

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Frankovič

Inovativni sistemi v HRM

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Frankovič

Mentorica: red. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Inovativni sistemi v HRM

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila mentorici red. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek, za vse koristne nasvete, odzivnost, pomoč in energijo, ki ste jo vložili v moje diplomsko delo in na ta način pripomogli k oblikovanju le-tega.

Hvala ge. Ani Petančič za sodelovanje pri oblikovanju empiričnega dela diplomske naloge; brez vas ne bi bila oplemenitena za učinkovit inovacijski kadrovski sistem, ki deluje na slovenskem trgu.

Nazadnje, vendar ne najmanj pomembno, hvala mojemu očetu, ki je vse dni mojega študija verjel vame, mi študij omogočil in stal ob meni kot najmočnejša opora in najboljši motivator.

Inovativni sistemi v HRM

V mojem diplomskem delu sem predstavila in podrobneje obravnavala inovativne sisteme v HRM. V teoretičnem delu sem predstavila inovativne HRM prakse podjetij Google in SAS, razdelala njihov način delovanja in njihovo uspešnost pri ohranjanju in razvoju teh praks znotraj organizacij. Pri Googlu sem podrobneje predstavila njihov način doseganja vodilnega mesta na območju internetnih storitev, njihovo operiranje z zaposlenimi, ki v temelju teži k najvišji stopnji specializiranosti. Pri podjetju SAS pa sem predstavila njihove inovativne prakse, ki so jih vpeljali zato, da bi svojim zaposlenim omogočili dobro počutje tako znotraj organizacije kot tudi v zasebnem življenju. V nadaljevanju sem predstavila malo starejše kadrovske prakse, ki so danes že uveljavljene znotraj večine organizacij in jih poznamo kot »teledelo« ipd. Empirični del sem razdelila na interpretacijo intervjuja z Ano Petančič, vodjo franšizne poslovalnice podjetja Si.mobil, v Novem mestu, kjer sem s pomočjo intervjuja predstavila in razdelala njen inovativni kadrovski sistem, ki je prisoten na slovenskem trgu. V drugem delu empiričnega dela sledi interpretacija anketnega vprašalnika, ki sem ga izvedla z njenimi zaposlenimi in ki raziskuje pogled na inovativne kadrovske prakse s strani zaposlenih, torej tistih, ki jih inovativne kadrovske prakse najbolj zadevajo. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da so inovativne kadrovske prakse za podjetja in organizacije dobre, vendar je pri njihovem uveljavljanju potrebna predvsem velika mera komunikacije in sodelovanja.

Ključne besede: inovativni kadrovski sistemi, inovativne kadrovske prakse, komunikacija, upravljanje z zaposlenimi.

Innovative HRM practices

My thesis presents and discusses in detail the innovative systems in HRM. I introduced innovative HRM practices of the firms Google and SAS in the theoretical part, studied and presented their modus operandi and their success in maintaining and developing these practices within organizations. Firstly, I presented the details of Google and its way of achieving the leading position in the area of Internet services, handling of their employees, which basically tends to the highest degree of specialization. Secondly, I presented the company SAS and their innovative practices, which had been introduced in order to assure their employees' well-being, both within the organization, as well as in private life. In continuation, I presented some older personnel practices, which are already well established within most organizations today, known as "telework" etc. I divided the empirical part of my thesis in two. The first part is an interpretation of the interview with Ana Petančič, head of the branch office of the company Si.mobil in Novo Mesto, in which I presented her innovative staffing system - present on the Slovenian market - through interviews. The second part of the empirical work is an interpretation of the questionnaire, which I conducted with her employees. The questionnaire is exploring the opinion of the employees about innovative HR practices, as they are the ones mostly affected by these practices. Based on my research, I realized that innovative human resource practices are good for companies and organizations, but they require a high degree of communication and cooperation.

Key words: innovative human resources systems, innovative human resources practices, communication, managing with employees.

Kazalo vsebine

1	UVOD	7
2	INOVATIVNE PRAKSE V TEORII	9
2.1	GOOGLE INC.....	10
2.1.1	Premik k »na podatkih temeljujoč človeški pristop«.....	10
2.1.2	Kako je Googlov pristop spremenil HR	11
2.1.3	Prednosti analitičnega pristopa pri Googlu	12
2.2	SAS.....	13
2.2.1	Predstavitev podjetja	13
2.2.2	HR načini in prakse	14
2.2.3	Wellness v delovnem okolju	14
2.2.4	Delovno okolje	16
2.2.5	Menedžment odprte knjige	16
2.2.6	Ravnotežje v delovnem okolju ali »work life balance«.....	17
2.2.7	»Management philosophy«	18
2.3	OPREDELITVE NEKATERIH INOVATIVNIH PRAKS.....	19
2.3.1	e-HRM.....	19
2.3.2	»Telework« ali teledelo	20
2.3.3	Notranja komunikacijska mreža	21
2.3.4	Participacija	22
3	PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE	22
4	INTERPRETACIJA REZULTATOV	23
4.1	INTERPRETACIJA INTERVJUJA.....	23
4.2	INTERPRETACIJA VPRAŠALNIKOV	28
5	SKLEP.....	40
6	LITERATURA.....	41
	PRILOGE.....	43
	Priloga A: Intervju z Ano Petančič.....	43
	Priloga B: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	47

Kazalo tabel

Tabela 4.1: Zastopanost odgovorov na prvo trditev.....	28
Tabela 4. 2: Zastopanost odgovorov na drugo trditev	28
Tabela 4. 3: Zastopanost odgovorov na tretjo trditev	29
Tabela 4. 4: Zastopanost odgovorov na četrto trditev	29
Tabela 4. 5: Zastopanost odgovorov na peto trditev	29
Tabela 4. 6: Zastopanost odgovorov na šesto trditev	30
Tabela 4. 7: Zastopanost odgovorov na sedmo trditev	30
Tabela 4. 8: Zastopanost odgovorov na osmo trditev.....	31
Tabela 4. 9: Zastopanost odgovorov na deveto trditev.....	31
Tabela 4. 10: Zastopanost odgovorov na deseto trditev	31
Tabela 4. 11: Zastopanost odgovorov na enajsto trditev	32
Tabela 4. 12: Zastopanost odgovorov na dvanajsto trditev	32
Tabela 4. 13: Zastopanost odgovorov na trinajsto trditev	33
Tabela 4. 14: Zastopanost odgovorov na štirinajsto trditev.....	33
Tabela 4. 15: Zastopanost odgovorov na petnajsto trditev	34
Tabela 4. 16: Zastopanost odgovorov na šestnajsto trditev.....	34
Tabela 4. 17: Zastopanost odgovorov na sedemnajsto trditev.....	34
Tabela 4. 18: Zastopanost odgovorov na osemnajsto trditev	35
Tabela 4. 19: Zastopanost odgovorov na devetnajsto trditev	35
Tabela 4. 20: Zastopanost odgovorov na dvajseto trditev	36
Tabela 4. 21: Zastopanost odgovorov na enaindvajseto trditev	36
Tabela 4. 22: Zastopanost odgovorov na dvaindvajseto trditev	37
Tabela 4. 23: Ovrednotenje vseh trditev.....	37

1 UVOD

Kapitalistični svet se neprestano spreminja. Spremembe pomenijo gonilo napredka, so tisto nekaj, kar tako posameznikom kot tudi organizacijam predstavlja največji zagon za neprestane izboljšave in ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Spremembe predstavljajo implementacijo inovativnosti, nevidno silo, ki ustvarja nove dimenzije že obstoječih pojmov in jih izboljšuje.

V svojem diplomskem delu se bom zato osredotočila na iskanje in predstavitev inovativnih kadrovske prakse, ki so jih v preteklih letih razvila in uspešno vključila v svoje delovanje nekatera podjetja. S porastom multinacionalk se je razvila potreba po uspešnem vodenju in s tem po uspešnem načinu kadrovanja, vodenja in usmerjanja zaposlenih.

Diplomsko delo bom razdelila na teoretični in empirični del. Na samem začetku teoretičnega dela se bom osredotočila na same inovativne sisteme – njihovo uveljavljanje znotraj podjetij in njihov namen, funkcijo ter vpliv, njihovo kratko teoretično predstavitev. V prvem delu druge polovice teoretičnega uvoda bom predstavila inovativne prakse, ki so za posamezne organizacije unikatne in ki so jih organizacije same iznašle in vpeljale v svoj način delovanja, na samo organizacijo pa vplivajo tako, da ustvarjajo okolje, v katerem si želi delati vsak zaposleni ter niso prisotne v nobeni drugi organizaciji. V drugi polovici pa bom izključila opredelitev organizacij ter se osredotočila na predstavitev tistih inovativnih sistemov, ki so prisotni v več organizacijah in so na splošno pogostejše prisotni. Te prakse delujejo tako, da izboljšujejo kadrovanje znotraj organizacije in skrbijo za svoje zaposlene na zanje bolj inovativen način.

V empiričnem delu se bom osredotočila na študijo primera uspešne inovativne kadrovske politike, ki jo je v svojo organizacijo vpeljala podjetnica Ana Petančič, vodja franšizne prodajalne Si.mobil v Novem mestu. Skozi poglobljeni intervju bi rada doumela njeno vizijo, razmišljanje in idejo za samo zasnovano inovativnega upravljanja z ljudmi in preučila učinek, ki ga ima tovrsten način kadrovanja tako na zaposlene kot tudi na kupce.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, na kakšen način in v kolikšni meri inovativni kadrovske sistemi vplivajo na delovanje posamezne organizacije ali podjetja, v kakšni meri to vpliva na zaposlene, vodje in posledično tudi na kupce produkta ali storitve.

Raziskovalna vprašanja, ki mi bodo pomagala oblikovati diplomsko nalogo, so:

1. Na kakšen način se zasnuje in uveljavi inovativna kadrovska praksa, kako se pojavi gonilna in izvirna ideja za inovativno kadrovsko prakso?
2. Kakšne so koristi vpeljevanja inovativnih kadrovskih praks v že obstoječe in poznane kadrovske sisteme?
3. Ali se pri vpeljevanju novih kadrovskih praks na kadrovsko področje odraža odpor do sprememb pri zaposlenih in če, v kolikšni meri?
4. Na kakšen način vplivajo inovativni sistemi na delovanje posameznega zaposlenega in kako na delovanje celotne organizacije?

S pomočjo ustrezne literature in poglobljenih intervjujev bom pridobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

2 INOVATIVNE PRAKSE V TEORIJI

Inovacije je moč uvajati na individualni ali na organizacijski ravni. Za uspešno uveljavljanje inovacij je treba začeti na individualni ravni, ki je težko spremenljiva, saj posamezni zaposleni le s težavo sprejemajo spremembe, dokler teh sprememb ne začutijo na organizacijski ravni. Gre za začaran krog, saj se spremembe na organizacijski ravni ne morejo zgoditi brez sprememb na individualni ravni. Potrebni sta komunikacija in prilagajanje (Bilevičienė in drugi 2015).

Profesionalni kader nad začetkom in implementacijo inovativnih procesov običajno ni popolnoma navdušen. Najvišja in najbolj konsistentna zato postane predstavitev inovacij, potrebno je zagotavljanje vzdrževanja in prilagoditev le-teh. Največja »luknja« nastane med analizami potreb uporabnikov, dojetanjem inovacije med zaposlenimi in povratno informacijo glede procesa samega. Te faze so karakteristike na informacijsko-tehnološko slonečem inovacijskem življenjskem krogu, ne pa na informacijskem-življenjskem krogu samem. Z drugimi besedami je to najšibkejša vez v implementaciji informacijske tehnologije. Fokus je treba preusmeriti na določitev inovacij in sprememb ter na vodenje projektov. Na ta način bi bila vpeljava inovativnih orodij v organizacijo lažje sprejemljiva.

Uveljavitev inovacijskega menedžmenta in sprememba principov kontrole življenjskega kroga sistema za podjetja pomeni večji iztržek glede na dostopnost in implementacijo (Bilevičienė in drugi 2015).

Som (2006) definira inovativne HRM sisteme kot vsako namensko predstavitev ali spremembo kadrovskega (HRM) programa, politike, prakse ali sistema, oblikovanega na način, da vpliva ali prilagodi poslovne veščine, obnašanja in interakcije. Ti sistemi pozitivno vplivajo na upravljanje organizacije, vpliv teh praks na uslužbenca pa ostaja premalo raziskano področje. Ko se osredotočimo na uveljavljanje inovativnih HR sistemov je rezultat lahko namreč tako pozitiven kot negativen (Cañibano 2013).

Inovativne prakse v HRM sistemih, poznane tudi kot prakse visoke predanosti, prakse visoke vključenosti ali prakse visoke učinkovitosti, naj bi pozitivno vplivale na delovanje podjetja in zaposlenih, zato so podjetja visoko motivirana za njihovo vpeljevanje (Huselid 1995). Visoko vplivnost teh praks naj bi uveljavljalo zadovoljstvo zaposlenih (Combs in drugi 2006).

Pri inovativnih praksah gre za neprekinjen tok procesov, ki se preko inovativnih sistemov izraža skozi zaposlene na izvedbo in zmogljivost organizacije.

Inovativne prakse so lahko ključni element pri odkrivanju novih povezav med organizacijskimi viri, metodami, sistemi in procesi, ki so potrebni za generiranje novih produktov in storitev, s katerimi je moč dosežati potrebe in zadovoljstvo kupcev. Tista podjetja, ki imajo sposobnost združiti zgoraj navedene dejavnike z inovativnimi praksami, imajo večjo možnost pri povečevanju in ohranjanju dobička kot tista brez nje.

Na žalost pa je danes še vedno tako, da mnoga podjetja poslujejo s kadrovskimi praksami, ki so ustaljen proces že od 20. stoletja, izogibajo se novim poslovnim tveganjem in zgolj ohranjajo doseženo učinkovitost, namesto da bi jo izboljševali. Pri procesu uveljavljanja inovacij je namreč potrebno prevetrirati tradicionalni HR in procese, ki vodijo inovacije (Donaldson 2013).

Gre namreč za iskanje novih inovativnih načinov za upravljanje s človeškimi viri. Sullivan (2013) pravi, da nenehnih izboljšav oziroma inovacij ni moč dosežati, dokler organizacija ne uveljavi strateškega premika, ki temelji na upravljanju s človeškimi viri na višji ravni in na drugačnem dojemanju kadrovskega področja kot pa le po dosedanjih utečenih kadrovskih normah in praksah.

V naslednjih podpoglavjih bom predstavila nekaj primerov vpeljevanja inovativnih praks v organizacije.

2.1 GOOGLE INC.

Eno izmed podjetij z najbolj inovativnim pristopom h kadrovanju je zagotovo Google, podjetje, ki je nastalo leta 1998 v Kaliforniji, v Združenih državah Amerike. Danes je Google poznan kot največja multinacionalna organizacija, specializirana za z medmrežjem povezane storitve in produkte, ki vključujejo spletno oglaševanje, spletno iskanje in razvoj programske opreme (Google 2016).

2.1.1 Premik k »na podatkih temeljujoč človeški pristop«

Google uporablja inovativni pristop, imenovan tudi »people analytics. Njihovo glavno vodilo: pravilen kadrovski pristop in pravilne kadrovske odločitve so najpomembnejše in na

organizacijo najbolj vplivajoče odločitve. Vodilnih poslovnih rezultatov pač ni mogoče dosegati brez ustreznega vodstva, ki sprejema pravilne kadrovske odločitve (Sullivan 2013).

West (2015) poudarja, da »people analytics« ni še ena stvar, ki jo izvaja Googlov HR, temveč je način delovanja HR.

Na trditev, da obstajajo od kadrovanja pomembnejša področja, kot so na primer raziskave in razvoj, marketing, nabava virov, Google odgovarja s tezo, da so zaposleni tisti, ki sprejemajo odločitve. Zato je treba zaposliti takšen kader, ki bo v danem položaju, z danimi informacijami znal sprejeti le vrhunske odločitve in ne bo zadovoljen s povprečnimi rezultati in povprečnimi odločitvami. Google pravi, da je pri minimalni količini virov in informacij lahko rezultat zgolj povprečen. Izjemnega pomena za dobro poslovanje organizacije je zagotavljanje potrebnih informacij in virov tistim zaposlenim, ki sprejemajo odločitve (Donaldson 2013).

Vsak zaposleni na vsakem izmed oddelkov, najsi bo to finančni, logistični oddelek, marketing itd. se namreč zaveda pomembnosti predlagane rešitve za reševanje določene težave, do rešitve pa je zato nemogoče priti brez prepotrebnih raziskav in preučevanj pojavov, s katerimi se soočajo. Ključ je torej v samem razmišljanju in delovanju zaposlenih, na odnosih med zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju. Upravljanje z ljudmi na ta način za organizacijo pomeni približno 60 odstotkov vseh organizacijskih variabilnih stroškov, zato je edini smiselni pristop pri upravljanju in ocenjevanju dela in stroškov analitični pristop (Sullivan 2013).

Težava kadrovanja pri Googlu je tradicionalno zanašanje na razmerja med zaposlenimi, ta lahko namreč pojmuje kot antitezo k analitičnemu sprejemanju odločitev. Moderne teorije menedžmenta se namreč bolj nagibajo k sprejemanju pravih odločitev kot vzpostavljanju odnosov zaupanja (Sullivan 2013).

In vendar je Googlov uspeh še vedno mogoče pripisati dejstvu, da je ta organizacija edina na svetu, ki upravlja s kadrovskim pristopom, ki temelji na podatkih. Rezultat tega pristopa za Google pomeni vzpostavitev in oblikovanje osupljive produktivnosti delovne sile, kar za organizacijo pomeni izjemno visok letni dobiček (Donaldson 2013).

2.1.2 Kako je Googlov pristop spremenil HR

Googlov HR je v osnovi drugačen od že poznanih sistemov. Razlikovanje se začne že pri poimenovanju, Google namreč svoj kadrovski oddelek poimenuje »človeške operacije« ali »people operations«. Znotraj »people operations« gre za delitev zaposlenih v tri skupine:

- a) zaposleni z veliko izkušenj na HR področju;
- b) zaposleni s strokovnim znanjem oziroma »STEM expertise« (specializiran kader za področje znanosti, tehnologije, matematike in inženiringa);
- c) izvrstni svetovalci.

Delitev zaposlenih na takšen način znotraj »people operations« ustvari delovno skupino, ki vključuje vse tri vrste strokovnjakov, ki se sooča s težavami tako, da vsak zaposleni, ne glede na prvotno specializacijo pri reševanju težav, rotira znotraj skupine. Rezultat tega je sodelovanje zaposlenih in vsesplošno križanje idej do te faze, da pride do uskladitve mnenj vseh treh področij skupine (West 2015).

Pristop, ki ga uporablja kadrovska služba skupaj z vodjo, je odločanje na podlagi poznanih dejstev in pridobljenih podatkov. Drugi del kadrovske službe se imenuje »people analytics team« in je odgovorna za odločitve, povezane s človeškim menedžmentom. Informacije o sprejetih odločitvah so neposredno posredovane podpredsedniku, obenem pa ima ta enota predstavnike v vsaki od pomembnih skupin, ki sestavljajo kadrovsko področje v organizaciji, od organiziranja javnih anket pa do informiranja nadzornega odbora. Ena od nalog skupine je prepoznavanje in določanje korelacij znotraj podjetja in substitucija podatkov za uporabo. Glavni dve frazi, ki »people analytics team« določata, oziroma sta hkrati tudi njegovo vodilo oziroma cilj sta:

- Vse odločitve, povezane s kadrovskimi odločitvami, temeljijo na analizah in analitičnih podatkih.
- Pomembno je pripeljati odločitve, povezane s kadrovanjem, na enak nivo pomembnosti, kot tiste, povezane z inženiringom (Sullivan 2013).

2.1.3 Prednosti analitičnega pristopa pri Googlu

Google se zaveda pomembnosti, ki jo imajo vodilni menedžerji pri vrhunskem izvajanju delovnih operacij in ohranjanju položaja organizacije na trgu. Prednosti uspešnih vodij so namreč izobraževanje »ena-na-ena« namesto skupinskega izboljševanja superiornega tehničnega znanja. Pomembno je vlagati interes v zaposlenega in od njega pridobivati povratne informacije o njegovem delu in mnenju o poslovanju organizacije. Zaposleni dvakrat letno ocenjujejo svoje menedžerje glede na njihovo izvajanje dela in delovnih procesov.

Google uporablja tudi strategijo, imenovano »The PiLab«, unikatno podskupino, prisotno samo v tej organizaciji. Gre za oddelek, ki raziskuje najbolj učinkovite pristope pri upravljanju z ljudmi in pri ohranjanju produktivnega okolja. V proces je vključeno tudi

nagrajevanje zaposlenih in njihovo dobro počutje. Google je poleg navedenega uvedel matematični algoritem, ki proaktivno in uspešno predvideva način dela zaposlenih in njihovo ohranjanje položaja v službi. Ta pristop omogoča menedžerjem predvidevanje o operativnosti zaposlenih, pri čemer se z morebitnimi težavami lahko spopadejo predčasno. Gre za model, ki uporablja »what if« analize, preko katerih uspešno napovedujejo in ugotavljajo morebitne nastajajoče težave in priložnosti. Google ima za zaposlovanje uveljavljen učinkovit algoritem, ki predvideva, kateri kandidati imajo največ možnosti za uspeh pri opravljanju svojega dela, ko jih podjetje enkrat zaposli. Pri zaposlovanju Google uporabi skupino, ki odloča, katere ljudi bo organizacija zaposlila, na ta način se izogne subjektivni obravnavi posameznega kandidata. Pod okriljem projekta »Janus« je Google razvil algoritem, preko katerega izmed zavrnjenih kandidatov odkrivajo morebitne spregledane talente. Po izvajanju te analize so ugotovili, da je odstopanje zgolj 1,5 odstotno, večino zavrnjenih kandidatov pa so nato zaposlili na drugih delovnih mestih, ki so primerna za njihove izkušnje in kompetence.

Izračun vrednosti vrhunskih izvajalcev je še en od izračunov, ki jih uspešno uporablja Google. Gre namreč za izračun diferenciala med povprečnimi tehnologi in tistimi z najvišjimi rezultati. S pomočjo teh raziskav lahko podjetje zaposli, preskrbi in razvije edinstvene talente. Učenje teh strokovnjakov in tehnologov poteka preko inovativnih načinov učenja – namesto klasičnega učenja v učilnici Googlova izobraževanja potekajo preko učenja iz napak, rotacije znotraj projekta, ki se izvaja – vsak zaposleni znotraj projekta obdela vsa področja; in celo preko predavanj, ki jih vodijo uspešni poslovneži. Učenje in sposobnost prilagajanja sta ključni kompetenci, ki jih Google pričakuje od svojih zaposlenih.

Google je poznan kot »magnet za talente«, to je tisto, kar podjetje ohranja med vodilnimi podjetji na HR področju. Poslovanje s kopicco talentov namreč na trgu pomeni vodstvo, ne samo v eni, ampak tudi v več različnih panogah (Sullivan 2013).

2.2 SAS

2.2.1 Predstavitev podjetja

SAS je zasebno podjetje, pri čemer dve tretjini pripadata ustanovitelju in CEO-ju Jamesu Goodnightu, preostanek pa Johnu Sallu. SAS je bil ustanovljen leta 1976, v začetku pa je njegova kratica pomenila »statistical analysis system« – statistični analitični sistem. Podjetje je nastalo kot enkratni projekt na Carolina State University in kasneje preraslo v organizacijo, kot jo poznamo danes. Goodnightova filozofija temelji na citatu: »Obravnavaj ljudi, kot da so sposobni doseči spremembo in dosegli jo bodo.« Citat tako postane utelešenje ciljev in

vrednot, ki jih poseduje SAS. Podjetje visoko ceni kreativnost in kulturo inovativnosti. Ti komponenti sta ključni za hiter inovativni proces in visoko stopnjo skrbi za kupce. Goodnight je tekom let ustvaril kulturo in delovno okolje, ki visoko vrednotita pozitivno razmerje med delom in zasebnim življenjem, okolje, v katerem se zaposleni počutijo visoko cenjene. Način upravljanja z ljudmi je ideja, da kreativnost izvira iz manj stresnega okolja, iz reduciranja stresa, s katerim se zaposleni v SAS-u spopadajo vsakodnevno (SAS 2016).

2.2.2 HR načini in prakse

Zaposleni v SAS-u so ena največjih vrednot za podjetje, SAS je zato uveljavil nekaj posebnih kadrovskih politik, zaradi katerih se na trgu razlikuje od ostalih podjetij. Uveljavil jih je CEO Jim Goodnight, postale pa so ključni element organizacijske kulture. »Wellness v delovnem okolju«, »Delovno okolje«, »Menedžment odprte knjige«, »Ravnotežje v delovnem okolju«, »Uveljavljanje spodbude« so glavni izmed pristopov, ki jih SAS obravnava znotraj svoje organizacijske kulture.

2.2.3 Wellness v delovnem okolju

Dobro počutje delavcev je v podjetjih Združenih držav postalo eno od vodilnih interesov, ki pozitivno vplivajo na delovni prostor. Wellness delovnega okolja stremi k promociji zdravega načina življenja za zaposlene in njihove družine ter skrb za preprečevanje bolezni. Zaradi programa se povečuje produktivnost na delovnem mestu, morala in pripadnost podjetju, zmanjšajo pa se fluktuacija, absentizem in zdravstveni stroški, povezani z običajnimi boleznimi na delovnem mestu (Kossek in drugi 2012). Dobro pogojeno delovno mesto je namreč pogoj za kakovosten življenjski slog zaposlenih, povečajo se možnosti preprečevanja fizičnih in psihičnih bolezni, ki nastanejo zaradi težav na delovnem mestu, kot so preobremenjenost, stres in slabo upravljanje z ljudmi.

- **Implementacija wellness plana**

Glavno vodilo pri implementaciji wellness plana je to, da ni obravnavan zgolj kot program za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih, temveč kot del organizacijske kulture. Voditelji morajo ponotranjiti sistem in postati zgled za zaposlene pri njegovem izvajanju, to pa dosežajo tako, da zaposlene spodbujajo k temu, da med delovnim časom poskrbijo zase. Program vključuje raznolike dejavnosti na za to prirejenih lokacijah, pojavi se skrb za izboljševanje komunikacijskega načrta. Komunikacija je namreč ključ za oskrbovanje zaposlenih s ključnimi informacijami, ki zaposlenim pomagajo doseči zastavljeni cilj:

izboljšati njihovo počutje in zdravstveno stanje na delovnem mestu. Med dejavnostmi, ki se jih lahko poslužujejo zaposleni so: pilates, zumba, joga, salsa, aerobika, kegljanje, zdravljenje s harmoničnimi zvoki, terapija z esencami, pa tudi kampanje za zmanjševanje telesne teže in odvajanje od kajenja (Kaplan 2010). SAS poleg koordiniranih dejavnosti spodbuja tudi t. i. »pasivni wellness zaposlenih«, preko katerega omogoča uporabo fitnesa.

- Onsite Health Care Center

SAS ima Zdravstveni center, ki zaposlenim omogoča neprekinjen dostop in storitve, povezane z zdravstveno nego. Za storitve Zdravstvenega centra zaposlenim in njihovim družinam ni potrebno plačevati. Center je bil ustanovljen leta 1984, trenutno oskrbo zaposlenim nudi 56 zaposlenih zdravstvenih delavcev kot so fizioterapevti, medicinske sestre, nutricionisti, laboratorijski tehniki, psihoterapevti in psihologi (Kaplan 2010). Zdravstveni center prav tako vodi predavanja na temo zdravega življenjskega sloga, ki so dostopna tudi preko spleta (SAS Institute 2016). Zdravstveni center je za zaposlene po predhodni najavi dostopen med 6. in 20. uro. Večina zaposlenih Zdravstveni center uporablja kot primarni vir zdravniške oskrbe (Berry in drugi 2011), pri čemer je zaposlenim v organizaciji SAS zdravstvo lažje dostopno.

- Stroški wellness programa

SAS je z wellness programom prihranil denar, ki bi ga drugače porabil za plačevanje zdravniške oskrbe svojih zaposlenih. Letno Zdravstveni center poskrbi za 40.000 primerov, vsak obisk pa prihrani tudi dve uri delovnega časa zaposlenih v SAS, kar znatno povečuje produktivnost (Berry in drugi 2011). Upoštevajoč visoke zdravstvene stroške v Združenih državah Amerike je tako SAS učinkovito združil koristno z dobičkom, saj nudenje zdravstvene oskrbe zaposlenim pomeni tako nižanje stroškov kot tudi povečevanje delovne produktivnosti. Zdravstveni center je projekt, ki je funkcionalen v okviru organizacije, saj je bil ustvarjen s pravim namenom in opravlja svoje naloge tako, kot je to potrebno: s pravilnim pristopom, analizo tveganj pri boleznih, pri čemer je mogoče odkriti morebitne zaplete in preprečevati širjenje bolezni – gre za več kot samo zdravljenje zaposlenih, gre za ohranjanje njihovega splošnega zdravja in dobrega počutja. Na ta način SAS uspešno skrbi za zdravje in dobro počutje svojih zaposlenih in s tem izpolnjuje glavnega izmed svojih ciljev o postavljanju svojih zaposlenih na prvo mesto (Berry in drugi 2011).

2.2.4 Delovno okolje

V vsaki organizaciji na delovno okolje, moralo zaposlenih, produktivnost in vpetost tako pozitivno kot negativno močno vplivajo prakse in filozofije vrhovnega menedžmenta. Kakovostno delovno okolje vpliva na stopnjo motivacije zaposlenih, na njihovo izvajanje delovnih nalog in na njihovo pripadnost organizaciji. Vpetost delavcev v organizacijo vpliva tudi na stopnjo inovativnosti, na sodelovanje med sodelavci, stopnjo absentizma in na fluktuacijo (Dobson 2010).

- **Fleksibilno delovno okolje**

SAS izkazuje delavcem zaupanje tako, da dopušča možnost dela od doma, če zaposlenim to ustreza, oziroma če si tega želijo (Dobson 2010). Ozračje je namreč lahko zelo tekmovalno, vendar pa večina zaposlenih delo od doma obravnava kot ovirajoče. SAS svoje zaposlene spodbuja k 35-urnem delavniku, pri čemer je vsak izmed zaposlenih odgovoren za svoje naloge in njihovo izpolnjevanje. Vsak zaposleni imajo svojo pisarno in ob tem uživa precejšnjo količino svobode glede na količino dela, ki ga je treba opraviti in temu ustreznega prilagajanja delovnega urnika. SAS meni, da se na ta način povečuje produktivnost.

Jim Davis: »Pravzaprav ne vem, ali kdo od zaposlenih dela 35 ur. V resnici je zgolj potrebno zaupati ljudem do te mere, da ko jih prosiš, da nekaj naredijo in jih pri tem obravnavaš kot človeška bitja, namesto da bi pritiskal nanje, bodo pri svojem delu še posebej iznajdljivi. Pri svojem delu bodo uživali, namesto da bi se počutili ujete v pisarni.«

Organizacija namreč ustvarja okolje, ki zaposlenim omogoča, da se na svoje delo osredotočajo brez nepotrebnih motenj, to pa povečuje delovno motivacijo, kreativnost in inovativnost pri opravljanju dela. Menedžerji zaposlenim priskrbijo orodja in informacije za opravljanje dela in jim obenem nudijo podporo pri osredotočanju na reševanje problemov. Celoten proces poteka v okolju, ki zaposlene sprošča in navdihuje (SAS 2014).

2.2.5 Menedžment odprte knjige

Upravljanje z zaposlenimi predstavlja izziv in je obenem ključno za izvajanje vseh procesov poslovanja. Ideja »menedžmenta odprte knjige« je eden izmed konceptov, zasnovanih s strani SAS-a, katerega glavni cilj je ohranjati vpetost zaposlenih v organizacijo. Gre za širjenje informacij skozi vse ravni organizacije, z namenom pomagati zaposlenim dosežati večjo učinkovitost in pomoč pri izvajanju delovnih nalog, ki jih imajo. S posredovanjem vseh ključnih informacij je tako mogoče dvigniti motivacijo zaposlenih.

Dobra kadrovska praksa v organizaciji pomeni vzpostavitev visoko funkcionalnega komunikacijskega sistema tako, da bo vsakemu izmed zaposlenih jasno, kakšni so cilji organizacije, namen in njihov doprinos k delu. »Menedžment odprte knjige« namreč izključi tradicionalno vertikalno komunikacijo od vodstva k zaposlenim in ustvarja idejo komunikacije, ki poteka v vseh smereh in je odprta za vsakega od zaposlenih, poznana tudi kot »komunikacija z odprtimi vrati«. Taka politika omogoča zaposlenim prosto izražanje dvomov in skrbi, s katerimi se spopadajo. Prednost tovrstnega sistema je pravočasno poročanje o težavah, s katerimi se organizacija spopada in njihovo pravočasno reševanje. Raziskava, ki so jo izvedli Mone, Eising, Guggenheim, Price in Stine (2011) je pokazala, da je »menedžment odprte knjige« praksa, ki zaposlene vključuje v sprejemanje odločitev, pri čemer se konstantno povečuje pripadnost organizaciji. Pomembna je vloga menedžerjev, saj so oni odgovorni za posamezne zaposlene in njihovo pravilno razumevanje kadrovske politike. Dober kadrovski sistem je namreč tisti, ki sporočila vodstva pravilno in na razumevajoč način posreduje zaposlenim tako, da ga ti razumejo in pravilno implementirajo na način, da svoje obnašanje prilagodijo ciljem organizacije.

SAS se drži načela, da je za optimalno delovanje potrebno deljenje in širjenje informacij. Več informacij, kot imajo zaposleni, več možnosti imajo, da bodo dobro reševali delovne naloge in težave. SAS si zato prizadeva, da pravočasno in v pravi obliki svojim zaposlenim dostavi vsa orodja, ki so potrebna, da se znotraj organizacije sprejemajo pravilne odločitve. Še enkrat je treba poudariti načelo dobre komunikacije, ki se po Kassu (2012) vzpostavi na vrhu. Da bi dosegli želene komunikacijske cilje, je SAS vzpostavil skupino osmih specialistov, ki so ustvarili in vzpostavili notranje omrežje za obveščanje, ki deluje preko socialnih mrež.

2.2.6 Ravnotežje v delovnem okolju ali »work life balance«

Koncept »work life balance« je ideal, h kateremu stremijo prenekateri zaposleni. Pogledi posameznih zaposlenih na uravnoteženo delovno okolje se od zaposlenega do zaposlenega namreč razlikujejo zaradi vrednot, ciljev in odločitev, ki jih sprejema vsak posameznik zase. SAS je pri sprejemanju raznolikosti uspešen zato, ker uspešno ponotranja koristi dobrih odnosov, ki jih imajo svoji zaposleni tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju.

Zaposleni verjamejo, da v njihovem delovnem okolju obstaja ravnotežje takrat, ko se med vodstvom in podrejenimi vzpostavijo odprti odnosi in odnosi zaupanja in ko je poslovanje

mogoče brez možnosti zavajanja s strani tako nadrejenih kot podrejenih. Goodnight pravi, da gre pri SAS-u predvsem za to, da jim je uspelo preseči mejo formalnih odnosov med sodelavci, saj so med njimi vzpostavljene vezi zaupanja (Crowley 2013). Organizaciji je namreč zares uspelo vzpostaviti okolje in odnose znotraj tega okolja, ki ne ogrožajo posameznikovega zasebnega življenja, temveč ga celo bogatijo. To dosegajo z administrativnim programom, ki ga vodi šest socialnih delavcev, ki so zaposlenim vedno pripravljene nuditi podporo skozi njihov oddelek, imenovan Delo/Zasebnost (Crowley 2013). SAS je predan pomoči zaposlenim in njihovim družinam, da dosegajo ravnovesje med službo in zasebnim življenjem tako, da imajo neprestano na razpolago strokovnjake za reševanje težav in za izobraževalne programe (SAS Institute 2016).

2.2.7 »Management philosophy«

SAS-ov menedžment upravlja z neobičajnimi praksami, metodami in nameni, to pa zato, ker zmore ustvariti vrhunsko delovno okolje. To dosega z maksimizacijo vrednosti vrednot: zaposleni so visoko cenjeni, organizacija se ravna po načelu: »daj, da dobiš«, ukvarja se s tem, da vsak zaposleni natančno razume, kako pomemben je njegov doprinos k organizaciji (Crowley 2013). Raziskave opravljene znotraj podjetja kažejo na to, da se vsak zaposleni svoje vrednosti tudi zaveda, to pa je glavni atribut, ki ga podjetje izkorišča za vzpostavljanje dobrega delovnega okolja in visoko motivirajoče organizacijske klime. Posledica tega je visoko inovativno okolje, na ta način je tudi lažje dosežati zadovoljstvo kupcev.

Pomembno je poudariti tudi, da se SAS zaveda, da ustvarjanje negativne napetosti temelji na več ravneh, kot zgolj na primer seksualni ravni, osveščen je tudi o religiozni diskriminaciji, diskriminaciji, ki bazira na poreklu, rasni neenakosti, starostni diskriminaciji, razlikovanje po spolu. Zato SAS vlaga veliko energije v to, da se nihče od zaposlenih ne počuti zapostavljenega na podlagi osebnih lastnosti, ter se na vso moč izogiba tako verbalnemu kot fizičnemu zapostavljanju, kar uspešno ustvarja zdravo delovno okolje (SAS 2016). SAS stremi k sreči in zadovoljstvu svojih zaposlenih na vse mogoče načine, tudi s spodbujanjem sodelovanja, kar dolgoročno pomeni tudi velik uspeh organizacije.

Da bi ohranil takšen sistem, je SAS uveljavil sistem nagrajevanja, ki temelji na uspešnosti organizacije in ne posameznika. Posamezni zaposleni so tako visoko motivirani za opravljanje zahtevnih nalog in so bolj nagnjeni k tveganjem, z neobremenjenostjo glede rezultatov. Zavedajo se namreč, da lahko pride tudi do neuspeha, kar pa vedno lahko privede do novih

idej in novih produktov. Kultura zaupanja v organizaciji tako postane eden najvišjih dejavnikov v povezavi s pripadnostjo organizaciji. Pomembno je ohranjanje odlične komunikacije med zaposlenimi in vodstvom, vzpostavljanje visoke stopnje spoštovanja med vodstvom in ostalimi zaposlenimi in obenem posluh za upoštevanje osebne rasti in kariernih ciljev posameznikov (Huffington 2014).

2.3 OPREDELITVE NEKATERIH INOVATIVNIH PRAKS

2.3.1 e-HRM

Vpeljava informacijskih tehnologij je težko debatiran aspekt HRM-ja. Informacijska tehnologija mora biti neprestano posodobljena glede na spremembe, ki se dogajajo v industrijskem okolju in obenem mora odgovarjati potrebam posamezne organizacije.

Namestitev informacijske tehnologije v javne administracijske procese lahko povzroči nastanek socialne inovacije, kjer je lahko inovacija nekaj novega ali pa se inovacija združi z že obstoječimi elementi.

Izobraževanja na HR področju pa so izrednega pomena za implementacijo inovacij (Stone in Dulebohn 2013).

V zadnjem obdobju je imela tehnologija pomemben vpliv na kadrovske procese in prakse. Najbolj opazen je vpliv medmrežja (World Wide Web), ki je veliko doprinesel k razvoju kadrovskega procesa kot so iskanje, izbor in selekcija človeških virov, izvajanje menedžerskih nalog in obveznosti, delovni proces in kompenzacija. Ti novi pristopi pomenijo izboljšanje storitev za vse udeležene v procesu kadrovanja, tako menedžerje kot zaposlene in potencialne kandidate. Pomeni tudi zmanjšanje administrativnih procesov pri izvajanju kadrovske dejavnosti (Marler in Fisher 2013).

Zametki proučevanj e-HRM-ja segajo v leto 1995, definiramo pa ga lahko kot način implementacije HRM strategij, politik in praks v organizacijo skozi zavestno in neposredno podporo in uporabo spletne tehnologije (Strohmeier 2007). Kasneje avtor to definicijo še razširi in opredeli v okviru organizacijskega in tehnološkega konteksta, ko definira e-HRM kot aplikacijo informacijske tehnologije tako za mreženje kot tudi za podporo interakcij med vsaj dvema individualnima ali kolektivnima akterjema v njunem skupnem izvajanju kadrovske dejavnosti. Ti definiciji obravnavata e-HRM kot entiteto v tehnološkem smislu in pa kot proces izvajanja med dvema (ali več) udeleženci, v tem primeru kot način delovanja.

Pri tovrstnih definicijah e-HRM-ja se lahko pojavi nejasnost, ko sta organizacija in tehnologija obravnavani kot isti pojem, saj je potem meja med definicijo organizacije in organizacijske tehnologije zbrisana (Barley 1986).

Uporaba e-HRM pristopa je običajno koristna pri premostitvi geografskih ovir, izboljševanju procesov in pri zmanjševanju odpuščanja. Treba je poudariti, da je nova informacijska tehnologija uporabljena v raznolikih kontekstih. E-HRM je v zadnjem času postal široko uporabljena praksa zato, ker je visoko uporabna in preprosta za uporabo (Marley in Fisher 2013).

Pri obravnavi e-HRM-ja je treba opredeliti tudi informacijske vire človeških virov (v nadaljevanju HRIS). Razlika med tema pojmomoma je, da je HRIS močnejše omejen in vpliva zgolj na tiste posameznike, ki se ukvarjajo izključno s kadrovanjem, medtem ko ima e-HRM domet na celotno organizacijo, na vse zaposlene, ne glede na to, v katerem nivoju organizacije so zaposleni. HRIS je starejši koncept, ki temelji na samem začetku spletnega mreženja in je pogojen s komunikacijsko tehnologijo, ki sloni na medmrežju. HRIS še vedno obravnavamo kot del e-HRM-ja, glede na to, da vključuje na medmrežju temeljno informacijsko tehnologijo. Kljub temu e-HRM ostaja širši konstrukt, ki ni omejen s strani posameznikov ali procesov, povezanih s kadrovske funkcijo znotraj organizacije (Marley in Fisher 2013).

Kljub temu, da e-HRM-ja ne moremo natančno definirati, moramo sprejeti perspektivo, ki je podlaga obstoječe opredelitve za informacijsko tehnologijo, ki je opredeljena kot fizična entiteta (kot strojna in programska oprema, in komunikacijska mrežna struktura), ki je sicer ločena od posameznikov, vendar obenem vključuje organizacijske procese, med njimi tudi kadrovske (Marley in Fisher 2013).

Špansko podjetje, znano na mednarodnem trgu, se je odločilo za uveljavitev treh inovativnih praks:

2.3.2 »Telework« ali teledelo

»Teledelo« je način poslovanja, pri katerem podjetje svojim zaposlenim omogoča opravljanje dela drugje, namesto na primarnem in za delo predvidenem delovnem mestu. Po eni strani delo na daljavo precej vpliva na planiranje dela, nadzor in izvajanje delovnih nalog glede na uporabljene metode in načine izvajanja teh nalog. Po drugi strani pa je treba upoštevati tudi

spremembe na trgu, procese odločanja in vpliv organizacijske klime in kulture. Poleg tega, da delo ne poteka na za to predvidenem delovnem mestu, je za razjasnitev pojma »teledelo« pomembno tudi dejstvo, da je pri opravljanju dela uporabljena tehnologija, ki omogoča neprestano povezavo med primarnim in sekundarnim delovnim mestom, pri čem je primarno delovno mesto definirano kot tisto, kjer naj bi se delo običajno opravljalo in pa sekundarno kot delovno mesto, na katerega smo delovne aktivnosti prenesli (dom ipd.).

Špansko podjetje je uvedlo »teledelo« kot inovativni način kadrovanja in zaposlenim nekaj dni na teden omogočilo opravljanje dela od doma. Kot prednosti tovrstnega sistema so navedli zmanjšanje prostorskih stroškov in višjo stopnjo omogočanja zadovoljevanja potreb zaposlenih. Spremeni se način upravljanja s časom, zaposleni je bolj samostojen pri opravljanju dela, kar kaže na povečanje energije in motivacije za delo. Zaposleni so pri opravljanju dela občutili večje zadovoljstvo ob zavedanju, da imajo več časa zase (Canibaño 2013).

Vendar pa tovrstno opravljanje dela pomeni zmanjšanje vključevanja v delovno okolje in izključenost iz odnosov med sodelavci. Prav tako se zmanjša zaupanje menedžerjev v zaposlene, ki svoje delo opravljajo doma, nadzor, ki ga je moč izvajati nad delavci se zmanjša, posledično se zmanjšata količina ali kakovost dela (Canibaño 2013).

2.3.3 Notranja komunikacijska mreža

Ideja te inovacijske prakse je ohranjati dejavnost odnosov med vsemi zaposlenimi, ki pod okriljem istega podjetja delujejo na različnih koncih sveta. Podjetje je vzpostavilo notranjo informacijsko mrežo in jo namestilo na vsak službeni računalnik in na ta način omogočilo nenehno ohranjanje stikov, izvajanje virtualnih klicev, izmenjevanje podatkov za delo. Sistem med sodelavci omogoča posredovanje vseh službenih datotek, informacij in pogovorov skozi postavljeno interno računalniško mrežo (Canibaño 2013).

Tovrstno omrežje med sodelavci ohranja nenehne stike, kar pripomore h kohezivnosti znotraj podjetja tako na državni kot tudi na mednarodni ravni. Skozi vsakotedenska srečanja se počutijo bolj povezane, dostopnost do informacij je velika in hitrejša kot pred uvedbo te inovativne prakse, to pa podjetju omogoča boljše poslovanje in povečuje produktivnost. Po daljšem časovnem obdobju so zaposleni glede na raziskave občutili več stresa in utrujenost na delovnem mestu. Herbig in Kramer (1994) pričata o pojavu »prenasičenosti informacij«, saj

zaposleni dobijo občutek, da so primorani nemudoma odgovoriti. Pri klasičnih komunikacijskih načinih kot je telefonski klic ali elektronska pošta, se ljudje namreč niso počutili tako visoko zavezani k takojšnjemu odgovarjanju. Dejstvo, da je vsakomur izmed zaposlenih dostopna informacija, kje je kdo in kaj počne, daje zaposlenim občutek prevelikega nadzora nad njimi. Na koncu raziskave zaposleni to orodje opišejo kot »glavni vir informacij in odgovorov«.

Pri tovrstnem sistemu zasičenost informacij postane previsoka, zato je potrebna regulacija informacij oziroma njihovo filtriranje. Sistem lahko funkcionira le, če vsak zaposleni preko sodelavcev pridobiva le najkoristnejše in nujno potrebne informacije. Eden od predlogov rešitve »prenasičenosti s podatki« je tudi sistemska nastavitve dosegljivosti zaposlenega kot »dosegljiv«, »zaseden«, »nedosegljiv«, itd. (Canibaño 2013).

2.3.4 Participacija

Sistem deluje kot izmenjava informacij med vodstvom in ostalimi zaposlenimi, zaposlenim namreč daje možnost, da delijo (svoje) inovativne ideje in o njih debatirajo skozi spletno notranjo platformo. Pri procesu zbiranja idej najboljše tudi implementirajo. Ta metoda med zaposlenimi povečuje stopnjo psihičnega zadovoljstva na delovnem mestu. Zaposleni so navdušeni nad dejstvom, da so njihove ideje upoštevane in da ideja rodi novo idejo. Po drugi strani pa negativno vpliva na medosebne odnose, saj močno povečuje tekmovalnost in celo zavidljivost oziroma ljubosumje, kar pripelje do krhanja odnosov. Namesto večje povezanosti med zaposlenimi prihaja do večjega nezaupanja. Ideje zaposleni prispevajo prostovoljno, prihaja do neenakosti med posredovanjem in implementacijo idej posameznih zaposlenih. Rešitev te neenakosti je spodbujanje vseh zaposlenih, da skozi usposabljanja prispevajo ideje. Povečevanje sodelovanja je moč doseči tudi z denarnimi nagradami (Canibaño 2013).

3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Si.mobil je prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji, ki je na trg slovenske telekomunikacije vstopil marca 1999. Tako je postal pomemben konkurent na trgu, ki je pripomogel, da so cene storitev in mobilnih aparatov vztrajno padale in tako postale širše dostopne. Ob koncu leta 2013 je bilo v družbi Si.mobil zaposlenih 418 zaposlenih, Si.mobilovo omrežje pa je

uporabljalo skoraj 700.000 uporabnikov. Družba Si.mobil d. d. je v 100-odstotni lasti mednarodne telekomunikacijske skupine Telekom Austria Group (Si.mobil 2016).

Podjetje velja za družini prijazno podjetje, pa tudi za uglednega delodajalca, saj je leta 2013 prejelo certifikat z istim imenom. Poslanstvo organizacije je ustvariti koristne in preproste komunikacijske storitve preko skrbnega, odgovornega in preudarnega poslovanja in maksimalnega izkoriščanja tehnologije. S pomočjo teh načel za uporabnika zagotavljajo najboljšo uporabniško izkušnjo, kar je tudi njihov največji cilj (Si.mobil 2016).

Danes je Si.mobil eno vodilnih podjetij mobilnih operaterjev v Sloveniji, ki uporabnikom nudi tudi poslovne rešitve, je eno izmed podjetij, za katerega si želi delati vsak zaposleni, in družini prijazno podjetje, ki je čez leta poslovanja pridobilo številne nagrade in certifikate uspešnosti (Si.mobil 2016).

4 INTERPRETACIJA REZULTATOV

4.1 INTERPRETACIJA INTERVJUJA

Kot sem navedla že v uvodu diplomske naloge, sem intervju opravila z Ano Petančič, vodjo franšizne prodajalne telekomunikacijskih storitev podjetja Si.mobil v Novem mestu. S prvim vprašanjem sem želela izvedeti nekaj bistvenih informacij o sami franšizi, njenem poslovanju in delovanju. Vodstvo Si.mobila je pred sedmimi leti Petančičevi ponudilo, da odpre prvo franšizno prodajalno v Novem mestu. Ponudbo je kljub porodniškemu dopustu sprejela. Franšizo je takrat dojemala kot odličen začetek poslovne poti. Kljub začetni visoki naložbi je franšizno poslovanje dobro zato, ker od krovnega podjetja posameznik dobi znanje, produkt, marketinške materiale ter pomoč in podporo in prav to so bili ključni dejavniki, da se je odločila izpeljati poslovno ponudbo. Petančičeva meni, da je skrb za zaposlene ključen dejavnik uspešnosti podjetja. V prvih petih letih je v Novem mestu imela eno poslovalnico, ki jo je uspešno vodila s pomočjo ekipe šestih sodelavcev, zdaj pa ima dve poslovalnici in ekipo dvanajstih sodelavcev.

V drugem vprašanju sem želela izvedeti, kakšni so strategija, vizija in cilji njenega podjetja. Opredeljeno poslanstvo je, da strankam, ki pridejo v njeni dve poslovalnici, rešijo težavo in jo obenem navdušijo. Ponujajo namreč veliko storitev, ki jih stranke niti ne poznajo, zato poudarja pomembnost pogovora s strankami. Izpostavi, da je strankam ključno postavljati

prava vprašanja z namenom, da ji na koncu ponudijo potrebno storitev. Poleg tega je njihov glavni cilj, da stranko navdušijo, jo nasmejejo in da stranka iz poslovalnice odide s pozitivnimi občutki. Le tako se bo naslednjič zopet vrnila k njim in jih tudi priporočila drugim. Petančičeva je poudarila, da želi ob sebi imeti dobro ekipo sodelavcev, ki bodo živeli njeno filozofijo in jo z veseljem predajali naprej strankam. Kot svojo glavno nalogo in obveznost poudarja, da mora navdušiti svoje zaposlene, tako da lahko oni navdušijo njihove stranke.

V podjetju je zaposlenih dvanajst sodelavcev, od tega je šest redno zaposlenih in šest študentov.

Kako se je razvila ideja, da spremeni pristop kadrovanja ter kako je idejo vpeljala v že utečen sistem, sta bili vprašanji, ki sta mi podrobno predstavili njen način razmišljanja, pristop k delu in komunikaciji z zaposlenimi. K razvoju ideje je botrovalo dejstvo, da ima veliko mladih sodelavcev, od katerih je večina pripadnikov generacije Y, ki je zelo drugačna, zanje pravi, da imajo druge vrednote in drugačne delovne navade. Miselnost generacije Y za razliko od generacije X zanima le končni rezultat, ne pa tudi pot do tja, oziroma procesi, ki se dogajajo na poti do cilja, kot to zanima generacijo X, zato potrebujejo tudi drugačno komunikacijo. Petančičeva se zaveda, da je vsak izmed zaposlenih drugačen in poseben in vsak sestavlja mozaik njenega podjetja. Ker verjame, da je v vsakem podjetju ključna komunikacija, meni, da jo je treba prilagoditi drugače do vsakega člana ekipe. S tem razlogom je spremenila komunikacijo z ekipo, pravi namreč, da ekipa potrebuje veliko hvale, ko naredijo nekaj dobrega. Začela jih je spodbujati in ne grajati, jih usmerjati in voditi, da so lahko dosegli svoj maksimum. Spremenila je tudi način nagrajevanja in podajanja informacij. V delovni vsakdan je uvedla drobna presenečenja, s katerimi je popestrila delovnik. Držala se je in se še vedno filozofije, da lahko le navdušeni zaposleni navdušuje stranke.

Ker je mlada podjetnica, je ta sistem vpeljala že takoj na začetku poslovanja. Pravi, da je podjetništvo iskanje novih rešitev in novih pristopov. Na ta način zdaj že vsi vedo, da ona dela stvari drugače in ima zato drugačne ter predvsem dobre rezultate.

S tem delom intervjuja sem odgovorila na prvi dve raziskovalni vprašanji o zasnovi inovativnih kadrovske praks in njihovi implementaciji ter koristi njihovega vpeljevanja. Inovativne kadrovske prakse se uveljavljajo predvsem zato, ker je potrebna sprememba pri načinu dela z zaposlenimi. Te prakse pomagajo pri povečevanju tržne vrednosti podjetja na

trgu, tako za kupce, pa tudi za zaposlene. Za kupce inovativne kadrovske prakse dolgoročno pomenijo izboljšanje produktov oziroma storitev tako, da za kupca to pomeni doseglo najboljše izkušnje v kontaktu s podjetjem oziroma organizacijo. Za zaposlenega pa delo v visoko motiviranem okolju pomeni doseganje dobrega počutja in višje delovne učinkovitosti. Običajno organizacije tovrstne prakse vpeljejo takrat, ko je treba spremeniti kadrovske sistem ali politiko zaradi poslovanja samega in doseganja konkurenčnosti na trgu. Za razliko od raziskanih primerov Googla in SAS-a pa se je Petančičeva prednosti tovrstnih praks zavedala že predčasno in jih je zato implementirala v sistem ob sami vzpostavitvi organizacije.

V intervjuju me je prav tako zanimalo, koliko časa je bilo potrebnega za zaposlene, da so ponotranjili inovativni pristop in ga izpolnili do oblike, kakršen je danes. Petančičeva pravi, da je odvisno od posameznega zaposlenega. Nekateri naredijo to hitro, nekateri pa se nočejo sprijazniti z inovativnimi pristopi. Takšni ljudje precej hitro zapustijo njeno organizacijo, saj jim ta način ne ustreza, sama pa tudi želi imeti ob sebi inovativne ljudi, s katerimi je moč iskati nove pristope in rešitve, saj vidi spremembe kot vir rasti organizacije. Pri implementaciji inovativnih kadrovske praks pravi, da je imela veliko težav, vendar to jemlje kot nekaj običajnega v podjetništvu. Težave jemlje kot izzive, s katerimi se je treba soočiti in poiskati primerno rešitev za vse.

S tem vprašanjem sem odgovorila na tretje raziskovalno vprašanje, pri katerem me je zanimalo, ali je pri implementaciji praks naletela na odpor. Za delovanje sistema, kot si ga je zamislila, je potrebno tovrstne zaposlene, ki ne sovpadajo z inovativnimi idejami odstraniti, saj za podjetje ne pomenijo doprinosa, posledično pa je tudi njihov odnos na delovnem mestu slabši in dosegajo slabše delovne rezultate.

Team-buildingi so prisotni v organizaciji. Petančičeva pravi, da vsaj enkrat letno ekipo pelje na organiziran team-building, kjer skupaj preživijo dan ali dva. Namen team-buildingov je povečevanje povezanosti med sodelavci in spoznavanje njihovih osebnostnih lastnosti na sproščen način izven delovnega okolja. Pravi, da na takih zadevah lahko hitro presodi, kateri od članov ekipe prevzamejo pobudo, motivacijo, vodenje, pa tudi kdo se upira in kdo podaja konstruktivne predloge. Na seznam izvedenih team-buildingov lahko uvrsti že: Jeep safari, Escape room, Preživetje v naravi, Plezanje na Črnem Kalu, iskanje skritega zaklada v Ljubljani itd. Organizirajo pa tudi druženja v obliki piknikov, pohodov, novoletnih zabav, cela ekipa se je med drugim pripravila in obiskala Ljubljanski maraton.

Kot prednost inovativnega kadrovanja je opredelila to, da je zadeva prilagojena posameznikom. Vseeno pa to pomeni, da je treba zelo dobro poznati svojo ekipo, to pa njej kot vodji vzame ogromno časa za ukvarjanje s kadri.

Na vprašanje o uveljavljenem načinu nagrajevanja za zaposlene je predstavila spremembe, ki jih je uvedla pri nagrajevanju zaposlenih. Prvotno je bila nagrada skupinska, torej so bili zaposleni nagrajeni takrat, ko so zastavljene cilje in načrte dosegali kot ekipa, kot poslovalnica. Zdaj, ob povečani ekipi sodelavcev, pa je bolj učinkovit osebni sistem nagrajevanja, saj tako ne obstaja možnost izkoriščanja nagrade na tuj račun. V skupinskem nagrajevanju se lahko manj učinkoviti prodajalci »skrijejo« za druge, učinkovit način nagrajevanja tako postane osebno nagrajevanje oziroma nagrajevanje posameznikov. Zaposleni je nagrajen, ko doseže svoj osebni načrt.

O prispevanju idej, njihovi pogostosti in implementaciji je povedala, da imajo vsi možnost prispevati ideje in so vedno pozvani k temu. Običajno zaposleni opredelijo precej dobre rešitve in ideje, vendar pravi, da so proaktivni vedno eni in isti. O podajanju idej s strani študentov, ki delajo v njenem podjetju pravi, da običajno predloge dajejo starejši člani ekipe, torej tisti, ki so starejši od 25 let. Pravi, da je moč opaziti razlike pri zavzetosti in proaktivnosti mladih študentov in tistih, ki so starejši od 25 let, saj imajo za sabo že več življenjskih izkušenj, se želijo ustaliti, so že dokončali šolanje, imajo družino in otroke. Sicer pa je proaktivnost vedno odvisna od posameznika. O implementaciji idej pravi, da če je podana ideja dobra, jo vedno izpelje. Tudi sama se namreč dnevno uči iz situacij in priznava, da ne ve vsega, zato so ideje zaposlenih in študentov vedno dobrodošle.

Selekcija kandidatov pri Petančičevi ne poteka po ustaljenih kadrovskih praksah. Ko zaposluje nove člane ekipe namreč z vsakim opravi vsaj dva osebna razgovora, na katerih se pogovori o njihovih interesih, o tem, kaj počnejo v prostem času in zakaj si želijo delati pri njih. Na teh razgovorih izve, kakšni so po naravi, kakšno osebnost imajo in če so primerni za delo v storitveni stroki oziroma, če radi delajo s strankami. Delo s strankami je namreč zanjo najpomembnejši kriterij. Pravi, da se storitev in ponudbe lahko nauči vsak, pomemben je odnos, ki ga imajo kandidati do dela in strank. Običajno Petančičeva sama naredi predizbor nekaj kandidatov, nato pa priredi spoznavni večer, ki se ga udeležijo potencialni kandidati in tisti, ki so že zaposleni v organizaciji. Med večerom se razdelijo v mešane skupine in dobijo

miselne naloge, ki so obenem tudi zabavne in neznane tako zaposlenim kot potencialnim kandidatom. Namen teh nalog je ocenjevanje kandidatov tako, da oceni, kdo prevzame pobudo, kdo je glasen in kdo je plašen. Prav tako je to priložnost, da obstoječi zaposleni spoznajo svoje bodoče sodelavce in imajo potem tudi možnost povedati, kakšni so se jim zdeli kandidati. Navsezadnje so zaposleni tisti, ki bodo z novimi sodelavci delali skupaj, pomembno je torej, da se dobro razumejo in da dobro delujejo kot ekipa.

Tovrsten način izbora delavcev se ji zdi primeren in dober, ker na ta način zares spozna, kako ekipa deluje skupaj. Vsak posameznik sestavlja ekipo in le usklajena ekipa lahko skupaj doseže dobre prodajne rezultate in navdušuje stranke. Pomembno je, da se tudi zaposleni lahko motivirajo znotraj ekipe. Petančičeva pravi, da vedno pride nekdo v službo slabe volje zaradi osebnih stvari ali ostalih razlogov, pomembno pa je, da se sodelavci med seboj dobro razumejo, na ta način se spodbujajo, si medsebojno pomagajo in se motivirajo.

Pri vsakem izbiranju sodelavcev pa lahko pride do napak. Petančičeva pravi, da se je z vsakim »zgrešenim«
kandidatom tudi nekaj naučila, postala je na primer pozorna na to, kakšna osebnost je novi kandidat in na to, da novi član ne podre že obstoječe ekipne dinamike. Pravi, da iz nekaj pogovorov ne moreš izvedeti vsega o določenem kandidatu in zagotovo se je že kdaj izkazalo, da izbrani kandidat ni ustrezal zahtevam, ki jih ima do svojih zaposlenih oziroma ni mogel izpolniti njihovih pričakovanj. Z vsakim takšnim kandidatom se je osebno pogovorila in mu pomagala, da je odkril, kaj je resnično njegova strast v življenju. Verjame namreč, da mora oseba delati in početi stvari, ki jo navdihujejo, v katerih uživajo, saj bodo le tako svoje delo opravljali uspešno in z veseljem.

Celoten intervju pa povzema odgovor na četrto raziskovalno vprašanje, pri katerem me zanima, na kakšen način vplivajo inovativni sistemi na delovanje posameznega zaposlenega in kako na delovanje celotne organizacije. Posameznim zaposlenim tovrstne prakse izboljšujejo odnose med zaposlenimi, kot tudi z vodstvom. Glede na ugotovitve v intervjuju je ravno komunikacija tista, ki te odnose izboljšuje, vse je pogojeno s komunikacijo. Zaposleni na ta način dosegajo boljše rezultate, povečuje se kohezivnost skupine. Vsak zaposleni, ki je visoko motiviran za opravljanje delovnih nalog, izboljšuje delovno uspešnost celotne organizacije in njeno podobo na trgu.

4.2 INTERPRETACIJA VPRAŠALNIKOV

Druga raziskovalna metoda, ki sem jo uporabila, je anketni vprašalnik, ki sem ga izvedla z osmimi od desetih zaposlenih v poslovalnici Ane Petančič. Vprašalnik zajema 22 trditev, ki so jih zaposleni vrednotili z »ne drži«, »skoraj ne drži«, »dokaj drži« »skoraj drži« in »popolnoma drži«. Navezujejo se na dobro počutje znotraj organizacije, odnose med sodelavci, prisotnost team-buildinga in učinkov, ki jih imajo inovativne prakse na delovanje podjetja. Zanimalo me je namreč tudi njihovo mnenje in dožemanje inovativnih kadrovskih pristopov, ki jih uporabljajo v podjetju.

Trditev 1: »V podjetju se počutim dobro zato, ker so znotraj podjetja dobri komunikacijski odnosi.«

Tabela 4. 1: Zastopanost odgovorov na prvo trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih				25 %	75 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih				2	6

Prvo trditev lahko ovrednotim popolnoma pozitivno, saj se je šest od osmih zaposlenih popolnoma strinjalo z navedeno trditvijo, ostala dva pa sta izbrala odgovor »skoraj drži«.

Trditev 2: »Vodja organizacije uporablja pristope, ki jih v prejšnjih službah nis(m)o poznali.«

Tabela 4. 1: Zastopanost odgovorov na drugo trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih				87,5 %	12,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih				7	1

Na drugo trditev, ki preverja drugačnost pristopov znotraj franšize, je sedem zaposlenih odgovorilo s »skoraj drži«, eden pa s »popolnoma drži«. Iz tega lahko sklepamo, da so

kadrovski pristopi, uporabljeni v Si.mobilu, močno inovativni, večina zaposlenih še ni bila zaposlena v podjetju, ki bi uporabljalo tako inovativne prakse.

Trditev 3: »Zaradi teh pristopov raje hodim v službo.«

Tabela 4. 2: Zastopanost odgovorov na tretjo trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	25 %	62,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	2	6

Pet od osmih zaposlenih je na trditev »Zaradi teh pristopov raje hodim v službo.« odgovorilo s »popolnoma drži«, dva s »skoraj drži«, eden pa z »dokaj drži«. Motivacija za prihod v službo je glede na odgovore zelo visoka.

Trditev 4: »Zaradi teh pristopov je moja delovna motivacija višja.«

Tabela 4. 3: Zastopanost odgovorov na četrto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	12,5 %	75 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	1	6

Na četrto trditev je 6 zaposlenih odgovorilo z najbolj pozitivnim možnim odgovorom, »popolnoma drži«, in po eden s »skoraj drži«. Inovativne kadrovske prakse glede na odgovore zaposlenih povečujejo delovno motivacijo.

Trditev 5: »Zaradi teh pristopov se na delovnem mestu bolje počutim.«

Tabela 4. 4: Zastopanost odgovorov na peto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
--	---------	----------------	------------	-------------	----------------

		drži			drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih		12,5 %	12,5 %		75 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih		1	1		6

Šest zaposlenih se popolnoma strinja s trditvijo, da se na delovnem mestu bolje počutijo zaradi inovativnih kadrovske praks, medtem ko se eden od zaposlenih le delno strinja s to trditvijo, drugi pa jo skoraj zanika.

Trditev 6: »Nikoli nisem bil/-a navdušen -/a nad načinom dela v podjetju.«

Tabela 4. 5: Zastopanost odgovorov na šesto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih	87,5 %		12,5 %		
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih	7		1		

Sedem od osem zaposlenih popolnoma zanika, da jih inovativne kadrovske prakse ne navdušujejo. Implementirane kadrovske prakse zaposlene močno navdušujejo.

Trditev 7: »Novi načini poslovanja in motiviranja v podjetju so mi všeč.«

Tabela 4. 6: Zastopanost odgovorov na sedmo trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	25 %	62,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	2	6

Petim zaposlenim so inovativni procesi v poslovanju popolnoma všeč, dva sta trditev ovrednotila s »skoraj drži«, eden pa z »dokaj drži«. Nestrinjanja oziroma negativnih odgovorov pri tej trditvi ni.

Trditev 8: »Zaradi visoke motiviranosti znotraj podjetja so moji odnosi s sodelavci boljši.«

Tabela 4. 7: Zastopanost odgovorov na osmo trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	50 %	37,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	4	3

Trije zaposleni se popolnoma strinjajo, da je motiviranost tisti dejavnik, ki izboljšuje tudi odnose med zaposlenimi. Štirje so izbrali odgovor »skoraj drži«, le eden pa odgovor »dokaj drži«, kar pomeni, da je motivacija pomemben dejavnik pri ustvarjanju odnosov med sodelavci.

Trditev 9: »Način nagrajevanja v podjetju mi ustreza.«

Tabela 4. 8: Zastopanost odgovorov na deveto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih		12,5 %	25 %		62,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih		1	2		5

Petim zaposlenim je način nagrajevanja ustrezen, dva sta izbrala odgovor »dokaj drži«, le eden »skoraj ne drži«. Sklepam lahko, da je način nagrajevanja v podjetju primeren, saj odgovarja večini sodelavcev.

Trditev 10: »Team-building je v organizaciji prisoten.«

Tabela 4. 9: Zastopanost odgovorov na deseto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih					100 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih					8

Na trditev o prisotnosti team-buildinga je vseh osem anketiranih odgovorilo pritrdilno. Trditev je popolnoma potrjena.

Trditev 11: »Team-building izboljšuje odnose med sodelavci znotraj podjetja.«

Tabela 4. 10: Zastopanost odgovorov na enajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih					100 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih					8

Na trditev o team-buildingu, kot razlogu za izboljševanje odnosov, je vseh osem anketiranih odgovorilo pritrdilno. Trditev je popolnoma potrjena.

Trditev 12: »Team-building izboljšuje odnose zaposleni–nadrejeni znotraj podjetja.«

Tabela 4. 11: Zastopanost odgovorov na dvanajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih					100 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih					8

Trditev o izboljševanju odnosa zaradi team-buildinga je popolnoma potrjena, saj je nanjo popolnoma pozitivno odgovorilo vseh osem anketiranih. Iz trditev 10, 11 in 12 lahko sklepamo, da je team-building v organizaciji močno implementiran in pravilno izvajan, saj zaposlene navdušuje.

Trditev 13: »Težave, ki nastajajo med poslovnim procesom, rešujemo hitro.«

Tabela 4. 12: Zastopanost odgovorov na trinajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	50 %	37,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	4	3

Zastopanost odgovorov na trditev o hitrosti reševanja težav je: en zaposleni z odgovorom »dokaj drži«, štirje s »skoraj drži« in trije s »popolnoma drži«. Glede na odgovore zaposlenih lahko sklepamo, da se znotraj podjetja težave rešuje v primernem časovnem obdobju.

Trditev 14: »Težave, ki nastanejo med poslovnim procesom, rešujemo učinkovito.«

Tabela 4. 13: Zastopanost odgovorov na štirinajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	62,5 %	25 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	5	2

Zastopanost odgovorov na trditev o učinkovitosti reševanja težav je: en zaposleni z odgovorom »dokaj drži«, trije s »skoraj drži« in dva s »popolnoma drži«. Glede na odgovore zaposlenih lahko sklepamo, da se znotraj podjetja težave rešujejo v primernem časovnem obdobju. Trditvi 13 in 14 nam potrjujeta, da je proces reševanja težav v podjetju prisoten, glede na rezultate ankete reševanje le-teh poteka hitro in učinkovito.

Trditev 15: »Ko se mi rodi ideja za boljše delovanje podjetja, jo predstavim nadrejenim in ostalim sodelavcem.«

Tabela 4. 14: Zastopanost odgovorov na petnajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	62,5 %	25 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	5	2

S trditvijo 15 sem želela raziskati doprinos zaposlenih k izboljševanju kadrovske prakse znotraj podjetja. Odgovor »popolnoma drži« sta izbrala dva zaposlena, »skoraj drži« pet zaposlenih, »dokaj drži« pa en zaposleni. Nihče od zaposlenih ni izbral odgovorov, ki trditev nagibajo v negirano smer, kar pomeni, da so v splošnem zaposleni aktivni pri posredovanju svojih inovativnih idej.

Trditev 16: »Pozitivna energija, ki je prisotna v podjetju, pozitivno vpliva tudi na moje zasebno življenje.«

Tabela 4. 15: Zastopanost odgovorov na šestnajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih			12,5 %	25 %	62,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih			1	2	5

Pet zaposlenih trdi, da pozitivna energija, prisotna v podjetju pozitivno vpliva tudi na zasebno življenje, dva se s trditvijo skoraj strinjata, eden pa je izbral odgovor »dokaj drži«. Negiranja trditve med odgovori ni.

Trditev 17: »Pozitivna energija, ki je prisotna v podjetju, negativno vpliva na moje zasebno življenje.«

Tabela 4. 16: Zastopanost odgovorov na sedemnajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih	62,5 %	25 %	12,5 %		
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih	5	2	1		

Da bi zares preverila trditev 16, sem postavila kontrolno hipotezo, ki mi je podala enake odgovore. Pet se jih popolnoma ne strinja s trditvijo, dva se skoraj ne strinjata, eden pa je izbral odgovor »dokaj drži«.

Trditev 18: »Način poslovanja v podjetju se konstantno spreminja.«

Tabela 4. 17: Zastopanost odgovorov na osemnajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih	25 %	25%	25 %	12,5 %	12,5 %
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih	2	2	2	1	1

Trditev 18 je edina trditev v vprašalniku, na katero so bili podani vsi možni odgovori. Dva od zaposlenih se ne strinjata s spremembami v poslovanju podjetja, dva se skoraj ne strinjata, dva pravita, da trditev »dokaj drži«, po eden od anketirancev pa je izbral odgovor »skoraj drži« in »popolnoma drži«. Rezultat te trditve lahko razlagam tako, da vsak od zaposlenih na spremembe gleda drugače in jih drugače tudi dojema. Nekomu že najmanjši odklon od ustaljene delovne prakse pomeni spremembo, medtem ko nekateri zaposleni občutijo spremembe, šele ko so te zares vidne.

Trditev 19: »Te spremembe izboljšujejo proces.«

Tabela 4. 18: Zastopanost odgovorov na devetnajsto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v	12,5 %		37,5 %	50 %	

odstotkih					
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih	1		3	4	

S trditvijo, da te spremembe izboljšujejo proces, se ni »popolnoma strinjal« nobeden od zaposlenih, vendar pa so se štirje »skoraj strinjali«. Trije so trditev opredelili kot »dokaj drži«, le eden pa se s trditvijo popolnoma ni strinjal.

Trditev 20: »Te spremembe izboljšujejo odnose med zaposlenimi.«

Tabela 4. 19: Zastopanost odgovorov na dvajseto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih	12,5 %		37,5 %	50 %	
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih	1		3	4	

Trditev, da te spremembe izboljšujejo odnose med zaposlenimi »skoraj potrjujejo« štirje zaposleni, trije pravijo, da trditev »dokaj drži«, le eden pa pravi, da trditev v celoti »ne drži«.

Trditev 21: »Te spremembe za delovni proces niso ustrezne, ga slabšajo.«

Tabela 4. 20: Zastopanost odgovorov na enaindvajseto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih	25 %	37,5 %	37,5 %		
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih	2	3	3		

Dva zaposlena popolnoma zanikata, da bi spremembe znotraj delovnega procesa slabšala delovni proces, trije »skoraj« zanikajo trditev, prav tako trije za trditev pravijo, da »dokaj drži«. Rezultate lahko razložim tako, da je pri dojemaju delovnega procesa vsak zaposleni

neka individualna enota, ki delovni proces obravnava drugače. Pomembni so rezultati, ki jih na koncu spremembe prinesejo v organizacijo.

Trditev 22: »Te spremembe slabšajo odnose med zaposlenimi.«

Tabela 4. 21: Zastopanost odgovorov na dvaindvajseto trditev

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
Zastopanost odgovorov v odstotkih	25 %	25 %	50 %		
Zastopanost odgovorov glede na število zaposlenih	2	2	4		

Da te spremembe slabšajo odnose med zaposlenimi popolnoma zanikata dva zaposlena, dva pravita, da trditev »skoraj ne drži«, kar štirje pa se s trditvijo dokaj strinjajo. Menim, da so odnosi med zaposlenimi v prvi vrsti odvisni od zaposlenih samih, vendar so spremembe lahko še vedno eden od dejavnikov stresa na delovnem mestu, kar lahko povzroči poslabšanje odnosov med zaposlenimi na ravni posameznikov.

Odgovore strnemo v tabelo in jih pri vrednotenju na neki način posplošimo, pri čemer črn krog pomeni strinjanje s trditvijo, črno-bel krog pomeni delno strinjanje s trditvijo, prazen bel krog pa pomeni nestrinjanje s trditvijo.

Tabela 4. 22: Ovrednotenje vseh trditev

Trditve	Ovrednotenje trditev
Dobro počutje znotraj podjetja zaradi dobrih komunikacijskih odnosov	●
Uporaba novih kadrovskih praks	●
Motiviranost ob prihodu na delo zaradi inovativnih kadrovskih praks	◐
Povečevanje delovne motivacije z inovativnimi kadrovskimi praksami	●
Boljše počutje na delovnem mestu zaradi inovativnih kadrovskih praks	●
Navdušenje nad načinom dela v podjetju	●
Všečnost inovativnih kadrovskih praks	●
Kvaliteta odnosov s sodelavci kot posledica visoke motiviranosti	●
Način nagrajevanja	◐

Prisotnost team-buildinga	●
Izboljševanje odnosov med sodelavci zaradi team-buildinga	●
Izboljševanje odnosov zaposleni–nadrejeni zaradi team-buildinga	●
Hitro reševanje problemov	●
Učinkovito reševanje problemov	◐
Predstavitev novih idej	◐
Pozitiven vpliv na zasebno življenje zaradi energije v podjetju	●
Negativen vpliv na zasebno življenje zaradi energije v podjetju	○
Konstantno spreminjanje načinov poslovanja v podjetju	◐
Izboljševanje delovnega procesa zaradi sprememb v načinu poslovanja	◐
Izboljševanje odnosov med zaposlenimi zaradi sprememb v načinu poslovanja	◐
Slabšanje delovnega procesa zaradi sprememb v načinu poslovanja	◐
Slabšanje odnosov med zaposlenimi zaradi sprememb v načinu poslovanja	◐

Iz tabele lahko tako v splošnem razberem odgovor na svoja raziskovalna vprašanja. Pri snovanju inovativnih kadrovske praks zaposleni sicer niso prisotni, vendar so vedno dobrodošli pri predlaganju novih idej, gre za prakso, ki jo zaposleni uporabljajo. Na to kažeta trditvi »Vodja organizacije uporablja pristope, ki jih v prejšnjih službah nis(m)o poznali« in »Ko se mi porodi ideja za boljše delovanje podjetja, jo predstavim nadrejenim in ostalim sodelavcem«. Na podani trditvi so vsi zaposleni odgovorili s »popolnoma drži« oziroma »skoraj drži«, pri čemer je pri obeh trditvah prevladoval odgovor »popolnoma drži«.

Na drugo in četrto raziskovalno vprašanje so mi odgovor ponudile naslednje trditve:

- »V podjetju se počutim dobro zato, ker so znotraj podjetja dobri komunikacijski odnosi.«
- »Zaradi teh pristopov se na delovnem mestu bolje počutim.«
- »Zaradi visoke motiviranosti znotraj podjetja so moji odnosi s sodelavci boljši.«
- »Težave, ki nastanejo med poslovnim procesom, rešujemo hitro.«
- »Težave, ki nastanejo med poslovnim procesom, rešujemo učinkovito.«
- »Pozitivna energija, ki je prisotna v podjetju, pozitivno vpliva tudi na moje zasebno življenje.«

- »Pozitivna energija, ki je prisotna v podjetju, negativno vpliva na moje zasebno življenje.«
- »Način poslovanja v podjetju se konstantno spreminja.«
- »Te spremembe izboljšujejo delovni proces.«
- »Te spremembe izboljšujejo odnose med zaposlenimi.«
- »Te spremembe za delovni proces niso ustrezne, ga slabšajo.«
- »Te spremembe slabšajo odnose med zaposlenimi.«

Tako v teoretičnem delu kot pri interpretaciji intervjuja v empiričnem delu se je še enkrat pokazala pomembnost komunikacije, ki je osnovni temelj in gradnik dobrega, učinkovitega in funkcionalnega podjetja oziroma organizacije. Komunikacija med zaposlenimi v poslovalnici Si.mobil v Novem mestu se neprestano izboljšuje tudi zaradi uveljavljanja inovativnih kadrovskih praks, katerim se intenzivno posveča vodja poslovalnice. Učinkovita komunikacija pa vodi do izboljševanja odnosov, dobrega počutja v organizaciji ter hitrega in učinkovitega reševanja težav, kar organizaciji na trgu omogoča hitro prilagajanje na spremembe.

Na tretje raziskovalno vprašanje so mi odgovor ponudile trditve:

- »Zaradi teh pristopov raje hodim v službo.«
- »Zaradi teh pristopov je moja delovna motivacija višja.«
- »Nikoli nisem bil/-a navdušen/-a nad načinom dela v podjetju.«
- »Novi načini poslovanja in motiviranja v podjetju so mi všeč.«

S pomočjo teh trditev sem se dokopala do odgovora na tretje raziskovalno vprašanje, pri katerem se sprašujem, ali se je kdaj na zaposlenih odražal odpor do uveljavljanja inovativnih kadrovskih praks v organizaciji. Trditev glede motiviranosti prihoda na delo je bila ocenjena z delnim strinjanjem s trditvijo, vendar sta bili ostali dve trditvi vrednoteni pozitivno. Tu lahko zaključim, da je pri uvajanju inovativnih kadrovskih praks sicer prišlo do težav, kot je v intervjuju že navedla vodja poslovalnice, vendar sama stremi k temu, da izbira kader, ki sledi njeni filozofiji, kar občutno pomaga pri implementaciji. Z ustreznim in motiviranim kadrom je namreč tudi implementacija inovativnih kadrovskih praks učinkovitejša.

5 SKLEP

V svoji diplomski nalogi sem se osredotočila na implementacijo inovativnih kadrovskih praks v organizaciji. Najpomembnejša stvar, ki sem jo spoznala in jo velja izpostaviti je ta, da je pojmovanje kadrovskih praks za posamezno organizacijo popolnoma subjektivno. Precej rigidni organizaciji se bo tako zdela že implementacija »teledela« inovativna kadrovska praksa, medtem ko so organizacije, ki neprestano na inovativne načine izboljšujejo svoje delovanje, druga vrsta inovativnih kadrovskih praks. V svoji diplomski nalogi se dotaknem obeh, vendar podrobneje tistih, ki so zasnovane znotraj same organizacije in so na kadrovskem področju novost.

V teoretičnem delu sem predstavila organizaciji Google in SAS, ki sta iznašli svoj način inovativnih kadrovskih praks, ki jih vztrajno uporabljata. V drugem delu teoretičnega dela pa predstavim prakse, ki jih podjetja lahko uveljavijo kot inovativne prakse, vendar je treba poudariti, da so tovrstne kadrovske prakse prisotne že dlje časa in jih je večina podjetij že implementirala.

Vodilo vsake inovativne kadrovske prakse je izboljšana komunikacija, brez komunikacije je implementacija le-teh nemogoča. Uveljavitev inovativnih kadrovskih praks v podjetje zahteva svoj čas in pomeni tudi težave z nestrinjanjem zaposlenih, vendar je to nestrinjanje moč odpraviti s pravilnim pristopom in skrbjo zanje.

V empiričnem delu sem se osredotočila na Si.mobilovo franšizno prodajalno v Novem mestu, ki jo že sedem let uspešno vodi Ana Petančič, ki je z inovativnimi kadrovskimi praksami začela že ob samem odprtju franšize. Petančičeva je okrog sebe s tovrstnimi praksami ustvarila delovno skupino, ki deluje na visoko motivirani ravni in zdravo okolje, ki zaposlenim omogočajo tako dobro počutje, osebno rast in pa izzive na delovnem mestu. S pomočjo intervjuja sem podrobneje predstavila zametke in razvoj njenega inovativnega kadrovskega pristopa, z anketnim vprašalnikom pa sem podrobneje raziskala mnenje zaposlenih na inovativne kadrovske prakse, ki so prisotne v podjetju. Zanimalo me je, v kolikšni meri le-te vplivajo na njihovo opravljanje dela, delovni proces in delovno motivacijo, pa tudi kakovost, ki jo te inovativne kadrovske prakse prinašajo.

6 LITERATURA

1. Barley, Stephen R. 1986. Technology as an occasion for structuring: Evidence from observation of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly* 31 (1): 78–108.
2. Berry, Leonard L., Gake Adcock in Ann M. Mirabito. 2011. Do-it-yourself' employee health care. *MITSloan Management Review* 53 (2): 15–16.
3. Bilevičienė Tatjana., Egle Bilevičiūtė, Gintare Paražinskaitė. 2015. Innovative Trends in Human Resources Management, *Economics and Sociology* 8 (2): 94–103.
4. Canibaño, Almudena. 2013. Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. *Management Decision* 51 (3): 64 –660.
5. Combs, James, Yongmei Liu, Angela Hall in David Ketchen. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology* 59 (3) 501 –28.
6. Crowley, Mark C. 2013. How SAS became the world's best place to work. *FastCompany*. Dostopno prek: <http://www.fastcompany.com/3004953/how-sas-became-worlds-best-place-work> (31. julij 2016).
7. Dobson, S. 2010. Benefits, values basis of strong corporate culture. *Canadian HR Reporter* 23 (4): 23.
8. Donaldson, Craig. 2013. How Google Reinvented HR. *Inside HR*. Dostopno prek: <http://www.insidehr.com.au/how-google-reinvented-hr/> (2. avgust 2016).
9. Google. 2016. *Official Google Website*. Dostopno prek: <https://www.google.com/about/company/> (13. avgust 2016).
10. Herbig, Paul A. in Hugh Kramer. 1994. The effect of information overload on the innovation choice process. *Journal of Consumer Marketing* 11 (2): 45 – 54.
11. Huffington, Arianna. 2014. The success secrets behind fortune's five best companies to work for in 2014. *The Huffington post*. Dostopno prek: http://www.huffingtonpost.com/2014/01/22/fortune-reveals-100-best-_n_4610585.html (22. avgust 2016).
12. Huselid A. Mark. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–72.
13. Kaplan, David. A. 2010. SAS: A new no. 1 best employer. *Fortune Magazine*. Dostopno prek:

- http://archive.fortune.com/2010/01/21/technology/sas_best_companies.fortune/index.htm (18. julij 2016).
14. Kass, Kelly. 2012. SAS delivers a personalized internal communication strategy for employees. *Simply Communicate*. Dostopno prek: <http://www.simply-communicate.com/case-studies/internal-communications/sas-delivers-personalized-internal-communication-strategy-emplo> (5. avgust 2016).
 15. Kossek, Ellen Ernst, Thomas Kalliath in Parveen Kalliath. 2012. Achieving employee well-being in a changing work environment. *International Journal of Manpower* 33 (7): 738 –753.
 16. Marler, Janet H. in Sandra L. Fisher. 2013. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Elsevier* 23 (2013): 18–36.
 17. Mone, Edward, Christina Eisinger, Kathryn Guggenheim, Bennet Price in Carolyn Stine. 2011. Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology* 26 (2011): 205.
 18. SAS institute. 2016. *SAS employee and retiree services*. Dostopno prek: http://www.sas.com/en_us/company-information/employee-retiree-services.html (7. julij 2016).
 19. SAS. 2016. Dostopno prek: http://www.sas.com/en_us/home.html (7. julij 2016).
 20. Si.mobil. 2016. Dostopno prek: <https://www.simobil.si/predstavitev> (14. julij 2016).
 21. Som Ashok. 2006. Bracing MNC competition through innovative HRM practices: the way forward for Indian firms. *Thunderbird International Business Review*. Dostopno prek: https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=770664 (17. avgust 2016).
 22. Stone, Diana L. in James H. Dulebohn. 2013. Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Elsevier* 23 (1): 1–5.
 23. Strohmeier, Stefan. 2007. Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review* 17(1): 19–37.
 24. Sullivan, John. 2013. How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR. *Eremedia*. Dostopno prek: http://www.ceo-cf.com/wp-content/uploads/2014/06/07_How-Google-Is-Using-People-Analytics-to-Completely-Reinvent-HR.pdf (31. julij 2016)
 25. West, Mike. 2015. *5 Important Differences About Google People Analytics*. Dostopno prek: <https://www.linkedin.com/pulse/5-most-important-differences-google-people-analytics-hr-mike-west> (5. avgust 2016).

PRILOGE

Priloga A: Intervju z Ano Petančič

1. Mi lahko za začetek opišete začetek poslovanja in trenutno delovanje svoje poslovalnice?

Vedno sem si želela imeti podjetje. Ker pa sem že prej bila zaposlena na Si.mobilu d. d. v oddelku marketinga, sem sedem let nazaj zgrabila priložnost, ko se je le-ta ponudila. V bistvu sem bila pol leta na porodniškem dopustu, ko se mi je ponudila priložnost odpreti prvo Si.mobilovo franšizo v Sloveniji. Odločitev ni bila lahka, saj sem bila na porodniškem dopustu, prav tako pa sva bila s partnerjem sredi renoviranja kupljenega stanovanja. Franšiza je super za vse, ki se prvič podajo na lastno podjetniško pot. Investicija je sicer velika, vseeno pa v zameno od franšizodajalca dobiš znanje, produkt, marketinške materiale ter pomoč in podporo. Pri franšizi imaš proste roke pri izbiri zaposlenih in motivacijo le-teh. To me je najbolj prepričalo pri franšizi, saj trdno verjamem, da je skrb za zaposlene, ključen dejavnik uspešnosti podjetja. Prvih pet let sem imela eno poslovalnico v Novem mestu in ekipo 6 sodelavcev, zdaj imam dve poslovalnici in ekipo 12 sodelavcev.

2. Kakšni so strategija, vizija in cilji vašega podjetja?

Naše poslanstvo je, da strankam, ki pridejo v naši dve trgovini, rešimo težavo in jo navdušimo. Ponujamo veliko storitev, ki jih stranke mogoče niti ne poznajo, zato je pomembno, da se s stranko veliko pogovarjamo, da ji postavljamo prava vprašanja, z namenom, da ji na koncu ponudimo našo storitev, katero potrebuje. Poleg tega pa je naš glavni cilj, da to stranko navdušimo, jo nasmejemo in da od nas odide s pozitivnimi občutki. Le tako se bo naslednjič zopet vrnila k nam in nas priporočila drugim. Ob sebi želim imeti dobro ekipo sodelavcev, ki bodo živeli mojo filozofijo in jo z veseljem predajali naprej strankam. Zato je moja naloga, da jaz navdušim svoje zaposlene, da lahko oni navdušujejo naše stranke.

3. Koliko je zaposlenih?

Trenutno imam ekipo 12 sodelavcev. Od tega je 6 zaposlenih in 6 študentov.

4. Ali zaposlujete tudi študente?

Da, v podjetju imam šest študentov.

5. Kako se je razvila ideja, da spremenite pristop kadrovanja?

V ekipi imam veliko mladih sodelavcev, večina jih pripada Generaciji Y, ki je zelo drugačna, imajo druge vrednote in delovne navade. Če delam primerjavo med generacijami, smo mi starejša generacija videorekorder, oni so DVD player, kjer film pogledajo po delih, najprej pogledajo le začetek in takoj pogledajo še konec, saj lahko izbirajo poglavja. V bistvu jih ne zanima, kaj se dogaja vmes. Zanima jih le končni rezultat in ne tudi pot do tja. Zato potrebujejo tudi drugačno komunikacijo. Vsak izmed zaposlenih je drugačen in poseben in vsak sestavlja mozaik našega podjetja. Ker verjamem, da je v vsakem podjetju ključna komunikacija, menim, da je treba prilagoditi komunikacijo do vsakega člana ekipe. Spremenila sem komunikacijo z ekipo, saj jih je treba veliko hvaliti, ko naredijo nekaj dobrega. Začela sem jih spodbujati in ne grajati, jih usmerjati in voditi, da so lahko dosegli

svoj maksimum. Spremenila sem tudi način nagrajevanja in podajanja informacij. V naš vsakdan sem uvedla drobna presenečenja, s katerimi sem popestrila delavnik. Držala sem se svoje filozofije, da bodo le navdušeni zaposleni lahko navduševali naše stranke.

6. Kako ste jo vpeljali v že utečen sistem?

Ker sem mlada podjetnica, sem ta sistem vpeljala že takoj na začetku poslovanja. Podjetništvo je iskanje novih rešitev, novih pristopov in zdaj že vsi vedo, da jaz delam stvari drugače in zato imamo tudi drugačne, dobre rezultate.

7. Kako so zaposleni sprejeli nov način kadrovanja?

Vse, ki na novo prihajajo v podjetje, takoj seznanimo z načinom poslovanja, interne komunikacije. Člani ekipe, ki pa so že prej delali v drugih podjetjih in ki so bili navajeni drugačnega načina, pa so na začetku potrebovali nekaj časa, da so ugotovili, da so spremembe naša edina stalnica v življenju. Zavedam se, da ljudje težko sprejemamo novosti in spremembe, zato vedno pustim čas, da zaposleni spremembo ponotranjijo. Ko enkrat razumejo, zakaj je nekaj uvedeno in razumejo cilj, kaj želim s spremembo doseči, potem nimajo več težav.

8. Koliko časa je trajalo, da so ponotranjili inovativni pristop in ga izpolnili do oblike, kakršen je danes?

Vsaka sprememba vzame svoj čas in vsak zaposleni in študent rabi različno dolgo, da sprejme novosti. Nekateri to naredijo hitro, nekateri pa se nikoli nočejo sprijazniti z inovativnimi pristopi, zato kmalu tudi zapustijo naše podjetje, saj jim ta način ne ustreza. Jaz pa želim imeti ob sebi inovativne ljudi, s katerimi bomo iskali nove pristope in rešitve, saj edino s spremembami lahko rastemo.

9. Ste pri vpeljevanju inovativnih kadrovskih praks naleteli na težave (npr. zašli v situacijo, v kateri niste vedeli kako reagirati ali pa naleteli na odpor ali neodobravanje sodelavcev)?

Hmmm ... teh težav je bilo veliko (smeh). Vendar to je nekaj običajnega v podjetništvu. Jaz pravim, da to niso težave, ampak izzivi, s katerimi se moraš soočiti in poiskati primerno rešitev za vse.

10. Kako je s team-buildingom? Je prisoten? Na kakšen način?

Vsekakor so team-buildingi prisotni, vsaj 1x letno peljem ekipo na organiziran team-building, kjer preživimo skupaj en cel dan ali pa celo dva. Namen je, da se povežemo in na sproščen način spoznamo lastnosti sodelavcev izven delovnega okolja. Na takih zadevah hitro vidiš, kateri od članov ekipe prevzamejo pobudo, motivacijo, vodenje. Opaziš lahko, kdo se upira in kdo podaja konstruktivne predloge. Šli smo že na Jeep safari, kjer smo z jepepi raziskovali notranjsko, zimsko sankanje, Escape room v igluju, Preživetje v naravi, Plezanje na Črnem kalu, iskanje skritega zaklada v Ljubljani ... Imamo pa tudi druženja v obliki piknikov, novoletnih zabav, pohodov, cela ekipa se je skupaj pripravljala in obiskala Ljubljanski maraton.

11. Kakšne so prednosti inovativnega kadrovanja?

Vsekakor so prednosti v tem, da je zadeva prilagojena posameznikom. Vseeno pa to pomeni, da moraš zelo dobro poznati svojo ekipo in da meni kot vodji vzame ogromno časa za ukvarjanje s kadri.

12. Ali imate uveljavljen način nagrajevanja za svoje zaposlene? Ga lahko predstavite?

Imamo uveljavljen nagrajevalni sistem. Včasih je bila nagrada skupinska, torej so dobili nagrado, če smo kot ekipa, kot »shop« dosegli načrte. Zdaj, ko sem povečala ekipo sodelavcev in ko nas je v ekipi več kot 10, pa je bolj učinkovit osebni nagrajevalni sistem, saj nas je preveč in bi se nekateri lahko "šlepali" na druge. Torej se v skupinskem nagrajevanju lahko slabi prodajalci skrijejo. In zdaj, ko nas je v ekipi že toliko, si tega ne želim, zato so nagrajeni, če vsak doseže svoj osebni načrt.

13. Ali sodelavci prispevajo ideje?

Vsi imajo možnost prispevati ideje in vedno jih pozovem k temu. Po navadi pridemo do zelo dobrih rešitev in idej, ravno takrat ko na kosilu skupaj debatiramo kakšno zadevo (smeh).

14. Kako pogosto?

Po navadi je tako, da so vedno eni in isti sodelavci proaktivni in prispevajo ideje (to so večinoma zaposleni).

15. Kako pogosto so njihove ideje dejansko vključene v izboljšavo vašega inovativnega kadrovanja?

Če je ideja dobra, jo vedno izpeljem! Tudi jaz se dnevno učim iz situacij in ne morem vedeti vsega. Zato so ideje zaposlenih in študentov vedno dobrodošle.

16. Če imate zaposlene študente: ali tudi oni prispevajo ideje?

Po navadi dajejo predloge bolj starejši člane naše ekipe, torej tisti ki so starejši od 25 let. Resnično opažam razlike pri zavzetosti in proaktivnosti mladih študentov in tistih, ki so starejši od 25 let in imajo za sabo že več življenjskih izkušenj, se želijo ustaliti, so že dokončali šolanje, imajo družino in otroke. Sicer je pa proaktivnost vedno odvisna od posameznika.

17. Na eni od spletnih strani, ki pišejo o vašem načinu kadrovanja, sem prebrala, da pri selekciji kandidatov za delo v franšizi ne uporabljate običajnih kadrovskih praks (torej upoštevanja izkušenj in izpolnjevanja obrazcev). Mi lahko podrobneje pojasnite svoj način selekcije?

Ko zaposlujem nove člane ekipe (sploh, če jih vzamem več kot enega naenkrat) imam po navadi z vsakim vsaj 2x osebni razgovor, na katerem se pogovorim o njihovih interesih, kaj počnejo v prostem času, zakaj si želijo delati pri nas. Na teh razgovorih rada izvem, kakšni so po naravi, torej kakšno osebnost imajo in če so primerni za delo v storitveni panogi oz. če radi delajo s strankami. To je nekaj najpomembnejšega. Ponudbo in naše storitve se lahko vsak nauči, pomemben je odnos, ki ga imajo do dela in do strank. Po navadi naredim jaz predizbor nekaj kandidatov, potem pa naredim spoznavni večer, kjer pridejo ti kandidati in moji zaposleni. Razdelim jih v mešane skupine in jih razdelim miselne naloge, ampak take, pri katerih se tudi zabavajo. Torej, to so skupinske naloge, ki jih tudi moji zaposleni delajo prvič. Namen pa je, da že na začetku vidim, kdo prevzame pobudo, kdo je glasen, kdo je plašen.

Prav tako je to priložnost, da moji obstoječi zaposleni spoznajo svoje bodoče sodelavce in imajo potem tudi možnost povedati, kakšni so se jih zdeli kandidati. Konec koncev, bodo oni vsak dan delali skupaj in je pomembno, da se dobro razumejo in da dobro delujejo kot ekipa.

18. Se vam zdi tovrsten način izbora kandidatov ključni razlog (ali eden izmed njih), da je vaše poslovanje (in kadrovanje) tako uspešno?

Da. Vsekakor se mi zdi ta način super, ker je res pomembno kako ekipa deluje skupaj. Vsak posameznik sestavlja ekipo, in le ekipa skupaj lahko naredi dobre prodajne rezultate in navdušuje naše stranke. Pomembno je, da se tudi oni motivirajo med sabo. Vedno pride nekdo v službo slabe volje, zaradi kakšne osebne stvari, pomembno pa je, da se sodelavci med sabo dobro razumejo, zato da si pomagajo med sabo in se motivirajo.

19. Ste pri izbiri kandidata že kdaj storili napako in kako se je to poznalo na delovanju celotnega sistema?

Težko je govoriti o napakah, saj sem se z vsakim "zgrešenim" kandidatom tudi nekaj naučila. Npr. da moram bolj paziti, kakšna osebnost je in da novi član ne podre naše ekipne dinamike. Vsekakor ne moreš iz nekaj pogovorov ugotoviti vsega o tej osebi in se je že kdaj izkazalo, da izbrani kandidat ni ustrezal našim zahtevam oz. ni mogel izpolniti naših pričakovanj. Z vsakim takim kandidatom sem se osebno pogovorila in mu pomagala, da je odkril, kaj je resnično njegova strast v življenju. Verjamem, da morajo posamezniki delati in početi stvari, ki jih navdihujejo, v katerih uživajo, ker bodo le tako, lahko svoje delo opravljali z veseljem in uspešno.

Priloga B: Anketni vprašalnik za zaposlene

Spol: M Ž

Naziv delovnega mesta, ki ga opravljate: _____

	Ne drži	Skoraj ne drži	Dokaj drži	Skoraj drži	Popolnoma drži
V podjetju se počutim dobro zato, ker so znotraj podjetja dobri komunikacijski odnosi					
Vodja organizacije uporablja pristope, ki jih v prejšnjih službah nis(m)o poznali					
Zaradi teh pristopov raje hodim v službo					
Zaradi teh pristopov je moja delovna motivacija višja					
Zaradi teh pristopov se na delovnem mestu bolje počutim					
Nikoli nisem bil/-a navdušen/-a nad načinom dela v podjetju					
Novi načini poslovanja in motiviranja v podjetju so mi všeč					
Zaradi visoke motiviranosti znotraj podjetja so moji odnosi s sodelavci boljši					
Način nagrajevanja v podjetju mi ustreza					
Team-building je v organizaciji prisoten					
Team-building izboljšuje odnose med sodelavci znotraj podjetja					
Team-building izboljšuje odnose zaposleni-nadrejeni znotraj podjetja					
Težave, ki nastanejo med poslovnim procesom, rešujemo hitro					
Težave, ki nastanejo med poslovnim procesom, rešujemo učinkovito					
Ko se mi porodi ideja za boljše delovanje podjetja, jo predstavim nadrejenim in ostalim sodelavcem					
Pozitivna energija, ki je prisotna v podjetju, pozitivno vpliva tudi na moje zasebno življenje					
Pozitivna energija, ki je prisotna v podjetju, negativno vpliva na moje zasebno življenje					
Način poslovanja v podjetju se konstantno spreminja					
Te spremembe izboljšujejo delovni proces					
Te spremembe izboljšujejo odnose med zaposlenimi					

Te spremembe za delovni proces niso ustrezne, ga slabšajo					
Te spremembe slabšajo odnose med zaposlenimi					