

STROKOVNA REVIJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

HRM

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MAGAZINE



Krasni novi svet in kako preživeti v njem

Bodite operativno strateški

Mednarodni startupi in njihove delovne prakse

Kadrovska managerka leta 2015

KOLENDAR IZOBRAŽEVALNIH DOGODKOV PODJETJA PLANET GV V JESENI 2015

Pridružite se nam na naših dogodkih!

SEPTEMBER

- 22.** **GV-Akademija vodenja** (Ljubljana)
SEP 22. 9., 29. 9., 6. 10., 13. 10., 20. 10., 3. 11. in 13. 11.
- 29.** **POSVET UREJANJE DELOVNIH RAZMERIJ V PRAKSI 2015** (Bled)
SEP 29. 9.
- 24.** **NEPREMIČNINSKI RAZVOJNI FORUM 2015** (Portorož)
SEP 24. in 25. 9.

OKTOBER

- 8.** **DAVČNO – FINANČNA KONFERENCA 2015** (Portorož)
OKT 8. in 9. 10.
- 14.** **MEDNARODNI POSLOVNO-LOGISTIČNI KONGRES OSKRBOVALNE VERIGE
V ZNANOSTI IN PRAKSI 2015** (Maribor)
OKT 14. – 16. 10.
- 14.** **GV-Coaching akademija** (Ljubljana)
OKT 14. 10., 21. 10., 4. 11., 11. 11., 18. 11., 25. 11. in 2. 12.
- 22.** **15. KONFERENCA IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT 2015** (Bled)
OKT 22. 10.
- 23.** **17. KONFERENCA O RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU (HRM) 2015** (Bled)
OKT 23. 10.

NOVEMBER

- 10.** **Tečaj Pravilno in učinkovito urejanje delovnih razmerij** (Ljubljana)
NOV 10. in 12. 11.
- 12.** **21. JESENSKI POSVET KAJ MORA VEDETI DOBRA TAJNICA**
NOV 12. in 13. 11.
- 19.** **7. KONFERENCA O COACHINGU 2015** (Bled)
NOV 19. 11.
- 26.** **Izobraževanje za pridobitev potrdila o usposobljenosti za člana nadzornih svetov ali upravnih odborov družb** (Ljubljana)
NOV 26. 11., 30. 11. in 7. 12.

DECEMBER

- 3.** **USPOSABLJANJE POOBlašČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA** (Ljubljana)
DEC 3. in 8. 12.

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

Smo pripravljeni na predanost in lastno voditeljstvo?



Beseda, tako pisana kot izgovorjena, nosi veliko moč. Lahko navdihuje, opolnomoča in povezuje. Njen učinek je lahko seveda tudi obraten, zato je modro, da svoje besede izbiramo pozorno in premišljeno.

Junjska številka revije HRM je posvečena temi voditeljstva v različnih oblikah. Vsebinsko te številke je pripravil novi uredniški odbor, katerega želja je, da vas zapisane besede o voditeljstvu navdihnejo in še dodatno povežejo z vašimi sodelavci. Da pa o voditeljstvu lahko spregovorimo in ga širimo, je smiselno, da o njem razmislimo najprej sami. Kaj je torej voditeljstvo za nas same?

V družbi se širi zavest, da je koncept avtoritarnega voditelja, ki pri zaposlenih zbujajo strahospoštovanje, preživet. Voditelj prihodnosti (in tudi sedanosti) naj bi bil človek, ki povezuje, odpira prostor različnih in je pripravljen na dialog. Ko o voditeljstvu razmišljam osebno, se vedno znova spomnim na kvaliteto predanosti, ki voditeljstvu daje moč in naboj ne glede na čas in prostor. Ko smo nečemu resnično predani, iz nas žari drugačen odnos do življenja, soljudi in širšega okolja. Ljudje okoli nas to prepoznajo, čutijo in si tudi sami želijo biti del tega magnetizma.

Čeprav voditeljstvo sestavlja ogromno kvalitet, je morda ravno predanost tista, ki je najbolj osebna in privlačna. Kaj je tisto kar žene in navdihuje voditelja? Kaj ga vsak dan vodi preko številnih izzivov, ki ga ne ustavljajo ampak zgolj usmerjajo na nove poti? Je morda predanost tista, ki mu daje vsakodnevno moč in žar, hkrati pa na skupno pot priteguje tudi (nove) sodelavce in somišljenike?

Klasična podoba voditeljstva – trikotnik, kjer je voditelj na vrhu in mu vsi ostali sledijo, se namreč obrača na glavo. Vstopamo v čas obrnjene piramide, kjer voditelj priznava, da pravzaprav (še) nima odgovorov, a jih je pripravljen poiskati – predano in sodelovalno, skupaj z drugimi. Takšen človek opušča klasično vlogo voditelja in se prelevi v gostitelja, čigar namen je ustvarjati prostor in okolje, ki bo spodbujalo odgovore, razvoj in dodatno povezovanje. Morda zveni preprosto, a takšen spremenjen pogled na voditeljstvo predstavlja največji izziv današnjih voditeljev – stopiti iz piedestala voditelja in voditi z gostiteljstvom.

Kako začeti? Lahko s tem, da »damo na pavzo« obstoječe voditeljske strategije in se vprašamo čemu smo resnično predani? Za čim stojimo in kaj želimo ustvariti v svojem življenju, podjetju, okolju? Nato ljudi povabimo v iskren pogovor. Verjetno bi se začudili, ko bi izkusili, kako zelo manjka poglobljene komunikacije med ljudmi v organizacijah. Ljudje se preprosto ne poslušajo, kaj šele slišijo in delijo svoje vizije in potencialne. Zatorej je potrebno ljudi aktivno povabiti k soustvarjanju in deljenju navdihov. Naslednji korak? Morda pristna vprašanja: kaj resnično menite? Kako bi se tega lotili? Kaj predlagate? Ko ljudem damo možnost za odgovornost, jo bodo tudi lažje sprejeli in sami postali voditelji. V času kompleksnosti in krize ljudje namreč ne želijo le pasivno sodelovati, temveč tudi prispevati k uresničitvi skupne vizije.

Današnji voditelj naj postane gostitelj. Naj postane nekdo, ki ustvarja pogoje ter skupen prostor, kjer se potenciali drugih lahko izrazijo. Naj skrbi za varen in topel prostor zaupanja, podpore in soustvarjanja. Vsi skupaj pa lahko začnemo s predanostjo – življenju v nas samih in življenju v drugih. Ko podpiramo življenje, ne zgolj rezultatov, tudi življenje podpira nas.

Matej Delakorda,
urednik

VSEBINA

STROKOVNA REVUJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU
LETNIK 13, ŠTEVILKA 65, JUNIJ 2015



STRATEGIJE IN TRENDI

- 6 **Krasni novi svet in kako preživeti v njem**
- 10 **Kakšen stil vodenja je primeren za moderno organizacijo?**
- 13 **Bodite operativno strateški: Vzpostavljanje vitkega razvoja podjetja**
- 16 **Mednarodni startupi in njihove delovne prakse**
- 20 **Izzivi pri vodenju in kadrovanju ljudi ob vstopu na kitajski trg**
- 22 **Onboarding: uspešno na krov, uspešno na pot**
- 28 **Osebna energija za vodenje: Model P.E.R.F.E.C.T. za doseganje polne angažiranosti**

INTERVJUJI

- 34 **Šejka Thoraya Al Awadhi: Z opolnomočenjem žensk do močne in stabilne družbe**
- 38 **Vesna Vodopivec: Kadrovska managerka leta 2015**
- 42 **Natalija Zupan: Človeški obraz plačilne nediscipline in terjatev**

IZ DOBRE PRAKSE

- 44 **ALTA: Primer uspešne zgodbe združitve različnih organizacijskih kultur**
- 48 **Razvoj vodstvenih veščin mladih liderjev**

IZ RAZISKAV

- 52 **Vodenje in vrednote**

ODMEVI

- 56 **Slovenski kadrovski kongres 2015: Misli pozitivno-deluj raznoliko**

- 58 **HRM NA KRATKO**

Krasni novi svet in kako preživeti v njem

Teja Breznik Alfirev

6

Živimo v vznemirljivem svetu. Dinamika, ki je posledica ekonomskih, družbeno-političnih in predvsem tehnoloških dogajanj, brez dvoma ne prinaša predvidljivosti in stabilnosti. Digitalne spremembe, ki vplivajo na odnose med strankami in podjetji, podirajo zidove med različnimi sektorji in silijo glavne izvršne direktorje, da razumejo, kako tehnologija lahko izboljša delovanje njihovih organizacij in jih pripelje bližje strankam. Glavno vprašanje, ki se zastavlja je: kako pospeševati sodelovanje tako zunaj kot znotraj organizacij in kako identificirati raznolik bazen talentov? Po raziskavah sodeč so si izvršni direktorji enotni: glavni atribut uspešnosti organizacij je prilagodljivost.

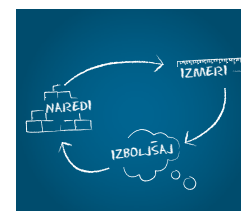


Bodite operativno strateški

Lojze Bertoncelj

13

Biti strateški pomeni poskrbeti za prihodnost. Biti operativen pomeni to narediti, ne le razmišljati in govoriti. Če za sedanjost skrbimo s proizvodnjo izdelkov oziroma izvajanjem storitev, potem za prihodnost skrbimo z razvojem tega. Če je včasih zadoščal klasični razvoj, ga v času hitrih sprememb in velikih negotovosti nadomešča t. i. vitki razvoj. Drugačna vsebina dela zahteva drugačne pristope, drugačne kompetence, nove talente. S proaktivnim pristopom pri vzpostavljanju podjetnega okolja ter pri iskanju in razvoju podjetniških talentov lahko kadroviki pridobijo bistveno bolj strateško vlogo v družbi.



Mednarodni startupi in njihove delovne prakse

Gaja Zornada

16

V izzivih poslovanja brez meja in v planiranju za učinkovito delo z oddaljenimi in polkulturnimi ekipami so startupi tako domači, da si jih težko predstavljamo v bolj homogenih okoljih. V marsikateri mehki večini, stilih in prilagodljivosti vodenja ter vrednotah, ki prežemajo startupe in obdajajoči ekosistem, lahko iščemo dobre prakse in zglede tudi za bolj klasično oblikovana podjetja. Organizacije po svetu se vedno bolj obračajo k tem mladim podjetjem po svežino, izpoljene delovne procese in vztrajnost motivacije, s katero se ekipe teh startupov podajajo v negotov delovni vsakdan.



Kadrovska managerka leta 2015

Vesna Vodopivec

38

Na Slovenskem kadrovskem kongresu 2015 smo razglasili 9. kadrovskega managerja leta. Nagrada je že sedmič zapored šla v roke ženski, letos magistrici Vesni Vodopivec, direktorici Sektorja za upravljanje s kadri in razvoj organizacije v NLB d.d. O njeni poti, dosežkih in prihodnjih izzivih se je z njo posebej za revijo HRM pogovarjala Danijela Brečko.



Krasni novi svet in kako preživeti v njem



Živimo v vznemirljivem svetu. Dinamika, ki je posledica ekonomskih, družbeno-političnih in predvsem tehnoloških dogajanj, brez dvoma ne prinaša predvidljivosti in stabilnosti. Če povzamem iz uvodnika zadnje raziskave PwC 18. annual global CEO Survey 2015, živimo v obdobju digitalnih sprememb brez primere – spremembe, ki vplivajo na odnose med strankami in podjetji, podirajo zidove med različnimi sektorji in silijo glavne izvršne direktorje (v nadaljevanju CEO-te), da razumejo, kako tehnologija lahko izboljša delovanje njihovih organizacij in jih pripelje bližje strankam; kako pospeševati sodelovanje tako izven kot znotraj organizacij in kako identificirati raznolik bazen talentov. Tako ne preseneča, da si je večina od 1322 CEO-tov enotna, da je glavni atribut uspešnosti organizacij prilagodljivost.

Večina strategij se ne udejanji

Da bi organizacije lahko izkoristile izzive, ki jih prinaša današnja realnost nesigurnosti in nepredvidljivosti, ter bi lahko dosegale rast oziroma dosegale zadane cilje, morajo temu prilagoditi način razmišljanja in delovanja, kajti izzivi realizacije poslovne strategije so še kako prisotni. Po raziskavi, ki jo navaja Harvard Business Review (marec 2015), je razvidno, da ima kar dve tretjini do tri četrtine velikih organizacij velike težave pri poskusih izvedbe zastavljenih strategij. Raziskava navaja, da so težave v:

... sodelovanju

Le 9 % vodij pravi, da se lahko večino časa ZANESEJO na kolege iz drugih organizacijskih enot. Razlog je ne samo, da ciljev ne dosegajo, temveč da managerji razvijajo nefunk-

cionalna vedenja – podvajajo svoj trud in delo, pustijo, da se obljube, dane strankam, ne uresničijo, zamujajo s svojimi obljubami ali spustijo privlačne priložnosti, ki se pojavijo.

... agilnosti

Strateško planiranje gre z roko v roki s planiranjem budgetov. In to se kmalu lahko spremeni v največjo cokol doseganja ciljev. Okolje se prehitro spreminja, da bi ga lahko ignorirali in ne prilagodili svojih načrtov novim razmeram, npr. da bi opustili program ali iniciativo, za katero smo planirali vire – denar, ljudi, čas, ko se izkaže, da ni perspektive v tem ali da pograbimo priložnost, ki se na novo pojavi ter hitro dodelimo/prerazporedimo vire za njeno realizacijo. Managerji tako ne izkazujejo agilnosti – ne razvijajo in implementirajo kreativnih rešitev, ko se pojavijo nepredvidljive težave ali nepričakovane priložnosti.

... razumevanju strategije

Kljub naporom, vloženim v komunikacijo, raziskave med zaposlenimi pravijo, da zaposleni dejansko ne razumejo strategije. Ne le, da je ne razumejo na nižjih hierarhičnih nivojih, temveč je velikokrat ne razume niti C-nivo (nivo izvršnih direktorjev). Težava ni v količini (90 % jih meni, da CEO dovolj pogosto komunicira strategijo), temveč v samem razumevanju. Le-to je velikokrat, sodeč po odgovorih iz raziskave, posledica prevelikega števila prioritete in nekonsistentnosti v sporočilih, predvsem pa nerazumevanja, kako se prioritete dejansko povezujejo in dopolnjujejo.

... razvoju prave kulture/vedenj

Vrednote, ki jih imajo organizacije objavljene na spletnih straneh ali obešene na stenah, ne podpirajo izvedbe strategije. Tudi, če bi jo hipotetično lahko, se dejanske vrednote različ-

kujejo od vrednot, ki se živijo. Resnične vrednote vodij se pokažejo takrat, ko morajo sprejemati težke odločitve (npr. nasloviti težave, vezane na podpoprečno uspešne zaposlene). Še večja škoda pa se dela, ko se sprejemajo odločitve, vezane na zaposlovanje ali napredovanje. Te se namreč sprejemajo glede na pretekle dosežke posameznikov in ne recimo na sposobnost hitre prilagoditve novim situacijam, kar je pokazatelj agilnosti, ki je potrebna za izvedbo strategije. Agilnost pomeni pripravljenost na eksperimentiranje, čemur pa se managerji v strahu pred neuspehom izogibajo. Kar polovico managerjev iz raziskave je strah, da bo trpela njihova kariera, če bodo iniciatorji novih priložnosti ali inovacij in jim bo spodletelo. Poleg tega navajajo, da ne morejo imeti odprtih debat in diskusij o težkih temah ali pa so te celo tabu. Na vprašanje, kaj bi svetovali novemu kolegu, jih kar dve tretjini odgovori, da bi mu svetovali, da naj dajo takšne obljube, ki jih bodo lahko izpolnili, le ena tretjina pa jih je odgovorila, da bi mu predlagala ambiciozne cilje.

... koncentraciji moči na vrhu

Koncentrirana moč na vrhu lahko na kratek rok požene uspešnost, vendar je na dolgi rok neučinkovita, pravijo v Harvard Business Re-

view. Zakaj? Zato, ker na vrhu vodilni nimajo detajlnega vpogleda v to, kar se dejansko dogaja. Če so intervencije z vrha pogoste in neposredne, ustvarjajo le več konfliktov kot pa iskanja rešitev, saj srednjemu vodstvu jemljejo odgovornost za sprejemanje odločitev, dajanje pobud in sprejemanje odgovornosti za rezultate, kar pa so sicer naloge, ki si jih srednji management želi opravljati. Uspešna izvedba strategije ali njena smrt izhaja iz neštetih odločitev in akcij na vseh nivojih, poleg srednjega managementa kot najbolj kritičnega so tu še ključne pozicije (strokovnjaki), ki imajo neformalni vpliv na socialne mreže, ki naj bi dejansko izvedle dogovorjene aktivnosti in tako prispevale k skupnim ciljem.

Priporočilo, ki ga dajejo v Harvard Business Review, je, da naj organizacije, ki želijo izpeljati svoje strategije, spodbujajo **sodelovanje** med organizacijskimi enotami ter gradijo **agilnost**, da se bodo lahko uspešno **prilagajale** stalnim spremembam na trgu. Torej pravijo enako, kot so povedali CEO-ti v zgoraj omenjeni raziskavi.

Vodenje za zmožnost prilagajanja

Da je potrebno prilagoditi ali celo predrugačiti načine vodenja organizacij, da se bodo lahko uspešno prilagajale ne več tako novi re-

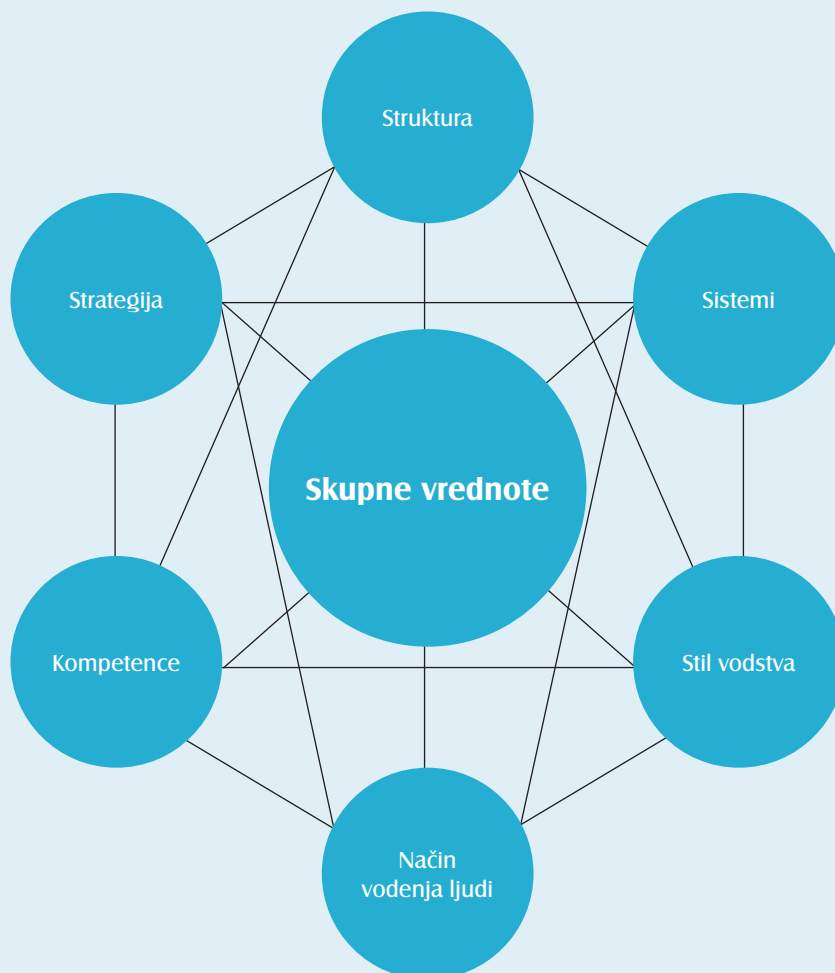
alnosti, je aktualna tema. Kljub temu uveljavljenih modelov, kako točno naj to organizacije naredijo, ni veliko.

Ogromno je še organizacij, ki temeljijo na modelih, ki so se uveljavili v industrijski dobi in so zasledovale cilj, biti čim bolj učinkovite. S tem ciljem so se osredotočali na »trde« strani organizacij - oblikovanje strategij in struktur organizacij ter oblikovanje procesov in sistemov. Nato se je sčasoma fokus obrnil na »mehke« strani, kot so zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, upravljanje znanja in zavzetosti, razvoj voditeljstva in talentov ... Noben od teh elementov organizacije pa sam po sebi še ne prinese mirnega spanca CEO-tom. Kaj manjka?

Kaj vse je organizacija?

Če si sposodim 7s model avtorjev R. H. Watermana, T. J. Petersa in J. R. Phillipsa, lahko na organizacijo pogledamo bistveno bolj celovito kot le iz perspektive ciljev, organiziranosti in procesov. Model, ki so ga razvili že leta 1980, še danes dobro služi razumevanju, kaj vse tvori in poganja organizacijo ter kako so vsi ti elementi povezani med seboj.

Organizacijo sestavljajo tako »trdi« deli, kot so strategija (strategy), struktura (structure) in sistemi (systems), kot tudi »mehki« deli, kot so skupne vrednote (shared values), stil



vodenja (style), ključne kompetence (skills) in način vodenja ljudi (staff).

Strategija: Načrtovane akcije, ki jih želi organizacija izvesti, da se primerno odzove na zunanje zahteve (strank, konkurence, drugih vplivov). Vse prevečkrat strategiji sledi le struktura, kar pa še ne pomeni, da bo zato organizacija uspela realizirati svojo strategijo. Samo prilagoditev organiziranosti je premalo.

Organizacije, ki želijo izpeljati svoje strategije, spodbujajo sodelovanje med organizacijskimi enotami ter gradijo agilnost, da se bodo lahko uspešno prilagajale stalnim spremembam na trgu.

Struktura: V zadnjih desetletjih je bilo veliko napora vloženega v iskanje »prave« organizacijske strukture. Kompleksnost organizacij, ki se je večala z njihovo rastjo, je rasla, ter tako tudi potrebe po različnih strukturah. Od funkcionalne do matricne, do produktne, do geografske, glede na trg ... Veliko diskusij na temo, kaj naj bo centralizirano, kaj decentralizirano.

Sistemi: S sistemi so mišljene vse procedure, formalne in neformalne, po katerih se odvijajo vsakodnevne aktivnosti v organizaciji.

Skupne vrednote: Kaj so tisti skupni koncepti, ki usmerjajo delovanje članov organizacije. Skupne vrednote so temeljne ideje, okrog katerih je zgrajen posel, in ki bodo vodile posel tudi v bodoče. Primer takšnih vrednot so inovativni produkti ali usmerjenost k strankam. So kot lepilo, ki drži skupaj celotno delovanje organizacije in daje smisel ter pomen vsem članom organizacije.

Stil vodenja: Pri stilu je mišljen stil vodilnih – ne kaj govorijo, temveč kaj delajo, čemu dajejo pozornost. Temu, čemur dajejo pozornost, bodo dajali pozornost tudi vsi ostali člani organizacije, s svojo pozornostjo lahko vodja svoja sporočila podkrepí, vpliva na razmišljanje ljudi, daje poudarek, kaj mu je pomembno, temu prilagaja svoja sporočila in vedenja.

Ključne kompetence: Kako organizacije skrbijo za razvoj kompetenc, ki jih potrebujejo za realizacijo svoje strategije in kaj je tisto, po čemer so organizacije znane, da delajo najbolje. Kar je enako pomembno, je, kako nadomestiti stare ključne kompetence z novimi ter vseeno obdržati znanje, ki ga organizacija še vedno potrebuje v sedanosti.

Način vodenja ljudi: Kako se organizacije lotevajo tako trših delov vodenja, kot so sistemi ocenjevanja in nagrajevanja, formalni treningi ipd., kot mehkejših delov, kot so morala in zadovoljstvo, motivacija, odnos do dela, vedenja. Kar je ključno, je, kako se organizacije lotevajo razvoja voditeljstva in nasploh socializacije ljudi.

Že več kot 30 let nazaj se je izkazalo, da le postavitev strategije, kateri sledi struktura, ni dovolj za sposobnost hitrega prilagajanja organizacij. Razlogi ležijo v drugih spremenljivkah: sistemi, ki temeljijo na preživetih predpostavkah, stil vodenja, ki ne podpira izvedbo strategije, odsotnost skupnih vrednot, ki bi držale organizacijo skupaj v iskanju skupnega poslanstva, zavračanje z ukvarjanjem s konkretnimi »težavami, povezanimi z ljudmi« in priložnostmi.

Še pomembneje je, da se spremenljivke, kot so sistemi, stil vodenja, kompetence in vrednote, jemljejo enako resno kot strategija in struktura, ko se govori o vpeljevanju sprememb. Pravzaprav so prav te ključne za doseganje stalnih sprememb – prilagodljivosti organizacije. Spremembe v sistemih, kot so razvoj samo organiziranih teamov ali ustvarjanje entuziazma od zgoraj navzdol okrog skupnih vrednot lahko vzame leta, medtem ko sta (vsaj na površini) oblikovanje strategije in reorganizacija lahko vidni bistveno prej. Kljub vsemu pa je hitrost prave spremembe povezana z vsemi sedmimi s-ji. 7s okvir je najučinkovitejši takrat, ko se organizacije osredotočijo na medsebojno usklajenost in povezave med vsemi sedmimi s-ji.

Že več kot 30 let nazaj se je izkazalo, da le postavitev strategije, kateri sledi struktura, ni dovolj za sposobnost hitrega prilagajanja organizacij.

Če je toliko spremenljivk, kako začeti oblikovati nove modele organizacij? In na kakšnih predpostavkah?

Kje začeti?

Mnenja, kako se lotiti postavitev takšnih modelov organizacij, ki bodo zmožne hitre prilagodljivosti, je več. Poglejmo si nekaj primerov.

Richard Barret v svojih knjigah o razvoju zavedanja posameznikov, organizacij in družbe nasploh pravi, da se vse začne pri voditeljstvu. Vrednote in prepričanja vodilnih so tista, ki oblikujejo organizacijsko kulturo organizacij, katera predstavlja temelj, kako uspešna ali neuspešna bo organizacija pri izvedbi svojih strategij in dolgoročnega uspeha. V svoji knjigi *The new leadership paradigm* ločuje med razvojem voditeljstva in razvojem talentov. Prvi predstavlja proces, kjer se posameznikom pomaga pri osebni in profesionalni rasti, da lahko postanejo avtentični in se samo aktualizirajo; drugi pa proces, v katerem se znotraj organizacij identificira in razvija posameznike, ki so najbolj sposobni razvijati svoj nivo zavedanja. Slednji so ljudje, ki

naj jih organizacije usposabljaajo, da zasedajo pozicije, ki imajo največji vpliv na organizacijo. Karakteristike, ki naj jih organizacije iščejo v takšnih posameznikih, so enake karakteristikam, ki so zaslužne za 14 milijard let evolucije:

- prilagodljivost (hitrost, odpornost),
- stalno učenje (spomin, logika),
- sposobnost povezovanja (kompatibilnost, zaupanje),
- sposobnost sodelovanja (usklajenost, empatija),
- sposobnost upravljanja kompleksnosti (interna in eksterna).

Še posebej izpostavlja **prilagodljivost** (enako kot jo izpostavljajo v HBR raziskavi in CEOti širom sveta v PwC raziskavi). O prilagodljivosti piše, da se izkazuje kot sposobnost entitete (posameznika, organizacije, družbe), da vzdržuje notranjo stabilnost in zunanje ravnotežje, ko se pojavijo spremembe v zunanjem okolju. Izpostavlja dve komponenti prilagodljivosti: hitrost in odpornost. Hitrost ali agilnost sta zelo pomembni za preživetje entitete. Odpornost se izkazuje kot sposobnost, koliko sokov oziroma sprememb lahko entiteta prenese, preden se hitro vrne nazaj v notranjo stabilnost in zunanje ravnotežje. Več odpornosti ima, lažje se prilagodi in preživi. Frederic Laloux se v svoji knjigi *Reinventing organizations* tudi sklicuje na evolucijo človeštva ter na lastno raziskavo organizacij, ki temeljijo na drugačnih temeljih. Piše, da so organizacije prihodnosti kot »živi organizem« in da se organizacijam, ki jih vodimo kot stroje, izteka čas, saj temeljijo na vodenju, primerem za 19. stoletje, kjer so naloge temeljile na rutinskih opravilih in kreativnost ter iniciativnost nista bili zaželeni. Izpostavlja tri ključne principe, po katerih naj bi se oblikovali novi modeli organizacij in ki jih že živijo organizacije, katere je preučeval in opisal v svoji knjigi:

- Samo-vodenje: za učinkovito delovanje je razvit sistem, ki temelji na odnosih s kolegi, brez potrebe po hierarhiji ali konsenzu. Na ta način se lahko bistveno hitreje sprejemajo boljše odločitve in se hitreje ukrepa, kar vodi v večjo **hitrost in prilagodljivost**.
- Celovitost osebnosti: organizacije so prostor, kjer naj bi posamezniki velik del sebe pustili pred vrati organizacije ter se na delovno mesto prikazali v svoji »profesionalni« vlogi. Kot profesionalno velikokrat velja, da si primoran reševati stvari »po moško«, izkazovati odločnosti in moč ter skriti dvome in ranljivost. Prevladuje racionalnost, medtem ko so čustveni, intuitivni in spiritualni deli v delovnem okolju nedobrodošli. Nove organizacije imajo razvite prakse, kjer je celovita osebnost dobrodošla.
- Evolucijsko poslanstvo: namesto poskušanja, napovedovati in nadzorovati prihodnost, so člani organizacije vabljeni, da

poslušajo in razumejo, kaj je poslanstvo organizacije – kaj želi postati in kakšnemu namenu želi služiti.

Vsi ti trije principi se odražajo v vsakodnevni aktivnosti in načinu dela, ki podpirajo samo odločanje, sprejemanje odgovornosti in hitrost delovanja ter s tem sposobnost hitrega prilagajanja.

Prepričanja in vrednote vrhnjega managementa odločilno vplivajo na to, kam se bo usmerila glavna pozornost v organizaciji.

Jeroen de Flander v svoji knjigi *Strategy execution heroes* za to, kako zapeljati proces izvedbe strategije v organizaciji, na zelo pragmatičen način predlaga model 8. Poudarja, da organizacije, ki imajo formalni sistem izvedbe strategije, dosegajo dva do trikrat boljše možnosti za uspeh. V modelu 8 izpostavlja poleg definicije strategije, komunikacijo in kaskadnost ciljev, postavitve ciljev, spremljanje ciljev in coaching, evalvacijo uspeha, stalno revidiranje in učenje ter predvsem upravljanje ključnih iniciativ, ki so bile identificirane v procesu postavitve/revidiranja strategije in bodo pripeljale do uspeha. Te iniciative so aktivnosti, ki so strateškega pomena za organizacijo ter jih je organizacija sposobna doseči le, če različne organizacijske enote sodelujejo druga z drugo sinhrono. Pri tem se sprejemajo odločitve in peljejo akcije na vseh nivojih organizacije, pri čemer kot pomoč ponuja coaching način individualnega vodenja.

Yves Morieux in Peter Tollman ponujata šest preprostih pravil za upravljanje kompleksnosti organizacij. V knjigi *Six simple rules* poudarjata, da le »trdi« ali le »mehki« pristop ne deluje, temveč skozi šest pravil poudarjata, da je ključno poenostaviti, kako organizacije delujejo – razumeti »kontekst« dela ter opazovati, kaj v resnici ljudje delajo, katere neformalne cilje dejansko zasledujejo, ker jih v to silo organizacija s svojimi vedno bolj kompliciranimi pravili sama. Poudarjata, da je ključno sodelovanje med organizacijskimi »škaticami«, za kar predlagata nekaj taktik, kot so razumevanje konteksta, v katerem posameznik deluje, ter kako mu pomagati, da se dejansko osredotoča na formalne cilje, razvoj integritet (ljudi, ki bodo omogočili sodelovanje in ki jim ni težko sprejeti tudi težkih odločitev, da bo sodelovanje steklo), distribucija moči iz vrha na funkcije, ki imajo dejansko največji vpliv na poslovanje, postavitve ci-

ljev, ki spodbujajo sodelovanje, redne povratne informacije v bistveno krajših časovnih intervalih ter nagrajevanje tistih, ki učinkovito sodelujejo in kaznovanje tistih, ki ne. Velik poudarek dajeta »kontekstu«, v katerem zaposleni delujejo, ter izogibanju tradicionalnim »dobrim praks« vodenja kar tako.

Kaj je skupnega vsem tem avtorjem?

Različni avtorji iz različnih okolij pišejo o zelo podobnih stvareh vsak na svoj način. Nekateri poudarjajo razvoj vrednot, poslanstva in voditeljstva, nekateri dajejo večji poudarek na procese ali taktike. Kaj je tisto, kar jim je skupno?

1. Vsi vsak na svoj način poudarjajo, da je za nujno sposobnost prilagajanja potrebno **spremeniti način oblikovanja in vodenja organizacij**.
2. Da bi razvili sposobnost uspešnega prilagajanja, predlagajo razvoj učinkovitega sodelovanja preko odprave silosov, mikro-managementa in kreiranja pravega »konteksta«, distribucije moči preko celotne organizacije, partnerskega odnosa med managerjem in zaposlenimi (preko coaching načina vodenja), stalne povratne informacije in učenja in smiselnosti dela preko drugačnih ciljev ali poslanstva. Če strnemo – **razvoj sodelovalne, agilne in posledično hitro prilagodljive organizacijske kulture**.
3. Da bi to lahko dosegli, je potrebno razumeti širšo sliko delovanja organizacija (npr. 7s model) in uskladiti ter upravljati vse elemente znotraj modela.

Kjer je pozornost, tam je dogajanje

Kakorkoli obrnemo, so prepričanja in vrednote vrhnjega managementa tiste, ki vplivajo odločilno na to, kam se bo usmerila glavna pozornost v organizaciji. Ali se bo usmerila na oblikovanje strategij in temu prilagajala organiziranost, se bo usmerila na dobrobit zaposlenih in pozabila na strukturo, procese in cilje, se bo usmerila na kratkoročno osvajanje trgov, pozabila pa na razvoj novih storitev ali produktov in s tem tudi na razvoj ljudi ...? Spremembe se bodo dogajale na tistem področju, na katerega je usmerjena pozornost in obratno, kjer pozornosti ni, se ne bo prav veliko dogajalo. Zato je sposobnost, videti širšo sliko, velikega pomena. Še večjega pomena je to, da vodilni izkazujejo vrednote, ki vodijo k skupni dobrobiti in ne dobrobiti posameznikov. Samo tako lahko razvijajo dolgoročno

uspešne organizacije, ki so uspešne prav zato, ker jih vodijo dolgoročni cilji in ne kratkoročna korist posameznikov. Od vrednot vodilnih/lastnikov je odvisno, kakšne sisteme in načine vodenja bo imela organizacija: na primer ali bo organizacija nagrajevala ustvarjanje dolgoročne vrednosti ali le kratkoročno profitabilnost, bo delovanje organizacije temeljilo na prepričanjih, da je potrebno vzpostaviti nešeto kontrolnih mehanizmov in s tem povzročiti napačen fokus ljudi ali bo gradila delovanje na popolnomočenju ter stalnemu učenju zaposlenih, bo organizacija sledila svojemu poslanstvu (temu, kaj rešuje pri svojih strankah oz. v družbi) ali maksimiziranju dobička ter s tem zavirala lasten razvoj ...

Vloga HRM

Da bi organizacije lahko aktivno začele z razvojem takšnih modelov organizacij, ki bi jim pomagali dosegati cilje preko zmognosti hitre prilagodljivosti, igra lahko HR management eno najbolj vidnih vlog. Razvoj organizacij naj bi bila domena strateškega HR managementa. Glavna skrb strateškega HR managementa bi tako morala biti, da skrbi za evolucijo organizacije ter s tem za njeno stalno sposobnost prilagajanja. Da bi bil HR management pri tem uspešen, potrebuje takšne HR kompetence, kot jih je v svoji knjigi opisal Richard Barrett:

- prilagodljivost,
- stalno učenje,
- sposobnost povezovanja,
- sposobnost sodelovanja,
- sposobnost upravljanja kompleksnosti.

HRM je pred velikim izzivom. In svojo veliko priložnostjo. Svojo vrednost lahko pokaže preko snovanja organizacij na temeljih, kot so vrednote, razvoj zavedanja vodstva in načinov organizacij, primernih za 21. stoletje.

Viri

- R.Barrett (2010). *The new leadership paradigm*
 F.Laloux (2014). *Reinventing organizations*
 J. De Flander (2010). *Strategy execution heroes*
 Y.Morieux & P.Tollman (2014). *Six simple rules*
 PwC 18. annual global CEO Survey 2015 (<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>)
 Structure is not organization (http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf)

■ **Teja Breznik Alfired** je svetovalka za strateški HR management in kadrovska managerka leta 2012.

Kakšen stil vodenja je primeren za moderno organizacijo?

Moderni časi prinašajo v delovanje delovnih organizacij nove poglede in znanja. Sodoben čas in na znanju temelječa ekonomija organizacije sili, da preidejo k novim stilom vodenja, kar zahteva prilagodljivost, delitev znanja, popolno vključenost in opolnomočenje zaposlenih ter pozitivno vedenje. Po drugi strani psihologija daje izjemno velik pomen delu s človeškimi viri v podjetjih, saj je edino ta vir neiztrošen in kot tak najbolj perspektiven v smislu investicije energije.



Kakšna je managerska funkcija?

Managerji s svojim delom zagotavljajo smotno delo delovanja članov družbe in najbolj smotrni način doseganja cilja družbe. To dosežejo tako, da si vnaprej zamislijo delovanje družbe kot celote. Planirajo delovanje družbe, na primer poslovanje organizacije, zamišljeno delovanje družbe pa izvajajo posamezni člani, specialisti. Managerji zato planirajo njihove zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto. Medsebojno jih usklajujejo, tako na ravni organizacije kot vsakega člana. Organiziranju sledi upravljanje zamišljene organizacije, ki poteka najprej kot kadrovanje članov in razvijanje novih zmožnosti, zatem pa kot vodenje. Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k zelenim ciljem. Vodenje je tudi zmožnost spodbujanja in pripravljajanja ljudi, da bi si želeli bojevati se za skupne cilje. Po drugi strani mnogi opredeljujejo vodenje kot vplivanje na posamezne člane, da delujejo po zamisljenih managerjev. Managerji takšno delovanje dosežejo z ustreznim motiviranjem, komuniciranjem ter z ustreznimi lastnostmi in načinom vodenja. Izvajanje zamišljenega pri izvajalcih managerji spremljajo, ugotavljajo odstopanja in ustrezno ukrepajo. Z opisanim procesom zagotavljajo smotno delovanje članov in doseganje cilja družbe, ne da bi sami neposredno

sodelovali v izvajanju. Vodenje je pomemben sestavni del managementa. Tako kot je zaželeno, da je manager dober planer, dober organizator, dober kontrolor, je zaželeno, da je tudi dober vodja. Vodenje je verjetno tisti del managerske funkcije, ki se ga je najtežje naučiti, obenem pa je tisti del managerske funkcije, ki je navzven najbolj viden.

Sestavine vodenja

Osnovne tri oziroma štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in teamom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani vodjo izvolijo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da on odloča namesto njih in potem ravnajo po prejetih smernicah. Najpomembnejša je vez med vodjo in člani teama. Raziskave kažejo, da je najprej potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in člani, nato pa je potrebno članom dodeliti več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, člani namreč toliko raje sledijo vodji, če menijo, da vodja ve, kaj hoče. Dober vodja spodbuja člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti nikoli tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati malo drugače. Temeljne sestavine vodenja so:

- Vodja. Glavne naloge vodje so, da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, da aktivno usmerja dogajanja in da poskuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.
- Skupina. Stanje v skupini je lahko harmonično, prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje. Lahko pa v skupini vladajo neenotnost, nasprotovanje, napetost in podobno.
- Posameznik. Vsak, ki vstopa v organizacijo, ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanju itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih v skupini ali s cilji vodje.

Vse to se interakcijsko povezuje s spremenljivkami iz okolja v organizaciji, in sicer s/z (Možina, 2002):

- Strukturo. Poznamo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode in take, ki je ne dopuščajo. Govorimo o centraliziranih in decentraliziranih sistemih. Organizacija ima lahko več ravni vodenja ali pa je bolj ploska, kar pomeni, da je brez hierarhije.
- Tehnologijo. Nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire in se posamezne izvedbe lahko med seboj razlikujejo.
- Delom, nalogami. Podobno kot tehnologija so tudi delovni postopki in naloge točno

predpisani v navodilih in poslovnih ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela.

- Kulturo, ozračjem. V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le-to vpliva na delo in ljudi.

Teorije in stili vodenja

Razumevanje vodenja seveda pomeni tudi razumevanje pojmovanja vodenja v zgodovini in razvoj perspektive gledanja na vodstvene procese. Ta perspektiva gledanja je v domeni psihologije dela in ne ekonomije, je pa res, da sodobna pojmovanja nujno potrebno morajo združevati interdisciplinarne poglede vsaj ekonomistov, psihologov in neredko tudi filozofije.

Za razliko od teorij upravljanja, kjer je nekoliko bolj poudarjena dimenzija funkcionalnosti (znanja in veščine, ki so pomembne v okviru določenih opravil), teorije vodenja poudarjajo vedenjsko dimenzijo (prirojene in naučene kvalitete, ki so potrebne za učinkovito delo v organizaciji). Dandanes imamo bogato teoretično podlago razvoja številnih teorij in stilov vodenja.

Teorije osebnostnih potez

S proučevanjem osebnih potez so znanstveniki na začetku prejšnjega stoletja poskušali pravič sistematično analizirati vodenje. Razvile so se številne teorije »velikih mož«, ki so se osredotočile na prirojene značilnosti velikih zgodovinskih vodij. Pregled strokovne literature si je enoten, da je prvo pravo sistematično študijo povezav med potezami in vodenjem opravil Stogdill (1948), ki je analiziral 124 raziskav s tega področja med letoma 1904 in 1947. Identificiral je osem vodstvenih potez v konkretnih situacijah, značilnih za posameznike, ki so pozneje postali vodje. Kasneje so sledile še študije vpliva, ki so proučevale razlike med vodji in ostalimi zaposlenimi v organizaciji ter povezavo med osebnimi potezami in socialno inteligentnostjo.

Vodje so tisti ljudje, ki hodijo spredaj in so pristno privrženi spremembam v sebi in v organizaciji.

Številne študije so torej nanizale spekter različnih osebnostnih potez, ki so povezane z vodenjem. Lahko izpostavimo vsaj naslednje: inteligentnost, samozavest, odločnost, integriteto in družabnost.

Teorije veščin

Tudi teorije veščin so, podobno kot teorije (osebnostnih) potez, osredotočene na vodjo. Razlika je v tem, da je pozornost tukaj usmerjena na veščine

in sposobnosti, ki se jih je mogoče za razliko od nekaterih (prirojenih) osebnostnih potez naučiti in jih razvijati. Te teorije torej zagovarjajo stališče, da so za učinkovito vodenje poleg ustreznih osebnostnih potez potrebna tudi razna znanja in veščine. Glavni zagon je k razvoju teh teorij dal članek Roberta Katza z naslovom *Skills of an Effective Administrator* davnega leta 1955, seveda je prišel iz ameriško orientirane behavioristične paradigme, v katerem je avtor želel preseči dotdanje težave z opredeljevanjem kritičnih veščin za vodenje. Na podlagi lastnih izkušenj in prvih znanstvenih opazovanj je razvil t. i. pristop treh ključnih veščin za učinkovito vodenje, in sicer tehnične, človeške in pojmovne veščine. V tem oziru je enačil pojma uprava in vodenje. Iz tistih časov izhaja tudi ena prvih definicij vodstvenih veščin, ki jih definira kot sposobnost uporabe lastnega znanja in kompetenc za doseg postavljenih ciljev in namenov. Čeprav so vse tri veščine pomembne za učinkovito vodenje, njihova pomembnost niha med različnimi nivoji v organizaciji. Tako naj bi na nižjem nivoju managementa bile pomembnejše veščine tehnične in človeške narave, na srednjem so vse tri veščine enako pomembno zastopane, medtem ko naj bi na višjem nivoju prevladovala pojmovne in človeške veščine, tehnične pa nekoliko manj.

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je prišlo do pomembnega premika naprej na področju teorij veščin, ko je bila opravljena obsežna raziskava na področju vodenja s pomočjo veščin za reševanje konkretnih težav, in sicer na vzorcu 1800 ameriških vojaških častniških poveljnikov. Oblikovali so model vodstvenih veščin, ki se osredotoča na posameznikove sposobnosti, saj lahko slednje posameznik razvija tekom daljšega obdobja skozi programe izobraževanja in usposabljanja. Model je sestavljen iz naslednjih elementov:

- individualnih značilnosti oziroma lastnosti,
- kompetenc,
- rezultatov vodenja,
- kariernih izkušenj, ki vplivajo pretežno na individualne značilnosti in kompetence ter
- vplivov okolja, na katerega vodja pogosto ne more vplivati, lahko pa okolje vpliva na vse štiri preostale elemente modela.

Med individualne značilnosti oziroma lastnosti spadajo splošne in specifične kognitivne sposobnosti, motivacije in osebnost. Kompetence pa v okviru tega modela obsegajo sposobnosti reševanja težav, družbene presoje in znanje.

Situacijske teorije

Že samo ime pove, da temeljijo situacijske teorije na vodenju v konkretnih situacijah. V teoriji torej različne situacije zahtevajo različne vodje. In iz tega zornega se mora posledično vodja prilagoditi določenim okoliščinam v situaciji, če želi biti učinkovit in uspešen vodja. Situacijske teorije vodenja proučujejo medsebojen vpliv vseh elementov vodenja. Pri tem poskušajo ugotoviti, kateri dejavniki (naloge,

tip organizacije, organizacijska raven ipd.) vplivajo na ustrezen stil vodenja.

Zametki situacijskih teorij segajo v šestdeseta leta prejšnjega stoletja, ko sta Hersey in Blanchard (1969) začela razvijati osnovne elemente te teorije. Predvidela sta, da je tovrstno vodenje sestavljeno iz dveh nivojev, to sta usmeritveni in podporni, oba pa se morata prilagoditi konkretni situaciji. Model so potem različni avtorji nadgradili in postavili alternative modela situacijskega vodenja. Na podlagi različnih nivojev usmeritvenega in podpornega obnašanja so nastali štirje različni stili vodenja:

- delegiranje, ki se kaže kot nizko usmeritveno in podporno obnašanje,
- podpiranje, ki se kaže kot nizko usmeritveno in visoko podporno obnašanje,
- inštruiranje, za katero je značilno visoko usmeritveno in podporno obnašanje,
- usmerjanje, za katero je značilno visoko usmeritveno in nizko podporno obnašanje.

Behavioristične teorije

V letih 1950 in letih 1960 se je pričela razvijati nova veja teorij vodenja, ki je poskušala razlikovati med vodji in ne-vodji na podlagi njihovih vedenjskih lastnosti. Te teorije so se torej osredotočale na obnašanje vodij, medtem ko so izvajali svoje naloge. Pri tem ločijo med vodji, ki so po svoji naravi usmerjeni bodisi v naloge ali odnose z ljudmi (angl. *task & people oriented*).

Kontingenčne teorije

Oče kontingenčne teorije je Fidler, ki je s svojimi deli leta 1964 in 1967 postavil temelje teoriji, ki se je odmaknila od izključne pozornosti v smeri vodje in je v enačbo vključila še okolje, tako notranje kot tudi zunanje. Pri kontingenčni teoriji je v ospredju odnos med vodjo in ujetjem njegovega stila vodenja. Tako je učinkovitost vodenja odvisna od ujemanja z njegovim vodstvenim stilom. Je ena izmed najbolj citiranih in raziskanih teorij.

Poznamo še številne ostale teorije vodenja, med njimi so še teorije poti in ciljev, psihodinamične teorije, teorije avtentičnega vodenja, teorije vodenja skupine, teorije izmenjave vodja-član, teorija administrativnega vodenja javnega sektorja, Vroom-Yetton model itd., vendar na tem mestu ni prostora za predstavitev vseh, za lažjo osvetlitev problematike vodenja navajamo samo nekatere zanimive poglede.

Vrste moči, vpliva

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Moč je poglobljena za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Moč se izraža z vplivom in jo lahko pojmuje kot potencialen vpliv, vpliv pa kot aktualizirano moč. Vpliv je proces, v katerem vodja povzroči spremembo stališč in ravnanja

drugega posameznika ali skupine. Več vrst moči determinira posameznega vodjo:

- **Legitimna moč.** Moč, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji. Direktor ima večji legitimni vpliv na investicijske odločitve kot njegovi podrejeni vodje posameznih področij. Ti pa imajo večji vpliv kot referenti, ki so jim podrejeni, in podobno.
- **Moč nagrajevanja.** Moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagraduje. To pomeni, da sodelavci sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje nagrajeno. Vodja lahko podrejene nagraduje z materialnimi in nematerialnimi nagradami.
- **Moč pritiska.** Moč, ki izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo. Ta vrsta moči je običajno manj učinkovita, kot so motivacijski dejavniki, ki izvirajo iz moči nagrajevanja. Pogosto se namreč zgodi, da se namesto izboljšanja pojavijo negativne oblike vedenja, sprenevedanje, opravičevanje ali celo ponarejanje poročil o storilnosti pri delu.
- **Referenčna moč.** Moč, ki izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. To pomeni, da bi bili sodelavci radi podobni vodji, ker so jim všeč njegove osebnostne lastnosti, zato mu sledijo in ga posnemajo. To so karizmatične osebnosti, ki imajo precejšen ugled in se odlikujejo vsaj v nekaterih zelenih značilnostih vodenja.
- **Ekspertna moč.** Moč, ki je ključne narave za sedanje in prihodnje delo managerjev, izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij. To je lahko omejeno na ozko strokovno področje dela ali pa je široko in zajema dejavnost določenega področja ali celotne organizacije. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma pri vodenju.

Moč je poglavitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja.

Uporaba različnih vrst moči lahko vodi do treh vrst vedenja članov: ali jo uresničujejo, ali se z njo strinjajo, ali pa se ji upirajo. Sodelavci, ki predloge vodje sprejemajo, jih običajno tudi uresničijo v praksi. Sodelavci, ki se strinjajo s predlogi vodje, delajo, kolikor pač mislijo, da je potrebno. Podrejeni se upirajo, če menijo, da vodja od njih zahteva preveč ali na neprimeren način.

Nova vizija vodenja

Da bi ljudje razvili čim več tega, kar znajo in zmorejo, bodo morali managerji v prihodnje z njimi delati tako, da jih bodo motivirali in pridobili njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih poslovnih ciljev. Izhodišča za novo filozofijo vodenja je že v začetku šestdesetih let oblikoval McGregor s teorijama X in Y. Teorija X je kritika tradicionalne teorije vodenja. Predpostavlja se,

da zaposleni nimajo radi dela in če je le mogoče, se mu izogibajo. Zaposleni prav tako potrebujejo navodila za delo, poleg tega pa jih je potrebno usmerjati k ciljem organizacije. Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grozno. Teorija Y pa predstavlja novo filozofijo vodenja. Vodja se opre na sodelavce, ki so pametni, bistri, iznajdljivi in prevzemajo odgovornost. Svojim članom daje možnost aktivnega dela, ki jim je vir zadovoljstva, poleg tega pa so pripravljeno trdo delati. Zaposleni lahko veliko prispevajo k organizaciji in ciljem, ki so bili zastavljeni. Predpostavke o zaposlenih so pozitivne, iščejo in prevzemajo odgovornost, sami se znajo usmerjati, kontrolirati. Nadrejeni jih zgolj spodbujajo in jim svetujejo, saj jih vodijo višji nivoji potreb po Maslowu.

Da ljudje razvijejo čim več tega, kar znajo in zmorejo, jih morajo managerji motivirati in pridobiti njihovo zaupanje.

Na podlagi teorij X in Y so nastala mnoga nova razmišljanja. Reddin je npr. v svoji teoriji Z ali situacijski teoriji korigiral poenostavitve, ki jih predpostavljata McGregorjevi teoriji. Po tej teoriji ima človek voljo do dela, naklonjen je dobremu in slabemu. Razmere človeka spodbujajo, razum pa ga motivira. Za človeka je medsebojno delovanje pomembna družbena enota, osnovni način tega delovanja je soodvisnost, stvarnost je najboljši opis za človekovo gledanje na človeka.

Prehod k novim stilom vodenja

Vse pogosteje je torej slišati, da mora vsaka delovna organizacija, če želi biti uspešna, postati učeča se institucija. Znanje je moč, zato so ga ljudje, ki so ga imeli v preteklosti, pogosto poskušali zavijati v skrivnost. V postkapitalizmu moč izhaja iz prenašanja znanja, da postane produktivno, ne iz njegovega skrivanja. Tukaj lahko iščemo mnoge analogije s športom in športno psihologijo v obdobju hladne vojne. Ameriška športna psihologija je temeljila na širjenju znanja s ciljem obogatitve znanja, ruska in vzhodna športna psihologija pa sta skrivali znanje s ciljem obdržanja prednosti pred drugimi. Temeljni odgovor na izzive družbenih sprememb zadnjih desetletij tako daje strategija vseživljenjskosti učenja in izobraževanja, kar posledično pomeni uveljavljanje učeče se družbe. Bistvo sprememb v organizaciji je razvidno v pogosto uporabljenem izrazu učeča se organizacija. Osnove te sodobne teorije se nahajajo v teoriji Alberta Bandure iz začetka osemdesetih let, v teoriji socialnega učenja (Bandura, 1977). Osnovna izhodišča njegove teorije so:

- **Samoučinkovitost.** Povezuje se s pojmi, kot so sposobnost, krepitev samozaupanja, mojstrstvo in pričakovanje.
- **Upravljanje samega sebe.** Pri tem ima posameznik na razpolago dve temeljni vrsti stra-

tegije: vedenjske, ki se nanašajo na akcije, to je postavljanje ciljev, samoopazovanje, samonagrajevanje, samokaznovanje; in kognitivne, ki se nanašajo na vzorce mišljenja, kar pomeni pozitivno orientacijo, domišljijo, izziv namesto ovire ipd.

- **Supervodenje.** Je vodenje drugih k razvijanju in upravljanju samega sebe. Kljub temu morajo razumeti, da niso vse okoliščine, vse organizacije in vse naloge primerne za uporabo principa supervodenja.
- **Delitev informacij.** Delavci morajo imeti informacije. Še bolj pomembno je, da odprta komunikacija delavcem pove, da so upoštevani in da jim vodja zaupa.
- **Usposabljanje managerjev in zaposlenih za upravljanje samega sebe.** Managerji potrebujejo zagotovilo, da bodo še naprej imeli pomembno vlogo pri uspehu organizacije. Delavci pa potrebujejo zagotovilo, da namerava management proces upravljanja samega sebe tudi izpeljati.
- **Samoupravljalni timi.** Team je skupina, katere člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri opredeljevanju ciljev. Timski način dela postaja vse pomembnejši za uspešno reševanje posameznih problemov; v večjih organizacijah je ena od stalnih oblik tima. Samoupravljalni timi razpolagajo z veliko mero samostojnosti pri definiranju naloge, metod dela, uvajanjem korektnih akcij.

Za spremembe so odgovorni vsi v podjetju. Vodstvo samo ne more izvesti niti ene spremembe, saj njihova še tako trdna odločitev ne more nadomestiti nezavzetosti in nezainteresiranosti zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Vodje so tisti ljudje, ki hodijo spredaj in so pristno privrženi spremembam v sebi in v organizaciji. Vodijo z razvijanjem novih veščin, sposobnosti in razumevanja. Še najmočnejše je vodenje z vzgledom. Učeča se organizacija je torej usposobljena v ustvarjanju, akumuliranju in prenašanju znanja ter usposobljena za spremembe vedenja na podlagi na novo pridobljenega znanja.

V teoriji so seveda stvari razumljive in jasne, v praksi pa to pomeni enormno usposobljenost vodje (managerja) na področju čustvene inteligentnosti, visoke sposobnosti komuniciranja, predvsem poslušanja, ter seveda izjemno sposobnost prepričevanja. Tukaj pa vstopamo v prostor psihologije, ki poudarjamo, da se da večino managerskih veščin učinkovito naučiti, zato smo razvili različne oblike delavnic, svetovanj in coachinga. Seveda pa mora zato obstajati volja in motivacija. Če le-ti imamo, je pot do vrha upravljanja s samim sabo odprta in bi morala postati izziv vsakemu sodobnemu managerju.

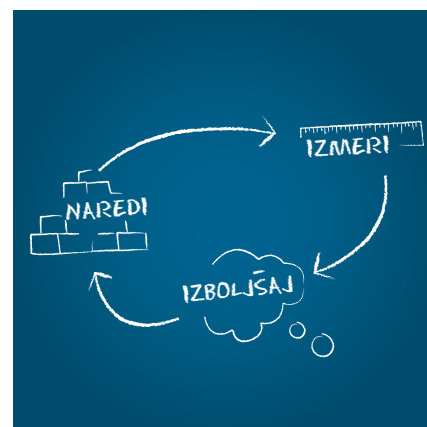
■ **Prof. dr. Matej Tušak** je športni psiholog in redni profesor psihologije in psihologije športa na Fakulteti za šport in Filozofski fakulteti.

■ **Mag. Patricia Blatnik** je raziskovalka ekonomskih in poslovnih analiz, učinkovitosti zdravstvenih sistemov na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management.

Bodite operativno strateški

Vzpostavljanje vitkega razvoja podjetja

Biti strateški pomeni poskrbeti za prihodnost. Biti operativni pomeni to narediti, ne le razmišljati in govoriti. Če za sedanost skrbimo s proizvodnjo izdelkov oziroma izvajanjem storitev, potem za prihodnost skrbimo z razvojem le-tega. Če je včasih zadoščal klasični razvoj, ga v času hitrih sprememb in velikih negotovosti nadomešča t. i. vitki razvoj. Drugačna vsebina dela zahteva drugačne pristope, drugačne kompetence, nove talente. S proaktivnim pristopom pri vzpostavljanju podjetnega okolja ter pri iskanju in razvoju podjetniških talentov lahko kadroviki pridobijo bistveno bolj strateško vlogo v družbi.



Razmere v podjetjih¹

Zelo uspešna podjetja se na spremembe na trgu odzivajo z inoviranjem, ki jim edino zagotavlja dolgoročni uspeh in obstoj. Izgubljene in slabe posle pravočasno nadomeščajo z bistveno novimi posli. Zavedajo se, da je njihova prihodnost neposredno odvisna od hitrosti vpeljevanja novosti v poslovanje glede na hitrosti vpeljevanja novosti, ki jo dosega konkurenca. Inovirati pomeni biti ambiciozen. Če ni želje po večji dodani vrednosti na zaposlenega, ni potrebe, da bi inovirali. Kdor obični v starih načinih dela, zagotovo počasi propade. Za dolgoročni obstoj in uspeh je potrebno inovirati – predvidevati, poskušati, iskati in tudi najti boljše ideje, koncepte in rešitve. Vedno inoviramo s poslovnimi modeli in ne le z iz-

¹ Razmišljanje načeloma velja za vse oblike organizacij, za proizvodne in storitvene dejavnosti, za zasebni in tudi javni sektor. Vsak posameznik, vsak team in vsaka organizacija naj bi dolgoročno obstajali iz enega samega razloga – dajati vrednost svojim odjemalcem. Če te vrednosti ni ali če zmanjka odjemalcev, je obstoj posameznika, teama in organizacije resno ogrožen.

delki in storitvami. Iste tehnologije, patente, izdelke, storitve in blagovne znamke lahko namreč tržimo na zelo različne načine. Uspeh običajno definira prava kombinacija tehnologije, pravega trenutka vstopa na trg, zmožnosti distribucije in briljantne izvedbe.

V manjših in hitro rastočih podjetjih so bolj ali manj vsi zaposleni tudi inovatorji razvijajočih se poslovnih modelov. Večje je podjetje, več takšnih ljudi se ustali na neki funkciji, ki počasi ne inovirajo več. V zelo velikih podjetjih je podrobno opisanih tudi 90 in več odstotkov delovnih mest. Za velika podjetja velja, da so perfektno učinkovita v znanih razmerah in zelo slabo odzivna na spremembe v okolju. Pri tem se je potrebno zavedati, da zaposleni v velikih organizacijah ne želijo sami od sebe spreminjati dnevni rutin, zato so se tudi zaposlili v velikih organizacijah. Ti sodelavci potrebujejo zunanje spodbude, da naredijo spremembo. Bolj negotove kot so razmere v okolju, večje spremembe oziroma spodbude so potrebne.

Omogočanje inoviranja

Vse več podjetij formalno priznava inovativnost kot strateško prioriteto, vendar zelo redka podjetja procese inoviranja aktivno upravljajo. Če jih že upravljajo, jih upravljajo v enem samem oddelku (običajno v razvoju ali v marketingu), kar omejuje koristi inoviranja in povečuje možnosti, da veliko odličnih idej ostane brez pozitivnega vpliva na poslovanje. Z upravljanjem inoviranja razumemo omogočanje inoviranja na vseh nivojih in v vseh službah. Vsak posameznik in vsak team se lahko vpraša, kako bi inoviral/povečal vrednost dela, ki ga opravlja za svoje odjemalce. Na tej točki že lahko govorimo o interni podjetniški kulturi, ki naj bi obstajala v vsakem uspešnem podjetju.

Zamislimo si, da bi v svoji organizaciji imeli nekoga, ki bi spodbujal, organiziral, moderiral, komuniciral učinkovito sodelovanje celotnega podjetja pri opredeljevanju in doseganju bodočih uspehov. Skrbnik procesov inoviranja (lahko tudi Chief Innovation Officer) bi bil:

- moderator poslovnih izzivov in generiranja idej,
- oskrbovalec notranjih in zunanjih podjetniških/startup teamov s potrebnimi viri,
- motivator in komunikator inoviranja – nadzorovanega eksperimentiranja,
- organizator pridobivanja in deljenja podjetniškega znanja ter izkušenj v kolektivu,
- ambasador podjetniške miselnosti in tovrstnega delovanja.

Vsekakor ne bi smel biti le administrativni vodja neke nove oblike projektne pisarne.

Prvi koraki

Večja je organizacija, bolj sistematično upravljanje inovativnosti je potrebno. To načelo-

ma velja za vse. Več imamo ljudi, strojev, lokacij, zalog ... bolj napredne sisteme za njihovo obvladovanje potrebujemo. Prepoznati je potrebno tako vrednost tehničnih iznajdb kot kreativnih marketinških pobud ter ostalih vidikov poslovanja. Prepoznati moramo tako procesne izboljšave kot prebojne inovacije, s katerimi spremenimo razmere na trgu.

Začetki vitkega inoviranja naj bodo ob še večjih ambicijah primerno skromni. Izkušnje pridobivamo postopno, npr.:

- sponzoriranje in udeležba na zunanjih inovatorskih dogodkih, startup vikendih,
- soorganiziranje javnih, zasebnih ali kombiniranih nekajdnevni startup dogodkov, namenjenih preverjanju novih konceptov,

- soudeležba v programih odprtega inoviranja, njihovo sokreiranje,
- lastni programi vitkega inoviranja novih poslovnih modelov (npr. 3 znamke – 3 startupi – 30 dni),
- nekajmesečni program pospeševanja/rasti na trgu že potrjenega novega poslovnega koncepta,
- oblikovanje partnerstev s startupi za hitrejšo pridobivanje izkušenj, hitrejšo preverjanje novih poslovnih modelov, hitrejši vstop na trg, diverzifikacijo možnosti,
- usposabljanje internih mentorjev vitkega razvoja/inoviranja (pristop General Electric-a).

Primer lastnega programa vitkega inoviranja novih poslovnih modelov

Potem, ko že imamo nekaj izkušenj, se lotimo vitkega definiranja in razreševanja lastnih izzivov. Začnemo tako, da lastniki oziroma management ozavešijo razlikovalne kompetence podjetja (patente, tehnologije, surovine, znanja, prodajne poti, kupce, blagovne znamke, kapital ...), definirajo konkretne izzive/probleme in jih skomunicirajo zaposlenim, lahko pa tudi partnerjem, dobaviteljem, kupcem, včasih celo konkurenci.

Ideje, ki bi rešile izzive, lahko prispeva vsak, ne more pa vsak biti podjetnik. Ne potrebujemo veliko idej/ljudi, potrebujemo pa tiste prave zavzete »pionirje«, ki se znajo soočiti z nejasnostmi, negotovostmi, tveganji in pritiski. Timi, ki bi se lotili novih izzivov, morajo biti majhni. Idealni timi štejejo tri člane, ki komplementarno pokrivajo stroko, uporabnika in biznis. Če je timov več, je napredovanje zaradi medsebojnega učenja še hitrejšo. Teamom moramo dati minimalne pogoje, da uspejo v svojem iskanju alternativnih poslovnih modelov, ki naj bi povečali dodano vrednost na zaposlenega. Minimalni pogoj je nekaj službenega časa, ki ga lahko namenijo »svojemu projektu« (npr. prosti petki, katerim sami dodajo še popoldneve in vikende) ter kritje nujnih materialnih in potnih stroškov.

Financiranje mora biti postopno, kot je postopno pridobivanje izkušenj. Manj denarja zagotavlja, da so teami prisiljeni ustvariti bolj enostavne rešitve, hitreje iti na trg in se hitreje učiti. Zelo pomembno je teamom omogočiti poseben prostor za delo, ki zbliža in fokusira tima.

Pomemben je tudi enostaven in hiter dostop do ostalih virov podjetja, ki bi jim lahko koristili. Managementa, ki razpolaga z viri, se ne sme spraševati, koliko bo stalo kontrolirano inoviranje/eksperimentiranje, temveč, koliko bo stalo, če se tega ne naredi.

Podjetja največkrat propadejo zaradi slabih

Vitko delovanje

Vitka proizvodnja

Obstajata klasična in vitka proizvodnja. Vitko proizvodnjo prepoznamo po hitrejših pretokih materiala, manjših zalogah oziroma nezalogah, hitrejših časih menjave orodij, drugačni organizaciji, bolj enostavnih procesih, učinkovitem obvladovanju izjem, večjih pristojnostih in odgovornostih proizvodnih delavcev, vizualizaciji, komunikaciji, pa tudi po pojmi in kraticah, kot so kanban, kaizen, 5S, JIT, SMED. Z vitkim pristopom v proizvodnji delamo na povečevanju vrednosti za uporabnika s tem, da odstranimo nepotrebni balast – minimiziramo izgube.

Vitki razvoj

Če se proizvodnja ukvarja s sedanostjo, se razvoj ukvarja s prihodnostjo. V vse bolj negotovem okolju je vitkost procesov razvoja še pomembnejša od vitkosti proizvodnje. Razvoja v pogojih velike negotovosti ne smemo omejevati s klasičnim projektnim pristopom, kjer so cilji znani, naloge predvidljive, ekipa imenovana, čas in budget zagotovljena. Razvoj celovitih poslovnih modelov presega razvoj golih izdelkov oziroma storitev.

Tako kot vitka proizvodnja ima tudi vitki razvoj nekaj načel, orodij, metod, kratic. Vitko inoviranje za razliko od klasičnega linearnega razvoja (ideja – prototip – izdelek – prodaja) temelji na sočasnosti postopnega razvoja izdelka, storitve, strank, trga in same ekipe. Gre za iskanje poslovnega modela, s katerim bomo na dovolj velikem in nam dostopnem trgu uspeli ponuditi in zajeti čim več vrednosti.

Prvo verzijo novega poslovnega modela naj bi naredili kar se da hitro. Za začetek zadoštuje, da se opredelimo, kateremu segmentu strank želimo rešiti kateri problem in katero vrednost jim bomo ponudili. Prva verzija je vedno polna predpostavk, ki jih moramo čim hitreje preveriti neposredno pri strankah oziroma na trgu, običajno z raziskovalnimi intervjuji. Če izhodiščni poslovni model A ne bo potrjen (in skoraj zagotovo ne bo), ga je potrebno v fazi preverjanja zasukati v smer poslovnega modela B ali C ali Z oziroma se lotiti novega izziva. »Razvoj« je zaključen in poslovni model gre v »proizvodnjo«, ko s hitrimi iteracijami uspešno uglasimo problem in rešitev ter v nadaljevanju produkt in trg.

Koristi vitkega pristopa k razvoju so sorodne kot pri vitki proizvodnji: delamo na vrednosti za uporabnika in minimiziramo izgube v procesu razvoja. General Electric ima z letošnjim letom že 5.000 usposobljenih »vitkih razvojnikov«, ki razvoj izvajajo samo še na vitki (lean startup, delaj vitko) način. GE poroča, da je njihov razvojni proces sedaj pol krajši in pol cenejši.

Vitko vse

Vitka proizvodnja, vitki razvoj, vitka prodaja. Da, tudi prodaja je lahko vitka. Če stranki ne rešiš problema, potem to, kar delaš, nima vrednosti in ne bo plačano. Vitkost prodaje je, da ne »bluziš«. Podobno bi lahko zapisali tudi za vitko računovodstvo, vitke finance, vitek razvoj kadrov ... vitko šolstvo, vitko zdravstvo, vitka policija, vitka politika ... Vitkost je v iskanju vrednosti za odjemalca in v odstranjevanju balasta. No bullshit. Nič sranja.

poslovnih modelov, ne pa slabih poslovnih načrtov. Nove poslovne modele oziroma njihove posamezne elemente lahko potrjuje ali zavrača izključno trg (prednaročila, naročila, prodaje), nikoli vodstvo. Vodstvo lahko presoja le o hitrosti in kakovosti nadzorovanega eksperimentiranja – inoviranja.

V razvoju/inoviranju naj bi veljalo: če se nisi v posameznem tednu naučil ničesar novega, potem nisi ustvaril nobene vrednosti in ni prav, da si za to plačan. Vodstvo podjetja mora zato iskreno in dosledno zahtevati/pričakovati, da se vsak teden ozaveš razvojni napredek, podobno kot se vsak teden gleda prodajne rezultate. Pregled več tisoč primerov vitkih in nevitkih razvoj je pokazal, da obstajajo razvojni koraki, ki jih ni smiselno preskakovati: izzivi – ideje – koncepti – prioritete – preverjanje – sukanje – pospeševanje – vpeljevanje.

Znan je primer Samsunga, ki finančno podpira razvojne ekipe na ameriških univerzah. V zameno za denar želijo vsak petek Skype pogovor s celotno ekipo o tem, kaj so se naučili v preteklem tednu. Ta redni klic je za njih edino kolikor toliko trdno jamstvo, da denarja ne mečejo v brezno. Klic, ki nič ne stane in veliko daje. Tako bi moralo biti stališče vsakogar, ki daje denar za razvoj.

Poleg rednega tedenskega poročanja o naučenem je vsakih nekaj tednov potrebna tudi bolj formalna predstavitev stanja novih konceptov oziroma modelov. Z redno komunikacijo med managementom, ki razpolaga z viri, in inovatorji, ki v poslovanje vnašajo ekstra dodano vrednost, razvijamo zelo potrebno medsebojno zaupanje.

Zaključna misel

Inovacija je uporabna novost, katere korist je že potrjena na trgu. Inovacija ne nastane v trenutku (tako nastane ideja ali invencija), temveč v nekem ozaveščenem in osmišljenem procesu. Začne se z željo in odločitvijo, nadaljuje pa z odločenostjo in disciplino. Ustvari se s predanim in zavzetim delom.

Za preživetje obstajata dva trenda: nujnost vitkega pristopa k inoviranju/razvoju in borba za talente, ki znajo ustvarjati dodano vrednost. Vsako podjetje naj bi izbralo sebi najbolj primeren način pridobivanja izkušenj vitkega inoviranja. Možnosti je veliko, začetek pa naj bo ustrezno počasen. Lahko začnemo z branjem in razmišljanjem, kar pa ne bo imelo veliko vrednosti, dokler ne bomo začeli pridobivati prvih lastnih izkušenj. Za prve izkušnje ne potrebujemo veliko denarja, potrebujemo le čas, ki pa ga moramo čim bolj pаметno - vitko izrabiti.

■ **Mag. Lojze Bertonec**, soustanovitelj in partner družbe 30Lean, d. o. o., mentor vitkega inoviranja novih poslovnih modelov, motor initiative Delaj vitko.



Za koga in zakaj je vitkost v razvoju/inoviranju pomembna?

- Za managerje, da spoznajo, kako si lahko zavarujejo uspešno prihodnost.
- Za kadrovice, da dobijo nekaj idej, v katero smer in kako razvijati kadre.
- Za razvojnike, da vpeljejo učinkovitejše poti razvoja novih izdelkov in storitev.
- Za posameznike, da si povečajo vrednost v organizaciji oziroma na trgu dela.

Domača naloga

Ocena zmogljivosti inoviranja

- zavedanje kreativnosti in ustvarjalnosti na osebni, vodstveni in izvršni ravni,
- pregled možnosti medpodjetniškega in zunanjega inoviranja,
- sposobnosti izvedb/prodaje novih poslovnih modelov.

Oblikovanje inovacijske strategije

- ozaveščanje pričakovanih sprememb v organiziranju,
- odnos do sprejemanja tveganj in kultura odgovornosti,
- budgetiranje in merjenje inoviranja.

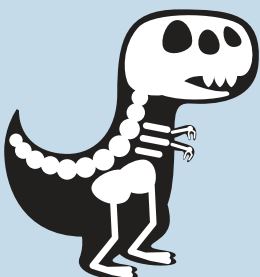
Mentoriranje iskanja priložnosti in reševanja problemov

- moderiranje definiranja poslovnih izzivov in generiranja prvih verzij novih poslovnih konceptov,
- zmanjševanje negotovosti in tveganj rešitev s tehnikami vitkega in agilnega razvoja,
- izgradnja učinkovitih, v rezultate usmerjenih ekip.

Kadrovanje skrbnika inoviranja

- priprava opisa dela skrbnika, ki bi ustrezal potrebam in kulturi podjetja ter okolju,
- izvedba uvodnih razgovorov s kandidati za prevzem skrbniške funkcije,
- vpeljevanje skrbnika v organizacijo.

Za lažji začetek si lahko omislite začasno zunanje izvajanje skrbništva procesa inoviranja.



Kako ubiješ dinosavra?
Ga ne ubiješ.
Izumre, ker se ne prilagodi
novim razmeram.

Mednarodni startupi in njihove delovne prakse

O novih poslovnih, voditeljskih paradigmah in miselnosti, ki vedno bolj preveva podjetniški in gospodarski svet

Vizzivih poslovanja brez meja in v planiranju za učinkovito delo z oddaljenimi in polikulturalnimi ekipami so startupi tako domači, da si jih težko predstavljamo v bolj homogenih okoljih. V marsikateri mehki veščini, stilih in prilagodljivosti vodenja ter vrednotah, ki prežemajo startupe in obdajajoči ekosistem, lahko iščemo dobre prakse in zglede tudi za bolj klasično oblikovana podjetja. Organizacije po svetu se vedno bolj obračajo k tem mladim podjetjem po svežino, izpiljene delovne procese in vztrajnost motivacije, s katero se ekipe teh startupov podajajo v negotov delovni vsakdan.



Funkcionalna multinacionalka od prvega dne

Agilne matrične organizacije po vzoru uspešnih velikanov Silicijeve doline, kot sta Google in Facebook, postavljajo nove organizacijske norme za mlada hitrorastoča podjetja, ki od prvega dne oblikujejo podjetje za delo z globalnim trgom.

Današnji tehnološki startup, ki svoj izdelek trži na svetovnem nivoju, je v večini primerov zelo podoben veliki multinacionalki. Zaradi globalnega trga in mednarodnih investitorjev, h katerim se obrača po tvegani zagonski kapital, se zelo hitro znajde pred istimi vprašanji kot veliko podjetje, ki po več desetletjih uspešnega poslovanja širi svojo mrežo po svetu. Majhno hitrorastoče podjetje ne ustreza

ustroju zrele multinacionalke, njegov status predstavlja izziv, tako za državne in upravne organe, poslovne partnerje, stranke, kot nenazadnje tudi za zaposlene in njihove vodje. Zato v boju za obstanek na trgu mlada mednarodna podjetja razvijajo preživetvene strategije, s katerimi iz vsakdana odstranjujejo negotovosti in zmanjšujejo nevarnost hoje po robu. Ker so startup podjetja zasnovana ekipno inkluzivno in vsakega člana, predvsem v zgodni fazi oblikovanja in trženja produkta, zaznavajo kot *core asset*, se na nivoju vodenja organizacije še kako zavedajo, da vsak član ekipe odpira nove horizonte in nov spekter poznanstev, ki so bila za prejšnje člane ekipe zastrta. Ta lastnost se dodatno potencira, kadar člani ekip ne prihajajo iz istih kulturnih in geografskih okolij in tako po splošnih darwinističnih

načelih krepijo verjetnost ter zmožnosti podjetja, da preživi v nenehno spreminjajočem se trznem okolju, v katerem je izjemno težko iz dneva v dan predvideti, kaj bo jutri odločalo o uspehu ali neuspehu podjetniškega podviga. Danes se v mladih tehnoloških podjetjih veliko dela, ki se ne odvija na daljavo, dogaja v odprtih pisarnah, brez razdelčnih zasebnostnih pregrad. Za spodbujanje boljše komunikacije imajo sodelavci neposreden stik, zato se potrebni ukrepi za nemoteno delo, ki pogosto vključujejo izolacijske elemente. To so na primer slušalke, ki omogočajo posamezniku, da si ustvari svoj personaliziran zvočni ambient, sobe za telefonske pogovore in stanke, ter virtualne sobe (*chat rooms*), v katerih se odvija sprotna socializacija med delom, pogosto pa služijo kot orodja za projek-

tno vodenje in ekipno sodelovanje. Poskrbljeno je, da se druženje odvija tudi izven virtualnih okolij, v kottičkih za sprostitev, kjer prevladuje oblazinjeno pohištvo, elementi prostčasne zabave – od igričarskih konzol do namiznega tenisa –, čitalniški del s knjižnico in kottiček za prehranjevanje. V kolikor seveda govorimo o zagonskem podjetju, vse to lahko pričakujemo v pisarni, ki bi si jo klasično delile največ tri osebe, medtem ko se daljši pogovori odvijajo na hodniku. K taki pisarni hitro pristoje še dva sodelavca na drugem kontinetu, ki delata iz coworking skupinskih delovnih prostorov ali najemata mizo pri prijateljskem podjetju.

Slednja, mednarodna komponenta ekipe, skrbi tako za sprotno zavedanje globalnega trga, ki ga večina teh podjetij naslavlja, kot tudi za boljši dostop do trga in talenta preko seštevka posameznih povezav s strokovno in poslovno skupnostjo. Polikulturalnost podjetja omogoči vsem posameznikom v ekipi, da se aktivno zavedo okolja, v katerem delujejo, podjetja, države in svoje pozicije v širšem družbenem kontekstu. Najpomembnejši rezultat mednarodne ekipne sestave pa je vsekakor razumevanje raznorodnosti sistemov, s katerimi se srečujemo po svetu, pa naj bodo to sistemi poslovne komunikacije in tržnega nastopa ali sistemi urejanja odnosov s stranikami in sodelavci.

Ključnega pomena za uspeh v negotovih okoliščinah je izgradnja vrhunske prilagodljive ekipe, ki temelji na medsebojnem zaupanju in pogosti odprti komunikaciji.

Zato se v startupih zavedanje raznolikosti intenzivno spodbuja na izjemno sproščen, vselej prisoten, način. Ker stresno poslovno okolje mladega podjetja z lahkoto postane tudi večjezično in obremenjeno z različnimi časovnimi conami, je že pri izbiri sodelavcev pomembno razmišljanje o izzivih, s katerimi se bo ekipa srečevala na ravni medsebojne interakcije. Zato se poudarja fleksibilnost, občutek za druge in se za vrednoto že zelo zgodaj identificira odprto komunikacijo na delovnem mestu, ki pomaga preprečevati, da bi jezikovne in geografske razdalje vplivale na produktivnost ekipe.

Del kulture uspešnega mednarodnega podjetja, kakršen želi postati sleherni hitrorastoči startup, je neprestano, sprotno in neobremenjeno komuniciranje raznorodnosti kulturnih ozadij. Primer neobremenjene posredne rabe je skupna postaja za predvajanje glasbe, ki si jo deli več pisarn po svetu. Zaposleni si izmenjujejo glasbene komentarje na delo ali vzdusnje, obenem pa omogoča hrvaški ekipi, da koledrom v Ameriki predstavi del zgodovine ju-

goslovskega rocka in ilustrira dejstvo, da niso odraščali v svetu, odrezanem od zahodne kulture.

Včasih je delo s polikulturalno ekipo v mednarodnem razpršenem podjetju lažje

Z domačo ekipo v isti pisarni je precej enostavno odmisлити potrebo po izgradnji kulture ob pričakovanju, da se bo ta razvila organsko. Čim smo soočeni z razpršeno ekipo iz različnih geografskih in kulturnih okolij, pa vemo, da bo izgradnja ekipne delovne kulture ena izmed visokih prioritiet. Ko ekipa ne dela skupaj, se njeni člani in ekipni vodja ne slepijo s predpostavkami, da se bodo magično vklopili na isto frekvenco, temveč v odnose stopajo zavestno z odprtimi očmi. Kako se torej oblikuje kultura ekipe, kjer je med člani lahko po tisoče kilometrov zračne razdalje?

Taktike za kulturno spoznavanje

V startupih zato pogosto srečamo taktike, ki spodbujajo kulturno spoznavanje in odpiranje ter postavljajo informiranje o različnih kulturnih ozadijih in neposredne pogovore o kulturnih razlikah v prvi plan. Ker so bila ravno mlada inovativna tehnološka podjetja tako intenzivno deležna delovnih izzivov globalnega delovanja, vezanih na premostitev geografskih in kulturnih razdalj, je iz spopadanja z njimi vzniknil nov val orodij za vodenje poslovnih in delovnih procesov. Brez teh orodij je sodobno delovno okolje danes – v globalno naravnano podjetju – popolnoma nepredstavljivo. Ekipe pogosto za osnovni ukrep navajajo prisotnost bolj ali manj kompleksnega kanala za komuniciranje v realnem času, ki je vedno odprt za vse člane. Komoditizacija komunikacij nam je omogočila, da je lahko celotna newyorška pisarna cel dan na videokonferenčni zvezi s tisto v San Franciscu in sodelavci komunicirajo skoraj tako sproščeno, kot če bi si delili delovno mizo.

Večina podjetij ključnim članom ekip prepušča fleksibilen delovni čas, ki si ga lahko prilagodijo glede na dnevne potrebe po komunikaciji s sodelavci, vendar definira subset ur, med katerimi naj se ekipna prisotnost na delovnem mestu prekriva. V primeru ekip v različnih časovnih pasovih seveda tudi tam strukturirajo ure, med katerimi naj se dogaja večina medekipnega usklajevanja, da je preostanek dneva lahko prepuščen izvedbi dela znotraj posameznih ekip. Še vedno je ključna razdelitev v projektne ekipe obvladljive velikosti (do 5, kar velja tudi za upravo), v redni uporabi pa so predvsem spletna orodja za projektno vodenje, s katerimi lahko sodelavci v realnem času sledijo napredku posameznih ali skupnih nalog iz idejne preko izvedbene faze v zaključevalni in preverjalni proces ter končno odobritev. Za redno informiranje so v

rabi dnevni nekajminutni sestanki v obliki video-konference. Ker so ti informativni sestanki lahko za nekoga ob 6. uri zjutraj in za drugega ob 6. uri zvečer, je važna hitrost in učinkovitost klica in se jih pogosto opravi stoje izpred lastnega računalnika s spletno kamero. Podjetja uporabljajo interne bloge za del bolj strukturirane ne-operativne komunikacije. Na njih poleg strokovnih vsebin, ki se tičejo dognanj iz posameznih področij dela, objavljajo tudi osebne portrete članov ekipe, ki jih gradijo nad skupnim vprašalnikom. Na ta način omogočajo sodelavcem, da dobijo boljši občutek za posameznika tudi izven neposrednih izmenjav ob skupnem delu. Tovrstni portreti povprašujejo po ozadju, najboljših posameznikovih lastnostih, najljubših ali največjih izživih, prostem času, ter uporabijo vprašanje, specifično za kulturo podjetja, da globlje okarakterizirajo posameznika (»Ali navijaš za ekipo Apple-a ali za ekipo Androida?«) je vprašanje, preko katerega se zaposleni v tehnološkem podjetju lahko razpiše o svojih prostovoljskih povezavah z odprtokodno skupnostjo ali o prepričanju, da je uporabnost izdelka podstat za oblikovalski presežek. V vsakem primeru pa artikulira del svoje osebnosti skozi pol strokovno mnenje, kar je sodelavcem lahko v pomoč pri spoznavanju).

Od prvega trenutka svojega obstoja začnejo ustvarjati pogoje za večlokacijsko delovanje z raznorodnimi geografijami, vtkanimi tako v ekipna kot tržna pričakovanja.

Veliko se vlaga tudi v občasna mednarodna srečanja ekip. Tu so najbolj v uporabi kratkotrajne relokacije oziroma delovni obiski, ker se predvsem mlada tehnološka podjetja zavedajo, da je pomembno skupno delo *onsite*. Glavni razlog za kratkotrajne relokacije je izgradnja osebnega stika in odmik od prevladujoče pisne komunikacije na daljavo, ki lahko sproži marsikateri nesporazum zaradi nivoja poznavanja jezika in s tem povezane percepcije sogovornika ter različnih kulturnih vzorcev komuniciranja. S tovrstno mobilnostjo je povezan tudi koncept *plug and play* pisarne, ki se velikokrat izrazi v prostih delovnih postajah, ki jih med rednim delom zasedejo zaposleni ali gostje po želji, medtem ko so nedelovna srečanja celotne mednarodne ekipe pogosto prevelik neupravičen strošek in se v njih investira le ob posebnih priložnostih. Nenazadnje se mlada inovativna hitrorastoča podjetja zelo hitro obdajo z neformalnimi svetovalci za nove trge in kulture, ki jim pomagajo pri razumevanju izzivov in sprotne tolmačenju nastalih zadreg. Pogosto so ti svetovalci

s podjetjem povezani poslovno in njihova kulturno-medijska vloga pade v nestrukturiran del odnosa, ki pa se mu je nemogoče izogniti.

Izzivi dela z mednarodno ekipo so velikokrat bistveno bolj prisotni kot prednosti

Dobre mednarodne ekipe vzpostavijo odprtost za nove ideje. Kadar se človek sreča z ljudmi, ki razmišljajo drugače, pogosto odreagira s strahom, ki se lahko prevede v izražanje nespoštovanja. V polikulturnih okoljih je eden od delovnih imperativov javno izkazovanje spoštovanja do sodelavcev.

Tudi v startupih so najpogostejše kulturne vrzeli v predispoziciji za neposredno ali posredno komunikacijo, evalvaciji dela, sposobnosti prepričevanja, vodstvenih prijemih in odnosu do avtoritete, v normah za sprejemanje odločitev in prevzemanje odgovornosti, zaupanju in komuniciranju nestrinjanja, nivojih znanja jezika in sposobnosti izražanja v njem. Prištejejo se jim še različne delovne navade, splošni vrednostni sistemi ter operativne predpostavke, kot je pristop k terminskemu usklajevanju.

Sodelavec iz drugega kulturnega okolja je posledično neizpodbitno tudi iz drugačnega poslovnega okolja.

Ekipe v startupih praviloma pripoznajo in jasno artikulirajo kulturne razlike ter se zavežejo k odgovornosti za njihovo premostitev in učenje iz izkušenj. Ta strategija je še posebej dostopna v družbi s hitrim tempom, ki nudi večjo fleksibilnost do odsotnosti vodstvenega posredovanja, dodatno pa jo podpira tehnološki napredek, ki nas spodbuja k jasni namenski in večinoma pisni artikulaciji ter veliki količini komunikacije. Večino tehnoloških orodij lahko obravnavamo tudi kot strukturno intervencijo, načrtovano za namensko reorganizacijo procesov v podporo delu ekipe. Ker startupi strukturiranje procesov dela prilagajajo vedno novim in boljšim orodjem ter hitro sprejemajo nova znanja na temo procesne organizacije, prihaja pri tovrstnih intervencijah do bistveno manjših trenj kot v organizacijah, kjer do sprememb načina dela prihaja le občasno in posamezniki težko vstopajo v nove sisteme. Že tako redke managerske intervencije nadomesti posredovanje podjetnikov ustanoviteljev, ki v zgodnji fazi podjetja še lahko usmerjajo ekipo s svojo vizijo.

Seveda pa tudi v startup podjetjih člani ekip občasno ugotovijo, da med njihovimi predstavami in dejanskim vsakdanom obstajajo nepremostljive razlike in podjetje zapustijo boudisi zaradi konfliktna situacije, nastale na podlagi kulturnih razlik, še pogosteje pa na podlagi prevelikih pričakovanj.

Ne glede na trud izgradnje in ohranjanja enote kulture podjetja se v primeru razpršenih lokacij znotraj vsake oblikuje distinktivno samosvoja pisarniška kultura. Nanjo pogosto močno vplivajo družbene norme, pričakovanja in standardi vrstnikov, ter nenazadnje tip in količina stika tako z drugimi oddelki kot z zunanjimi partnerji in strankami. Zato startupi močno poudarjajo pomen mešanja ekip in povezovanja, ki presega osnovno, sicer precej elaborirano, prakso konstantnega digitalnega komuniciranja.

Vsi procesi dela so zasnovani tako, da preživijo pogosto fizično odsotnost in da so člani ekip stalno v gibanju med različnimi delovnimi okolji. Delovna dinamika se ob pomoči nove tehnologije strukturira okrog ne samo razpršene ekipe, ampak razpršene in dinamične ekipe.

Najpogostejši prijem je kratkotrajna relokacija, ki ima pozitiven učinek na gostiteljsko ekipo, obenem pa posameznika tovrstno gostovanje razbremeni pritiskov primarnega kulturnega okolja. Preselitev v drugo kulturno okolje istega podjetja je za zaposlenega priložnost, da svoje delo približa sodelavcem, s katerimi ima že po naravi razdrobljene ekipe šibkejša vezi. Obenem mu nudi spremembo delovnega konteksta, ki vpliva tako na razumevanje zunanje percepcije njegovega matičnega oddelka (podobno je aplikabilno na transferje znotraj različnih kolociranih, a prostorsko nepovezanih oddelkov večjega podjetja) in mu pomaga, da do svojega dela in delovanja matičnega oddelka dobi nekaj distance ter ponovno preveri razumevanje osnovnih vrednot in vizije celotnega podjetja.

Njegov prihod na drugo lokacijo pa je za lokalno ekipo pisarne prav tako dobrodošla sprememba zornega kota in priložnost za ponovno vrednotenje delovnih praks, usklajevanje in povezovanje. Podjetja pri uvedbi polikulturne ekipe poročajo o spremembah inter-

nih načinov komuniciranja, kjer predaja informacij postane bolj sistematizirana in se ji dokaj avtomatično posveča več pozornosti. Po večja pa se tudi prisotnost objektivne argumentacije stališč in pojasnjevanja posameznikovih vzgibov ter odločitev, s katerim se v prvi vrsti poskuša komunicirati kontekst prišleku, takoj za tem pa se ob tovrstni artikulaciji najenostavneje poišče potrditev med člani prvotne ekipe, ki so na tovrstno svetovazorno usklajevanje zaradi daljšega skupnega dela in deljenih osnovnih kulturnih imenovalcev že pozabili. Sveži in včasih nepričakovano drugačni pogledi ter načini komuniciranja in dela, ki izvirajo iz drugačnega kulturnega ozadja, prav tako nudijo izvrstni povod za ponovno zavedanje, osveževanje in potrjevanje kulture podjetja v sproščeni vsakodnevni interakciji.

V izzivih poslovanja brez meja in v planiranju za učinkovito delo z oddaljenimi in polikulturnimi ekipami so startupi tako domači, da si jih težko predstavljamo v bolj homogenih okoljih. V marsikateri mehki večini, stilih in prilagodljivosti vodenja ter vrednotah, ki prežemajo startupe in obdajajoči ekosistem, lahko iščemo dobre prakse ter zgleda tudi za bolj klasično oblikovana podjetja. Organizacije po svetu se vedno bolj obračajo k tem mladim podjetjem po svežino, izpiljene delovne procese in vztrajnost motivacije, s katero se podajajo ekipe teh startupov v negotov delovni vsakdan. Vedno bolj popularne so predstavitve startup ekip v podjetjih, programi rezidenčnega podjetništva ter izmenjave znanj v obliki mnenjskih sodelavcev. Ena izmed lastnosti startup skupnosti tudi pri nas je velika odprtost in pripravljenost, svoje izkušnje deliti z drugimi, saj se večinoma zavedajo, kako pomembno vlogo je pri njihovem razvoju odgral dostop do mentorstva in nasvetov.

Literatura

Brett Jeanne, Behfar Kristin, Kern Mary C. (2006). *Managing Multicultural Teams*. Harvard Business Review, online: <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>
Mayer Erin (2014). *Managing multi-cultural teams*. *HR Magazine*, online: <http://www.hrmagazine.co.uk/hr/features/1148375/-thurs-managing-multi-cultural-teams#sthash.ltk8FoXk>
Koz7gUZJ.dpuf <http://www.hrmagazine.co.uk/hr/features/1148375/-thurs-managing-multi-cultural-teams#sthash.ltk8FoXk.dpuf>

Gaja Zornada je mednarodno dejavna podjetnica, newyorška povratnica, soustanoviteljica zaposlitvenega portala *StartupJob.si* in servisa za inovativno tehnološko skupnost *InternetWeek.si*.

ABECEDA DELA V KADROVSKI SLUŽBI



Vam primanjkuje celovitega znanja, kako v praksi pravilno in učinkovito voditi kadrovske postopke?

Pridite na intenzivno dvodnevno šolo

PRAVILNO IN UČINKOVITO UREJANJE DELOVNIH RAZMERIJ

10. in 12. novembra 2015 v prostorih Planeta GV

Dvodnevna šola zajema 9 šolskih ur in je podkrepljena s številnimi praktičnimi primeri, z možnostjo diskusije in odgovorov na vaša konkretna vprašanja.

🕒 V SREDIŠČU

- seznanitev z novostmi ter dobro prakso
- celovit prikaz vodenja kadrovskih postopkov: od zaposlovanja, vodenja evidenc, odmerjanja pravic med trajanjem delovnega razmerja do disciplinskih sankcij in načinov prenehanja delovnega razmerja!

⊕ PLUS

Udeleženci prejmete tudi **vzorec pogodbe o zaposlitvi**, usklajen z novim zakonom o delovnih razmerjih!

✓ S HITRO PRIJAVO IN PLAČILOM PRIVARČUJETE!

Prijavite se **do 15. septembra 2015** in priznali vam bomo popust **v vrednosti 30 €**. Da uveljavite popust, ob prijavi na dogodek uporabite kodo »Revija HRM«.

Vabljeni vsi, ki vas tematika zanima v praksi in ki se dnevno srečujete z delovnopravnim področjem!

Izzivi pri vodenju in kadrovanju ljudi ob vstopu na kitajski trg

Podjetja, managerji in kadroviki so dnevno izpostavljeni izzivom, ki jih prinaša vodenje ljudi v Sloveniji. Zaradi poznanega okolja, zakonodaje, internih procesov in kulture odločitve ter procesi potekajo gladko, zgoraj omenjeni vedo, kje lahko pridejo do informacij, primerov dobre prakse in nasvetov kolegov iz poslovnega okolja. Ko se podjetje odloči za vstop na tuji trg, kot je na primer Kitajska, pa se pojavi cela vrsta novih izzivov, s katerimi se podjetje in zaposleni še niso srečali, z njimi niso seznanjeni in jih ne znajo niti predvideti niti reševati.

Pri vstopu na Kitajsko se podjetja v glavnem odločajo za dva pristopa:

- zaposlijo oziroma na Kitajsko pošljejo nekoga iz Slovenije (ali Evrope),
- zaposlijo ali izberejo partnerja na Kitajskem.

Načini vodenja zaposlenih ali partnerjev se glede na izbran pristop razlikujejo. V vsakem primeru pa je izjemno pomembno, da je izbor narejen pravilno, tudi če traja dalj časa. Dobro izbran partner ali zaposleni nam kasneje lahko zelo olajša vodenje in s tem celotno poslovanje ob vstopu na nov trg.

Slovenec na Kitajsko

Če se podjetje odloči, da bo na Kitajsko poslalo osebo, ki v podjetju že dela ali pa na novo zaposleno osebo v Sloveniji, je prav, da izbere nekoga, ki se bo dobro znašel v novem okolju. Kitajska za marsikoga predstavlja velik kulturni izziv in šok, ki pa se, ko ga združimo s poslovnimi cilji in pričakovanji matičnega podjetja, še potencira. Pri izboru pred-

stavnika podjetja pazite:

- na primerno strokovno izobrazbo in poznavanje storitev ali izdelkov podjetja. Če na Kitajsko pošiljate že obstoječega zaposlenega, potem bo, vsaj v večini primerov, že seznanjen s procesi v podjetju, organizacijo, izdelki in storitvami. V primeru nove zaposlitve pa dajte na novo zaposlenemu dovolj časa, da dobro spozna podjetje, osebe, s katerimi bo kasneje delal, izdelke, storitve, procese in poslovne partnerje. Ko ga boste dokončno napotili na Kitajsko, bo od matičnega podjetja umaknjen in v drugem časovnem pasu, kar dnevno operativno poslovanje dodatno otežuje. Poskrbite, da bo njegova neformalna mreža dovolj močna, da bo lahko tudi tako daleč stran dobil podporo, ki jo bo potreboval pri poslovanju na Kitajskem. Hitro se lahko zgodi, da bo pristal na stranskem tiru, ker ne bo fizično prisoten v matičnem podjetju.
- čim prej se mora navaditi na novo kulturo, nov trg, novi poslovni partnerji, sodelavci,

procesu. Oseba, ki se hitro uči, bo kmalu ugotovila, kako se na novem trgi stvarjem streže in bo znala zbirati prave informacije za dnevno operativno. Informacij bo na novem trgu veliko, zato je učljivost kritičnega pomena.

- da je oseba prilagodljiva. Marsikatera planirana aktivnost, proces ali pričakovanja se bodo v praksi lahko izkazali kot popolnoma drugačni. Zato potrebujete nekoga, ki se v takih situacijah znajde in se jim prilagodi. Vztrajanje pri evropskem načinu dela, pri procesih matičnega podjetja ali pri starih vzorcih, ki na Kitajskem ne delujejo, ne bo obrodilo sadov. Ključno je, da se nauči, kdaj in pri čem vztrajati in kdaj se prilagoditi.
- da oseba sprejema drugačnost. Kitajska kultura življenja in poslovanja je drugačna od slovenske. Marsikatera stvar, ki v Sloveniji ni sprejemljiva, na Kitajskem je, in obratno. Zato niso Kitajci nič slabši ali boljši od nas. Dobro je, da oseba razlike brez predsodkov sprejme, saj bo s tem hi-

treje vzpostavila zaupanje na kitajski strani ter hitreje in lažje dosegla poslovne cilje in rezultate.

- da se je pripravljeno učiti kitajski jezik in da se lahko uči novih jezikov. Znanje kitajskega jezika sicer ni pogoj, je pa lahko dodatna prednost pri razumevanju okoliščin poslovanja. Zanimivo je, da marsikatero podjetje v poslovni komunikaciji bolj ceni tujca, ki govori angleško in ima prevajalca kot tujca, ki se trudi govoriti kitajsko.

Lokalni partner na Kitajskem

Druga pot, ki jo lahko za začetek poslovanja na Kitajskem izbere podjetje iz Slovenije, je, da poišče lokalnega partnerja na Kitajskem, s katerim potem definira tesnejšo obliko delovanja. To je za marsikatero podjetje lažje (manjši riziko, manjši finančni vložek), ima pa tudi svoje pomanjkljivosti, saj je kontrola poslovanja odvisna od lokalnega partnerja. Tako se slovensko podjetje vedno zanaša na njihove informacije in interpretacije. Dobro je, da takemu partnerju zelo zaupate. Pri izboru lokalnega partnerja bodite pozorni na naslednje stvari:

- da govori in piše tekoče angleško. Jezik in s tem povezano sporazumevanje je lahko glavna ovira, zakaj se posel ne bi razvijal po planu. Izberite partnerja, ki je delal ali študiral v angleško govoreči državi ali ima mednarodno priznani certifikat o znanju angleškega jezika. Dobro je, da kitajski partner že dela ali je delal s podjetji iz Evrope in že pozna naše poslovne navade, način razmišljanja in delovanja. Razumevanje konteksta, v katerem delujemo v Evropi, je ključno, da bo lahko naše poslovne ideje in prakse prenesel na kitajski trg.
- da potovanja niso težava. Vsake toliko časa je dobro, da povabite partnerja v Evropo, kjer ga seznanite z razvojem, obnovite poznavanje izdelkov in storitev, ga povežete v team (teamske delavnice so odlične v teh primerih). Naj lokalnemu partnerju ne bo težko priti v Evropo, saj bo sodelovanje z njimi, njihovo vodenje in razumevanje podjetja bistveno boljše.
- da že ima vzpostavljene poslovne povezave iz vašega področja. Kitajska je eno izmed bolj konkurenčnih gospodarstev na svetu, ki se nekomu iz Slovenije lahko zdi popolnoma neobvladljivo in preveliko.

Zato dobro preverite, kakšno poslovno mrežo kitajski partner že ima in v kakšni meri jo bo lahko uporabil za zagon poslovanja z vami. Bodite pozorni, da njihove številke, poslovne rezultate, velikost mreže in ostale podatke interpretirate glede na velikost njihovega trga.

Izbor prave organizacije za Kitajsko bo verjetno vsako podjetje prilagodilo sebi, svojim potrebam in potencialom trga. V kateremkoli primeru pa se bodo pojavljali dnevni izzivi v vodenju in komunikaciji na Kitajskem, kot so:

- dobivanje povratnih informacij: v Sloveniji managerji in kadroviki slišijo, kaj se zaposleni pogovarjajo, kaj je povedano med vrsticami, govorice ob odmoru za kavo ... Na Kitajskem zaradi jezikovne ovire to ni mogoče in zato velik del informacij za odločanje o vodenju in klimi v podjetju manjka. Prav tako je opravljanje osebnih pogovorov za zaposlenimi največkrat omejeno na tiste, ki govorijo angleško in ki se znajo dovolj dobro izraziti, da povedo tisto, kar želijo.
- hierarhija: v marsikaterem podjetju je hierarhija še vedno zelo močna. Kitajci jo spoštujejo in ji sledijo. Poznavanje svojih zaposlenih in igranje po njihovih kulturnih pravilih je tukaj zelo pomembno. Biti dostopen vodja, spraševati za mnenje, pričakovati sodelovanje med oddelki se na Kitajskem lahko tudi ne obnese in ima negativne učinke. Prav tako ni zaželeno, da bi podrejeni nadrejenim oporekali, dajali nasprotna mnenja, opozarjali na pomanjkljivosti in napake. V marsikaterem primeru je to v podjetjih uradno spodbujano, kulturno pa je to zanje težko sprejemljivo in se takemu vedenju izmikajo.
- ugotavljanje, kaj zaposlene motivira. Za vzpostavljane sistemov nagrajevanja je najbolje poiskati pomoč lokalnih partnerjev ali agencij, saj je motivacija zelo kulturno pogojena in nam pri njenem razumevanju lahko pomaga samo nekdo, ki pozna, živi in razume lokalno kulturo.
- neverbalna komunikacija: dobro vemo, da velik del komunikacije predstavlja neverbalna komunikacija. Razlike med slovensko in kitajsko so tako velike, da si z neverbalno komunikacijo največkrat ne moremo pomagati. Omejeno znanje angleškega jezika in drugačna neverbalna komunikacija lahko občasno povzročita komunikacijske šume, zaradi katerih je lahko sporazumevanje nemogoče. V Sloveniji

beremo neverbalna sporočila avtomatično in se jim tudi prilagajamo, kar pa na Kitajskem ni mogoče in povzroča kar precej stresa pri komunikaciji.

Izjemno pomemben koncept, ki pa je za vse nekitajce težko razumljiv, je koncept »obraz« (ang. Face, kit. Miàn zi 面子), ki bi ga moral dobro poznati vsak manager ali kadrovik, ki bo delal s Kitajci. Gre za zelo vkoreninjen koncept v kitajski kulturi, ki se kaže v vsakodnevem političnem, družbenem in poslovnem življenju. »Obraz« je za Kitajce izjemno pomemben in je sestavljen iz treh glavnih področij:

- individualni pogled,
- družbeni pogled,
- delovanje in aktivnosti.

Vsak lahko skozi zgornja področja »dobi« ali »izgubi obraz«. Pri individualnem pogledu »obraz« lahko dobite z osebnimi dosežki (doseganje poslovnih ciljev, nagrad, diplom, status in pozicija v službi, doma ...) in gre predvsem za lastno dojemanje sebe in samospoštovanje.

Družbeni pogled na pridobivanje ali »izgubo obraza« je predvsem razumevanje, koliko spoštovanja naj posameznik daje drugim glede na njihov status (politični, poslovni, družinski ali med prijatelji). Starejšim ljudem in ljudem na višjih položajih naj bi dali in izkazali več spoštovanja kot mlajšim.

Delovanje in aktivnosti pa se nanašajo na stvari, ki jih posamezniki lahko počnemo, da ljudem pomagamo pridobivati ali pa vplivati na »izgubo obraza«. »Izguba obraza« je ena izmed hujših stvari, ki jih lahko naredite svojim zaposlenim ali poslovnim partnerjem. Dajanje pohval, izpostavljanje prednosti, dosežkov, pa lahko nekomu pomaga, da dvigne svojo družbeno veljavo in s tem pridobi »obraz«. To je lahko dober tudi način za vzpostavljane zaupanja in začetek vzpostavljanja dobrih poslovnih odnosov s partnerji na Kitajskem.

Kot velja za vodenje ljudi povsod po svetu, je pomembno poznavanje lokalnega okolja. Slovenskemu podjetju bo veliko lažje, če si poišče lokalnega partnerja, ki jim lahko pomaga osmisлити lokalno zakonodajo, navade in procese ter jim je kot vodič in kompas skozi labirint kompleksne kitajske poslovne kulture.

■ **Jure Tomc**, MBA, NLP coach, NLP trener, lastnik podjetja *JT Business Development Limited, Hong Kong*, ki se ukvarja s tehnološkimi transferji, financiranjem, iskanjem poslovnih partnerjev v Aziji in razvojem poslovnih modelov za vstop na azijske trge.

Onboarding: uspešno na krov, uspešno na pot

Zakaj morate v vaši organizaciji vpeljati učinkovit in sistematičen načrt onboardinga kot logično nadaljevanje selekcijskih postopkov

Organizacije prepogosto vložijo veliko časa in denarja v iskanje pravih ljudi za položaje v svojih organizacijah. Le počasi pa se v organizacijah širi zavedanje, da s pridobitvijo novega zaposlenega v podjetje ni konec nekega procesa, temveč pravzaprav začetek skupne poti, v katero investirata obe strani. Po nekaterih ocenah se kar 70 % na novo zaposlenih odloči o nadaljevanju svoje poklicne poti znotraj neke organizacije v prvih šestih mesecih v tej organizaciji, podatki v ZDA pa kažejo, da delovna mesta v prvih 120 dneh dejansko zapusti polovica pogodbenih delavcev.



Uspešna integracija posameznika v organizacijo s sistematičnim in načrtovanim onboardingom tako, da se gradi pripadnost organizaciji in njeni kulturi, je ključnega pomena za dolgoročno vključitev posameznika v organizacijo.

Kaj je onboarding?

Na področju razvoja in upravljanja s človeškimi viri onboarding razumemo kot proces, ki ga organizacije v vedno večji meri prepoznajo kot enega od strateških ukrepov na področju vključevanja novo zaposlenega v organizacijo – in na področju njegovega nadaljnje kariernega razvoja. Kako pomemben proces je onboarding za organizacijo, kaže raziskava Aberdeen Group (2013), ki je pokazala, da so se med podjetji, ki so proces onboardinga v organizacijo vpeljala sistematično in strateško, v primerjavi s tistimi, ki so se na tem področju označila kot »počasna«, kazale velike razlike v rezultatih poslovanja:

- V prvem letu so organizacije, ki so bile pozorne na onboarding, zadržale 91 % novo zaposlenimi, v primerjavi s 30 % zaposlenih v organizacijah, ki onboardingu niso posvečale pozornosti.
- V organizaciji z vpeljanim onboardingom je zastavljene cilje ob predvidenem času doseglo 62 % novo zaposlenih v zadnjem letu, v »počasnih« organizacijah pa le 17 %.

S poznavanjem ključnih dejavnikov onboardinga zaposlenih, s poznavanjem postopkov in korakov za uspešno implementacijo in z vzpostavljanjem pristne povezave med organizacijo in zaposlenim smo vzpostavili temelje za doseganje učinkovitih zaposlenih.

Onboarding lahko definiramo kot proces, skozi katerega novo zaposleni pridobivajo znanja, vedenja, vrednote, s katerimi bodo postali učinkoviti člani v organizaciji. Gre za načrtovan proces, skozi katerega se posameznik v najširšem smislu vpeljuje v delovno okolje in organizacijo; skozi ta proces pridobiva informacije tako o delovnem mestu kot tudi o širšem socio-kulturnem okolju organizacije. Cilj je celovita integracija zaposlenega v delovne procese, pa tudi organizacijsko kulturo, saj se skozi to povečuje operativno znanje zaposlenega, na širšem nivoju pa se na ta način hitreje in učinkoviteje vzpostavlja njegova predanost in zavezanost organizaciji, moti-

viranost in posledično zavzetost in učinkovitost. Hkrati se zmanjša tudi fluktuacija oziroma predčasno odhajanje zaposlenih iz organizacije, poveča se posameznikovo zadovoljstvo na delovnem mestu, zavzetost in predanost organizaciji. Onboarding je novejši termin, ki k nam prihaja iz angleško govorečih področij, v dosednji literaturi, predvsem akademski, je pogosteje uporabljan po pomenu soroden izraz »organizacijska socializacija«.

Časovno se obdobje onboardinga razteza od prvega stika organizacije z zaposlenim – takrat običajno še kandidatom za delovno mesto – do takrat, ko je zaposleni aktivno vključen v organizacijo in je pri svojem delu samostojen in kompetenten, kar je seveda odvisno tudi od zahtev delovnega mesta. Večina tujih avtorjev poudarja pomen prvih ur, dni in tednov, vendar pa večina meni, da naj to obdobje traja vsaj šest mesecev, po mnenju nekaterih pa tudi leto dni in več.

Pogosto se namesto onboardinga pojavljajo drugi izrazi za vključevanje posameznika v organizacijo in delovno mesto, ki pa pogosto ne zajamejo pojava tako na široko: usposabljanje, uvajanje, pripravništvo, izobraževanje, ki pa prepogosto zajamejo samo izvedbeni vidik uvajanja na delovno mesto, ne zajamejo pa v popolnosti socializacijskega, kulturnega in vrednostnega pomena.

Zakaj je proces onboardinga tako pomemben?

Preprosto zato, ker si organizacije ne morejo več privoščiti negativnih učinkov, kadar onboardinga ni. Izkazalo se je, da je učinkovit proces onboardinga pomemben za zaposlene na vseh nivojih organizacije, od managerjev do pogodbenih sodelavcev. Raziskava, ki je zajela 20.000 vodstvenih delavcev, je pokazala presunljive rezultate – kar 40 % jih je zapustilo svoje mesto ali ni doseglo zastavljenih ciljev v naslednjih 18 mesecih. Pogodbeni delavci znotraj organizacije lahko še bolj, kakor ostali zaposleni, uživajo koristi onboardinga, saj težje razvijejo pripadnost organizaciji in hitreje zapuščajo delodajalce, kar lahko dobro vpeljan proces onboardinga nevtralizira. Še posebej močan učinek je imel onboarding na pogodbene zaposlene z malo predhodnimi izkušnjami, kot so na primer pripravniki ali zaposleni na poskusnem delu.

Kratkoročno onboarding prispeva k hitrejši vključitvi posameznika na delovno mesto in v organizacijo, omogoči učinkovitejše in hitrejše doseganje zastavljenih ciljev ter povečuje zadovoljstvo in zavzetost. Raziskava onboardinga v Texas Instruments je na primer pokazala, da so zaposleni, ki so bili udeleženi v dovršenem procesu onboardinga v organizaciji dosegli polno produktivnost dva meseca prej kot tisti, ki so bili deležni običajnega programa.

Dolgoročno gledano pa povečuje predanost, zavzetost in učinkovitost in z odločitvijo zaposlenega, da ostaja v podjetju, zmanjšuje stroške zaradi odhoda tako neposredno kot tudi posredno vpliva na boljše počutje vseh zaposlenih (tabela 1).

Teoretični pristopi k onboardingu

Raziskovalka organizacijskih procesov in avtorica številnih del s področja onboardinga Talia Bauer (2013) predlaga štiri ključne vidike onboardinga, ki jih je združila pod imenom štirje C-ji: **izpolnjevanje predpisov**, obrazcev in sledenje postopkom (Compliance), **pojasnjevanje** podrobnosti in zahtev delovnih nalog in norm (Clarification), **organizacijska kultura**, ki posamezniku predstavlja norme in pravila organizacije (Culture) in **so-**

cializacija – vzpostavljanje pristnih medosebnih odnosov in družabnih mrež, v katere se morajo vključiti novi zaposleni (Connection). Glede na pomen, ki ga posamezne organizacije pripisujejo vsakemu od področij oziroma kako intenzivno se med procesom onboardinga posameznika posvečajo kateremu izmed teh štirih področij, je avtorica organizacije razvrstila v tri skupine (tabela 2).

Organizacije, ki uspejo sistematično vključiti te štiri vidike onboardinga, (ki imajo vpeljan strateški onboarding), v večji meri uživajo pozitivne učinke onboardinga: večje zadovoljstvo zaposlenih, višjo produktivnost in manj odhajanja zaposlenih.

Proces onboardinga pomaga novo zaposlenim prestopiti iz položaja izven organizacije v deležnika v organizaciji. Na tej poti se vsak novo zaposleni sreča z več neznanimi področji, tako glede nalog in procesov na delovnem

Prednosti učinkovitega sistema onboardinga novih zaposlenih

Prednosti za zaposlenega

- Spozna svojo vlogo v organizaciji
- in na delovnem mestu in se uvede v delovni proces
- Spozna organizacijsko kulturo
- in z delom povezane naloge
- Prične vzpostavljati razmerja
- in odnose z drugimi zaposlenimi
- Razvija zavzetost in občutek lastne vrednosti
- Spoznava stranke in razvija odnose z njimi (zunanje in notranje)

Prednosti za organizacijo

- Izboljša ostajanje zaposlenih v organizaciji
- Skrajša čas do doseganja polne produktivnosti
- Poveča vidnost in prepoznavnost novih sodelavcev
- Izboljša zadovoljstvo strank
- Izboljša ugled blagovne znamke
- Poveča zadovoljstvo zaposlenih
- z organizacijo in vzbuja ponos

Tabela 1: Prednosti učinkovitega sistema onboardinga novih zaposlenih

Osnovni onboarding (30 % organizacij)	Optimalni onboarding (50 % organizacij)	Strateški onboarding (20 % organizacij)
Poudarek na razumevanju in sledenju predpisom	Razumevanje in pojasnjevanje sta dobro vpeljana	Vsa štiri področja so ustrezno zastopana
V manjši meri pojasnjevanje	Vzpostavljeni mehanizmi za spoznavanje kulture organizacije in socializacijo	Onboarding je v domeni službe za razvoj človeških virov
Neusklajeni pristopi pri predstavljanju organizacijske kulture in socializacije	Onboarding kot sistematičen proces v organizaciji še ni vzpostavljen	
Onboarding pojmujejo kot seznam opravil (checklist)		

Tabela 2: Skupine organizacij glede na njihov odnos do štirih ključnih vidikov onboardinga

mestu kot tudi s kulturo organizacije. V tem procesu investirata oba, tako organizacija kot tudi novi zaposleni, prav tako pa oba aktivno sooblikujeta in sovplivata na sam proces. Na podlagi tega sta Bauerjeva in Erdogan (2011) oblikovala model organizacijske soocializacije oz. onboardinga, ki prikazuje interakcijo dejavnikov in deležnikov v tem procesu (slika 1).

Osebnostne značilnosti novega zaposlenega

Značilnosti posameznika vplivajo na njegovo udeležbo in aktivnost ter načine vzpostavljanja odnosov in iskanja informacij o organizaciji in povratnih informacij o svojem delu. Avtorja modela izpostavljata nekatere osebnostne lastnosti posameznika, ki vplivajo na njegovo prilagajanje in vključevanja v organizacijske procese. Proaktivnost in ekstravertnost olajšujeta prilagajanje in vzpostavljanje socialnih stikov. Odprtost za izkušnje in pretekle izkušnje olajšujejo implementacijo obstoječih izkušenj na novo delovno mesto. Toda tudi če posamezniki nimajo izraženih teh lastnosti, je dobro, da se v organizaciji zavedajo, da lahko koristno uporabijo spoznanja o novem zaposlenem iz selekcijskega postopka in njemu prilagodijo proces uvajanja tako, da se bo kar najbolj ujemal z njegovimi osebnostnimi lastnostmi.

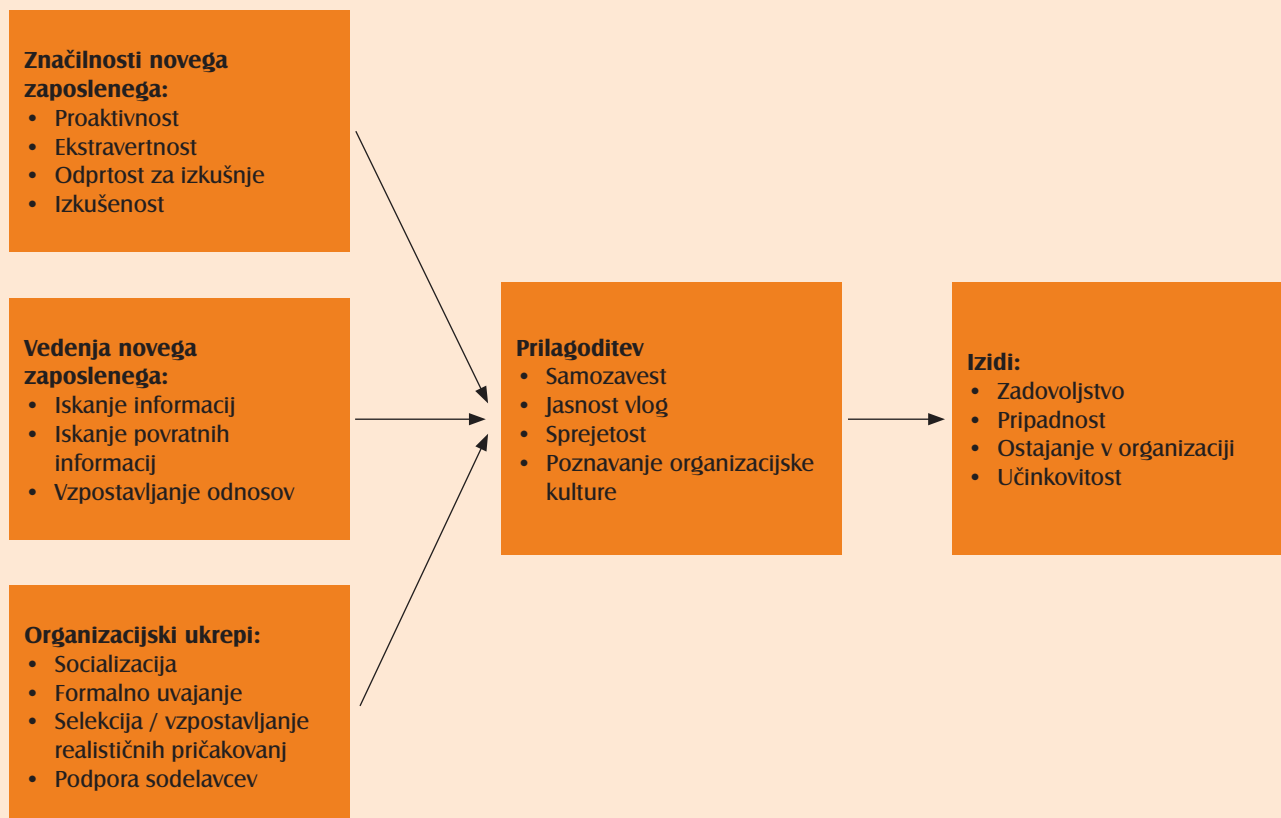
Vedenja novega zaposlenega

Novi zaposleni je aktivni udeleženec pri svojem prilagajanju na delovnem mestu in v organizaciji. S svojimi vedenji in ravnanji lahko pomagajo pospešiti prilagajanje tako, da aktivno iščejo informacije, raziskujejo pričakovanja, norme in vrednote organizacije ter so-kreirajo odnose. Vedenja, ki pomembno vplivajo na asimilacijo v organizaciji, sicer niso bila pogosto predmet raziskav, avtorja kljub temu mednje uvrščata iskanje informacij, iskanje povratnih informacij o ustreznosti svojega dela

Kaj lahko naredi organizacija?

Med onboardingom se organizacije poslužujejo in vpeljujejo vrsto postopkov in aktivnosti, s katerimi zaposlenemu olajšajo vključevanje v organizacijo. Današnje predstave o onboardingu zajemajo ujemanje več procesov s področja vodenja človeških virov in pogosto več akterjev, ki delujejo v sinergiji. Prevladujoče mnenje je, da se proces onboardinga začne že pred prihodom zaposlenega v podjetje – začne se že v procesu izbire novega zaposlenega, torej še preden je slednji prestopil vrata organizacije. V katerih korakih in na katerih področjih onboarding poteka najintenzivneje?

- **Selekcija.** Že v procesu selekcije in iskanja ustreznih kadrov si bodoči zaposleni ustvarja informacije o pričakovanih organizaciji in organizacijski kulturi, zato selekcijski postopek ni le stopnička za pristop k uvajanju. Če organizacija v tej fazi jasno izrazi svoja pričakovanja, lahko že tu izloči del kandidatov, ki se z njeno kulturo ne ujemajo. Raziskave so pokazale tudi, da so se kandidati, ki so v tej fazi dobili več točnih informacij o delovnem mestu in organizaciji, bolje in hitreje prilagodili organizacijski kulturi. Selekcijski postopek in izražena realistična pričakovanja o zahtevah delovnega mesta in potrebnih kompetencah delavca so torej tudi iz vidika prilagajanja novih zaposlenih strateško orodje organizacije.
- **Ustrezno uvajanje na delovno mesto:** večina podjetij ima tako ali drugače oblikovane programe uvajanja na delovnem mestu. Gre za seznanjanje posameznika z delovnimi nalogami, informacijami, ki jih potrebuje in orodji za delo, pa tudi s sodelavci in drugimi posamezniki v organizaciji. Nekatere organizacije se poslužujejo formaliziranih postopkov, ponudijo pisno ali posneto gradivo ali spletne informacijske sisteme. Hkrati tukaj zaposleni pridobiva informacije tudi o podjetju, njegovi hierarhični strukturi, kulturi, viziji in ciljih.



Slika 1: Model organizacijske socializacije oziroma onboardinga (Bauer in Erdogan, 2011)

- **Mentorstva:** dodelitev izkušenejšega zaposlenega v vlogi mentorja se je izkazalo za odlično strategijo pri vključevanju, socializaciji in spoprijemanju novih zaposlenih z zahtevami delovnega mesta. Mentorji omogočajo večji napredek tako pri doseganju ciljev kot pri vključevanju v okolje in uravnavanju pričakovanj. Pokazalo se je tudi, da so zaposleni z mentorji lažje in hitreje posvojili organizacijske vrednote ter se lažje in hitreje prilagodili. Vendar pa mentorske vloge ne zavzema nujno formalno določeni mentor, izkazalo se je, da je to vlogo lahko uspešno prevzel tudi sodelavec, ki je bil pripravljen posredovati in formacije in je ustvaril vzdušje zaupnosti. Na ta način se tudi aktivno vključi in sodeluje več akterjev iz posameznikove delovne sredine.
- **Coachingi in treninji.** Tako zunanji kot interni coachi in trenerji so pomembni pri zagotavljanju uspeha novih zaposlenih. Posebej pomembna je vloga coachev v situacijah, ko v organizacijo prihaja nov vodstveni kader in je vložek velik. Dober coach lahko zelo učinkovito pomaga vodstvenemu kadru vzpostaviti prostor za vpeljevanje novih idej in pristopov. Tudi coachi in trenerji lahko vzpostavljajo proces onboardinga že preden oseba vstopi v organizacijo in pomagajo pri premagovanju morebitnih ovir po vstopu.
- **Pomen povratne informacije:** zaposleni, ki se šele uvaja v novo delovno okolje, ne bodo zmeraj prepoznali napak ali znali sami razbrati sporočil iz delovnega okolja, zato bodo pogosto potrebovali povratno informacijo in jasne usmeritve. Raziskave potrjujejo pozitivne učinke povratne informacije v procesu uvajanja. Te so lahko razgovori, ocenjevanja na delovnem mestu (ki so v času onboardinga pogostejša kot sicer in nujno le razvojno naravnana). Nekatera podjetja uporabijo 360° ocenjevanja zaposlenega, ki mu podajo uvid v to, kako ga na delovnem mestu vidijo drugi. Priporočljivo je, da se sistematično določijo cilji, ki naj bi jih zaposleni v določenem času dosegel, in da se doseganje teh mejnikov sistematično spremlja (npr. po prvem tednu, prvem mesecu, prvih 2, 3 mesecih ...).

Kratkoročni učinki onboardinga na posameznika: prilagoditev novega zaposlenega

Raziskovalci so identificirali 4 kratkoročne učinke procesa onboardinga, katere lahko organizacija izkoristi za boljši izid onboardinga oz. boljšo vključitev zaposlenega. Prvi vidik uspešnega izida je **samozavest ali samozaupanje** zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog. Če se novi zaposleni počuti samozavestnega pri svojem delu, bo bolj mo-

tiviran in sčasoma tudi uspešnejši. Organizacije bi morale vpeljevati takšne programe in na takšen način, da bi to krepilo samozavest zaposlenega, medtem ko krmari po neznanih vodah nove organizacije. Samozavest se je izkazala kot dejavnik, ki vpliva na predanost organizaciji, zadovoljstvo na delovnem mestu in odločitev o (ne)zapuščanju organizacije.

Drug pomemben vidik prilagoditve zaposlenega je **jasnost vlog**. Boljši kot je onboarding, boljše bo zaposleni razumel svojo vlogo na delovnem mestu in s tem povezana pričakovanja. Če vloga ni jasna, bo učinkovitost manjša, napak pa več, sčasoma pa bo to vplivalo na motivacijo, zavzetost in zadovoljstvo na delovnem mestu – in s tem povezanimi stroški.

Tretji vidik uspešne prilagoditve in tretji vzvod, skozi katerega lahko organizacija vpliva, je **socialna integracija ali socialna vključenost** zaposlenega v delovnem okolju. Uspešna navezava stikov z zaposlenimi »insiderji« v svojem delovnem okolju je spodbujevalec uspešnega učenja o organizaciji in delu. Hkrati se zaposleni s tem počuti sprejetega in sproščenega v krogu svojih sodelavcev in nadrejenih. Po neki oceni naj bi kar 60 % managerjev, ki se niso uspešno vklopili v organizacijo, kot glavni razlog za to navajalo nesuhpeh pri vzpostavljanju odnosov na delovnem mestu.

Učinkovito vzpostavljanje dobrih odnosov na delovnem mestu je nedvomno povezano s predanostjo, odločitvijo o nadaljevanju karijerne poti v obstoječi sredini, posledično pa tudi z zadovoljstvom na delovnem mestu.

Poznavanje in ujemanje z organizacijsko kulturo je četrti pomembni učinek onboardinga na posameznika. Vsaka organizacija ima razvito sebi lastno kulturo, zato je ključno, da znajo novi zaposleni najti znotraj nje svoje mesto in razumeti njena pravila. Razumevanje te kulture, pravil in norm je pomemben pokazatelj prilagojenosti posameznika organizaciji in se povezuje s predanostjo, zadovoljstvom in odločitvijo za bodisi ostati v ali zapustiti organizacijo.

Dolgoročni učinki onboardinga pri posamezniku: pripadnost organizaciji, zavzetost, učinkovitost

Dolgoročni vplivi uspešnega onboardinga imajo pozitivne učinke na številne organizacijske kazalnike. Organizacije zaznavajo, da se učinkovit onboarding kaže v izboljšanju zadržanja zaposlenih v organizaciji (52 %), krajšem času za doseganje polne učinkovitosti (60 %) ter boljšemu zadovoljstvu strank. Učinkovit onboarding izboljša delovne procese, saj podaja jasnejšo sliko o vlogah zaposlenih, zahtevah delovnega mesta ter ciljih organizacije.

Učinkovit onboarding na dolgi rok vodi do:

- večjega zadovoljstva na delovnem mestu,

- občutka pripadnosti organizaciji,
- manj zapuščanja organizacije,
- večje učinkovitosti na delovnem mestu,
- učinkovitejšega načrtovanja kariere (sledenja kariernim ciljem),
- manjše stopnje stresa in izboljšanja zdravja na delovnem mestu.

Kako onboarding izgleda v praksi?

Nekatere organizacije s pridom izkoriščajo principe, ki smo jih omenili ter jih inovativno, z uporabo sodobnih tehnologij, spravljajo v življenje. Novo zaposleni v ameriškem podjetju Seagate po izbirnem postopku, kjer so bili sprejeti v organizacijo, prejmejo avtomatsko elektronsko pošto s pismom dobrodošlice. V njem je povezava na portal na novo zaposlenih, kjer se nahajajo različni obrazci in formulariji, ki jih morajo zaposleni pridobiti in izpolniti. Do prvega dne, ko pridejo na delovno mesto, so izpolnili vso zahtevano dokumentacijo – tako na prvi dan resnično začnejo spoznavati svoje delovno mesto.

Kozmetični koncern L'oreal ima jasno zastavljene cilje onboardinga. »Naš namen je razviti uspešna, predana in obojestransko koristna razmerja z vsakim od naših zaposlenih«. Podjetje ima vzpostavljen program onboardinga, ki traja dve leti in je razdeljen na šest delov, imenovan »L'oreal fit«. Program obsega treninge in sodelovanja na okroglih mizah, spoznavanje ključnih zaposlenih, usposabljanje na delovnem mestu ob podpori vodje, individualno mentorstvo in podporo kadrovskega oddelka ter spoznavanje terenskega dela in dela s produkti (vključujoč opazovanje nekoga na njegovem delovnem mestu – job shadowing).

Tastefully Simple, prodajalna gurmanskih proizvodov iz Minnesote, na prvi dan vsem svojim zaposlenim dodeli kolega, »buddyja«, ki jih spremlja v začetnem obdobju. »Buddy« skrbi, da novo zaposleni vzpostavi uspešen stik z njim in ostalimi v organizaciji, ker pa ima tudi podobne delovne naloge, lahko podaja relevantne informacije in pomoč ter jim razkaže podjetje. Posamezniki, ki prihajajo od drugod, dobijo vodiča po mestu, da si ga lahko ogledajo z družino. Medtem jim oddelek tehnične podpore pripravi delovno postajo z računalnikom in telefonom, kasneje pa še preverijo, če vse dela, kot bi moralo.

Microsoft po vsem svetu letno zaposluje večje število novih sodelavcev. V letu 2009 so sistematično vzpostavili načrt za onboarding novih sodelavcev, kjer zasledujejo naslednje principe:

- Vodje imajo pri onboardingu novih sodelavcev ključno vlogo.
- Kolegi na istem nivoju predstavljajo »varen prostor« za prišleke, kjer lahko ti brez skrbi zastavljajo vprašanja, pridobivajo nova znanja in raziskujejo organizacijsko kulturo.

- Onboarding je domena vseh – ni odgovornost le kadrovskega oddelka.
- Člani teama imajo ključno vlogo pri zagotavljanju podpore, znanja in dostopne klime.
- Proces onboardinga poteka 12 mesecev.

V Profiles International, globalni organizaciji za upravljanje in razvoj človeških virov, smo praktične napotke za učinkovit onboarding strnili v pet točk:

»Učinkovit proces onboardinga je več kot le seznam opravil, ki jih moramo odključati; gre za naloge znotraj celovitega procesa, s katerim damo novemu sodelavcu občutek dobrodošlice in sprejetosti. Ko novi zaposleni vznemirjen prvič pride na delovno mesto, mu prav pride dodatna mera zaupanja – in strukturirana, prijateljska predstavitev mu bo pri tem pomagala. Pet točk, ki jih morate upoštevati za zagotavljanje uspešnega procesa onboardinga:

1. Vključite svoj team

Pri onboardingu novega zaposlenega naj, če je možno, sodeluje celoten team. Vključitev novega sodelavca ni domena HR oddelka ali kadrovskega managerja. Vsi sodelavci lahko pomagajo tako, da povabijo novega kolega na kosilo ali vzpostavijo sistem mentorstva, s čimer se bodo hitreje stkale pristne vezi, novo zaposleni pa bo dobil občutek, da ga organizacija ceni. Bodite domiselni in sprostite napetost tako, da v prvih dneh vi podate pobudo.

2. Bodite dosledni

Ne glede na to, na katero delovno mesto vpeljujete sodelavca – tajnica, strokovnjak ali vodstveni delavec – bodite dosledni in jasno sporočajte organizacijske vrednote. Od vzpostavljene strukture ima koristi tako delavec kot tudi tim in kadrovska administracija. Zapomnite si, namen je, da sodelavcu čim bolj olajšate prehod.

3. Pripravite delovno okolje in materiale.

Poskrbite, da je vse, kar novo zaposleni potrebuje – od delovnega prostora, pisarniških potrebščin, priponk in varnostne opreme, prijavnih gesel, telefonskih števil in dostopov – pripravljeno za sodelavca. Naj se ta že prvi dan počuti kot doma!

4. Informirajte

Najpomembnejši vidik procesa onboardinga je zagotavljanje, da ima novi zaposleni dostop do vseh podatkov, ki jih potrebuje za uspeh na svojem delovnem mestu in za to, da spozna organizacijo. Organizacija sestankov, ki vključujejo dobre poznavalce področij in nalog, s katerimi se bo srečal novi sodelavec je dobra ideja; tako bo dobil vpogled v organizacijske cilje, pravila in postopke. Uporabite podatke iz predseleksijskih orodij, na primer Profile XT in PPI za optimizacijo učnega in socializacijskega procesa.

5. Spremljajte zaposlenega v prvih mesecih na delovnem mestu

Onboarding je proces, ki traja kar nekaj

Vprašanja, ki nam pomagajo ovrednotiti obstoječi sistem onboardinga v vaši organizaciji.

- 1. Ali damo svojim zaposlenim čutiti, da so dobrodošli?**
Naredite njihov prvi dan v organizaciji nekaj posebnega!
- 2. Ali dajemo sporočilo, da delamo profesionalno?**
Pripravite potrebščine, navodila in obrazce že pred nastopom dela zaposlenega. Pripravite pisne programe za orientacijo in navodila za delo.
- 3. Ali smo jim predstavili širšo sliko organizacije?**
Komunicirajte in v proces vključite tudi druge osebe v organizaciji.
- 4. Ali smo jim dali vedeti, da so nam pomembni?**
Iščite povratne informacije od njih in vzpostavite varno klimo.
- 5. Ali delimo zgodbe iz podjetja?**
Skozi zgodbe komunicirate organizacijske vrednote, kulturo in cilje – in ustvarite občutek dostopnosti.
- 6. Ali je naš program uvajanja in učenja zanimiv in interaktiven?**
Uporabite nove tehnologije, avtomatizirajte rutinske postopke ali jih naredite zabavne. Pri podajanju informacij upoštevajte zakonitosti učnega procesa.
- 7. Ali je naš fokus usmerjen v zaposlene ali podjetje?**
Prilagodite sistem učenja, vodenja in uvajanja njim glede na njihove osebne značilnosti, potrebe in motivacijo. Skozi to jih usmerjajte in komunicirajte cilje podjetja.
- 8. Ali podajamo preveč informacij naenkrat?**
Upoštevajte zakonitosti učnega procesa in sproti preverjajte razumevanje.
- 9. So informacije o našem podjetju, nalogah in ostalem dosegljive na strežnikih ali kako drugače?**
Naredite informacije dostopne kadarkoli.
- 10. Ali smo zaposlenim olajšali dostop do informacij – kot tudi vzbudili vzdušje, da je dovoljeno vprašati?**
Ključne informacije naj bodo zmeraj na razpolago. Jasno in nedvoumno komunicirajte o ciljih, rokih, vlogah in odgovornostih. Spodbujajte iskanje informacij.
- 11. Ali z novimi sodelavci komuniciramo o tem kako se počutijo in kako se počutimo sami?**
- 12. Ali je naš program mentoriranja / treninga učinkovit?**
Uporabljajte sistem ciljev, npr. ovrednotite napredek po 30, 60, 90 in 120 dneh na delovnem mestu – in do enega leta v organizaciji – da sistematično spremljate napredek zaposlenega.
- 13. Ali omogočamo vodjem, da prevzamejo svojo vlogo tudi v odnosu do novih zaposlenih?**
Dober vodja ima ključno vlogo pri vpeljavi novih zaposlenih v organizacijo. V očeh zaposlenega ima njegov nadrejeni vlogo tistega, ki delegira naloge, vodi in postavlja standarde ter določa tudi druge vidike, na primer način komunikacije. Zato je pomembno, da vodje poznajo vedenja in načine, ki posamezniku olajšajo vključitev in jih tudi uporabljajo.

časa po prvem dnevnu zaposlenega. Pomembno je, da redno spremljate njegov napredek in počutje ter mu ponudite podporo ter opolnomočenje, če ju potrebuje. Vzpostavite sistem evalvacije ter spremljajte razvoj na področjih, kjer ste ugotovili, da je prostor za razvoj.«

Viri

- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. APA Handbook of I/O Psychology, Volume III, 51-64. Washington, DC: APA Press.

Dostopno na: <https://drive.google.com/file/d/0B-bOAWJkyKwUMWJkNTVhZjA-tZDc5MC00M2xlLWJmYjctZWExN-WYzZmVkMmVi/view>

Laurano, M. (2013). *Onboarding 2013. A new look at new hires*. Aberdeen Group. Dostopno na: <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf>

Profiles international. (2014). *Onboarding Excellence: Everything you need to know*. Dostopno na: www.Profilesinternational.com

■ **Zvezdana Lubej**, ustanoviteljica Kadrovske asistence in Country manager Profiles International Slovenija

■ **Ana Križnan**, karierna svetovalka Profiles International Slovenija

Vabimo vas na intenzivno izobraževanje za vodje in vse, ki se ukvarjate s coachingom



COACHING AKADEMIJA

RAZVOJ NOTRANJIH COACHEV

Akademija bo potekala v **7 modulih od oktobra do decembra 2015**:
14. oktobra, 21. oktobra, 4. novembra, 11. novembra, 18. novembra,
25. novembra in 2. decembra 2015 v Ljubljani.

PROGRAM

1. modul:

COACHING V SODOBNIH POSLOVNIH SISTEMIH IN USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI

2. modul:

VODJA V VLOGI NOTRANJEGA COACHA

3. modul:

VODENJE S COACHINGOM

4. modul:

INDIVIDUALNI COACHING: IZ TEORIJE V PRAKSO

5. modul:

COACHING IN OPOLNOMOČENJE

6. modul:

COACHING V PRAKSI

7. modul:

ZAKLJUČNI ASSESSMENT

Z VAMI NA AKADEMIJI BODO VRHUNSKI STROKOVNJAKI:



Bojan Brank



Dr. Danijela Brečko



Brane Gruban



Karin Elena Sánchez



Anton Majhen



Ksenija Špiler Božič



Bogo Seme

i INFORMACIJE IN PRIJAVE

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

Spletna stran: www.planetgv.si

Osebna energija za vodenje

Model P. E. R. F. E. C. T. za doseganje polne angažiranosti

Vsakdo izmed nas poseduje energijo. Svojo energijo malo težje vidimo, jo pa zato toliko bolj čutimo. Osebna energija je naravna sila v vsakem človeku, s pomočjo katere delujemo in vplivamo. Vodenje je v prvi vrsti vplivanje, ki pa ga lahko vodja doseže le s polno angažiranostjo. Polna angažiranost je sinonim za stanje visoke osebne energije. Za vodjo je še toliko bolj pomembno, da zna upravljati tako s svojo lastno energijo kot tudi z energijo sodelavcev. V prispevku predstavljam pomen osebne energije vodij za uspešnost organizacije oziroma teamov, ob čemer predstavim tudi idealno energetske matriko ter izsledke raziskav osebne energije vodij ter vpliva na sodelavce, v drugem delu prispevka pa bom predstavila model »PERFECT«, ki je orodje za doseganje polne angažiranosti in dolgoročno uravnavanje visoke stopnje osebne energije.



V civilizaciji presežkov nam zmanjkuje energije

Živimo v vznemirljivi časih, živimo v civilizaciji presežkov vseh vrst. Življenje nam še nikoli ni nudilo toliko možnosti izbire, bodisi v povezavi z izbiro počitnic, izbiro službe, vrsto in načinom izobraževanja, popoldanskih aktivnosti za otroke, hobijev in zabav za odrasle ... Če vas ves mesec ni bilo v vaši priljubljeni trgovini, se verjetno ne najdete več. Na policah so novi, vam še neznani artikli. Ne vem, če ste vedeli, da na leto nastane kar 2300 novih vrst pijač po svetu. Katero boste izbrali? Kar veliko vam jih obljublja, da se boste napolnili z novo energijo. Naše možnosti izbire se povečujejo, z njim pa se stopnjuje zahtevnost odločanja in hkrati

zahtevnost življenja samega. Oznaka 24/7 opisuje svet, v katerem se delo nikoli zares ne konča. Ob večnem občutku sestradanosti po času predpostavljamo, da nimamo druge izbire, kot da vsak dan zapolnimo s čim več obveznostmi. Predstavljajte si naslednji 12-urni delovnik:

- Zjutraj udeležba na 3-urnih zelo zahtevnih pogajanjih – energija vam proti koncu že strmo upada.
- Nato se 9 ur prebijate skozi delovne sestanke, oddajate poročila, odgovarjanja na e-pošto, vmes pozabite na biološke potrebe in proti popoldnevu postanete razdražljivi in vzkipljivi.
- Po službi veste, da si morate vzeti čas za otroke in to tudi naredite, toda se ob tem ne morete zbrati, ker po vaši glavi begajo

misli o službenih problemih.

- Spomnite se na rojstni dan svoje najboljšje prijateljice, vendar ste zvečer preutrujeni, da bi šli ven in praznovali. Opravičite se ji in si rečete, da boste raje imeli prijeten večerni klepet s partnerjem doma. Toda namesto klepeta pristanete ob gledanju televizije, kjer vas premaga spanec.

Vam je kaj od tega znanega? Kako poteka vaš dan?

Nevarno tempo, ki ga živimo, je velikokrat povezan s premalo spanja, gołtanjem hitre hrane, nalivanjem s kavo, umirjanjem prepolne glave s pomirjevali in protibolečinskimi ta-

bletami ter uspavali ... Tako skušamo pridobiti ali si povrniti energijo. So to pravi spodbujevalci energije? Takšni spodbujevalci energije imajo lahko le trenutni učinek in kmalu zahtevajo svoj davek, saj so na malo daljši rok tudi porabniki energije.

Osnovna sestavina uspešnega dela je energija in ne čas.

Na dan imamo le določeno količino energije, to je vedel že Freud, ki si je zase izdeloval energijsko bilanco dneva. Vprašajte se, kakšna je vaša energijska bilanca dneva? Imate presežek energije ali ste morda v minusu? Če porabimo več energije, kot je trenutno imamo, moramo vzeti kredit. Ključno vprašanje pri vzdrževanju osebne energije torej je, ali ste konec dneva v plusu ali v minusu. Krasno je končati dan s plusom. Če pa ste v minusu, pa že črpate rezerve oziroma koristite kredit. Kredite pa je treba poplačati.

Energija je osnovna sestavina uspešnega vodenja

Količina časa, ki ga namenjate delu, še ne pomeni, da boste pri delu tudi uspešni.

Vse, kar počnemo, od sodelovanja z drugimi, sprejemanja odločitev, do preživljanja časa z družino, zahteva našo energijo. Brez prave kakovosti, osredotočenosti in moči tvegamo neuspeh v katerikoli dejavnosti, pri vodenju pa prav zagotovo. Vodenje je namreč pretežno povezano z dvema dejavnikoma: vplivanjem na druge ter odločanjem. Vodja je tisti, ki neprestano sprejema odločitve in ki s svojim vplivom vodi sodelavce v smeri zastavljenih ciljev. Obe aktivnosti zahtevata polno osredotočenost in angažiranost oziroma veliko energije. Uspešnost vodje tako najprej temelji na upravljanju z osebno energijo, v naslednjem koraku pa od tega, kako zna upravljati z energijo sodelavcev. Vsaka misel, ki se nam porodi pri delu, vsako čustvo, ki ga občutimo in vsako vedenje, ki ga izberemo, ima energijske posledice, ki so dobre ali slabe.

Kaj je osebna energija

Ko sem leta 2006 začela raziskovati energije organizacij in energije vodij, sem se napotila na Čopovo ulico v Ljubljani in mimoidoče povprašala, kaj razumejo pod tem pojmom. Največkrat so jo povezovali z osebnim zadovoljstvom, vendar je energija mnogo več kot le osebno zadovoljstvo. Lahko ste nadvse zadovoljni s poslovnimi rezultati oddelka oziroma podjetja, ki ga vodite, pa ste vseeno brez prave energije ali pa obratno, lahko ste silno nezadovoljni z rezultati, pa istočasno čutite silno moč in ste polni energije ter zagona, da stanje izboljšate.

Podobno kot zaznavate različna stanja energije pri sebi, lahko čutite tudi razlike med enim in drugim podjetjem, med enim in drugim teamom. Kako to opazite? Tam, kjer prevladuje visoka energija, se z vso vnemo samoiniciativno lotevajo dela, uživajo v novih izzivih, vselej in na licu mesta najdejo pravo rešitev, so inovativni in se veselijo, kaj jim bodo spremembe prinesle. V nekaterih drugih okoljih pa lahko opazite ravno nasprotno. Zaposleni radi tarnajo pri delu, so sovravno nastrojeni ali apatično vdani v usodo, ostajajo statični, okorni in se pri inovacijah ter procesih sprememb spopadajo z velikimi težavami.

Vse naštetu je odraz stanja energije v organizaciji, ki jo kajpak tvorijo energije posameznikov in njihova zmožnost sodelovanja oziroma fuzije posamičnih energij.

Preden podrobneje razložim fenomen osebne energije, si oglejmo, kako izraz energija razlaga *Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ)*:

energija -e ž (i) 1. sposobnost telesa, da opravi delo: energija nastopa v različnih oblikah; oddajati energijo; poraba energije; preskrba z energijo/električna energija; jedrska energija; sončna, vodna energija; 2. tudi mn. človekova telesna sposobnost za opravljanje fizičnega ali umskega dela; moč, sila: v navidezno krhkem telesu se je skrivala silna energija; ne smemo izgubljati časa in energij; z vsemi svojimi energijami se je vrgel na problem; ustvarjalne energije ljudstva; v delo je vložil veliko energije.

Iz *SSKJ*-ja jasno razberemo, da poznamo več vrst energij kot tudi to, da je izraz energija največkrat omenjen v zvezi s človekom in njegovim delovanjem. Za našo obravnavo je zlasti zanimiva uporaba izraza energija kot: »z vsemi svojimi energijami se je vrgel na delo« in »v delo je vložil veliko energije«.

Skušajmo si sedaj odgovoriti na vprašanje, kaj tvori našo energijo in kako se le-ta odraža skozi nas same.

Glavno merilo ni več, koliko časa preživimo pri delu ali pa na tem planetu, temveč koliko in kakšno energijo vložimo v čas, ki nam je na voljo.

Osebna energija je naravna sila v vsakem človeku, s pomočjo katere delujemo. Moč vaše osebne energije se torej manifestira v nivoju mobilizacije čustvenega, intelektualnega in vedenjskega potenciala. Če povem z drugimi besedami, osebna energija se odraža v tem, kaj in kako mislimo in čutimo ter kako se pri tem vedemo. Gre torej za akumulacijo kognitivnega, čustvenega in vedenjskega potenciala. Vsi trije našteti potenciali, torej vaše misli, čustva in vedenje, se med seboj razlikujejo po

V podjetju L'Oreal v Franciji so se že pred leti lotili zanimivega eksperimenta. Vsi zaposleni so vsak dan ob prihodu na delo na ekranu na dotik označili, kakšno stopnjo energije občutijo. Uporabili so mersko lestvico od 1 (nizko) do 5 (visoko).

Njihove ugotovitve so bile nadvse zanimive. Največ energije so zaposleni občutili sredi tedna, ob sredah. Vodstvo podjetja si je to razlagalo tako, kot si tudi ta hip verjetno vi: na začetku delovnega tedna so ljudje v mislih še pri vikendu, ob petkih pa že mislijo na nov vikend.

Rezultate merjenja energije so povežali tudi s uspešnostjo posameznika ter prodajnimi rezultati in ugotovili visoko stopnjo korelacije. Rezultate so kmalu uporabili še v druge namene. Na primer: takrat, ko so namerili najvišje stopnje energije, so se v podjetju lotevali pomembnejših projektov in uvedli večje spremembe.

intenzivnosti in kakovosti, kombinacija teh dveh razsežnosti pa določa stanje vaše osebne energije. Z raziskavami sem ugotovila, da pri vsakem človeku najdemo štiri različne vrste energije. To so: produktivna energija, energija udobne inertnosti, energija ravnodušne inertnosti ter korozivna (razjedajoča) energija. To so pravzaprav merske lestvice energije, ki nam povedo, kakšna je moč in kakovost naše osebne energije.

Indeks osebne energije vodij

Osebno energijo merimo s posebnimi vprašalniki s pomočjo 360-stopinjske metode ter poglobljenimi intervjuji. Z merjenjem zastopanosti posameznih vrst energij oziroma lestvic energije identificiramo indeks osebne energije. Indeks nam pomaga s številkami ponazoriti energijsko stanje. Pokaže nam, kako močno je aktiviran naš potencial, kako močno smo angažirani in kam odtoka neizrabljeni potencial. Vsako izmed štirih vrst energij merimo na lestvici od 1–100 %. Pri merjenju nas ne zanima skupni seštevek energij, temveč razmerje med posameznimi energijami.

Optimalna zastopanost produktivne energije je tako 80 odstotkov ali več. Energija udobne inertnosti je potrebna, toda ne sme biti prevladujoča. Zastopanost 70 odstotkov ali še več je zelo dobra, toda le ob predpostavki, da je vsaj toliko visoka tudi produktivna energija.

Energija ravnodušne inertnosti ne sme biti večja od 25 odstotkov. Če je le-ta večja, ima posameznik upravičen razlog za skrb in mora temeljito preučiti silnice, ki ga spravljajo v ravnodušje. Korozivna energija ne sme biti večja od 25 odstotkov, sicer je prav tako čas za skrben pregled uničujočih silnic.

V spodnji razpredelnici so predstavljeni rezultati merjenja osebne energije vodij (zajet je 1. in 2. nivo) v dveh različnih letih po metodi 360. Leta 2010 je k merjenju osebne energije pristopilo 35 vodij iz 5 različnih panog, iz

leta 2014 pa sem zbrala podatke merjenja osebne energije, ki smo jih namerili pri 127 vodjih iz 9 različnih panog. Merjenja za vodje 1. nivoja so bila izvedena po metodi 280 (to pomeni, da so se ocenili sami, ocenili so jih vodje na istem nivoju ter njihovi neposredno podrejeni). Pri vodjih 2. nivoja je bilo merjenje izvedeno po metodi 360 stopinj, kjer so jih poleg prej naštetih ocenjevali tudi njihovi neposredno nadrejeni.

Povprečni indeks osebne energije vodij (iz raziskav Danijele Brečko, 2010–2014).

Energija vodje odraža energijo organizacije

Namen tega prispevka ni komentirati zgoraj predstavljenih rezultatov, kjer lahko opazujemo znatne premike, ki so v veliki meri posledica zamenjave vodij. Kar je bilo osupljivo, toda hkrati pričakovano, je, da smo v raziskavah hitro ugotovili visoko stopnjo korelacije med osebno energijo vodij ter energijo organizacije oziroma oddelka in naredili več kot logični sklep, da se vse začne pri vodji in moči njegove energije za doseganje polne angažiranosti.

Model P. E. R. F. E. C. T. za gospodarjenje z osebno energijo

Vodja je tisti, ki gospodari z energijo organizacije, oddelka, teama in mora torej najprej znati dolgoročno gospodariti s svojo energijo. Nedavno sem tako imela priložnost prisluhniti coachinji C. Kaufman, ki je na World coaching summitu predstavila zanimiv model za doseganje polne angažiranosti coachev, ki se je v moji praksi s posamičnimi prilagoditvami izkazal tudi kot izvrstno orodje za gospodarjenje z osebno energijo in doseganje polne angažiranosti vodij. Model PERFECT je orodje, s pomočjo katerega lahko vodja hitro preveri stanje svoje energije in tudi ustrezno ukrepa pri upravljanju energije sodelavcev.

Osebna energija se odraža v tem, kaj in kako mislimo, kaj in kako čutimo, ter kako se pri tem vedemo.

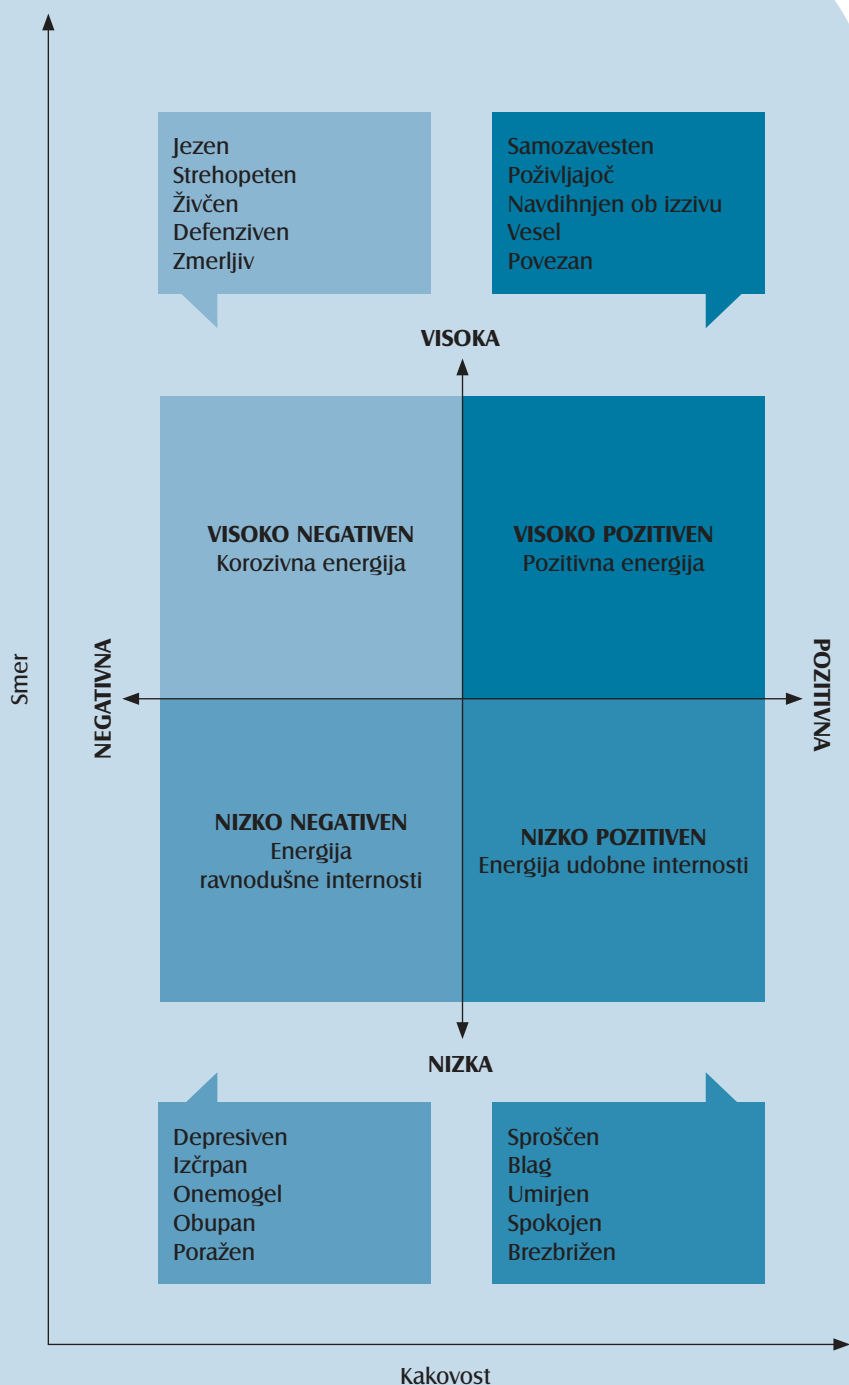
Model PERFECT predstavlja način razmišljanja, ki nas vodi preko sedmih nivojev pregledovanja našega energetskega stanja in nam pove, katere notranje vire lahko učinkoviteje uporabimo in kje moramo naše zmožnosti še nadgraditi. Model odgovarja tudi na večno vprašanje, in sicer na ne le, kako zbrati potrebno energijo, ampak tudi, kako dolgoročno ohranjati pravo ravnovesje in pravo razmerje štirih vrst energij, ki sem jih opisala na začetku članka.

Model PERFECT omogoča vodji:

1. da hitro pregleda, poišče ter zbere svoje vire in harmonizira stanje energije za izzive, ki so pred njim, npr. pomembna pogajanja z dobavitelji, zahtevnejši pogovor s sodelavcem ...;
2. da v omejenem času identificira pravi vir energije za povečanje osebnih zmožnosti, ki jih lahko uporabi v dani situaciji;
3. da pristopa k vodstvenim izzivom, ki so po svoji naravi kaotični, na organiziran način.

Model obsega sedem nivojev, sedem entitet, ki vplivajo na moč in kakovost naše energije. Prevod modela P. E. R. F. E. C. T.:

1. Physical level – fizična, biološka raven,



2. Environment – okolje,
3. Relationship – medosebni odnosi,
4. Feelings – občutki,
5. Effective thinking – učinkovito razmišljanje,
6. Continuity – kontinuiteta,
7. Transcendence – prehod/preskok na višjo stopnjo energij.

Poglejmo si podrobneje, kaj nam ponuja ta model in kako ga lahko uporabljamo.

En sam dober odnos vam lahko podaljša življenje za toliko let, kot vam ga kajenje lahko skrajša.

P označuje fizično raven (*Physical level*); kaj se torej dogaja na fizični/biološki ravni, ki lahko pripomore k naši polni angažiranosti, ali pa kaj jo lahko omejuje. Kadar smo bolni, npr. ko imamo povišano telesno temperaturo ali čutimo bolečino na fizični ravni, nam boj s to bolečino vzame precej energije, ki jo zaradi tega ne moremo investirati drugam. Za dolgoročno vzdrževanje osebne energije je najprej potrebno poskrbeti za fizično telo. Telo je naša ladja, s katero potujemo, se premikamo, in ki nam daje zatočišče pred neurji in nas ščiti pred izgubo energije. Ladja v okvari bodisi ne pluje v pravo smer, bodisi ne zmore več rezati valov.

Namigi za krepitev fizične ravni

Za dolgoročno vzdrževanje energije so na fizični ravni pomembne zlasti tri stvari: strateško prehranjevanje, strateško gibanje ter strateško spanje. O prehranjevanju, gibanju in spanju tukaj ne bom izgubljala preveč besed, ker je o tem že veliko napisanega, gre le za vprašanje, ali to, kar veste, tudi prakticirate. Jeste petkrat na dan? Se vsaj 3 x na teden lotevate aktivnosti, ki pospešijo vaš srčni utrip na čez 120 udarcev na minuto, spite vsaj 5 ur na noč? V vaši energetski bilanci se vse to pridno beleži. Za krepitev fizične ravni najdemo na delovnem mestu številne možnosti: hojo po stopnicah, sestanek ob sprehodu v parku ali med vzponom na Šmarno goro, sadno okrepčilo med delom, kosilo s poslovnim partnerjem ali sodelavcem, vmesni kratki premori, skupna telovadba, jutranja skupinska joga ali meditacija, nekatera podjetja že prakticirajo tudi spanje na delovnem mestu kot nujen vmesni počitek za zaposlene.

E označuje **okolje** (*Environment*), v katerem živimo. Gre za osnovna vprašanja, kot so: nas okolje podpira? Kakšna kultura prevladuje v okolju, kjer ustvarjamo, kakšen je kulturni kod? Kako se ljudje v našem okolju vedejo in kako to vedenje vpliva na nas? Ne le delovno okolje, za dolgoročno upravljanje in vzdrževanje energije je zelo pomembno tudi okolje izven organizacij, to je družinsko okolje in okolje v širšem prijateljskem krogu. Vsa tri okolja so enako pomembna.

Namigi za krepitev okoljskih virov energije

Ustvarjajte kulturo z lastnim zgledom

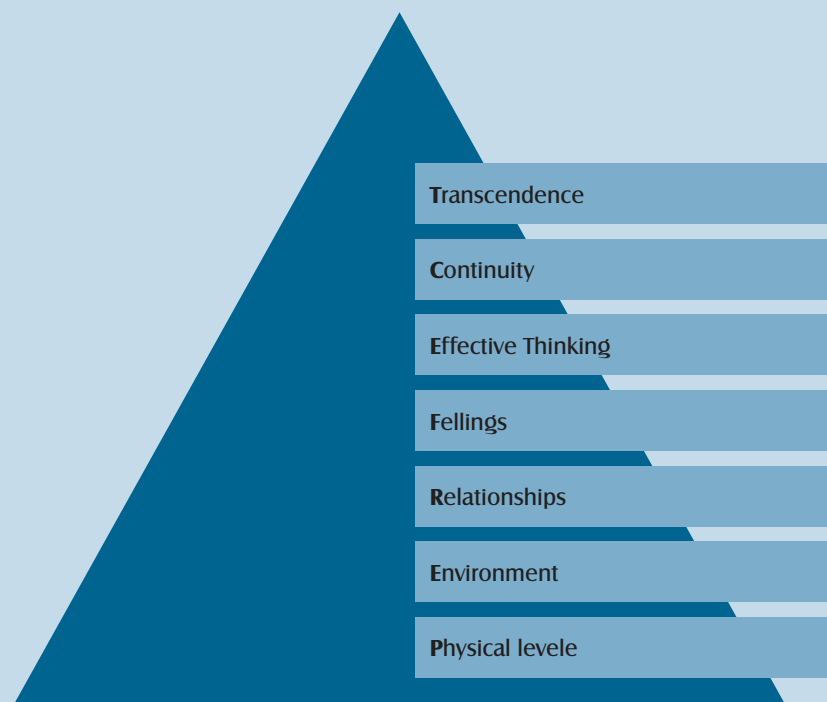
V delovnem okolju se vedimo tako, kot želimo, da se drugi vedejo do nas. Z lastnim vzorom bomo najmočneje vplivali na okolje ter soustvarjali zeleno kulturo vedenja. Kultura je vedno osebna in kot vodja imate zagotovo večji vpliv za širjenje osebne kulture kot drugi.

Pridobite si podporo družine

Družina je vaša osnovna celica, zato si čim prej pridobite njihovo podporo. Vaše službene odločitve velikokrat vplivajo tudi na življenjske družine, zato je prav, da se o vseh večjih odločitvah posvetujete z njo. Podporno družinsko okolje je velik vir energije, neurejeni odnosi v družini pa velik porabnik energije. Prav tako je znano, da energijo iz družine prenašamo tudi v vsa druga okolja in le-ta spodbuja ali pa spodzira našo angažiranost.

INDEKS osebne energije vodij	PE Produktivna/ustvarjalna energija	EUI Energija udobne inertnosti	ERI Energija ravnodušne inertnosti	KE Korozivna/razjedajoča energija
Optimalni indeks	80 %	70 %	25 %	25 %
Vodje /2010/ metoda 360	53 %	67 %	71 %	79 %
Vodje /2014/ metoda 360	84,5 %	50 %	18 %	22,5 %
Benchmarking (Povprečje desetih najboljših ocenjenih vodij v letih 2010–2014 (vsi vodje))	89 %	72 %	12 %	17 %

Povprečni indeks osebne energije vodij (iz raziskav Danijeje Brečko, 2010–2014)



P. E. R. F. E. C. T. – Model za uravnavanje osebne energije

Poskrbite za široko socialno mrežo in jo vzdržujte.

Široka socialna mreža je vir novih znanj, drugačnih pogledov na stvari, ki vas morebiti zboljšajo, drugačnih razmislekov in vam s tem dodaja energijo. Najdite si – in še bolj pomembno – načrtno si organizirajte čas za druženje s prijatelji. Bodite pri tem aktivni in ne čakajte zgolj, da vas drugi pokličejo. Tudi to je vaja za doseganje polne angažiranosti.

R označuje medosebne odnose (*Relationship*); kakšni odnosi bodo pripomogli k vaši polni angažiranosti in kakšni vam jemljejo energijo. Tudi o dobrih in slabših odnosih je veliko napisanega, morda pa je manj napisanega o tem, kako iz stališča naše teme, torej osebne energije, prepoznate dober odnos.

Pet vprašanj za prepoznavanje dobrega medosebnega odnosa:

1. Ali oseba, s katero sem v medosebnem odnosu, oddaja veliko energije?
2. Se ta oseba kot sogovornik čuti opolnomočeno?
3. Se ta oseba odziva na naša dejanja in vedenja?
4. Poznate sebe bolje kot osebo, s katero ste v medosebnem odnosu?
5. Se v tem medosebnem odnosu počutite varno?

Večkrat kot ste odgovorili z DA, boljši je ta medosebni odnos.

V vlogi vodje si zastavljajte tovrstna vprašanja ne le, ko vstopate v odnose s partnerji oziroma kupci, temveč si jih zastavite tudi vselej, ko vstopate v medosebne odnose s sodelavci. Z njimi najpogosteje vstopate v medosebne

odnose, z njimi preživite več kot polovico dneva. Upam, da boste tudi v slednji situaciji čim večkrat odgovorili z DA. To je znak, da energija med vami kroži, kar je najbolj naraven proces dobrega gospodarjenja z energijo v organizaciji oziroma teamu. In v tem primeru bodo medosebni odnosi služili vaši polni angažiranosti.

Misel je vibracija, ki priključuje energijo stvari, o kateri razmišljate.

F označuje občutke (*Feelings*). Občutki pomembno vplivajo na uravnavanje naše energije. Pozitivni občutki jo dvigujejo, negativni znižujejo. Ob tem pa se je treba zavedati, da ljudje ob enaki situaciji doživljamo različne občutke. Občutke lahko primerjamo z meglo, skozi katero vidimo popačeno sliko realnosti (naša lastna realnost). Z našimi občutki interpretiramo informacije drugače kot bi jih, če bi uporabili logični razum. Iz občutkov se tvorijo čustva, ki so pravzaprav podatki, ki smo jih zbrali v megli.

Preverite, kakšen je vaš čustveni profil

Nekateri ljudje povsem zaupajo občutkom, drugi jih raje preverijo. Kako občutki in čustva vplivajo na vašo kakovost in smer energije, je odvisno od tega, kakšen je vaš čustveni profil? Ste nagnjeni bolj k logiki ali ste bolj inductivni, ste vizualni ali bolj avditivni tip, ste

bolj odprti, torej ekstrovertirani, ali introvertirani? Ljudje imamo različne čustvene profile in s tem tudi različne čustvene filtre, skozi katere sprejemamo in oddajamo energijo. S poznavanjem lastnega profila imate možnost, izrabljati njegove močne plati in krepite svojo angažiranost; s poznavanjem čustvenega profila ljudi, s katerimi sodelujete, pa pritisniti na prave točke za dvig njihove angažiranosti.

E označuje učinkovito razmišljanje (*Effective Thinking*).

Potegnimo nauke iz preteklosti za uspeh v sedanjosti in v prihodnosti.

Določa nas to, kar mislimo. Zaradi tega je zelo pomembno, o čem razmišljamo, in kako intenzivno. Poglejmo primer: verjetno se vam je že kdaj zgodilo, da ste razmišljali o prijatelju, le-ta pa vas je čez čas ali pa že v naslednjem trenutku poklical. To je dokaz, da so naše misli najdragocenejše orodje, ki odloča o naši polni angažiranosti pri delu in življenju nasploh.

Nekaj namigov za krepitev učinkovitega razmišljanja

- O čem razmišljate? Pri delu in zlasti pri vodenju je zelo pomembno, o čem razmišljate: ali o rešitvah ali o problemih? Tisto, o čemer razmišljate, to tudi dobite.
- Imate pravi fokus? Poleg same vsebine je pomemben tudi fokus razmišljanja. Razmišljajte o eni stvari naenkrat, lotite se ene naloge naenkrat, tako krepite fokus. Preden preidete na naslednji izziv, obredno zaključite nalogo in naredite premor.
- Osmislite vaše delo z višjim namenom.

C označuje kontinuiteto (*Continuity*): kako vidimo sebe na življenjski črti, ali več razmišljamo o prihodnosti ali o preteklosti, živimo v sedanjosti ali v preteklosti. Preteklosti ne moremo spreminjati, lahko pa vplivamo na sedanost ter na prihodnost. Torej glejmo bolj naprej, razmišljajmo o sedanjem trenutku in o tem, kam želimo priti. Ljudje pa se praviloma počutimo bolje, kadar lahko v sedanost prenesemo delčke preteklosti in to tudi praviloma počnemo. Osnovno vprašanje kontinuitete je, kaj je vredno prenesti iz preteklosti in kaj je bolje tam pustiti.

Nekaj namigov za pravilno vzdrževanje kontinuitete

Za doseganje polne angažiranosti in osebne energije vzemite iz preteklosti le tisto, kar je delovalo in to prakticirajte še vnaprej. Ponavljajoča se dinamika stvari, ki delujejo, zvišuje količino energije in vas ohranja v pravi energijski kondiciji.

Iz preteklosti se lahko tudi učimo: iz napak iz kritičnih dogodkov oziroma primerov. Ob tem je zlasti pomembno, da smo sposobni iz



napak »izpuliti« le nauke, bolečine teh napak pa pustimo v preteklosti. Gre za vprašanje: Kaj sem se naučil iz te zgodbe? Nauke si je krasno tudi zapisati, saj jih hitro pozabimo. Le-ti naj bodo zapisani v obliki pozitivnih izjav. T označuje prehod na višjo raven energije (*Transcendence*). Ta prehod se zgodi v trenutku, manifestira pa se v tem, da se čuječe zavedamo vseh stvari okoli sebe, prepoznavamo lepoto narave, čutimo spoštovanje in ljubezen do slehernega posameznika, zavedajoč se, da smo vsi med seboj povezani. To pomeni, da smo se povzpeli nad naš lastni ego. Prehod na višje stanje energije bomo hitreje in lažje dosegli s prakticanjem namigov iz prehodnih 6 nivojev modela P. E. R. F. E. C. T. Prehodi se ne zgodijo sami po sebi, ampak le na podlagi naših lastnih aktivnosti.

Zaključek

Energija (in ne čas ter ne zadovoljstvo) je danes osnovna sestavina uspešnega vodenja in doseganja polne angažiranosti. Vodja je od-

govoren za gospodarjenje z energijo oddelka, teama, organizacije. Toda vodja je najprej odgovoren za upravljanje s svojo lastno energijo, saj raziskave potrjujejo visoko stopnjo korelacije med indeksi osebne energije vodje ter indeksom energije organizacije. Osebno energijo vodje znamo izmeriti in vse kar znamo meriti, lahko tudi izboljšamo. V prispevku zato najprej predstavim in razložim koncept štirih vrst energij, ki določajo angažiranost vodje in s tem angažiranost organizacije oziroma teamov, v drugem delu pa model P. E. R. F. E. C. T., orodje, z uporabo katerega lahko vodja dolgoročno in učinkovito upravlja s svojo lastno energijo kot tudi z energijo organizacije.

Preizkusite ga sami ali s pomočjo coacha in spremljajte svoj napredek.

Napredek lahko spremljate tako, da si vsak dan zastavljate vprašanja po naslednjem vrstnem redu:

1. Koliko energije premorem danes, veliko, malo?
2. Zrcalim močno ali šibko energijo?

3. Kakšne vrste energije zrcalim?
4. Kako vplivam na druge? Jih znam navdušiti v takšni meri, da »zasijejo« in postanejo sami viri energije?
5. So moji sodelavci energijo sposobni prenesti na druge?

Zastavljajte si jih vsak dan. Več kot najdete pozitivnih odgovorov, bolj energijski vodja ste.

Priporočljivo branje

Brečko, D.: *Metode in tehnike za dvig organizacijske energije*, učno gradivo GV Akademije vodenja, 2015.

Brečko, D: Vloga coachinga pri upravljanju organizacijske energije, v reviji *HRM*, št. 50, november 2012, str. 6–9.

Brečko, D: Energetski naboj vašega podjetja, v reviji *HRM*, št. 43, oktober 2011, str. 48–54.

■ **Dr. Danijela Brečko**, pionirka na področju raziskovanja osebne in organizacijske energije, direktorica Inštituta Sofos in podpredsednica Slovenskega coaching združenja.

iStore
epl
iSTYLE

iPhone 6

Apple iPhone 6 in UniCredit Bank. Vrhunska izbira.

Izberite UniCredit Bank in si s plačilno kartico MasterCard zagotovite svoj kupon za nakup Apple iPhone 6 po ekskluzivni ceni*.

www.unicreditbank.si/apple

Življenje je polno vzponov
in padcev. Tu smo za vas.

Dobrodošli v
UniCredit Bank

* Ponudba velja do razprodaje zalog. Količina je omejena. Več o pogojih za pridobitev kupona za nakup Apple iPhone 6 po ekskluzivni ceni in možnosti financiranja nakupa pri UniCredit Bank najdete na spletni strani www.unicreditbank.si/apple.

** Primer informativnega izračuna namenskega potrošniškega kredita je pripravljen na dan 1. marec 2015 (skupni znesek kredita 499 EUR oziroma 599 EUR, doba odplačila je 24 mesecev). EOM na dan priprave informativnega izračuna znaša 24,44% za znesek kredita 499 EUR in 22,02% za znesek kredita 599 EUR. Za znesek kredita 499 EUR znaša mesečna anuiteta 24,63 EUR, za znesek kredita 599 EUR pa 29,27 EUR. Nespremenljiva kreditna obrestna mera znaša 6,9% letno, stroški odobritve znašajo 0 EUR, stroški mesečnega vodenja kredita 1,50 EUR. Skupni znesek za plačilo znaša 591,24 EUR za kreditni znesek 499 EUR in 702,51 EUR za kreditni znesek 599 EUR. Informativni izračun je pripravljen za novo stranko UniCredit Bank, ki izpolnjuje pogoje prodajne akcije Apple iPhone 6 in UniCredit Bank, dostopne na www.unicreditbank.si/apple in je kreditno sposobna. Banka si pridržuje pravico zavrniti vlogo za odobritev kredita ali stranki ponuditi drugo možnost financiranja.

Z opolnomočenjem žensk do močne in stabilne družbe

Intervju s šejko Thorayo Al Awadhi, visoko priznano poslovno žensko in vizionarko iz Dubaja

Srečanje s šejko Thorayo Al Awadhi iz Dubaja, uspešno poslovno žensko in izjemno sogovornico, je bilo v eni od njenih skrbno urejenih pisarn. Prihaja polna energije, z nekega sestanka, skrbno urejena in s čudovitim nakitom. Šejka Thoraya me pozdravi prijetno s poljubi, s čimer mi izkaže naklonjenost. Govori lepo angleščino in prostor napolni s svojo energijo. V to, kar govori, verjame in tudi živi. »Andreja, nisem politik, lahko povem tako, kot mislim,« mi reče. Govorili sva o tem, kako biti uspešna poslovna ženska v Združenih Arabskih Emiratih, katere so največje ovire na poslovni poti in kako jih lahko preмагаš. Njena poslovna pot se je začela šele v zrelih letih, ko je vzgojila otroke. Dokazuje, da je vse možno in da lahko uspeš tudi, če si ženska in če greš v posel pozneje. Danes je šejka Thoraya Al Awadhi med drugim partnerica več kot 50 podjetij, pomaga pa več kot 200 podjetjem. Prav tako je vodja PR združenja poslovnih žensk Združenih arabskih emiratov in direktorica arabsko-azijske Gospodarske zbornice v Dubaju.



Lahko na kratko opišete svojo poslovno pot?

Iskreno povedano, svojo poslovno pot sem pričela v poznejših letih svojega življenja. Ko se odločiš za družino, se mi zdi pomembno, da sam vzgajaš svoje otroke. Verjamem, da se pri vzgoji otrok ne potrebujemo zanašati toliko na babice in varuške. Odrasla sem v veliki družini, moj oče je bil poslovnež v Dubaju in imeli smo ogromno pomočnikov, tako v hiši kot izven nje. Ampak nas, otroke, je vzgajala samo mama. Zato še to toliko bolj verjamem, da je za otroka ključno, da ga vzgajata lastna starša. Otroci so naša prihodnost in naša ci-

vilizacija je zgrajena na ljudeh. Ko vzgajaš lastne otroke, na njih prenašaš svoje vrednote, znanje in načine obnašanja. Imam sedem otrok (pet hčera in dva sinova), ter sedem vnukov. Na vse sem zelo ponosna in šele sedaj, ko sem babica, vidim, kaj vse sem prenesla preko vzgoje – vse to vidim v njih. So zelo ljubeči, skrbni, odgovorni in visoko izobraženi.

V poslovni svet sem tako stopila šele, ko so bili moji otroci odrasli, kar sem ti tudi vedno govorila, da bom naredila.

Ko sem začela, mi je veliko prijateljcev reklo, da sem prestara, da ne bom imela več volje za posel. Ampak sem nasprotovala! Če imaš ve-

like sanje, lahko uspeš! Vsaka ženska mora imeti velike sanje, brez strahu in predsodkov, da bo zamudila svoja najboljša poslovna leta, medtem ko bo vzgajala svoje otroke. Ne! Če verjameš v svoje sanje, jih lahko tudi dosežeš. Da jih dosežeš, pa moraš tudi trdo delati. Skupaj z božjo pomočjo pa hkrati v življenju ohranjati tudi pozitivno naravnost.

Da slediš svojemu poslanstvu, moraš biti uspešna poslovna ženska tudi v finančnem smislu, saj lahko le tako pomagaš tudi ostalim ženskam. V naši družbi imamo več kot 250 različnih nacionalnosti. Moje poslanstvo tako ni pomagati samo poslovnim ženskam v

lokalnem okolju, ampak tudi ostalim ženskam, saj vse živimo v isti družbi.

Kateri so bili največji izzivi na vaši poti, mislim tako poslovno kot tudi osebno?

Kar se tiče mojega osebnega življenja, prihajam iz podjetniške družine. Moj dedek, oče in bratje imajo vsi svoja podjetja. Mislim, da je največji izziv našega okolja, da ženska največkrat ni deležna podpore s strani svojega moža. V mojem primeru je bilo drugače. Ko sem se podala na poslovno pot, so bili moji otroci že odrasli. Poslovno pot sem pričela pred osmimi leti, prva štiri leta sem uporabljala očetovo pisarno, pozneje pa sem imela svojo. Zame na tej poti ni bilo večjih izzivov, saj sem imela veliko podporo s strani svojega moža. Največjo oviro za ženske predstavljajo namreč finance, saj je podjetništvo v domeni moških. Oni so tisti, ki imajo denar. Ko sem bila že nekaj let v poslu, sem šele zares spoznala, da lahko imaš resnično dobre ideje, v katere tudi trdno verjameš, ampak v veliko primerih ti zanje primanjkuje finančnih sredstev. Tudi če želiš v poslovnem svetu narediti samo majhen korak, za to potrebuješ denar. Spoznavam ogromno žensk, ki imajo odlične ideje, v katere tudi strastno verjamejo, ampak je njihova največja ovira ravno denar. V tem vidim največji izziv.

Vsaka ženska mora imeti velike sanje, brez strahu in predsodkov, da bo zamudila svoja najboljša poslovna leta, medtem ko bo vzgajala svoje otroke.

V Združenih arabskih emiratih (ZAE) obstajajo posebna mala in srednje velika podjetja ter določena sredstva, ki omogočajo podporo podjetjem v ustanavljanju, ampak večino teh institucij od vas zahteva poslovni načrt in raziskavo trga. Ampak po mojih izkušnjah je to velik izziv. Ko začneš nov posel povsem od začetka, določenih stvari preprosto ne veš. Še posebej to velja za ženske podjetnice. Vaša namera je npr. začeti posel v vrednosti 10.000 dirhamov (2500 €) in naredite prvi korak. Lahko imate bogatega moža, ampak to še ne pomeni, da vam bo pomagal. V tem primeru se boste morale še vedno zanesti le nase. Po vseh teh izkušnjah, ki sem jih videla, sedaj še bolj trdno verjamem, da je največja ovira na poslovni poti žensk ravno denar.

Kako ste vi osebno premagovali poslovne izzive?

Ker prihajam iz podjetniške družine, na svoji poslovni poti nisem imela finančnih izzivov. Moj oče, ki je uspešen poslovnež, mi je pri tem pomagal. Vedno sem verjela v svoje sanje in v vizijo, da bom uspešna. Iz tega so potem



izhajala vsa moja dejanja, da si stvari bližje ogledam, spoznavam nove ljudi in se nenehno učim.

Kakšne menite, da so nove paradigme in novi pogledi na poslovno žensko?

Vsaka poslovna ženska razmišlja drugače. Večkrat mi tudi povedo, da imajo občutek, da je med njimi prisotnega veliko ljubosumnja, kar lahko potrdim tudi iz lastnih izkušenj. Vendar želim poudariti, da če verjameš vase in v svoje sposobnosti, če imaš pristno samozavest, potem do druge osebe nikoli ne boš čutil ljubosumnja. Medsebojno si moramo pomagati. Trdno verjamem, da je potrebno posel graditi na sodelovanju. Nihče ne zmore vsega narediti sam. Če imate ogromno podjetje in ste zelo uspešna poslovna ženska, potem lahko določene stvari sicer delate samostojno, na začetku poslovne poti pa je sodelovanje ključno, saj je to edini način, da lahko uspete.

Medsebojno si moramo pomagati. Trdno verjamem, da je potrebno posel graditi na sodelovanju. Nihče ne zmore vsega narediti sam.

Ravno to počnem s svojimi razstavami, kjer poskušam pomagati ostalim ženskam. Čeprav na razstave povabimo velika mednarodna podjetja in uspešna podjetja iz Dubaja, obenem nagovarjamo tudi samostojne podjetnice, da se nam pridružijo. Na tak način se povežejo na primer od tri do štiri ženske, ki

skupaj sodelujejo, se podpirajo in na tak način gradijo na dodani vrednosti svojega izdelka.

V tem trenutku združujemo 12 000 poslovnih žensk. Sama sem tudi vodja PR-ja poslovnih žensk Združenih arabskih emiratov. Pred tremi meseci so me postavili tudi na mesto direktorice arabsko-azijske Gospodarske zbornice v Dubaju.

Ženske v Združenih arabskih emiratih so zelo srečne, saj naši voditelji verjamejo, da ženske predstavljajo polovico družbe. Za drugo polovico družbe pa ženske skrbijo z vzgojo. Če opolnomočimo ženske, dobimo močno in stabilno družbo.

Na naših predstavvah me večkrat vprašajo, kako začeti lasten posel. Moji nasveti danes (po osmih letih) so drugačni, kot so bili na začetku moje poslovne poti. Danes svetujem, da najprej preverite vašo poslovno idejo, ne da bi zanjo porabili ves denar. Investirajte po malem, da vas ne zanese ...

Ko sem pred osmimi leti vstopila v podjetništvo, sem bila zelo navdušena in nisem vedela, da če v posel investiraš svoj denar, se le-ta ne bo povrnil zelo hitro. Trajalo bo kakšno leto ali več. Po majhnih korakih, da vas ljudje spoznajo, sprejmejo in poslovno sodelujejo z vami.

Kako opolnomočiti ženske, da bi sledile svoji življenjski strasti in sanjam?

Razmišljati morate velikopotezno. Imeti morate velike sanje in potem trdo delati, da jih dosežete. Če ste ob tem pozitivni, vam bo pomagal tudi bog. Sem oseba z zelo močno vero v boga. Verjamem, da je, ne glede na veroizpoved, bodisi je to muslimanska, krščanska, judovska, bog samo eden. Za dobro delo je potrebna močna vera. Zame je to vir inspiracije, pomaga se mi osredotočiti in me ohranjati pozitivno. V tem svetu je treba ostajati pozitivno naravnani, se vsako jutro zbuditi z namerami in voljo, da boste danes prišli bližje vašim ciljem.

Kakšne so po vašem mnenju največje razlike med poslovnimi ženskami v Združenih Arabskih Emiratih in v Evropi?

Kljub temu, da smo mlad narod, so ženske v Združenih arabskih emiratih zelo napredne in zelo dobro izobražene. Največjo podporo tukajšnjim ženskam omogočajo naši modri voditelji. Naj jih bog blagoslovi. Začeni s šejkom Zayedom (naj počiva v miru), trenutnim šejkom Mohammedom Bin Rashidom Al Maktoum ter okronanim princem Hamdanom Bin Mohammedom Al Maktoum. Vsi omenjeni 100 % podpirajo ženske v Združenih arabskih emiratih. Želijo, da so visoko izobražene in da zasedajo položaje ne glede na spol. Vodilne položaje zasedajo glede na svoje kvalifikacije, tako imamo ženske v parlamentu, v poslovnem svetu, direktorice itd. Celotno ostalih arabskih državah, kjer so se posvetili izobraževanju pred nami, ne dosegajo takšnih rezultatov. Naša največja podpora ženskam prihaja s strani naših voditeljev.

Nam lahko podelite vaše izkušnje z izgradnjo vaše poslovne mreže – kaj je delovalo in kaj ni?

Za začetek vsega potrebujete strast. Vedno sem verjela, da bom nekega dne postala poslovna ženska. Kljub temu, da sem študirala zgodovino, ki jo imam zelo rada, sem želela vstopiti v svet podjetništva. Ko si zaželite nečesa takšnega, morate iskreno pogledati vase in vedeti, v čem ste dobri. Mnogi ljudje pravijo, da ženske sledimo lepoti, oblikovanju in podobnim rečem. Ker nam je to bližje, lahko za začetku npr. odpremo lepotni salon ali trgovino z oblačili. Ko v poslu postanemo bolj izkušene, spoznavamo nove ljudi in vidimo, da lahko počnemo tudi ogromno ostalih stvari – lahko začnemo posel v gradbeništvu, vstopimo na nepremičninski trg itd. Menim, da ni točno določenih stvari, pri katerih bi bile ženske slabe. Na svoji poslovni poti potem ženske tudi spoznajo, da moški niso geniji in da so lahko pri marsičem boljše od njih.

Imeti morate velike sanje in potem trdo delati, da jih dosežete.

Moški in ženske lahko skupaj dobro delajo in sodelujejo. Ampak ženska naj nikoli ne pozabi, da je ženska in prav tako mati. 13 let nazaj sem bila ena izmed ustanoviteljic združenja poslovnih žensk Združenih arabskih emiratom. Danes imajo vsi Emirati svoje društvo poslovnih žensk. Ženske ne smemo nikoli pozabiti, da smo ženske – ohranjati moramo svojo lepoto, svojo ženstvenost, a

hkrati verjeti v svoje delo in pri njem ohranjati lastno poštenost in iskrenost.

Kakšno je vaše sporočilo poslovnim ženskam in podjetnicam v Evropi?

Ker sem sama mati in babica, menim, da je skrb za družino zelo pomembna. Dandanes lahko s pomočjo tehnologije določene projekte in posle opravljamo tudi od doma. V nobenem primeru pa ne smemo zapostavljati naših otrok, saj so naša prihodnost. Bog nas je naredil ženske in nam omogočil, da imamo otroke. Svoje otroke sem vzgajala med študijem (10 let sem živela v ZDA). Takrat sem kuhala, skrbela za otroke in študirala hkrati. Živela sem v veliki hiši, kjer nisem imela nobenih pomočnikov, zato sem morala biti zelo dobro organizirana. Če ste organizirani in resnično verjameste v svoje sanje ter ste glede njih optimistični, vas ne more zaustaviti nič – tudi morebitne napake, ki jih naredite na poti, ne. Za to potrebujete pogum in četudi vam ne uspe, poskusite še enkrat. Iz napak se učimo! Ne pozabite, jaz sem svojo poslovno pot začela doma, moja prva pisarna je bila moja kuhinja. Če ženske pridejo v Združene arabske emirate, da bi naredile kakšen posel, je moja dolžnost, da jim pomagam in jih vodim. Naša dolžnost je, da pomagamo vsakemu investitorju, ki pride v ZAE. S tem spodbujamo ljudi, da pridejo, kar je tudi cilj naših voditeljev – da omogočijo prihod investitorjev, ki se počutijo dobro in domače v tem predelu sveta.

■ **Mag. Andreja Jernejčič Vizjak** je direktorica mednarodnega podjetja za *piar*, *traininge* javnega nastopanja in *izobraževanja* *Lin&Nil*, ki ima svojo *blagovno znamko* *Andreja*.

IDENTIKS10^{LET}
kartični sistemi

Please, **ID**entify Yourself!

- **ID** Konferenca - "event management"
- **CLIP** - celovit program zvestobe
- **ID** WellCHECK - upravljanje strank
- **iGuard**TM - registrator delovnega časa
- Unikatna reklamna in bio darila - **ID** gifts




www.IDentiks.si | ovratnitrakovi.si
iguardsystem.si | idegifts.si | USB-kljucki.com






SLOVENSKI KADROVSKI KONGRES 2015

Generalni pokrovitelj kongresa



Bronasti pokrovitelj kongresa



Pokrovitelji kongresa



Univerza v Ljubljani



član skupine Sandoz
a Sandoz company



Enostavno do uspeha



Izberi prihodnost



Uradna voda



Uradna kava



Dobrote dneva



Partnerji



Pokroviteljem in partnerjem kongresa se zahvaljujemo za sodelovanje!



Kadrovska managerka leta 2015

Na Slovenskem kadrovskem kongresu smo razglasili 9. kadrovskega managerja leta. Nagrada je že sedmič zapored šla v roke ženski, letos magistrici Vesni Vodopivec, direktorici Sektorja za upravljanje s kadri in razvoj organizacije v NLB, d. d. O njeni poti, dosežkih in prihodnjih izzivih se je z njo posebej za revijo HRM pogovarjala Danijela Brečko.



Kaj vas je potegnilo v HR vode? Kakšna osebna zgodba, osebni motiv, naključja, ki to niso?

Verjamem, da naključja so, toda ustvariš si jih sam. Do HR-ja me je tako vodil splet več okoliščin. Najprej to, da kot oseba nikoli nisem zadovoljna s tem, kje sem, druga moja lastnost pa je, da se rada pogovarjam z ljudmi, ker menim, da je to edina prava pot do rezultatov ali pa reševanja problemov. V mednarodnem podjetju Scania, kjer sem se sicer ukvarjala z marketingom, sem se tako že leta 2007 začela učiti in delovati tudi v HR-ju in se učila mednarodnih trendov. Nisem bila namreč zadovoljna s tem, kako so se tam lotevali razvoja ljudi in izobraževanja. Lahko rečem, da me je v HR pripeljala strast do dela z ljudmi kot tudi želja, začeti novo dejavnost.

Klic je prišel v povabilu za HR direktorico NLB banke leta 2011. Povabilo ni prišlo kar iz neba. O bančništvu pred povabilom nisem niti razmišljala, ta panoga se mi je zdela pred tem precej dolgočasna. Po vrnitvi iz Scanie leta 2010 sem vpisala magistrski študij HR-ja na EF, kjer sem tudi sama predavala več generacijam ekonomistov. Med mojimi slušatelji so bile tudi poslovne sekretarke, med njimi tudi moja današnja tajnica, ki je bila leta 2010 tajnica uprave NLB. Navdušilo jo je moje videnje HR-ja, predlagala je upravi, da bi bilo dobro v banki imeti nekoga z mednarodnim poznavanjem HR-ja in tako sem pre-

jela povabilo člana uprave na razgovor. Seleksijski postopek je trajal 9 mesecev in leta 2011 sem se tako pridružila NLB-ju.

Moja odločitev, da se iz mednarodnega podjetja, kjer sem veliko potovala, odločim za NLB, je bil povezan tudi z dejstvom, da je moj oče v tem obdobju huje zbolel in sem mu želela biti bližje.

Kaj je bilo tisto, kar vas je ob prihodu v NLB najbolj presenetilo?

Na začetku sem doživela velik kulturni šok. Spraševala sem se, ali je res potrebne toliko birokracije. Prišla sem iz prodajno umerjenega podjetja, tu pa sem naletela na izjemno visoko stopnjo formalizacije: zelo veliko nivojev vodenja, dolgotrajni odločitveni procesi. Takoj sem vedela, da to ni zame. Imela sem dve možnosti: ali banko zapustim ali pa skušam kaj spremeniti. Odločila sem se za slednje. In to je bil moj glavni izziv.

V NLB-ju je bilo torej očitno potrebno vse ključne kadrovske procese postaviti na novo. Kje ste začeli? Kaj je bil najtrši oreh?

Da, prav vse procese smo morali postaviti na novo. Najtrši oreh je bil ljudem dopovedati, da je vse, kar delajo, sicer krasno, toda ne prinaša dodane vrednosti. Bili so samo administrativna podpora. Začeli smo na začetku, prenavljali smo tisto, kar je bilo. Bilo pa je bore malo: kolektivna pogodba, akt o sistematizaciji delovnih mest in tarifni količniki, ki jih še da-

nes ne razumem prav dobro. Leta 2011 se je začel program *Fitness 1* in imela sem le pol leta časa, da sem malo bolje spoznala banko, znanja in vrednote zaposlenih ... po tem smo začeli oblikovati in izvajati večje projekte, kot so sistem kompetenc, ciljno vodenje, proces izobraževanja in usposabljanja ... to so bili projekti, ki so se vpeljevali po 8 mesecev in več. Ko smo imeli ključne procese postavljene, smo šli v prenovo seleksijskega postopka, vpeljali smo različna testiranja, z namenom, da ljudje bolje spoznajo svoje potenciale, potem pa smo šli še v prenovo sistema nagrajevanja. Pravzaprav precej elementarne zadeve, toda pred tem je HRM deloval le na »obrazcu M26«.

Zaupajte bralcem revije HRM kaj več o vašem sistemu upravljanja talentov. Kdo je sploh prepoznan kot talent?

Bazen talentov smo vzpostavljali 4 leta in je šel skozi vse kadrovske sisteme in procese. Šele, ko so se novi kadrovske procesi ustalili in ko so jih osvojili tudi vsi vodje, smo lahko identificirali ključne kadre. Zame je namreč vodja ključni HR-ovec v banki.

Ključne kadre smo prepoznavali in jih razvrščali vzdolž treh vrst potencialov; potencial za vodenje, strokovni potencial ter potencial vodja – strokovnjak, kjer pa gre za vodje, ki morajo zelo dobro obvladati tudi stroko in hkrati imeti kompetence za vodenje ljudi. Iz njih smo organizirali Akademijo vodenja, pripravili karierni razvojni načrt in jim tudi dodelili pomembne funkcije ter



odgovornosti. Drugi uspeh tega projekta je, da smo med talenti že prepoznali bodoče člane uprave v skupini. Ena oseba tako že zaseda mesto člana uprave v NLB Tutonski banki v Makedoniji. Zaupanje v projekt tako raste. Danes imajo vsi direktorji identificirane svoje ključne kadre. Njihov karierni načrt sega tri do pet let vnaprej. To pomeni, da vemo do pet let vnaprej, kako ga bomo razvijali. Talente merimo s pomočjo dvoosne matrike, ki zajema na eni strani delovno uspešnost, na drugi strani pa potencial. Ta matrika ima devet kvadrantov in cilj je, da se posameznik, ki je identificiran kot ključni kader, bodisi kot vodja bodisi kot strokovnjak, pomika v desni zgornji kvadrant.

Ključni kadri imajo pri napredovanju tri vrste ciljev: kratkoročne operativne cilje, kjer sodeluje v izbranem projektu, dolgoročnejsi operativni cilj, ki ga zasleduje v daljšem časovnem obdobju ter strateški cilj, v kolikor napreduje v upravo banke, bodisi NLB bodisi v drugih članicah skupine.

Povprečna starost zaposlenih v NLB se nagiba že proti 50. letu. Kako skrbite za medgeneracijsko ravnotežje? Kaj je po vašem mnenju pomembno za medgeneracijsko sožitje in kakšni medgeneracijski izzivi se kažejo pri vas?

Povprečna starost v NLB-ju je 48 let in medgeneracijsko ravnotežje je velik izziv. Sama imam to srečo, da veliko delam s študenti in da vem, kdo bo prišel v naslednjih letih na trg. V NLB-ju

imamo zanimiv generacijski *gap*. V devetdesetih letih, ko se je stara LB prestrukturirala v NLB, se ni zaposlovalo in ena generacija je tako umanjala. Ta *gap* skušamo zapolniti s spremembami delovnih mest, na leto imamo kar 2000 premikov na druga delovna mesta, ena četrtina teh premikov pa predstavlja tudi vsebinsko spremembo dela. Za medgeneracijsko povezovanje skrbimo tudi tako, da starejšim nudimo coaching, s pomočjo katerega prenašajo svoj znanje in izkušnje na mlajše, mlajši pa prenašajo sodobne trende na starejše. Vsi so tudi šli skozi Coaching akademijo. Večino projektov v banki zasnujemo tako, da v njih sodelujejo tako starejši kot mlajši. Prav tako pa imamo veliko programov, ki nudijo ugodnosti mladim, kot je pomoč pri uvajanju otrok v vrtec, kot tudi programe za starejše, kot so preventivni zdravstveni pregledi, rekreacija itd.

Imate že kakšno izkušnjo z generacijo Z?

Moji novi sodelavci so letnik 1990, to je generacija Z. Zelo zavzeta, radovedna in pogumna. Manjka pa ji še ustvarjalnosti v tem smislu, da bi znali stvari tudi spraviti v življenje.

Že nekaj let merite zavzetost. Kakšna so gibanja in kako jih uravnate, kako še skrbite za večjo zavzetost?

Četudi so nekateri zaposleni v banki 20 let ali več, imamo to možnost, da jih lahko s premiki med področji stalno navdihujemo in dvigujemo zavzetost. Najbolj pa je k dvigu zavzetosti pri-

pomogel sistem ciljnega vodenja. Jasni cilji, jasna nagrada, ko dosežeš cilje, pohvala in priznanje ter tudi napredovanje. Zelo veliko smo vložili tudi v izobraževanje in usposabljanje direktorjev zlasti na področju komunikacije in pretoka informacij, kar je dodatno pripomoglo k večji zavzetosti. Ko smo tri leta nazaj izmerili klimo, smo zelo jasno diagnosticirali glavne izzive. Takrat smo naredili akcijski načrt in si porazdelili naloge. Določene naloge je dobila uprava, določene vodje in nenazadnje tudi vsi zaposleni. Zelo zanimivo je, da se nam je lani konec leta, ko smo imeli za seboj zelo hudo leto, zmanjšanje števila zaposlenih za 20 % dvignilo zavzetost. To je zame znak, da smo zelo jasno in transparentno komunicirali nove vrednote banke in poiskali *win-win* rešitve. Na temo novih vrednot smo organizirali veliko delavnic tako za vodstvo kot za zaposlene, kjer smo se zelo odkrito pogovarjali o tem, kakšna banka želimo postati. Leta 2012 smo tako namerili 29 odstotkov zavzetih, 50 odstotkov nezavzetih ter 21 odstotkov aktivno nezavzetih. Lani je odstotek zavzetih narasel na 65 odstotkov, odstotek nezavzetih je padel na 30, le 5 odstotkov pa smo namerili aktivno nezavzetih.

Veliko pozornost posvečate usposabljanju in izobraževanju. V letu 2014 in 2013 ste se uvrstili med Top 10 izobraževalce. Kaj vam to pomeni?

Kar 30 odstotkov poročila o družbeni odgovornosti je namenjenih kadrom in v njem smo

jasno izpostavili, da sta izobraževanje in razvoj primarna naloga vsakogar in da brez nenehne pridobivanja novih znanj ni konkurenčne prednosti. Tudi v finančni krizi nismo zmanjševali sredstev za izobraževanje, zmanjšali pa smo sredstva za teambuildinge. Za drugo leto smo na račun upravljanja talentov izobraževalni budget že povečali za 40 odstotkov.

Uvrstitev med Top 10 izobraževalce, izbor, ki ga vsako leto organizira Sofos, nam je veliko priznanje in potrditev, da smo na pravi poti ter utrjuje ugled banke. Zaposlene v banki pa opogumlja, da še pogosteje posegajo po novih znanjih, ki jih nudimo v izobraževalnem centru banke. Po takih nagradah število ukažljivih zaposlenih naraste za od 10 do 15 odstotkov.

Omenili ste ugled. Banka je bila lani zaradi programa zmanjševanja števila zaposlenih precej pod udarom medijev, ki niso pisali samo lepih zgodb. Kako se kot kadrovnica spopadate s tem?

Predvsem sem se veliko naučila o odnosih z javnostmi. Osebo tako menim, da z nobenim PR pristopom, ne defenzivnim ne ofenzivnim, ne moreš izničiti prevladujočega mnenja javnosti, ki ga ustvarijo mediji. Lahko pa to narediš s konkretnimi dejanji. In mi smo to naredili, vztrajali smo na svoji poti in dokazali, da je obrodila sadove. Banka je tako po mnogih sušnih letih imela dobiček in uprava je jasno povedala, da je le-ta v 80 odstotkih rezultat sprememb, ki so jih izpeljali v letu 2014. Predvsem na račun večje prodaje. To smo lahko izpeljali le z zavzetimi in motiviranimi ljudmi. Naj pa povem, da slovenskim medijem ne bi škodoval malo bolj spodbuden pristop. Kritiko je lahko dati, pohvala pa se jim zelo redko, če sploh, zapiše. Če malo bolje pomislim, nam je zmanjšan ugled celo pomagal k uspehu. Tako smo se še bolj zavzemali za spremembe in še bolj borili. V dobi preobrazbe smo tako izpeljali kar 25 projektov, v sklopu katerih smo generalno prenovili tudi vse bančne procese. In uspeh je tukaj. Seveda me je kakšna neresnična novica v medijih pogrela, svojo vlogo pa sem videla v tem, da sem zaposlenim pojasnjevala, kakšna je resnična situacija.

Kaj ste znotraj banke naredili na kadrovskem področju za povečevanje integritete in zmanjševanje koruptivnega vedenja?

Prenovili smo selekcijski proces v smeri povsem transparentnega zaposlovanja. Kadre iščemo preko internih in eksternih razpisov. Kandidate testiramo, prav tako jih nikoli ne izbira le en človek, ampak šteje mnenje več ljudi, za vsakega kandidata naredimo oceno primernosti ... nekatere kandidate mora celo potrditi nadzorni svet. Prav vsi kandidati morajo skozi zahteven zdravniški pregled in dokazati nekaznovanost. Kadrovsko osebje prav

tako rotira med oddelki, s čimer želimo zmanjšati morebitne povezave in vpliv vodij na kadrovsko službo.

Kako v NLB nagradujete uspešne? Konkretni primeri! Kaj bolj učinkuje, materialne ali nematerialne nagrade?

V banki imamo osnovno plačo, ki ji pripadajo različni dodatki, ki so odvisni od narave in pogojev dela (nočno delo, delo v prostoru brez dnevne svetlobe ...). Dvakrat na leto, na posameznih delovnih mestih tudi štirikrat, ocenjujemo doseganje ciljev, ki vplivajo na variabilni del plače. Kolektivna pogodba predvideva, da mora banka na letni ravni nameniti variabilnemu delu 8 odstotkov od mase plač. Ta del se razdeli med organizacijske enote glede na število zaposlenih. Najvišja bruto variabla, ki je bila izplačana za tromesečje, je npr. znašala 3800 eur bruto, kar pa je že zelo lepa nagrada oziroma predstavlja dve dodatni povprečni plači. Tisti, ki dosegajo veliko uspešnost dve leti zapored, so upravičeni tudi do povišanja osnovne plače. Nematerialnih nagrad ta hip zavestno ne prakticiramo, ker smo želeli najprej uvesti transparenten sistem nagrajevanja. V prihodnosti pa razmišljamo o uvedbi nagrajevanja teamov, ker želimo bolj spodbujati timsko delo in »krotiti« individualizem ...

Kadrovska služba je strateška funkcija v organizaciji. Velikokrat je ta status povezan s tem, da je kadrovik tudi član uprave. Kako gledate na to?

Osebo menim, da ni nujno, da je kadrovik član uprave. Se pa globoko strinjam s tem, da mora kadrovska funkcija postati strateška funkcija v organizaciji. Ni pomembno, kje je kadrovska služba organizacijsko umeščena, pomembno pa je, da jo uprava posluša. Da bomo slišani, pa moramo govoriti »isti« jezik. Kadroviki smo pogosto polni orodij, tehnik, kot tudi idej, kaj vse bi spremenili, malo težje pa nam gre od rok merjenje dodane vrednosti, kaj bodo torej te spremembe prinesle: bo to večja prodaja, večja kakovost ... In seveda te rezultate ovrednotiti s konkretnimi številkami. Kadroviki se moramo predvsem spoznati na poslovanje.

Na pozicijah kadrovskih managerjev je vse več žensk. Vaš komentar?

Bom zelo kratka, ženske imamo pač medenico in višji prag bolečine. Pa brez zamere. (smeh) Je pa tudi res, da se moški ne zanimajo tako pogosto za ta poklic, kdor pa ga osvoji, pa je izvrsten kadrovik. Gre očitno za svojevrsten stereotip o poklicu, ki bi ga naj večinoma opravljale ženske. Prihodnji čas pa bo skupaj z vsemi ostalimi stereotipi spodnesel tudi tega.

Kakšne pa so temne plati HR-ja? Kako se z njimi spopadate vi?

Temu bi rekla »bipolarna« motnja. Verjetno me hoče vprašati, kako sem se spopadala z

odpuščanjem kar dvakrat v štirih letih. Ko je podjetje v trendu rasti, kadroviki praviloma pozabijo, da je treba biti pripravljen tudi na hude čase. To pomeni imeti urejen delovno-pravni okvir kot tudi jasna etična merila ter standarde. Moja naloga je bila torej dvojna: na eni strani zmanjšati število zaposlenih za 20 odstotkov, na drugi strani pa skrbeti za razvoj tistih, ki so ostali. Vodje in direktorji kot glavni akterji tega ukrepa pa so se precej prestrašili – to je bil moj glavni izziv. Tako smo naredili akcijski načrt, pri čemer je bil cilj čim več sporazumnih prenehanj, čim manj trdih odpuščanj ter iskanje novih zaposlitev. Tako jih je od skupaj 800 600 odšlo v pokoj, od preostalih 200 pa smo polovici našli drugo zaposlitev. Pri tem ni bilo nobene tožbe, z vsakim posebej smo se pogovarjali, tudi večkrat, z namenom, da je prizadetost čim manjša. Ko sem videla te številke, mi je bilo veliko lažje pri srcu, vseeno pa moraš biti na to dobro pripravljen. Biti HR-ovec v dobrih časih ni nič posebnega, dati svoj prispevek v kriznih časih pa ni tako lahko in je povezano tudi z manj prijetnimi nalogami.

Vsak dan nastaja veliko novih kadrovskih znanj. Kako vi pridobivate nova znanja?

Sem izjemno radovedna oseba. Veliko stvari sem lotim hkrati. Tako znanja pridobivam neformalno kot tudi formalno in to na ekonomskem kot tudi na delovno-pravnem področju. Sem oseba, ki mora biti ves čas mentalno aktivna, ves čas moram imeti možgane zaposlene.

Kaj bi danes naredili drugače, če bi pogledali prehojeno pot v NLB-ju?

(minutni razmislek) Če dobro pomislim, glede na stanje, v katerem je bila banka, ne bi ničesar naredila drugače.

Zaupajte bralcem revije HRM, kaj je vaša vizija in kateri bo vaš naslednji konkretni (kadrovski) izziv?

Rada bi predala vso svoje znanje sodelavcem, želim si, da bi postali še bolj prodorni pri svojem delu, boljši iskanci informacij in virov, še bolj samozavestni in samostojni.

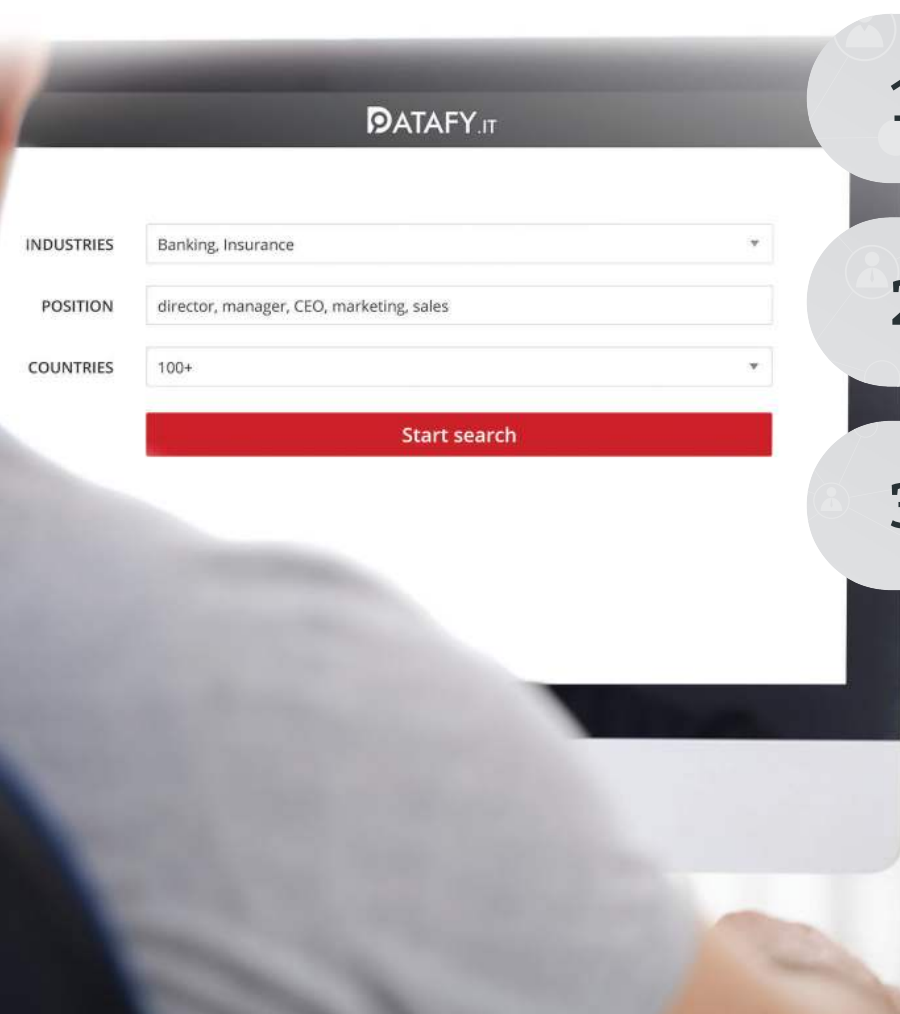
Drugi izziv pa se nanaša na uvedbo modela EFQM. Z aprilom sem namreč prevzela tudi vodenje oddelka organizacije, kar mi predstavlja velik izziv, saj bom raziskovala globine bančnih procesov in se zelo veselim vseh novih znanj in spoznanj. V banki pa se lotevamo tudi definiranja kulture ter pripravljamo na maratonski tek spreminjanja kulture. Čez nekaj časa pa se bom verjetno lotila še česa tretjega.

In vaša poslanica kolegicam in kolegom, kadrovskim managerjem?

Vsem kadrovikom želim predvsem pogum za uvajanje sprememb, moč, da bodo znali in zmogli te spremembe tudi udejanjiti ter pravi karakter.

Spletni iskalnik poslovnih kontaktov

Datafy.it je spletni iskalnik poslovnih kontaktov, ki vam omogoča iskanje poslovnih kontaktov v več kot 100 državah po celem svetu, po industriji in položaju osebe v podjetju.



1 Išcite poslovne kontakte po položaju, industriji in državi.

2 S pomočjo Datafy.it do nekaj 10, 100 ali celo 1000 poslovnih kontaktov.

3 Poslovni kontakti so opremljeni tudi s kontaktnimi podatki kot so e-mail, telefon, LinkedIn profil.

Brezplačni test na

www.datafy.it

Stopite v kontakt z nami!

E: igor@datafy.it | T: +386 51 624 925

www.datafy.it

Z Datafy.it ste
v dobri družbi.

spica

Bisnode

islonline

BUREAU VAN DIJK

FRÜDX.

**ATLANTIC
GRUPA**

**XLAB
NOTIDLE**

**PLANET
GIV**

**hotel park
Ijubljana *****

Človeški obraz plačilne nediscipline in terjatev

Pisni intervju z Natalijo Zupan, direktorico EOS KSI, Upravljanje terjatev, d. o. o.



Se plačilna nedisciplina dogaja povsod? Razlik med državami naj ne bi bilo. Razlika naj bi bila le v načinu, kako se države z njo spopadajo. Kakšno je stanje v Sloveniji?

Skupina EOS pridobiva z reprezentativno študijo Evropske plačilne navade podatke o plačilni disciplini potrošnikov in podjetij v več kot desetih evropskih državah. Vsa izprašana podjetja poznajo problematiko neplačanih računov. V študiji odgovarjajo na vprašanja o svojih izkušnjah s plačili, gospodarskih gibanjih v državi in o upravljanju terjatev. Opažamo povezavo med gospodarskim stanjem določene države in med plačilno kulturo. Tako so bile v letu 2014 najbolj zanesljive stranke iz Nemčije in Francije: 83 oziroma 80 odstotkov strank tam račune plačuje pravočasno. To je bistveno nad evropskim povprečjem, po katerem 75 odstotkov kupcev račune poravnava v roku. V primerjavi z njimi so največji zamu-

dniki s plačili kupci iz Bolgarije in Romunije. Podatki za Slovenijo v tej študiji žal niso zajeti, ker raziskava lani ni bila izvedena. Sem pa zelo vesela, da lahko najavim, da bo z letošnjim letom vključena tudi Slovenija. Raziskava se že izvaja, tako da pričakujem, da bomo že septembra 2015 zainteresirano javnost seznanili z rezultati ankete.

Kako po vaših izkušnjah plačilna nedisciplina vpliva na zaposlene v podjetju? So zaposleni ponavadi seznanjeni s podatki, da njihovo podjetje bodisi dolguje ali terja zapadlo plačilo drugih poslovnih subjektov?

Gospodarstvo je osnovano na načelu usluga za protiuslugo. Podjetje mora svoje proizvodne stroške pokriti s prodajo svojih proizvodov ali storitev. Če se kupec ne drži obljube o plačilu do prodajalca, je le-ta oškodovan.

Prej ali slej to občutijo tudi sodelavci prodajnega podjetja (upnika): zaposleni v računovodstvu morajo redno spremljati odprte postavke, pisati opomine in opravljati telefonske klice, s katerimi opominjajo na zamude. Ta opravila ne sodijo niti k primarni dejavnosti podjetja niti h ključni pristojnosti sodelavcev. Vseeno te aktivnosti terjajo svoj čas in podjetju povzročajo stroške. Zaposleni v drugih oddelkih lahko opazajo posledice zamud pri plačilih tudi pri tem, da na primer primanjkuje denarja za investicije v nove naprave ali da celo ni mogoče pravočasno izplačati plač. V najhujših primerih preveč neplačanih računov lahko ogrozi celo obstoj podjetja – upnika – ker samo postane plačilno nesposobno.

Pri podjetjih, ki svojih računov ne plačujejo redno ali pa jih sploh ne plačujejo, zaposleni lahko opazajo različne signale, od spremenjenih, predvsem strožjih plačilnih pogojev ali prekinitev sodelovanja s strani partnerjev in dobaviteljev. Pojavljajo se novi, tudi manj kovostni dobavitelji, dogajajo se blokade transakcijskih računov in obiski izvršiteljev. Vse to slabo vpliva na delovno vneto in zaupanje v obstoj podjetja. To lahko vodi do tega, da dobri sodelavci podjetje zapustijo.

Ko pride do izterjave, ali obstajajo kakšni standardi, ki jim je pomembno slediti, da je izterjava učinkovita in hkrati varuje človeško dostojanstvo ter spoštovanje?

Standardi določajo minimalne zahteve, od nas in naših zaposlenih pa pričakujemo več. Naše vrednote so naši standardi. Pri EOS-u so vrednote podjetja jasno določene. Vsi sodelavci jih poznajo, saj so osnova vseh naših aktivnosti. Smo zaupanja vredni partner svojim strankam, to zaupanje si pridobimo z odkrito komunikacijo in našimi dejanji (točnost,

ožurnost, zanesljivost in varnost podatkov). Sami smo si določili kodeks ravnanja: naša pravila obnašanja obvezujoče določajo, kako EOS deluje in obravnava stranke, dolžnike, sodelavce in partnerje: z visokimi merili in spoštovanjem. Odprt, enakopravni pogovor z dolžnikom je naša skrivnost uspeha, saj nam pomaga pridobiti njegovo zaupanje, tako da lahko skupaj z njim poiščemo rešitev za njegove težave.

Poslovno lahko sodelujemo samo s partnerji, ki poslušajo v skladu s pozitivno zakonodajo in v skladu s poštenimi poslovnimi praksami. Ne izterjujemo dolgog, kjer bi npr. bile obračunane oderuške obresti ali pa terjatve, ker se dolžnik sklicuje, da ni dolžan. Te navedbe smo vedno dolžni preveriti pri našem naročniku in šele, ko nam ta z dokumentacijo dokaže, da terjatev obstaja, nadaljujemo z delom. NIKOLI, poudarjam, nikoli, dolžnikom ne grozimo z besedami ali dejanji, odkrito ali prikrito, zato ne ogrožamo ugleda naših strank.

Kako trenirate svoje kadre za delo izterjave? Katere kvalitete in kompetence so najpomembnejše za takšno delo?

Pri EOS-u smo uspešni, ko sodelavci z dolžniki vzpostavijo komunikacijo in dogovorijo plačilni načrt, ki se ga dolžnik tudi drži. Zaposlujemo sodelavce, ki razpolagajo z visoko stopnjo empatije in z zelo dobrimi komunikacijskimi sposobnostmi. Poleg tega so še zelo pomembne lastnosti tudi potrpežljivost ter pozitiven in spoštljiv odnos.

Zavedamo se pomembnosti rednega usposabljanja; naše sodelavce šolamo na notranjih treningih in zunanjih seminarjih – tudi v tujini – o najrazličnejših strokovnih temah, od izvršbe do varnosti osebnih podatkov ter seveda na seminarjih o retoriki in pogajanjih. K temu spadajo še usposabljanja na delovnem mestu, saj imamo prav za potrebe klicnega centra svojega »coacha«, ki aktivno posluša pogovore in lahko tako na konkretnih primerih in situacijah posreduje in pomaga individualno vsakemu sodelavcu posebej dosegati in izboljšati rezultate.

Vsa usposabljanja imajo dvojni učinek, eno je izboljšanje učinkovitosti in kompetenc, drugo pa splošna motiviranost in pripadnost sodelavcev.

Pri našem delu je bila topla voda že zdavnaj odkrita. Razliko med uspešno in neuspešno izterjavo pogosto naredi ena malenkost, en detalj, človeški odnos, ton glasu, prijazna beseda, to dobiš samo od motiviranih sodelavcev, ki se zavedajo pomembnosti svojega dela. Vesela sem, da lahko rečem, da jih pri nas imamo. Velik del naših redno zaposlenih se je »kalil« v klicnem centru, kjer so doobra spoznali nas in naše delo in se nato odločili za zaposlitev pri EOS-u.

Neporavnane račune in terjatve ponavadi dojemamo kot nekaj negativnega,

psihološko težkega, tudi konfliktnega – kako pri izvajanju terjatev vzpostavljati in ohranjati človeški stik med upnikom in kupcem? S kom se je pri urejanju terjatev najbolje pogovarjati – je to nujno direktor?

Za EOS so stranke, ki zamujajo s plačili, stranke naših strank. Predpostavljamo, da imajo kratkoročne težave s plačili ter da je cilj, da se ohrani obstoječ poslovni odnos med strankama.

EOS je v vlogi objektivnega posrednika med upnikom in dolžnikom. Skupaj z dolžnikom iščemo rešitev, ki je sprejemljiva tako zanj kot za upnika: od dolgoročnega obročnega odplačevanja do zamikov in popustov ob takojšnjem plačilu. Naši sodelavci si vzamejo čas, da pojasnijo okoliščine, vendar vseeno prijazno in odločno vztrajajo, da mora dolžnik prevzeto obveznost poravnati. Razumemo, da je biti zadolžen za dolžnika lahko stresna situacija. Naša naloga je, da mu pokažemo pot iz te situacije. S kom se pogovarjamo, je odvisno od pripravljenosti na sodelovanje, od velikosti in organizacijske strukture podjetja, pa tudi od eskalacijske stopnje, tj. v kateri fazi izterjave se nahaja.

Pri dolžniških situacijah imamo 4 scenarije: ima denar/hoče plačati, ima denar/noče plačati, nima denarja/hoče plačati in nima denarja/noče plačati. Prvi do nas ne pride. Pretežno imamo opravka s drugo in tretjo skupino. Pri četrti pa je potreben čas, saj če ni, še vojska ne vzame. Mi opravljamo storitev, ne znamo čarati, znamo pa oceniti, v katero skupino sodi določen dolžnik. Naš cilj je dvigniti pripravljenost na plačilo in realizacija plačila brez prisile sodišč, izvršiteljev in drugih uradnih institucij, ker vse to dolžniku povzroča dodatne visoke stroške, pa tudi stiske in skrbi.

Kateri so največji kadrovski izzivi na področju, sektorju terjatev?

Menim, da se naši izzivi ne razlikujejo bistveno od izzivov v drugih panogah. Največji izziv je v tem, da izbereš pravega kandidata. Od naših sodelavcev pričakujemo veliko in jim nudimo privlačno, dinamično in stimulatívno delovno okolje v rastočem mednarodnem podjetju.

Glede izzivov pri delu samem gre za to, da ni preproste rešitve oziroma vzorca, po katerem bi lahko vodili pogovore. Ni tipskega pogovora. Treba je hitro razmišljati in reagirati, ob tem dobro poslušati, kaj nam dolžnik govori, ohranjati mirno kri in umiriti sogovornika, če je to potrebno. Sodelavci se soočajo s težkimi situacijami, v katerih so dolžniki, in spoznajo, da vseh primerov ne morejo rešiti. Zato je pomembno, da teh zgodb ne jemljejo osebno. Izziv je ostati človeški in sočuten, istočasno pa toliko nevtralen, da lahko ohraniš profesionalno distanco. Velik izziv je, ne izgubiti vero v ljudi, saj se 90 % svojega časa ukvarjajo s tistimi, ki ne želijo plačati in samo majhen del dneva z neproblematičnimi strankami, ki so pripravljene takoj vse poravnati.

Pravite, da imate sanjsko službo, zakaj?

Definicija sanjske službe izhaja iz želje posameznika, kako in kje se vidi. Sama nikoli nisem imela želje delati v točno določenem poklicu v točno določenem podjetju. Želela sem si delati z ljudmi, uporabljati znanje tujih jezikov – nemščino in angleščino – in delo, ki ni dolgočasno. Vse to imam in še več. Moji nadrejeni so ljudje z veliko začetnico. Predsednika uprave skupine EOS globoko spoštujem zaradi njegovih načel in vizije, da je iz majhnega lokalnega podjetja naredil mednarodni koncern z 10.000 zaposlenimi. Njegovo izjavo, da želimo rasti in biti uspešni, ampak ne za vsako ceno, vedno nosim s seboj in nikoli ne pozabim.

Opravljamo delo na način v skladu z vrednotami, s katerimi se lahko identificiram. Z našim delom smo koristni za gospodarstvo, saj v sistemu vračamo likvidnost. Tudi mi v Sloveniji smo rastoče podjetje. Ko sem pred 8 leti prevzela vodenje podjetja, nas je bilo 5 zaposlenih, danes nas je 20. Tako kot raste podjetje, raste kompleksnost vodenja, tako da tudi po 8 letih o rutini in dolgočasju ne more biti govora. Čeprav sem zaradi službenih obveznosti pogosto odsotna, se lahko zanesem na svojo ekipo, da bo delo opravljeno tako, kot če bi bila prisotna. Nadrejeni mi zaupajo in me cenijo, s kolegi se odlično razumem. Stranke hvalijo naše rezultate, dolžniki plačujejo, sodelavke in sodelavci so zanesljivi. Zavedam se, da je privilegij, da lahko sodelujem z vsemi njimi in dejansko uživam. Ali ni to opis sanjske službe?

Vaši predlogi za državo in podjetja, kako dolgoročno zmanjševati plačilno nedisciplino – jo nasloviti predvsem strukturno – ali nam lahko tukaj pomaga tudi vzgoja novih vrednot in delovne etike v podjetjih?

Vprašanje je tako obširno, da presega število strani vaše revije, preprostega kratkega odgovora nanj ni. Plačilna disciplina je močno povezana z likvidnostjo v gospodarstvu, na drugi strani pa z vrednotami in etiko posameznika. S temi vprašanji se lahko ukvarjajo antropologi ali pa pravniki in ne bodo tako hitro prišli do konca.

Slovenci sebe vidimo kot pošten narod, vendar pošten človek prevzame odgovornost za svoja dejanja in prevzete obveznosti poravnava. Da ne bo pomote, velika večina Slovencev pošteno plačuje svoje obveznosti, žal opazimo samo hude in velike izjeme.

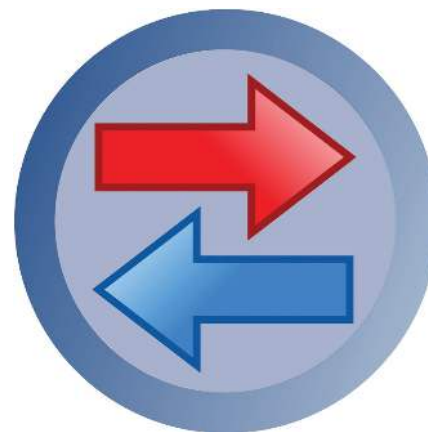
Ko se bomo na vseh ravneh politike in gospodarstva začeli zavedati, kakšna škoda se zaradi zamujanja pri plačilih, nerazumno dolgih plačilnih rokov ali celo zaradi neplačil dela gospodarstvu na splošno in vsakemu najmanjšemu podjetniku, bo morda manjša pripravljenost, tolerirati tovrstno početje.

Podjetja dobro vedo, kaj morajo storiti, pa se temu iz različnih razlogov izogibajo ali odlajšajo, ker so ukrepi lahko boleči. V primeru, da se podjetje sooča z preveč neplačanimi računi, pa se lahko vedno obrne na nas.

PRIMER USPEŠNE ZGODBE ZDRUŽITVE RAZLIČNIH ORGANIZACIJSKIH KULTUR

»NOVA NALOŽBENA KULTURA« – GLAVNO VODILO TREH KONKURENČNIH DRUŽB OB ZDRUŽITVI, KI SO VERJELE, DA BODO S SKUPNIM DELOVANJEM POSTALE BOLJ KONKURENČNE NA TRGU IN JIM JE TO TUDI USPELO

V članku predstavljamo uspešno zgodbo združitve različnih organizacijskih kultur. Pred dobrimi petimi leti so skupno pot pričele tri uspešne finančne družbe: Medvešek Pušnik, Poteza in Publikum. S skupno željo in vizijo o vodilni finančni nebančni skupini s poenoteno organizacijsko kulturo so z združenimi močmi postali ena vodilnih finančnih družb v Sloveniji. Vse od združitve dalje delujejo na trgu pod skupnim imenom ALTA, ki zaposluje profesionalen in strokoven kader s specifičnimi znanji, kar predstavlja konkurenčno prednost družbe. ALTINA kultura se je od začetka do danes vztrajno gradila, za to pa je zaslužno tako vodstvo kot vsi zaposleni, ki se z imenom ALTA v veliki meri identificirajo, na kar kažejo tudi rezultati uspešnega poslovanja vseh povezanih družb skupine ALTA.



Živimo v obdobju, ko imajo spremembe na trgu velik vpliv na poslovanje podjetij. Tako se določena podjetja, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo, odločajo za združitve in skupaj nadaljujejo svojo pot. Posledično to privede do združevanja različnih teamov in s tem do združevanja različnih organizacijskih kultur. S tem se združijo različne prakse, prepričanja, vrednote, navade in običaji, zato se podjetja na začetku združitve soočajo s številnimi izzivi, predvsem kako odpraviti delitve med zaposlenimi na »mi/oni«, »pri nas se je pa delalo drugače« in s podobnimi navedbami. Ne-

koč konkurenčna si podjetja tako postanejo eno, združena v skupno organizacijsko kulturo. S tem se postopoma zgradijo nova enotna prepričanja, pravila, stališča, vrednote, vedenja in načini delovanja zaposlenih ter podobno. Organizacijska kultura se razvija in krepi, ob tem pa imajo ključno vlogo vodstvo in vsi zaposleni. Predvsem, da se slednji z novo zgodbo čim prej poistovetijo in opustijo stare navade ter vzorce delovanja. Pri tem je pomembno zavedanje zaposlenih, da so od združitve dalje vsi skupaj na isti poti do skupnega cilja, skladno s strategijo novega pod-

jetja. Pomembno je dobro medsebojno razumevanje zaposlenih, komunikacija na vseh ravneh ter maksimalno prizadevanje vseh, vključno z vodstvom podjetja, za kakovostno in produktivno delo, kar posledično vpliva na zadovoljstvo in uspeh vseh vključenih ter uspešnost podjetja kot celote.

K pogovoru smo povabili izvršnega direktorja ALTA Skupine, Aleša Škerlaka, ki nam je podrobneje predstavil njihov primer dobre prakse. Je izkušen finančni strokovnjak, ki je že več kot desetletje prisoten na finančnem področju. Odlikujejo ga strokovnost, inovativ-

nost, vztrajnost in dobro razvita intuicija za dobre poslovne priložnosti.

Pred dobrimi petimi leti so združile moči tri različne družbe in pričele z ustvarjanjem skupne zgodbe z najboljšim kadrom iz treh različnih okolij. Zakaj združitve? Od kod ideja o nazivu družbe/spremembe imen treh družb v ime ALTA?

Glavna razloga, da smo se odločili združiti skupne moči treh konkurenčnih družb, sta bila kriza in razmere na trgu. V našem poslu je namreč ekonomija obsega ključna in če smo želeli ostati konkurenčni največjim družbam na trgu, je bila združitve nujna strateška odločitev. Samega procesa združitve smo se lotili zelo načrtno, tako da smo pri izbiri imena in celostne grafične podobe novo nastajajočega podjetja angažirali kar 20 oglaševalskih agencij, katerim smo predstavili skupno enotno strategijo družbe, skupne vrednote ter druge smernice, ki smo jih kot tri ločene identitete sooblikovali skupaj. Žal nobena od agencij ni podala ustrezne rešitve, s katero bi se poistovetili, zato smo se za izbiro imena angažirali vsi člani upravnega odbora in se na koncu soglasno odločili za ime ALTA.

Kako bi opisali ALTINO kulturo sedaj in na začetku njene poti - kot kulturo ločenih identitet?

Že pri sami ideji o združitvi smo predstavniki vseh družb veliko časa namenili temu, kakšne bodo ALTINE skupne vrednote, kako bo nova družba delovala na trgu ter kakšen kader bo zasedal posamezna delovna mesta. Takrat je bilo enotno stališče vseh treh skupin lastnikov, da je prvi pogoj profesionalnost, drugi pogoj pa, da nadaljujemo skupno pot s kadri, ki verjamejo v novo zgodbo. Na ta način smo že v osnovi poskušali pozabiti na do tedaj ustvarjene tri različne kulture. Naš skupni moto je bil, da moramo vsi ALTINI sodelavci verjeti v novo skupno zgodbo, kar je potrjeval tudi ALTIN slogan: »Nova naložbena kultura«, s katerim smo želeli sporočiti, da kar se je v preteklosti (pri vseh družbah) delalo dobrega, naj se ohrani, iz slabih praks pa smo se nekaj naučili in zato danes, pod skupnim imenom ALTA, delujemo enotno in predvsem boljše.

Ob združitvi je bila določena ideja, kako bomo kot ALTA delovali v prihodnosti, a menim, da nam jo je z vztrajnostjo, s spodbujanjem enotne ALTINE kulture, po petih letih, tudi uspelo uresničiti. Danes ni prostora za polovične rešitve, vezane na stare čase. Bistveno je, da gledamo naprej in delamo na tem, da postanemo še boljši.

Ali ste imeli pri oblikovanju nove identitete načrtovane kakšne aktivnosti?

Ob združitvi družb se je dejansko združilo pet različnih kultur, kajti združili smo tri bor-

znoposredniške družbe in še dve družbi za upravljanje. Zavedali smo se, da se dejansko združujejo družbe, ki so si bile na trgu konkurenčne, kar bi potencialno lahko povzročilo poslovne konflikte med zaposlenimi. Na začetku se je zato veliko energije usmerjalo v to, da je v prvi vrsti vodstvo posameznih ALTINI družb razumelo in verjelo v ALTINO zgodbo in v skupne cilje. Menim, da če vodstvo verjame v skupen uspeh, bodo temu sledili tudi ostali sodelavci. Ob tem smo skrbeli predvsem za pozitiven duh ter ALTINO vizijo prenašali na vse sodelavce skozi skupno delovanje na projektnem delu, internih sestankih ter skupnih druženjih. Tudi naša organizacijska struktura je (od vključno vodstva naprej) zelo sploščena. Odgovornosti in pristojnosti zaposlenih so sicer jasne, a velik del komunikacije poteka predvsem neformalno, odprto in dinamično. Do vodstva lahko pride vsak zaposleni, poda svoje mnenje bodisi na neformalni pijači ali na formalnem sestanku. Glede na to, da je ALTA mlada organizacija, se mi zdi vzdrževanje takšne organizacijske kulture najbolj optimalno, saj se zaposleni posledično s takšno filozofijo lažje in hitreje identificirajo.

Kakšen je bil tipičen zaposleni na začetku ALTINE poti in kakšen je tipičen ALTIN sodelavec danes?

V procesu združevanja smo veliko pozornosti namenili temu, da smo sodelavce glede na splošne in strokovne kompetence, osebne lastnosti ter njihove želje, razporedili na najbolj ustrezne delovne pozicije. V veliko po-

moč pri tem so nam bili individualni razgovori z zaposlenimi in psihološka testiranja, ki so bila vezana predvsem na osebne lastnosti zaposlenih.

Če vodstvo verjame v skupen uspeh, bodo temu sledili tudi ostali sodelavci.

Tipičen ALTIN sodelavec na začetku je bil predvsem strokovnjak, profesionalac in tudi zelo nezaupljiv glede svoje prihodnosti in dela, ki ga bo opravljal v novi družbi. Danes pa je ALTIN sodelavec predvsem strokovnjak in samozavesten ter bistveno bolj pripaden družbi kot pred petimi leti.

Za oblikovanje nove organizacijske kulture je potreben določen čas, kajti ob združitvi prinesejo zaposleni svoje izkušnje, vloge ter navade in je potrebna kar nekaj časa, da novo podjetje razvije svojo identiteto. Kakšna je bila vaša vloga pri oblikovanju nove identitete ALTA? Kakšna je bila vloga preostalega vodstva in vseh zaposlenih?

Pri oblikovanju nove, enotne organizacijske kulture smo imeli olajševalno okoliščino, saj so bili v teamu predvsem mlajši sodelavci. Prepričan sem, da je mlad kader bolj fleksibilen in se lažje prilagodi spremembam. Tako je bilo »kreiranje« nove ALTINE kulture lažje in smo v določenem obdobju dosegli zastavljene cilje, ki jih večina podjetij ob združitvi iz takšnih ali drugačnih razlogov ne doseže.



ALEŠ ŠKERLAK, IZVRŠNI DIREKTOR ALTA SKUPINE, D. D.

Poleg tega pa je pomembno, da ključni kader (vodje in strokovnjaki) skupaj z lastniki podpira vodstvo podjetja in vanj verjame. Kot izvršni direktor družbe sem od samega začetka verjel in dosledno izvajal ALTINO strategijo in niti za trenutek nisem pomislil, da nam ne bo uspelo. To se je prenašalo tudi na ostale sodelavce, ki so sledili skupni strategiji, da so profesionalci, ki širijo svoje znanje, se dokazujejo na trgu, pri strankah ter poslovnih partnerjih.

Uspešno oblikovanje nove identitete ni odvisno od enega samega človeka, pri tem so bili ključni tudi vodje, ki so ALTINO vizijo in strategijo preko vsakodnevnega sodelovanja in internih sestankov uspešno prenašali na svoje sodelavce. Trenutno vodstvo posameznih ALTINIH družb, vključno z direktorji sektorjev, je zelo kompetentno in usmerjeno v izvajanje dolgoročne strategije ALTE, kar bo na dolgi rok zagotovo omogočilo nadpovprečno rast poslovanja.

Ste pri zaposlenih naleteli na odpor na spremembe in kako ste pri tem ukrepali? Kako ste se »znebili« starih vzorcev vedenja pri zaposlenih?

Od združitve naprej smo sledili zastavljenim ciljem in bili pri tem zelo vztrajni. Kjer nismo dobili soglasja, smo se s sodelavcem pogovarjali tako dolgo, da smo bili poenoteni oziroma smo dosegli konsenz. Pri tem je bila konstantna komunikacija s sodelavci izredno pomembna. Če smo ugotovili, da so bila določena naša videnja napačna, smo svoje usmeritve prilagodili in ne za vsako ceno vztrajali pri svojem mnenju. Naša želja je bila sinergija na vseh ravneh, ob tem pa smo se bili pripravljene pogovarjati, poslušati argumente ter jih upoštevati, če so bili konstruktivni in smo v njih videli dodano vrednost.

Ali lahko rečete, da se danes večina zaposlenih identificira z imenom ALTA? Kako se ta identifikacija kaže v praksi?

Lahko rečem, da se čedalje več sodelavcev identificira z ALTO. Predvsem je to odvisno od tega, kako uspešno je podjetje. Bolj je uspešno, boljši so delovni pogoji za zaposlene, boljše je predvidljivost zaposlitve. Večina današnje ALTINE ekipe je tako šla skozi zelo dobre in tudi slabe čase, sedaj pa so se te razmere izboljšale, zato so vse te spremembe v velikih meri vplivale na zaposlene. Ob združitvi so bile zelo slabe razmere na trgu, zato je bilo med sodelavci zaznati veliko mero negotovosti, ki jo je združitev še povečala, saj nihče ni vedel, kaj točno pričakovati. Glede na trenutne stabilne razmere in lojalnost sodelavcev se jih vse več identificira z ALTO. Na to kažejo tudi razne pobude, kot na primer, da zaposleni sami vsak mesec organizirajo družabne dogodke (sankanje, jadranje ipd.), kar vodstvo zelo podpira, saj so takšna druženja več kot dobrodošla.

Ker se kultura nenehno razvija in nanjo vplivajo različni dogodki, situacije in dejavniki, kako vi kot vodstvo skrbite, da se kultura razvija v zeleno smer?

Tukaj bi izpostavil dogodek ob peti obletnici obstoja ALTE, kjer je bila udeležba zelo visoka. Menim, da takšna udeležba kaže na lojalnost sodelavcev. Poleg tega skrbimo za intern prenos znanj in dobrih praks na sodelavce. Interna znanja so sicer zelo specifična, a obenem zelo raznovrstna. Za dober prenos znanj skrbimo na način, da sodelavce vključimo v projektne time, postopoma pa dobijo tudi priložnost, da določene manjše projekte vodijo sami. Tudi naša interna komunikacija je zelo pestra, saj na tedenski ravni preživim veliko časa s posameznimi teami. Večkrat se tudi oglašim pri posameznikih na neformalnem pogovoru, kjer sproti preverim, kako posamezen posel napreduje. Ko dobimo novega sodelavca, vedno poskrbim, da ga osebno predstavim vsem zaposlenim na ALTINIH družbah. Tako se tudi novi sodelavec seznani z organizacijsko strukturo in navsezadnje tudi s kulturo celotne skupine ALTA. Predvsem pa so vodje ključni glasniki ALTINE kulture. So tisti, ki nenehno komunicirajo s svojimi sodelavci, rešujejo probleme itd. Ves čas vztrajam, da tudi znotraj ALTE ne govorimo o različnih ALTINIH kulturah, vendar da smo ena, enotna kultura, še najmanj pa drug drugemu konkurenca. Do strank nastopamo enotno in stremimo k temu, da je tudi vodstvo med seboj enotno in sodelovalno.

Sta ALTINA vizija in strategija izpred petih let pomembno vplivali na izoblikovanje organizacijske kulture, kakršna je v ALTI danes?

Da. Že v začetku smo dobre principe delovanja preteklih družb ohranili ter definirali takšno strategijo, da nam omogoča boljše delovanje tako intern kot tudi navzven, nasproti strankam. Poslovni model ALTE je danes drugačen kot pred petimi leti, predvsem pa je bolj stabilen in manj tvegan kot pred združitvijo ter konkurenčen tujim primerljivim podjetjem. V kolikor bi prišlo do pretresov na trgu, bi bila ALTA veliko bolj pripravljena kot v času združitve, kar ima zagotovo pozitiven vpliv na celotno organizacijsko kulturo.

Družba ALTA občasno izvaja tudi 360-stopinjsko ocenjevanje za razvoj vodij, kjer se med drugim preverja, kako vodje spodbujajo ALTINO kulturo ter letne osebne pogovore, kjer pogovor teče tudi o vrednotah in drugih pomembnih dejavnikih, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. Ali v tem vidite dodano vrednost?

Pri vseh pogovorih, preverjanjih in ocenjevanjih je zelo pomembno, da vodstvo o svojih sodelavcih dobi ustrezne podatke oziroma povratno informacijo, pri tem pa je ključno, kako se bo vodja na te informacije odzval.

Predvsem pa, kako bo te informacije znal izkoristiti, da bo v tem neka dodana vrednost za podjetje in da se bo sodelavec bolje počutil. Ob tem vidim največji izziv v nas samih, da znamo kot vodje podati konstruktivno kritiko in pohvalo, predvsem pa jasna pričakovanja, če sodelavec ne dosega želenih rezultatov.

Kako skrbite za razvoj in širjenje ALTINE kulture danes? Kateri so tisti ključni elementi pri kreiranju uspešne ALTINE kulture?

Danes je ALTINA kultura večdimenzionalna, na kar vpliva več dejavnikov. Vodstvo se zaveda, da mora biti aktivno kljub temu, da je obremenjeno z vsakodnevnimi aktivnostmi. Ključni pri tem so komunikacija, odnosi do zaposlenih, uspešnost podjetja, tudi ocena zaposlenih, da verjamejo v vodstvo ALTE, da je le-to sposobno uresničevati načrtano strategijo. Obenem pa, da tudi zaposleni aktivno skrbijo za nemoten potek internih procesov. Tega, lahko rečem, smo se v zadnjih letih zagotovo naučili. Danes vsak sodelavec ve, kakšne so njegove zadolžitve in pristojnosti, kdaj se lahko vključi v določen projekt, kje je njegova dodana vrednost itd. Predvsem pa se zavedamo, da je konflikte potrebno reševati sproti, saj tako lažje obvladujemo tveganja celotne ALTINE kulture, to je skupnih vrednot, pravil, prepričanj, skupnih lastnosti, vedenj in načinov delovanja vseh nas.

Če na koncu povzamemo: kaj vse je po vašem mnenju potrebno za kreiranje in ohranjanje uspešne organizacijske kulture v podjetju?

V prvi vrsti je pomembno, da ima vodstvo zelo dobro pripravljeno vizijo in strategijo ter da se širše vodstvo s tem identificira. Več ljudi kot verjame v strategijo podjetja, sploh če jim to prinaša določeno korist, tem lažje je reševati in graditi skupno ekipo. Vodje so tako glasniki te strategije in so tisti, ki poskrbijo, da strategijo poznajo vsi sodelavci in ji v čim večji meri sledijo. Poleg tega mora biti organizacijska kultura čim bolj odprta in sploščena, predvsem pri komunikaciji: da se sprejemajo. Da se sprejemajo pripombe in želje sodelavcev, predvsem pa, da so dobre ideje upoštevane in slišane. Dobro opravljeno delo mora biti tudi ustrezno nagrajeno. Velika dodana vrednost so tudi neformalna druženja, kjer je najboljša priložnost za vzpostavitev pristnega in dolgoročnega odnosa.

■ **Urša Petrič** iz podjetja HRM, d. o. o., kot vodja projektov deluje na področju iskanja in selekcije kadrov, sodeluje na področju razvoja sodelavcev ter svetuje naročnikom pri različnih kadrovskih vprašanjih.

■ **Katja Petek** v podjetju HRM, d. o. o., kot HR svetovalka pokriva področje kadrovskih postopkov, skrbi za pogodbeno in delovna razmerja ter organizira interne družabne dogodke za naročnike.

PLANET
Gv

—HRM—



Vabilo k prijavi na razpis za najboljši HRM projekt leta!

Organizacije ustvarjamo ljudje.

Ljudje oblikujemo vizijo, izdelke in prihodnost organizacije.

Ljudje ustvarjamo dodano vrednost.

Kako vaša organizacija spodbuja ljudi k ustvarjanju prihodnosti?
Vabimo vas, da predstavite vašo prakso dela z ljudmi
in naredite vašo organizacijo vidno.



HRM

projekt 2015

Sodelujete v razpisu za najboljši HRM projekt 2015

in prispevajte v zakladnico učinkovitih in prebojnih HRM praks.

Vse prispele prakse bomo objavili na spletni strani HRM projekt 2015, kjer se bodo potegovala za »glas ljudstva«.

Najboljše prakse iz malih in velikih organizacij (po izboru strokovne komisije) bomo nagradili in jih predstavili na HRM konferenci 2015.

www.planetgv.si/hrmprojekt

INFORMACIJE O RAZPISU

Razpis je odprt od 15. 6. do 30. 9. 2015
Na razpisu lahko sodelujejo vsa podjetja in vse organizacije,
ki so registrirane v Republiki Sloveniji.

PLANET
Gv

—HRM—

Vas zanimajo učinki coachinga?
Prepričajte se na

7. konferenci
O COACHINGU 2015

Coaching učinkuje!

19. novembra 2015, Grand Hotel Toplice, Bled

Planet GV, Likozarjeva 3, 1000 Ljubljana
T: 01 30 94 444 • F: 01 30 94 445 • E: izobrazevanje@planetgv.si • www.planetgv.si



RAZVOJ VODSTVENIH VEŠČIN MLADIH LIDERJEV

Pogovor z vodjo programa AmCham Young Professionals – Majo Košir, AmCham Slovenija

Nam lahko na kratko opišete program AmCham Young Professionals™?

Prepričani smo, da je najboljša naložba naložba v znanje in razvoj mladih perspektivnih strokovnjakov. Oni so namreč tisti, ki bodo že čez nekaj let krojili in vodili slovensko gospodarstvo. V letu 2010 smo pričeli z zelo uspešnim brezplačnim programom AmCham Young Professionals™, ki je namenjen mladi aktivni generaciji med 25 in 35 letom – zaposlenim pri podjetjih, članih AmCham Slovenija. Glavni cilj programa je razvoj nove generacije obetavnih mladih liderjev, s poudarkom na pomembnosti vzornikov ter uvajanju pomena liderstva v slovensko poslovno okolje. Za mlade potenciale smo oblikovali poseben program interaktivnih delavnic, vaj, izobraževanj, predavanj, srečanj s poslovnimi liderji ipd., ki le-tim pomagajo pri njihovem osebnem in strokovnem razvoju. Hkrati smo jim omogočili vstop v poslovno okolje AmCham Slovenija z dragocenim networkom, ki jim bo v pomoč pri njihovem nadaljnjem delu in gradnji kariere. Udeležence v program predlagajo njihovi nadrejeni, managerji, ki s tem mlajšim kolegom izkažejo zaupanje ter podporo in jim omogočijo nadaljnji poslovni in osebnostni razvoj v naših rokah. Udeleženci so obvezani proaktivno sodelovati na srečanjih, ki potekajo enkrat mesečno ter izpolnjevati določene naloge.

Kaj za vas pomeni ambiciozen in uspešen lider mlajše generacije – kako ga prepoznate?

Uspešen lider mora na prvem mestu biti človek, torej imeti mora visoko stopnjo čustvene inteligence. Po našem mnenju so prav mehke veščine tiste, ki ločijo dobrega liderja od odličnega liderja, katerega ljudje spoštujejo, mu zaupajo in so mu pripravljeni slediti.

Kakšne so vaše izkušnje s programom, kaj opazate pri udeležencih (kje so najmočnejši, kje so njihovi največji



izzivi, kako se odzivajo na kurikulum programa, kakšne so njihove vrednote)? Najmočnejši so zagotovo na strokovnem nivoju, kjer dosegajo vidne rezultate. Njihovi največji izzivi pa so na področju upravljanja s podrejenimi, kako jih motivirati, kakšen odnos vzpostaviti. Na program se odzivajo zelo pozitivno, kajti obravnavamo prav ta vprašanja, ki si jih zastavljajo tudi sami.

Nam lahko na kratko opišete vseh 12 kvalitiet, ki ste jih definirali, da jih mora posedovati vsak dober poslovni lider: odgovornost, ambicioznost, komunikativnost, kreativnost, integriteta, strast do dela, strokovnost, socialna odgovornost, empatijo, načelnost, motiviranost in vizionarstvo?

Odgovornost za svoja dejanja. Sprejemanje osebne odgovornosti ni pogosta vrлина, je pa vrлина izjemnih ljudi. **Socialna odgovornost** je vedno pomembnejša vrednota, tako v tujih kot tudi v slovenskih podjetjih. **Strokovnost** je pričakovana lastnost in nikakor pogrešljiva, je del posameznika in ni spremenljiva. **Strast do dela** je predpogoj za uspešno kariero. **Ambicioznost** je gonilo, brez katere ne moreš doseči zastavljenih ciljev. Brez **kreativnosti** ni sprememb in napredka. Kreativnost zahteva tudi določeno mero samozavesti in veliko mero vizionarstva. **Vizionarstvo**, razmišljanje izven okvirjev, razvijanje novih drznih idej, katere lahko udeleženi s pomočjo te-

ama, ki ti zaupa in jasno vidi zastavljeni cilj in strategijo. **Komunikativnost** je nujno potrebna in vsakem učinkovitem medosebnem odnosu. Dober lider mora znati pravilno in primerno komunicirati svojo strategijo, manj prijetne stvari in kar je še pomembnejše, znati mora pohvaliti. **Motiviranost** je po eni strani sposobnost samozavedanja in poznavanja sebe, kaj te motivira, in po drugi strani sposobnost motiviranja svoji kolegov. **Empatija** je kot del čustvene inteligence, ki jo prepoznavamo kot eno najpomembnejših kvalitiet liderjev, nepogrešljiva. **Integriteta** je pogoj za dolgoročno sodelovanje in zaupanje. **Načelnost** in dajanje zgleda teamu, stati za svojimi dejanji in besedami.

Kako učite teh 12 kvalitiet? Se teh kvalitiet udeleženec lahko nauči znotraj enega programa?

V enem letu organiziramo 10 srečanj, ki so sestavljena iz delavnic, pogovorov ter predavanj. Predavatelji so izbrani tematsko, torej cilj je, da na samem srečanju naučimo mehkih veščin ter posredno ali neposredno obdelamo eno ali več vrednot.

Naučimo jih predvsem zavedanja pomena mehkih veščin, vrednot in kvalitiet, naučimo jih ozaveščanja svojih potencialov ter jim pomagamo najti način, da jih dosežejo.

Kako udeleženci vaših programov vidijo in dojemajo liderstvo pred in po programu?

Večina udeležencev programa že zaseda vodstvene funkcije, kar pomeni, da je njihovo doseganje vodenja do neke mere že izgrajeno. Najverjetneje pa je, da na liderstvo večina od njih pred programom ni gledala iz perspektive vrednot in kvalitet, vsaj zavestno ne. Upam si trditi, da na koncu programa svoje odločitve zavestno sprejemajo v skladu z omenjenimi vrednotami ter svojo nadaljnjo karierno pot liderja usmerjajo proti odličnosti.

Zakaj ste se odločili, da udeležence v program predlagajo njihovi nadrejeni, managerji? Kakšne so vaše izkušnje in kakšna je dodana vrednost takšnega (medgeneracijskega) sodelovanja?

Takšno odločitev smo sprejeli zaradi tega, ker so v tem primeru oni tisti, ki v njih prepoznajo potencial odličnega liderja ter ga želijo, tudi s pomočjo programa, še nadalje razvijati v tej smeri. Odločitev torej popolnoma prepuščamo njim. Mladim takšno priznanje s strani nadrejenega veliko pomeni, hkrati pa se zavedajo, da s tem nosijo veliko odgovornost, da se aktivno posvečajo svojemu razvoju, tako osebnemu kot strokovnemu.

Katera je najpomembnejša dodana vrednost za posameznika na eni in za podjetje na drugi strani, ko se njen zaposleni udeleži takšnega programa?

Težko bi izpostavila le eno. Največji dodani vrednosti programa sta po mojem mnenju, ki temelji tudi na pogovorih z udeleženci programa, *network*, ki ga pridobijo, ter vstop v enoletni mentorski program po uspešno zaključenem programu AmCham Young Professionals™. Vsaka generacija namreč vključuje več kot 120 mladih poslovnih liderjev. Tisti najboljši iz vsake generacije so po zaključenem programu vabljeni v AmCham Young Leaders Club, katerega člani so udeleženci preteklih generacij ter znotraj katerega poteka več srečanj letno. Vabljeni pa so tudi, da se vključijo v program AmCham Mentor Mentee, kjer jim za eno leto dodelimo mentorja, izbranega izmed vodilnih slovenskih in tujih managerjev. Vsako leto je v slednjega vključenih približno 50 mentorjev in menteejev.

Za podjetje pa je zagotovo najpomembnejša dodana vrednost ta, da mladim liderjem pokažejo, da so v njih prepoznali potencial ter jim omogočijo njihov nadaljnji razvoj. Program se je izkazal za izjemen motivacijski dejavnik ter orodje za razvoj kadrov.

Učite nove standarde na področju vodenja podjetij – kakšni so ti standardi oziroma kaj za vas pomeni dobro vodenje podjetja, kakovostno mreženje, sprejemanje uspešnih poslovnih odločitev?

Ne bi ravno rekla, da učimo nove standarde vodenja, res pa je, da spodbujamo vodenje, ki na prvo mesto daje človeka in medsebojne odnose ter spodbujamo razvoj tistih večšin, kate-

re naj bi posedoval vsak poslovni lider. Tudi mreženje je eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja. Mreženje ni pomembno zgolj zaradi števila poznanstev in sklepanja novih poslov. Skozi leta se je izkazalo, da so se med udeleženci programa stkale posebne, tudi prijateljske vezi, skreni odnosi med mladimi liderji, ki drug drugemu nudijo podporo, si delijo nasvete in svoje izkušnje, tako slabe kot dobre, in preko takšnih odnosov zares rastejo, tako osebnostno kot strokovno. Ker smo želeli, da se na nek način nagradi podjetja, brez katerih posamezniki ne bodo dosegali takšnih uspehov znotraj programa, smo v letošnjem leti pričeli s t. i. Indeksom uspešnosti podjetij. Najuspešnejših pet podjetij zadnjih petih let je: Lek, Goodyear Dunlop Sava Tires, Droga Kolinska, Zavarovalnica Triglav in PwC. To so podjetja, katerih mladi sodelavci so dosegali največje uspehe v okviru programa.

Kje in kako lahko mladi liderji danes pridobijo največ in najboljše leaderske izkušnje?

Največ, kar lahko pridobijo, je znotraj podjetja samega. Nobenega dvoma ni, da njihovi nadrejeni stremijo k stalnemu razvoju svojih perspektivnih kadrov. V kolikor si posameznik jasno zastavi cilje in strategijo, jo zna pravilno skomunicirati z nadrejenim in kadrovskim oddelkom, potem lahko skupaj najdejo pravi način za njegov razvoj.

Poleg tega si mora vsak mladi lider v življenju najti vzornike in mentorje. Mentorstvo je izrednega pomena, kar je razvidno tudi iz številnih mentorskih programov znotraj podjetij samih. Naša izkušnja z mentorskim program je zelo pozitivna. Seveda pa smo hvaležni vsem mentorjem, poslovnim liderjem iz podjetij, ki so člani zbornice, da že vrsto let posvečajo svoj čas in delijo svoje nasvete ter izkušnje z mladimi generacijami poslovnih liderjev.

Napotki, nasveti za podjetja, kako lahko čim bolj podprejo vzgojo in izobraževanje lastnih (mlajših) liderjev?

Preveč se daje poudarek na strokovnih izobraževanjih in mnogo premalo na razvoju mehkih veščin, na osebnostnem razvoju posameznika ter njegovem dobrem počutju v delovnem okolju. Posameznik pod stresom nikakor ne more doseči svojega potenciala, deluje negativno na okolico ter predstavlja tveganje podjetju. Ko sem vprašala skupino, koliko jih je v podjetju že imelo delavnico upravljanja s stresom, mi nobeden od njih ni odgovoril pritrdilno.

Osebna izkušnja udeležbe na programu – Nika Koračin, HRM, d. o. o.

Kdaj ste se udeležili programa?

Sem članica 5. generacije Young Professionals (v letih 2014/2015), ki se zaključuje v začetku junija z izborom najboljšega predstavnika naše generacije.

Kdo vas je predlagal?

Predlagala me je direktorica podjetja HRM, d. o. o., Maja Fescl Kamenik, kjer sem kot vodja projektov zaposlena od leta 2011. Tekom razvoja in širitve mojega področja dela je prepoznala moje kvalitete, ki sem jih lahko med udeležbo v programu nadgrajevala in krepila. Razlog za predlog je bil tudi v tem, da je videla priložnost za mreženje in spoznavanje vrstnikov iz različnih podjetij in področij dela, s katerimi si lahko izmenjamo izkušnje in pridobivamo nova znanja.

Kaj je bilo tisto, kar je bilo na izobraževanju najbolj navdihujoče?

Vesela sem bila priložnosti za spoznavanje odličnih managerjev, ki so me s svojimi izkušnjami navdušili. Učili smo se od najboljših liderjev v slovenskem in tudi mednarodnem poslovnem okolju. Name so naredili vtis predvsem s svojo osebnostjo, načelnostjo, odprtostjo in pozitivnim pristopom. Vesela sem bila tudi priložnosti za mreženje s preostalimi udeleženci programa, ki prihajajo iz različnih podjetij, skupna pa nam je vsem bila želja po osebnem in ka-



riernem napredku. V programu AmCham Young Professionals je tako vzpostavljeno okolje, ki je zelo odprto za krepitev kompetenc in vrednot, ki jih mladi bodoči liderji potrebujejo. Med sabo si pomagamo, delimo izkušnje in nasvete, s svojim zgledom pa so nam vzor najboljši managerji v slovenskem prostoru.

Kaj vam je predstavljalo največji izziv,

kateri so bili najtežji trenutki na programu?

Največji izziv mi je bil nastop pred kamero, ki smo ga izvajali pred drugimi udeleženci programa. Vesela sem bila, ker sem dobila takojšnje povratno informacijo s strani Ajše Vodnik, ki ima bogate izkušnje s komuniciranjem z mediji. Ta izkušnja mi veliko pomeni in ponosna sem na to, da sem se uspešno soočila z izzivom, premagala strah ter prejela pozitivno povratno informacijo.

Vaš največji preboj (novo spoznanje) – kaj sedaj vidite drugače?

Na programu sem spoznala, da sem na pravi poti osebnega in kariernega razvoja, kar mi daje tudi samozavest in spodbudo za nadaljnje delo na strokovnem in vodstvenem področju dela.

Kako sedaj, po programu, vidite svoje voditeljstvo in voditeljstvo med mladimi?

Po programu v se večji meri razumem in prepoznavam pomen voditeljstva s pozitivnim osebnim zgledom. Spoznala sem, da imajo močni liderji izredno velik vpliv na dogajanje v naši družbi in če sami delujejo na način, da krepijo 12 vrednot programa in te vrednote prenašajo na mlajše generacije, potem verjamem, da se nam za razvoj nove generacije voditeljev ni potrebno bati. Mislim tudi, da so v podjetjih razvoj mladih liderjev pričeli prepoznavati kot ključno točko in izziv, saj je to področje, ki pomembno vpliva na prihodnost vsakega podjetja. Vzgoja mladih v odgovorne liderje pa je dolgotrajen proces, med katerim je mlade liderje potrebno spremljati in jih usmerjati. To so spoznali tudi v AmCham Slovenija in udeleženci programa imamo tudi možnost, da po zaključku dobimo

mentorja, ki nas na kariernem in osebnem področju spremlja dlje časa. Mentorji so uspešni slovenski ali tuji managerji, ki mladim predajajo znanje, izkušnje in nas usmerjajo pri reševanju izzivov ter managiranju sprememb.

Kaj se je spremenilo za vas in za vaše podjetje po opravljenem izobraževanju?

Bogatejša sem za veliko novih poznanstev, izkušenj in lepih druženj, pridobljene izkušnje pa bom pri svojem delu v podjetju vsekakor uporabila na najboljši možen način.

Vaše sporočilo mladim?

Učite se in nadgrajujte svoje kompetence. Preizkušajte se v novih situacijah, ki jih še ne poznate in izkoristite vsako priložnost, da izveste kaj novega. Verjamem, da boste tako na pravi poti k svojim ciljem in realizaciji svojih potencialov.

Kako ste osebno doživeli 12 vrednot programa AmCham Young Professionals™?

- **Motivator** – Kot vodja in mentorica dvema članicama HRM teama menim, da je to najpomembnejši del vodenja, ki se ga težko priučiš. Motivator mora znati navdušiti, predstaviti različne delovne naloge kot izziv in hkrati poskrbeti, da zaposleni z veseljem pridejo v službo. Menim, da znam pohvaliti, ko si oseba to zasluži, ravno tako pa znam podati tudi kritiko, ko je to potrebno. Verjamem, da je uravnoteženost kritike in pohvale pot, ki vodi ljudi k napredku in jih motivira na poti k novim izzivom.
- **Komunikacijske sposobnosti** – Komunikacija je najpomembnejši del mojega dela in če te veščine ne bi imela dobro razvite, bi marsikatero situacijo v službi manj optimalno rešila. Dobre komunikacijske veščine mi pomagajo, da uspešneje rešujem nesoglasja, v vlogi mediatorja dosegam kompromise in med sodelavkami znotraj tima vplivam na dobro počutje in boljše odnose.
- **Vizija** – Vizija je pomembna, ker nas usmerja na poti do uresničitve ciljev. Sama

imam tudi svojo osebno vizijo, ki jo želim realizirati tako na poslovnem kot tudi na osebnem področju in mi predstavlja glavno motivacijo za nadaljevanje na začrtani poti razvoja.

- **Integriteta** – Integriteta mi pomeni usklajenost v mišljenju in ravnanju pri profesionalnih odločitvah. Vedno stremim k temu, da delam to, kar mislim, da je prav in pošteno. Integriteta je vrednota, ki je tudi v našem podjetju ena izmed ključnih, zato sem še posebno ponosna, da sem zaposlena v delovnem okolju, kjer sta morala in etika na prvem mestu.
- **Empatija** – Kot psihologinji mi empatija pomeni temeljno orodje, preko katerega v različnih poslovnih situacijah dosežem in razvijam zaupanje pri ljudeh. Če ima oseba občutek, da jo razumem, je z njo lažje vzpostaviti pristen odnos in dobro poslovno sodelovanje.
- **Ambicioznost** – Gonilna sila, ki me žene k sodelovanju na mnogih projektih. Želim pustiti vidno sled na svojem strokovnem področju, zato aktivno delujem v tej smeri.
- **Profesionalnost** – V svojem delovnem okolju gradim profesionalne odnose, utemeljene na strokovnem znanju, ki se pogosto razvijejo v partnersko sodelovanje, na kar sem najbolj ponosna.
- **Ustvarjalnost** – Ustvarjalnost pri svojem delu morda občasno nekoliko zanemarjamo, a mislim, da le tako lahko napredujemo. Ustvarjalnost v našem podjetju dosežemo z nenehnim spodbujanjem in iskanjem novosti ter povezovanjem s številnimi slovenskimi in tujimi partnerji. Kreativnost me spodbuja k preizkušanju osebnih meja, preko katerih spoznavam, kaj vse znam in znam.
- **Sprejemanje odgovornosti** – Vedno sprejemam odgovornost za kakovost svojega dela in ni mi težko samokritično priznati tudi napake, ko se pojavijo. Mislim pa, da je to v naši družbi premalo izpostavljena vrednota, saj je zaposlenim, še posebno vodjem, ta korak pogosto eden izmed najtežjih.
- **Družbena odgovornost** – Družbeno odgovornost živim preko prostovoljnega dela na projektih, ki vključujejo pomoč mladim v stiski. Sodelujem pri projektu, kjer organiziramo delavnice in predavanja na različne teme, ki mladim nudijo informacije in svetovanje pri različnih življenjskih situacijah. S svojim znanjem tako pomagam razvijati posameznike v družbi in jih usmerjati na njihovi poti razvoja.
- **Načelnost** – V veliko situacijah je težko slediti svojim načelom, a do sedaj mi je to vedno uspelo, na kar sem pri svojem delu in pri sebi kot osebi najbolj ponosna.
- **Strast do dela** – Razlog, zakaj delam to, kar delam. Izraža se vsakodnevno, z nenehnim iskanjem priložnosti za razvoj in napredek, ki mi nudi tudi zadovoljstvo.



NAJBOLJŠE USPOSABLJANJE ZA VODJE!

Intenzivni tečaj praktičnih spretnosti za vodje



AKADEMIJA VODENJA

z najboljšimi

Akademija bo potekala **53 šolskih ur v 7 modulih od septembra do novembra 2015**, od 9. do 16. ure, v dvorani Planeta GV, Likožarjeva ulica 3, Ljubljana.

PROGRAM AKADEMIJE V SEDMIH MODULIH:

1 modul: – 22. septembra:

METODE IN TEHNIKE VODENJA

za dvig osebne moči vodje ter organizacijske energije

Dr. Danijela Brečko

2 in **3** modul: – 29. septembra in 6. oktobra:

OBVLADOVANJE TEŽAVNIH KOMUNIKACIJSKIH SITUACIJ PRI VODENJU

Mag. Robert Kržišnik

4 modul: – 13. oktobra:

VODITELJSTVO

Dr. Aleksander Zadel

5 modul: – 20. oktobra:

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH IN DOSEGANJE UČINKOVITOSTI TER IZBIRA KADROV

Dr. Aleksander Zadel

6 modul: – 3. novembra:

VZDRŽEVANJE NOTRANJEGA RAVNOVESJA ZA BOLJŠE DELOVNE REZULTATE

Dr. Franc Gider

7 modul: – 13. novembra:

ZAKLJUČNI ASSESSMENT VODSTVENIH KOMPETENC

ODLOČITE SE ZA VODENJE, OBIŠČITE AKADEMIJO VODENJA
na spletni strani www.planetgv.si.

Vodenje in vrednote

Pomen organizacijskih vrednot za vodje in zaposlene

V članku opisujemo del rezultatov, ki smo jih dobili v širši raziskavi, v kateri smo raziskovali povezanost elementov vodenja in voditeljstva, teorije izbire, čustvene inteligence in vrednot. Za pričujoči članek smo izbrali zanimiv rezultat, ki kaže, kako na pomen vrednot v podjetju gledajo zaposleni in vodje. Povprašali smo jih o pomenu posameznih vrednot, ki so jih razporedili po pomembnosti. Sklepali smo, da bi za učinkovitejše doseganje ciljev podjetja bilo dobro, če bi zaposleni in vodje vrednote po njihovi pomembnosti za doseganje ciljev podobno razporejali.



Uvod

Vrednote so stvari, ki nimajo cene. V simbolnem pomenu so neprecenljive vrednosti. Velika napaka je, ko poskušamo oceniti delavnost ali prizadevnost, saj s tem nečemu, kar nima cene, podelimo vrednost. Če pa ima neka stvar ceno, se o njej lahko pogajamo. Pogajanja o marljivosti, poštenosti, iskrenosti so sama po sebi protislovna, saj ne moremo reči, da je nekdo za toliko in toliko marljivejši od nekoga drugega. Na vrednote lahko odgovorimo le z vrednotami. Če je nekdo marljiv pri svojem delu, potem lahko finančno nagrajimo le posledico marljivosti, to je njegovo učinkovitost, ki jo je moč meriti po številu narejenih izdelkov in podobno. Nagradjevanje marljivosti pa je možno zgolj z vrednotami. Človeku, s katerim smo zadovoljni,

lahko izkažemo spoštovanje, smo pozorni do njega, upoštevamo njegove potrebe po svobodi in podobno.

Sposobnost vodje, da uskladi organizacijske vrednote z osebnimi vrednotami zaposlenih, je pomembna kompetenca. Pogosto se namreč zdi, da so si oboje v nasprotju, in sicer ne po svoji konotaciji, temveč po tem, kako jih zadovoljevati. Za organizacijo in posameznika je zdravje zagotovo ena od pomembnejših vrednot. Trdo delo pogosto pomeni tveganje za zdravje delavcev. Zato je priganjanje – spodbujanje delavcev k trdemu delu – včasih videti v nasprotju z zavzemanjem za zdravje. Vodja mora biti pogosto virtuozi, da je sposoben uravnovešati različne poglede na vrednote. Dobri vodje vplivajo na čustvene dejavnike zaposlenih, izražanje njihovih vre-

dnot ter njihovo pripadnost organizaciji (Adler, 1997; House, 1995; Kanungo in Mendonca 1996; Zaleznik, 1990).

Sposobnost vodje, da uskladi organizacijske vrednote z osebnimi vrednotami zaposlenih, je pomembna kompetenca.

V povezavi z voditeljstvom pogosto omenjamo opolnomočenje (*empowerment*). Transformacijsko vodenje podrejene spodbudi, da oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela tako, da so notranje motivirani za doseganje organizacijskih ciljev podjetja, saj so prepri-

čani, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje potrebe in dosegajo osebne cilje. Te posledice so poimenovali opolnomočenje ljudi (Bass in Avolio, 1993; Conger in Kanungo, 1998). V raziskavi smo proučevali naslednje organizacijske vrednote:

Ugled: podoba podjetja, blagovna znamka, reklame, poznanost.

Kakovost: visoka kakovost izdelkov in storitev.

Management: sposobnost vodstva podjetja.

Nizki stroški: varčno poslovanje na vseh ravneh.

Okolje: prijaznost do širšega naravnega in družbenega okolja.

Operativa: jasni operativni cilji podjetja, storilnost.

Organizacija: dobra, učinkovita organiziranost podjetja in procesov.

Poslovna etika: pošteni poslovni odnosi v podjetju in z zunanjimi partnerji.

Razvoj: inovativnost, raziskave, biti korak pred drugimi.

Svetovljanstvo: mednarodne izkušnje in povezave podjetja.

Tehnologija: sodobna tehnologija, stroji, oprema.

Delovna hipoteza

H1: Statistično pomembna razlika v pomembnosti posameznih organizacijskih vrednot med vodji in podrejenimi ne obstaja.

Analiza in interpretacija

Zaradi zagotavljanja zaupnosti naj povemo le, da je bila raziskava narejena v srednje veli-

kem slovenskem podjetju, ki se ukvarja s trgovsko dejavnostjo.

Sledi analiza organizacijskih vrednot. Od vodij in podrejenih smo želeli izvedeti, katere organizacijske vrednote so po njihovem mnenju za organizacijo najpomembnejše. Prosili smo jih, da jih rangirajo od najbolj do najmanj pomembne. Rezultati kažejo povprečne vrednosti rangov, ki so jih dodelili ocenjevalci posameznim organizacijskim vrednotam in statistično pomembnost razlik med njimi.

Dobri vodje vplivajo na čustvene dejavnike zaposlenih, izražanje njihovih vrednot ter njihovo pripadnost organizaciji.

V Tabeli št. 1 najprej opazimo, da obstaja med vodji in podrejenimi precejšnja skladnost pri ocenjevanju pomembnosti posameznih organizacijskih vrednot za podjetje. S statističnim tveganjem, manjšim od pet odstotkov, lahko le v primeru organizacijske vrednote, ki opredeljuje sposobnost prilagajanja in oblikovanja trga, sklepamo, da skupini statistično ločita njeno pomembnost. Nadrejeni so to organizacijsko vrednoto postavili na tretje mesto po pomembnosti, podrejeni pa na peto, torej nekoliko nižje. Razliko opazimo tudi v drugih primerih, vendar ta ni statistično pomembna in je lahko tudi rezultat naključja. Poglejmo si, kakšen vrstni red smo dobili pri razporejanju organizacijskih vrednot s strani vodij in podre-

jenih. Podoba bo jasnejša, če si pomagamo tudi z Grafom št. 1, na katerem krivulji lepo izrisujeta v tabeli nekoliko manj pregledne rezultate.

Preverjanje in primerjava nulte hipoteze z rezultati:

H1: Med vodji in podrejenimi ne obstaja statistično pomembna razlika v razporejanju pomembnosti posameznih organizacijskih vrednot.

Nulto hipotezo delno zavrnamo in ugotovljamo:

med vodji in podrejenimi obstaja statistično pomembna razlika v razporejanju pomembnosti organizacijske vrednote sposobnosti prilagajanja in oblikovanja trga.

V razporejanju pomembnosti ostalih trinajstih organizacijskih vrednot pa statistično pomembna razlika med vodji in podrejenimi ne obstaja.

Zaključek

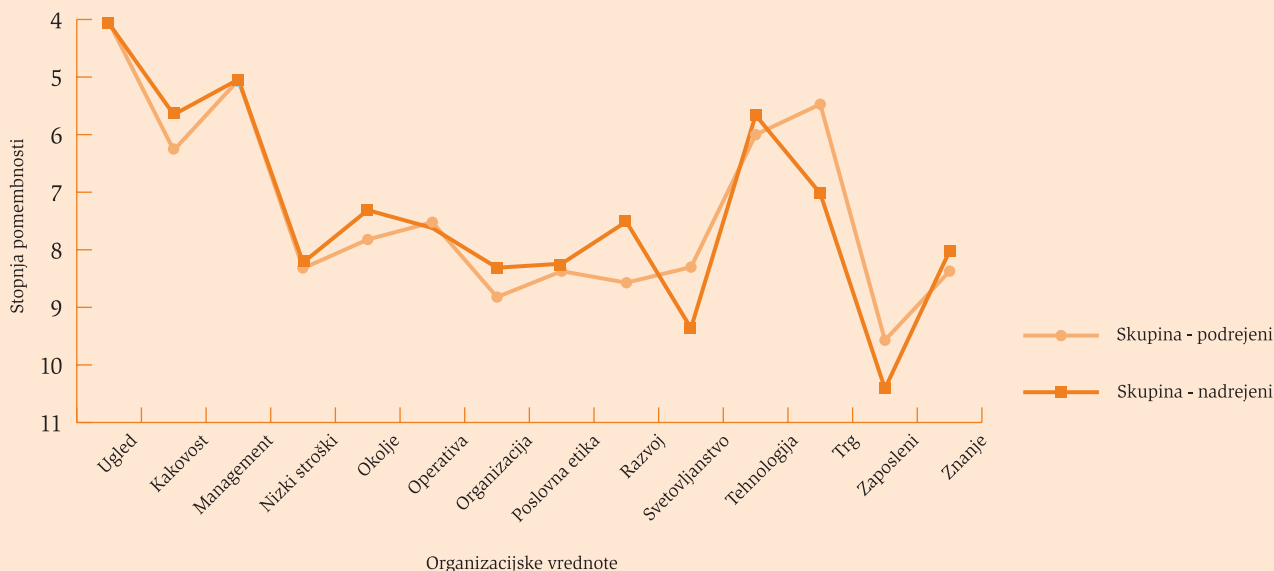
V kratki raziskavi smo poskusili preveriti, kako na določene organizacijske vrednote gledajo vodje in zaposleni. Nismo se osredotočili na osebne vrednote, bolj so nas zanimale organizacijske vrednote, saj smo želeli zgolj preveriti, ali je pomembno, da vodje in zaposleni na pomen vrednot v podjetjih gledajo podobno. Lahko rečemo, da v izbranem podjetju zaposleni in vodje skladno gledajo na pomen organizacijskih vrednot. Za raziskavo namenoma nismo uporabili vrednot podjetja, saj nismo želeli izpostavljati podjetja z njegovimi rezultati. Izbrali smo splošne or-

Organizacijske vrednote	Vodje		Podrejeni		Analiza variance	
	Sredina	SD	Sredina	SD	F	p
Ugled	4,29	4,26	4,24	3,89	0,00	0,948
Kakovost	6,50	3,70	5,85	3,21	0,95	0,331
Management	5,24	2,74	5,28	3,00	0,00	0,947
Nizki stroški	8,24	4,05	8,48	4,53	0,08	0,783
Okolje	8,05	4,24	7,55	4,17	0,37	0,544
Operativa	7,87	3,56	7,78	3,36	0,02	0,890
Organizacija	9,05	3,60	8,46	3,93	0,61	0,436
Poslovna etika	8,63	3,20	8,45	3,07	0,09	0,768
Razvoj	8,84	3,76	7,64	3,68	2,72	0,102
Svetovljanstvo	8,55	4,42	9,50	3,77	1,46	0,230
Tehnologija	5,97	4,25	5,83	3,93	0,04	0,852
Trg	5,55	3,41	7,18	3,47	5,70	0,019*
Zaposleni	9,76	3,12	10,63	3,24	1,86	0,175
Znanje	8,45	3,72	8,13	4,05	0,17	0,679

N vodje = 38, N podrejeni = 98

Tabela 1: Sredine, standardni odkloni, F-vrednosti in statistična verjetnost, da obstajajo razlike v percepciji pomembnosti posameznih organizacijskih vrednot med vodji in podrejenimi

Legenda: *označena je statistično pomembna razlika z manj kot 5-odstotnim tveganjem



Graf 1: Pomembnost organizacijskih vrednot za vodje in podrejene

organizacijske vrednote, za katere lahko sklepamo, da so generične in pomembne za vsako podjetje.

Skladnost pri razporejanju pomena organizacijskih vrednot je na videz nepomembna. Toda če želimo učinkovito načrtovati kakršnekoli aktivnosti, ki vključujejo spremembe v odnosu podjetja do zaposlenih (reorganizacija dela, struktur, odnosov), je dobro, če se sklicujemo na organizacijske vrednote. Vrednote imajo po splošno sprejetem mnenju veliko načelno vrednost (SAZU, 1993), zato je konsenz pri vprašanih, ki se nanašajo na vrednote, izjemno pomemben. Vrednote so zelo blizu posameznikovemu čustvenemu svetu, zato imajo na njegovo vedenje in percepcijo okolja pomemben vpliv. Če zna vodstvo poudariti pomembnost

vrednot in podrejeni vodstvu priznavajo spoštovanje vrednot, je lahko sodelovanje med vodstvom in podrejenimi skladno ter vpliv vodstva na podrejene bistveno bolj učinkovit kot v nasprotnem primeru. Kdor se je sposoben argumentirano sklicevati na vrednote, je v prednosti pred tistimi, ki jih ne spoštuje in se nanje ne zanaša. Podjetja, v katerih podrejeni vodstvu ne priznavajo spoštovanja vrednot, bodo težko stopila na pot poslovne odličnosti.

Literatura

1. Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behaviour* (3rd ed.). Cincinnati, OH. Southwestern College Publishing.
2. House, R.J., (1995). *Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry*. In A. Howard (Ed), *The changing nature of work* (411–450). San Francisco. Jossey-Bass.

3. Kanungo, R. N., Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA. SAGE Publications.
4. Zaleznik, A. (1990). *The leadership gap*. *The executive*, 4, 7–22.
5. Bass, B. M., Avolio, B. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemers, and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (p. 49–80). New York. Academic Press.
6. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications. London.

44%
skupno zmanjšanje
števila in amplitude gub*

*klinična študija: 24 testirank po 56 dneh z uporabo 2x dnevno

Ekskluzivna nega z izvlečkom belih biserov in aktivno sestavo peptidov deluje na celični ravni:

- opazno izboljša celostno strukturo kože,
- aktivira sintezo kolagena in elastina ter
- omogoči intenziven pomlajevalni učinek.

Izdelki brez parabenov in parafina so na voljo v drogerijah DM, Müller, TUŠ ter v Nami in Maxi-ju.

PEARL Prestige

OVITA V
BREZČASNO
LEPOTO

Na voljo tudi v spletni trgovini na: webshop.afroditacosmetics.com

Naroči brezplačne vzorce in preberi več! www.kozmetika-afrodita.com

Osrednji letni dogodek za izobraževalne managerje

15. KONFERENCA IZOBRAŽEVALNI MANAGEMENT 2015

22. oktobra 2015, Hotel Astoria, Bled

Sodelujte v razpisu TOP 10 Izobraževalni management 2015

Na konferenci bomo že tradicionalno razglasili in nagradili 10 podjetij oziroma organizacij, ki najbolj sistematično investirajo v izpopolnjevanje znanja ter usposabljanje zaposlenih, in predstavili analizo napredka v primerjavi s preteklimi leti.



Bodite med 10 najboljšimi v vlaganjih v izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih v slovenskem prostoru, sodelujte v razpisu!

Na razpis za podelitev priznanja se prijavite, če vaše podjetje/organizacija:

- izkazuje neposredno povezanost izobraževalne in poslovne strategije,
- sistematično zbira novo znanje in spodbuja odkrivanje ter prenašanje tihega znanja,
- zagotavlja zaposlenim preskušanje in širjenje novo pridobljenega znanja,
- spodbuja in skrbi za izobraževanje vseh zaposlenih.

Več o razpisu na spletni strani www.planetgv.si

(15. konferenca Izobraževalni management 2015).

Razpis je odprt do 1. oktobra 2015.

INFORMACIJE, POPUSTI IN PRIJAVE

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

Spletna stran: www.planetgv.si



Dr. Danijela Brečko
Monika Zalokar

Misli pozitivno-deluj raznoliko

Slovenski kadrovski kongres 2015

3. Slovenski kadrovski kongres, ki ga z roko v roki organizirata Slovenska kadrovska zveza in Planet GV, je potekal 16. in 17. aprila v Portorožu pod sloganom Misli pozitivno-deluj raznoliko. Prvi dan smo v središče postavili revolucionaren pristop za doseganje strateških sprememb, AI – Appreciative Inquiry (pristop pozitivnega poi-zvedovanja), drugi dan pa izpostavili moč raznolikosti v organizaciji. Letošnji kongres je postavil dva nova rekorda: prebojen je bil po udeležbi tujih predavateljev kot tudi po tem, da je privabil največ novih obiskovalcev doslej. Kongres sta otvorila dr. Danijela Brečko, predsednica programskega sveta SKK 2015 ter prokuristka podjetja Planet GV in Rok Zupančič, predsednik Slovenske kadrovske zveze ter direktor kadrovskega sektorja v Telekomu Slovenije.

Konec konvencionalnih pristopov v HR-u?

Dr. Nadya Zhexembayeva, ki je znanje o pristopu AI pridobivala pri avtorju, dr. Davidu Cooperfieldu, je v svojem predavanju predstavila uspešne primere uporabe pristopa AI in s tem zadala hudo zausnično konvencionalnim poslovnim pristopom, ki se najprej zapodijo v iskanje problema. Namesto tega, se raje lotimo iskanja izziva. Izpostavila je primer nizke produktivnosti. Klasični pristop k reševanju tega problema bi bil, da raziščemo dneve, v katerih smo imeli slabšo produktivnost, AI pristop pa meri ravno obratno: raziskovanje dnevov, ko je bila produktivnost najvišja. Pomemben preobrat nastopi že v drugi fazi, ko iščemo vzroke za visoko produktivnost (namesto vzrokov za slabo produktivnost, kot to veleva klasični pristop). V tretji fazi pri klasičnem pristopu ponavadi le izbranci iščejo ideje, kako odpraviti vzroke za slabo delo; pri AI pristopu pa vsi zaposleni krepijo vzroke, ki so privedli do visoke produktivnosti – inovirajo torej vsi; v četrti fazi, ko pri klasičnem pristopu sledi akcijski načrt za odpravljanje slabosti, pri AI pristopu sledi plan implementacije kreposti. »Razlika je očitna, izbira pa vaša«, je bila odločna Nadya Zhexembayeva, ki je v popoldanskem delu vodila tudi HRM ustvarjalnico na temo vodenje sprememb, kjer je, na praktičnih primerih udeležencev, osvetlila uporabo pristopa AI.

O koncu konvencionalnih pristopov je spregovorila tudi Bettina Shaller s predavanjem »Talenti so povsod – pogled globalnega zaposlovalca«, ki je zbranim sporočila, da je podjetje brez strategije upravljanja talentov, izgubljeno. Konvencionalni pristop, da delodajalci jemljejo talent kot nekaj samoumevnega, je danes največja napaka, ki jo lahko storijo, saj ob takšne načinu razmišljanja, talenta ne uporabijo in tudi ne razvijajo tako, da bi lahko prišel do polnega izraza. Nov pristop se skriva v treh besedah: pridobi, razvijaj, ohrani! To je strategija uspešnih podjetij in uspešnih držav. »Slovenija se je glede privlačnosti za talente, uvrstila zelo visoko, izmed 93 držav je zasedla 23. mesto«, je še Bettina Shaller polaskala zbranemu občinstvu.

Manj govorite in več sprašujte

Kako lahko pristop AI še bolj konkretno uporabimo v pogovoru z ljudmi, nam je v predavanju »Uporaba strukturiranega pogovora na delovnem mestu« prikazal Sam Berrisford, ki je s pomočjo pristopa AI vodil



spremembe strategije pri BBCju (British Broadcasting Corporation), s pomočjo uporabe strukturiranega pogovora pa je raziskoval vpliv finančne krize na zavzetost bančnih uslužbencev v banki RSB (Royal Bank of Scotland). Na obeh primerih je jasno dokazal povezavo med kakovostjo pogovora med vodstvom in zaposlenimi na zavzetost ter poslovno uspešnost organizacije, vsem vodjem pa dal priporočilo »Če želite izboljšati zavzetost, se zavedajte, da tega ne morete storiti v organizacijah, kjer prevladuje tišina, ker si nihče ne upa ničesar reči. Prav tako pa vam priporočam, da se prenehate osredotočati na vaša sporočila zaposlenim, raje več sprašujte in poslušajte, kaj vam bodo odgovorili. Zmagovalci 21. stoletja bodo tisti, ki bodo izkoristili polno moč pogovora na delovnem mestu«.

Njegovo razmišljanje je v naslednjem predavanju z naslovom: »Ustvarjanje motivacije in zavzetosti s pomočjo vrednot« odlično nadgradil Ole Bloch, ki je vlekel paralele iz sveta športnikov ter jasno povedal, da najboljši igralci, tako v športu kot v poslu gradijo na svojih prednostih. Izpostavil je vrsto primerov, med njimi tudi dva slovenska primera, kjer so iz prednosti organizacije črpali in oblikovali tudi njene temeljne vrednote. V procesu oblikovanja vrednot pa so za razliko od konvencionalnih pristopov, sodelovali vsi zaposleni, ne glede na položaj, izobrazbo, socialno in kulturno okolje. Ugotovil je, da so bile tako oblikovane vrednote zelo podobne, skoraj identične tistim, ki so jih želeli vodje. Samo sodelovanje v procesu oblikovanja vrednot pa je imelo pozitivne posledice na vse vključene, saj so vrednote prej ponotranjili in jih tako izkoristili kot notranji vir motivacije in zavzetosti.

Prvi dan smo zaključili s poročili udeležencev iz HRM-ustvarjalnic, ki so s pomočjo moderatorjev raziskovali uporabnost pristopa AI na štirih različnih področjih: vodenje sprememb, komuniciranje z različnimi deležniki, zavzetost in motivacija ter sprejemanje različnosti.

Vemo, da nas raznolikost krepi, še vedno pa se je bojimo

Drugi dan Slovenskega kadrovskega kongresa je potekal v znamenju raznolikosti. Matthew Davies nas je s predavanjem »Z upoštevanjem raznolikosti do želenih sprememb«, popeljal v svet raznolikih možnosti

in raznolikih priložnosti. »Vsi se zavedamo moči raznolikosti«, je poudaril, toda ko nanjo naletimo pri ljudeh, nas popade strah in stres«. To ni nič nenavadnega, saj nas ravno raznolikost vabi iz cone udobja in nam sporoča, da obstaja več svetov. Kar 1 od 5 delavcev v Veliki Britaniji ima določeno pomanjkljivosti, ki ga dela drugačnega. »Toda ravno z upoštevanjem te drugačnosti pridemo do boljših rešitev, inovacij ter večje uspešnosti«, je poudaril Matthew. Ljudje iz različnih kulturnih okolij, socialnega statusa, izobrazbe. . vnašajo v delovna okolja nujno potreben in drugačen način razmišljanja ter s tem bolje razumejo kupce. Svoje motivacijsko predavanje je zaključil z besedami: »Veste, kdaj boste najbolje prakticirali raznolikost? Takrat ko boste namesto podobnosti iskali, slavili in proslavljati razlike pri drugih.«

Vsi različni – vsi odlični

Kako spoštovani raznolikost in jo sprejeti, nam je predstavila tudi **dr. Patricia Meglich**, Američanka s slovenskimi koreninami, ki je zbranim predstavila 7 ključnih elementov spoštovanja raznolikosti na delovnem mestu: sprejemanje odgovornosti, etično ravnanje, medsebojna pomoč, visoka stopnja zaupanja, enaka obravnava, organizacijska kultura in ustrezna korporacijska pravila. Če te elemente prakticiramo, kmalu odkrijemo, da so talenti resnično povsod, če ne, tvegamo, da talentov, ki jih imamo v organizaciji nikoli ne odkrijemo oz. ne izkoristimo njihovih potencialov. Uspešnost organizacije je tako v največji meri odvisna od spoštovanja raznolikosti in prepoznavanja različnih talentov.

Drugi dan smo strnili z omizjem: **Misli pozitivno, deluj raznoliko** v katerem smo povezali sporočila prvega in drugega dne kongresa. Na omizju so sodelovali zelo raznoliki sogovorniki: dr. Marta Bon, trenerka slovenske reprezentance in Rokometnega kluba Krim; Darko Butina, manager, investitor in ustanovitelj SASH Reporting; Gal Jakič, ekstremni športnik invalid in motivacijski govorec; Ana Lukner, podjetnica, aktivistka, inspiracijska predavateljica in ustanoviteljica Anine zvezdice ter Saša Pavček, igralka in prvakinja Ljubljanske drame.

Omizje vseh različnih, toda vseh odličnih, je spretno povezoval **Nejc Sekula**, predsednik MEKS-a, ki je iz sogovornikov izvabljal skrivnosti ravnanja z ljudmi, ki so jih oblikovala raznolika kulturna in socialna okolja ter raznoliki življenjski dogodki.

Odlični na kadrovskem področju

Na kongresu smo tudi nagradili uspešno delo na kadrovskem področju in poskrbeli, da dosežki niso ostali skriti. Podelili smo priznanja Slovenske kadrovske zveze in že 10. leto priznanji Kadrovski manager leta in Kadrovski up leta, ki ju podeljuje Planet GV.

Slovenska kadrovska zveza je podelila **dve srebrni plaketi za aktivno in uspešno delo na kadrovskem področju** in sicer:

- **dr. Robertu Kašetu** za dolgoletno uspešno razvojno in strokovno delo na kadrovskem področju, povezovanje raziskovalne dejavnosti s prakso ter uspešno vodenje in vsebinski razvoj Društva za kadrovske dejavnosti Ljubljana;
- **mag. Mirjani Ivanuša-Bezjak**, za dolgoletno uspešno razvojno in strokovno delo na kadrovskem področju ter dolgoletno vodenje Društva kadrovskih delavcev Maribora, Lenarta in Slovenske Bistrice.

Priznanje Kadrovski up leta je usmerjeno v prihodnost in mlade upe kadrovske stroke. Na razpisu lahko sodelujejo vsa diplomska, magistrska in doktorska dela, ki se lotevajo izzivov kadrovskega managementa.

Letošnje priznanje **Kadrovski up 2015** za najboljšo znanstveno-raziskovalno delo s področja kadrovskega managementa je prejela **Lucija Turčič** za magistrsko delo z naslovom »Primerjalna analiza kritičnih dejavnikov za vzpostavitev interne akademije v Termah Čatež, d.d.«, ki ga je opravila na Fakulteti za turistične študije – Turistica, Univerza na Primorskem pod mentorstvom doc. dr. Metoda Šuligoja.

Predstavlja smernice, kako ob minimalnih finančnih vložkih vzpostaviti interno akademijo v družbi v turizmu in s tem omogočiti dotok novega znanja, prenos le-tega med zaposlenimi in povečati konkurenčno prednost



podjetja. Gre za prvo tovrstno analizo, ki je bila narejena v slovenskem prostoru in je bila usmerjena v iskanje rešitev za družbo v turizmu.

Vrhunec podelitve je bila podelitev najbolj prestižnega priznanja na področju kadrovskega managementa v slovenskem prostoru, priznanja **Kadrovski manager leta**. Merila, ki so strokovno komisijo v sestavi: mag. Vere Aljančič Falež, dr. Danijele Brečko, Planet GV, mag. Maje Fescl Kamenik, HRM, d.o.o., mag. Karmen Gorišek, Racio razvoj, d. o. o., Vande Pečjak, Slovenska kadrovska zveza, Sonje Šmuc, Združenje manager, Viktorja Vilda in dr. Nade Zupan, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, vodila pri izboru kadrovskega managerja leta so tako dosežki posameznika kot dosežki organizacije (inovativni strokovni dosežki posameznika, oblikovana kadrovska strategija in cilji, promocija kadrovskega poslanstva in kadrovske stroke, uspešnost organizacije, v katerem je zaposlen kadrovski manager, spremljanje zadovoljstva/ zavzetosti/ organizacijske energije, organiziranost internega komuniciranja v organizaciji, spremljanje in nagrajevanje delovne uspešnosti, ipd.).

Kadrovska managerka 2015 je postala **mag. Vesna Vodopivec, direktorica Sektorja za upravljanje s kadri in razvoj organizacije v Novi Ljubljanski banki, d.d.**, ki je priznanje prejela iz rok Kadrovske managerke 2014 Tamare Valenčič, Chief Talent Officer, D.Labs.

Pod vodstvom mag. Vodopivec so v zadnjih treh letih v sektorju prenovili sistem nagrajevanja in uvedli ciljno vodenje kot enega izmed ključnih projektov preobrazbe banke, prejeli polni certifikat Družini prijazno podjetje, uvedli projekt »Upravljanje s talenti« (ki je bil prav tako eden izmed ključnih projektov preobrazbe banke, z namenom identifikacije in razvoja najboljših vodstvenih kadrov ter njihovih naslednikov v NLB Skupini), projekt Zdrava banka z namenom, da se zaposlene osvesti in spodbuja k zdravemu pristopu k življenju, s sodelavci pa so izdelali tudi Katalog kompetenc za vsako posamično delovno mesto.

Vsem dobitnikom priznanj iskreno čestitamo.

Slovenski kadrovski kongres 2016 bo potekal 14. in 15. aprila 2016 v Portorožu. Naj ta dva dneva čim prej najdeta mesto v vašem koledarju. Vljudno vabljeni.





HRM na kratko

Violeta Bulc, evropska komisarka za promet

Kateri se vam zdijo ključni izzivi sodobnega voditeljstva v velikih sistemih kot je Evropska komisija?

Potrebno je razumevanje celotne slike, kompleksnost izziva, ki ga nagovarjaš ter tudi prepoznavanje prioriteten izzivov, ki predstavljajo oviro na poti uresničevanja naših glavnih ciljev (zaposlovanje, rast, vključenost, trajnostni razvoj, ...). Veliki izziv predstavlja priprava predlogov/ukrepov na način, do so le ti sprejemljivi za večino držav članic. Pri pripravi je potrebno veliko optimizma, dobre volje in seveda jasna vizija, da lahko uspešno nagovorimo izzive.

Kako dobro sodelovati, se povezati z ljudmi, ko delaš na tako velikih projektih in sistemih? Katere človeške kvalitete se vam zdijo ključne za sodelovanje (tudi glede na kulturno raznolikost ljudi s katerimi sodelujete)?

Na človeškem nivoju mora prevladovati odkritost ter pripravljenostjo na sodelovanje in soustvarjanje. Sodelovanje mora biti pregledno. Komunikacija je neprestana in prežeta z motiviranjem in ponavljanjem ključne vizije, poslanstva in ciljev. Tudi pravne strukture ne smemo pozabiti.

Če primerjate sistem podjetja in Evropsko Komisije – kaj se lahko ta dva sistema učita eden od drugega?

Po mojem mnenju je najpomembneje, da se oba zavedata, da služita človeštvu in Planetu Zemlja z iskreno željo izboljševanja pogojev za življenje in razvoj.

Kje vidite konkurenčno/podjetniško priložnost EU v primerjavi z ostalimi svetovnimi sistemi?

Ključne prednosti EU vidim v raznolikosti in razumevanju kompleksnosti. Eden največjih poligonov za razvoj predstavljajo mesta. Mesta so za prihodnost tudi ena najbolj vznemirljivih področij za razvoj na vseh vitalnih vsebinah (demokracija, digitalizacija, energetika, promet, socialni modeli, urbanizacija, razvoj storitev, itd).

HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu

Številka 65, junij 2015, letnik 13, ISSN: 1581-7628

Izdajatelj

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

Odgovorni urednik

Peter Ribarič

Urednik

Matej Delakorda

Oblikovna zasnova

Kamerad.net

Grafike

freepik.com
freevectors.com
vecteezy.com
pixabay.com
flickr.com

Tehnični urednik in prelom

Samo Bogovčič

Naklada

650 izvodov

Tisk

Tiskarna DTP, d. o. o.,
Pot k sejmišču 30, 1000 Ljubljana

Oglasno trženje

Polona Koštomaj, tel: 01/30 94 449
E-pošta: polona.kostomaj@planetgv.si

Naslov uredništva

Planet GV

Likožarjeva 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 angleškem jeziku so v obliki,
kot so jih oddali avtorji.

**Prispevki v reviji HRM so vneseni
v vzajemno bibliografsko bazo COBISS!**

#MyBeautyMyway
PRIVLAČNIH 30 LET
ROJSTNODNEVNA ZABAVA
Najboljši čas mojega življenja!

30 LET

MY BEAUTY MY WAY
ARTDECO

Posebna ponudba
30% popust
na top prodajne izdelke

**GLOSSY LIP
VOLUMINIZER**
glos za ustnice
za večji volumen
~~10,95 €~~
7,67€

MAKE UP BASE
podlaga za puder
~~14,95 €~~
10,47€

ALL IN ONE MASCARA
maskara za trepalnice

~~13,95 €~~
7,05€

EYESHADOW BASE
baza za veke
podlaga za senčila

~~6,95 €~~
4,87€

ARTDECO
Perfect Teint
Concealer

PERFECT TEINT CONCEALER
korektor/osvetljevalec

~~12,95 €~~
9,07€

MAGIC FIX
utrjevalec
rdečila
za ustnice

~~12,95 €~~
9,07€

30% popust

na vse označene izdelke z rdečim krogcem
*ponudba traja do razprodaje zalog



Avtomobilska, življenjska,
premoženjska, nezgodna,
pokojninska in poslovna
ZAVAROVANJA.



Brezplačni telefon
080 70 77
www.generalisi.si

Že četrto leto zapored z najbolj zadovoljnimi
zavarovanci glede reševanja škod.*

*Vir: neodvisna raziskava GfK zavarovalniški monitor 2014

