



Aleksander Zalaznik, generalni direktor Danfoss Trate in predsednik Zdruzenja Manager

'Performance management' je zame najpomembnejši proces vodenja.

18. 5. 2014  
Označite si v koledarju 18. maj  
**185: Mislimo prihodnost**

May				
				<b>2014</b>
S	4	11	<b>18</b>	25
M	5	12	19	26
T	6	13	20	27

## N a k l j u č n o s t ?

**A**li lahko dosežemo cilj, če ga ne poznamo? Lahko, a zgolj slučajno. Ta slučajnost zahteva veliko neproduktivno porabljenе energije. Zakaj ne bi v podjetjih vloženi sredstev in energije sodelavcev porabili raje za doseg točno določenih ciljev, usklajenih s strategijo podjetja in interesi lastnikov? S 'performance managementom' celotno energijo podjetja usmerimo za doseg Cilja. Na ravni podjetja so Cilji velikokrat generični: rast, dobiček in denarni tok. Z ustreznim razčlenjevanjem jih pretvorimo v otipljivejše cilje vsakega posameznika. Na njihovi osnovi s sodelovanjem med različnimi organizacijskimi nivoji nato na ravni zaposlenega določimo aktivnosti, periodično spremljamo njihovo uresničevanje in ukrepamo, kadar gre kaj narobe. In tako vsako leto znova. ■

Zaposleni tako dobro razumejo svojo vlogo in doprinos k doseženemu Cilju, od katerega je odvisna tudi njihova nagrada.

■ **Melita Ferlež:** Cilji morajo biti ambiciozno zastavljeni in merljivi. Določene strateške prioritete ter vzpostavljen sistem nenehnih in učinkovitih izboljšav.

■ **Marko Lukić:** Razgovori z zaposlenimi ter seznanjanje z njihovimi cilji, pogledi in vizijo vidno prispevajo k doseganju boljših rezultatov podjetja.

■ **dr. Maja Makovec Brenčič:** Performance management je naša nenehna skrb, da smo uspešni kot posamezniki in kot družba.

**VKLJUČI.VSE**

MDDSZ izbralo  
**CGP projekta**

V tej številki predstavljamo **četrti ukrep iz Modela 6.**

**4**  
Upravljanje z uspešnostjo

‘Upravljanje’ z uspešnostjo je v najširšem pomenu sposobnost organizacije, da polnokrvno angažira svoje sodelavce.



## Upravljanje z uspešnostjo zaposlenih

TEKST: BOJAN BRANK

**K**ako najustrezneje prevesti termin ‘performance management’, je bil ob povabilu izdajatelja, da o tej tematiki napišem par misli, prvi izziv. Izbral sem zgoraj omenjeni naslov, pri čemer se zavedam, da že beseda ‘upravljanje’ skriva prvo past. S čim dejansko managerji in vodje upravljamo?

Če si priznamo, da že kakovostno upravljanje samega sebe predstavlja izziv<sup>2</sup>, potem do spoznanja, da je še težje upravljati z uspešnostjo drugih, ni več daleč. Da ne bi bil napačno razumljen: s pozicije moči in po možnosti spremljajočega arogantnega vodenja in vedenja je sodelavcem zagotovo mogoče vsiliti svojo voljo. Od njih je – v sedanjih časih omejenega nabora prostih delovnih mest pa še posebej – mogoče zahtevati, da morajo denimo v časovnem intervalu x opraviti delo y. Če merimo vodstveno in siceršnje uspešnost z vsebinsko podobnimi neustreznimi kriteriji (število kosov na časovno enoto je pač lahko

relevantna postavka zgolj v bazični proizvodnji), je uvodna dilema o tem, s čim managerji in vodje dejansko upravljamo, odveč.

### Zavzetost: ključ do uspeha

Dvomim, da je s pozicije moči in arogance moč vsiliti kreativnost, inovativnost, strast, pripadnost in zavzetost. Slednja (lastnost, značilnost, vrednota?) je, v tem prepričanju zagotovo nisem osamljen, srž ‘upravljanja’ z uspešnostjo. Posledično je prevladujoča kultura in iz nje izhajajoča klima, ki spodbuja, ustvarja, postavlja kakovostne izzive, motivira in podpira zavzetost (ne gre je enačiti s ‘favoritom’ 90-ih, t.j. z zadovoljstvom zaposlenih) ključnega pomena.

Pomembnejša je od oblike in zaporedja rubrik v formularju, ki služi kot podlaga za pogovor o posameznikovih ciljih in povratni informaciji – upati je, da ne le enkrat letno – o načinu njegovega ali njenega vsakodnevnega delovanja. Takšna kultura in klima pritegneta posameznike s pravim

Odnosi in rezultati so medsebojno prepleteni in soodvisni.

# Kultura podjetja, ki spodbuja, ustvarja, postavlja kakovostne izzive, motivira in spodbuja pogovore, pritegne zavzete posameznike in zadrži talente.

odnosom<sup>3</sup>, zadržita talente in vodita organizacije naprej. To ni in ne more biti vloga zgolj HR oddelkov. Kultura podjetja in vse, kar iz nje v vzročno-posledični verigi izhaja<sup>4</sup>, vključno z 'upravljanjem' uspešnosti, ni posledica uokvirjenih besedil na stenah stavb, spletnih straneh ter notranje deklariranih politik vodenja.

## Višja zavzetost se začne pri vodji

Nivo zavzetosti v organizacijah<sup>5</sup> je rezultat vsakodnevnega ravnanja top managementa in vodij na vseh ravneh. Izrazito pozitivno deluje spoznanje, da vodje manjših oddelkov znotraj večje organizacije lahko s svojim ustreznim delovanjem vplivajo na svoje sodelavce in s tem na kulturo ter klimo oddelka ter tudi celotnega podjetja. Naloga HR oddelka je, da jim pri tem nudi strokovno podporo ter tudi na ta način sodeluje pri uresničevanju strategije organizacije. Implementacija le-te je ključna naloga – ne le vrhnjega managementa.

Toda sodeč po prevladujočih stališčih je hkrati ključen problem dejstvo, da večina strategij ni uspešno udeleženi<sup>6</sup>. Žal sem kot uvodničar, takrat še v funkciji predsednika uprave Luke Koper, na lanski Slovenski kadrovske konferenci iz mnenj sodelujočih razbral, da so HR oddelki v veliki meri ne le prepuščeni sami sebi, pač pa tudi odrinjeni od začetnega načrtovanja priprave strategij in načrta njihove implementacije – tam kjer načrt sploh obstaja. Dobra novica pa je, da to zagotovo ne drži za najbolj populzivna slovenska podjetja.

## Aktivacija zaposlenih

Namesto povzetka: "upravljanje" z uspešnostjo je v najširšem pomenu sposobnost organizacije, da polnokravno angažira svoje sodelavce, tako na čustveni, fizični kot kognitivni ravni. Ta interpretacija Khanove definicije

iz začetka 90-ih<sup>7</sup> je aktualna še danes. Obstoječi, izrazito manjšinski del aktivno zavzetih mora, če želimo biti uspešni, postati prevladujoč<sup>8</sup>. Pot do tega vodi tako preko posodobljenega klasičnega repertoarja HR orodij (opisa delovnega mesta in pričakovanih rezultatov, ustreznega selekcioniranja, razvoja in coachinga sodelavcev, sodobnih sistemov zagotavljanja povratnih informacij in nagrajevanja ipd.), ter predvsem spoznanj o kontekstu 'upravljanja' in poznavanju ter obvladovanju potrebnega nabora znanj.

Sengejevo priporočilo<sup>9</sup> v kulturni knjigi Ples sprememb o ključnem pomenu prepoznavanja ovir za doseganje sprememb je v dobrih 15 letih ohranilo svojo aktualnost. Enako velja za njegovo legendarno primerjavo z vrtnarjem, katerega primarna skrb je namenjena odstranjevanju ovir za uspešno rast. Prigovarjanje rastlinam se ne more primerjati z odstranjevanjem plevela, bi še lahko dodali.

## Odnosi in rezultati so soodvisni

Navedbe o kritičnem pomenu zavzetosti (nekateri avtorji zavzetost ocenjujejo kot nasprotni pol izgorevanja na delovnem mestu<sup>10</sup>) niso zapisane zato, ker bi se avtor v dihotomiji med odnosi in rezultati nekritično nagibal k prvim in s tem zagovarjal koncept neučinkovitega debatnega kluba ter ga rezultati poslovanja ne bi zanimali. Daleč od tega.

Odnosi in rezultati so medsebojno prepleteni in soodvisni. Zakaj pa bo potrebno naš odnos do tematike zavzetosti korenito spremeniti, pa brutalno odkrito in brez olepševanja pove Jim Clifton, Gallupov CEO, v uvodu k predstavitvi rezultatov njihove zelo odmevne lanskoletne raziskave o zavzetosti zaposlenih na svetovni ravni<sup>11</sup>. Če njegovemu mnenju – navkljub morda komercialno pogojeni *cum grano salis* skepsi<sup>12</sup> – pritrdimo, si moramo predstavljati številko 140, kateri sledi 12 ničel. To da tehničnemu terminu "odgovor za milijon dolarjev" povsem nov pomen. Obvezno branje za vse vodje in odločevalce. ■

## Vodje manjših oddelkov lahko s svojim ustreznim delovanjem vplivajo na sodelavce in s tem na kulturo ter klimo oddelka in podjetja.

Pričujoče besedilo je nastalo v okviru evropskega projekta Include.all/Vključni.vse, ki promovira uravnoteženost spolov v ekonomskem odločanju. Vaš avtor meni, da zavzetost zaposlenih kot ključni element upravljanja z delovno uspešnostjo ni pogojena s spolom vodje. Brez strokovne slabe vesti pa je mogoče pričakovati, da ženski vključujoči in sodelovalni stil vodenja<sup>13</sup> v večji meri pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih. Besedil, ki obravnavajo sorodno tematiko, ni malo<sup>14</sup>, toda raziskavo, ki bi to domnevo nedvomno potrdila, še čakamo.

1,2,3,...14 Vsebina središčnega članka je skupaj z vsemi avtorjevimi opombami objavljena na spletni strani Združenja Manager. [Preberite si.](#)

# Matrika voditeljstva

## Osredotočenost na ljudi in odnose:

- pomoč / podpora / sodelovanje
- pripadnost / motiviranje / opolnomočenje
- pozitivno reševanje konfliktov



## Osredotočenost na rezultate / naloge / cilje:

- vzpostavitev strukture in standardov
- nedvoumni in dogovorjeni cilji
- zagotavljanje virov in usposabljanja
- merjenje učinkovitosti
- neprestano izboljševanje

## Konferenca Odličnost Managerk

**P**ridružite se nam **3. junija 2014 na IEDC Poslovni šoli Bled** na že 13. največji mednarodni konferenci poslovnih žensk v Sloveniji, kjer se bo ponovno odvijala prijetna in programsko zanimiva konferenca. Z nami bodo: **Stephanie Bschorr**, predsednica Nemške zveze podjetnic, dr. **Ian Sutherland**, direktor doktorskega študija in prodekan za raziskovalno dejavnost IEDC, dr. **Karen Moloney**, direktorica Moloney Minds, **Marta Kos Marko**, veleposlanica RS v Zvezni republiki Nemčiji, prejemnice priznanja Artemida ter številni drugi. [Več informacij o programu in prijavi.](#) ■

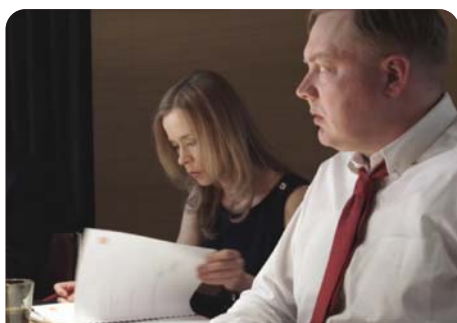
## Ali obstajajo razlike v karierni poti managerk in managerkev?

**Z** željo, da v prihodnosti na najvišje položaje v podjetjih pridobimo najbolj talentirane ljudi – ne glede na njihov spol – vas vabimo, da izpolnite [vprašalnik](#) raziskave 'Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu'.

Gre za prvo bolj sistematično raziskavo na večjem vzorcu, ki bo vsebinsko osredotočena na tri področja enakosti spolov: mnenja managerk in managerjev o njihovem sedanjem položaju, usklajevanje njihovega zasebnega in poklicnega življenja ter na ukrepe za doseganje enakosti spolov na mestih odločanja. [Vprašalnik](#) je anonimen in vam bo vzel približno 15 minut. ■

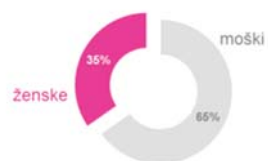
Vodja nove dobe je sposoben integrirati ideje, sodelovati in vključevati. To so komponente ženskega tipa voditeljstva.

(raziskava McKinsey, 2010).



To ni sestanek tajnic. [Poglejte.](#)

Državni zbor je v aprilu 2014 z 48 glasovi za in nobenim proti sprejel zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. Za očete se je tako plačani očetovski dopust podaljšal s 15 na 30 dni, kar pomeni, da se celotno trajanje dopusta ob rojstvu otroka za oba starša skupaj podaljšuje z 12 mesecev na 12,5 meseca.



Razmerje gostov ženskega in moškega spola v regionalnih TV oddajah v Sloveniji, Srbiji in na Hrvaškem. [Preberite.](#)