pesimistično slovensko dodali), ko bi jih prvim dveh uspelo potegniti med vdane v usodo.

Če preskočimo od ljudi v svet tehnologije, bi bilo sprejemljivo tudi, da v podatkovnem centru brezhibno deluje le 30 odstotkov računalnikov, 50 odstotkov pa počasi zaradi virusne okužbe, čakajoč na usodo preostalih dveh desetih, s katerimi se že ukvarjajo računalniški forenziki in jih skušajo obuditi v življenje. Zakaj torej ob nesprejemljivosti opisane ni opaziti premikov? Ali je morda razlog v tem, da je odstotek tistih, ki bi morali biti del rešitve, v resnici del problema? Ali je distribucijska krivulja pri vodjih kaj drugačna od siceršnje? Ali ugotovitve članka na blogu Harvard Business Review z ne najbolj laska-

4 <http://www.carrots.com/resources/books/the-carrot-principle>.

5 <http://www.tablegroup.com/books/dysfunctions>.  
6 <https://q12.gallup.com/Public/en-us/Features>.

7 <http://www.goodreads.com/quotes/978-whether-you-think-you-can-or-you-think-you-can-t-you-re->. Ne da bi fetišizirali pozitivno razmišljanje, je treba omeniti znameniti Fordov izrek: »Če misliš, da zmoreš, ali če misliš, da ne, v obeh primerih imaš prav.«

vimi ocenami za managerski ceh držijo?<sup>8</sup> In če je tako, ali držijo tudi za vodje pri nas?

## Coaching

Če smo pritrdilno odgovorili na ta vprašanja, ali je coaching smer, kjer se nakazuje del rešitve naštetih dilem?

Navedeno vprašanje je poskus prehoda med, po mojem prepričanju, dvema zelo povezanimi tematikama. Prva je očitno zavzetost zaposlenih, druga pa coaching. Še bolj ambiciozno – ustvarjanje kulture podjetja, ko coaching postaja normalna sestavina voditeljskega procesa. Na globalni ravni (WEBCS)<sup>9</sup> lahko zadnja štiri leta od blizu spremljamo dogajanja v tej industriji<sup>10</sup> in trende, o katerih poročajo najprodornejši v dejavnosti. Spremembe, morda še ne tektonske, so očitne. V letnih poročilih 2012 in 2013<sup>11</sup> lahko bremo o tem, kakšno vlogo so ustvarjanju kulture coachinga namenili v družbi Deloitte, kjer ga vidijo kot pomemben element njihove razvojne strategije.

Coaching in zavzetost najbrž nista siamska dvojčka. Vendar si ne predstavljam, da bi v kulturi podjetja, kjer ima coaching resnično težo in pomen na vseh ravneh, prevladovala nezavzetost tako kot drugje.

### Ustvarjanje kulture coaching postaja normalna sestavina voditeljskega procesa.

Ko sem marca 2012 o tem objavil kratko besedilo,<sup>12</sup> me je poklical znanec iz managerskih vrst. Pogovor je tekkel o dokaj mlačnih rezultatih njegove 360-stopinjske raziskave in iz tega izhajajočega razočaranja. Najprej sem mu čestital, ker je očitno v njegovem okolju varno iskreno izraziti mnenje, nato pa predlagal, naj si na spletni strani YouTube oglada od poletja 2009 dostopen posnetek Erica Schmidta.<sup>13</sup> To, da glavni izvršni direktor Google pozitivno govori o vlogi coacha in

coachinga v razvoju svoje kariere, je morda priložnost, da tudi vodje pri nas razmislijo o novih in drugačnih paradigmah učenja ter izboljševanja delovanja. Pogovor z znancem se je končal z dvema ugotovitvama: 1. med kriznim in siceršnjim vodenjem je občutna razlika z drugačnim naborom reševalnih orodij, 2. pritegnitev zunanjega strokovnjaka je lahko priložnost za nov in drugačen pristop k reševanju izzivov.

Takšen pristop je lahko tudi **ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktiven proces**, katerega bistvo so **osveščanje, raziskovanje, razumevanje, učenje, spremembe, ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja in delovanja**. Besedilo v kurzivnem tisku je del definicije coachinga, ki smo jo v jeseni 2011 pripravili v organizacijskem odboru<sup>14</sup> 3. slovenske coaching-konference.

### Ne morete biti dober manager, če hkrati niste dober coach

Kaj lahko da coaching vodjem? Eden boljših odgovorov (branje članka priporočam vsakemu vodji) je v uvodu v sklepi odstavek besedila Monique Valcour<sup>15</sup>: *Ne morete biti dober manager, če niste tudi dober coach. (You can't be a great manager if you are not a good coach.) ... s coachingom boste ustvarili trdnije vezi med vami in člani tima, podprli jih boste v njihovem prevzemanju odgovornosti za lasten razvoj in jim pomagali razviti spretnosti, potrebne za vrhunsko delovanje ...*<sup>16</sup>

### Sklepne misli

Coaching ni čarobno orodje za vse vodje in vse okoliščine. Del vodstvene populacije se ne bo pozitivno odzval in del se bo ob omembi spreminjanja navad vedno najprej spomnil povezave let, novih trikov in človekovega najboljšega prijatelja. Ker pa coach ni tisti, ki bi spreminjal navade posameznikov, se mi je pred leti zdela investicija v HBR-članek izvajanja coachinga z alfa samcem (in damskim ekvivalentom) smiselna.<sup>17</sup> **Kako uspešno izpeljati spremembe**, se sprašujeta tudi K. Ludemann in E. Erlandon. Njun, deset strani dolg odgovor je z dvema besedama mogoče

14 D. Brečko, K. Š. Božič, K. E. Sanchez, S. Klopčič, B. Gruban, T. Majhen, B. Seme, B. Brank – Planet GV, nov. 2011.

15 <https://www.linkedin.com/in/moniquevalcour>.

16 <http://blogs.hbr.org/2014/07/you-cant-be-a-great-manager-if-youre-not-a-good-coach/>.

17 <http://hbr.org/2004/05/coaching-the-alpha-male/ar/1>.

## V spremembe nas večinoma prisili šele nujnost

Robert Swaim, dolgoletni sodelavec in prijatelj Petra F. Druckerja, na svoji spletni strani navaja, da je pokojni guru managementa vodstvenemu timu podjetja, ki mu je svetoval, zastavil nekaj ključnih vprašanj.\* Odgovore na Druckerjeva vprašanja so v timu morali poiskati sami. Preden sem to prebral, sem bil na podlagi svoje korporacijske prakse prepričan, da svetovalno/konzultantska vloga brez obsežnega števila PP-prosojnic in pripadajočih predstavitev tako rekoč ni mogoča. Vendar če natančno razmislimo, premike v glavih in dejanjih ne povzročajo prosojnice, PR-floskule in še manj zunanja prisila. Premiki nastanejo, ko posledice vztrajanja na nespremenjenem stanju presežejo neugodnosti, ker s seboj prinesejo spremembe. Ali nas o njihovo nujnosti pomagajo prepričati prebrana knjiga ali članek, konzultant, svetovalec, prijatelj ali poslovni coach morda niti ni tako pomembno. Pomembnejše je, da pritrdimo modri misli Alberta Einsteina o nesmiselnosti pričakovanja drugačnih rezultatov ob ponavljanju enakih vzorcev delovanja.\*\*

\* <http://www.processexcellencenetwork.com/innovation/columns/business-strategy-the-three-questions-you-must-be/>.

\*\* <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alberteins133991.html>.

povzeti kot: **dokaj težko**. Optimistično pa bi, tudi iz lastne prakse, dodal: **vendar mogoče**.

Bojan Brank, Abena, coaching in svetovanje.

\* Osnovno besedilo je bilo pripravljeno v okviru sodelovanja in sovedenja modula za voditeljstvo na 23. konferenci slovenskega Združenja za kakovost in odličnost (Portorož, november 2014).

8 <http://blogs.hbr.org/2014/03/why-good-managers-are-so-rare/>.

9 <http://www.wbecs.com/>.

10 <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>.

11 [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/about-deloitte/BE\\_Annual-report\\_2013\\_web.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/about-deloitte/BE_Annual-report_2013_web.pdf).

12 <http://www.finance.si/343569/Mened%C5%BEerji-morajo-postati-coachi-ne-le-kontrolorji>.

13 <https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=eric%20schmidt%20on%20coaching>.

# PRENOVA SISTEMOV NAGRAJEVANJA

PRI PREOBRAZBI NLB JE KLJUČEN  
POUDAREK NA UPRAVLJANJU  
USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJU



**P**restrukturiranje podjetja se nujno dotakne kadrovske funkcije in zaposlenih. Prenova procesov, optimizacija organizacijske strukture, uvajanje principov vitkosti, sistemov kakovosti in odličnosti, spreminjanja kulture pomeni tudi spremembo kadrovskega procesa. Ključ do uspeha ni le zmanjševanje števila zaposlenih, pomembno je, da podjetje uvede tudi nove načine in principe dela, predvsem, če želi doseči spremembo kulture in s



tem preobrat v miselnosti ter uvesti celovito obvladovanje kakovosti in odličnosti ter postati vitko podjetje. Banka je v tem delu uvedla program upravljanja talentov (talent management) in projekt o prenovi sistemov nagrajevanja (management by objectives) s poudarkom na razvoju zaposlenih in motiviranju. Projekti so končani in že kažejo načrtovane rezultate.

## Vloga kadrovske funkcije pri spreminjanju podjetja

Zadnjih nekaj let se pri nas pogosto pojavljajo pojmi, kot so reorganizacija, prestrukturiranje podjetja, optimizacija procesov, uvajanje sprememb ipd. Vse to pomeni za organizacijo zahteven proces spreminjanja in vključuje vsakega zaposlenega, njegov prispevek in nasprotno, na vsakega zaposlenega tudi zelo vpliva. Literatura ponuja veliko primerov dobre prakse in navodil, kako naj podjetje začne uvajati spremembe. Če natančneje pomislimo, je povsod drugače, drugačna so gospodarska okolja, podjetja se razlikujejo in drži, da receptov, ki bi jih podjetja enostavno prevzela, ni. Prvi izziv se za podjetje začne že pri identifikaciji področij in procesov ter analizi vrzeli med sedanjim in zaželenim stanjem.

Banka je v zvezi s svojo preobrazbo oblikovala 25 projektov, opredelila cilje, časovnico in aktivnosti v okviru projektov ter odgovorne vodje in koordinatorje. Na kadrovskega področju so bili določeni trije ključni projekti: projekt prestrukturiranja kadrov (zmanjševanje števila zaposlenih), projekt upravljanja talentov in projekt o prenovi sistemov nagrajevanja s poudarkom na razvoju zaposlenih. Izbira projektov ni bila naključna. Kot je bilo že omenjeno, je pomembna identifikacija vrzeli med trenutnim in zaželenim stanjem.

Analiza banke in procesov ter ocene možnosti poslovanja in trendov rezultira v opredelitvi ciljnega števila zaposlenih – pregled kadrovskega procesa z uporabo modela poslovne odličnosti EFQM. Model ocenjuje 10 elementov, ki pomenijo vsak zase določen kadrovskega proces, vsakega pa sestavljajo še podprocesi. Med glavnimi 10 elementi z vrzelmi oziroma kadrovskega procesi so bili identificirani kot predlogi za prenavo:

- razvoj zaposlenih,
- upravljanje talentov,
- **upravljanje uspešnosti** ter
- **nagrajevanje in motiviranje.**

Poleg omenjene analize pregleda kadrovskega procesa z uporabo modela poslovne odlič-

nosti EFQM je nujnost spremembe nagrajevanja, motiviranja in upravljanja uspešnosti izhajala tudi iz rezultatov merjenja organizacijske klime. Na sliki 1 je jasno, da sta področji, potrebni izboljšav, prav **nagrajevanje** in **razvoj kariere**.

## Prenova sistemov nagrajevanja

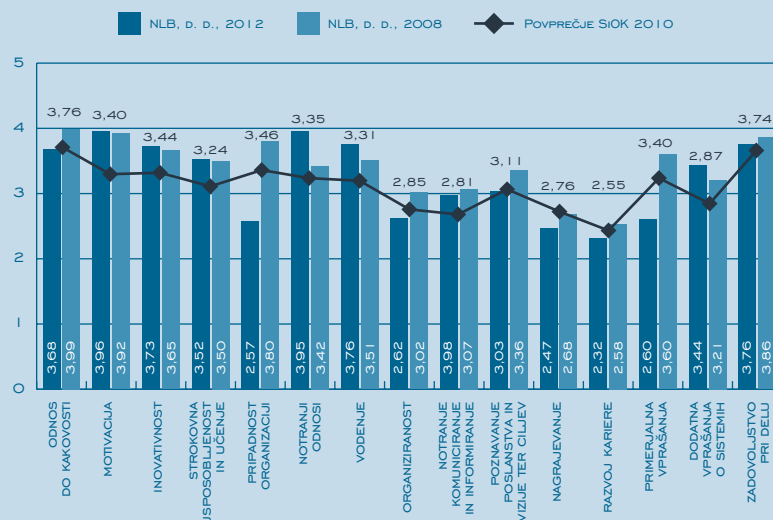
Cilj projekta prenove sistemov nagrajevanja je (bil) izboljšanje delovne uspešnosti in motiviranosti zaposlenih ter s tem učinkovitosti in poslovne uspešnosti banke. Z uvedbo novega modela postavljanja ciljev (ciljno vodenje – SMART-cilji) in modela kompetenc Skupine NLB so bila postavljena izhodišča za uvedbo enotnega in transparentnega sistema načrtovanja in nagrajevanja delovne uspešnosti, ki velja za vse zaposlene v banki (slika 2).

Vsem zaposlenim so po sistemu *od zgoraj navzdol* določeni cilji, s čimer se neposredno uresničujeta zastavljena strategija in vizija banke. Poleg ciljev so za doseganje rezultatov zaposlenega in banke pomembne tudi ključne kompetence. Z vključitvijo ključnih kompetenc v ciljno vodenje se neposredno sporoča, kakšno vedenje se v banki spodbuja, je pričakovano in zaželeno. Ocena doseganja ciljev in kompetenc vpliva na nagrajevanje delovne uspešnosti, tako se zaposleni motivirajo in vodijo k preseganju zastavljenih ciljev ter s tem k njihovi večji učinkovitosti in uspešnosti banke.

Cilj projekta je bil med drugim tudi zagotovitev učinkovite informacijske podpore za izvedbo in spremljanje procesov v okviru spremljanja delovne uspešnosti. Aplikacijo za izvedbo ciljnega vodenja uporabljajo vsi zaposleni ter omogoča hitro, dostopno in enostavno spremljanje ciljev na kvartalni ali polletni ravni (sprememba zaradi Kolektivne pogodbe NLB med trajanjem projekta) ter prilagajanje ciljev zaposlenega dejanskim zahtevam. Za izvedbo nagrajevanja delovne uspešnosti, ki izhaja iz ocene delovne uspešnosti, pa je bila uvedena aplikacija E-variabila, ki vodjem in direktorjem omogoča, da enostavno in hitro razdelijo variabilni del plače zaposlenim, ki presegajo zastavljene cilje. V okviru projekta in kot nadgradnja prejšnjega modela letnega pogovora je uveden bolj strukturiran sistem načrta razvoja zaposlenih, ki se, kot je bilo omenjeno, povezuje z upravljanjem talentov. Prvič se je uvedla samoocnitev zaposlenih, ki omogoča bolj usmerjen in konstruktiven dialog z vodjem na področju razvoja kompetenc in znanja z namenom večje delovne uspešnosti.

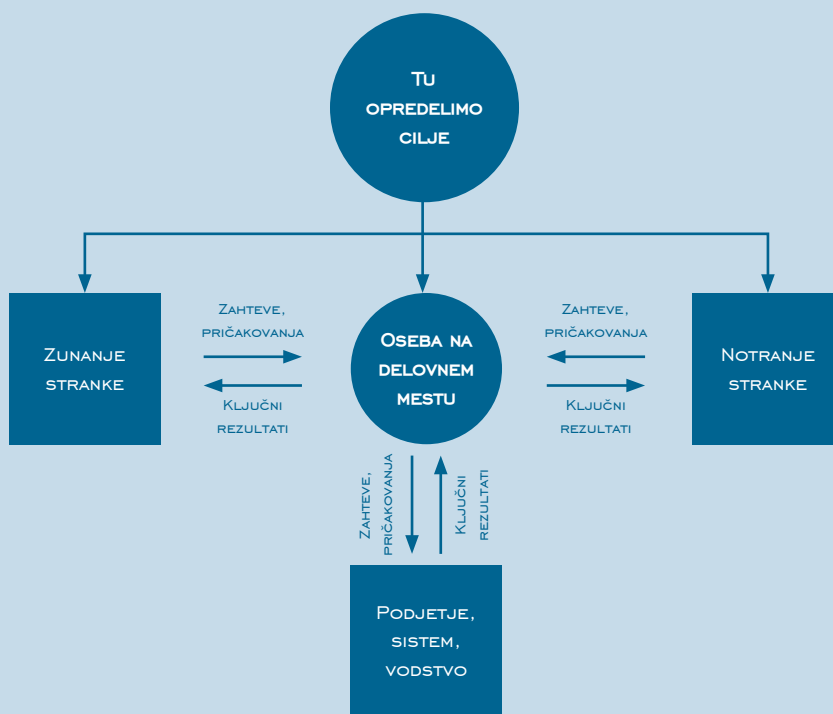
Za podporo pri uvedbi novega sistema ciljnega vodenja in razvojnega načrta smo pripravili delavnice za vodje (več kot 40), e-izobraževanje ter individualna svetovanja vodjem in zaposlenim. Za spodbujanje ciljno usmerjene organizacijske kulture v banki pa je bila načrtovana še izvedba različnih oblik e-izobraže-

SLIKA 1: ORGANIZACIJSKA KLIMA NLB, 2012



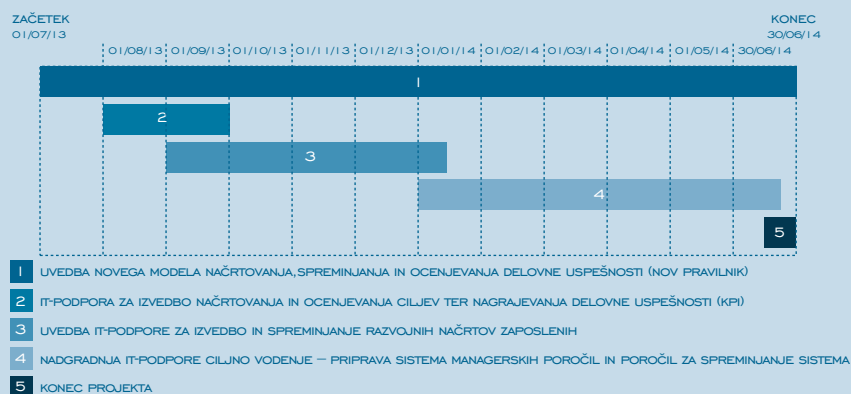
VIR: RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME IN ZAVZETOSTI V NLB, 2012.

SLIKA 2: POSTAVLJANJE CILJEV



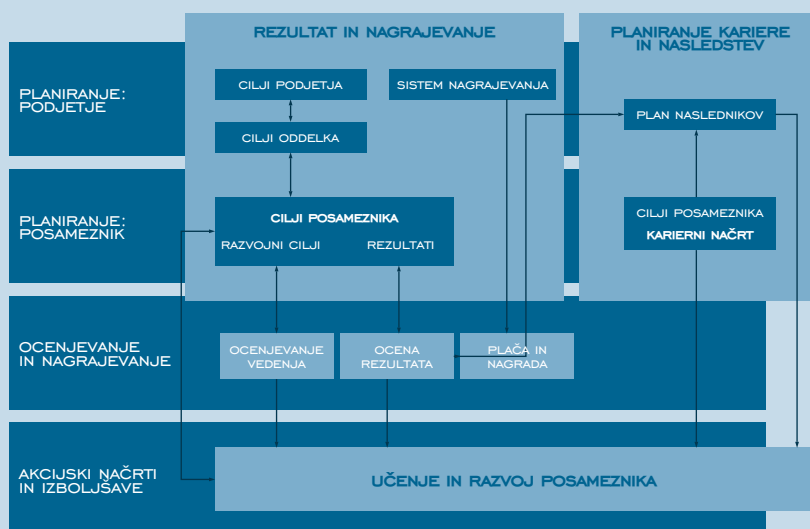
VIR: INTERNA PRAVILA POSTAVLJANJA SMART-CILJEV.

SLIKA 3: ČASOVNICA PROJEKTA



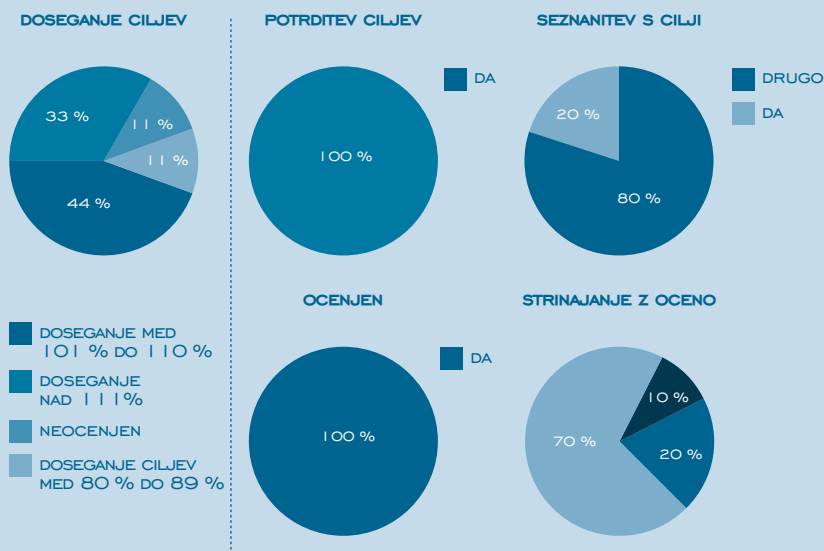
VIR: ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA *PRENOVA SISTEMOV NAGRAJEVANJA*.

SLIKA 4: MODEL SISTEMA NAGRAJEVANJA



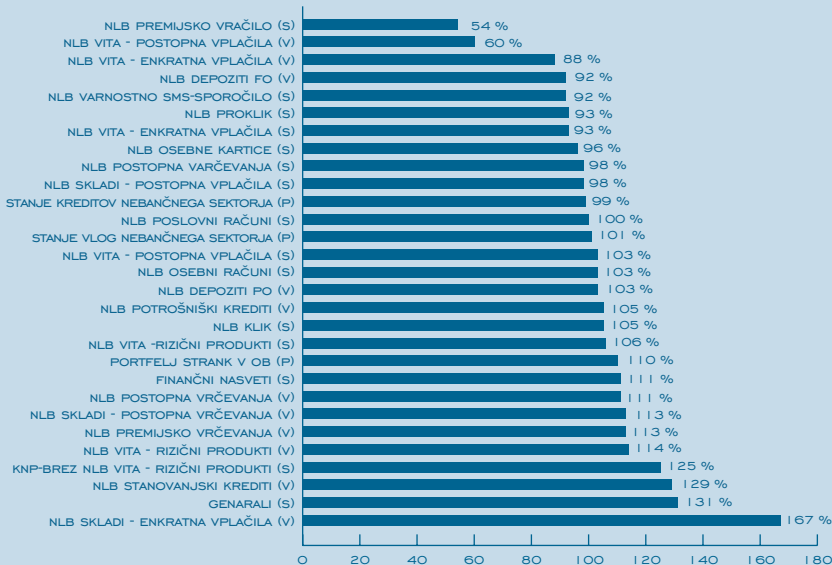
VIR: ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA PRENOVA SISTEMOV NAGRAJEVANJA.

SLIKA 5: MANAGERSKA POROČILA



VIR: ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA PRENOVA SISTEMOV NAGRAJEVANJA.

SLIKA 6: RAST PRODAJE



VIR: ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA PRENOVA SISTEMOV NAGRAJEVANJA.

vanja, interaktivnih oblik igranja vlog ipd. Projekt je nedvomno vključeval številne aktivnosti in tudi izzive (slika 3).

Pomembno je poudariti tudi delo na več ravneh v banki in udeležbo različnih organizacijskih enot. Aplikativni del projekta je bil v domeni področja za informacijsko tehnologijo, ki je v banki podprl razvoj modulov Ciljno vodenje, E-variabla, Razvojni pogovor in Sistem managerskih poročil. Vse naštetu je plod internega znanja o informacijski tehnologiji. To omogoča prilagajanje dejanskim potrebam banke in stroškovno učinkovitost. Sektor za upravljanje kadrov pa je oblikoval vsebinski koncept modula Ciljno vodenje, pripravil Katalog kompetenc, Pravilnik o spremljanju, ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti, modul Razvojni pogovor ter Katalog znanj za vse organizacijske enote po različnih področjih.

Slika 4 prikazuje celovit model dokončanega projekta.

### Učinek sprememb je že viden v prodajnih rezultatih.

Učinek spremembe je viden tudi v prodajnih rezultatih, saj se je prodaja povečala, kljub nižjemu številu zaposlenih in dogajanjem v poslovnem okolju ter pri konkurenci.

## Predstavitev ciljnega vodenja

Nadrejeni posameznemu zaposlenemu postavi cilje in merila, določi utež vsakega cilja in opredeli kompetence. Zaposleni se s cilji seznanijo in jih potrdijo. Po končanem ocenjevalnem obdobju sledi ocena, ki rezultira v višini variabilnega dela plače.

## Razvojni razgovor

Razvojni razgovor se opravi enkrat na leto. Zaposleni najprej samoočeni svoje kompetence (določene za delovno mesto) in znanje (določeno za OE, iz katere prihaja), nato pa oboje oceni vodja. V dvosmernem pogovoru zaposleni in vodja nato uskladita ocene. Ocenovodje se nato primerja z vnaprej določeno zahtevano oceno (določeno glede na delovno mesto ali OE). Vodja lahko doda tudi dodatno znanje ali kompetence, če želi zaposlenega razvijati za novo delovno področje.

Za znanje in kompetence, ki jih vodja oceni slabše od zahtevane ravni, zaposleni in vodja pripravita razvojni načrt aktivnosti. Konec obdobja enega leta vodja in zaposleni pregledata izvedbo načrtovanih aktivnosti in ocenita napredek.

## Managerska poročila

Managerska poročila omogočajo nadrejenim pregled ciljnega vodenja od zgoraj navzdol. To pomeni, da v banki poteka nadzor nad izvajanjem modela. Poročila omogočajo nadreje-

nim pregled uspešnosti zaposlenih, izvedbo razvojnih pogovorov in njen pregled (slika 5).

## Pričakovani in konkretni rezultati v praksi

Pričakovani rezultati projekta so bili opredeljeni z merljivimi ključnimi kazalniki učinkovitosti (KPI-ji):

- v letu 2013: v 4. kvartalu so se identificirali ključni zaposleni in tisti, ki ne dosegajo ciljev;
- v letu 2014: v 2. kvartalu se odstotek ključnih zaposlenih in tistih, ki ciljev ne dosegajo, ponovno preveri; cilj sta višja stopnja doseganja ciljev (nad 70 odstotkov) v trimesečnem obdobju in izboljšanje ključnih kompetenc – zmanjšanje vrzeli;
- do konca 2014: izboljšanje rezultatov organizacijske klime.

Poleg KPI-jev pričakujemo tudi izboljšanje zadovoljstva, ki ga bomo preverjali ob naslednjem merjenju organizacijske klime, ki bo v novembru leta 2015.

V letu 2012 je 87 odstotkov zaposlenih doseglo nadpovprečno oceno delovne uspešnosti. To ni posledica dejanskega stanja, saj niso bili postavljeni merljivi cilji.

Zato je 93 odstotkov zaposlenih prejelo variabilni del plače. To ni ne motivacijsko ne transparentno. V 1. kvartalu po uvedbi ciljnega vodenja (2013, Q3) je nadpovprečni rezultat doseglo 43 odstotkov zaposlenih. Merljivi cilji in transparentno nagrajevanje se kažejo tudi v izboljšanju prodaje. Učinek spremembe je viden tudi v prodajnih rezultatih, saj se je prodaja povečala kljub nižjemu številu zaposlenih in dogajanju v poslovnem okolju (slika 6).

### *Nadpovprečno delovno uspešnost je doseglo 43 odstotkov zaposlenih.*

Konec leta se je merila organizacijska klima, s čimer se je preverjalo zadovoljstvo zaposlenih in s tem učinek uvedenih sprememb. Iz rezultatov izhaja, da se področji nagrajevanje in razvoj kariere, ki sta bili cilj projekta, ocenjujeta bolje kot leta 2012.

## Sklepne misli

Predstavljeni projekt preobrazbe banke je nedvomno podpora uresničevanju nove stra-

tegijske in vizije banke ter načrtovanih poslovnih rezultatov. Ni odveč poudariti, da temeljijo vse spremembe na zaposlenih in da je vloga kadrovske funkcije banke ali podjetja ključna pri uvajanju sprememb. Predstavljeni primer dokazuje, da je prestrukturiranje podjetja mogoče izvesti na področju kadrov dvoplastno, negativne ukrepe, kot je zmanjševanje števila zaposlenih, pa uravnovežiti s spremembami, ki gredo v smer večje motivacije, ustvarjanja nove kulture ter razvoja zaposlenih kot vira konkurenčne prednosti. Pri teh procesih je potreben tudi pogum, načrtujejo se na osnovi poglobljene analize, uspeh pa ni mogoč brez stremljenja h kakovosti in odličnosti strateške kadrovske funkcije.

## Literatura in viri

Zaključno poročilo projekta Prenova sistemov nagrajevanja v NLB Skupini, 2014.

Raziskava organizacijske klime in zavzetosti v NLB, d. d., 2012.

Interna pravila postavljanja SMART-ciljev.

■ **Mag. Vesna Vodopivec** je direktorica sektorja za upravljanje kadrov v NLB.

Inštitut za delo pri Pravni fakulteti v Ljubljani,  
Društvo za delovno pravo in socialno varnost, Planet GV

v sodelovanju s Pravno fakulteto Univerze v Ljubljani in  
Inštitutom za delovna razmerja in socialno varnost PF v Mariboru

## vabijo na kongres

# XIV. Dnevi delovnega prava in socialne varnosti

28. in 29. maj 2015

Portorož, Kongresni center St. Bernardin

Prijave in informacije:

**Inštitut za delo pri Pravni fakulteti v Ljubljani**

Poljanski nasip 2, Ljubljana  
telefon: 01/42 03 164, faks: 01/42 03 165  
e-pošta: inst.delo@pf.uni-lj.si, **spletna stran: www.zdr.info**

**Planet GV, d.o.o.**

Likožarjeva ulica 3, Ljubljana,  
telefon: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445  
e-mail: prijave@planetgv.si, izobrazevanje@planetgv.si  
**spletna stran: www.planetgv.si**

viri100

# INOVATIVNOST JE NAŠA PREDNOST IN PRIHODNOST

USTVARJAMO TRAJNOSTNO  
INOVACIJSKO KULTURO



**K**ultura inovativnosti ima v farmacevtski družbi Lek, članici Skupine Sandoz, dolgo tradicijo, saj prve pobude segajo že več kot 50 let nazaj. S celovitim projektom spremljanja ter spodbujanja izboljšav in inovacij med zaposlenimi so različne, po enotah razdrobljene pobude povezali pod eno streho in s tem privedli kulturo inovativnosti na višjo raven. V nekoliko manj kot treh letih, odkar živi projekt, so zaposleni dali več kot 2200 predlogov za izboljšave in inovacije, od katerih so jih skoraj tretjino uresničili in tako podjetju prahrnili dobrih 8 mio €. Z načrtovanim in sistematičnim pristopom k spodbujanju inovativnosti jim je tako uspelo zagnati pravo gibanje za inovativnost, ki je preželo vso organizacijo. Projekt si je prislužil tudi drugo mesto na natečaju za HRM-projekt 2014.



Ideje poganjajo svet in so jedro inovativnosti. V organizaciji, ki je inovativna, se rojeva veliko idej, vendar to še ni dovolj, da bi govorili o pravi, trajnostni inovacijski kulturi. Inovativna organizacija je hkrati sposobna te ideje hitro oceniti, po potrebi nadgraditi in na koncu tudi udejanjiti. Ključno pa je, da najde načine, kako zaposlene stalno spodbujati k razmišljanju, iskanju izboljšav ter dajanju novih in novih idej, kako jih motivirati, da ideje ne ostajajo le v njihovih glavah in da inovativnost postane stanje duha organizacije.

## Spodbujanje inovacij pred 50 leti in danes

Farmacevtska družba Lek se približuje 70-letnici delovanja in inovativnost je bila vedno del njenega delovanja. Prve pobude, ki so zaposlene nagovarjale k dajanju predlo-

gov, segajo že 50 let nazaj. Vendar so bile razdrobljene po različnih enotah. V zadnjih letih pa jim je v Leku, ki je dobrih deset let del skupine Sandoz, druge največje generične farmacevtske družbe na svetu, uspelo dati nov zagon spodbujanju inovacijske kulture. Uvedli so projekt *Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi* pod sloganom *Inovativnost je naša prednost in prihodnost*. S tem so pognali gibanje za inovativnost, ki je preželo vso organizacijo, zajelo vse zaposlene in dalo pljuča pravi kulturi inovativnosti.

Temeljni namen projekta je bil povezati več različnih pobud pod eno streho in s tem pripeljati kulturo inovativnosti na višjo raven. V sklopu projekta so posodobili tudi Pravilnik o inovacijah. Zdaj enotno ureja vse vrste inovacij in njihovo prevzemanje. S projektom so spodbudili tudi sodelovanje in razširjanje zna-

nja med enotami, proaktivnim delavcem pa omogočili večjo prepoznavnost v delovnih sredinah.

## Zakladnica idej

V sedanjem hitro spreminjajočem se okolju je inovativnost eden od temeljev za uspešno poslovanje in ohranjanje konkurenčnosti. Potrebne so hitre odločitve, zato mora biti organizacija prožna, iskati nove in nove rešitve, spodbujati razvoj ter sodelovanje med zaposlenimi in tudi zunanji sodelavci ter uspešno povezovati znanje v njej. V družbi Sandoz, katere del je tudi Lek, se tega dobro zavedajo, zato so želeli ustvariti okolje, ki bo zaposlene spodbujalo k snovanju idej, okolje, kjer bodo lahko razmišljali o izboljšavah, kjer bodo za svoj inovativni duh tudi nagrajeni in kjer se nobena ideja ne izgubi. Tako se je

pred nekaj leti na globalni ravni rodila pobuda *Think Sandoz*, ki so jo prvi preskusili prav zaposleni v Leku, saj je bil ta kot del družbe Sandoz izbran za testiranje novega orodja.

*Think Sandoz* je v osnovi spletno orodje, ki je enostavno za uporabo in temelji na transparentnem procesu. S tem spletnim orodjem lahko vsak zaposleni vnese svoje ideje, ki so lahko po preverjanju lahko odobrene in tudi nagrajene. V bistvu gre za sistem upravljanja idej, podatkovni program, kjer so vse ideje, ki jih predlagajo zaposleni, zbrane in v sistemu tudi vidne. To omogoča, da lahko vsak trenutek predlagane ideje pregledajo in jih udeležijo, ko je potrebno oziroma ko je čas za določeno spremembo najprimernejši. Ideje se tako ne izgubijo in tvorijo bogat, vse večji nabor priložnosti za razvoj.

*Ni več mogoče delati vse hitreje in vse več, treba je delati drugače.*

Lekovci so ob uvedbi pobude *Think Sandoz* hitro dokazali, da imajo veliko idej za izboljšave pri delu. Spodbujanje in sistematičen pristop k temu, da razmišljajo o izboljšavah in da svoje ideje tudi delijo, sta padla na plodna tla. Že v pilotni fazi projekta, od aprila 2012, ko je začelo to spletno orodje delovati, do konca januarja 2013 so zbrali 488 idej, ki jih je prispevalo 246 posameznikov. V tem obdobju so jih uresnili več kot 130. Skupaj so prispevale k prihranku zaradi različnih izboljšav v višini dobrih 2 mio €. Po zelo uspešni pilotni fazi je pobuda *Think Sandoz* prerasla v redni program izboljšav in v Leku ga nadaljujejo v velikem slogu.

## Inovativnost v vsak kotiček podjetja

V Leku, ki ima nekaj tisoč zaposlenih, so se uvedbe celovitega projekta za spremljanje ter spodbujanje izboljšav in inovacij lotili sistematično. Pri tem je njihovo vodilo pripeljati inovativnost v vse kotičke družbe in spodbuditi čim več zaposlenih, da z idejami aktivno prispevajo k uspešnosti družbe. Projekt je dolgoročen, z jasno določenimi aktivnostmi, ki potekajo vse leto, temelj programa za upravljanje idej pa je spletna platforma *Think Sandoz*.

Da bi bil projekt spodbujanja izboljšav in inovacij dolgoročno uspešen, sta pomembni predvsem dobra organiziranost in podpora vodstva. Ustanovili so šestčlanski ožji tim projekta za spremljanje ter spodbujanje izboljšav in inovacij, ki je gonilna sila projekta. Skupaj z vodjo stalnih izboljšav in inovacij dr. Darjo Ferčej Temeljotov skrbijo za delovanje projekta na ravni družbe. Pri tem tesno sodelujejo z odborom za inovacije, katerega člani so direktorji posameznih enot in stro-

kovnjaki z različnih delovnih področij (biofarmaceutika, razvoj ...). Odbor za inovacije skrbi, da projekt ostaja na pravi poti, enkrat na mesec pa se tudi sestanejo in pregledajo ideje, ki so obsežnejše in pri katerih njihov ocenjen prispevek presega 6000 €. Pobude s temo inovativnosti so združili v enotni projekt in posodobili Pravilnik o inovacijah, ki sedaj enotno ureja vse vrste inovacij in njihovo prevzemanje.

## Ključ do uspeha so ljudje

V Leku so na podlagi izkušenj ugotovili, da je za uspeh projekta izboljšav in inovacij pomembno imeti širšo skupino navdušencev, ki je dovolj velika, da je stalno v stiku s sodelavci. V sklopu projekta so tako iz različnih delov organizacije imenovali promotorje inovativnosti, ki skrbijo za večjo prepoznavnost projekta upravljanja idej in spodbujajo sodelavce, da si vzamejo čas tudi za razmišljanje o izboljšavah, ne le za redne delovne obveznosti. Trenutno jih je okoli 20, delujejo pa na vseh Lekovih lokacijah – v Ljubljani, Mengšu, Lendavi in na Prevaljah. Posamezni promotor pokriva do največ 200 sodelavcev.

*Za ustvarjanje trajnostne inovacijske kulture sta ključni podpora vodstva in dobra organiziranost.*

Glavna naloga promotorjev sta usmerjanje in spodbujanje inovativnosti v svoji enoti. Promotorji so ključne osebe za stik s sodelavci, ko ti iščejo pomoč v zvezi z idejo, ki jo imajo, bodisi pri dokončnem oblikovanju ideje bodisi izpolnjevanju obrazca za prijavo ideje z orodjem *Think Sandoz*. Vpis ideje v spletno platformo sicer ni zapleten, vendar je lahko dodatna obremenitev, saj mora predlog ideje vsebovati opis težave, predlog rešitve in prednosti za Sandoz, če bo ideja sprejeta in izvedena. Poleg tega promotorji stalno obveščajo sodelavce o aktivnostih v sklopu projekta *Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi*, jih vabijo na srečanja in na splošno spodbujajo k razmišljanju o izboljšavah.

Promotorji inovativnosti imajo pomembno vlogo, zato so jih v Leku s sodelovanjem kadrovske službe ter vodje stalnih izboljšav in inovacij skrbno izbrali. To so zaposleni, ki želijo pri delu doseči nekaj več in znajo s svojo energijo, zavzetostjo in primernim pristopom tudi sodelavce spodbuditi k sodelovanju. Da bi lažje izbrali ustrezne posameznike, so določili ključne kompetence promotorja inovativnosti, ki prispevajo k uspešni promotorski funkciji. Vloga je bila prepoznana tudi kot razvojna priložnost, saj omogoča nosilcu izpolnjevanje glede vplivanja (projektno, lateralno vodenje), motiviranja sodelavcev, razši-

## KAKO DELATI DRUGAČE

DANES SE VEČINA PODJETIJ ŽE ZAVEDA, DA NI VEČ MOGOČE DELATI VSE HITREJE IN VSE VEČ, AMPAK JE TREBA POISKATI NAČINE, KAKO DELATI DRUGAČE. PRI PROJEKTU *SPREMLJANJE IN SPODBUJANJE IZBOLJŠAV IN INOVACIJ MED ZAPOSLENIMI* NE GRE LE ZA INOVATIVNE ZNANSTVENE IDEJE, KI SO SEVEDA TUDI POMEMBEN DEL TEGA PROJEKTA. IZJEMNO POMEMBNE SO TUDI IDEJE, KI RAZLIČNO PRISPEVAJO K BOLJŠEMU DELOVNUMU OKOLJU, OLAJŠAJO OBIČAJNE PROCESSE IN ZMANJŠAJO ŠTEVILO NEPOTREBNIH OPRAVIL TER TAKO PRISPEVAJO K DOBREMU VZDUŠJU NA DELOVNEM MESTU IN S TEM TUDI K VEČJI UČINKOVITOSTI.

## KOMPETENCE

### PROMOTORJEV INOVATIVNOSTI

PROMOTORJI INOVATIVNOSTI SO NAVDUŠENCI, KI SPODBUJAJO IN USMERJAJO ZAPOSLENE PRI ISKANJU IDEJ. NJIHOVE KLJUČNE KOMPETENCE SO:

- VODENJE INOVATIVNOSTI,
- USMERJENOST V DEJANJA,
- MOTIVIRANJE SODELAVCEV,
- SPROŠČENOST V DRUŽBI VIŠJEGA VODSTVA,
- UČINKOVITO VODENJE POSTOPKOV.

ritve vpogleda v procese, mreženja v enoti in drugih funkcijah ter večjo vidnost.

## Vodje so pomemben člen pri sprejemanju idej

*Inovativnost je zapisana v naši DNK, vendar je potrebna spodbuda, da ideje v čim večjem obsegu tudi delimo. »Think Sandoz« je prirodno orodje, toda vsebino dobivamo od sodelavcev, ki so proaktivni ter vsak dan prihajajo na delo z odprtimi očmi in pripravljeni prispevati ideje. Pri tem je zelo pomembno, da je sodelavec, ki je dal idejo, deležen priznanja in da čuti, da je pomemben član Sandozove skupnosti, je razložila dr. Darja Ferčej Temeljotov, vodja stalnih izboljšav in inovacij v Leku.*

Na uspešnost projekta *Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi* pomembno vplivata sprejemanje in uresničevanje predlogov. Ko zaposleni vidijo, da se njihovi predlogi upoštevajo in tudi izvedejo



FOTO: BARBARA ZAJC

DOBITNIKI NAGRADE PRIMA REŠITEV: PRIZANJA PREJEMAJO (OD DESNE PROTI LEVI) MATJAŽ ŠIMIČ, PETER MAROLT IN SILVESTER OCVIRK IZ ROK DR. DARJE FERČEJ TEMELJOTOV, VODJE PROJEKTA STALNIH IZBOLJŠAV

ter da lahko tako svoje delovno okolje sooblikujejo z lastnimi idejami in pobudami, tudi dosežke podjetja dojemajo kot osebni uspeh. K temu pomembno prispevajo tudi jasno in natančno določena pravila, kako se predlogi obravnavajo, udejanjajo in nagrajujejo. In to vse skupaj prispeva k motivaciji zaposlenih za nadaljnji trud na področju razmišljanja o izboljšavah.

Pri tem imajo pomembno vlogo vodje, zlasti srednji management, in operativni vodje, ki so vsak dan v stiku s sodelavci. Za sodelavca, ki ima idejo in jo želi oddati, je njegov opera-

tivni vodja pogosto prva oseba, na katero se obrne. Vodja prejme prijavo in preveri, ali so vključeni vsi podatki. Nato se mora v 30 dneh odločiti o odobritvi ideje ter določiti rok izvedbe ideje in odgovorno osebo. Večino odločitev sprejme operativni vodja, odvisno od vsebine predloga pa lahko posamezne ideje posreduje v presojo tudi drugim odločevalcem, ki so strokovnjaki na določenem področju. Operativni vodja na koncu postopka pregledovanja ideje tudi obvesti predlagatelja o tem, ali je bila ideja sprejeta ali zavrnjena.

## Teden inovativnosti za širjenje dobre prakse

Ožji tim projekta *Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi* skrbi, da se ves čas nekaj dogaja. To zaposlene navdihuje in jih opominja, da je inovativnost nekaj, kar nam je dano, in da si je vredno vzeti čas za premislek, kako lahko delamo drugače in bolje.

V sklopu projekta potekajo izobraževanja novih sodelavcev o upravljanju inovativnosti v Leku, redna mesečna srečanja in usposabljanja promotorjev inovativnosti, izobraževanja za vodje o spodbujanju inovativnosti pri sodelavcih ter redna mesečna srečanja članov odbora za inovacije. Ves čas v letu potekajo tudi različne promocijske aktivnosti, ki zaposlene obveščajo o programu in konkretnih izboljšavah, ki so rezultat projekta zbiranja idej. O tem lahko zaposleni berejo na intranetu, v internem časopisu, na lepakih, na dogajanje pa jih opozarjajo tudi promocijska darila, ki si jih

kot orodje za spodbujanje zaposlenih k razmišljanju in dajanju idej zamisli ožji delovni tim.

**Zlato pravilo inovativnosti:**  
*»Vzemi si čas za razmislek, kako lahko delaš stvari drugače in bolje.«*

Enkrat na leto izvedejo tematsko akcijo inovativnosti, v kateri sodelavce povabijo k razmisleku o izboljšavah z določenega področja. Ena takih akcij je bilo recimo zbiranje predlogov za izboljšave notranjih postopkov s sloganom *Skupaj izboljšajmo notranje postopke v naši družbi*. V zadnji globalni anketi med zaposlenimi, ki jo v Novartisu izvedejo vsaki dve leti, se je namreč izkazalo, da v Leku menijo, da so najbolj potrebne izboljšave na področju notranjih postopkov. Prispelo je več kot 50 predlogov, ki so segali od interaktivnega sistema za dokumentiranje in sledenje bioloških vzorcev do klirinškega sistema za preporazporeditev presežkov kemikalij in opreme. Od prejetih predlogov o izboljšanju notranjih postopkov je bila skoraj polovica sprejetih in uresničenih v 8 mesecih po začetku akcije. Projekt *Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi* so v Leku v letu 2014 dopolnili z dodatno aktivnostjo. Že željo, da bi bili pri prenosu dobre prakse med oddelki še boljši, so organizirali interni Teden inovativnosti, posvečen izboljšavam in inovacijam zaposlenih. Njegov glavni namen je širjenje dobrih idej med oddelki in različni-

## KAKO MERIMO USPEŠNOST PROJEKTA SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI

CILJ, KI SO SI GA PRI PROJEKTU SPODBUJANJA INOVATIVNOSTI ZADALI V LEKU, JE 10-ODSTOTNA RAST KLJUČNIH KAZALNIKOV VSAKO LETO. USPEŠNOST PROJEKTA SE KAŽE V REALIZACIJI CILJEV PO TEH MERILIH:

- ŠTEVILO PRISPelih PREDLOGOV ZA IZBOLJŠAVE IN INOVACIJE,
- ŠTEVILO IZVEDENIH IZBOLJŠAV IN INOVACIJ,
- ODPSTOTEK UDELEŽBE ZAPOSLENIH PRI DAJANJU IDEJ,
- FINANČNA KORIST IZVEDENIH IZBOLJŠAV IN INOVACIJ ZA DRUŽBO LEK.

mi enotami v Leku. V sklopu petih dogodkov, ki so potekali na vseh štirih Lekovih lokacijah pri nas, so predstavili različna področja izboljšav in dobre prakse sodelavcev z drugih oddelkov. Pri organizaciji dogodkov so z ožjim timom sodelovali vodje, promotorji inovativnosti in predlagatelji realiziranih idej. Teden inovativnosti je tako poleg promocije inovativnosti in delitve dobre prakse spodbudil tudi tesnejše sodelovanje med sodelavci iz različnih enot.

## Inovativnost je priložnost za zaposlene

Dajanje idej in predlogov je učinkovit način za izkazovanje inovativnega in ustvarjalnega prispevka ter lahko zaposlenemu prinese veliko več kot le javno priznanje, potrditev in nagrado za idejo. Lahko mu odpre pot do napredovanja ali prehoda v druge dele organizacije. Vodje v sodelavcih, ki opazujejo in razmišljajo zunaj okvirov osnovnih delovnih obveznosti ter so pripravljene prispevati ideje za izboljšave, hitro prepoznajo učinkovite in zavzete osebe, ki pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja. To je eden od pomembnih korakov oblikovanja posameznikove kariere in lahko tudi odskočna deska za napredovanje.

## Dajanje idej postaja del osebnih ciljev zaposlenih.

V nekaterih oddelkih v Leku so predlaganje idej vključili tudi med cilje, saj je dokazano, da se stopnja sodelovanja poveča, če so naloge zapisane v ciljnih posameznika. Med cilji članov skupine za upravljanje idej in promotorjev inovativnosti so tudi cilji o upravljanju idej. V Leku inovativnost zaposlenih nagrajujejo tudi z nagrado Prima: Prima preboj, Prima rešitev in Prima vodjo. Pri Prima rešitvi in Prima preboju gre za nagrado za najbolj inovativne in učinkovite predloge v minulem letu, ki jih sodelavci prijavijo na razpis za nagrado, nagrado Prima vodja pa prejme vodja, ki je v minulem letu najuspešnejše spodbujal inovativnost v svojem oddelku.

## Šteje vsaka ideja

Ključ do uspeha so znanje, kreativnost in iskanje novih poti v nenehnem izboljševanju procesov, storitev in izdelkov. Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo vrednote in dejanja zaposlenih, ki oblikujejo kulturo in miselnost podjetja. Podjetja morajo ustvarjati visoko dodano vrednost, če želijo obstati in se razvijati. Pri tem je ključna inovativnost, saj se spremembe dogajajo zelo hitro in pomembne so hitre odločitve. Inovativnost nam omogoča, da smo drugačni, in nas utrjuje, da bomo ostali na trgu še naslednja desetletja. S spodbujanje inovacijske kulture smo v Leku stkali niti skozi vso organizacijo in lahko rečem, da dihamo inovativnost.

*To je naša konkurenčna prednost, je povedal Samo Roš, član uprave Leka.*

V Leku so s projektom *Spremljanja in spodbujanja izboljšav in inovacij med zaposlenimi* naredili velik preboj. Prej je obstajalo več različnih pobud za spodbujanje inovacij, osredotočenih predvsem na tehnične izboljšave in razdrobljenih po posameznih enotah, zdaj pa je program inovativnosti v Leku zajel ves spekter delovanja in dosegel vsak kotiček družbe. Zaposleni so spoznali pomen stalnih izboljšav za izboljšanje učinkovitosti in konkurenčnosti poslovanja. Pomembno področje izboljšav so tudi predlogi zaposlenih za izboljšanje in povečevanje varnosti pri delu. Spoznali so, da inovativnost niso le izumi, patenti in velika znanstvena odkritja, ampak da šteje vsaka ideja, tudi če se zdi na prvi pogled neznatna. Inovativnost so ideje, ki se jih lahko domisli vsakdo, ne glede na to, kakšno je njegovo delo v podjetju, ideje, ki prinesejo nekaj novega, morda le majhno spremembo v načinu delovanja, vendar prispevajo k izboljšanju procesa, storitve ali izdelka.

32 mesecev  
2200 idej  
800 uresničenih predlogov

Od aprila 2012, ko so v Leku uvedli spletno orodje za upravljanje idej *Think Sandoz*, in do konca leta 2014 se je v bazi zbralo že več kot 2200 idej. Od tega so do konca leta 2014 udeležili več kot 800 predlogov, ki so skupaj prispevali k prihrankom v višini 8 mio €. Orodje *Think Sandoz* s pridom uporablja vse več zaposlenih v Leku, na dan pa vpišejo dva do tri nove predloge za izboljšave in inovacije.

## Dobre ideje so navdih za prihodnost

Kljub izjemnemu uspehu projekta se zavedajo, da jih čaka še veliko dela, če želijo ohraniti kulturo inovativnosti in dosegati zastavljeni cilj: 10-odstotna letna rast števila predlogov, izvedenih izboljšav in inovacij, udeležbe zaposlenih in finančnih koristi izvedenih predlogov. Zato so se v ožjem delovnem timu in odboru za inovativnost zavezali, da bodo še naprej načrtovali in izvajali dejavnosti za spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih, izobraževanje in delavnice za upravljanje idej za promotorje inovativnosti in vodje. Veliko priložnosti vidijo tudi v prenosu dobre prakse. Dobre ideje namreč navdihujejo in rodijo nove. Zato bodo še naprej predstavljali dobro prakso po enotah v Sloveniji, zlasti po intranetu in v internem časopisu ter z dogodki, kot je Teden inovativnosti, ki bo postal stalnica projekta spodbujanja inovativnosti v Leku. Skušali bodo spodbuditi tudi prenos dobre prakse na lokacije in enote Sandoza na globalni ravni. Ena od prednosti delovanja v

## PRIMERA IZBOLJŠAV, KI SO JIH PREDLAGALI ZAPOSLENI V FARMACEVTSKI DRUŽBI LEK

LEKOV INTERNI PORTAL ZA IZMENJAVO LABORATORIJSKE IN DRUGE OPREME TER KEMIKALIJU

NA POBUDO VEČ ENOT JE NASTAL INTERNI SPLETNI PORTAL, NAMENJEN IZMENJAVI LABORATORIJSKE IN DRUGE OPREME TER KEMIKALIJU, KI JIH V DOLOČENEM ODDELKU NE POTREBUJEJO VEČ, SO PA ŠE UPORABNE IN JIH LAHKO UPORABI KAK DRUG ODDELEK ALI ENOTA. NA SPLETNEM PORTALU LAHKO UPORABNIKI ENOSTAVNO OBJAVIJO PODATKE O OPREMI, KI JE NE POTREBUJEJO VEČ IN KI JE NA VOLJO DRUGIM, KI SE ODLOČIJO, ALI JO MORDA LAHKO UPORABIJO. OB KONCU LETA 2014 JE BILO OBJAVLJENIH ŽE VEČ KOT 50 RAZLIČNIH KOSOV OPREME, OD TEGA JIH JE BILO OKOLI 20 ŽE POSLANIH V DRUGE ODDELKE.

PARTICLE STUDIO – ČASOVNO UČINKOVITO IN KAKOVOSTNO UPRAVLJANJE PODATKOV KOT DEL PROJEKTA SPODBUJANJA IZBOLJŠAV IN INOVACIJ JE NASTALO NOVO ORODJE, KI OMOGOČA HITRO, UČINKOVITO IN KOMPLEKSNO ANALIZO VELIKE KOLIČINE PODATKOV. RAZVIL GA JE DRAGO KUZMAN, VODJA ODDELKA ZA PROTEINSKO FIZIKO IN BIOINFORMATIKO, IN SE IMENUJE PARTICLE STUDIO. KLJUČNE PREDNOSTI ORODJA STA PREDVSEM HITRA IN AVTOMATIZIRANA ANALIZA VEČJE KOLIČINE PODATKOV IN MOŽNOST KOMPLEKSNEGA FILTRIRANJA. NOV NAČIN OBDELAVE PODATKOV DVIGNE ANALIZO NA VIŠJO RAVEN IN S TEM PRISPEVA K VEČJI KAKOVOSTI. PRAV V TEM IMA UČINKOVITO UPRAVLJANJE PODATKOV NAJVEČJO VREDNOST, SAJ POLEG K OPTIMIZACIJI PROCESOV IN VEČJI UČINKOVITOSTI PRIPOMORE TUDI K ZBIRANJU NOVEGA ZNANJA IN UGOTOVITEV, KI POMENIJO ZA FARMACEVTSKO DRUŽBO NAPREDEK.

globalni družbi je, da je na voljo dostop do znanja in izkušenj, zato bi prenos dobre prakse gotovo dal še dodaten zagon gibanju za inovativnost, ki je tako uspešno zaživel.

■ **Dr. Darja Ferčej Temeljotov** je vodja nenehnih izboljšav in inovacij v družbi Lek, članici skupine Sandoz.

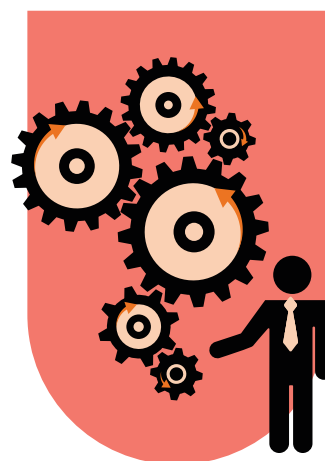
■ **Tina Kogoj** je kadrovska specialistka v družbi Lek, članici skupine Sandoz.

# CELOVIT SISTEM RAZVOJA KLJUČNIH KADROV IN TALENTOV V KONCERNU KOLEKTOR

GLAVNI DEJAVNIK POSLOVNE USPEŠNOSTI  
SO SPOSOBNI ZAPOSLENI



Podjetja lahko s sodobnimi vodstvenimi orodji zaposlenim pomagajo celostni razvoj, všteti načrtovanje kariere in možnost razvijanja njihovega znanja, sposobnosti in kompetenc na različnih področjih dela. Zaposleni si tako zvišujejo dodano vrednost, podjetja pa na trgu pridobivajo prednost pred konkurenco. S projektom *Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in talentov* jim v koncernu Kolektor ponujamo sodobna vodstvena orodja za osebni razvoj in načrtovanje kariere ter jim tako pomagamo pri razvijanju njihovega znanja, sposobnosti in kompetenc, njihovo motivacijo pa zagotavljamo z možnostjo razvoja in uporabe znanja in sposobnosti pri delu, saj so ključni dejavnik poslovnega uspeha v koncernu Kolektor sposobni zaposleni, ki z razpoložljivimi viri dosegajo nadpovprečne rezultate.



## Uvodne misli

V koncernu Kolektor se ponašamo s tradicijo v visoko specializirani industrijski proizvodnji. Na poti, dolgi 50 let, se je Kolektor razvil v globalno družbo s sedežem v Sloveniji ter široko razvejeno mrežo podjetij in podružnic v Evropi, Ameriki ter Aziji. Kot globalna družba imamo pod svojo streho skoraj 30 podjetij, katerih dejavnost posega na različna področja: komutatorji, plastične komponente, rotorji, elektronika, mehatronika, hibridika, orodjarstvo, strojogradnja, razvoj izdelkov in materialov za prihodnost, finance, marketing itd. Z raznolikimi programi lahko zaposlenim omogočamo dinamično delo v različnih delovnih okoljih doma in po svetu ter jim zagotavljamo delo, ki prinaša izzive in napredovanje.

V koncernu Kolektor se tako kot drugi delodajalci srečujemo z veliko globalno konkurenco na vseh področjih, tako da moramo za dobro poslovanje stalno vlagati v razvoj novih izdelkov in tehnologij ter v znanje in usposobljenost zaposlenih. V času hitrega tehnološkega razvoja in strme rasti koncerna, ko so bile spremembe vse hitrejša in kompleksnejša, so se porajale vse močnejše potrebe po sodobnem in celovitem pristopu k razvoju zaposlenih. Zaposleni, ki imajo ustrezno znanje, sposobnosti in veščine, hkrati pa so se pripravljene stalno učiti in razvijati, so namreč lahko eden ključnih dejavnikov uspešnosti.

S tem vodilom smo v letu 2011 začeli implementirati obširen projekt *Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in talentov*, saj smo pre-

pričani, da je za razvoj podjetja in doseganje vse boljših poslovnih rezultatov potrebno, da ima družba jasno sliko o kakovosti svojih zaposlenih.

*Če hočemo, da se bo podjetje razvijalo, je treba imeti jasno sliko o kakovosti zaposlenih.*

Strateški razvoj zaposlenih je ena ključnih usmeritev koncerna Kolektor, saj smo poleg projekta *Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in talentov* implementirali tudi projekte, kot so *Nagrajevanje po učinku*, *Interna Vitka akademija*, *Mentorstvo*, *Zdrav Kolektor* itd. Me-

nimo, da lahko že z vključevanjem zaposlenih v projekte, na podlagi katerih se osebno in poklicno razvijajo, dolgoročno od njih pričakujemo predanost, samoiniciativnost, večjo učinkovitost in zadovoljstvo na delovnem mestu.

## Cilji in pričakovanja projekta

S projektom *Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in talentov* smo natančno opredelili skladnost strokovnih in vedenjskih kompetenc. Pri kompetencah gre za sposobnosti posameznika, potrebne za uspešno in učinkovito opravljanje dela ali njegove vloge. Kompetence zajemajo znanje, veščine, spretnosti, lastnosti, zmožnosti, vedenje in ravnanje v določenem okolju.

**Cilj projekta** je bil zmanjšati navzkrižje med trenutnimi kompetencami zaposlenih glede na zahtevano raven kompetenc na ključnih delovnih mestih ter hkrati zagotoviti delovno okolje, v katerem se bodo zaposleni skupaj s podjetjem osebno in strokovno razvijali. Glavni **cilj projekta** je bil ustvariti sistem, ki nam bo v pomoč pri zagotavljanju osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih. Želeli smo ustvariti sistem, ki nam bi na eni strani jasno pokazal, katere kompetence (strokovne in vedenjske) se za posamezno ključno delovno mesto zahtevajo, ter na drugi strani, kakšne sposobnosti, znanje in kompetence ima zaposleni, ki to ključno delovno mesto zaseda. S primerjanjem ene in druge strani bomo lahko pripravili akcijski načrt, katerega cilj bo natančno vedeti, na katerih področjih moramo posameznika razvijati. Z individualnim pristopom in razvojem zaposlenih bomo dolgoročno dobili najprimernejše kandidate za zasedbo ključnih delovnih mest.

### *Več ko vlagamo v znanje zaposlenih, boljše rezultate dosegamo.*

S projektom smo želeli doseči tudi te cilje:

- ustvariti spodbudno okolje za razvoj zaposlenih,
- oblikovati strateške razvojne oziroma karijerne načrte ključnih kadrov in talentov skladno s cilji in strategijo koncerna,
- oblikovati individualne načrte (usposabljanje, izobraževanje in druge ciljne aktivnosti) za razvoj kompetenc pri ključnih kadrih in talentih,
- standardizirati postopke razvoja ključnih kadrov in talentov (pri merjenju razvojnih potencialov, zaposlovanju, napredovanju ...),
- ustvariti sistem nasledstev na ključnih delovnih mestih itd.

## Začetek projekta

S hitro rastjo koncerna in v zvezi s tem s povečanim zaposlovanjem novih kadrov je

nastala tudi potreba po kompetenčnem modelu. V primerjavi z opisi delovnih mest v sistemizaciji, kjer so definirani izobrazba, znanje in delovne naloge, smo želeli natančno opredeliti tudi, kakšno vedenje pričakujemo od zaposlenih na ključnih delovnih mestih, da bi lahko delo opravljali čim bolj uspešno in kakovostno. Hkrati pa smo v tem sistemu videli tudi dodano vrednost pri predvidenem zaposlovanju štipendistov. Na podlagi sistema štipendiranja (sodelovanje med študijem na podlagi obvezne prakse, delo pri projektih, seminarske naloge ipd.) in kompetenčnega modela bomo lahko v okviru koncerna že med njihovim študijem določili najustreznejše delovno mesto za njih.

Opređeljene strokovne in vedenjske kompetence so temeljni in univerzalni sistem pri izbiri štipendistov in zaposlovanju novih kadrov ter omogočajo tudi pregled nad tem:

- katera so ključna delovna mesta, ki ustvarjajo dodano vrednost in konkurenčno prednost pri poslovanju družbe ter najbolj izpolnjujejo strategijo in vizijo koncerna;
- katere kompetence mora zaposleni na ključnem delovnem mestu dopolniti, da bo optimalno in kakovostno opravljal svoje delo;
- ali so pravi zaposleni na pravih delovnih mestih;
- kakšno planiranje nasledstev na ključnih delovnih mestih je učinkovito idr.

### *Razvoj ključnih kadrov in talentov je strateško pomemben za uspešnost organizacije.*

Kot je bilo že omenjeno, je poleg razvoja ključnih kadrov za koncern Kolektor strateško pomembno tudi delo s ključnimi kadri oziroma talenti. Gre za zaposlene, ki še ne zasedajo ključnih delovnih mest, so pa doslej z zavzetostjo in nadpovprečnimi delovnimi rezultati izkazali potencial za napredovanje oziroma zasedbo ključnih delovnih mest. S projektom smo želeli sistematično in podprto s sodobnimi razvojnimi metodami ugotoviti njihove potenciale, jih skladno s tem dolgoročno dopolniti ter jih tako pripraviti na prevzem najzahtevnejših nalog in vlog v koncernu (doma in v tujini).

## Potek projekta

Z vodstvom smo najprej opredelili šest splošnih kompetenc, ki izhajajo iz vizije, strategije in vrednot koncerna Kolektor ter so temeljni in univerzalni sistem meril za zaposlene.

Projekt smo v letu 2011 najprej zastavili kot pilotni projekt v podjetju Kolektor Group, nato pa smo ga postopoma vpeljali še v štiri družbe koncerna Kolektor.

V vsaki posamezni družbi se je projekt začel

## GLAVNA PRIČAKOVANJA PROJEKTA

- IZDELATI KOMPETENČNI MODEL TER ANALIZO KOMPETENC PRI KLJUČNIH IN PERSPEKTIVNIH KLJUČNIH KADRIH; TO NAM BI OLAJŠALO IZVAJANJE SELEKCIJE IN ZAPOSLOVANJA, PLANIRANJA USPOSABLJANJA IN IZOBRAŽEVANJA, NAPREDOVANJA, Premeščanja zaposlenih itd.;
- PRIDOBITI VPOGLED V DEJANSKO STANJE KOMPETENC PRI ZAPOSLENIH, KI ZASEDAJO KLJUČNA DELOVNA MESTA, JIH NATO SISTEMATIČNO RAZVIJATI IN PO DOLOČENEM OBDOBJU (PRIBLIŽNO TREH LETIH) PONOVI MERJENJE S CILJEM IZBOLJŠATI VREDNOSTI ZADOVOLJEVANJA KOMPETENC;
- PRI PERSPEKTIVNIH KLJUČNIH KADRIH PRIDOBITI INFORMACIJE O TEM, KAKŠEN POTENCIAL IMAJO IN V KATERO SMER GA V PRIHODNOSTI RAZVIJATI;
- SISTEMATIČNO UKVARJANJE Z OSEBNIM IN KARIERNIM RAZVOJEM ZAPOSLENIH NAJ BI SE KAZALO TUDI V ORGANIZACIJSKI KULTURI, VEČJI ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH PRI DELU IN NJIHOVEM ZADOVOLJSTVU Z RAZVOJEM KARIERE.

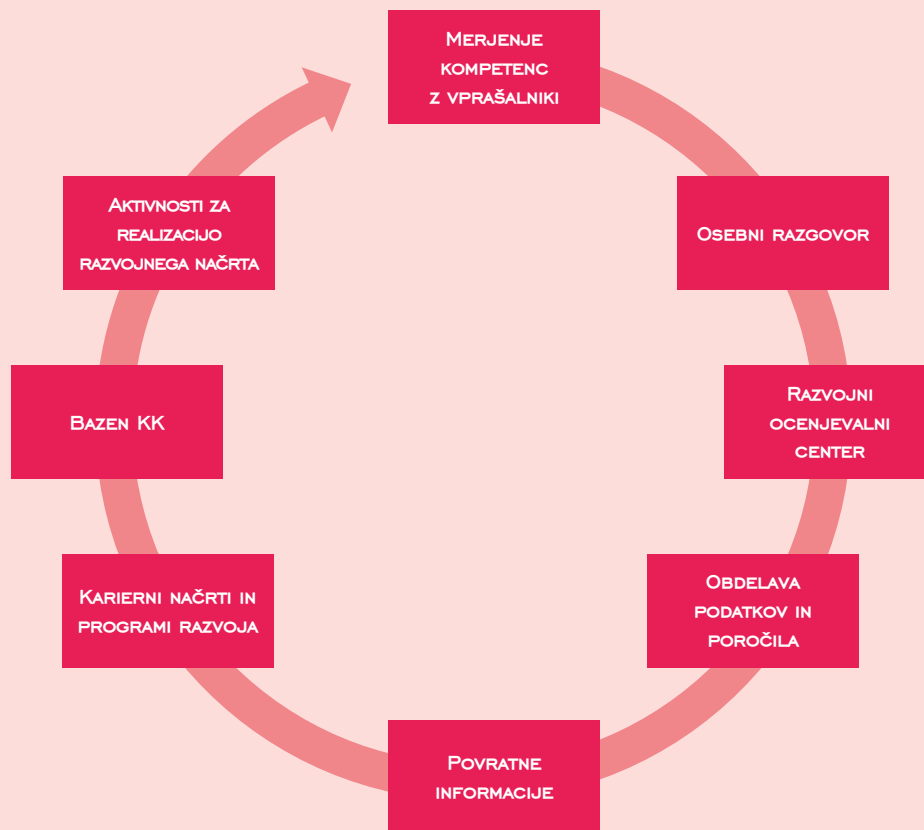
z interaktivno delavnico z vodstvom družbe, na kateri smo najprej opredelili ključna delovna mesta. Posamezni vodje so na podlagi dogovorjenih meril iz svojega oddelka izbrali potencialne ključne zaposlene. Ključnim delovnim mestom smo določili tudi zahtevane kompetence (vedenjske in strokovne). To smo izvedli na podlagi fokusnih skupin. S pridobljenimi podatki smo analizirali potencialne ključne kadre na podlagi dveh metod:

- s psihometričnimi testiranjimi in
- strukturiranimi behaviorističnimi intervjuji.

### *V treh letih smo v projekt vključili že več kot 350 zaposlenih.*

Rezultati analize so bili najprej predstavljeni vsakemu zaposlenemu, nato njihovim nadrejenim in tudi vodstvu družbe. Vsakega ključnega zaposlenega smo nato na podlagi matrike uvrstili v bazen ključnih kadrov in zanj izdelali strateški razvojni načrt, skladno s cilji in strategijo družbe. Na tej osnovi lahko ključnim zaposlenim omogočamo ciljno usmerjeno usposabljanje, izobraževanje in druge namenske aktivnosti s ciljem dopolniti manjkajoče kompetence, potrebne za uspešno in kakovostno opravljanje dela.

Na podlagi analiz smo za zaposlene pripravili



SLIKA: POTEK PROJEKTA »CELOVIT SISTEM RAZVOJA KLJUČNIH KADROV IN TALENTOV« PO FAZAH

karierne načrte, pa tudi določili, ali bomo posameznika razvijali kot vodjo ali strokovnjaka. V preteklosti se je namreč dogajalo, da smo na mesto vodje določili najboljšega strokovnjaka v oddelku. S tem smo dobili slabega vodjo in izgubili dobrega strokovnjaka. Teh napak vsekakor ne želimo več ponoviti.

### *Zaposleni, vključeni v projekt, dosegajo pričakovane kompetence v 75 odstotkih.*

Analizo in razvoj perspektivnih ključnih kadrov oziroma talentov smo začeli v letu 2014 prav tako v petih podjetjih. Vodje so jih iz svojih oddelkov uvrstili v nabor talentov po vnaprej dogovorjenih merilih. Po končnem izboru smo nadaljevali analize. Izvedli smo jih:

- s psihometričnim testiranjem in
- z metodo razvojno-ocenjevalnega («assessment») centra.

Za vsakega obetavnega delavca imamo na podlagi izdelanih analiz pripravljen razvojni načrt.

### **Rezultati projekta**

Za koncern Kolektor oziroma pet podjetij, kjer smo doslej implementirali projekt *Celovit razvoj ključnih kadrov in talentov*, ima veliko vrednost že sama uvedba kompetenčnega modela. To pomeni, da imamo popisana ključna delovna mesta in zaposlene, ki jih zasledajo (ključni zaposleni) oziroma jih bodo

nekoč zasedli (potenciali oziroma talenti). S tem projektom smo dobili tudi natančen pregled, kakšne so zahtevane kompetence za posamezno delovno mesto ter kakšne so dejanske strokovne in vedenjske kompetence zaposlenih. Zdaj vemo, kako zmanjšati navzkrižje med zahtevami na posameznem ključnem delovnem mestu in stanjem kompetenc pri zaposlenih, ki že zasedajo ključna delovna mesta. Rezultati prvega merjenja so pokazali, da ključni kadri v povprečju zadovoljujejo pričakovane kompetence (generalne in delovnospecifične) v 75 odstotkih. To pomeni, da so dobro razvite. Kljub temu vidimo še veliko priložnosti za razvoj kompetenc zaposlenih.

Zdaj natančno vemo, katere kompetence in znanje morajo ključni kadri oziroma talenti pridobiti in usvojiti, da bodo (p)ostali najprimernejši za zasedbo ključnih delovnih mest. Vsi ti podatki podjetju omogočajo strokovno načrtovanje celostnega razvoja zaposlenih, včevši načrtovanje njihove kariere in možnosti razvijanja lastnega znanja.

### *Zaposleni so spoznali, da podjetje vlaga v njihov osebni in strokovni razvoj.*

Ključni zaposleni poleg vpogleda v lastno osebnost in zaželenega načina delovanja na delovnem mestu z vključitvijo v omenjeni projekt tudi vidijo, da podjetje dejansko želi sistematično in dolgoročno vlagati v njihov ra-

zvoj ter jim hkrati ponuditi priložnost za izpolnitev na osebni in strokovni ravni. Potentiali oziroma talenti pa na podlagi merjenja kompetenc pridobijo informacije, v katero smer jih bomo razvijali (vodstveno ali strokovno) ter kakšne so možnosti njihovega kariernega razvoja v koncernu Kolektor. Na osnovi nakazanih smernic bomo izdelali tudi sistem nasledstev in napredovanja.

### *Brez vlaganja v razvoj zaposlenih v teh kriznih časih ne bi bilo zgodbe o uspehu.*

Pri projektu se je pri nekaterih ključnih kadrih izkazalo, da bi bili primernejši za drugo delovno mesto kot za delovno mesto, ki ga zasedajo oziroma so ga zasedali. V zvezi s tem je bilo že nekaj prerazporeditev in rotacij na ustreznejša delovna mesta, saj menimo, da lahko le *pravi zaposleni na pravih delovnih mestih* popolnoma izrazijo svoje potenciale. To dolgoročno gotovo pomeni večjo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu ter večjo učinkovitost.

Pridobljene informacije in vnaprej določena merila podpirajo tudi druge kadrovske procese, kot so zaposlovanje in selekcija kadrov, ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, ciljno opredeljen sistem izobraževanja in usposabljanja, ocenjevanje razvojnih kadrovskih potencialov v organizaciji ter razvoj in krepitev zaželenega vedenja zaposlenih v

družbi. Glede na dosedanje uspešne rezultate in uporabnost bomo projekt postopno implementirali še v druga podjetja v okviru koncerna Kolektor.

## Sklepne misli

Ključna dodana vrednost projekta so strateški razvojni načrti za posameznega zaposlenega na ključnem delovnem mestu ali tistega, ki ga bo zasedel. To pomeni, da imamo za vse ključne in perspektivne ključne zaposlene izdelan individualen akcijski načrt, ki vključuje potrebne aktivnosti glede kompetenc, ki jih je treba dopolniti in razviti. To je tudi podlaga za načrtovanje poklicne poti posameznika. S tem želimo izpolniti glavni namen projekta, zmanjšati navzkrižje med dejansko doseženo ravno kompetenc glede na zahtevano raven kompetenc na ključnem delovnem mestu, ki ga posameznik zaseda. Da bodo ti razvojni načrti ključnih kadrov realizirani, so seveda odgovorni zaposleni in delodajalec. To pomeni, da mora biti osebni in strokovni razvoj v interesu posameznika, delodajalec pa mu ga

mora omogočiti. Brez tega ostanejo razvojni načrti neuresničeni in le na papirju.

Dodatni izziv nam bo tudi, da bomo zaposlene in vodje »oborožili« z dodatnim znanjem, izkušnjami in inovativnostjo, da bodo znali ustvarjati procese in razmere v delovnem okolju, kjer bo mogoče delati, misliti in ustvarjati. Tako se bo dolgoročno vsak dan znova rojevala ustvarjalnost za jutri.

## Uresničevanje razvojnih načrtov je skupna odgovornost zaposlenih in delodajalca.

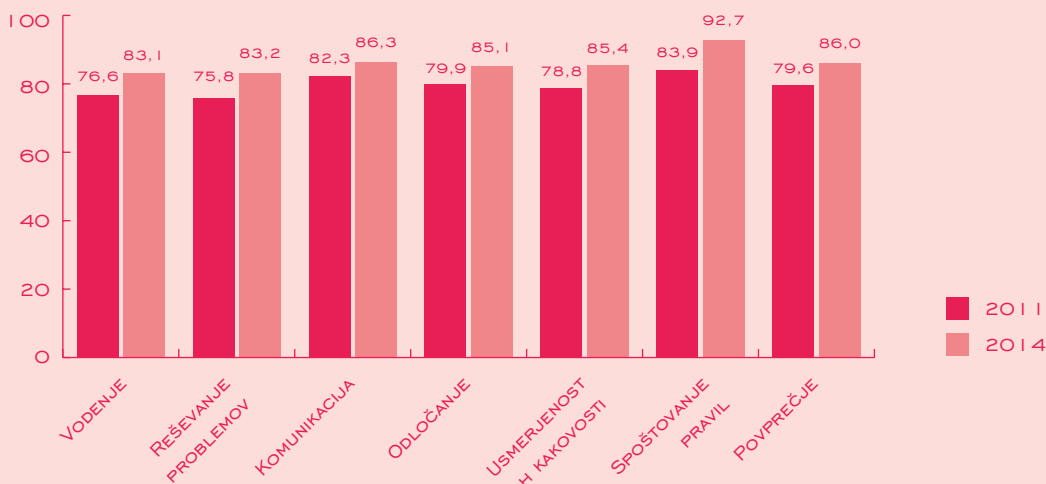
Vodstvo koncerna se zaveda in trdno verjame, da so zaposleni pomembnejši od donosnosti poslovanja, zato jih stalno spodbuja ter jim z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem omogoča pridobivanje spektra raznovrstne znanja, ki ga bodo lahko uporabljali na različnih področjih dela in delovnih mestih. To je dolgoročna dodana vrednost posameznika. Z mislijo na jutri pa že danes

načrtno vzgajamo bodoče ključne kadre.

Zaposleni so torej ključni dejavnik konkurenčnosti, zato jim je treba, zlasti ključnim zaposlenim, ponuditi priložnost, nameniti posebno pozornost, jim razložiti, s čim prispevajo k skupnim ciljem podjetja, ter jim omogočiti čim več sodelovanja, ne le izpolnjevanja nalog. Večina zaposlenih je to, da so bili vključeni v projekt, sprejela z zanimanjem in v tem videla možnost za aktivno nadgradnjo lastnih sposobnosti in kompetenc. S tem lahko od njih dolgoročno pričakujemo predanost, samoiniciativnost in večje zadovoljstvo na delovnem mestu. Vse to nam je uspelo in s projektom *Celovit razvoj ključnih kadrov in talentov* doseči. Ko pa dosežemo to, lahko rečemo, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. To pa lahko v koncernu Kolektor s ponosom potrdimo že zdaj.

■ **Mag. Eva Cvelbar Primožič** je magistrica kadrovskega managementa in izvršna direktorica Službe za kadre v koncernu Kolektor.

■ **Martina Lukan** je univ. dipl. psihologinja in v koncernu Kolektor vodi HRM-projekte.



GRAF: PRIMERJAVA DOSEGANJA RAVNI KOMPETENC IZ LETA 2011 IN 2014 PRI ENEM OD KLJUČNIH DELOVNIH MEST

## IZKLJUČITEV IZ BAZENA KLJUČNIH KADROV

PRI PROJEKTU SE JE IZKAZALO TUDI, DA NEKATERI ZAPOSLENI, KI ZASEDAJO KLJUČNA DELOVNA MESTA, NE IZKAZUJEJO ZADOSTNE MOTIVACIJE IN NE DOSEGAJO PRIČAKOVANE RAVNI KOMPETENC OZIROMA DELOVNE UČINKOVITOSTI, ZATO SMO JIH ZA DOLOČEN ČAS IZKLJUČILI IZ PROJEKTA. TO POMENI, DA JIH TRENUTNO NE RAZVIJAMO CILJNO. JASNO JIM JE BILO Povedano, kaj od njih pričakujemo. Na tej osnovi smo jim tudi dodelili nalogo, da sestavijo osebni akcijski načrt: kako bodo izboljšali ter dopolnili manjkajoče znanje in kompetence. Pri tem jim strokovno podporo zagotavlja Služba za kadre.

ČE PRI ZAPOSLENEM V DOGОВORJENEM ČASU UGOTOVIMO NAPREDEK, IMA PONOVO MOŽNOST VSTOPA V BAZEN KLJUČNIH KADROV. SICER SE NJEGOVO DELOVNO MESTO SPROSTI IN GA ZASEDE ZAPOSLENI, KI BOLJ IZKAZUJE PRIČAKOVANI POTENCIAL IN RAVEN KOMPETENC.

PROJEKT *CELOVIT SISTEM RAZVOJA KLJUČNIH KADROV IN TALENTOV* JE TEK NA DOLGE PROGE, TODA ZA PODJETJE IN ZAPOSLENE IMA NEPRE-CENLJIVO VREDNOST. PRVI KONKRETNI REZULTATI SO ŽE VIDNI PRI ZAPOSLENIH NA ENEM OD KLJUČNIH DELOVNIH MEST (GRE ZA DELOVNO MESTO NA PRVI RAVNI VODENJA). UGOTOVILI SMO, DA SO SE V POVPREČJU KOMPETENCE V TEJ SKUPINI V OBDOBJU TREH LET, SKLADNO Z NJIHOVIMI OSEBNIMI RAZVOJNIMI NAČRTI, GLEDE NA PRVOTNO STANJE IZBOLJŠALE KAR ZA 6,4 Odstotka.

# Uporaba coachinga pri vodenju

## Predstavitev rezultatov raziskave o percepciji vodij glede uporabe coachinga pri vodenju

V raziskavi, ki je bila izvedena v okviru Slovenskega coaching združenja in prvič predstavljena na 6. slovenski coaching-konferenci novembra 2014, smo želeli preveriti, kakšna je percepcija vodij o uporabi coachinga pri vodenju. Raziskava je odkrivala percepcijo vodij vzdolž treh atributov coaching-kulture vodenja: raziskovali smo, koliko vodja deluje kot partner namesto kot ekspert, koliko uporablja vključevalen in sodelovalen način vodenja v nasprotju z diktiranjem navodil in nalog ter koliko uporablja raziskovalni pristop namesto svetovalnega.



Lansko konferenco o coachingu, že šesto zapored, ki je bila novembra na Bledu, smo posvetili vodenju. Raziskovali smo, v kakšnem okolju lahko pristop coaching pri vodenju deluje, koliko ga vodje uporabljajo in ustvarjajo z njim kulturo vodenja.

Skupna ugotovitev nekaj čez 50 vodij je bila: **Da, coaching se splača**. Pa ne le to, vse bolj se kaže kot še edino učinkovito orodje za spremembo organizacijske kulture in izboljšanje zavzetosti zaposlenih.

Kdo je torej najbolj odgovoren za spremembo organizacijske kulture? Kdo lahko ustvari te spremembe? Vodja ali sistemi? Po mojem prepričanju je to vodja, sistem pa je le orodje, ki mu lahko pri tem pomaga. Vodja z osebno močjo in vplivnostjo ustvarja okolje, kjer se bodo ljudje lahko spremenili.

Danah Zohar, avtorica koncepta socialne inteligentnosti, je prepričana, da potrebuje

družba za uspešno izpeljavo sprememb le 3 odstotke močnih in vizionarskih vodij, 75 do 80 odstotkov posameznikov jim sledi, preostalih 17 do 22 odstotkov pa se spremembam praviloma upira, čeprav so pozitivne. Vodje vizionarje imenuje »vitezi svetlobe« In takšne vodje potrebujemo za doseganje preobrazbe v organizaciji. To so tako imenovani vodje mojstri. In pot do vodje mojstra vodi prek vodje coacha.

### *Pot do mojstrskega vodenja vodi prek coachinga.*

Kaj »pravi« vodje **delajo drugače** kot »nepravi«? Nekaj odgovorov:

- Pravi vodje **ustvarjajo vizijo podjetja v sodelovanju z zaposlenimi**. Vizija slehernega uspešnega podjetja nastaja od spodaj navzgor in je izraz poslanstva slehernega po-

sameznika. Takšnega vodjo imenujemo coach.

- Vodja coach poskrbi, da se **vrednote organizacije** izkazujejo v delu in življenju zaposlenih.
- Vodja coach **zaupa** sodelavcem, **raziskuje** njihove potenciale, jih **razvija** in vodi po poti **opolnomočenja**.
- Vodja coach **ustvarja kulturo coaching**, v kateri se vse zgodi z razlogom in ob pravem času na pravem mestu, kulturo, ki deluje v smeri zaupanja, samorazvoja, samoraziskovanja in opolnomočenja soustvarjalcev v organizaciji.

### **O raziskavi** *Uporaba coachinga pri vodenju*

Z raziskavo smo želeli spoznati percepcijo managerjev in vodij oziroma to, koliko meni-

jo, da uporabljajo coaching pri vodenju. Potekala je od oktobra do novembra 2014, vanjo smo zajeli 49 oseb, od tega 48 vodij. Sodelovalo je 63 odstotkov žensk in 37 odstotkov moških. Vodje so bili na vodstvenem položaju v povprečju 9 let, njihova povprečna delovna doba pa je znašala 21 let.

Večina respondentov je izhajala iz prve ravni vodenja, nekaj manj iz druge, najmanj pa iz tretje.

Vprašalnik je vključeval 30 trditve, ki smo jih oblikovali na temelju opazovanja številnih interakcij, ki potekajo med vodji in njihovimi sodelavci. Zanimalo nas je, kakšne načine in pristope pri tem uporabljajo.

Respondenti so se pri vseh 30 trditvah odločali med dvema alternativama. prosili smo jih, naj izberejo tisto, ki jih najbolje opisuje, oziroma tisto, ki jo bolj uporabljajo. Navedene alternative so bile včasih različne, tako da jih ni bilo smiselno racionalno tehtati. V vprašalniku smo tudi posebej opozorili, da noben način ali pristop ni niti popolnoma napačen niti pravilen, so le pristopi, ki jih pogosteje uporabljamo in ki so nam »bolj pisani na kožo«.

## Rezultati raziskave

V raziskavi smo merili tri glavne attribute, ki najbolj določajo vodjo v vlogi coacha in oblikujejo coaching-kulturo. To so:

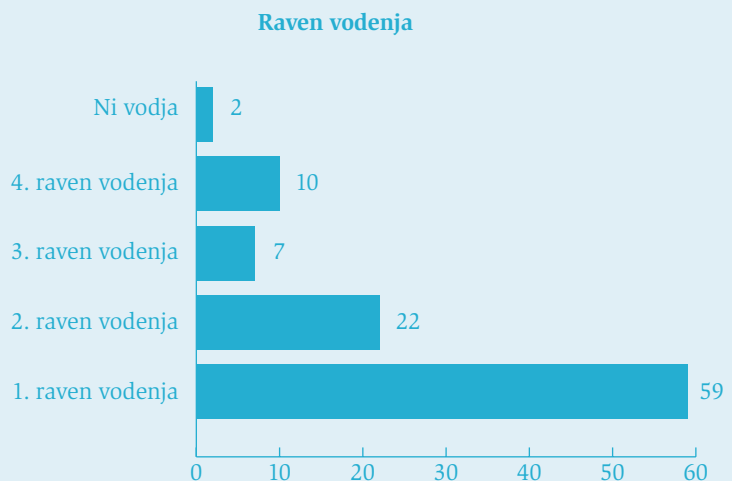
1. Koliko vodja deluje kot **»partner, ne kot ekspert«**? Ali je vodja enak drugim ali se rad postavi na prvo mesto in se kaže kot nekdo, ki ima vse strokovne odgovore vedno pri roki?
2. Koliko uporablja **vključevalen in sodelovalen način vodenja** v razmerju do diktiranja navodil in nalog? Koliko torej sodeluje z drugimi, jih vključuje v odločanje in delo ter uporablja direktivni slog vodenja?
3. Koliko uporablja **raziskovalni pristop namesto svetovalnega**? Ali raje raziskuje in svetuje?

Nad rezultati smo bili presenečeni, saj je attribute coachinga pri vodenju pozitivno ocenilo več kot 67 odstotkov respondentov. To pomeni, da 67 odstotkov vodij meni, da pri vodenju uporabljajo coaching. Gre torej za njihovo percepcijo. Če bi želeli preveriti dejansko uporabo atributov coachinga, bi morali o tem vprašati zaposlene.

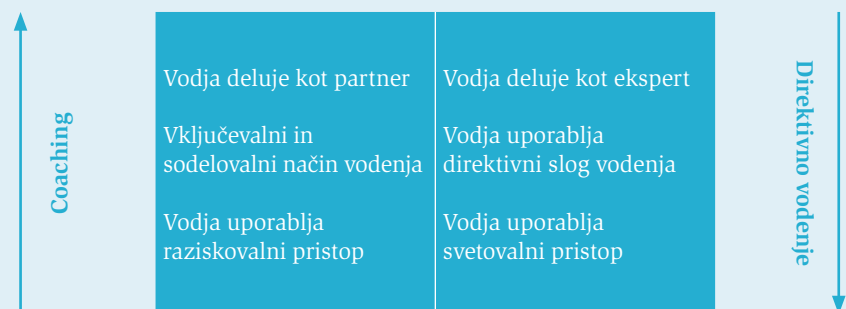
## Percepcija uporabe atributov coachinga vzdolž različnih ravni vodenja

V nadaljevanju si bomo ogledali še rezultate vzdolž posameznih ravni vodenja. Kar 69 odstotkov najvišjih vodilnih, **vodij 1. ravni**, je prepričan, da pri vodenju uporabljajo coaching. Med tremi atributi coachinga pri vodenju naj-

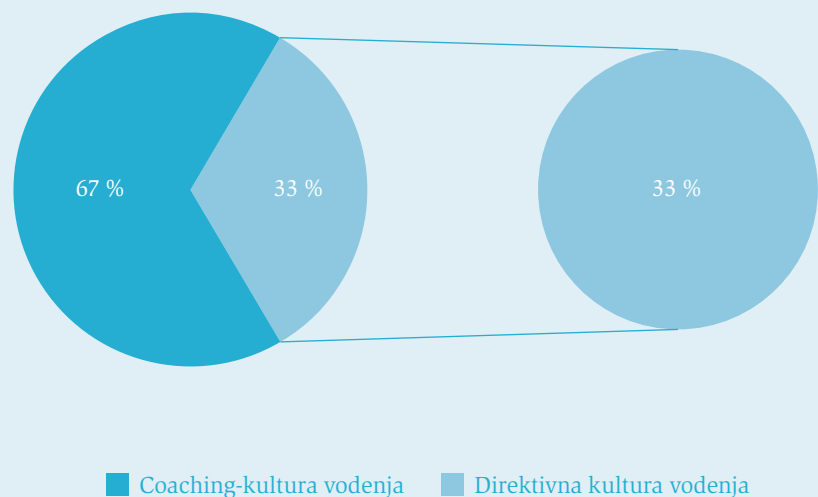
Graf 1: Odstotek respondentov glede na raven vodenja



Slika 1: Coaching in direktivni način vodenja



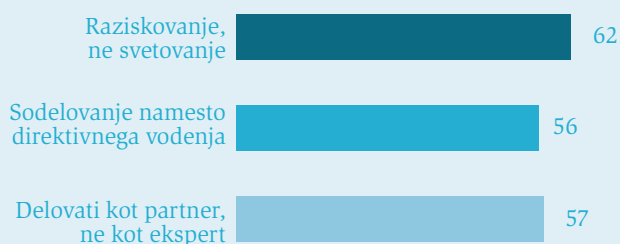
Graf 2: Percepcija vodij glede kulture vodenja



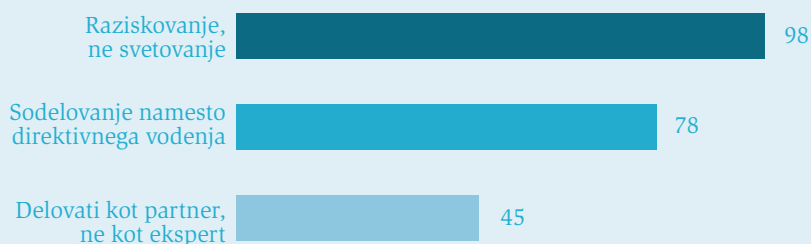
Graf 3: 1. raven vodenja – percepcija uporabe atributov coachinga pri vodenju



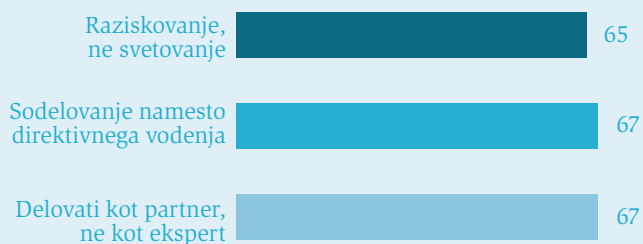
Graf 4: 2. raven vodenja – percepcija uporabe atributov coachinga pri vodenju



Graf 5: 3. raven vodenja – percepcija uporabe atributov coachinga pri vodenju



Graf 6: 4. raven vodenja – percepcija uporabe atributov coachinga pri vodenju



Graf 7: Percepcija uporabe coachinga pri vodenju vzdolž ravni vodenja



bolj izstopa partnerstvo zaposlenim, sledi mu raziskovalni pristop, najmanj pa se uporablja sodelovalni in vključevalni pristop, čeprav je tudi na tem področju percepcija najvišjih vodilnih velika.

**Na 2. ravni vodenja**, ki sicer najmanj uporablja coaching (namerili smo ga v 58 odstotkih) pa menijo, da najbolj uporabljajo raziskovalni, nekoliko manj pa delujejo kot partner in uporabljajo sodelovalni ter vključevalni pristop.

74 odstotkov **vodij 3. ravni** meni, da pri vodenju uporablja coaching. Kar 98 odstotkov jih uporablja raziskovalni pristop, 78 odstotkov sodelovalno in vključevalno vodenje, partnerski pristop pa manj.

### Na najvišji ravni vodenja menijo, da najbolj delujejo kot partner zaposlenim.

**Vodje 4. ravni** pa menijo, da uporabljajo coaching v 66 odstotkih, od treh atributov pa enako uporabljajo raziskovalni pristop ter sodelovalno in vključevalno vodenje, nekoliko manj raziskovalnega.

V raziskavi je bilo torej ugotovljeno, da vodje 3. ravni najpogosteje menijo, da pri vodenju uporabljajo coaching, vodje 2. ravni pa najmanj. Percepcije so razveseljive, verjetno pa ni pričakovati, da se enako kaže tudi v praksi. Za »pravi« odgovor na vprašanje dejanske uporabe coachinga pri vodenju bi morali v raziskavo vključiti tudi zaposlene. To želimo narediti ob 7. coaching-konferenci novembra 2015.

### Namesto sklepnih misli

Raziskovalne podatke sem si izmenjevala s strokovnjakinjo za coaching, Barbaro Cukjati, ki trenutno živi in ustvarja v JAR. Z dopisovanjem je nastal ta skupni zapis: *Nekoč so se vodje pogosto zapletali v soj luči vodenja, podrejeni pa so izgubili svojo moč in odgovornost v senci velikih egov in na koncu krivili drug drugega, če jim morda kaj ni uspelo. Sedanje vodenje se začne drugače: ko si poklican narediš in ne pričakujes ničesar, le usmerjaš, potrpežljivo usmerjaš. Že dolgo govorimo o opolnomočenju, toda zdi se, da smo šele zdaj res zreli za to. Nikogar ne moreš naučiti nečesa, če noče, dokler ne pride do razmer, ki zahtevajo, da skoči vanje, ker ve, da je to njegov klic. Glasnik tega, kako postaviti povezovanje pred obtoževanjem, kako postaviti ubuntu, je bil Mandela – jaz sem zato, ker si ti, ker smo skupaj.*

To pa je tudi glavno sporočilo coachinga, ki se kaže z uporabo treh glavnih atributov, predstavljenih v raziskavi.

**Raziskava je bila narejena v okviru Slovenskega coaching združenja, njena avtorica pa je dr. Danijela Brečko.**



Kongres poslovnih sekretark, asistentk in tajnic že od leta 1992 uspešno predstavlja nove prakse in znanja ter povezuje vse, ki delujemo na področju administracije in menedžmenta. Skupaj smo priča vsakodnevnim spremembam in vedno novim priložnostim, ki jih prinaša sodobno poslovno okolje. A uspešni smo le, če imamo tudi vizijo prihodnosti. Pri ustvarjanju adme bomo ohranili dobro iz preteklosti in vpeljali nove strokovne vsebine za uspešno prihodnost. S svežim zanosom se podajamo na pot sprememb. Naš cilj je, da za vas ustvarimo še bolj strokoven kongres, ki bo bogat z aktualnimi in v prvi vrsti uporabnimi vsebinami.



**Peter Ribarič,**  
izvršni direktor Planet GV d. o. o.



**Suzi Asfour,**  
predsednica Zveze klubov tajnic  
in poslovnih sekretarjev Slovenije

PROGRAM ADMA 2015 SMO ZASNOVALI PO TEMATSKIH SKLOPIH, KI JIH BODO POVEZOVALE PRILOŽNOSTI ZA DRUŽENJE, MREŽENJE IN SKLEPANJE NOVIH POZNAVSTEV:

1. dan: komunikacija in odnosi,
2. dan: produktivnost in učinkovitost,
3. dan: praktičnost in uporabnost.

**POSEBNA PONUDBA ZA  
NAROČNIKE REVIE HRM  
v letu 2015**

3-dnevna kotizacija za kongres  
Adma po ceni 350 €  
Vključena kosila!

Koda za popust: **ADMAHRM**

# Vrt za zaposlene

## Prostor povezovanja in glasnik družbene odgovornosti podjetja

Zelenje v delovnem okolju in aktiven življenjski slog odločilno vplivata na uspešnost podjetij in njegovih zaposlenih. Človek je namreč del narave, naj se tega zaradi življenjskega tempa zaveda ali ne. Bolj ko se oddaljemo od nje, večje težave imamo z zdravjem in počutjem. Ko zaposleni zaradi obilice obveznosti izgubljajo motivacijo za delo, običajne (finančne idr.) spodbude odpovejo. Morda je skrajni čas, da delovna mesta sistematično »opremimo« z zelenjem, ki ima večplastne pozitivne učinke. Živimo v času, ki od nas zahteva razmislek o novem tipu vrtov.



### Uvodne misli

Zelenje v delovnem okolju odločilno vpliva na uspešnost podjetij in posameznikov. Človek je del narave in bolj ko se oddaljemo od nje, večje težave ima z zdravjem in počutjem. Na udaru so vodstveni kadri in zaposleni, ki se težje spoprijemajo s stresom na delovnem mestu. Motnje spanja, težave z očmi, bolečine v ramenih in hrbtenici, psihične težave in splošna utrujenost so le nekateri znaki izgorelosti oziroma bolezni »preveč pridnih«. Ko zaposleni zaradi preveč obveznosti izgubljajo motivacijo za delo, odpovejo tudi (finančne ...) spodbude. Morda je zato skrajni čas, da delovna mesta sistematično »opremimo« z zelenjem, ki ima na človeka večplastne pozitivne učinke.

### Kakovosten zunanji prostor krepi pozitivne učinke zelenja

Zelena barva nas pomirja, v zavest prinaša občutke zadovoljstva, miru, veselja in upanja. Podobne, bolj pristne občutke nam vzbuja pogled na zelenje ali gozd. Pozitivne učinke zelenja v mestih so v preteklosti raziskovali na različnih ravneh in pri tem dokazali njegovo

koristnost pri aktivni rabi (vrtnarjenje), bolj socialno naravnani (srečevanje ljudi v parku, sedenje na soncu zaradi tvorbe vitamina D) in tudi pasivni (opazovanje skozi okno). Pacienti, ki so se v bolnišnicah zdravili z možnostjo razgleda v park, naj bi ozdraveli mnogo hitreje kot tisti, ki so bili bolj oddaljeni od oken (Cooper Marcus, Barnes, 1995). Kakovosten zunanji bivalni prostor omogoča povezavo s svetom s pogledi, razgledi in potmi. Prostor je najbolj zanimiv, če omogoča dobro interakcijo med ljudmi.

### Zelena barva pomirja in omili stres.

Pri načrtovanju in urejanju zunanjih prostorov ne smemo pozabiti na povezavo notranjih in zunanjih prostorov, ki naj bo nedvoumna in jasno vidna. Vhodna vrata v stavbo so z zunanjo ureditvijo jasno označena tako, da nas z javne površine vodi do njih, skupni prostori pa so lahko urejeni tako, da nas kar vleče ven na sonce, ob dežju pa imamo iz teh prostorov zanimiv pogled skozi okno. Dobra ureditev zunanjega prostora omogoča uporabnikom, da na prostem doživijo občutek svobode. Zunanje okolje ponuja različne možnosti uporabe, reci-

mo za počitek, delo ali zabavo. Uporabnik se glede na trenutne potrebe odloči, kaj bo na prostem počel.

### Gojenje koristnih rastlin je prva oblika urejanja prostora.

Prostor naj bo oblikovan tako, da se v njem zlahka orientiramo, da je funkcionalen in zanimiv. V zunanjem zelenem prostoru spremljamo letne čase in iščemo stik z naravo. Prostor je poln, toda ne prenasičen s prostorskimi elementi, kot so rastline (rože, drevesa in grmovje), voda, zemlja in skale ter tudi živali. Te površine so lahko namenjene tudi rekreaciji (zunanji fitnes, zelenjavni vrt). Kjer je potrebno, mora biti poskrbljeno za varnostne ograje in druge oblike zaščite, ki preprečujejo padce in omogočajo, da se izognemo nevarnosti (nedrseče pohodne površine ipd.).

### Narava z veliko začetnico in vrt, ki to ni

Veličine Narave ne poznamo dovolj in je najbrž še dolgo ne bomo. Človek ne more ničesar otipljivega narediti iz nič. Naj gre za še tako umetno ali antropogeno stvar, vedno gre

le za preobražanje nečesa, kar smo našli (daleč) v Naravi. Smo del Narave, ki nam daje vse, kar potrebujemo za življenje, a se je hkrati bojimo kot lastne sence.

Nastanek vrta v zgodovini človeštva je povezan z začetki gojenja koristnih rastlin. Gre za najzgodnejšo obliko človekovega urejanja prostora (še pred kolibo, ki pomeni začetek stavbarstva), ko je človek izbrano zemljišče ogradel z materialom, ki ga je našel v naravi, ki ga je obdajala. »Vrt« oziroma zemljišče, z vejami in kamenjem zavarovan pred zunanjimi vplivi (divje živali, veter), je z ograditvijo omogočal lažje pridobivanje hrane in s tem razvoj človeka iz prazgodovine do danes. Razvoj vrta je le počasi napredoval ter skozi zgodovine stalno zrcalil stanje in potrebe družbe.

### Vrt je vselej zrcalil stanje in potrebe družbe.

V egipčanskih grobnicah lahko sledimo več kot dvatisočletnemu razvoju vrta. Funkcionalne kanale za namakanje polj je človek domiselno sčasoma preobrazil in z razmejitvami ustvarjal prostorske vzorce. Voda je prešla iz kanalov v bazene, ki so skupaj z vse pestrejšimi zasaditvami uporabnih in okrasnih rastlin ustvarili vrt, vodo pa povzdignili v vrtni motiv. Vrt kot prostor je dopolnil svojo uporabno oziroma gojitveno namembnost in postal prostor za bivanje (dopolnitev grajenega bivališča), oznanjal družbeno veljavo lastnika in imel tudi obredno-religiozen pomen. Vse to je »navadnemu« kosu zemljišča pripisal človek, ki je z vrtom krepil svojo nadvlado nad naravo. To se je še najbolj pokazalo v 17. stoletju, ko je baročni vrt s središčno simetrijo in striženimi živimi mejami postal pomembnejši od dvorca. Svetovno znani francoski Versailles je vzorec najmogočnejšega opredmetenja moči vladarja.

Z razvojem industrije je meščanstvo v Angliji okrepilo svojo moč (vrtna kultura zaradi dolgotrajne gnotne blaginje). To je tudi čas za novi krajinski slog. Sestavine angleškega krajinskega sloga (vijugava pot in velika, valovita trata izražata svobodo) so kasneje postale zgled za urejanje sodobnih javnih parkov po vsem svetu.

### Družbena odgovornost podjetja pri ustvarjanju novih tipov vrtov

Kaj ima zgodovina vrtov in parkov opraviti s podjetji ter zaposlenimi v sedanjem času? Nekaj je neizpodbitno: podjetja so najvplivnejše institucije sodobnega sveta (posameznikom dajejo delo, zagotavljajo dobrine širši družbi, del dobička gre v državne blagajne ...), ki se je znašel sredi prelomnih sprememb. Veliko se govori o družbeni odgovornosti podjetij, s čimer se seveda lahko bolj celostno ukvarjajo le dovolj velika podjetja, ki soustvarjajo družbo. Zanje sta ugled



Slika 1: Velika podjetja (na primer Sony) gradijo zeleno podobo mesta Berlin, Nemčija



Slika 2: Zelišča v visokih gredah lahko gojimo tudi tam, kjer ni rodovitne zemlje

in prepoznavnost zelo pomembna, zato cenijo tudi urejeno okolico poslovne stavbe, zlasti pa so dovzetna za nove večplastne rešitve. Naj opozorim, da imamo v prostorskem smislu pri tem še mnogo možnosti, h katerim se bomo v nadaljevanju še vračali.

Družbena odgovornost je navadno značilna za področja, kot so lokalna skupnost, vplivi na okolje (onesnaževanje), dobrotelost, socialna vključenost šibkejših (mladi brez izkušenj, manjšine, invalidi, begunci) in izobraževanje. Gre za delovanje podjetja v lastno korist in korist tistih, ki so kakorkoli povezani z njim. V slovenskih podjetjih se za družbenoodgovorne projekte štejejo tudi podpora športnikom, samoskrbi, inovacijam in kulturi.

### Kdor si med delom ne privošči odmora, škodi tudi podjetju

Ljudje, ki sami pridelujejo sadje, zelenjavo in zelišča, zdravo hrano tudi večkrat vključijo v svoj jedilnik, zato so bolj zdravi in vitalni. Vrtnarjenje

sprošča in pomirja, koristi tudi zaradi telesne aktivnosti, zato izboljšuje razpoloženje.

Nepretrgano delo za računalnikom ima na telo negativne vplive, ki jih ne kaže zanemariti. Možgani se že po uri ali dveh nepretrganega dela dvakrat bolj naprezajo, hitro smo utrujeni, v delovnem času naredimo manj. Že nekaj minut odmora na možgane vpliva kot nov začetek in povečuje produktivnost, zlasti pa nam pomaga, če lahko pogled med delom usmerimo v zelenje ali si celo privoščimo kratek sprehod na svežem zraku. Med delom bi si morali privoščiti odmor, tako da za nekaj minut zapustimo pisarno, na terasi ali drugem primernem prostoru telo nastavimo soncu, zapremo oči in naredimo nekaj globokih vdihov. V okolici slišimo utrip novega dne (morda ptičje petje ali brenčanje čebel), nato pojemo zdrav obrok malice (sirni namaz na kosu kruha lahko popestrimo z nekaj drobnjaka, ki ga nabereemo na vrtu za zaposlene) in se veseli vrnemo na delovno mesto. Priprava sem, da bi lahko tak odmor (namesto odmora za kajenje) postal »krivec« za več nasmehov na obrazih.



Slika 3 in 4: Pridelovanje zelenjave na delovnem mestu – zakaj pa ne?

## Promocija zdravja na delovnem mestu

Država z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) določa pravice in dolžnosti delodajalcev ter delavcev v zvezi z varnim in zdravim delom ter ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Po 32. členu mora delodajalec promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati in zanjo zagotoviti sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja po smernicah za določitev in pripravo promocije zdravja na delovnem mestu, ki jih mora pripraviti minister za zdravje. Delovno okolje lahko postane okolje za promocijo zdravja. To koristi podjetjem in zaposlenim. Zdravi in zadovoljni zaposleni pomenijo za podjetje nižje stroške. Višji stroški so povezani z bolniško odsotnostjo in slabo produktivnostjo zaradi zahtevnejših delovnih razmer (stres, življenjska ogroženost v težki industriji, daljši delovnik).

Promocija zdravja na delovnem mestu vključuje prizadevanja za izboljšanje organizacije

dela in delovnega okolja, spodbujanje zaposlenih, da se odločijo za zdrav življenjski slog (uporaba stopnic namesto dvigal ...), in krepitev osebnega razvoja posameznikov (spodbude za opuščanje kajenja). Ukrepi pod okriljem promocije zdravja vplivajo na manjše izostajanje z dela, motivacijo, produktivnost, manj odpovedi dobrih kadrov in pozitivno podoba podjetja v javnosti.

### *Nekaj minut pogleda na zelenje osveži možgane in povečuje produktivnost.*

Nov ukrep promocije zdravja na delovnem mestu bomo morda kmalu upravičeno spoznali tudi kot urejanje vrtov za zaposlene, katerih namen je aktivno preživljanje prostega časa na delovnem mestu (recimo odmora za malico). Si lahko predstavljate, kako bi teraso ali prostor med poslovnimi objekti preuredili v oazo zelenja, kjer se oči spocijejo od dela na računalniku? Lahko uredimo tudi zu-

nanji fitnes ali celo posadimo zelišča. Zelenje pozitivno vpliva na kakovost bivanja. Na delovnem mestu preživimo največ časa. V prijetnem okolju in pri dobro načrtovanem procesu dela ne bi bilo več možnosti za stres, ki velja za največjega povzročitelja bolezní.

## Praksa v Sloveniji

Pri nas česa takega, kot je »vrt za zaposlene«, pravzaprav še ni. Kot strokovnjakinja za urejanje prostora opazim marsikaj, med drugim številne zaposlene, ki radi ločujejo čas v »službi« in čas »doma«, čeprav je slednjega vse manj. Na delo se vozijo z avtomobilom, prosti čas pa preživijo v trgovskih centrih. V službi so premalo učinkoviti, ko pa so doma, radi še kaj »na črno« zaslužijo. Tipični Slovenec sanjari o svoji hišici ob gozdu, ki jo od okolice ostro loči z ograjo. Za vrtnarjenje mu zmanjkuje časa in volje, saj naj bi bilo pridelovanje hrane naporno delo, če pa se že ukvarja z vrtom, mora biti ta nujno nekaj posebnega, da bo lepši od sosedovega. Toda kljub temu se v ljudeh prebujata zavedanje, da je narava nekaj več, zato mnogi, ki morda sploh nimajo lastne zemlje, pridelajo nekaj hrane in zelišč kar na balkonih. Nekateri tudi zaradi varčevanja. V takih razmerah si pravzaprav težko predstavljamo, kako lahko drugje po svetu deluje nekaj takega, kar imenujemo skupnostni vrtovi.

Podjetij z več sto zaposlenimi, ki bi v smislu družbene odgovornosti uresničevala svetovne trende, ni veliko. Manjša podjetja jo v soodločanju o odprtem prostoru težje uvidijo (sploh če ta ni v njihovi lasti), občine pa si prizadevajo za čim večje obrtne sive cone (sive zato, ker ne vključujejo zelenja), saj jim to prinaša dobre prihodke. Naloga krajinskih arhitektov, urbanistov in uporabnikov prostora je torej v tem, da skupaj pokažemo, kakšno kakovost odprtega prostora si v resnici želimo, pri tem pa vedno upoštevamo širši kontekst odprtega prostora.

*Tisti, ki imamo radi cvetje in zelenje, si rastlinski svet v loncih ali v vazi z veseljem približamo tudi na delovnem mestu,* je povedala vodja kadrovske-spološne službe Mira Cvahte iz podjetja NIEROS Metal Tovarna opreme. Zelo si prizadevajo za dobro počutje zaposlenih, zato so pred kratkim prenovili kuhinjo, kjer zaposleni dobijo topel obrok za malico. Oprema jedilnice je v živahnih barvah, prostor pa občasno uporabljajo za skupna srečanja zaposlenih. Jedilnica ima velika okna, skozi katera se pogled ustavi na borovem drevo-redu, ki lepo poudari glavni vhod v stavbo. Zelenje, za katerega skrbijo sami, ima v podjetju bolj okrasno vlogo in ga v okolici stavbe ni malo. Ker navadno zaposleni končajo delo ob 15. uri in imajo doma svoje vrtove, pravega vrta za zaposlene ne potrebujejo, razmišljajo pa o tem, da bi ob parkirišču zasadili nova drevesa za senco parkiranim vozilom.



Slika 5: Zelena vertikala na letališču (Kitajska)



Slika 6: Košček narave spada tudi na delovno mesto

V podjetju Studio Moderna se družbene odgovornosti lotevajo na podlagi različnih projektov. Največjo pozornost posvečajo zaposlenim (recimo s projektom *Z vrta v službo*, ki zaposlenim omogoča enostaven dostop do zdrave, lokalno pridelane hrane, s projektom *Objem topline* širijo dobrotelnost, zaposleni pa se vključujejo tudi v prostovoljne akcije). Pri družbenoodgovornih projektih tesno sodelujejo z zavodom Viva in vse bolj tudi z nevladno organizacijo Varuhi semen. Vodja skupnih služb Tatjana Demšar Pokorn je dejala: *Vrtovi so zanimivo učno okolje. Pomagajo razumeti povezave med različnimi dejavniki in procesi v naravi. Učijo nas celostnega razmišljanja, ki ga v sodobnem svetu, kjer se nekako vsi le še specializiramo – vsak na svojem področju, primanjkuje. Ideje vrta za zaposlene v podjetju pozdravljamo, toda žal pri nas še ni možen, saj za to nimamo primerne prostora. V najeti stavbi imajo manjši atrij, ki je zdaj kadilnica. To je nezdružljivo s pridelovanjem hrane in zelišč, česar bi si pravzaprav želeli, če bi bilo drugače. Družbeno odgovornost raje uresničujemo s širjenjem znanja in dostopom do men-*

*torstva, vsako leto pa prirejajo konferenco o družbeni odgovornosti na Bledu. Na globalni ravni že dalj časa aktivno sodelujejo s fundacijo Clinton Global Initiative.*

## Uporabimo neizrabljena zemljišča

Kakšen vrt za zaposlene si torej pri nas lahko privoščimo, potrebujemo oziroma želimo? V pisarni, delavnici ali morda v prostoru, ki si ga zaposleni lahko delijo tudi s strankami, so različne možnosti za zelenje. Najboljše je seveda, da imamo zelenje v odprtem prostoru v bližini delovnega okolja. Tak vrt postane dolgoročna naložba v zdravje in dobro počutje zaposlenih. Ni treba, da je zemljišče last podjetja.

Če je v okolici podjetja primerno (prazno ali zapuščeno) zemljišče, ga lahko skupaj z zainteresiranimi skupinami, zaposlenimi in kolegi iz bližnjih institucij (sodelovanje z drugimi podjetji, brezposelnimi, šolami, vrtci, upravnimi enotami, tudi bolnišnicami ipd.) spremenite v skupni zeleni raj, kjer boste lahko pridelovali hrano ali le uživali ob pristnem stiku

## Vrtovi v bližini delovnih mest so v tujini že nekaj let realnost

Praksa v tujini kaže, da za vrt za zaposlene potrebujemo primerno zemljišče z dostopom do vode. Dobra osonečnost in rodovitna prst imata prednost, vendar se je možno drugačnim razmeram tudi prilagoditi. Dobro je, da gre za prostor med objekti, namenjenimi različnim organizacijam (različna podjetja – čista proizvodnja in pisarne, šole, vrtci, trgovine, športni objekti ...). V sodobnem mestu se vse te funkcije namenoma prepletajo, zato lahko vrtovi pod finančnim okriljem podjetij ali lokalne skupnosti krojijo zadovoljno družbo. S skupnim pridelovanjem sadja, zelenjave in zelišč ter rednim srečevanjem ljudi se zmanjšujejo tudi socialne razlike med njimi.

Navadno zainteresirani (ali zaposleni v podjetju) skupaj načrtujejo novi skupnostni vrt ob pomoči strokovnjaka. Take skupine se zaradi zavedanja ohranjanja okolja in uživanja zdrave hrane skoraj vse odločajo za organsko vrtnarjenje (brez uporabe kemičnih zaščitnih sredstev), tak vrt pa postane del vseživljenjskega učenja udeležencev in dobra promocija za družbeno odgovornost kraja ali dela mesta.

Vrtovi in širše urejeni zunanji prostori med stavbami so se tako že uveljavili kot prostor srečevanja in povezovanja. Med kosilom se tu zaposleni srečujejo z otroki, skupaj opravijo kako malenkost na zelenjavnem vrtu, se razbremenijo ter se nato spočiti in veseli vračajo na delo, ki lahko traja tudi do poznih večernih ur.

## »Workplace gardens«

Nekatera velika ameriška podjetja (The Blue Cross and Blue Shield Association, Baxter International, Southwest Airlines, Google) zadnjih nekaj let ustvarjajo vrtove/parke, tako imenovane »community« ali »workplace gardens«. Primeri dobre prakse se širijo, zato je le vprašanje časa, kdaj se bo ta koncept razširil tudi v Evropi. Na skupnostnih vrtovih v omenjenih in podobnih podjetjih zaposleni komunicirajo med sabo, z okoliškimi prebivalci, obiskovalci in strankami podjetja. Gre za prostor učenja, prenosa znanja in delitev izkušenj, seveda ne le vrtnarskih.

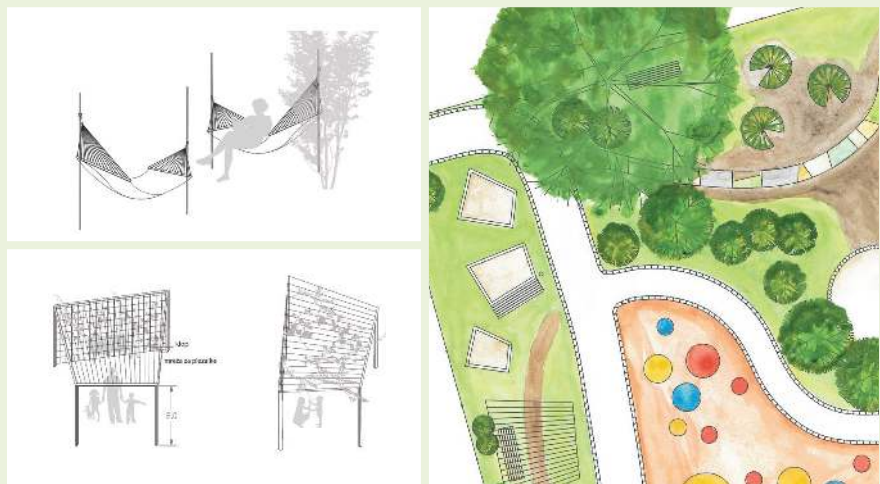
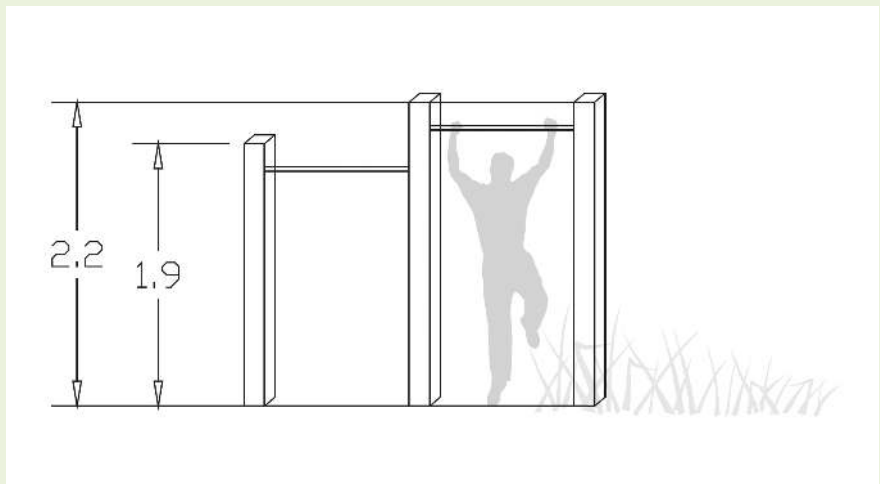
z naravo. Redno se sestajajte s predstavniki zainteresiranih skupin in lastnikov zemljišča. Pri tem vam lahko pomaga strokovnjak za prostor, ki bo poskrbel za večplastno rešitev. Rezultati se morda ne bodo pokazali čez noč, gotovo pa se lahko kaj premakne v letu ali dveh.

*Zapuščena zemljišča lahko z malo spretnosti spremenimo v skupni zeleni raj.*

Primer primerne prostora za skupnostni (strešni) vrt je ploščad objekta ob glavni avtobusni postaji v Dravogradu. Lastnik ploščadi približno 20 let stare stavbe je občina Dravograd, preostali del pa je v solastništvu (več podjetij, upravna enota, gostinski obrati). Po gradnji so se kmalu pokazale napake graditeljev. Prazna ploščad brez izraženega namena ob večjih nalivih prepušča vodo. To je velika težava za lastnike delov stavbe pod njo. Občina za sanacijo strehe nima denarja, nezadovoljstvo narašča, prostor je neizrabljen. Ali je možno iz tega potegniti čim več za vse, ki se v tem okolju zadržujejo osem in več ur na dan, bosta pokazala čas in interes zaposlenih ter seveda vseh, ki lahko finančno podprejo take družbenoodgovorne projekte.

**Skrb za zelenje kot način oblikovanja tima (timbuilding)**

Skladno z izkušnjami iz tujine se pojavlja možnost, da vrt v podjetju vzamemo kot prekus ekipe oziroma izkušnjo oblikovanja tima. Če želite v podjetju urediti bolj zeleno okolje, najprej razmislite o tem, kakšne imate prostorske možnosti. Ob pomoči strokovnjaka za sobne rastline ali urejevalca zunanje prostora, strešnega vrta ali terase se podučite o manj zahtevnih rastlinah in urejanju. Skupaj se pogovorite o tem, kaj si želite in kaj ste pripravljene sami vzdrževati oziroma koliko sredstev lahko dolgoročno namenite za zelenje. Sodelavce, ki ne sodelujejo pri načrtovanju vrta za zaposlene (če gre za večje podjetje), vprašajte, ali v delovnem okolju pogrešajo zelenje oziroma ali bi urejen prostor z zelenjem uporabljali. Če ni možnosti za zunanjo zeleno površino, se gotovo najde prostor za vsaj nekaj sobnih rastlin, ki ugodno vplivajo na prostorsko klimo. Lahko ga razdelite na več otokov ali naredite nekaj posebnega le v enem prostoru (tam, kjer so avtomati s hrano in pijačo). Ob stopnicah ali v večjem skupnem prostoru z dovolj svetlobe lahko uredite kompozicijo iz lončnic (lahko tudi združene v enem večjem koritu, ki je že žepni vrt), zanimive pa so tudi sodobnejše vertikalne rešitve (zeleno stene s kapljičnim namakanjem).



Slika 7: Shema nekaj elementov, ki jih lahko vključite na novo urejen zunanji prostor (Avtorici skic: Kristina Ravnjak in Sandra Pintar)

Sobne rastline poživijo prostor ter nevtralizirajo škodljive snovi in sevanje, ki ga oddajajo računalniki ter druge naprave. Večinoma se bolje počutijo v prostoru s stalno temperaturo zraka, ki ne sme biti previsoka. Zalivamo jih po potrebi, pazimo na posebne potrebe določenih vrst (ciperus potrebuje veliko prostora in vode). Prst naj se med dvema zalivanjema osuši. Z vodo varčujemo, zlasti pozimi, ko rastline mirujejo, občasno jih tudi pognojimo. Vsaj enkrat na leto jih speremo z vodo. Najbolje je, če jih spomladi (pazite na temperaturo zraka) za nekaj ur postavimo na dež.

*Zelene sobne rastline nevtralizirajo škodljivo sevanje.*

Za pisarniške prostore so primerni dracena, flamingovec, aralija, živikasta kosmuljka, fikus, asparagus, begonije, azaleja, klivija, šeflera, bršljan, spatifil, ciperus, praproti, kaktusi ... Možnosti za kaj več so seveda omejene s svetlobo in prostorom, toda naj vam to ne vzame poguma za oazo zelenja na delovnem mestu.

- **Kristina Ravnjak**, dipl. inž. krajinske arhitekture (UN) in mlada podjetnica.
- **Sandra Pintar** končuje na drugostopenjskem študiju krajinske arhitekture magisterij.

**Viri in literatura**

Cooper, Marcus C., Barnes, M. (1995). Gardens in Health Care Facilities: Uses, Therapeutic Benefits, and Design Considerations. Martinez, CA: The Center for Health Design. 10. 1. 2015. <https://www.healthdesign.org/sites/default/files/Gardens%20in%20HC%20Facility%20Visits.pdf>.

Kaplan, R., Kaplan, S. (1989). The Experience of Nature. New York: Cambridge University Press. 10. 1. 2015. <http://willsull.net/resources/270-Readings/ExpNature1to5.pdf>

Krivec, B. Načrt promocije zdravja na delovnem mestu. Mladinski center Velenje. 10. 1. 2015. [http://www.mc-velenje.si/file/repository/Nac\\_rt\\_promocije\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu\\_MC\\_Velenje.pdf](http://www.mc-velenje.si/file/repository/Nac_rt_promocije_zdravja_na_delovnem_mestu_MC_Velenje.pdf)

Ogrin, D. (1993). Vrtna umetnost sveta. Pregled svetovne dediščine. Ljubljana: Pudon: EWO.

Rihter, N. (2009). Družbena odgovornost podjetij in uresničitev okoljskih aktivnosti. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. 10. 1. 2015. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/rihter330.pdf>.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu. Uradni list RS, št. 43/2011 – 3. 6. 2011 in 10. 1. 2015. <http://www.uradni-list.si/1/content?id=103969>.

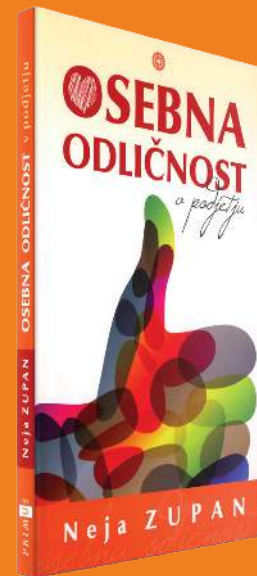
**Internetni viri**

[www.gartgarden.com](http://www.gartgarden.com).

Dr. Danijela Brečko

# OSEBNA ODLIČNOST V PODJETJU

AVTORICA NEJA ZUPAN,  
PRIMUS, 2014



V KNJIGI OSEBNA ODLIČNOST V PODJETJU IZHAJA AVTORICA IZ USPEŠNE OSEBNE IZKUŠNJE UPORABE ZNANJA IN VEŠČIN OSEBNE ODLIČNOSTI, KI TEMELJIJO NA NEVROLINGVISTIČNEM PROGRAMIRANJU, PSIHOLOGIJI TER PROUČEVANJU RAZLIČNIH PRISTOPOV ČLOVEŠKEGA NAPREDKA V OSEBNEM RAZVOJU IN USTVARJALNOSTI.

V poslovnem svetu poznamo kar nekaj modelov kakovosti in odličnosti v podjetju, denimo ISSO-standard, EFQM, TQM, 20 ključev ... Vsem pa je tako ali drugače skupno spoznanje, da brez odličnosti posameznika ni odličnosti podjetja. Avtorica izhaja iz posameznika in razkriva, kako osebna odličnost ustvarja kakovost in odličnost podjetja.

Knjiga je razdeljena na dva dela in obsega 21 poglavij.

V prvem delu z naslovom *Odpiranje možnosti* avtorica primerja življenje z igro, ki jo lahko igraš in tudi zaigraš. Na temelju lastnih izkušenj ponudi bralcu razmišljanje, kako lahko premaga strahove in postane uspešen. Kot že toliko avtorjev pred njo pričuje bralce, da sta glavna gradnika osebne odličnosti odnos do sebe in drugih ter tenkočutna komunikacija. Hkrati opozarja, da smo se rodili brez »uporabniških« navodil oziroma navodil, kako to doseči, in zapiše, da imamo v sebi moč, da sežemo po zvezdah ter razvijemo jezik uspešne komunikacije z drugimi in s samim sabo.

V prvem delu bralec spoznava neverjetno moč, ki jo ima komunikacija v življenju. Ni pomembno, kaj komuniciramo, ampak to, kako komuniciramo in kaj pri tem občutimo. Opozarja nas tudi na to, da imamo različne komunikacijske sloge: eni uporabljajo *vizualščino*, drugi *avditivščino*, tretji pa *kinestetiščino*. Ni pravičnega in napačnega sloga komuniciranja, je pa zato toliko pomembnejše poznati metode komuniciranja, s katerimi se lahko približamo ljudem z drugačnim komunikacijskim slogom od našega. In v tem je posameznikova osebna odličnost. Že v prvem delu bralec najde tudi veliko namigov, kako stopati po poti osebne odličnosti, in tudi praktičnih vaj, s katerimi lahko oza-vešča posamezne elemente osebne odličnosti. Vaje ne zahtevajo dodatnega časa, saj jih je moč preskušati v vsakdanjih okoliščinah, tudi z domačega fotelja ali ob gledanju televizije.

V drugem delu z naslovom *Pot zmagovalca* avtorica orisuje pot posameznika,

ki si želi postati boljši in stalno preskuša meje lastnega razvoja, pri čemer ohranja pozitiven odnos do sebe, drugih in sveta. Zmagovalci pri drugih cenijo uspeh, zato jih merijo po njihovih vrlinah, ne napakah. Zaupajo v njihove potenciale in hrabro vstopajo v svet drugega. Le s takim načinom razmišljanja namreč lahko prispevajo k ustvarjalnim odnosom v podjetju in s tem soustvarjajo tudi dobiček.

Delo temelji na osnovah pozitivne psihologije, ki posameznika ves čas prijetno draži z nesluteno močjo razmišljanja, obenem pa daje vedeti, da so padci in porazi sestavni del življenja ter da z njimi zorimo, se razvijamo. Hkrati ga opogumljajo, naj se – če zaide v slepo ulico – preprosto obrne in ubere novo smer. Pri tem avtorica preprosto predstavlja načine za doseganje poslovne odličnosti, kot so postavljanje osebnih ciljev in prioritet, osebno načrtovanje, osveščanje prepričanj, oblikovanje vrednot ..., sicer že dolgo znane, toda znova in znova se pojavlja vprašanje njihove uporabe.

Knjiga spretno in lahko prikazuje možnosti za razvoj poslovne odličnosti in uspeh podjetja na podlagi razvoja osebne odličnosti posameznika. Trden temelj poslovne odličnosti so namreč lahko le zreli, stabilni, odgovorni in motivirani posamezniki.

Praktično vrednost ji dajejo tudi vprašanja za razmišljanje, ki jih avtorica spretno vtke v posamezna poglavja in tako besede na papirju pretvarja v razmišljujočo izkušnjo bralca.

Posebno vrednost in energijo so knjigi vdahnile tudi ilustracije umetnice Lučke Lamai, ki nazorno in humorno prikazujejo pot do osebne odličnosti.

Knjigo priporočam vsem, ki so se zapisali poti nenehnega osebnega razvoja ter želijo osebno prispevati k večji kakovosti sobivanja v organizaciji in družbi na splošno.

## »MAMI, KAJ PA TI DELAŠ V SLUŽBI?«



Včeraj zvečer sem Nini pripovedovala pravljico. Prigode hudobnega volka so postale prigode kamele, ki je potovala skozi puščavo. Med pripovedjo me je kar naenkrat (spet) vprašala, kaj delam v službi. Ker je bil že skrajni čas za spanje, sem na hitro odgovorila, da učim angleščino, in naprej pripovedovala zgodbo. Nekaj časa tišina, nato pa spet: *Ja, ampak včeraj pa nisi učila angleščine, je tako? Kaj pa si delala?* Videla sem, da je najbolje, da ji razložim, saj sicer s spancem ne bo nič.

Začela sem ji pojasnjevati, da med drugim učim tudi odrasle, kako se pogovarjati med seboj: kaj in kako je treba reči, ko dvignemo telefon, kako mora ravnati podjetje, ko pokliče razburjena mamica, ker doma ne dela televizor, kako nekemu lepo povemo, da nima prav. Tema je očitno postala preveč abstraktna za šestletnico ali dolgočasna, kajti Nina je lepo zaspala.

Iskreno rečeno: teme za tokratni članek mi ni ponudilo njeno vprašanje, ampak komentar udeleženca ene od delavnic. Vprašal me je, ali ima res smisel *toliko komplicirati okrog tega, kako se pogovarjati v službi*.

Na delavnici sem hitro odgovorila z metaforo. Rekla sem, da smo se morali marsičesa naučiti: da dva in dva ni pet, ampak štiri, da imajo stavki veliko začetnico in da Jadransko morje ni ocean, ampak morje. Skratka, tudi pogovarjati se je treba naučiti.

Toda Marko se ni dal. Vprašal me je, kako to, da se tega ne učijo v šoli, če je tako pomembno. Mikalo me je, da bi iz odgovora napravila kar ekspertizo, ampak ni bilo mogoče. Namesto tega sem Marka in druge vprašala, ali je res, da se otroci v šoli ne učijo, kako se pogovarjati med seboj.

Po nekaj trenutkih tišine sem sama odgovorila. Najprej sem opisala to, kar se je pripetilo hčerki še v vrtcu.

Nadebudni Peter jo je grobo porinil, da je padla po tleh. Ko sem jo vprašala, ali ga je zatožila vzgojiteljici, sem bila zelo presenečena, ko mi je odgovorila, da tega ni storila. Zgrožena sem jo vprašala, zakaj ne. Rekla je, da je ravnala tako, kot so jo učili v vrtcu. Če nekdo stori nekaj, kar ti ni všeč – te udari, porine, povleče za lase ali te zafrkava, mu je treba najprej reči: *Peter, ni mi všeč, če ...!*

Ostala sem brez besed (to se mi ne zgodi pogosto). Ker mi radovednost ni dala miru, sem se pri vzgojiteljici pozanimala, kaj je na stvari. Rekla je, da so bili na *nekem seminarju* in predavateljica jim je pojasnila, kako naj učijo otroke ravnati v tem primeru.

Potem sem na glas, pred vso skupino, razmišljala naprej. Zadnjič mi je Nina razlagala, da so se v šoli učili, kako par ali skupina med seboj doseže dogovor. Lepo mi je razložila s primerom: *Mami, če bi jaz, Roberta pa Marjana pa Barbara rade naredile snežaka, se zmenimo, da jaz prinesem metlo, Roberta klobuk in gumbe, Marjana pa korenček. In potem skupaj naredimo snežaka*. In nato: *Ni v redu, če jaz »komandiram«!* Kaj je to *komandiranje*, mi je še ni uspelo vprašati, ampak več kot očitno gre za manj demokracije. Na koncu sem dodala še zadnji primer, ki sicer ne spada v sklop *pogovarjati se med sabo*, vseeno pa gre za komunikacijo. Bralna značka in govorne vaje. Kaj pa je to drugega, če ne priprava na poslovne prezentacije in javne nastope?

Ko doma naštudiramo vsebino, povabim Nino, da sede ali stoji sredi dnevne sobe, midva z možem pa jo poslušava. Na koncu ji zastaviva vprašanje ali dva in pričakujeva ar-

*gumentiran odgovor.*

Da povzamem ... Morda res nimajo posebnega predmeta *učinkovite komunikacijske tehnike* ali česa podobnega, se pa učijo tudi pogovarjati med sabo.

Tudi komunicirati se je treba naučiti – enako kot pisanja, tujih jezikov, matematike ... Hkrati pa je res, da v *mojih časih* temu nismo posvečali toliko pozornosti. Časi so bili drugi, vzgoja drugačna, okolje tudi. Prosti trg se je pojavil leta 1990, ko sem bila stara že 20 let. Pred tem nismo nikogar učili prodajati, se pogajati, preprečevati konflikte ipd. Ni bilo potrebe, saj na trgu ni bilo konkurence.

Zdaj je drugače. Ne le, da imamo kapitalizem, tudi priložnosti za pogovor je manj. Ne, da si jih ne ustvarimo ali si ne vzamemo časa za pogovor, enostavno jih je manj. Pri odraslih, sploh pri otrocih in mladini. In ko ugotovimo, da se vseeno vsega ne da rešiti po e-pošti, s *tvitanjem* ali *chat-om*, in se dobimo na sestanku ali kavi, smo presenečeni, ko ugotovimo, da ne znajo *oni* in da tudi sami nismo ravno zvezde.

Če mene vprašate ... Šola, seveda, namenja premalo časa večini komuniciranja, je pa trenutni šolski sistem svetlobna leta pred sistemom, ki sem ga bila deležna sama.

Zadnjič sem slišala (to je povsem nepreverjeno), da se dijaki za maturitetni preskus iz angleščine še vedno učijo pisati formalno pismo. Katastrofa. Kdo danes še piše formalna pisma, lepo vas prosim. Mogoče bi bilo treba opozoriti ministrstvo za šolstvo, da so časi, ko bi bilo pismo treba zamenjati z e-pošto, že davno minili in naj raje začnejo razmišljati o oblikovanju stavkov (ne besedil) na socialnih omrežjih kot del mature v prihodnje.

Če izvzamemo incidente, kot je bil navedeni (prepričana sem, da jih ni malo), v šolah posvečajo veliko časa tudi odnosom in vedenju. Del tega pa je vedno tudi način pogovora.

Upam, da bo tudi Nino komunikacija nekoč toliko zanimala, da ji bova namenili več časa, ne le nekaj minut pred spanjem. Če je ne bo, pa se bova gotovo srečali na komunikacijski delavnici, ko se bo zaposlila.

# ZA KAJ V ŽIVLJENJU V RESNICI GRE ...

Pred časom, ko sem obiskala starše, sem v siceršnji naglici za nekaj minut obsedela tudi v očetovi pisarni. Pisarna je polna najrazličnejših knjig, ki lepo zložene čakajo na bralce v dveh velikih, do stropa segajočih, knjižnih omarah. In ker moj oče, podobno kot jaz, knjige kupuje hitreje, kot jih bere, mi čtiva nikoli ne zmanjka. Ko takole sedim ob njegovi pisalni mizi, zagledam na majhni mizici ob naslanjaču kup treh enakih precej zajetnih knjig. VIHARNIK Na razpotjih časa, avtor Radovan Hrast, berem. Odprem, na prvi strani podpis avtorja in februarški datum. Spet kak očetov prijatelj, pomislim. Oče potrdi. Človek, ki je bil s trinajstimi leti že partizan, ki je preživel Goli otok, dvakrat, njegov dober prijatelj. Ker očeta zlahka prepričam, da treh enakih knjig ne potrebuje, je 500 strani debela knjiga kmalu moja. Obljubim naj, da bom knjigo prebrala – ali morebiti kakšne še nisem? –, čeprav nisem čisto prepričana, da bo to kmalu. Kakšno lepo darilo!

Še sanjalo se mi ni, kako kmalu bo, ko bom segla po zajetni knjigi. Že čez nekaj dni me namreč gnojna angina – sicer se vneto prepričujem, da je samo neznan prehlad – položi v posteljo. Mene, ki nisem nikdar bolna. Prišežem, da bom v dveh dneh na nogah. Pozitivne misli, moje prepričanje o tem, da sem zdrava ... Tokrat ne gre. Prepričanje potrebuje še malo antibiotikov. Prepričanja + pozitivne misli + antibiotiki, to pa je zmagovita kombinacija. Kakorkoli, iz spalnice v dnevno sobo se naslednje tri dni redno predstavljam v družbi Viharnika in knjigo dobesedno »požrem«.

Berem o Hrastovem srečnem otroštvu v Bukovščici v Selški dolini, v eni izmed vasi, kjer med 2. svetovno vojno ni bilo izdajalca. Berem o njegovi zgodnji partizanski, o njegovih, njegove družine in sovaščanov požrtvovalnih prizadevanjih in sodelovanju v NOB. Pa o srednješolskih začetkih na pomorski šoli v Dubrovniku, o igranju v prvih orkestrih in številnih brigadirskih akcijah po vsej Jugoslaviji. Berem o Radovanovih trdnih in pravih prijateljstvih. Berem in na bruhanje mi gre, ko prebiram o Udbi in njenem prikritem delovanju na srednji šoli, ki jo Hrast obiskuje na Reki. Komaj šestnajstleten se tako Hrast, politični zapornik (sicer zaprisežen in pošten komunist, nekdanji partizan, brigadir), obtožen, da je informbirojevec, po mesecu zapora prvič znajde na Golem otoku. Ker je nergal in kritiziral. V imenu komiteja Komunistične partije Reka ti izrekamo administrativno kazen. Tvoje delovanje zoper državo ni bilo kdove kako pomembno, zato je kazen le vzgojna. Za dve leti te pošljamo

na družbenokoristno delo.

Tu se v resnici srž Hrastove zgodbe šele začne. Premalo besed in papirja imam na voljo, da bi vse delila z vami. O krutem izživljanju sadistov, zafrustriranih udbašev in ritaliznikov – zapriseženih Titovih komunistov, častnih predstavnikov komunistične partije nad človekom, intelektualci, znanstveniki, mladoletniki ter starci, nekdanjimi partizani in še in še. Človek človeku človek, zapiše Hrast.

To, kar pa želim deliti z vami, so občutki, ki so me ob branju knjige (v njej v nasprotju s prvo Čas, ki ga ni, Hrast popiše svoje življenje do današnjih dni) prevevali. Čeprav zgrožena, besna, razjarjena ob krivici, sočutna, nemočna in pogosto objokana, sem pri branju čutila Hrastovo in njegovih sotrpinov dostojanstvo, ki ga niso mogli zlomiti ne zverinska psihična in fizična mučenja ne pomanjkanje hrane, vode, oblačil ter nenehna izpostavljenost bodisi žgočemu soncu bodisi peklenskemu mrazu. Ta veličastna človekova moč, ki izhaja iz tega, da ni storil ničesar slabega in da je le žrtev montiranih političnih procesov. Brez sojenja in pravice do zagovora. Morda so lahko zlomili njegovo telo, duše nikdar. Pa ne le to, Hrastovo pisanje prežemajo neskončno veselje do življenja Golootočanov, njihova pristna radost ob najdrobnejših stvareh, ki vlivajo upanje, vsakodnevna hvaležnost, da so preživel še en dan, in brezmejna vera, da bo enkrat vsega konec in da bodo vrnjeni naprej. Naprej, ne nazaj v življenje. Stkejo se dosmrtna prijateljstva, prijateljstva med ljudmi različnih narodov, starosti, poklicev, svetovnih nazorov. Tako različni, a hkrati tako podobni. Podobni v svoji krivici in čistosti. Nekateri se vrnejo, večina nikoli. In Hrast je povedal svojo zgodbo in hkrati s tem zgodbo vseh Golootočanov ter odpustil. Edino odpuščenje je namreč vstopnica v svobodo.

Brez grenkobe, brez trohice maščevalnosti Radovan na koncu svoje knjige zapiše:

»Vsi, ki živimo dlje, spoznavamo, da čas beži prehitro. Vesel sem, da mi je bil dan čas, da sem lahko v času, v katerem sem živel, napisal svojo polno sodbo. In zgodbo.

Tako kot proti sovražnikom v drugi svetovni vojni sem se v življenju boril proti pesimizmu, resignaciji, zlorabi in težavam, proti temu, da bi bil razočaran nad ljudmi, da ne bi padel v brezno obupa.

Na svetu sem hotel videti še kaj drugega kot svoje težave. Zeleno travo, zlatosijoče sonce, biserne kapljice morja in rose na mojem vrtu, doživeti stisk prijateljske roke.

Spoznal sem, da v življenju ne gre za to, ali vas

bodo podrli. Gre za to, ali boste spet vstali.«

Kajti življenje je prekratko, da bi se ukvarjali z negativnimi mislimi in si z njimi zastrupljali lastno življenje. Hrast, vsaj tako veje iz njegove knjige, verjame, da se dobro trikrat z dobrim povrne, hudo prav tako. Življenje samo, višja inteligenca, ki je ne moremo nadzorovati, poskrbi, da je tako. Ljudje, se še spomnite Oscarja Wilda in njegovega Dorian Graya? Njegova zloba, ki se je zrcalila v njegovem portretu, ga je na koncu privedla do tega, da je portret od besa prebodel in s tem zabodel samega sebe. Ker bi kljub podlim dejanjem želel ostati čist. To pa ne gre, kajti tukaj je vest, ki nikoli ne utihne. In ta je tista, ki počasi, a zagotovo, razjeda in ubija. Vse tiste, ki manipulirajo, zastrahujejo, izkoriščajo, ubijajo, mučijo, počnejo slabo drugim ljudem in so »Človek človeku človek«.

Zato delajte dobro, ljudje! Bodite plemeniti! Ves čas se sprašujte, kaj dobrega lahko storite za človeka, kaj potrebuje, si želi od vas – lepo besedo, pomoč, sočutje, podporo, prijazen, iskren nasmeh. In potem se vam nikoli ne bo moglo zgoditi, kot se je Dorianu ali Hrastovemu provokatorju. In vselej boste mirno in sladko spali, kot dojenček.

Neizmerno sem vesela za gospoda Hrasta in njemu podobne. Strinjam se z njim in tudi sama se držim njegove filozofije, da je v življenju treba gledati naprej, naprej in še enkrat naprej. A hkrati je treba biti tudi hvaležen. Bi bili danes to, kar smo, če ne bi bili doživeli toliko trpkega in hudega? Zase lahko zagotovo trdim, da ne. Nisem bila, hvala bogu, na Golem otoku, toda življenje mi kljub temu ni prizanašalo. Zanimivo pa je, da sem se skozi vse izgube, nizke udarce, manipulacije, bolečine, trpljenje in hudo bolezen prekalila ter postala mnogo bolj vedra, hvaležna za življenje in vse, kar mi prinaša, mila, milosrdna do sebe in drugih, hkrati pa mnogo močnejša. Sama zase pravim, da sem kot plutovinast zamašek – bolj ko se trudijo (in verjemite, da se nekateri okrog mene ves čas in zelo trudijo), da bi me potopili, lažje diham pod vodo, razvila sem škrge. Pa ne le to: vsakič izplavam močnejša, na veliko jezo in gnev tistih, ki me skušajo utopiti. Škoda!!! Škoda zanje, kajti ko me izgubijo, so izgubili zelo veliko.

Hvala, gospod Hrast, za vaš optimizem, pozitivizem in voljo do življenja. Veselim se, da vas bom osebnostno spoznala in vam lahko s ponosom stisnila roko.

».../v življenju ne gre za to, ali vas bodo podrli. Gre za to, ali boste spet vstali.«

Dr. Danijela Brečko  
Mag. Karmen Gorišek

# HRM-projekti 2014

## Živahen HRM-utrip nakazuje obdobje smelega vlaganja v razvoj ljudi

Na 17. letni in tradicionalni konferenci HRM Ravnanje z ljudmi pri delu 7. novembra 2014 v Ljubljani smo podelili tudi priznanje HRM-projekt leta. To laskavo priznanje, ki ga revija HRM in podjetje Planet GV podeljujeta že 12. leto zapored, uresničuje prav poseben cilj: spodbuja odličnost pri razvoju človeškega kapitala in tudi odličnost pri ravnanju z ljudmi pri delu.

Tradicija vsakoletnega izbiranja najboljših HRM-projektov pri nas s svojim ritualom pomembno prispeva tudi k ustvarjanju kulture naklonjenosti, povezanosti in ustvarjalnosti med managerji in strokovnjaki HR.

### Živahna in žlahtna HRM-bera

Značilnost večine nominiranih HRM-projektov 2014 so njihova moč na vpetost v kakovost, odličnost poslovanja organizacij, iskanje dodatne vrednosti z dovršenimi pristopi ravnanja z ljudmi – na osnovi metodološko čistih diagnoz in znanja o projektnem vodenju. Orodja vpljave procesov HRM so sodobna, mednarodna primerljiva in ne podlegajo več »improvizacijam«. Živahnost se kaže v zanimivih HR-inovacijah v manjših podjetjih, ki tako ohranjajo in razvijajo njihov »core business«.

Kar nekaj nominiranih HRM-projektov 2014 je nadgradnja projektov. To nakazuje na sistematično in strateško dolgoročno načrtovanje aktivnosti na področju HRM. Vsebine HRM-projektov v letu 2014 nakazujejo tudi sistematično vlaganje v inovativno kulturo in razvoj talentov, večjo skrb za zdravje in varnost na delovnem mestu ter tudi dajejo večji poudarek upravljanju delovne uspešnosti.

Nominirani projekti s svojimi vsebinski poudarki vzbujajo splošen vtis, da smo se bolj kot kdaj prej približali iskanju prave vrednosti HRM-ja, ob tem pa bo izziv gotovo ta, kako vrednost, ki jo ustvarjamo na področju HRM, tudi izmeriti.

### HRM-projekti leta 2014 podrla tri rekorde

Nominirani HRM-projekti prinašajo velik optimizem in podirajo rekorde. Od leta 2002, odkar podeljujemo priznanje zanje, se je v zbirnici HRM-projektov zbralo 98 projektov, ki vsi izražajo skrb za ravnanje z ljudmi pri delu in so tudi svojevrsten pokazatelj razvoja HRM-ja.

V letu 2014 smo na področju analize HRM-projektov izboljšali nekaj dosedanjih rekordov. To kaže, da se pri nas nekaj premika in da je moč čutiti na eni strani zavedanje, da brez razvoja ljudi ni gospodarskega okrevanja, na drugi strani pa je opaziti tendenco smelega in k rezultatom usmerjenega vlaganja v razvoj ljudi.

Na razpis se je prijavilo **8 projektov**. Vanje je bilo skupaj vloženih skoraj pol milijona € oziroma natančneje **460.509 €**, največ v 12 letih podeljevanja nagrade. Povprečna investicija v posamični projekt je

znašala **57.564 €**. Tudi to je rekord. Investicije v letošnje projekte so se gibale **med 10.000 in 100.000 €** na projekt. Visoko je tudi število ljudi, ki so bili tako ali drugače vključeni v HRM-projekte – **6823 oseb** oziroma **45 odstotkov** zaposlenih v podjetjih in organizacijah, ki so prijavile HRM-projekte. To je tretji rekord.

### Predstavitve nominiranih HRM-projektov 2014

V nadaljevanju vam predstavljamo, kako so podjetja, ki so nominirala svoje projekte, zbrala moč, znanje in pogum in kako z velikimi preobrazbami na področju HRM tlakujejo pot svojim vizijam.

#### HRM-projekt *Ustvarjam kjerkoli*

Jutrišnji svet dela se bo (po napovedih sodeč) zelo razlikoval od današnjega. Enako pomembno k temu prispevajo razvoj tehnologije in tudi značilnosti, vrednote generacije Y. Digitalno zelo pismene generacije, ki od dela pričakuje izzive, motivacijo in fleksibilnost. Odgovore na takšno prihodnost, ki jo bodo organizacije preprosto morale sprejeti, je poiskal **Zavod Ypsilon** na pobudo slovenskega Microsofta. Zelo izviren, aktualen in strokoven projekt *Ustvarjam kjerkoli* osvešča o prednostih sodobnejših, prilagodljivejših načinov dela, kot so teledelo, mobilno delo, delo na daljavo itd. Nosilci projekta so idejo razvili konec leta 2012, v naslednjih dveh letih pa že pridobili številne podpornike – partnerske organizacije, organizirali podjetniške dogodke, pripravili e-priročnik za uvajanje novega tipa dela. Sprožili so nov val kulture prihodnosti, ki bo marsikateremu podjetju omogočila konkurenčno prednost. Projekt ima že zdaj veliko uporabno vrednost, zato ne dvomimo o njegovi nadaljnji rasti pri nas in v drugih državah.

#### HRM-projekt *Celovit razvoj ključnih kadrov in talentov*

V **Skupini Kolektor** (5 družb, 1300 zaposlenih) so se lotili zahtevne naloge – **celovitega razvoja ključnih kadrov in talentov**. Projekt opisuje uvedbo kompetenčnega modela, analizo in razvoj ključnih ter obetavnih kadrov. Z upoštevanjem strateških izzivov koncerna so avtorji projekta strokovno in poslovno domišljeno kreirali ter implementirali rešitve. Naprej so jih pilotsko preskusili v podjetju Kolektor Group in ga nato širili na druge družbe. Kot v vseh prednostnih organizacijah so se tudi v koncernu Kolektor odločili za zmanjševanje neskladja med dejanskimi in zahtevanimi kompetencami zaposlenih na ključnih delovnih mestih ter spodbudno delovno okolje za njihov razvoj. Metode dela, ki so jih uporabljali, so lahko učni primeri dobre prakse za vsakogar, ki želi v praksi spoznati pomen in možnosti razvoja ključnih kadrov. To bo vsekakor veliko pripomoglo k širjenju tega znanja pri nas, saj je vredno posnemanja.

## HRM-projekt *Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi*

Posebej izstopajoč projekt *Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi* je prijavil LEK. Prikazani so ustvarjanje kulture inovativnosti v podjetju, poudarjanje pomena idej in inovacij, spodbujanje vseh zaposlenih k izboljševanju pri delu. Paleta različnih aktivnosti omogoča dejansko vključevanje vseh zaposlenih. Tako, kot pravi mag. Urlep, predsednik uprave Leka, postaja inovativnost stanje duha, ki nenehno išče priložnosti, kako nekaj opraviti bolje, učinkoviteje, vendar skladno z etičnimi in kakovostnimi standardi. Več kot 50-letna tradicija inovativnosti v Leku je tako, kot je razvidno iz projekta, uspelo doseči kakovosten premik. Povezali so več različnih, po enotah razdrobljenih iniciativ pod eno streho in tako pripeljali kulturo inovativnosti še višje. Konkretni rezultati doseženega so impozantni – prihranek sprejetih idej v letu 2013 je ocenjen na več kot 3 mio €, od 850 zanimivih idej jih je bilo 300 uresničenih v praksi v letu 2013 ...

## HRM-projekt *Spremembe sistema nagrajevanja*

Vesna Vodopivec, direktorica sektorja za upravljanje kadrov v NLB, je v spremnem dopisu kandidature HRM-projekta zapisala: *Kaj pomislite, ko slišite za NLB? Dokapitalizacija, tajkuni, davkoplačevalski denar ... Verjetno vse to in še kaj. Vendar bi bilo dobro, da bi poleg tega pomislili tudi na zaposlene, razvoj, spremembo kulture, spremembo nagrajevanja. V NLB uvajamo nove principe in metode, skrbimo za zaposlene, čeprav smo v zadnjem letu njihovo število tudi zmanjševali, ustvarjamo priložnosti za razvoj zaposlenih ...* Res je tako. Nominirani HRM-projekt *Spremembe sistema nagrajevanja* je odlično, profesionalno in poslovno zastavljen ter implemetiran model izboljševanja delovne uspešnosti zaposlenih in s tem učinkovitosti banke. Podlaga za to je uvedba novega modela ocenjevanja in nagrajevanja delovne uspešnosti na podlagi ciljnega vodenja in ključnih kompetenc. Hkrati s tem se ustvarja ciljno usmerjena kultura ter se gradijo temelji identifikacije in razvoja

ključnih zaposlenih. Učinki projekta se multiplicirajo: razvojni načrti zaposlenih, posodobitve letnih razgovorov, zemljevid znanja ... Projekt, s katerim je NLB kandidirala za HRM-projekt 2014, je eden od treh projektov (prestrukturiranje kadrov, upravljanja talentov) preobrazbe banke. Gre za nov model HR-arhitekture, mednarodno uveljavljen in primerljiv ter podprt z lastnim IT-znanjem. Znanje, zavzetost in usvarjalnost HR-strokovnjakov v NLB so obrodili bogate sadove. Lahko pa se ponašajo tudi z vlogo strateškega partnerja upravi, saj je bila ta podpornica sprememb na področju HR.

## HRM-projekt *Adventure*

V družbi **Atlantic Grupa** nadaljujejo tradicijo razvoja HR v močni povezavi s korporacijsko kulturo. Z nominiranim projektom *Adventure* želijo na vseh njihovih trgih razviti mlade strokovnjake in managerje ter jim z »avanturo« omogočiti »potovanje v inovativnost, učenje in izvedbo«. Posebnost pristopa se kaže že v izbiri kandidatov. Ustrezati morajo določenim razpisnim pogojem in izkazovati vrednote grupacije. Tako se lahko pričakuje njihov razvoj v strokovnjake na lastnem področju oziroma v »naravno drugačne junake«, kot jih imenujejo v družbi Atlantic Grupa. Mladi sodelavci lahko sodelujejo pri strateških poslovnih projektih v mednarodnem okolju, postajajo prepoznavni in širijo svoje poslovne mreže ter pridobivajo vpogled v podjetje in poslovanje. Projekt *Adventure* pomeni korist ne le za zaposlene, temveč tudi za podjetje, saj omogoča izrabo notranjih virov in pridobivanje inovativnih idej. Generacije »avanturistov« se bodo menjavale na dve leti. Ta strateška namera omogoča načrtno in trajnostno zagotavljanje lastnih ključnih kadrov – strokovnjakov in vodij.

## HRM-projekt *Program razvoja perspektivnih kadrov v Banki Koper v smeri individualnega razvoja*

Tudi ta projekt se osredotoča na razvoj talentov. Nominirani projekt *Program razvoja perspektivnih kadrov v Banki Koper v smeri individualnega razvoja* je nadaljevanje uspešnega projekta razvoja obetavnih

HRM-projekti v letih 2011–2014 v številkah

HRM-projekti v številkah v 4-letnem obdobju	2014	2013	2012	2011
Število prijavljenih HRM-projektov	8	6	12	6
Vložena sredstva v nominirane projekte	460.509 €	333.000 €	332.000 €	222.000 €
Povprečna investicija na posamični projekt	57.564 €	55.500 €	28.000 €	37.000 €
Število zaposlenih, deležnih koristi HRM-projektov	6823	6583	7690	5679
Povprečno število zaposlenih, vključenih v HRM-projekte	835	1097	640	946
Povprečna investicija HRM-projektov na zaposlenega	68 €	60 €	43 €	39 €

Vir: Arhiv podjetja Planet GV in revije HRM.

## Pet ocenjevalnih meril

Projekte je ocenjevala 4-članska strokovna komisija v sestavi mag. Karmen Gorišek, prokuristka svetovalne družbe Racio Razvoj, Boris Dular, direktor kadrovske službe v Krki in član IO SKZ, Brane Gruban, direktor podjetja Dialogos, ter dr. Danijela Brečko, odgovorna urednica revije HRM in prokuristka podjetja Planet GV.

Merila, po katerih smo ocenjevali prijavljene projekte:

- 1. uporabnost** (ocenjuje se, koliko je vpeljeni projekt uporaben v organizaciji in tudi širše v slovenskem okolju),
- 2. izvirnost** (ocenjuje se stopnja izvirnosti projekta glede na prakso na kadrovskem področju),
- 3. aktualnost** (preverja se aktualnost projekta glede na dinamičnost poslovnega okolja),
- 4. strokovnost** (ocenjuje se stopnja strokovnosti projekta),
- 5. učinki za prakso** (preverjajo se rezultati vpeljanega HRM-projekta za organizacijo).



Slika 1: Prvo mesto je pripadalo družbi NLB. Od leve proti desni: mag. Vesna Vodopivec, Janko Medja, dr. Danijela Brečko



Slika 2: Na drugo mesto se je uvrstila družba LEK; priznanje prejmeta dr. Darja Ferčej Temeljotov in Samo Roš



Slika 3: Nagrado za tretje mesto je prejela Skupina Kolektor (na levi Martina Lukan, desno mag. Eva Cvelbar Primožič)

## NAGRAJENI HRM-projektke 2014

1. mesto: projekt Sprememba sistema nagrajevanja, NLB
2. mesto: projekt Spremljanje in spodbujanje izboljšav in inovacij med zaposlenimi, Lek
3. mesto: projekt: Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in talentov, Skupina Kolektor

kadrov v letih 2008–2012. Spoznanja in povratne informacije udeležencev so bile smernice za delo z novo generacijo talentov. Glede na manjše možnosti za napredovanje so priprave individualnega razvoja kandidatov potekale hkrati s projekti in zagotavljanjem kompetenc na sedanjih delovnih mestih. Banka tako pridobiva bolj izobražene, komunikacijsko in timsko spretno delavce. Konkretni rezultati inovativnega pristopa se že kažejo v boljši samopodobi in lastni organiziranosti udeležencev, v boljšem vodenju in uspešnejših pogovorih s strankami. Program razvoja individualnega upravljanja kariere je vreden posnemanja za vse, ki ne vidijo možnosti za vertikalno napredovanje zaposlenih.

### HRM-projekt *Celosten pristop k razvoju prodajnih veščin*

Prodajna strategija družbe Mercator temelji na odlični prodajni storitvi. To pomeni, da se morajo prodajalci vrniti h koreninam in bistvu svojega poklica – k prodaji. Odlično zastavljen in implementiran projekt *Celosten pristop k razvoju prodajnih veščin* omogoča izboljšanje strokovnosti prodajalcev, razvoj organizacijske kulture, usmerjene k potrebam in željam kupcev, s tem pa se izboljšuje tudi zadovoljstvo kupcev. Povratni učinek so boljši prodajni rezultati. Avtorji projekta, v katerega je vključenih že 3266 oseb, so upoštevali dognanja raziskav trga in raziskav *Skrivnostni kupec* ter na teh osnovah kreirali programe in metode dela, ki so jih uporabljali za različne ciljne skupine. Fazno zastavljen projekt daje že dobre rezultate in tudi zaposleni so ga dobro sprejeli. Sprotno preverjanje poteka projekta zmanjšuje tveganja oziroma odklone, saj nameravajo z izobraževanjem zaposlenih ter z razvojem različnih vsebin nadaljevati tudi v letu 2015. Projekt je vreden promoviranja v vsaki trgovski organizaciji.

### HRM-projekt *500 dni brez nezgode pri delu*

Zadnji nominirani projekt *500 dni brez nezgode pri delu* podjetja Treves je ponudil vpogled v problematiko zagotavljanja večje varnosti in zdravja pri delu. V podjetju z 72 zaposlenimi so pred uvedbo projekta imeli kar 4 delovne nesreče v krajšem obdobju, zato so se odločili za oblikovanje posebne strategije sodelovanja vseh zaposlenih pri zagotavljanju varnega dela. Zaposleni so na svojih delovnih mestih preverili, kaj se da izboljšati, pripravili predloge, kako bi to izvedli, in jih tudi finančno ovrednotili. Zavzeto vodstvo je spodbudilo široko sestavljeno projektno skupino, ki je bdela nad realizacijo predlogov ter hkrati zagotavljala tudi spodbudno komunikacijo in motivacijo zaposlenih. Inovativen projekt daje sadove, saj so se izboljšali zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, delovne razmere, bolniški izostanki so minimalni in s tem zahtevni delovni procesi niso ogroženi. Po prvih 500 dneh brez nezgode so proslavili uspeh in si zastavili novi cilj – ponovno 500 dni brez nezgode pri delu. Podjetje s svojo strategijo in poslovno filozofijo prednjači tudi v mednarodnem okviru Skupine Treves. Še nobeni tovarni namreč ni uspelo doseči toliko dni brez nezgod kot podjetju v Sloveniji – 873 dni. Projekt je občudovanja vreden in upamo, da bo doživel širšo promocijo tudi v domačem okolju.

### Najboljši HRM-projektke – kažipot HR-strategijam

Nominirani HRM-projektke kažejo, da se poslanstvo nagrajevanja najboljših HRM-projektov vsako leto bolj uresničuje – spodbujajo se novosti, promovirajo se odlični dosežki, izmenjujejo se znanje in spoznanja ter povečuje ugled stroke HRM.

Poslanstvo podeljevanja priznanja za najboljši HRM-projekt ob vseh teh dosežkih še zdaleč ni končano. Še naprej želimo izboljševati HRM-stroko in omogočiti sprotne odzive na spremembe v okolju. Celo več – v Sloveniji želimo postati gibalno sprememb, ki bo z močjo in ugledom kažipot HR-strategijam v zasebnem in javnem sektorju. Torej vabljeni, da se za prijavo za HRM-projekt 2015 odločite že danes. Razpis bo trajal od 1. junija 2015.



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

# Razpis za podelitev plaket in priznanj Slovenske kadrovske zveze za leto 2015

Komisija za priznanja Slovenske kadrovske zveze (v nadaljevanju SKZ) razpisuje podelitev plaket in priznanj za leto 2015. Temeljni kriterij za podelitev plakete ali priznanja je, da je predlagani kandidat pri svojem delu in vedenju ravnal v skladu s Kodeksom etike kadrovskih strokovnjakov Slovenije.

## Druga merila za podelitev plaket ali priznanj

### Zlata plaketa

Zlato plaketo lahko prejmejo člani društva za kadrovske dejavnosti za življenjsko delo na področju kadrovske dejavnosti, pri čemer so s celovitim delovanjem in dosežki pomembno prispevali:

- k razvoju kadrovske dejavnosti in stroke ter
- k delovanju in razvoju društev za kadrovske dejavnosti na lokalni, državni ali mednarodni ravni.

### Srebrna plaketa

Srebrno plaketo lahko prejmejo člani društva za kadrovske dejavnosti ali društvo za kadrovske dejavnosti in/ali druga organizacija, ki so aktivni praviloma vsaj 10 let in so pri tem:

- učinkovito in uspešno opravljali razvojno in strokovno delo na kadrovskega področju,
- aktivno in učinkovito delovali v društvih za kadrovske dejavnosti in pomembno prispevali k povezovanju teorije in prakse.

### Priznanje

Priznanja lahko prejmejo člani društva za kadrovske dejavnosti (posameznik ali skupina), društva za kadrovske dejavnosti in/ali organizacije:

- ki so na kadrovskega področju oblikovali izviren model, metodo in/ali tehniko in jo preiskovali v praksi ter je uporabna v več organizacijah in dejavnostih;
- ki so učinkovito in uspešno uveljavili kadrovskega projekt v praksi in je ta model prispeval k uspešnosti organizacije ali dejavnosti v najmanj 3 letnem obdobju;

- ki so imeli pomembne zasluge za učinkovito povezovanje znanosti, stroke ter prakse;
- ki so uspešno organizirali in vsebinsko razvijali delovanje društev za kadrovskega dejavnosti in SKZ.

Pri podeljevanju plaket oziroma priznanj za uspešno delo društev za kadrovskega dejavnosti se poleg navedenih meril upoštevajo tudi:

- dobra organiziranost društva,
- količina in kakovost izvedenih strokovnih dogodkov,
- udeležba članov na dogodkih društev za kadrovskega dejavnosti ali SKZ,
- urejeno administrativno-financijsko poslovanje.

Izraz društvo za kadrovskega dejavnosti se uporablja v pomenu društva za kadrovskega dejavnosti, ki je član SKZ.

*Predsednik Komisije:  
dr. Boris Dular*

## Rokovnik

1. Razpis se pošlje društvom za kadrovskega dejavnosti in objavi na spletni strani SKZ ter v strokovni reviji HRM.
2. Pisne predloge z utemeljitvami za podelitev plaket ali priznanj je treba poslati do 28. februarja 2015 na naslov [boris.dular@krka.biz](mailto:boris.dular@krka.biz) ali na naslov Slovenska kadrovska zveza, Valjahunova 11, 1000 Ljubljana oziroma [sekretar@skz.si](mailto:sekretar@skz.si).
3. Komisija bo opravila izbor in predloge nagrajencev do 15. marca 2015 poslala v potrditev Upravnemu odboru SKZ.
4. Plakete in priznanja bodo podeljene na Slovenskem kadrovskega kongresu 16 in 17. aprila 2015 v Portorožu.



## Pisali bomo

Naslednja številka bo izšla sredi aprila v luči 3. slovenskega kadrovskega kongresa. V njej bomo predstavili **najbolj revolucionaren pristop za doseganje strateških sprememb, pristop Appreciative Inquiry**, ki pomeni v slovenskem prevodu pozitivno poizvedovanje ter temelji na spoznavanju pozitivnih jeder v organizaciji in osredotočanju na zaželeno prihodnost. Bralci se boste gotovo razveselili prispevkov iz prakse. Tokrat bo posebej za našo revijo **Sam Berrisford**, priznani komunikolog, ki mu je uspelo narediti preobrat pri BBC-ju, pisal o moči uporabe strukturiranega pogovora, **Ole Bloch** pa o ustvarjanju motivacije in zavzetosti na podlagi novih vrednot.

Pisali bomo tudi o pomenu raznolikosti na delovnem mestu. Svoje izkušnje z bralci revije bo delil **Matthew Davies**, britanski pisatelj in radijski voditelj. Posebej vabljeni tudi k branju prispevka o spoštovanju na delovnem mestu, ki ga za bralce revije pripravlja naša rojakinja **Patty Meglich**, ki trenutno živi in ustvarja v ZDA.

Drage bralke in bralci, revija HRM prinaša nova spoznanja in primere učinkovite prakse s področja ravnanja z ljudmi pri delu, ki jih želimo deliti z vami. Pri tem je naša učilnica ves svet, zato bo aprilaska številka še bolj mednarodno obarvana ter vas bo spremljala tudi na 3. slovenskem kadrovskem kongresu 16. in 17. aprila v Portorožu.

**Hvala, ker spremljate revijo HRM.**

HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu

Številka 63, februar 2015, letnik 13, 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**

500 izvodov

**Tisk**

Tiskarna DTP d. o. o.,  
Pot k sejmišču 30, 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!**

## KOLEDAR IZOBRAŽEVALNIH DOGODKOV PODJETJA PLANET GV V LETU 2015

Pridružite se nam na naših dogodkih!

### MAREC

- |                   |  |
|-------------------|--|
| <b>3.</b><br>MAR  | <b>Pogajalska akademija</b><br>Pet poldnevnih modulov od 3. 3. do 31. 3.                                       |
| <b>5.</b><br>MAR  | <b>11. STROKOVNO POSVETOVANJE POSLOVNIH SEKRETARK IN SEKRETARJEV V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH</b><br>5. 3. |
| <b>10.</b><br>MAR | <b>ZLATI KAMEN 2015</b><br>10. 3.  |
| <b>12.</b><br>MAR | <b>Usposabljanje pooblaščenecv za preprečevanje mobinga</b><br>12. 3. in 18. 3.                                |
| <b>25.</b><br>MAR | <b>12. KONFERENCA MANAGEMENT IN VODENJE V ZDRAVSTVU 2015</b><br>25. 3.   |

### APRIL

- |                   |   |
|-------------------|---|
| <b>16.</b><br>APR | <b>SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2015</b><br>16. 4. in 17. 4. |
| <b>22.</b><br>APR | <b>Psihologija pogajanja</b><br>22. 4.                      |

### MAJ

- |                   |  |
|-------------------|--|
| <b>14.</b><br>MAJ | <b>14. NABAVNA KONFERENCA 2015</b><br>14. 5. in 15. 5.   |
| <b>19.</b><br>MAJ | <b>Kako komunicirati s težavnimi sodelavci</b><br>19. 5.   |
| <b>21.</b><br>MAJ | <b>ADMA 2015, 23. KONGRES POSLOVNIH ASISTENTOV, SEKRETARJEV, VODIJ PISARN IN TAJNIC</b><br>21. 5. – 23. 5. |
| <b>28.</b><br>MAJ | <b>14. DNEVI DELOVNEGA PRAVA IN SOCIALNE VARNOSTI 2015</b><br>28. 5. in 29. 5.                             |

### JUNIJ

- |                  |  |
|------------------|--|
| <b>3.</b><br>JUN | <b>Usposabljanje pooblaščenecv za preprečevanju mobinga</b><br>3. 6. in 11. 6. |
| <b>4.</b><br>JUN | <b>Merjenje učinkovitosti izobraževanja</b><br>4. 6.                           |
| <b>9.</b><br>JUN | <b>14. MEDNARODNA KONFERENCA ODLIČNOST MANAGERK 2015</b><br>9. 6.              |

### INFORMACIJE IN PRIJAVE

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



## 14. mednarodna konferenca ODLIČNOST MANAGERK 2015

Modrost, Učinkovitost in Strast = Odličnost

### Dan za odlične managerke, odlične podjetnice in odlične ženske

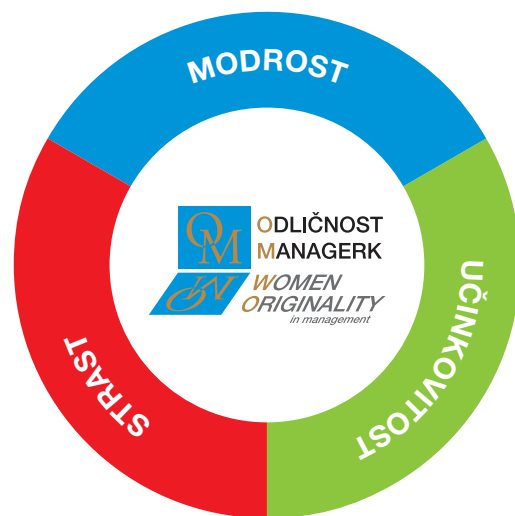
9. junij, 2015, na Bledu

- › Da izmenjamo znanje in izkušnje,
- › Da ustvarimo pozitivno energijo,
- › Da preobrazimo naše voditeljstvo,
- › Povezane, bogatejše in močnejše.

### Iz programa

Voditeljske modrosti iz Orienta, Učinkovitost in nagrajevanje, Kariera iz strasti - karierne zgodbe uspešnih managerk, Vključi vse.

Slovesna podelitev priznanj ARTEMIDA



**P.S. Za vse redne obiskovalce konference pripravljamo posebno presenečanje.**



#### PRIZNANJE ARTEMIDA

Za vse voditeljice, ki so v preteklem letu prvič zasedle vodilno mesto v srednji ali veliki gospodarski družbi oziroma pomembni negospodarski družbi z več kot 40 zaposlenimi.

**Rok za prijavo kandidature je 24. april 2014.**



#### PLUS – REVIJA HRM!

Udeleženke in udeleženci srečanja prejmete **ново in prenovljeno, junijsko številko revije HRM**, strokovno revijo za ravnanje z ljudmi pri delu, ki spremlja novosti v razvoju in njihovo zrcaljenje v praksi.