

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Jerina

Razvoj ključnih kadrov in vpeljava nasledstev v podjetju XY

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Aleksandra Jerina

Mentor: doc. dr. Miroljub Ignjatović

Razvoj ključnih kadrov in vpeljava nasledstev v podjetju XY

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Miroljubu Ignjatoviću, za svetovanje in vodenje pri izdelavi diplomskega dela. Posebej se zahvaljujem tudi staršem, ki so me spodbujali k dokončanju študija in me podpirali pri pisanju diplomskega dela.

Razvoj ključnih kadrov in vpeljava nasledstev v podjetju XY

Danes človeški viri in njihov razvoj postajajo čedalje pomembnejši dejavnik v vsaki uspešni organizaciji. Načrtovanje nasledstva je zelo pomemben proces, ko podjetje želi zagotoviti uspešno in dolgoročno poslovanje. Zgraditi mora mrežo talentov, ki jih želi pripraviti za prihodnje vloge in vodstvene položaje. Organizacije morajo imeti narejen načrt, kakšen kader in katera znanja so tista, ki jih bomo iskali v prihodnosti, ter evalvirati kompetence in znanja zaposlenih, ki so na vodstvenih in ključnih delovnih mestih. Kadre v podjetju moramo z ustreznim sistemom ustrezno usposobiti za delo v podjetju, saj le tako lahko dosežemo konkurenčnost organizacije na trgu.

Ključne besede: motivacija, kompetence, ocenjevanje, kadri, načrtovanje nasledstva, ključni kadri, usposabljanje.

Development of key employees and implementation of succession planning

Today, human resources and their development are becoming an increasingly important factor in any successful organization. Succession planning is a very important process in which we want the company to ensure a successful and long-term business. We need to establish a network of talent that we want to prepare for future roles and management positions. Organisations should make a plan of knowledge and skills that their employees need in the future, and assess the knowledge and competencies of employees who are in managerial and key positions. With a suitable system of personnel development, we provide professional education of employees and increase their motivation to work, as an organization can only be competitive in the market with competent personnel.

Key words: motivation, competencies, evaluation, key employees, human resources.

KAZALO

1	UVOD.....	- 8 -
2	UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV.....	- 10 -
3	KLJUČNI KADRI IN NJIHOV RAZVOJ TER KAKO JIH OBDRŽATI?	- 11 -
	a. Agencija Dr. Pendl & Dr. Piswanger	- 15 -
4	VPELJAVA NASLEDSTEV IN NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV	- 15 -
	a. Argumenti za nasledstvo.....	- 18 -
	b. Namen načrtovanja nasledstva	- 20 -
5	MOTIVACIJA IN KOMPETENCE	- 22 -
	a. Motivacija.....	- 22 -
	b. Kompetence	- 25 -
6	PREDSTAVITEV PODJETJA XY.....	- 27 -
7	POTEK PROJEKTA.....	- 28 -
	a. Potek projekta.....	- 29 -
	b. Analiziranje delovnega mesta direktor kuhinjskih aparatov	- 29 -
	c. Pregled življenjepisov.....	- 30 -
	d. Izvedba psihometričnega testiranja.....	- 30 -
	e. Izvedba vedenjskih intervjujev	- 31 -
	f. Ocenjevanje s pomočjo različnih virov – t. i. 360-stopinjsko ocenjevanje.....	- 31 -
	g. Oblikovanje individualnih razvojnih / kariernih načrtov	- 34 -
	h. Oblikovanje nasledstvenih matrik	- 34 -
8	EVALVACIJA ZAPOSLENIH GLEDE NJIHOVE NADALJNJE MOTIVACIJE PRI DELU ...	- 38 -
	a. Anketa raziskave.....	- 39 -
	b. Rezultati raziskave.....	- 39 -
	i. ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE.....	- 39 -
9	ZAKLJUČEK.....	- 51 -
10	LITERATURA.....	- 52 -
	PRILOGE.....	- 55 -
	PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORICO PODJETJA DR. PENDL & DR. PISWANGER....	- 55 -
	a. PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	- 57 -
	b. PRILOGA C: OSEBNOSTNI VPRAŠALNIK DISCUS	- 63 -

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Matrika določanja ključnih kadrov vzdolž štirih osnovnih meril	13 -
Slika 5.1: Proces motivacije	23 -
Slika 5.2: Razmerje med Herzbergovih motivatorji in higieniki (izraženo v odstotkih)	24 -
Slika 5.3: Ocenjevanje kompetence v podjetju XY.....	26 -
Slika 7.1: Faze projekta	29 -
Slika 7.2: Karta, ki prikazuje slog kandidata	35 -
Slika 7.3: Niz profilov	35 -
Slika 7.4: Karta ujemanja	36 -
Slika 7.5: Analiza stresa	36 -
Slika 7.6: Prilagodljivost kandidata	37 -
Slika 7.7: Prednosti za delovno mesto	37 -
Slika 7.8: Šibkosti za delovno mesto.....	38 -
Slika 7.9: Neaktivne lastnosti	38 -

KAZALO GRAFOV

Graf 8.1: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo na delovnem mestu?	39 -
Graf 8.2: Kateri dejavniki na delovnem mestu so nemotivacijski?	40 -
Graf 8.3: Kakšne občutke ste doživljali pri procesu ocenjevanja?	40 -
Graf 8.4: Posledice evalvacije zaposlenih so pogosto:	41 -
Graf 8.5: Evalvacija zaposlenih v meni spodbudi negativne občutke zaradi:	42 -
Graf 8.6: Menim, da je evalvacija zaposlenih potrebna zaradi:	43 -
Graf 8.7: Menim, da evalvacija zaposlenih pomaga zagotavljati boljše delovne rezultate in motivira zaposlene za boljšo poslovno odličnost.	44 -
Graf 8.8: Evalvacija motivira zaposlene za potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju?	44 -
Graf 8.9: Evalvacija zaposlenih slabo vpliva na odnose med zaposlenimi/nadrejenimi/podrejenimi.	45 -
Graf 8.10: Evalvacija v meni spodbudi občutek strahu.	45 -
Graf 8.11: Na podlagi evalvacije sem izvedel/-a več informacij o sebi in katere stvari bi moral/-a izboljšati.	46 -
Graf 8.12: Po opravljeni evalvaciji imam večjo motivacijo na delovnem mestu.	46 -
Graf 8.13: Program evalvacije zaposlenih je name vplival:	47 -
Graf 8.14: Pomembno je, da je vaše delo priznано in pohvaljeno, četudi to pomeni, da manj zaslužite.	47 -
Graf 8.15: Bistveno je imeti položaj z visoko plačo, četudi to pomeni zmanjšanje možnosti napredovanja.	48 -
Graf 8.16: Bolje je imeti priznanje za relativno nepomembno nalogo kot izvrševati nalogo, ki je pomembna, a nepriznana.	48 -
Graf 8.17: Raje bi bili občasno neuspešni pri svojem delu, kot da bi izvedeli, da niste imeli podpore kolegov.	49 -
Graf 8.18: Bolj pomembno je biti deležen podpore kolegov in sodelovanja z njimi kot napredovati in biti od njih ločen.	49 -
Graf 8.19: Bolje je napredovati, četudi to pomeni ločitev od kolegov.	50 -
Graf 8.20: Pri svojem delu čutite večje zadovoljstvo takrat, ko veste, da vas podpirajo kolegi, kot takrat, ko prejmete priznanje za dobro opravljeno delo.	50 -

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestavine učinkovitosti zaposlenih.....	-14-
Tabela 2: Vprašanja, ki si jih je potrebno zastaviti, ko podjetje načrtuje nasledstvo.....	-18-

1 UVOD

Uspešno podjetje predstavljajo tisti zaposleni, ki so zvesti viziji in ciljem svojega podjetja ter skupaj z ostalimi skušajo zastavljene cilje uresničiti. V organizacijah ima upravljanje človeških virov čedalje večji pomen, saj je ravno človek tisti, ki poskrbi, da podjetje raste in se razvija. Ljudje so najpomembnejši dejavnik uspešne organizacije. Pojem upravljanja človeških virov je mogoče opredeliti kot kadrovskega menedžment, upravljanje z ljudmi, kadrovske dejavnosti itd. Če želi podjetje zagotoviti dolgotrajno uspešno poslovanje, se mora še kako zavedati konkurenčnosti trga in v svoje poslovanje uvesti sistem načrtovanja nasledstev in razvoja ključnih kadrov. Organizacije so lahko konkurenčne na trgu dela le z izbiro ustreznega kadrovskega potenciala in seveda s pravilnim vodenjem. Pojem načrtovanje nasledstev bi lahko opredelili kot proces raziskovanja in razvoja zaposlenih, ki kažejo potencial, da bi bili v prihodnosti lahko na vodstvenih položajih v organizaciji. Proces načrtovanja nasledstev nam pomaga ugotoviti, kdo so potencialni nasledniki v podjetju, kakšna so njihova znanja in katera delovna mesta zasedajo. Glavna naloga organizacije je, da svoje zaposlene izobražuje, usposablja ter motivira za prevzem ključnih in vodilnih delovnih mest, ko je to potrebno.

Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je: kako načrtovanje nasledstev vpliva na motivacijo ocenjevanih kandidatov? Do odgovora sem prišla s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga zaposleni izpolnili v postopku evalvacije.

Diplomska naloga temelji na pregledu sistema za razvoj ključnih kadrov in načrtovanje nasledstev v podjetju XY. Glavni cilj je preučiti načrtovanje nasledstev in ukvarjanje s ključnimi kadri ter ugotoviti, v kolikšni meri evalvacija motivira zaposlene za prevzem nasledstev in vodstvenih položajev. Moj cilj je ugotoviti, kako načrtovanje nasledstev vpliva na motivacijo kandidatov v postopku evalvacije.

V prvem, teoretičnem delu naloge, bom opredelila vlogo upravljanja človeških virov pri razvoju ključnih kadrov ter razložila pomen vpeljevanja nasledstev in merjenja potencialov. Prav tako bom podrobneje obrazložila metode, ki se uporabljajo za merjenje potencialov in motivacijo kandidatov ter kako nam te pomagajo pri ugotavljanju, kdo bo zasedel primerna delovna mesta.

V empiričnem delu naloge bom predstavila postopke vpeljave nasledstev, evalvacije zaposlenih in povratne informacije. Prav tako bom oblikovala anketni vprašalnik, ki ga bodo izpolnili zaposleni, ki so bili vključeni v evalvacijski postopek, in tako ugotovila,

kako evalvacija zaposlenih vpliva na njihovo motivacijo za nasledstvo in nadaljnje opravljanje dela.

Pri izdelavi diplomskega dela si bom pomagala z domačo in s tujo literaturo ter z analizo sekundarnih virov, z direktorico podjetja Dr. Pendl & Dr. Piswanger, go. Romano Voljč Kovacs, bom opravila intervju na temo motivacije in evalvacije zaposlenih, evalvirani kandidati v podjetju XY pa bodo izpolnili vprašalnik.

2 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Pri kadrovskem menedžmentu gre za to, da podjetje načrtuje potrebo po človeških virih, oblikuje dobre strateške odločitve za njihovo upravljanje, jih izobražuje, ocenjuje in nagraduje ter z njimi vzpostavlja učinkovit odnos (Ivanuša Bezjak 2006, 23).

Dolgoročno je za vsako vodjo najpomembnejše, da poskrbi za uspešno poslovanje podjetja in hkrati iskanje tistega faktorja, ki bo najbolj prispeval k uspešni rasti podjetja in njegovi konkurenčnosti na trgu. Razvoj in poslovna rast organizacije temeljita na kompetencah vodje, ki mora znati jasno opredeliti in postavljati cilje ter poskrbeti, da jih zaposleni razumejo in hkrati uresničujejo. Dober vodja mora svojim zaposlenim pomagati poiskati ustrezno delo, ki je skladno z njihovim znanjem in kompetencami. Delo jim mora predstavljati izziv, saj jih to dodatno motivira. Vodja mora jasno vedeti kateri zaposleni organizaciji prinašajo dodatno vrednost, ter katere zaposlene je potrebno razviti na področjih, ki jim pešajo. Dober vodja se mora zavedati, da je potrebno zaposlene za uspešno dosežene cilje tudi ustrezno nagraditi. Mnoga podjetja procese razvoja ključnih kadrov in vpeljave nasledstev prepustijo zunanjim izvajalcem (kadrovske agencije). Prednost odločitve najema kadrovske agencije je predvsem v prihrambi časa in objektivnosti pri procesu. Odločitev podjetja za zunanje izvajalce posameznih funkcij je lažja, naloge in postopki so določeni, dodana vrednost pri teh nalogah pa je nižja. Ker so strateško – razvojni procesi v človeških virih manj znani in dražji, njihovi rezultati pa manj oprijemljivi in vidni šele dolgoročno, jih majhna in srednja podjetja redko prepustijo zunanjim izvajalcev (Černigoj 2011, 12–14).

Glavna naloga funkcije upravljanja človeških virov je oblikovanje visoko usposobljenih, pripadnih in dobro motiviranih zaposlenih v organizaciji. Takšen kader organizacije potrebujejo, da na trgu postanejo konkurenčne.

Kadrovski strokovnjaki morajo razumeti okolje, v katerem podjetje deluje, in si prizadevati za uresničitev kadrovske strategije za dosego ciljev podjetja. Ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti je odvisno od človeških virov in sposobnosti, ki jih ima podjetje za uspešno prehitevanje konkurence v svojem okolju (Armstrong 2009, 15).

3 KLJUČNI KADRI IN NJIHOV RAZVOJ TER KAKO JIH OBDRŽATI?

Kdo so ključni kadri? Da bi bili strateški cilji organizacije uresničeni, mora biti izpolnjenih več faktorjev, za doseganje ciljev pa največ človek naredi sam. Ključne kadre največkrat opredelimo kot ljudi, ki so iznajdljivi, spretni, domiselni, ter z veliko mero kreativnosti. So ljudje z ogromno količino znanja, ki ga v praksi uspešno uporabljajo in imajo tiste veščine, ki pripomorejo k uspešni rasti podjetja. Ključni kadri v organizaciji so torej posamezniki z različnimi znanji, spretnostmi, talenti ter zmogljivostmi na različnih področjih, ki poskrbijo, da je podjetje uspešno in uvrščeno na sam vrh poslovanja. V primeru, da pride do izgube teh ključnih kadrov, je lahko poslovanje podjetja kar hitro v težavah. Te ljudje so namreč ključni in se jih ne da nadomestiti čez noč. Imajo pa tudi svojo ceno.

Ključni kadri so:

- zaposleni, ki imajo kompetence in znanja zaradi katerih so konkurenčni na trgu dela
- zaposleni z jasno vizijo in opredeljenimi cilji za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti
- zaposleni, ki so dobri motivatorji
- menedžerji.

Ključni kadri so za organizacijo nujno potrebni, nepogrešljivi in neprecenljivi, saj je njihovo znanje zelo cenjeno in nujno potrebno za uspešno delovanje organizacije ter zaposlenih.

»Če pregledamo hierarhično strukturo, potem lahko opredelimo ključne kadre kot posameznike na vseh pomembnejših položajih v organizaciji. Mednje spadajo vodilni zaposleni, njihovi nasledniki, menedžerji ter strokovnjaki, ki v organizaciji razvijajo novo, specifično znanje, ki se v nadaljevanju prenaša v nove in/ali izboljšane izdelke, storitve oziroma blagovne znamke organizacije« (Stopar 2004, 3).

Ključno je, da podjetja določijo profile delovnih mest, ki so za njih pomembna, ter določijo osebnostne karakteristike bodočega zaposlenega. Prav tako je zelo pomembna sistemizacija delovnih mest ter sistem kompetenc. Ključni kadri so aktivno povezani tako z vodstvom organizacije, kot s kadrovsko službo.

Cilj programov razvoja zaposlenih bi moral biti, da zaposleni ostanejo v podjetju ter da posamezniki, skupine in celotno podjetje izboljšajo svoje delo. Podjetje mora poskrbeti za izobraževanje svojih zaposlenih, ter jim ponuditi nove izzive, saj so le tako lahko motivirani za uspešno opravljanje dela. Proces razvoja kadrov zaposlenim zagotavlja veliko ugodnosti, kot so možnosti horizontalnega in vertikalnega napredovanja, višja plača ter večja socialna varnost, strokovni in osebnostni razvoj.

Organizacije različno razvrščajo svoje zaposlene. Tisti najuspešnejši t.i. zvezde, imajo najvišji potencial in so visoko motivirani ter se izkažejo kot zelo učinkoviti. Zvezde definitivno spadajo pod ključni kader organizacije. So zelo uspešni, dobri vodje in prinašajo uspeh podjetju. Mesto pod zvezdami zasedajo t.i. vlečni konji, ki imajo velik potencial za ključni kader, vendar še vedno premalo znanja. Pri delu so uspešni in so običajno zelo motivirani za zasedanje vodilnih položajev. Njim sledijo problematični, ki pa so za delo premalo motivirani in običajno ne dosegajo dobrih delovnih rezultatov in pri delu niso učinkoviti. Organizacije se morajo spopasti tudi z šibkejšim kadrom, tako imenovanimi »težavami«, ki imajo nizke delovne rezultate in za delo niso ustrezno motivirani. Uspešna organizacije mora veliko pozornosti nameniti tudi temu delu zaposlenih, saj so s pravo motivacijo prav tako lahko učinkoviti in nujno potrebni za delovanje organizacije.

Vsaka organizacija ali podjetje si bo moralo odgovor na vprašanje poiskati samo glede na dejavnost in življenjsko krivuljo organizacije. Pri tem si lahko pomagajo z objektivnimi merili, kot sta delovna uspešnost (doseženi delovni rezultati) in tleči (speči), torej še neizkoriščen potencial, ki ga posameznik ima in ga je mogoče izmeriti (Brečko 2005a). Ali pa rečemo, da so ključni kadri skupine in posamezniki, ki ustvarjajo nadpovprečni delež poslovanja podjetja in nadpovprečno vrednost za stranke in lastnike, kar pomeni, da to niso nujni igralci v prvem timu ali izvršni direktorji (Šutanovac 2006, 63). Ključni kadri imajo zelo razvite veščine in poglobljeno znanje – ne samo o delu samem, temveč tudi o tem, kako zadeve uspešno izpeljati. Brez takih posameznikov bi podjetja težko izpeljala svoje strateške cilje.

Uspešno podjetje se mora na vsakem koraku truditi zadržati ključne kadre, pri tem pa se posluževati aktualnih kadrovske strategij. Kadrovska služba mora redno poročati vodstvu, ter vodstvo obveščati o spremembah, spremljati naslednike in ostale zaposlene s kompetencami, ki so potrebne za vodenje organizacije.

Med zaposlenimi se vedno najdejo skriti talenti, katerih znanja in kompetence niso vidne takoj na začetku, temveč je potrebno več časa, da vodstvo opazi njihov potencial. V tem koraku je zelo pomembno, da je s strani kadrovske službe urejena matrika ključnih kadrov, saj lahko kar 80 odstotkov zaposlenih v podjetju napreduje v ključni kader. Naloga vodstva je, da zaposlene ustrezno motivira in aktivira njihov potencial, kar vodi tudi k večji uspešnosti podjetja.

V ključne kadre je potrebno vložiti veliko truda in predvsem skrbeti za njihovo motivacijo. Ključni kadri imajo običajno bolj razvit intelektualni kapital, medtem ko je emocionalni kapital v ozadju. Organizacije se trudijo delati v smeri, da bi med ključne kadre vpeljali tudi emocionalni kapital, ki je prav tako pomemben za uspešno vodenje organizacije.

Slika 3.1: Matrika določanja ključnih kadrov vzdolž štirih osnovnih meril



Vir: Brečko (2005a)

Tabela 1: Sestavine učinkovitosti zaposlenih

Sestavine učinkovitosti zaposlenih	% v organizaciji	Ključni kader?
ŠAMPIONI - ZVEZDE – visok potencial + visoka učinkovitost + visoka motiviranost	10%	DA
“OPAZOVALCI/VPRAŠAJI OZ. PROBLEMI” – velik potencial – nizka učinkovitost, nizka motiviranost	20%-30%	LAHKO POSTANEJO KLJUČNI KADRI
“IZGUBLJENI TOPOVI/IZKUŠENI STROKOVNJAKI” – nizek potencial + visoka delovna učinkovitost + visoka motiviranost	20% – 30%	DA
“ŠIBKI ČLENI/PROBLEMATIČNI - NAPAKA” – nizek potencial + nizka delovna učinkovitost+nizka motiviranost	15% – 20%	NE

Vir: Brečko (2005a).

Za vsako organizacijo je razvoj ključnih kadrov izredno velikega pomena, za uspešen razvoj ključnih kadrov, pa je potrebno vključiti čim večje število zaposlenih. Zaposleni se želijo v podjetju počutiti zaželeni in potrebni, saj jim to daje občutek pripadnosti in željo po napredovanju. Zaposleni si želijo na delovnem mestu v največji meri izkoristiti znanje ter kompetence, ki jih imajo, ter pokazati kako konkurenčni so lahko na trgu.

Uspešna podjetja se običajno lotijo iskanja talentov in vodstvenih kadrov kar preko kadrovskega agencij. Zaposleni pa bi si želeli, da bi podjetja denar raje porabila za njihovo izobraževanje in usposabljanje na pomembnih področjih. Tako dejanje velikokrat povzroči pri drugih zaposlenih občutek manjvrednosti in zagotovo ne vpliva najboljše na motivacijo pri delu.

»Učinkovito upravljanje talentov je eden največjih izzivov kadrovskega menedžerja, zato mora biti strateški cilj kadrovskega strokovnjaka v podjetju razvoj dobre prakse, ki bo privabila in zadržala talente, ter podjetju zagotovila konkurenčno prednost na trgu. Bitka za najboljše kadre je neizogibna, zato mora podjetje identificirati ključne položaje, talente in obetavne kadre v podjetju ter zagotoviti povezavo med njimi« (Petrič 2010, 55).

Pri razvoju ključnih kadrov je zelo pomembno spremljanje zaposlenih, v katerih prepoznamo potencial za vodenje, kot tudi zgodnje prepoznavanje tistih zaposlenih, ki so zreli za bodoče menedžerje. V ta namen podjetja uporabljajo ocenjevanje in spremljanje njihove delovne uspešnosti ter ocenjevanje razvojnih in kariernih potencialov posameznikov. Podjetje XY je zato najelo zunanjo kadrovskega agencijo, ki je prevzela evalvacijo zaposlenih v podjetju XY.

a. Agencija Dr. Pendl & Dr. Piswanger

V podjetju XY želijo (tako kot v vsaki uspešno delujoči organizaciji) posvetiti pozornost ključnim kadrom oziroma talentom. Vodstvo je v ta namen najelo zunanjo kadrovsko agencijo Dr. Pendl & Dr. Piswanger, ki se ukvarja z vpeljavo nasledstev, razvojem ključnih kadrov, ocenjevanjem zaposlenih, analizo delovnih mest ter primernostjo zasedanja trenutnih delovnih mest. Ker je pomembno vlagati v usposabljanje menedžerjev (tako domačih kot tistih v podružnicah in v tujini) in poznati njihove kompetence, so se v podjetju XY odločili za najem agencije, ki se bo lotila raziskave.

Podjetje Dr. Pendl & Dr. Piswanger (P&P), ki se ukvarja s svetovanjem pri upravljanju s človeškimi viri, je bilo ustanovljeno leta 1980 na Dunaju. Posel je dandanes nedvomno globalen in najboljša podjetja iščejo ključne talente ne glede na to, kje ti so – doma ali v tujini. Podjetje P&P deluje na enak način in je sposobno prepoznati in zaposliti vodstvene kandidate v katerem koli delu sveta. S 100 pisarnami v 50 državah sveta ima podjetje eno največjih svetovnih prisotnosti v naši industriji, ki zajema obe Ameriki, Azijo – Pacifik, Evropo, Bližnji vzhod in Afriko, vključno s ključnimi trgi v razvoju.

4 VPELJAVA NASLEDSTEV IN NAČRTOVANJE ČLOVEŠKIH VIROV

Ena izmed glavnih nalog uspešne organizacije je uvedba in načrtovanje sistema nasledstev. Kot smo že ugotovili je talente v organizaciji potrebno razvijati za vodstveni položaj, naloga kadrovske službe pa je načrt spremeniti v prakso. Kadrovske službe se spopadajo z vprašanji kateri so tisti ključni kadri, ki imajo potencial za nasledstvo in kako ta potencial dokončno razviti. Načrtovanje nasledstev ne pomeni zgolj zamenjava kadra, ko ta ne dosega več določene stopnje uspešnosti, namreč nenehno spremljanje, ocenjevanje in razvoj zaposlenih. Identifikacija talentov je izredno pomembna za uspešno poslovanje podjetja v prihodnosti. Načrtovanje nasledstva je povezano z doseganjem ciljev, ki so ključni za uspeh podjetja. Do največje izgube lahko pride, če nimamo ustreznega kadra, ko pride do nepredvidenih situacij, zato je potrebno o nasledstvih razmišljati že prej.

Konkurenčnost med najboljšimi kadri/talenti z visokim potencialom narašča. Če želi organizacija pritegniti in obdržati te kadre, jim mora ponuditi atraktivne možnosti napredovanja in priložnosti hitrega razvoja. Eden izmed problemov, ki lahko tukaj nastane

ta, da je preveliko število tistih, ki so ocenjeni kot kadri z visokim potencialom in katerih razvojni cilji so bili postavljeni prenizko in niso bistveno napredovali na svoji poklicni poti. Zato je pri načrtovanju nasledstev zelo pomembno, da ključne kadre spremljamo in ocenjujemo večino časa.

Potencial namreč zahteva ustrezno stopnjo sposobnosti, prizadevnosti in zavzetosti. Ključno je, da si zaposleni prizadevajo za vplivnost, napredovanje in priznanje ter imajo visoko stopnjo zavezanosti k podjetju. Vodstveni kader si namreč mora prizadevati in biti zavezan k temeljnim načelom podjetja ter biti zavezan k dolgoročni zaposlitvi v podjetju. V potencialnih naslednikih moramo prepoznati izredne sposobnosti vodenja ter seveda strokovno in funkcionalno znanje.

Pri načrtovanju nasledstev je potrebno določiti skupino sorazmerno majhnega števila posameznikov, ki na podlagi lastne uspešnost in obnašanja kažejo sposobnost prevzemanja bistveno več odgovornosti (stopnja in obseg) oziroma so uspešni v bistveno zahtevnejših vlogah; večkratno preseganje trenutnih pričakovanj.

Vsako uspešno podjetje, ki načrtuje nasledstva mora imeti izdelan tudi sistem kompetenc za vsako delovno mesto, ki temelji na funkcionalni sistemizaciji. Pri merjenju delovnih rezultatov se mora izvesti primerjava med postavljenimi delovnimi cilji posameznika in njegovo realizacijo v zadnjem letu.

Kazalniki izredne sposobnosti vodenja:

- Učinkovitost (izpolnjevanje obljub, prizadevanje, energija in strast pri doseganju rezultatov, odločnost, usmerjenost k aktivnem ukrepanju)
- Strateško razmišljanje (izrazito konceptualno razmišljanje, določa strateško usmeritev, poslovna pronicljivost, prevaja strategijo v operativno odličnost)
- Premagovanje zahtevnosti (učinkovito reševanje nejasnih vprašanj, oblikovanje novih, inovativnih in ustvarjalnih idej za reševanje problemov)
- Osebni razvoj in razvoj drugih (izrazita usmerjenost k osebnemu razvoju / hitro učenje, dobro prepoznavanje lastnih sposobnosti, odprtost za nove in drugačne izkušnje pri učenju, daje in prejema povratne informacije, omogoča razvoj celotnih potencialov pri sodelavcih)

- Vodenje zaposlenih (sposobnost povezovanja ljudi, učinkovita komunikacija, pri čemer doseže svoj namen, prenaša pooblastila, spodbuja najboljše potenciale drugih, ima voljo in pogum)
- Povezovanje z ekipo (interkulturno razumevanje in občutljivost, prepričljivost, učinkovito reševanje konfliktov, osebni vpliv in integriteta)

Dejstvo je, da je lahko izguba ključnega kadra v vsakem podjetju zelo boleča. Zato je še predvsem v kriznih časih pomembno, da vodstvo deli informacije z zaposlenimi. Najtežje je, da morajo zaposleni preko medijev izvedeti, kaj se dogaja v podjetju. V takšnih primerih se počutijo nemočne, prestrašene in nemotivirane. Pogosto v takšnih situacijah iz družbe najprej odhajajo dobri kadri. Za zadrževanje ključnih kadrov je najpomembnejše, da so zadovoljni njihovi motivacijski dejavniki:

- Dobri odnosi z nadrejenimi in podrejenimi.
- Zanimivost dela. Če ključni kader vidi vizijo razvoja svojega delovanja znotraj družbe, ga bomo lahko dolgoročno zadržali.
- Višina plače. Sama višina plače se pri ključnih kadrih nahaja šele na tretjem ali celo nižjem mestu. Vsekakor je pomembno, da je stimulativna, vendar ključnim kadrom običajno več pomenijo drugi dejavniki, kot so odnosi in zanimivost dela.
- Možnost za strokovno in osebnostno rast. Ta motivacijski dejavnik podpirajo izobraževanje in delavnice, ki ključnemu kadru omogočajo, da širi svoja obzorja.

»Planiranje nasledstva pomeni tudi, da vodstveni položaji zagotavljajo maksimalno prilagodljivost v prehajanju med delovnimi mesti in zagotavlja, da starejši zaposleni, ki imajo več znanja in spretnosti, svoje znanje delijo in postanejo bolj generalizirani v odnosu do skupnih organizacijskih ciljev, namesto zgolj do svojih oddelčnih ciljev« (Rothwell 2010, 6).

»Planiranje nasledstva lahko opredelimo kot namensko in sistematično prizadevanje organizacije, da zagotovi kontinuiteto vodenja, ohranja in razvija znanje in intelektualni kapital za prihodnost, ter spodbuja individualno rast in razvoj zaposlenih« (Shein v Caruso, Goehler & Perry, 2005, 3).

Tabela 2: Vprašanja, ki si jih je potrebno zastaviti, ko podjetje načrtuje nasledstvo

Sample Questions to Consider Before and During Meetings			
1. Current Organization Structure	2. Current Leadership Team	3. Identified Successors / Replacement Plans	4. Additional Talent Pipeline
Is the current structure working?	Who are your key players?	Succession plan, restructuring, eliminate job, etc.	Who are our high potentials? Focus on women and minorities
The right direct reports? Too many? Too few?	How are they doing?	Who are internal successors?	What are their performance, capabilities, potential?
Any job that isn't but should be reporting to top Exec?	What are their performance, career potential, & interests/aspirations?	Who are external successors?	What should we do to develop them?
Any missing capabilities that we need to recruit for?	Strengths, weaknesses, development needs?	Are they ready to step up? If not, what are we doing to help develop them?	
Critical jobs?	What are we doing to help develop them?	Retention risks (If no bigger job open ups or passed over)?	
Any other structural concerns/issues?	Any retention risks?	Development thoughts/plans?	
	Any missing talent?		

Sources: Study participant. Reproduced with permission.

Vir: Report on Senior Executive Succession Planning and Talent Development Stanford University (2014).

Proces načrtovanja nasledstev zaposlenim pomaga razvijati kompetence in širiti znanje, s katerim lahko kasneje zasedajo vodstvene in vodilne položaje, ko so ti prosti. V proces načrtovanja nasledstev morajo biti vključeni vsi potencialni kandidati, za vsak ključen položaj/delovno mesto v podjetju. Podjetje mora spremljati napredek ključnih kadrov, ter njihovo evalvacijo in tako biti seznanjeni, kdaj so zreli, da prevzamejo nov položaj v organizaciji.

a. Argumenti za nasledstvo

Uspešnost podjetja temelji na znanju in kompetencah njihovih vodilnih kadrov. Mattone (2013, 6) pravi, da od tu izhaja upravičen strah podjetij pred »begom možganov«, saj predvidevajo, da bo z odhodom ključnih zaposlenih odšlo tudi njihovo znanje. Odstotek kadrov, ki imajo visok potencial je med 8 in 10 %. Te zaposleni so običajno predvideni za vodstvene in ključne položaje v podjetju, zato se vodstvo najbolj boji izgube le teh. Vsak dober vodja trepetava, da izguba takšnega kadra lahko nosi negativne posledice za celotno podjetje. Najbolj talentiranim v podjetju izziv predstavlja zahtevno delo z določenimi odgovornostmi in cilji.

Dandanes se morajo podjetja soočati s hitrimi spremembami in znati na njih hitro odreagirati. Vodstvo podjetja mora biti pripravljeno na razvoj visokopotencialnih kadrov in poskrbeti za svoje nasledstvo ter prepoznati ustrezne talente v podjetju, ter jim dati možnost napredovanja, preden jih opazi konkurenca.

Ko so v letu 2013 na inštitutu The Institute of Executive Development and the Rock Center for Corporate Governance na Univerzi Stanford (IED, Stanford University, 2014) izvedli poglobljene intervjuje s predsedniki uprav in direktorji 20 podjetij glede njihovega nasledstva in razvojnih praks v njihovih organizacijah, so prišli do ugotovitev:

➤ Podjetja niso povsem prepričana kateri so nasledniki, ki bodo prevzeli vodstvene položaje

Organizacije sistem nasledstev pogosto zanemarijo in se z njim ne ukvarjajo, dokler dejansko ne pride do potrebe. Potrebno je poznati spretnosti in kompetence zaposlenih, ki bodo prevzeli višje vodstvene položaje v podjetju.

➤ Organizacije pogosto nimajo vzpostavljenega operativnega procesa, kar pomeni, da nimajo izdelanega niti načrta nasledstva.

Organizacije zaradi pomanjkanja časa zanemarjajo proces načrtovanja nasledstva in si zanj in posledično premalo časa namenjajo prepoznavanju in navezovanju stikov z nasledniki.

➤ Organizacije z načrtovanjem nasledstev »zmanjšujejo tveganje«, pri tem pa se ne osredotočajo na iskanje najboljšega naslednika.

Podjetje z načrtovanjem nasledstev načrtuje tudi svojo prihodnost. Ravno zaradi tega je nadvse pomembno, kdo bo nasledil ključni kader. Tako organizacije namreč načrtujejo svojo prihodnost.

➤ Nejasno določene vloge

Načrtovanje vlog mora prevzeti tako uprava kot tudi kadrovska služba. Včasih ni povsem jasno, kdo opravlja katero vlogo.

➤ Načrtovanje nasledstev ni povezano z izobraževanjem in usposabljanjem kadra.

Usposabljanje in izobraževanje kadra podjetja obravnavajo ločeno od načrtovanja nasledstev.

b. Namen načrtovanja nasledstva

Načrtovanje nasledstev in s tem razvoj ključnih kadrov je dolgotrajen proces, ki ne nastane čez noč, vendar je rezultat večletnega dela. Vodstvo si namreč želi, da najvišje in najbolj odgovorne položaje zasedejo kadri, ki bodo podjetje vodili uspešno z dobrimi rezultati. Vsako uspešno podjetje se zaveda, da lahko v trenutku ostane brez ključnega kadra, zato mora biti v popolni pripravljenosti, ko pride do nepredvidljivih situacij. To je eden ključnih razlogov, zakaj je potrebno načrtovanje nasledstev v organizaciji.

Najprej je potreben temeljit pregled kandidatov, ki so primerni za prevzem vodstvenih vlog. V prvi fazi torej z izbranimi kazalniki ugotovimo sedanje kompetence zaposlenih. Za načrtovanje nasledstev moramo imeti seznam ključnih delovnih mest, potencialne naslednike za zasedbo le teh, trenutne nosilce in karierno pot zaposlenega.

V drugi fazi, glede na dobljene rezultate, naredimo listo kandidatov, ki so primerni za ožji izbor na vodilno delovno mesto. Potrebno je narediti individualni razvoj in izobraževalni načrt zaposlenega, ter tako zagotoviti vodstvene kompetence, potrebne v prihodnosti.

Ko je metodologija izbrana in imamo seznam ključnih kadrov se lahko izvajanje programa začne. Kot sem omenila zgoraj je tukaj pomembno tudi oblikovanje delovnih mest in model kompetenc, ki je za zasedbo določenih delovnih mest nujno potreben. Postopek ocenjevanja se začne z poglobljenimi in behaviorističnimi intervjuji, preko katerih se lahko prepričamo o motivaciji zaposlenih, sledijo psihometrična testiranja, ki nam razkrijejo kakšen vodja je zaposleni lahko, in kakšne so njegove vodstvene karakteristike. Sledi še 360 stopinjsko ocenjevanje, kjer zaposleni dobi tudi povratno informacijo o sebi, vodstvo pa vidi kako ga vidijo ostali in tako lahko ocenijo ali je primeren za zasedbo nasledstva ali ne. 360 stopinjsko ocenjevanje je med najbolj zanesljivimi orodji za prikaz trenutnih vodstvenih veščin, osebnostnih vrednot razvoj individualnih razvojnih potreb. Ocenjevani kadri si želijo povratne informacije o svoji karierni poti, saj želijo vedeti v kolikem času bodo realno lahko napredovali in prevzeli vodstvene pozicije. Načrtovanje nasledstev je torej ena izmed metod kako svoj uspešen kader dodatno motivirati in ga zadržati v podjetju.

Pri planiranju nasledstva je zelo pomembna faza prenosa znanja ter izkušenj in pozorno spremljanje in opazovanje napredka. Spremljati je potrebno ali zaposleni, ki bi v prihodnosti lahko sprejeli ključno vlogo v organizaciji, sledijo ciljem in so pri tem uspešni. Tukaj se vrnemo k prvi fazi, kjer ponovno ocenimo vodstvene kompetence ključnih kadrov (z enakimi kazalniki), saj tako lahko ugotovimo napredek in uspešnost njihovega usposabljanja ter kasneje ugotovimo ali so zaposleni pripravljeni in usposobljeni za prevzem vodilnih ter vodstvenih položajev.

Ko pristopimo k oblikovanju ključnih kadrov v podjetju, je eden izmed najpomembnejših elementov, oblikovati tim iz strokovno ustreznih, kooperativnih in seveda osebno kompatibilnih posameznikov. Vsak posameznik ima svoj lastni sociološki – čustveni sistem, pri oblikovanju tima pa ga je potrebno upoštevati in oblikovati tako, da združimo najbolj kompatibilne lastnosti članov. Prav tako je potrebno psihološko poznavanje karakternih in drugih osebnostnih lastnosti, ter jih znati pri posamezniku ustrezno evaluirati.

Načrtovanje nasledstev mora biti izvedeno strokovno in profesionalno, zato je nujno, da je v proces poleg kadrovske službe vključeno tudi vodstvo. Podjetja se zavedajo, da je najbolj pomembno, da ključne kadre v podjetju zadržijo, to pa lahko naredijo na način, da promovirajo načrtovanje nasledstev in zgodbo o uspehu podjetja.

Pri načrtovanju nasledstev je zelo pomemben korak vključevanja zaposlenih v ocenjevalni postopek. Zaposleni, ki v prvem koraku v ta postopek niso vključeni, se ne smejo počutiti zapostavljene in nepomembne, saj jih to demotivira. V načrtovanje nasledstva je sčasoma potrebno vključiti vse. Oblikovanje metodologije je tukaj prvi korak, ki se ga kadrovska služba ali vodstvo loti.

c. rezultati

Načrtovanje nasledstev je proces, ki mora biti kontinuiran. Analiziranje napredka motivira ter hkrati daje priložnost za prepoznavanje uspeha in pomaga določiti kdaj in kako spremeniti razvojne cilje. Rezultati projekta načrtovanja nasledstev nam lahko pomagajo izboljšati kakovost vodenja in zmanjšati tveganje pri prevzemi novih vodstvenih mest z visoko stopnjo odgovornosti za posameznika in organizacijo. Po opravljeni evalvaciji, ko vodstvo dobi rezultate, kateri kandidati so ustrezni za naslednike, je potrebno izoblikovati nove cilje.

5 MOTIVACIJA IN KOMPETENCE

a. Motivacija

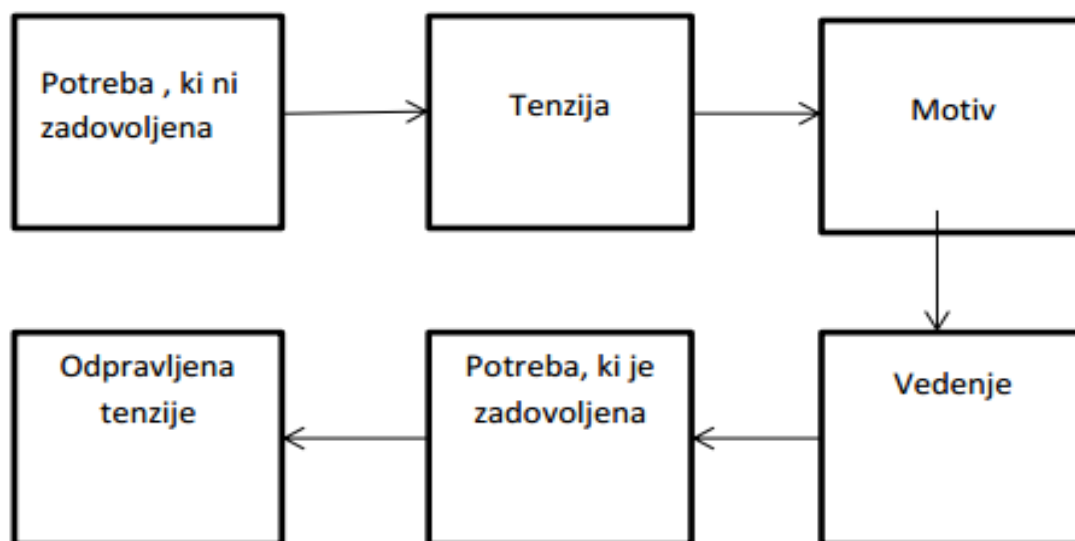
»Motivacija je sila, ki daje energijo, smer in vztrajnost našemu vedenju, motiv pa je cilj ali vzrok našega vedenja« (Svetina 2008, 70). Ljudje smo si med samo različni in prav vsakega posameznika motivira nekaj drugega. Prav zato je glavna naloga vodje in zaposlenega izluščiti tisto najboljše in ga spodbuditi, da svoje adute vlaga v dobro organizacije in uresničitev zastavljenih ciljev organizacije. Vsak delavec pa za svoj vložen trud pričakuje tudi ustrezno nagrado. Vsak dober vodja se zaveda, da so zadovoljni zaposleni ključ do uspeha celotne organizacije. Vodje morajo dati svojim zaposlenim priložnost, da nekaj doprinesejo k ključni odločitvi. Ljudje so motivirani za produkcijo, če vidijo, da bosta njihov trud in zagnanost produkt uspešno doseženih ciljev in želenih nagrad.

Organizacija mora biti seznanjena z motivacijskimi dejavniki svojih zaposlenih in je prav, da uvede učinkovite metode za zadovoljevanje potreb svojih delavcev:

- Možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja
- Kapitalsko soupravljalne možnosti ali pa udeležba pri dobičku (partnerstvo, delničarstvo, opcije),
- Varnost in dolgoročnost zaposlitve, ki jo podpira jasna razvojna vloga
- Možnost izobraževanja
- Zanimivost dela
- Pozitivna delovna klima

Motivacijsko strukturo posameznika sestavljajo različne potrebe: eksistenčne potrebe, potrebe po stikih in razvojne potrebe. Zaposlene lahko motiviramo materialno in nematerialno. Materialno jih motiviramo z plačo, dodatki in ugodnostmi, nematerialno pa jih motiviramo z pozitivnim odnosom, komunikacijo, avtoriteto, soodločanjem in statusom vodje. V primeru, da zaposlenih ne moremo motivirati z višinom plače, jim lahko ponudimo opcijo kroženja med delovnimi mesti, raznolikega uporabe znanja (krožki kakovosti), vključenost v profesionalna združenja,...

Slika 5.1: Proces motivacije

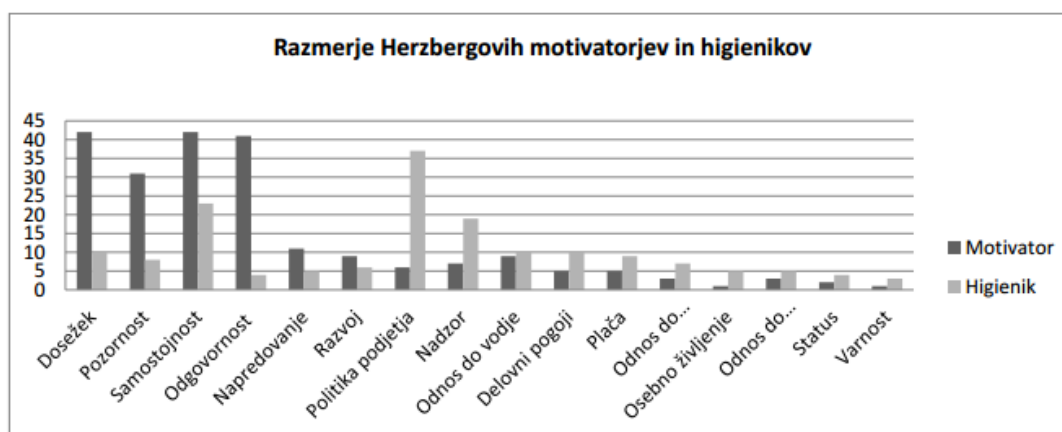


Vir: Treven (2001, 125).

Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije – Herzbergova teorija (kateri dogodki povzročajo največje zadovoljstvo oz. največje nezadovoljstvo). Največje zadovoljstvo so povzročili notranji dejavniki (delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu in osebna rast), največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov (ustrezna politika in upravljanje v organizacijah, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi, dobre delovne razmere in ustrezna plača). V svoji motivacijski teoriji je ločil med »higieniki« in motivatorji. Najpomembnejši »higieniki« so plača, cenjeno delo, varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci in nadrejenimi. Na drugi strani pa so motivatorji, ki spodbujajo k delu s pohvalami in priznanji ter odgovornostjo pri delu. Najpomembnejša pa je ugotovitev, da so »higieniki« glavni krivec za nemotiviranost in nezadovoljstvo pri delu, motivatorji pa je usmerjeni v napredovanje, osebno rast in delovnim dosežkom.

Razmerje med Herzbergovimi motivatorji in higieniki je prikazano z izraženimi odstotki na sliki 5.2.

Slika 5.2: Razmerje Herzbergovih motivatorjev in higienikov (izraženo v odstotkih)



Vir: Furnham (2005, 334).

Zelo pomembno je, da pri zaposlenih prepoznamo higienike in motivatorje. Higieniki nam pomagajo zatreti napetosti in povečati zadovoljstvo naših zaposlenih, medtem ko se motivatorji uporabljajo za večjo učinkovitost zaposlenih. Vodja mora poskrbeti, da je delo za njegove zaposlene zanimivo ter da jim predstavlja izziv in veselje. Dejstvo je, da je potrebno hkrati upoštevati tudi interese posameznika in njegove zmožnosti.

Merila, ki so najbolj pomembna za usmerjanje zaposlenih v izobraževanja so delovna uspešnost, odnos zaposlenega do dela ter učinkovitost pri delu. Ravno zato je pomembno, da organizacija razvija in investira v svoje zaposlene z različnimi usposabljanji in izobraževanji. Zaposleni, ki so dobro motivirani za delo v podjetju, bodo sledili ciljem in novim prilagoditvam podjetja.

Zaposleni procese motiviranja dojemajo zelo različno. Raziskave kažejo, da zaposleni, ki so visoko motivirani in dobro informirani dosegajo boljše delovne rezultate in so na splošno na delovnem mestu bolj zadovoljni in uspešni. Podjetje in vodstvo mora poskrbeti za učinkovito komunikacijo z zaposlenimi, saj se le tako lahko počutijo, kot del tima.

Cilji zaposlenih in cilji podjetja se včasih žal razlikujejo. Vodstvo mora svoje zaposlene pravilno usmerjati, hkrati pa upoštevati dejstva, da morajo za uspeh podjetja zadovoljiti tudi interese svojih zaposlenih.

Če ljudje ne želijo delati, ne pomaga noben motivacijski dejavnik ali pristop. Ljudi žene določen motiv za delo. Zaposleni, ki so na delovnem mestu nemotivirani svoje

nezadovoljstvo pogosto izražajo v oblikah izostajanja z dela (absentizem), fluktuacija, nezaželenega oz. deviantnega vedenja, protestov in stavk.

b. Kompetence

Kaj pravzaprav so kompetence? Kompetence so celotno znanje, ki ga pridobimo, veščine, katerih se naučimo, spretnosti, vedenja, ki jih potem znamo uspešno uporabljati v praksi. Za vsako uspešno organizacijo je potrebno, da ima izdelan model kompetenc, ki pomaga kadrovske službi in vodstvu oceniti in izmeriti potencial, uspeh pri delu, motivacijo in prodornost njihovih zaposlenih.

Model kompetenc nam je lahko v veliko pomoč pri aktiviranju, načrtovanju in oblikovanju novih delovnih mest ter ciljnega vodenja. Predvsem je pomemben za kadrovske službe, ki se ukvarja z načrtovanjem in izvajanjem kadrovske politike, v drugi vrsti pa seveda vodstvu, katerim zagotavlja pomoč pri vodenju, razvoju kadrov in ocenjevanju delovne uspešnosti.

Za vsako delovno mesto so določena točno tista znanja, talenti, vedenja in kompetence, ki jih potrebujemo za uspešnost poslovanja ter kasneje uspešno doseganje ciljev celotne organizacije.

Za vodilna delovna mesta, kjer je prisotno vodenje skupine zaposlenih so opredeljene vodstvene kompetence. Kot ključne vodstvene kompetence lahko opredelimo motiviranje zaposlenih in delegiranje nalog zaposlenim. Za delovna mesta na I. ravni vodenja in za delovna mesta strateškega menedžmenta sta ključni kompetenci še oblikovanje ciljev in razvoj zaposlenih.

Lastnosti, ki posamezniku zagotavljajo, da uspešno dosega zastavljene cilje so osebnostne kompetence. Osebnostne kompetence vključujejo delovnospecifične in temeljne kompetence. Pod temeljne kompetence lahko štejemo timsko delo, preciznost in komunikativnost. Delovnospecifične kompetence pa so bolj vezane na specifične zahteve na delovnem mestu in točno določene delovne naloge.

Glede na vsako delovno mesto se določijo točne kompetence, ki bodo zahtevane za opravljanje dela. Za vsako delovno mesto se skozi intervjuje in psihometrična testiranja določijo naloge, ki se opravljajo na določenem delovnem mestu, katerim poleg glavnih kompetenc določimo ključne delovnospecifične kompetence.

Kompetence razdelimo na:

- Naravne oz. prirojene
- Pridobljene z izobraževanjem
- Prilagodljive
- Vedenjske

Kompetence kadrovikov so kontekstualno pogojene-odvisne od nacionalnega, organizacijskega in časovnega okvira v katerem delujejo kadrovski strokovnjaki. Po drugi strani kadrovik ne potrebuje nujno vseh identificiranih kompetenc, saj se kadrovske aktivnosti v organizacijah izvajajo v sodelovanju linijskih vodij, kadrovskih strokovnjakov, delavcev, sindikatov in zunanjih izvajalcev.

Prav zaradi razvitosti kompetenčnega modela je izbor podjetja XY ustrezen, saj omogoča podlago za razvoj modela za načrtovanje nasledstva.

Slika 5.3: Ocenjevale kompetence v podjetju XY



Vir: Letno poročilo 2016 podjetja XY

6 PREDSTAVITEV PODJETJA XY

Podjetje XY je eno najbolj znanih in uspešnih podjetij v Sloveniji ter eno vodilnih evropskih proizvajalcev izdelkov za dom z dolgoletno tradicijo. Podjetje se lahko pohvali s kar dvema globalnima blagovnama znamkama in šestimi lokalnimi. Njihovi vrhunsko oblikovani in tehnološko dovršeni aparati za dom so na voljo kar v 90 državah sveta. Podjetje XY je znano po tem, da velja za največjega slovenskega neto izvoznika, saj izvozi 93 % svojih proizvodov in ima kar 10.600 zaposlenih.

Osrednja dejavnost s katero se ukvarja podjetje XY so izdelki za doma in bela tehnika. Prav v teh panogah imajo večletne izkušnje in so vsako leto bolj in bolj uspešni tako v Sloveniji, kot v tujini. Sledijo viziji in vrednotam podjetja, ki izhaja iz tega, da želijo postati vodilni na svetu v inovacijah. Na tem področju so si v panogi že ustvarili status izzivalca in *trendsetterja*. Podjetje XY sodeluje s priznanimi svetovnimi oblikovalci, kot so Pininfarino, Karim Rashid, Philipp Starck ...

V podjetju XY so leta 2013 v osveženem strateškem načrtu sprejeli ambiciozne cilje, s katerimi želijo izboljšati poslovanje. Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od motiviranosti menedžmenta in njegovih kompetenc za opravljanje svojega dela. Ker v podjetju XY verjamejo, da se uspešen vodja razvije in ne rodi, so se odločili, da bodo svojim ključnim sodelavcem pri njihovem strokovnem in osebnem razvoju nudili vso potrebno podporo. Kljub zavedanju, da je odgovornost za razvoj vedno na strani posameznika, svojim sodelavcem dajejo priložnosti za učenje ter strokovni in osebni razvoj. V ta namen so se odločili za izvedbo **projekta razvoja ključnih kadrov in vpeljave nasledstev**, ki je zastavljen zelo celovito. Z izvajanjem projekta so začeli v letu 2015, pri čemer so vključili 40 ključnih kadrov podjetja XY.

7 POTEK PROJEKTA

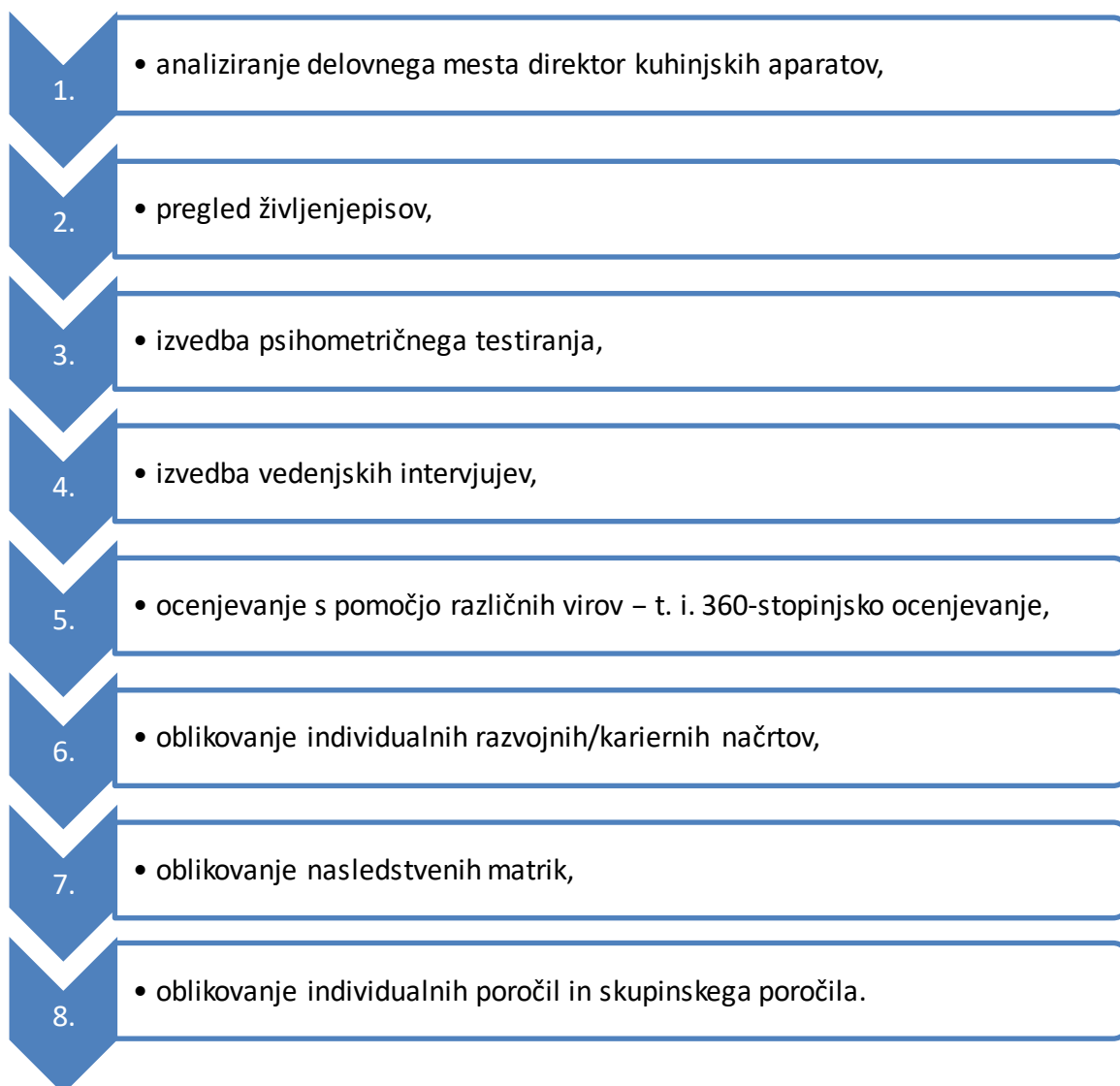
V projekt je bilo vključenih 25 ključnih delovnih mest, za katera so med udeleženci evalvacije iskali potencialne naslednike. Ta delovna mesta so:

- predsednik uprave,
- član uprave za operacije s področja velikih gospodinjskih aparatov in operacije prodajo ogrevalnih sistemov,
- član uprave za prodajo in trženje velikih in malih gospodinjskih aparatov,
- član uprave za oskrbno verigo, logistiko, kakovost, organizacijo in IT,
- član uprave za finance in ekonomiko,
- pomočnik predsednika uprave – portfeljske naložbe,
- pomočnik predsednika uprave – korporativno upravljanje in mednarodni razvoj poslovnega sistema,
- izvršni direktor za upravljanje s tveganji in pomočnik člana uprave – upravljanje s tveganji,
- izvršni direktor produktnega vodenja,
- izvršni direktor proizvodnje,
- izvršni direktor razvoja,
- izvršni direktor nabave,
- izvršni direktor financ, davkov in upravljanja premoženja,
- izvršni direktor kontrolinga in računovodstva,
- izvršni direktor tržne regije – skupnost neodvisnih držav,

a. Potek projekta

Projekt je bil izveden v naslednjih fazah:

Slika 7.1: Faze projekta



V nadaljevanju je vsaka faza procesa tudi bolj podrobno predstavljena, in sicer so opisani metodologija in rezultati posamezne faze. Predstavljen je primer delovnega mesta direktor kuhinjskih aparatov.

b. Analiziranje delovnega mesta direktor kuhinjskih aparatov

Metodologija

Leta 2016 je bilo v analizo delovnih mest dodatno vključeno le delovno mesto direktor kuhinjskih aparatov. Za analizo je bil uporabljen enak vprašalnik kot leta 2015.

Vprašalnik sta izpolnili dve osebi, ki trenutno zasedata to delovno mesto (v pomoč sta prejeli primer izpolnjenega vprašalnika), nato pa je vsak izpolnjen vprašalnik pregledala in po potrebi dopolnila še neposredno nadrejena oseba.

Rezultati

Prejemu izpolnjenega vprašalnika je sledila analiza, s čimer so bili pridobljeni zelo kakovostni podatki. Ti so bili uporabljeni za oblikovanje individualnih/kariernih načrtov in nasledstvenih matrik.

c. Pregled življenjepisov

Metodologija

Za pridobitev informacij o zgodovini posameznega udeleženca evalvacije so bili vsi kandidati naprošeni, naj posredujejo življenjepis. V ta namen so bili pripravljene obrazci, ki so bili posredovani vsem udeležencem.

Rezultat

Udeleženci so posredovali svoje življenjepise, čeprav večina ni uporabila vnaprej predlaganega obrazca, saj so imeli življenjepise že napisane. Življenjepise so bili uporabljeni za pripravo na izvedbo vedenjskih intervjujev.

d. Izvedba psihometričnega testiranja

Metodologija

Psihometrično testiranje je bilo izvedeno s pomočjo psihometričnega testa – DISCUS. **DISCUS** je osebnostni vprašalnik, ki meri štiri osnovne svojevrstne vedenjske sloge, ki se razločno in predvidljivo odražajo v vsakodnevem življenju. Je široko uporabljeno orodje v poslovnem svetu tako za izbiro primernih kadrov kot za ugotavljanje razvojnih potreb in kompetenc.

Rezultati

Psihometrični test so rešili vsi udeleženci evalvacije. Rezultati psihometričnega testiranja so zajeti v individualnih poročilih za vsakega posameznega kandidata.

e. Izvedba vedenjskih intervjujev

Metodologija

Individualni vedenjski intervjuji s svetovalcem so trajali največ uro in pol na posameznega udeleženca. Z zaposlenimi v podjetju XY se je intervju praviloma opravil osebno na sedežu družbe, z drugimi pa preko videokonference.

Svetovalec je s pomočjo intervjuja ocenjeval kompetence in bil posebej pozoren tudi na prednosti in morebitne izzive na strokovnem področju, osebni življenjski slog, karierni razvoj in motivacijo zanj.

Rezultati

Zaključki, ki so jih svetovalci naredili na podlagi opravljenega intervjuja in drugih orodij za merjenje potencialov, so povzeti v individualnih poročilih za posameznega kandidata. Skupinski povzetki oz. ugotovitve pa so navedeni tudi ob koncu tega poročila.

f. Ocenjevanje s pomočjo različnih virov – t. i. 360-stopinjsko ocenjevanje

Metodologija

360-stopinjska povratna informacija je med najbolj zanesljivimi orodji za prikaz individualnih razvojnih potreb za izboljšanje kompetenc zaposlenih. Udeleženec se s pomočjo nabora vprašanj oceni sam, po istem vprašalniku pa ga ocenijo tudi njegov nadrejeni, sodelavci na isti organizacijski ravni in podrejeni. Na ta način je pridobljena objektivna slika o posameznikovih kompetencah in razvojnih potrebah.

Uporabljen je bil enak vprašalnik kot leto prej, v kadrovske službi pa so pripravili seznam ocenjevalcev, ki so ga nato posredovali v potrditev tudi ocenjenim. Ti so ga pregledali z vidika pravilnosti relacij (podrejeni, nadrejeni, sodelavci na isti organizacijski ravni).

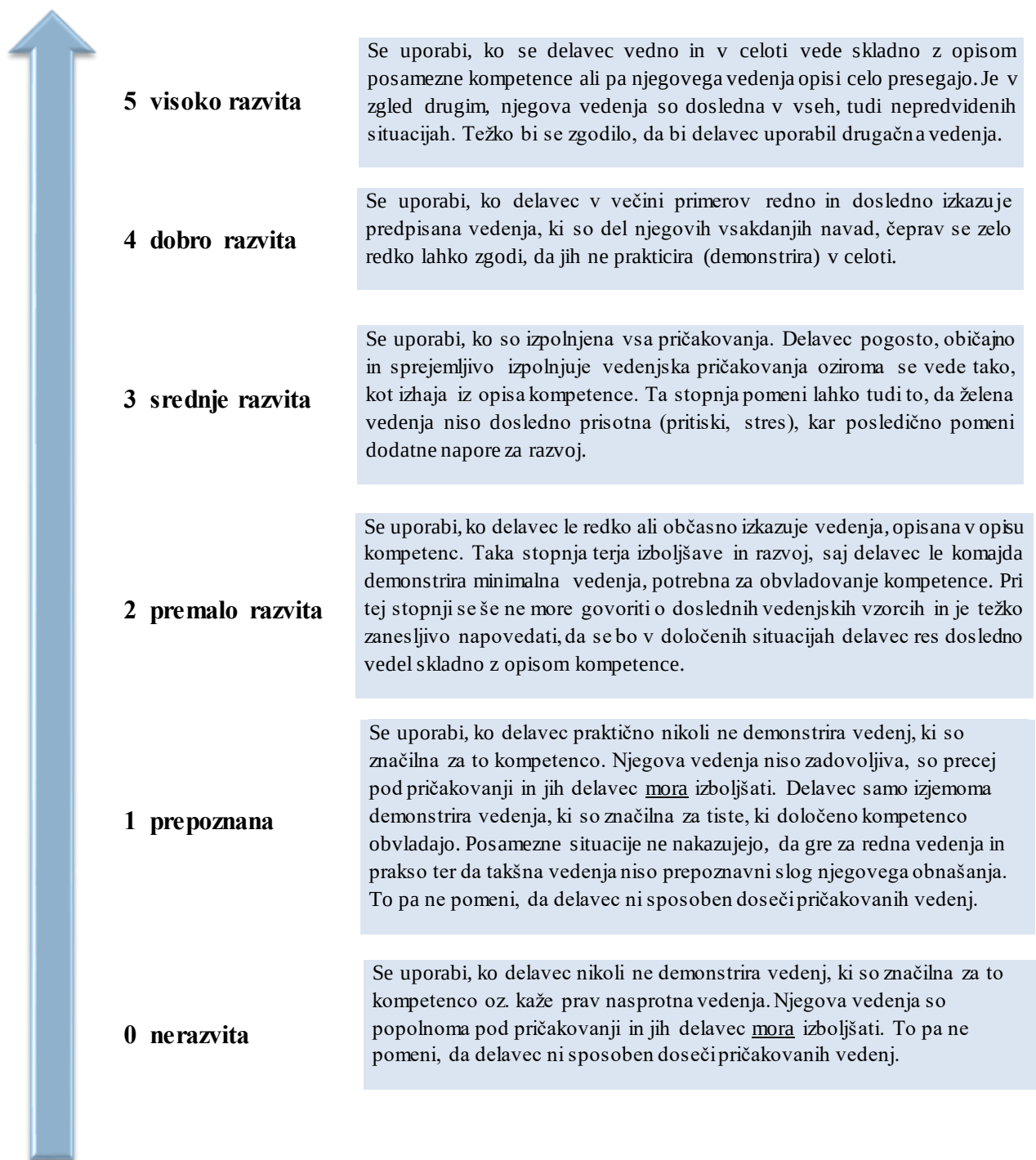
Ocenjene so bile naslednje kompetence:

- ciljna naravnost,
- timskost,
- naravnost na stranke,
- sposobnost prilagajanja na spremembe,

- odprtost za nova znanja,
- inovativnost/ustvarjalnost,
- odgovornost pri sprejemanju odločitev,
- komunikativnost,
- povezovalnost,
- vplivnost,
- objektivnost,
- zanesljivost,
- sposobnost delegiranja,
- strateškost,
- pogajalske sposobnosti,
- analitičnost,
- taktičnost.



V nadaljevanju je prikazana lestvica, ki je bila uporabljena za ocenjevanje posameznih kompetenc.



Rezultati 360-stopinjskega ocenjevanja kompetenc so prikazani v individualnih poročilih in vsebujejo:

- število ocenjevalcev po respondentnih skupinah,
- skupno povprečno oceno posamezne kompetence po respondentnih skupinah,
- primerjava skupne povprečne ocene po kompetencah z osebno oceno,

- povprečne ocene posameznih kompetenc po respondentnih skupinah ter razlike med njimi in osebno oceno,
- povprečne ocene posameznih trditev po respondentnih skupinah.

g. Oblikovanje individualnih razvojnih / kariernih načrtov

Metodologija

Na podlagi potencialov, ki so bili izmerjeni s pomočjo različnih orodij, opredeljenih v predhodnih točkah, so bile za vsakega udeleženca oblikovane razvojne/karierne načrte. Pri tem je bil upoštevan tako izmerjeni potencial kot tudi motivacija za zasedbo posameznega delovnega mesta.

Rezultati

Individualni razvojni/karierni načrti so prikazani v individualnih razvojnih načrtih.



h. Oblikovanje nasledstvenih matrik

Metodologija

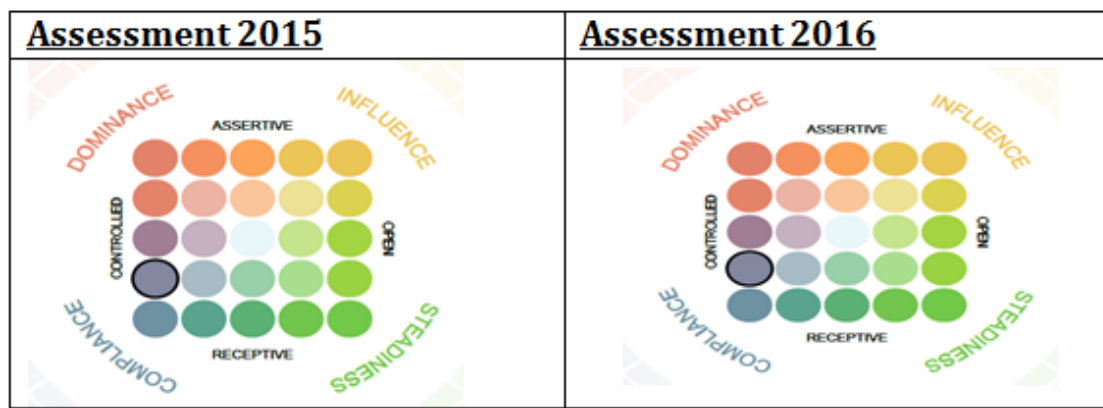
Namen tega projekta je tudi vpeljava nasledstev za 25 ključnih delovnih mest. Na podlagi potencialov, ki so bili izmerjeni s pomočjo različnih orodij, opredeljenih v predhodnih točkah, je bil za vsakega udeleženca ugotovljen potencial in motivacija za zasedbo

posameznega delovnega mesta. To je bila osnova za oblikovanje nasledstvene matrike za vsa delovna mesta, vključena v projekt.

Rezultati

V spodnjih tabelah sem primerjala rezultate psihometričnega testiranja kandidata AU leta 2015 in leta 2016.

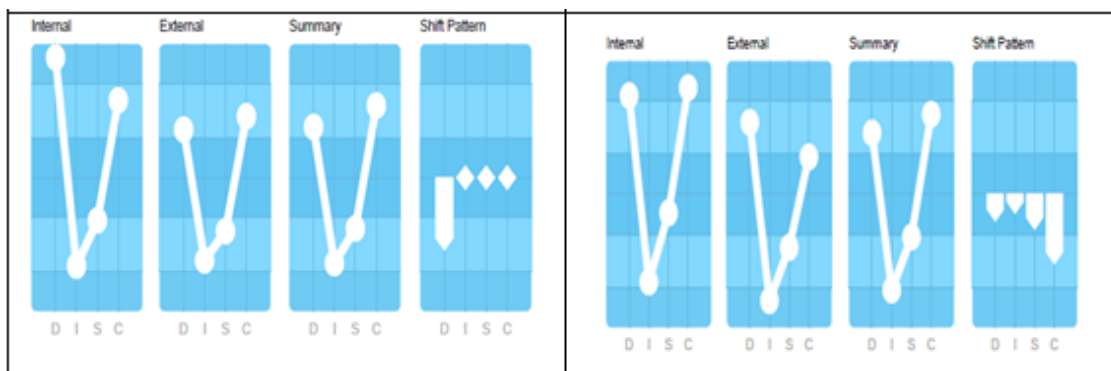
Slika 7.2: Karta, ki prikazuje slog kandidata



V kvadrantu levo spodaj so prilagodljivi tipi osebnosti. Kandidat je oseba, ki ima situacijo vedno pod nadzorom in običajno ne mara deliti informacij ali svojih idej. Je samozavesten in dojemljiv. V primerjavi je mogoče opaziti, da je krogec na istem mestu in se njegov slog vodenja ni spremenil. Gospod AU pri vodenju sledi strukturi in doslednosti. V njegovem slogu vodenja se zaznava element asertivnosti in prodornosti, zato si želi imeti dovolj svobode, da samostojno oblikuje rešitve in se odloča. Je previden, samozavesten, natančen in neposreden. Ceni sam proces dela in rezultate ter se izogiba negotovostim in šibkosti. Pod pritiskom diktira ali se umakne.

Slika 1.3: Niz profilov

<u>Assessment 2015</u>	<u>Assessment 2016</u>
------------------------	------------------------



Njegov notranji profil prikazuje visoko stopnjo dominantnosti, nizko stopnjo vplivnosti, dokaj nizko mero stalnosti in visoko mero prilagodljivosti tako leta 2015 kot leta 2016.

Njegov zunanji profil leta 2015 prikazuje dokaj veliko mero dominantnosti, nizko mero vplivnosti in stalnosti ter visoko mero prilagodljivosti. Leta 2016 pa je stopnja prilagodljivosti nižja kot leto prej.

Ujemanje za delovno mesto generalnega direktorja.

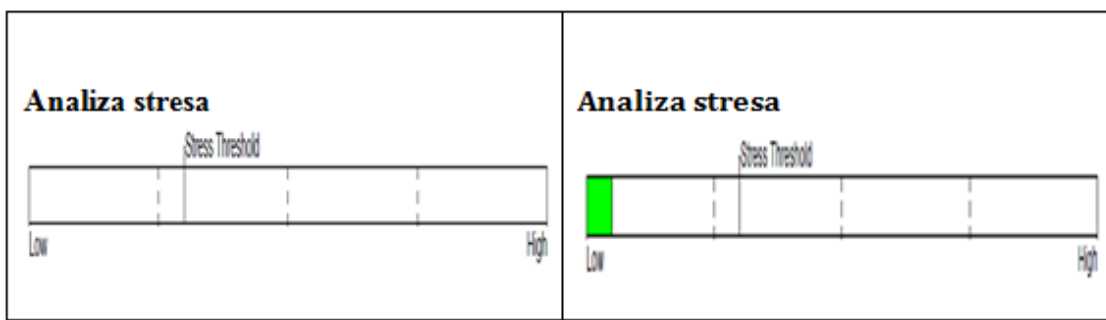
Slika 7.4: Karta ujemanja

2015	2016
Job match: Managing director: 52%	Job match: Managing director: 60%
Dominance - : Somewhat too low 17%	Dominance -8% : Slightly too low
Influence - : Too low 31%	Influence -40% : Too low
Steadiness +5% : Slightly too high	Steadiness +5% : Slightly too high
Compliance +48% : Too high	Compliance +39% : Too high

Slika 7.5: Analiza stresa

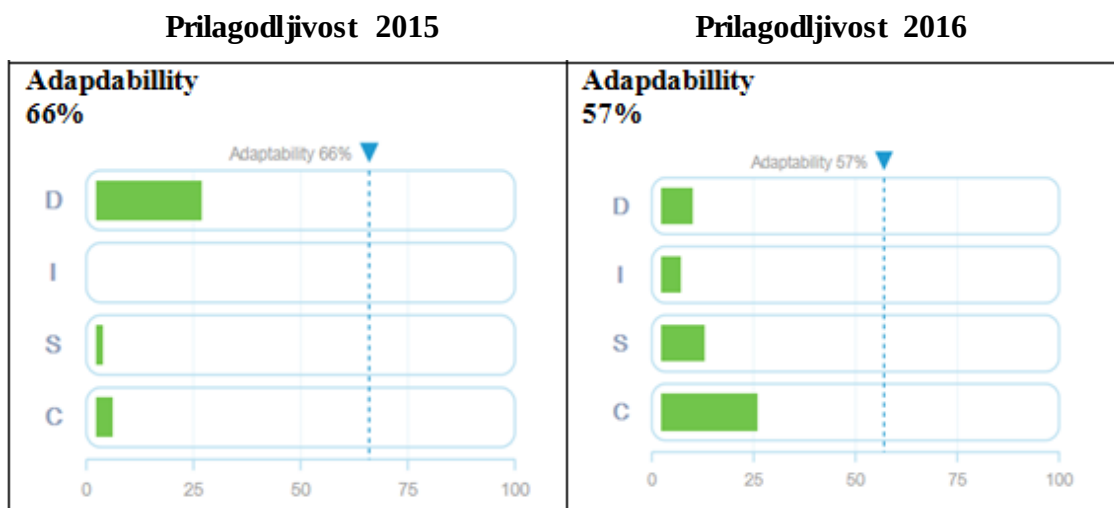
2015

2016



Leta 2015 kandidat ni bil pod stresom. Leta 2016 je bil kandidat pod majhno mero stresa, a je treba opozoriti, da se glede na svojo osebnost slabo spopada s stresom. Kandidat največ stresa doživlja v svojem delovnem okolju.

Slika 7.6: Prilagodljivost kandidata



Leta 2016 profil napetosti kaže, v kolikšni meri kandidat čuti potrebo po prilagoditvi svojega sloga trenutnim delovnim pogojem. Leta 2015 je mogoče zaznati večjo prilagodljivost kot leta 2016.

Slika 7.7: Prednosti za delovno mesto

2015

2016

Prednosti za delovno mesto	Prednosti za delovno mesto
• Pripravljen delegirati, če je to potrebno • Sposobnost delati brez odobritve drugih • Poudarek na praktičnih dejavnikih • Usmerjen k doseganju rezultatov	• Pripravljen delegirati, če je to potrebno • Prodoren motivator • Močne veščine samomotivacije

Slika 7.8: Šibkosti za delovno mesto

2015	2016
Šibkosti za delovno mesto	Šibkosti za delovno mesto
• Prijaznost • Samozavest • Potrpežljivost • Socialna orietnacija • Vztrajnost	• Prijaznost • Samozavest • Potrpežljivost • Socialna orietnacija • Vztrajnost

Slika 7.9: Neaktivne lastnosti

2015	2016
Neaktivne lastnosti, na katerih je potrebno delati	Neaktivne lastnosti, na katerih je potrebno delati
• Zavzetost • Potrpežljivost • Vztrajnost • Samozavest • Socialna usmerjenost	• Zavzetost • Potrpežljivost • Vztrajnost • Samozavest • Socialna usmerjenost

Neaktivne lastnosti se v enem letu niso spremenile, kar pomeni, da mora kandidat bolj vztrajno pristopiti k izboljšanju neaktivnih lastnosti.

8 EVALVACIJA ZAPOSLENIH GLEDE NJIHOVE NADALJNJE MOTIVACIJE PRIDELU

a. Anketa raziskave

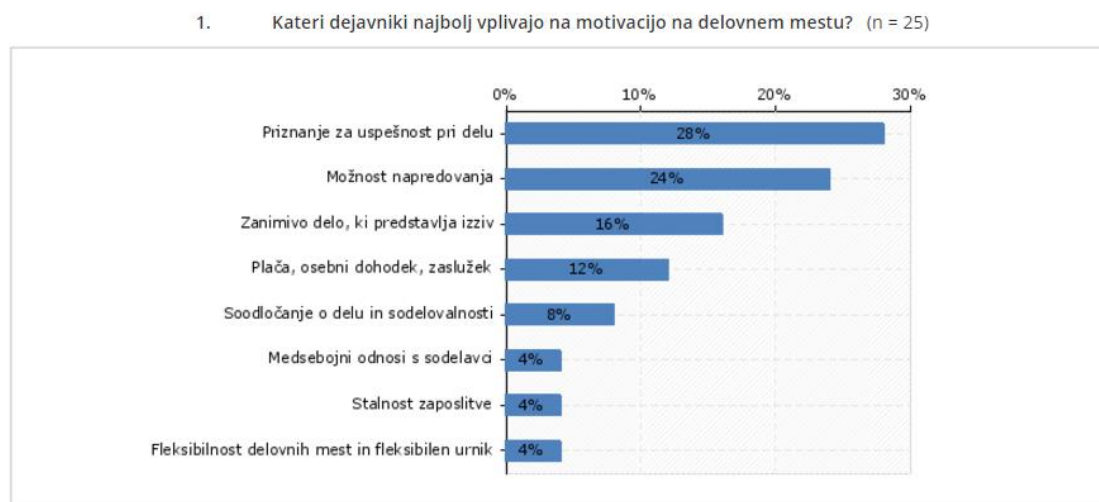
Namen raziskave je bil z anketnim vprašalnikom ugotoviti vpliv evalvacije zaposlenih na njihovo nadaljnjo motivacijo pri delu. Anketna vprašanja sem pripravila sama na podlagi informacij, ki sem jih potrebovala za celotno raziskavo. Anketni vprašalnik je bil poslan 25 zaposlenim v podjetju XY, ki so bili vključeni v proces ocenjevanja. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 20 vprašanj zaprtega tipa.

b. Rezultati raziskave

i. ANALIZA IN INTERPRETACIJA ANKETE

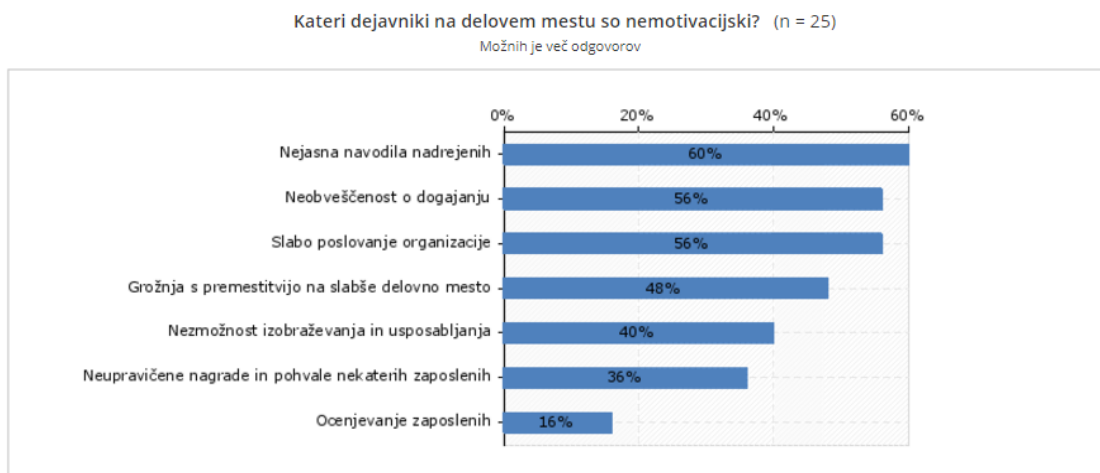
Raziskava je bila narejena na podlagi dvajsetih vprašalnikov, katere sem poslala zaposlenim v postopku ocenjevanja v podjetju XY. Vprašalnik vsebuje 20 vprašanj. Vprašalniki so bili poslani vsem 25 zaposlenim v postopku evalvacije, vprašalnik pa sem prejela od vseh kandidatov.

Graf 1: Kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo na delovnem mestu?



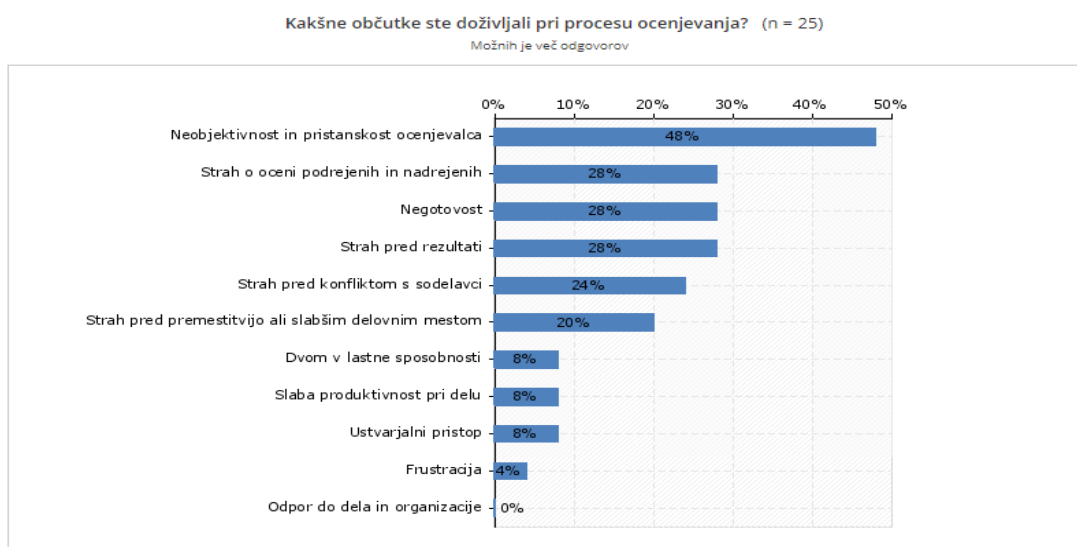
Iz grafa 1 je razvidno, da na motivacijo na delovnem mestu najbolj vpliva dejavnik priznanje za delovno uspešnost z 28 %, na drugem mestu je možnost napredovanja s 24 % in na tretjem mestu je s 16 % zanimivo delo, ki predstavlja izziv. Plača, osebni dohodek in zaslužek z 12 % zasedajo četrto mesto, sledi dejavnik soodločanje o delu in sodelovalnosti s 8 %. 4 % pa si delijo dejavniki fleksibilnost delovnih mest in fleksibilen urnik, stalnost zaposlitve ter medsebojni odnosi s sodelavci.

Graf 2: Kateri dejavniki na delovnem mestu so nemotivacijski?



Graf 2 prikazuje, da so najbolj nemotivacijski dejavniki na delovnem mestu nejasna navodila nadrejenih s 60 %, neobveščenost o dogajanju s 56 % in slabo poslovanje organizacije prav tako 56 %. Sledi dejavnik grožnja s premestitvijo na slabše delovno mesto s 48 %. 40 % anketirancev pravi, da je nemotivacijski dejavnik nezmožnost izobraževanja in usposabljanja, 36 % pa neupravičene nagrade in pohvale nekaterih zaposlenih. Na zadnjem mestu s 16 % pa je dejavnik ocenjevanje zaposlenih.

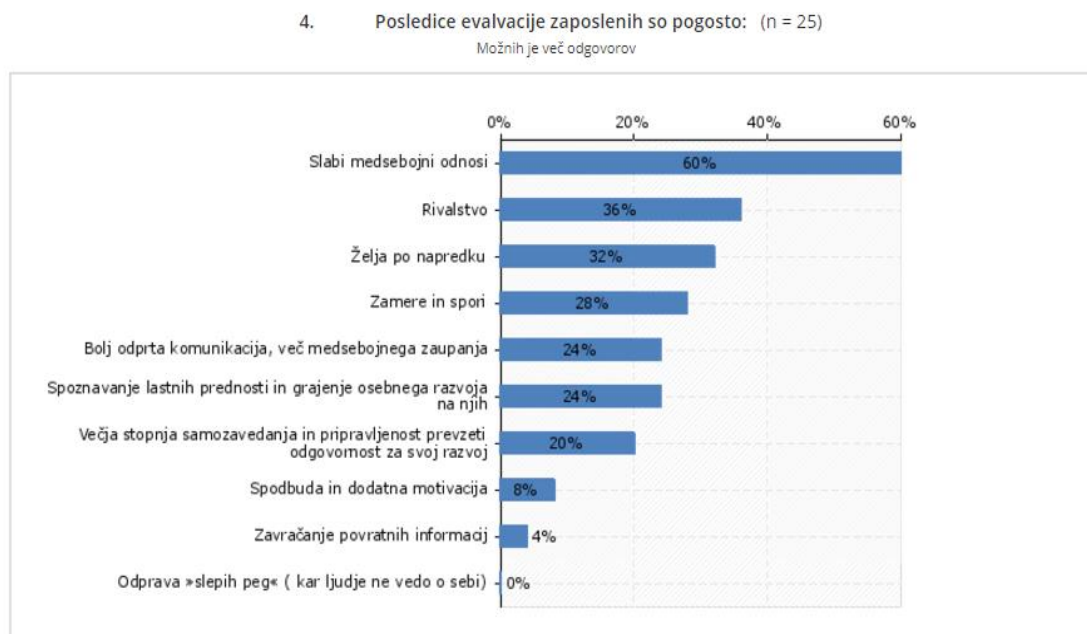
Graf 3: Kakšne občutke ste doživljali pri procesu ocenjevanja?



Graf 3 ponazarja, da je največ anketirancev doživljalo občutek neobjektivnosti in pristranskosti ocenjevalca s 48 %. Drugo mesto si delijo dejavniki strah o oceni podrejenih in nadrejenih, negotovost ter strah pred rezultati z 28 %. Tretje mesto zaseda strah pred konfliktom s sodelavci s 24 %, ki mu z 20 % sledi dejavnik strah pred premestitvijo ali

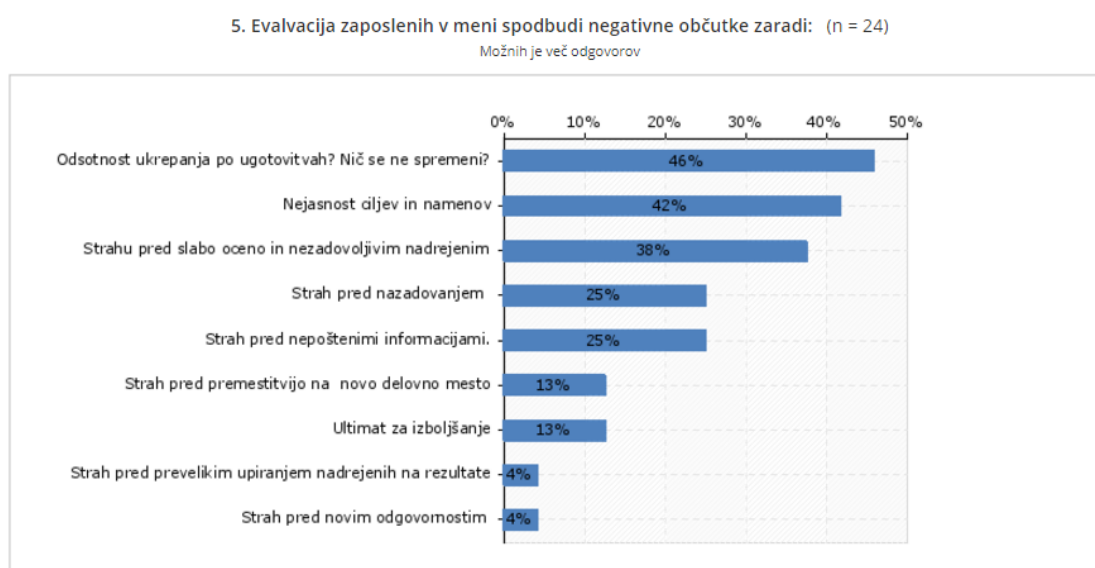
slabim delovnim mestom. 8 % si delijo dejavniki dvom v lastne sposobnosti, slaba produktivnost pri delu in ustvarjalni pristop, na zadnjem mestu pa je s 4 % frustracija.

Graf 4: Posledice evalvacije zaposlenih so pogosto:



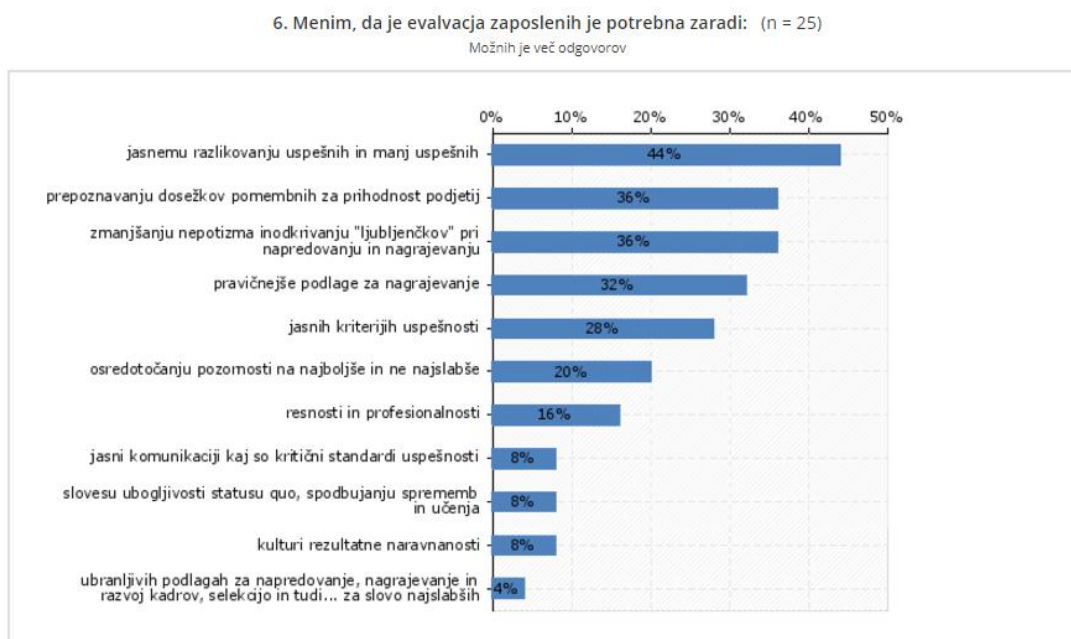
Graf 4 kaže, da so posledice evalvacije zaposlenih največkrat slabi medsebojni odnosi s 60 %, sledijo rivalstvo s 36 %, želja po napredku z 32 % ter zamere in spori z 28 %. 24 % si delita dejavnika bolj odprta komunikacija in več medsebojnega zaupanja ter spoznavanje lastnih prednosti in grajenje osebnega razvoja na njih. 20 % anketirancev meni, da je to večja stopnja samozavedanja in pripravljenost prevzeti odgovornost za svoj razvoj, 8 % spodbuda in dodatna motivacija ter na zadnjem mestu s 4 % zavračanje povratnih informacij.

Graf 5: Evalvacija zaposlenih v meni spodbudi negativne občutke zaradi:



Na vprašanje, zakaj evalvacija zaposlenih spodbudi negativne občutke, je 46 % anketirancev odgovorilo, da zaradi odsotnosti ukrepanja po ugotovitvah oziroma nič se ne spremeni, 42 % anketirancev pravi, da zaradi nejasnosti ciljev in namenov, 38 % pa kot vzrok navaja strah pred slabo oceno in nezadovoljnim nadrejenim. 25 % si delita dejavnika strah pred nazadovanjem in strah pred nepoštenimi informacijami. 13 % si delita dejavnika strah pred premestitvijo na novo delovno mesto in ultimat za izboljšanje. Zadnje mesto s 4 % pa si delita dejavnika strah pred prevelikim upiranjem nadrejenih na rezultate in strah pred novim odgovornostim.

Graf 6: Menim, da je evalvacija zaposlenih potrebna zaradi:

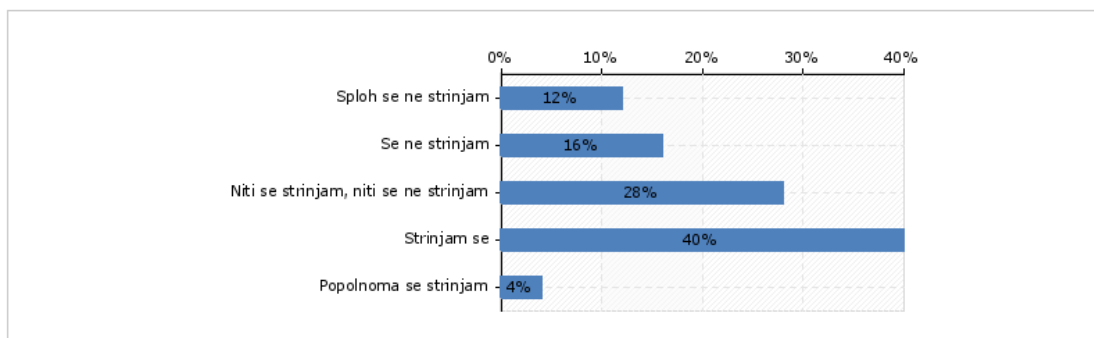


44 % anketirancev je odgovorilo, da je evalvacija zaposlenih potrebna zaradi jasnega razlikovanja uspešnih in manj uspešnih, drugo mesto si s 36 % delita dejavnika prepoznavanje dosežkov, pomembnih za prihodnost podjetij in zmanjšanje nepotizma oziroma odkrivanje ljubljencev pri napredovanju in nagrajevanju. Na tretjem mestu je z 32 % dejavnik pravičnejše podlage za nagrajevanje, četrto mesto pa z 28 % zaseda dejavnik jasni kriterij uspešnosti. 20 % anketiranih je odgovorilo, da zaradi osredotočanja pozornosti na najboljše in ne najslabše. 16 % anketirancev je odgovorilo, da zaradi resnosti in profesionalnosti. 8 % pa si delijo dejavniki jasna komunikacija, kaj so kritični standardi uspešnosti, sloves ubogljivosti *status quo*, spodbujanje sprememb in učenja ter kultura rezultatne naravnosti. 4 % anketirancev pa so odgovorili, da ubranljivih podlagah za napredovanje, nagrajevanje in razvoj kadrov, selekcijo in tudi ... za slovo najslabših.

Graf 7: Menim, da evalvacija zaposlenih pomaga zagotavljati boljše delovne rezultate in motivira zaposlene za boljšo poslovno odličnost.

7. Menim, da evalvacija zaposlenih pomaga zagotavljati boljše delovne rezultate in motivira zaposlene za boljšo poslovno odličnost? (n = 25)

Možnih je več odgovorov

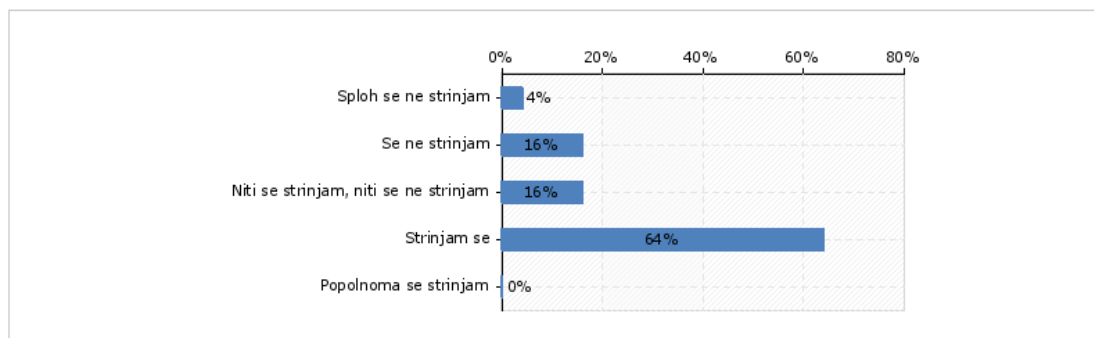


40 % anketirancev se strinja, da evalvacija zaposlenih pomaga zagotavljati boljše delovne rezultate in motivira zaposlene za boljšo poslovno odličnost. 28 % je odgovorilo, »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 16 % anketirancev je odgovorilo, da se ne strinja, 12 % je odgovorilo, da se sploh ne strinja, 4% pa »popolnoma se strinjam«.

Graf 8: Evalvacija motivira zaposlene za potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju?

8. Evalvacija motivira zaposlene za potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju? (n = 25)

Možnih je več odgovorov

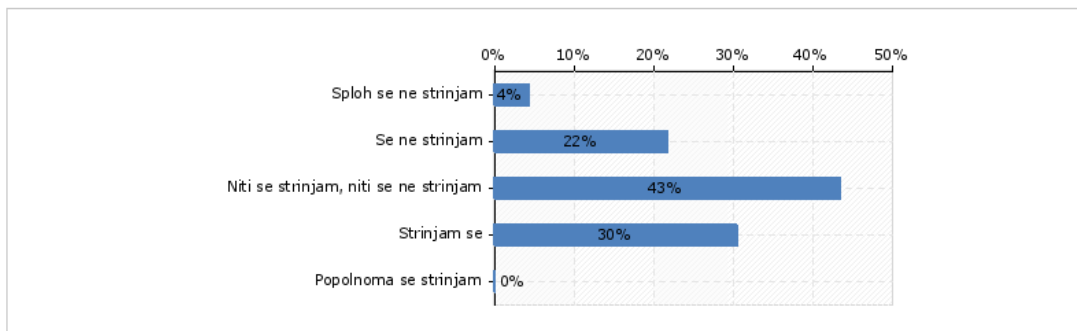


64 % anketirancev se strinja, da evalvacija zaposlene motivira za potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju, 16 % se ne strinja, prav tako je 16 % anketirancev odgovorilo »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 4 % pa so odgovorili, da se sploh ne strinjajo.

Graf 9: Evalvacija zaposlenih slabo vpliva na odnose med zaposlenimi/nadrejenimi/podrejenimi.

9. Evalvacija zaposlenih slabo vpliva na odnose med zaposlenimi / nadrejenimi/ podrejenimi. (n = 23)

Možnih je več odgovorov

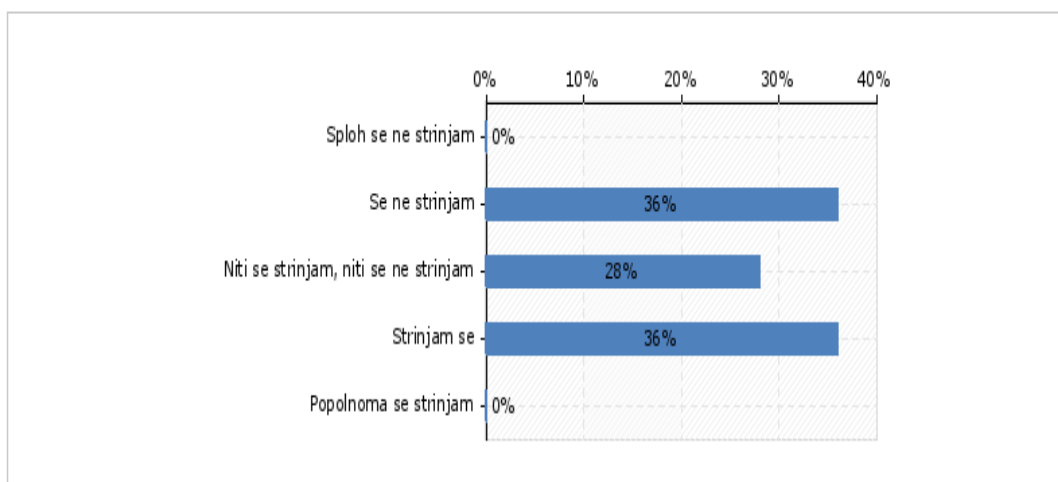


43 % anketirancev je na vprašanje, ali evalvacija zaposlenih slabo vpliva na odnose med zaposlenimi/nadrejenimi/podrejenimi, odgovorilo »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 30 % anketirancev je odgovorilo, da se strinja, 22 % je odgovorilo, da se ne strinja, 4 % pa se sploh ne strinjajo.

Graf 10: Evalvacija v meni spodbudi občutek strahu.

10. Evalvacija v meni spodbudi občutek strahu. (n = 25)

Možnih je več odgovorov

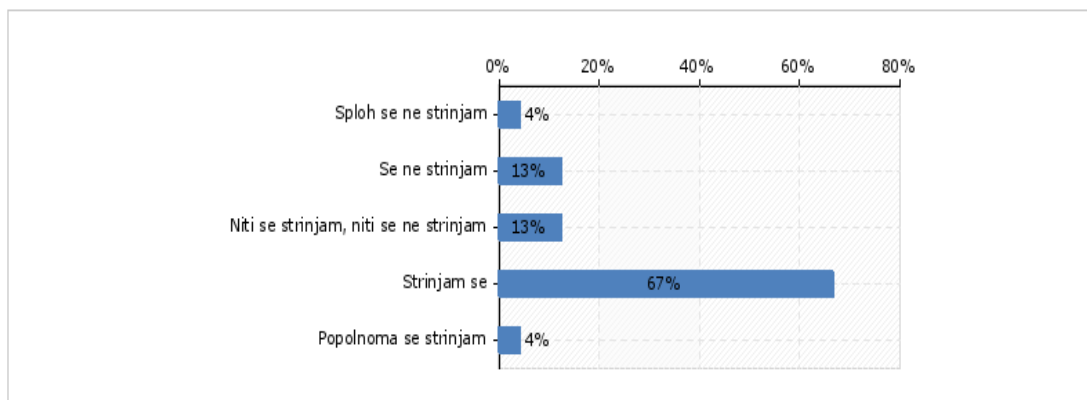


36 % anketirancev je odgovorilo, da se ne strinja, da evalvacija v njih spodbudi občutek strahu, isto število anketirancev pa pravi, da se s trditvijo strinja. 28 % anketirancev je odgovorilo s trditvijo »niti se strinjam niti se ne strinjam«.

Graf 11: Na podlagi evalvacije sem izvedel/-a več informacij o sebi in katere stvari bi moral/-a izboljšati.

11. Na podlagi evalvacije sem izvedel/a več informacij o sebi in katere stvari bi moral/a izboljšati. (n = 24)

Možnih je več odgovorov

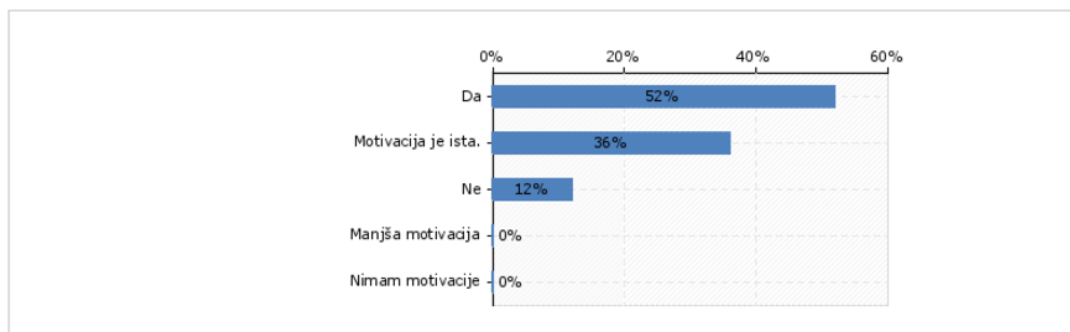


67 % anketirancev se strinja, da so na podlagi anketirancev izvedeli več informacij o sebi in kaj bi morali izboljšati. 13 % se z zgornjo trditvijo ne strinja in isto število anketirancev je odgovorilo s trditvijo »niti se strinjam niti se ne strinjam«. 4 % anketirancev so odgovorili, da se s trditvijo popolnoma strinjajo in enako število, da se s trditvijo sploh ne strinja.

Graf 12: Po opravljeni evalvaciji imam večjo motivacijo na delovnem mestu.

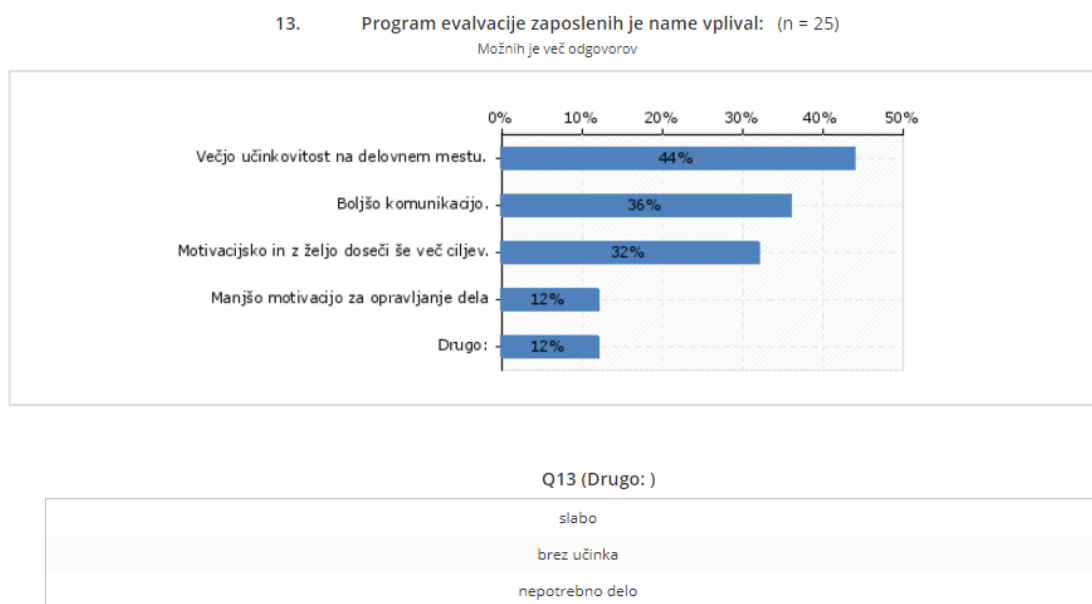
Po opravljeni evalvaciji imam večjo motivacijo na delovnem mestu? (n = 25)

Možnih je več odgovorov



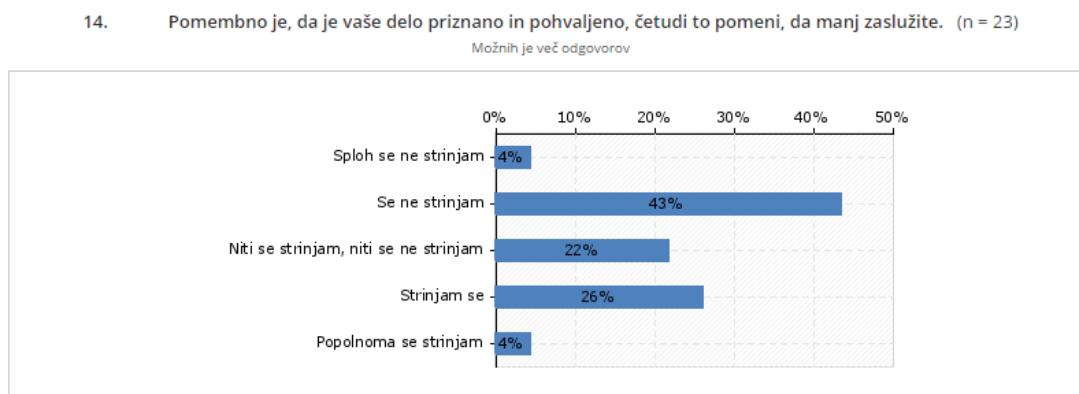
52 % anketirancev je odgovorilo, da je stopnja motivacije na delovnem mestu po opravljeni evalvaciji večja. 36 % anketirancev je odgovorilo, da je motivacija ista in 12 % je odgovorilo, da motivacija ni večja.

Graf 13: Program evalvacije zaposlenih je name vplival:



44 % anketirancev je odgovorilo, da je program evalvacije nanje vplival z večjo učinkovitostjo na delovnem mestu, 36 % z boljšo komunikacijo, 32 % z motivacijo in željo doseči še več, 12 % pa je odgovorilo »manjšo motivacijo za opravljanje dela in drugo (slabo, nepotrebno delo brez učinka)«.

Graf 14: Pomembno je, da je vaše delo priznано in pohvaljeno, četudi to pomeni, da manj zaslužite.

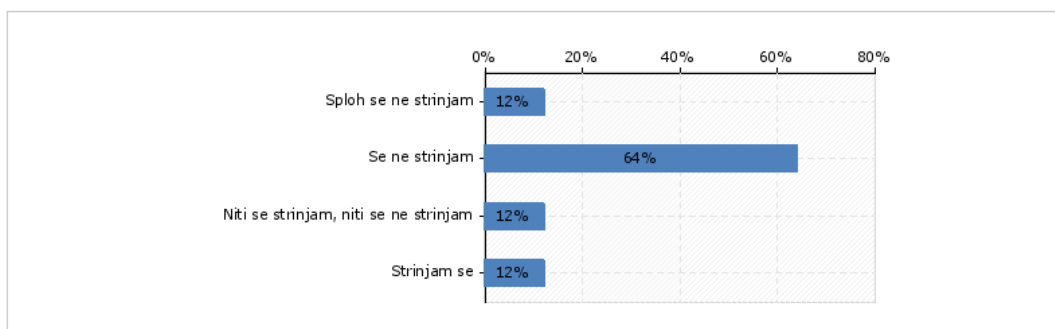


43 % anketirancev se zgornjo trditvijo ne strinja z, 26 % anketirancev pa se z zgornjo trditvijo strinja. 22 % anketirancev je odgovorilo »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 4 % pa si delita trditvi »sploh se ne strinjam« in »popolnoma se strinjam«.

Graf 15: Bistveno je imeti položaj z visoko plačo, četudi to pomeni zmanjšanje možnosti napredovanja.

15. Bistveno je imeti položaj z visoko plačo, četudi to pomeni zmanjšanje možnosti napredovanja. (n = 25)

Možnih je več odgovorov

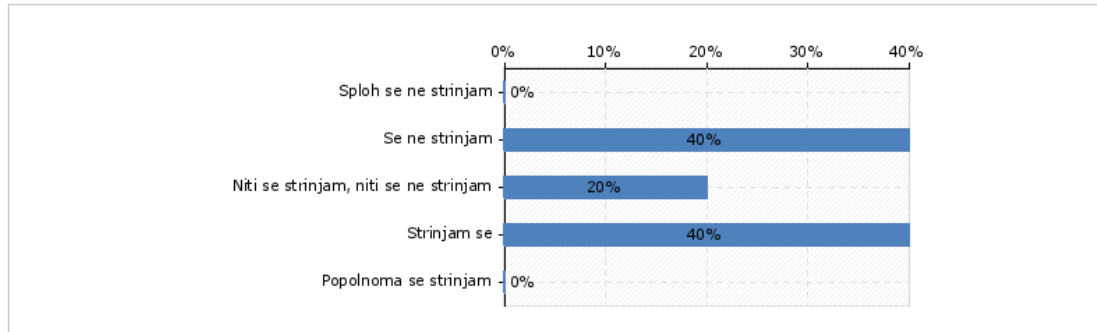


64 % anketirancev se ne strinja, da je bistveno imeti položaj z visoko plačo, četudi to pomeni zmanjšanje možnosti napredovanja, 12 % anketirancev se strinja, isto število pa je odgovorilo s trditvijo »niti se strinjam niti se ne strinjam«. Isto število je odgovorilo »sploh se ne strinjam«.

Graf 16: Bolje je imeti priznanje za relativno nepomembno nalogo kot izvrševati nalogo, ki je pomembna, a nepriznana.

16. Bolje je imeti priznanje za relativno nepomembno nalogo, kot izvrševati nalogo, ki je pomembna, toda nepriznana. (n = 25)

Možnih je več odgovorov

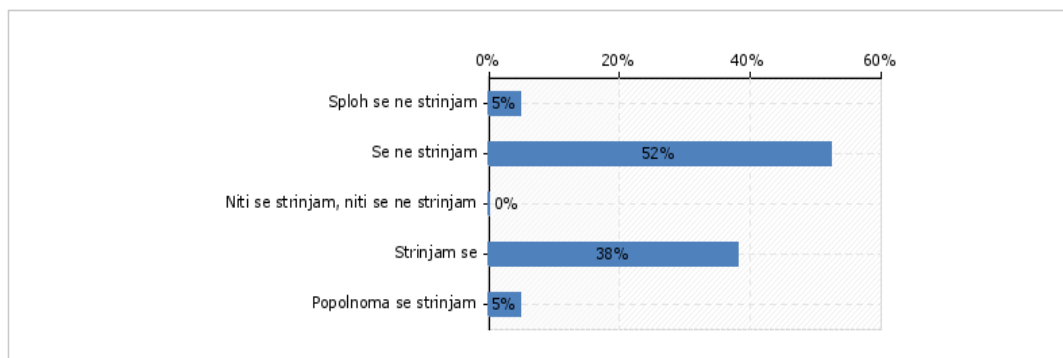


40 % anketirancev se strinja in isto število anketirancev se ne strinja, da je bolje imeti priznanje za relativno nepomembno nalogo kot izvrševati nalogo, ki je pomembna, a nepriznana. 20 % jih je odgovorilo z »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 40 % anketirancev pa se ne strinja.

Graf 17: Raje bi bili občasno neuspešni pri svojem delu, kot da bi izvedeli, da niste imeli podpore kolegov.

17. Raje bi bili kdaj pa kdaj neuspešni pri svojem delu, kot da bi izvedeli, da niste imeli podpore kolegov (n = 21)

Možnih je več odgovorov

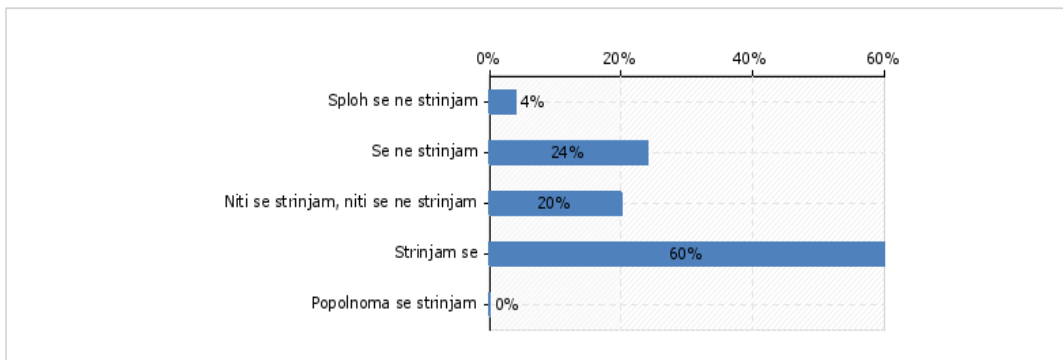


5 % anketirancev se popolnoma strinja s trditvijo, da bi bili raje občasno neuspešni pri svojem delu, kot da bi izvedeli, da niso imeli podpore kolegov, 38 % anketirancev se s trditvijo strinja, 52 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, zadnjih 5 % anketiranih pa se s trditvijo sploh ne strinja.

Graf 18: Bolj pomembno je biti deležen podpore kolegov in sodelovanja z njimi kot napredovati in biti od njih ločen.

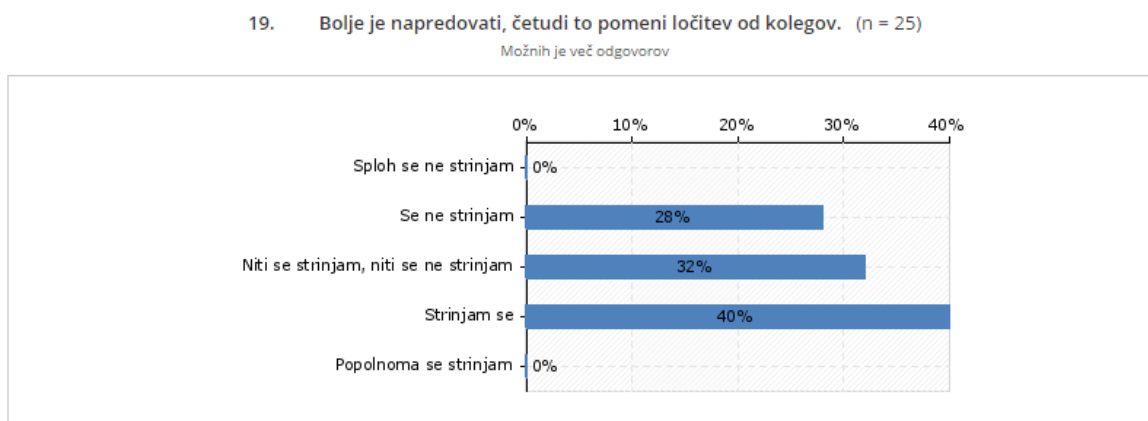
18. Bolj pomembno je biti deležen podpore kolegov in sodelovanja z njimi, kot napredovati in biti od njih ločen. (n = 25)

Možnih je več odgovorov



60 % anketirancev se strinja, da je bolj pomembno biti deležen podpore kolegov in sodelovanja z njimi kot napredovati in biti od njih ločen. 24 % anketirancev se s to trditvijo ne strinja, 20 % anketirancev je odgovorilo »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 4 % anketirancev pa se s trditvijo sploh ne strinjajo.

Graf 19: Bolje je napredovati, četudi to pomeni ločitev od kolegov.

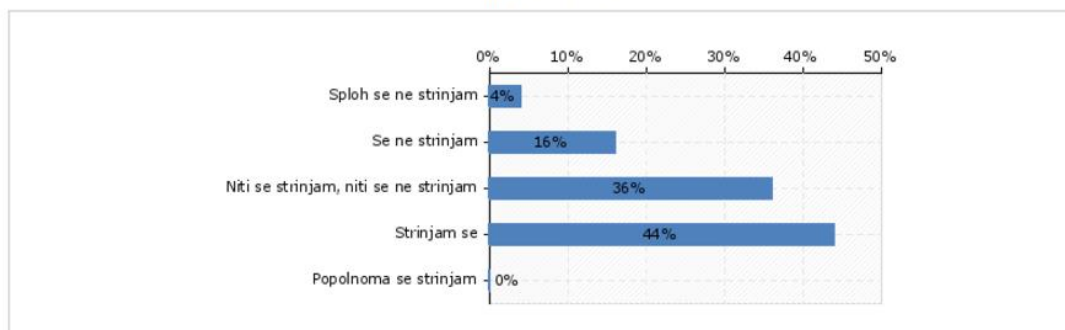


40 % anketirancev se strinja, da je bolje napredovati, četudi to pomeni ločitev od kolegov. 32 % anketirancev je odgovorilo »niti se strinjam niti se ne strinjam«, 28 % anketirancev pa se z trditvijo ne strinja.

Graf 20: Pri svojem delu čutite večje zadovoljstvo takrat, ko veste, da vas podpirajo kolegi, kot takrat, ko prejmete priznanje za dobro opravljeno delo.

20. Pri svojem delu čutite večje zadovoljstvo takrat, ko veste, da vas podpirajo kolegi, kot takrat, ko prejmete priznanje za dobro opravljeno delo. (r = 25)

Možnih je več odgovorov



44 % anketirancev se strinja, da pri svojem delu čuti večje zadovoljstvo takrat, ko vedo, da jih podpirajo kolegi, kot takrat, ko prejmejo priznanje za dobro opravljeno delo. 36 % anketirancev je odgovorilo »niti se niti se strinjam se ne strinjam«, 16 % anketiranih se z izjavo ne strinja in 4 % anketirancev so takšni, ki so odgovorili »sploh se ne strinjam«.

9 ZAKLJUČEK

Podjetja morajo ves čas skrbeti, da so njihovi zaposleni zadovoljni, ker so le tako učinkoviti, uspešni ter produktivni pri opravljanju svojega dela. V svoji diplomski nalogi sem prišla do rezultatov, da na motivacijo na delovnem mestu najbolj vpliva priznanje za uspešnost pri delu, najmanj pa nejasna navodila zaposlenih in neobveščenost o dogajanju na delovnem mestu. Ključno raziskovalno vprašanje se je nanašalo na to, kako ocenjevanje kandidatov vpliva na nadaljnjo motivacijo pri delu. S pomočjo ankete sem prišla do ugotovitve, da zaposlene pri procesu ocenjevanja najbolj skrbi dejstvo, da je ocenjevalec neobjektiven in pristranski, ter strah o oceni s strani podrejenih in nadrejenih. Vseeno se večina anketiranih strinja, da evalvacija zaposlenih zagotavlja boljše delovne rezultate, motivira zaposlene za boljšo poslovno odličnost ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje, večina pa jih je odgovorila, da so zadovoljni, saj so izvedeli stvari o sebi, ki jih je treba izboljšati. Evalvirani kandidati so opazili izboljšanje učinkovitosti in komunikacije. Torej pri večini ocenjevanih kandidatov motivacija ostane ista ali pa se še izboljša. Prišla sem do zaključka, da evalvacija zaposlenih navsezadnje pozitivno vpliva na nadaljnjo motivacijo in učinkovitost na delovnem mestu, saj spodbuja doseganje boljših delovnih rezultatov ter poslovno odličnost.

Na podlagi opravljene študije primera za podjetje XY lahko torej povzamem nekaj ugotovitev. Ljudje delajo iz različnih razlogov, vendar je večini zaposlenih v podjetju XY skupno, da na njihovo motivacijo najbolj vpliva priznanje za uspešnost pri delu in možnost napredovanja, šele nato sledi plača. Če v podjetju pride do situacije, ko zaposleni niso več motivirani in postanejo manj kreativni, neproduktivni ter neinovativni, kar se hitro opazi pri delovni uspešnosti in rezultatih dela. Zaposlene je torej potrebno načrtno motivirati, saj jih le tako lahko zadržimo in poskrbimo, da uspešno dosegajo zastavljene cilje in so na delovnem mestu učinkoviti. Prav zato je evalvacija v vmesnem postopku tako zelo pomembna. Treba je vedeti, kateri so tisti potenciali v podjetju, ki jih je treba ustrezno motivirati.

10 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th Edition. London: Kogan page.
2. Bevan, Stephen, Linda Barber in Dilys Robinson. 1997. Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key Employees. Dostopno prek: <http://www.employment-studies.co.uk/resource/keeping-best-practical-guide-retaining-key-employees> (22. april 2016).
3. Birkenbihl, Vera F. 1994. *Trening uspešnosti*. Žalec: Sledi.
4. Branham, Leigh. 2001. *Keeping the people who keep you in business*. Dostopno prek: [http://www.togetherresults.com/resultaten/web.nsf/0/23851ca10b35e14ac1256f23003b5f83/\\$FILE/Keeping%20the%20people%20who%20keep%20you%20in%20business.pdf](http://www.togetherresults.com/resultaten/web.nsf/0/23851ca10b35e14ac1256f23003b5f83/$FILE/Keeping%20the%20people%20who%20keep%20you%20in%20business.pdf). (13. marec 2016).
5. Brečko, Daniela. 2005a. Raziskava: *Ugotavljanje ključnih potencialov ter načrtovanje nasledstev*. Ljubljana: Planet GV.
6. Černigoj, Matej. 2011. Vrednost HRM v malih in srednje velikih podjetjih – zakaj in kako imeti vse, kar imajo veliki. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 9 (41): 10–15.
7. Gruban, Brane. 2007. *Ključni ali kritični kadri*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/razvoj-kadrov/> (13. marec 2016).
8. Hansen, Frederick, Michelle Smith in Ries Hansen. 2002. Rewards and recognition in employee motivation. *Compensations benefits review* 34: 64–72.
9. Institut of Executive Development (IED), Stanford University. 2014. *Report On SeniorExecutive Succession Planning And Talent Development*. Dostopno prek: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2014-report-senior-executive-succession-planning-talent-development>. (4. april 2016).
10. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. Stoletja*. Maribor: Pro Andy.
11. Karnett, Kim. 2000. *Effective Employee Communications: Planning considerations, Trends and Research Findings*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
12. Lewis, Robert E. in Robert J. Heckman. 2006. Talent management: a critical review. *Human resource management review*, (2006), 16.139–154.
13. Lipičnik, Bogdan. 1994a. *Motivacija in motiviranje. Management*. Radovljica: Didakta.

14. Mamprin, Andre. 2002. Next in Line: *Five Steps for Successful Succession Planning*. Dostopno prek: <https://www.asaecenter.org/Resources/articleDetail.cfm?ItemNumber=13393>. (13. januar 2016).
15. L.R., Mathis, in H.J. Jackson, 2008. *Human Resource Management*. 12th edition. Ohio: Thomson South - Western.
16. Mattone, John. 2013. ***Powerful Succession Planning***. New York: AMACOM. Dostopno prek: GoogleBooks.
17. Rothwell, William J. 2010. ***Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within***. New York: AMACOM. Dostopno prek: GoogleBooks.
18. Petrič, Urška. 2010. Spreminjajoča se vloga HR-managerjev – izsledki iz raziskave. *HRM revija* 38 (8): 50 – 55.
19. Schein, E. H. 1997. *White Paper Succession Planning Management*. Dostopno prek: http://www.pageup.com.au/uploads/WhitePapers/WhitePaper_SuccessionPlanning_Management.pdf. (13. januar 2016).
20. Svetina, Matija. 2008. *Zakaj se tako obnašamo? Osnove psihologije*. Ljubljana: Naravoslovno-tehniška fakulteta, Oddelek za tekstilstvo.
21. Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Stopar, Sabina. 2004. *Učeča se organizacija in ključni kadri*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Šutanovac, Avgusta. 2006. Strateške naloge kadrovske funkcije v prihodnosti. *HRM Revija* 12 (4): 60 – 63.
24. Rozman, Rudi, Jure Kovač, in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Zbirka Manager. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Karnett Kim. 2000. Effective Employee Communications: Planning Considerations, Trends and Research Findings – povzetek. *Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi: Zbornik referatov (1997 – 2000)*, ur.: N. Serajnik Sraka, K. Podnar. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi. 43–49.
27. Uhan, Stane. 1999. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija* (6–7): 3–5.
28. Žezlina, Janez. 2012. *Kako do paradigme: Vsi mislimo, vsi delamo?* Dostopno prek: <http://www.eudace.eu/knjiznica/clanki/2013042312113596/> (13. junij 2014).

PRILOGE

PRILOGA A: INTERVJU Z DIREKTORICO PODJETJA DR. PENDL & DR. PISWANGER

Intervju o motivaciji z direktorico družbe, go. Romano Voljč Kovacs

- 1. Eden glavnih izzivov, s katerim se danes soočajo podjetja, je zadrževanje ključnih kadrov. Kakšen je vaš nasvet, kako jih ustrezno zadržati?**

Moj glavni nasvet je, da je treba ljudi obdržati motivirane. Zaposleni se morajo počutiti cenjene in sprejete, poleg finančnega aspekta, ki je vedno motivator. Občutek sprejetosti, dobre komunikacije, ki lahko prispeva k rezultatom firme. To so glavni motivatorji za ključne kadre.

- 2. Zakaj je po vašem mnenju potreben proces ocenjevanja ključnih kadrov v podjetjih?**

Pomembno je meriti rezultate na vseh delovnih mestih. Ciljno vodenje je tukaj zelo pomembno, meritokracija in nagrada za tisto, kar si dobro naredil. Vedno je treba ocenjevati naše zaposlene. Kriterij so dobri rezultati dela. Ciljno vodenje naj se uvede čim nižje v organizacijsko strukturo.

- 3. Za mnoge zaposlene predstavlja proces ocenjevanja dodaten stres, včasih strah pred premestitvijo na drugo delovno mesto. Se srečujete tudi s takšnimi primeri? Kakšne so vaše izkušnje?**

Ocenjevanje zaposlenih poteka na mesečni bazi, rezultati pa morajo biti merljivi. Pomembno se je vprašati, ali je človek dosegel cilj. Cilji morajo biti »smart«. Zaposleni običajno več stresa občutijo pri poglobljenih letnih razgovorih. Seveda je vse odvisno od pristopa izvajalca in njihove komunikacije. Pritisk včasih nastane zaradi situacije same. Tukaj je zelo pomemben »kick off«; kjer se zaposlenim natančno predstavi namen projekta, kaj se bo delalo, kako bo šel »timeline«, itd. Prav tako je zelo pomembno, da kandidat dobi povratno informacijo. Ljudje ne smejo imeti občutka, da se bo zgodilo kaj slabega. Važen je njihov osebni razvoj. Pristopiti je treba na ta način, da se ljudi pomiri in sprosti, da je znano razmerje. Če se to ne naredi, potem stres je prisoten.

- 4. Živimo v času, ko se je treba z zaposlenimi ukvarjati poglobljeno. Kako po vašem mnenju učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji?**

Najbolj učinkoviti motivatorji so: višina plače, dobri medsebojni odnosi, možnost za strokovno in osebno rast, možnost napredovanja. Odvisno od osebnosti in od življenjskih okoliščin je potreba po višini plače višja.

- 5. Kateri so po vašem mnenju tisti motivi, ki zaposlene vodijo k doseganju zastavljenih delovnih ciljev in rezultatov?**

Ciljno vodenje. Ko je cilj dosežen, takrat je človek najbolj motiviran. Seveda tudi priznanje za uspešne rezultate, sama stimulacija (finančna) k doseženemu cilju.

- 6. Kako po vašem mnenju uspešna podjetja vzgajajo uspešne zaposlene?**

Način vzgoje je odvisen od prevladujočih vrednot. Razvoj vrednot posameznika in vrednot posamezne družbe. Modeli kompetenc vključujejo tista mnenja, ki so vključena v ciljno vodenje. Bolj, ko se podjetja ciljno naravnana, bolj bodo tudi ciljno naravnani tudi rezultati. Družba mora imeti zaposlene ljudi, ki funkcionirajo kot ambasadorji te kulture. To dela družbo uspešno.

a. PRILOGA B: ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketa:

Pozdravljeni!

Sem Aleksandra Jerina in sem absolventka Fakultete za družbene vede, smeri sociologija - kadrovskega menedžmenta v Ljubljani. Trenutno pišem diplomsko nalogo z naslovom Razvoj ključnih kadrov in vpeljava nasledstev v podjetju XY. Želim preučiti, kako postopek ocenjevanja zaposlenih vpliva na njihovo motivacijo. Anketa je anonimna, rezultati, ki jih bom pridobila, pa bodo namenjeni izdelavi diplomske naloge.

Za vaš čas in odgovore se vnaprej zahvaljujem!

1. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo na delovnem mestu?

- a) Plača, osebni dohodek, zaslužek,
- b) medsebojni odnosi s sodelavci,
- c) možnost napredovanja,
- d) soodločanje o delu in sodelovalnosti,
- e) priznanje za uspešnost pri delu,
- f) stalnost zaposlitve,
- g) zanimivo delo, ki predstavlja izziv,
- h) fleksibilnost delovnih mest in fleksibilen urnik.

2. Kateri dejavniki na delovnem mestu so nemotivacijski?

- a) Neupravičene nagrade in pohvale nekaterih zaposlenih,
- b) neobveščenost o dogajanju,
- c) ocenjevanje zaposlenih,
- d) slabo poslovanje organizacije,
- e) nejasna navodila nadrejenih,
- f) grožnja s premestitvijo na slabše delovno mesto,
- g) nezmožnost izobraževanja in usposabljanja,

3. Kakšne občutke ste doživljali pri procesu ocenjevanja?

- a) Strah pred premestitvijo ali slabšim delovnim mestom,
- b) strah o oceni podrejenih in nadrejenih,
- c) neobjektivnost in pristranskost ocenjevalca,
- d) strah pred konfliktom s sodelavci,

- e) negotovost,
- f) dvom v lastne sposobnosti,
- g) strah pred rezultati,
- h) frustracija,
- i) odpor do dela in organizacije,
- j) slaba produktivnost pri delu,
- k) ustvarjalni pristop,
- l) navdušenje nad metodo.

4. Posledice evalvacije zaposlenih so pogosto:

- a) zamere in spori,
- b) zavračanje povratnih informacij,
- c) slabi medsebojni odnosi,
- d) rivalstvo,
- e) spodbuda in dodatna motivacija,
- f) želja po napredku,
- g) odprava »slepih peg« (kar ljudje ne vedo o sebi),
- h) bolj odprta komunikacija, več medsebojnega zaupanja,
- i) spoznavanje lastnih prednosti in grajenje osebnega razvoja na njih,
- j) večja stopnja samozavedanja in pripravljenost prevzeti odgovornost za svoj razvoj.

5. Evalvacija zaposlenih v meni spodbudi negativne občutke zaradi:

- a) strahu pred slabo oceno in nezadovoljivim nadrejenim,
- b) strahu pred prevelikim upiranjem nadrejenih na rezultate,
- c) strahu pred nazadovanjem,
- d) strahu pred novim odgovornostim,
- e) nejasnosti ciljev in namenov,
- f) strahu pred nepoštenimi informacijami,
- g) odsotnosti ukrepanja po ugotovitvah, nič se ne spremeni,
- h) strahu pred premestitvijo na novo delovno mesto,
- i) ultimata za izboljšanje.

6. Menim, da je evalvacija zaposlenih potrebna zaradi:

- a) pravičnejše podlage za nagrajevanje,
- b) jasnega razlikovanja uspešnih in manj uspešnih,

- c) prepoznavanja dosežkov, pomembnih za prihodnost podjetij,
- d) osredotočanja pozornosti na najboljše in ne najslabše,
- e) zmanjšanja nepotizma in odkrivanju »ljubljenčkov« pri napredovanju in nagrajevanju,
- f) jasnih meril uspešnosti,
- g) jasne komunikacije, kaj so kritični standardi uspešnosti,
- h) resnosti in profesionalnosti,
- i) ubranljivih podlag za napredovanje, nagrajevanje in razvoj kadrov, selekcijo in tudi ... za slovo najslabših,
- j) slovesa ubogljivosti statusu quo, spodbujanju sprememb in učenja,
- k) kulture rezultatne naravnosti.

7. Menim, da evalvacija zaposlenih pomaga zagotavljati boljše delovne rezultate in motivira zaposlene za boljšo poslovno odličnost.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

8. Evalvacija motivira zaposlene za potrebo po dodatnem izobraževanju in usposabljanju?

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

9. Evalvacija zaposlenih slabo vpliva na odnose med zaposlenimi/na drejenimi/podrejenimi.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

10. Evalvacija v meni spodbudi občutek strahu.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

11. Na podlagi evalvacije sem izvedel/-a več informacij o sebi in katere stvari bi moral/-a izboljšati.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

12. Po opravljeni evalvaciji imam večjo motivacijo na delovnem mestu:

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Motivacija je ista.
- d) Večja.
- e) Manjša.
- f) Ni motivacije.

13. Program evalvacije zaposlenih je name vplival:

- a) Motivacijsko in z željo doseči še več ciljev.
- b) Z večjo učinkovitostjo na delovnem mestu.
- c) Z boljšo komunikacijo.
- d) Z manjšo motivacijo za opravljanje dela.
- e) Drugo:

14. Pomembno je, da je vaše delo priznано in pohvaljeno, četudi to pomeni, da manj zaslužite.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.

- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

15. Bistveno je imeti položaj z visoko plačo, četudi to pomeni zmanjšanje možnosti za napredovanje.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

16. Bolje je imeti priznanje za relativno nepomembno nalogo kot izvrševati nalogo, ki je pomembna, toda nepriznana.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

17. Raje bi bili kdaj pa kdaj neuspešni pri svojem delu, kot da bi izvedeli, da niste imeli podpore kolegov.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

18. Bolj pomembno je biti deležen podpore kolegov in sodelovanja z njimi kot napredovati in biti ločen od njih.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

19. Bolje je napredovati, četudi to pomeni ločitev od kolegov.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

20. Pri svojem delu čutite večje zadovoljstvo takrat, ko veste, da vas podpirajo kolegi, kot takrat, ko prejmete priznanje za dobro opravljeno delo.

- a) Sploh se ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- d) Strinjam se.
- e) Popolnoma se strinjam.

b. PRILOGA C: OSEBNOSTNI VPRAŠALNIK DISCUS

Vprašalnik osebnostnega profila

Ime: _____

Priimek: _____

Spol: _____

Datum rojstva: _____

Telefon: _____

E-pošta: _____

Trenutno delovno mesto: _____

Delovno mesto, za katerega kandidiram: _____

NAVODILA

Pri vsakem vprašanju (nizu štirih trditev) izberite:

- trditev, ki vas najbolj natančno opisuje in
- trditev, ki za vas drži v najmanjši meri.

Svojo izbiro označite tako, da obkrožite ustrezno črko v stolpcih NAJBOLJ in NAJMANJ.

Pri vsakem vprašanju v vsakem stolpcu izberite samo eno možnost.

Primer:

Vprašanje	NAJBOLJ	NAJMANJ
Sem dominanten v odnosih z drugimi ljudi.	A	☒ A
Vplivam na mnenja drugih ljudi.	B	B
Sem stabilen in umirjen v vseh pogojih.	☒ C	C
Držim se navodil in pravil.	D	D

Med odgovarjanjem na vprašanja si predstavljate, da ste v svojem običajnem delovnem okolju.

Vprašanje 1	NAJBOLJ	NAJMANJ
Drugim izkazujem sočutje.	A	A
Druge prepričujem o pravilnosti svojih stališč.	B	B
Sem skromen/-a pri opisovanju svojih dosežkov.	C	C
Domislim se ustvarjalnih idej.	D	D

Vprašanje 2	NAJBOLJ	NAJMANJ
Rad/-a sem deležen/-na pozornosti drugih.	A	A
Z drugimi sodelujem pri doseganju ciljev.	B	B
Zavzemam se za svoje pravice.	C	C
V medosebnih odnosih izkazujem naklonjenost.	D	D

Vprašanje 3	NAJBOLJ	NAJMANJ
Vem, kdaj priznati neuspeh.	A	A
Rad/-a preizkušam novosti.	B	B
Ostajam zvest/-a prijateljem.	C	C
Sem zabaven/-na v očeh drugih.	D	D

Vprašanje 4	NAJBOLJ	NAJMANJ
Novim zamislim prislunem brez predsodkov.	A	A
Pripravljen/-a sem se žrtvovati za druge.	B	B
Pri doseganju ciljev izkazujem odločnost.	C	C
Sem vreden/-a in dobro razpoložen/-a.	D	D

Vprašanje 5	NAJBOLJ	NAJMANJ
Sem dobra družba za sodelavce.	A	A
Trudim se, da bi zelo natančno opravil/-a delo.	B	B
Zagovarjam svoje mnenje in odločitve.	C	C
V vseh okoliščinah sem umirjen/-a in obvladan/-a.	D	D

Vprašanje 6	NAJBOLJ	NAJMANJ
Pred drugimi skušam obdržati konkurenčno prednost.	A	A
Vzamem si čas za razmislek o potrebah drugih.	B	B
Ohranjam vreden in optimističen pogled na življenje.	C	C
S čim več ljudmi skušam imeti dobre odnose.	D	D

Vprašanje 7	NAJBOLJ	NAJMANJ
Ko je treba, znam stvari razložiti natančno.	A	A
V vseh situacijah sledim pravilom.	B	B
Svoje življenje imam pod nadzorom.	C	C
Uživam v vsem, kar počnem.	D	D

Vprašanje 8	NAJBOLJ	NAJMANJ
Ko je treba, sem pripravljen/-a tvegati.	A	A
Komuniciram na način, ki druge navdušuje.	B	B
Sprejemam tisto, kar mi je namenila usoda.	C	C
Ohranjam <i>status quo</i> .	D	D

Vprašanje 9	NAJBOLJ	NAJMANJ
Uživam v družbi drugih.	A	A
Sprejemam ljudi in njihove slabosti.	B	B
Prepričan/-a sem v svoje sposobnosti.	C	C
Izogibam se konfliktnim situacijam.	D	D

Vprašanje 10	NAJBOLJ	NAJMANJ
Polno izrabim ponujene priložnosti.	A	A
Sem dovzeten/-a za nove ideje.	B	B
Kadar koli je mogoče, sem prijazen/-a in ljubezniv/-a.	C	C
Vedem se umirjeno in zadržano.	D	D

Vprašanje 11	NAJBOLJ	NAJMANJ
Drugim govorim o svojih idejah.	A	A
Pri delu sem samodiscipliniran/-a.	B	B
Kjer je to mogoče, sledim dogovorom.	C	C
Sprejemam in stojim za svojimi odločitvami.	D	D

Vprašanje 12	NAJBOLJ	NAJMANJ
Moj videz je izdelan in profesionalen.	A	A
Ne bojim se, da bi se zameril/-a drugim.	B	B
Izogibam se situacijam, kjer bi prizadel/-a druge.	C	C
Z veseljem opravljam svoje delo.	D	D

Vprašanje 13	NAJBOLJ	NAJMANJ
Ko je treba, prevzamem nadzor.	A	A
Sem v središču pozornosti.	B	B
Ko lahko, pomagam drugim.	C	C
Izogibam se nepotrebnim tveganjem.	D	D

Vprašanje 14	NAJBOLJ	NAJMANJ
Poskrbim, da je delo popolnoma natančno opravljeno.	A	A
Ne sprejemem neuspeha.	B	B
Za druge naredim nekaj pomembnega in pozitivnega.	C	C
Dokler se ne izkaže drugače, imam o ljudeh dobro mnenje.	D	D

Vprašanje 15	NAJBOLJ	NAJMANJ
Drugim sam/-a ponudim svojo pomoč.	A	A
Uživam v svojem delu.	B	B
Ko je to mogoče, sklepam kompromisne rešitve.	C	C
K težavam pristopim na dinamičen in izviren način.	D	D

Vprašanje 16	NAJBOLJ	NAJMANJ
Pričakujem, da se bo vse končalo najbolje.	A	A
Sem razumevajoč/-a do težav drugih.	B	B
Mirno se soočim s težavnimi situacijami.	C	C
Postavljam visoke standarde.	D	D

Vprašanje 17	NAJBOLJ	NAJMANJ
Vzdržujem standard samodiscipliniranosti.	A	A
Pripravljen/-a sem odpustiti drugim.	B	B
Prepričam se, da drugi razumejo moje stališče.	C	C
Dokončam naloge.	D	D

Vprašanje 18	NAJBOLJ	NAJMANJ
Postavljam standarde, po katerih se lahko drugi zgledujejo.	A	A
Sem prijazen/-a in obziren/-a.	B	B
Vem, kdaj priznati neuspeh.	C	C
Sem prepričljiv/-a.	D	D

Vprašanje 19	NAJBOLJ	NAJMANJ
Spoštujem druge.	A	A
Da bi rešil težavo, sem pripravljen preizkusiti nove pristope.	B	B
V družbi drugih sem samozavesten/-a.	C	C
Vedno upoštevam stališča drugih.	D	D

Vprašanje 20	NAJBOLJ	NAJMANJ
Če je treba, sem se pripravljen/-a soočiti z drugimi.	A	A
Uspešno se prilagajam novim situacijam.	B	B
Imam umirjen in sproščen odnos do življenja.	C	C
Ustvarjam sproščeno vzdušje.	D	D

Vprašanje 21	NAJBOLJ	NAJMANJ
Zaupam drugim ljudem.	A	A
Zadovoljen/-a sem s svojim življenjskim položajem.	B	B
Ohranjam pozitiven pristop.	C	C
Skušam se izogniti konfliktom.	D	D

Vprašanje 22	NAJBOLJ	NAJMANJ
Drugi ljudje me imajo radi.	A	A
Skrbim, da sem široko razgledan/-a.	B	B
S težavami se spopadam energično in z vnemo.	C	C
Sprejemam ljudi in njihove slabosti.	D	D

Vprašanje 23	NAJBOLJ	NAJMANJ
Drugi me imajo za dobro družbo.	A	A
Zagotovim, da je delo opravljeno natančno.	B	B
Odkrito spregovorim o stvareh, ki so zame pomembne.	C	C
Sem zadržan/-a in samodiscipliniran/-a.	D	D

Vprašanje 24	NAJBOLJ	NAJMANJ
Naloge opravim čim hitreje.	A	A
Do drugih se vedem prijateljsko.	B	B
Imam širok krog prijateljev.	C	C
Težav se lotim sistematično.	D	D

Najlepša hvala za sodelovanje!