

**'Ključ do poslovne  
uspešnosti je ustrezno  
razvita organizacijska  
kultura''**

Gradivo

Roman Klarič  
041 231 831  
roman.klaric@resultant.si  
**www.resultant.si**

# O ČEM SMO GOVORILI?

## 15. dan ravnanja s človeškimi viri in petnajsta podelitev priznanja Vzoren primer ravnanja s človeškimi viri Dolenjske in Bele krajine

Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine je 20. 10. 2022 na Otočcu organizirala 15. dan ravnanja s človeškimi viri z naslovom "Kadrovanje v negotovih in nepredvidljivih razmerah".

### O čem smo govorili na predstavitvi?

1

Digitalna poslovna preobrazba je edina prava pot do poslovne konkurenčnosti v današnjem izredno spreminjajočem se in vse bolj zahtevnem poslovnem okolju. Le-ta s svojimi značilnostmi in s hitro razvijajočo se digitalno tehnologijo zahteva tudi drugačno vodenje, delovanje in upravljanje človeških potencialov, kar pomeni spremembo njene organizacijske kulture.

2

Ravno prenova organizacijske kulture – nabora prepričanj, vrednot, navad in izkušenj, ki organizacijo opredeljujejo prek njenih zaposlenih, je eden največjih izzivov uspešne digitalne poslovne preobrazbe.

3

Za uspešno poslovanje v digitalni ekonomiji je nedvomno pomembno, da se vsi v podjetju osredotočajo na zagotavljanje kar najboljše izkušnje kupca (Customer Experience). Številne mednarodne raziskave pa kažejo, da se zaposleni osredotočajo na izkušnjo kupca samo, če imajo sami dobro izkušnjo s podjetjem (Employee Experience). Namreč višja kot je izkušnja zaposlenih, boljša bo njihova zavzetost in močnejša bo izkušnja kupca. Vsi trije elementi so torej tesno medsebojno povezani in organizacije jim morajo nameniti enako pozornost.

4

Vse troje odločilno prispeva k povečevanju vrednosti za kupce in druge deležnike, kar ustvarja močno izkušnjo blagovne znamke organizacije in s tem njeno prepoznavnost in ugled. Hkrati pa krepimo zavzetost naših sodelavcev.

Hvala, ker sva bila lahko z vami!

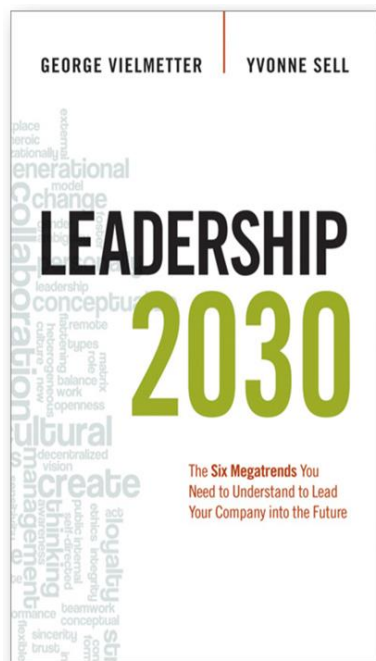
Roman Klarič in Janez Žezlina



## Kazalo vsebine

LEADESHIP 2030 / TRENDI.....	4
DIGITALNA POSLOVNA PREOBRAZBA.....	5
SODOBNA ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	6
ZAVZETOST ZAPOSLENIH V DIGITALNI EKONOMIJI.....	7
IZKUŠNJA ZAPOSLENIH (EMPLOYEE EXPERIENCE) .....	8
SPREMLJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACISKE KLIME IN KULTURE .....	9
ZAPISKI IZ DELAVNICE.....	10

# LEADERSHIP 2030 / TRENDI



## 1 GLOBALIZACIJA 2.0



## 2 DIGITALIZACIJA in DARQ + Vzporedni svetovi

## 3 DEMOGRAFSKE SPREMEMBE: BOLJ BOGATI IN STAREŠI



## 4 INDIVIDUALIZEM



## 5 FLUIDNOST IN POSLOVNE MREŽE



## 6 TEHNOLOŠKI RAZVOJ in INDUSTRIJA 5.0

ecg RESULTANT  
ENERGY CONSULTING GROUP Ustvarjamo rezultate

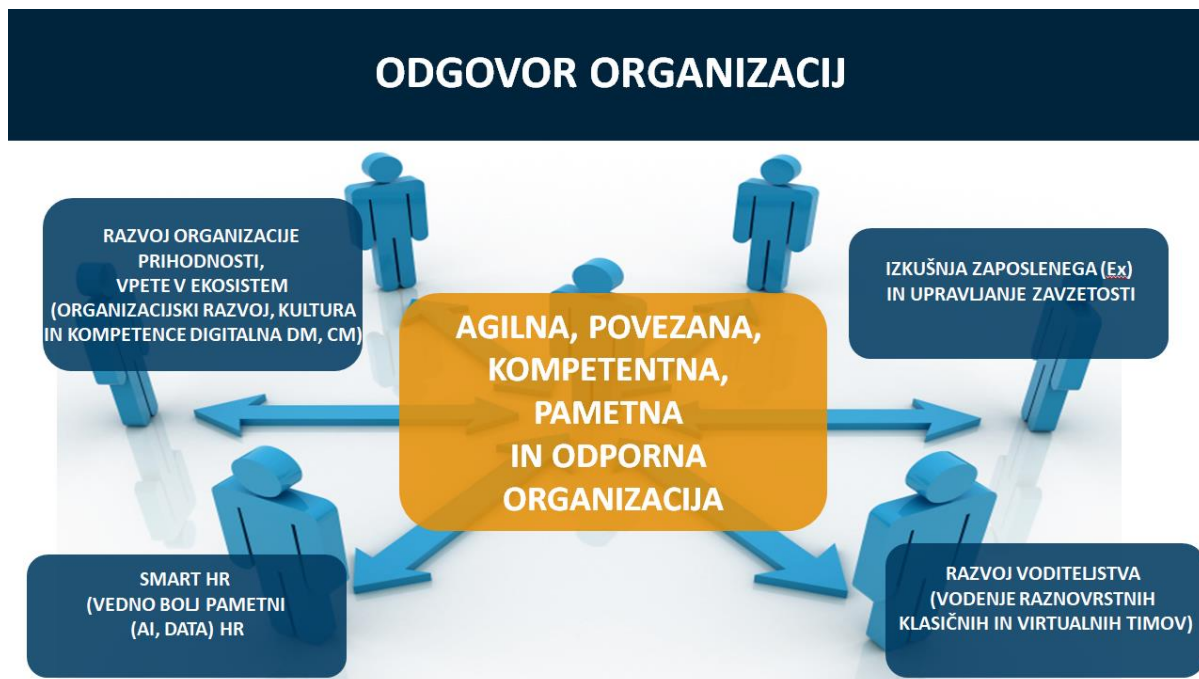
Živimo verjetno v najbolj transformacijskem času v človeški zgodovini. Prihodnost je videti izjemno zahtevna in dinamična, z motnjami (t.i. disruption) v vsem in vsepovsod kot "novim normalnim". Po drugi strani pa odpira nekaj zelo pomembnih eksistencialnih in etičnih vprašanj, zlasti pri razmišljanju o združitvi oz. možnem sobivanju človeške in umetne inteligence (AI) oz. nadgradnji človekovih zmožnosti, o katerem npr. govori že transhumanizem.

Futurolog Keith Coates je na to temo že leta 2016 izjavil naslednjo provokativno misel: »Prihodnost je že tu in je neenakomerno porazdeljena. Pred petimi leti je naše poslovanje sestavljalo 73% kontinuitete, 15% ciklov in le 12% novosti. Zdaj je poslovanje sestavljeno iz 71% novosti, 15% cikličnega vpliva in le še 14% kontinuitete. Zato je soočanje s prihodnostjo na osnovi preteklih izkušenj lahko nevarno.«

## Kaj nas torej šele čaka s tem v zvezi v letu 2030 ali pa 2050??

**Podrobneje na:** <https://ecg.si/clanki/voditelj-prihodnosti-v-casu-sobivanja-cloveske-in-umetne-inteligence/>

# DIGITALNA POSLOVNA PREOBRAZBA



**Digitalna poslovna preobrazba** je ključ do poslovne konkurenčnosti v današnjem izredno spreminjajočem se in vse bolj zahtevnem poslovnem okolju. To s svojimi značilnostmi in s hitro razvijajočo se digitalno tehnologijo zahteva tudi **drugačen tip organizacije in njenega delovanja**, kar pomeni tudi **spemembo njene organizacijske kulture**.

Pri tem je temeljno vprašanje za organizacije, ali s(m)o na to novo realnost tudi zares pripravljene? Številne raziskave namreč kažejo, da večina digitalnih poslovnih preobrazb ne prinese zadovoljive rezultate. Naše trdno prepričanje je, da razlogi za to v veliki meri ležijo **v pomanjkanju ustreznih digitalnih kompetenc in v nesistematičnem razvoju organizacijske kulture**, ki bi podprla spremljajoče spremembe. Ravno prenova organizacijske kulture – nabora prepričanj, vrednot, navad in izkušenj, ki organizacijo opredeljujejo prek njenih zaposlenih, je eden največjih izzivov uspešne digitalne poslovne preobrazbe. In organizacije se ga ne zavedajo dovolj.

**Katere kompetence moramo razvijati za uspešno digitalno poslovno preobrazbo?**

**Podrobneje na:** <https://ecg.si/clanki/digitalne-sinergije-za-uspesno-digitalno-poslovno-preobrazbo/>

# SODOBNA ORGANIZACIJSKA KULTURA



Trendi namreč nakazujejo, da je **za prihodnost potrebno spreminjati organizacijsko kulturo**. Zahteve okolja so se dramatično spremenile, informacij je vedno več in tempo sprememb je vedno hitrejši. Vodstvo težje nadzoruje vse procese, zato bo v prihodnje potrebno več pozornosti nameniti človečnosti in zaupanju znotraj organizacije. Tukaj pride na vrsto ustrezna »sodobna« organizacijska kultura, katere ključne značilnosti so zapisane v zgornji sliki.

V organizacije prihajajo **nove digitalne tehnologije**, z njihovim prihodom pa nastaja tudi strah med zaposlenimi. Strah pred tem, ali se bodo nanje navadili, strah pred spremembo dela ter predvsem strah pred izgubo delovnega mesta. Zato je potrebno odpraviti stopnjo strahu. Odpravljati ga je potrebno skozi več nivojev vodenja. Priporočljivo je, da vodje komunicirajo same vrednosti in uporabnosti novih digitalnih tehnologij, z zaposlenimi soustvarjajo rešitve in jih pri tem inspirirajo.

**Kako graditi sodobno organizacijsko kulturo? Prisluhnite najinemu pogovoru na:** <https://bit.ly/3PPCUcc>.

Vas zanima poglobljeno izmeriti vašo organizacijsko kulturo? Ali ste vedeli, da na slovenskem trgu obstaja vrhunsko orodje za spremljanje razvitosti vaše organizacijske kulture - inspire4future.

**Podrobneje na:** <https://inspire4future.com/>

# ZAVZETOST ZAPOSLENIH V DIGITALNI EKONOMIJI



Boljša učinkovitost timov, povečana produktivnost zaposlenih, manjša fluktuacija, doseganje ciljev oddelka in pridobivanje najboljših talentov, so »sanje« in cilj večine organizacij. Za doseg tega pa je potrebno razviti visok delež zavzetih zaposlenih.

Bolj zavzeti zaposleni delajo z večjo intenzivnostjo in strastjo, saj verjamejo v poslanstvo podjetja in zaupajo njegovim vrednotam. Zavzetost pa se pojavi takrat, ko so vaši sodelavci zadovoljni s svojimi poklicnimi vlogami in imajo jasno vizijo, kako lahko ustvarjajo vrednost na svojem delovnem mestu. Zavzetost zaposlenih ni »čudežni napitek,« vendar ima lahko nekaj odličnih učinkov na uspešnost vaše organizacije. Na srečanju smo preučevali elemente vpliva na zavzetost zaposlenih v času digitalne ekonomije, ki so predstavljeni v zgornji sliki.

**Katere prednosti pa prinaša visoka zavzetost zaposlenih in zakaj je pomembno, da jo razvijamo?**

**Podrobneje na:** <https://www.resultant.si/sl/clanek/8>

## KAJ JE IZKUŠNJA ZAPOSLENEGA? (EMPLOYEE EXPERIENCE)...

... je njegova percepcija (predstava) o organizaciji, ki jo dobi skozi vse vrste in kanale interakcij z njo.

- uspešnosti izpolnitve svojega cilja – kariernega napredka,
- napora pri doseganju tega cilja + napora delovnih opravil,
- časa pri doseganju tega cilja (npr. odvečna poraba časa),
- emocionalnega stanja pri tem,
- pričakovane in dejanske plače / nagrade,
- ujemanje svojih vrednot z vrednotami organizacije oziroma celotne skladnosti z organizacijsko kulturo



Osnovna vloga kadrovske službe je skrb za zaposlene od njihovega vstopa v organizacijo do konca njihove zaposlitve. Ali povedano drugače skrbeti za celoten življenjski cikel zaposlenega na način, da bo to potovanje zaposlenim zagotavljalo **odlično osebno izkušnjo**. Kaj vse vpliva na izkušnjo zaposlenega je prikazano na zgornji sliki.

Za zagotavljanje vrhunske izkušnje zaposlenih z našo organizacijo je pomembno, da je celotni življenjski cikel zaposlenega podprt z dobrimi poslovnimi praksami, ki zagotavljajo visoko stopnjo zavzetosti sodelavcev. V poslovni praksi obstajajo različne definicije življenjskega cikla zaposlenega, vsaka organizacija pa k temu pristopa na drugačen, sebi najustreznejši način. V najširši obliki pa jih lahko nanizamo skozi naslednje elemente.

- Privlačnost blagovne znamke delodajalca (Attraction)
- Zaposlovanje (Recruitment)
- Vpeljevanje v delo (Onboarding)
- Razvoj (Development)
- Zadržanje (Retention)
- Napredovanje ali izstop (Promotion or exit)

**Podrobneje na:** <https://www.resultant.si/sl/clanek/16>

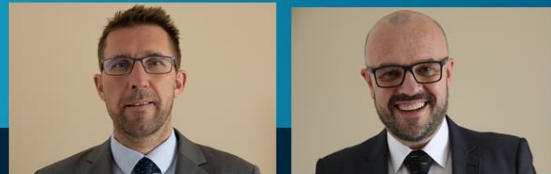


# SPREMLJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACISKE KLIME IN KULTURE

Udeležence 15. dneva ravnanja s človeškimi viri v organizaciji GZDBK vabiva k vključitvi v projekt SiOK v sezoni 2022 – 2023...

...in vam podarjava **30% popust** na celovito SiOK raziskavo vašega notranjega okolja.

**SiOK**  
primerjalno raziskovanje  
organizacijske klime v Sloveniji



Podrobneje na: <https://www.resultant.si/sl/services/siok>

Cilj vsake organizacije bi moral biti ustvarjanje trajnostnega delovnega okolja, v katerem se zaposleni počutijo vključene, zveste in zadovoljne. Če zaposleni na svojem delovnem mestu **niso zadovoljni, lahko postanejo neproduktivni** in se po možnosti lahko odločijo za zamenjavo delodajalca ter s sabo vzamejo tako svoje sposobnosti kot znanje, v katera smo ves čas vlagali. Proces iskanja novih zaposlenih organizacijo veliko stane.

Ko razmišljamo o zaposlenih, se nam takoj zastavi vprašanje, kakšna je organizacijska klima in kultura organizacije in kako jo lahko spremenimo na bolje. Klima in kultura v organizaciji sta podobna koncepta, saj oba opisujeta izkušnje zaposlenih v organizaciji. Imata nekaj podobnosti in nekaj razlik.

**Kako spremljati in spreminjati organizacijsko klimo in kulturo?**

Podrobneje na: <https://www.resultant.si/sl/clanek/7>

# ZAPISKI IZ DELAVNICE

Skupaj smo iskali aktivnosti, ki razvijajo dobro izkušnjo zaposlenih. Preko praktičnega dela se bomo osredotočili na tisti elemente v poslovanju, ki močno vplivajo na zavzetost zaposlenih, ter nam pri tem lahko prinašajo pozitivne ali negativne učinke. Spodaj so zapisane vse ideje, ki ste jih poiskali v vaših delovnih skupinah. Vaši zapisi so prepisani tako, kot so bili zapisani v izvorniku na delovnih plakatih. Bili ste polni ustvarjalne energije. Čestitamo!

<b>SKUPINA 1</b> (KULTURA TRANSPARENTNOSTI)	<b>KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI PRI SVOJEM DELU NE BODO ZMEDENI?</b>
<b>SKUPINA 2</b> (KULTURA MOTIVACIJE)	<b>KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI NE BODO ČUTILI ODORA DO DELA, SODELAVCEV IN PODJETJA?</b>
<b>SKUPINA 3</b> (KULTURA POGUMA)	<b>KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI NE BODO DELOVALI POD VPLIVOM STRAHU?</b>
<b>SKUPINA 4</b> (KULTURA USPEHA)	<b>KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI NE BODO FRUSTRIRANI MED DELOM IN DOSEGANJU CILJEV?</b>

## POROČANJE

### SKUPINA 1: KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI PRI SVOJEM DELU NE BODO ZMEDENI?

- Dovolj časa za vdih
- Odprta komunikacija
- Tukaj in zdaj (razreševanje takoj)
- Jasna navodila
- Sprejemanje povratnih informacij (v obe smeri)
- Konstantno izobraževanje
- Okrepitev kompetenc
- Spodbujanje razmišljanja / kreative / idej / samodločanje
- Poznavanje org. kulture/okolja
- Spodbujanje zdravih odnosov in skrb zase
- Večgeneracijsko sodelovanje znotraj organizacije
- Kontaktna točka/ oseba
- Mentor

- Priznanje za delo
- Kompetentnost
- Odprte pisarne
- Jasna/enostavna navodila
- Enotno vodstvo
- Povratne informacije usposabljanja in izobraževanja
- Pravočasnost informacij
- Odgovornost posameznika
- Samostojnost, zaupanje
- Spoznavanje, druženje
- Jasna pravila in navodila
- Sprotno informiranje
- Odprta komunikacija
- Uvajanje in mentorstvo
- Ustrezna delovna oprema, tehnologija
- Dobri medsebojni odnosi, podpora, sodelovanje
- Fleksibilnost delovnega okolja
- Stalna nadgradnja kompetenc, strokovnega znanja
- Jasne prioritete, cilji
- Kompetenten vodja

## **SKUPINA 2: KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI NE BODO ČUTILI ODPORA DO DELA, SODELAVCEV IN PODJETJA?**

- Spodbujanje vključenosti na vseh nivojih: horizontalno + vertikalno
- Spoštljiva komunikacija med nivoji zaposlenih
- Teambuilding
- Pravično plačilo
- Visok nivo čustvene inteligence
- Spodbujanje odprtega dialoga
- Anonimno podajanje predlogov
- Organizirana druženja izven delovnega časa
- Fleksibilni delovni čas
- Sodobni pristopi vodenja – coaching
- Poznati cilji
- Mentorstvo
- Vzajemna pomoč
- Pohvala
- Priznavanje
- Nagrada
- Imeti smisel
- Povratna informacija o delu
- Kriteriji za napredovanje
- Timsko delo

- Dobri odnosi
- Možnost podajanja izboljšav
- Razumeti strategijo
- Sodelovanje
- Motivacija
- Kompetentnost
- Znanje
- Informiranje o poslovanju za odločanje
- Učenje iz napak, iskanje rešitev
- Fleksibilen delovni čas
- Sodelovanje
- Jasna navodila za delo in usmeritve
- Možnost parkirišča in malice (časa)
- Dostopnost vodij – vodja = sodelavec
- Pravični in jasni sistem nagrajevanja
- Nematerialno nagrajevanje
- Delo kot hobi
- Delo na daljavo
- Jasna merila uspešnosti pri delu
- Možnost osebnega napredka
- Ugled podjetja
- Moje vrednote = vrednote podjetja

### **SKUPINA 3: KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI NE BODO DELOVALI POD VPLIVOM STRAHU?**

- Mentorstvo
- Izobraževanje
- Komunikacija
- Nadrejeni:
  - druženje
  - komunikacija
  - povratne informacije
- Spremembe:
  - Informiranje
  - Usposabljanje
- Neuspeh:
  - Podpora, spremljanje vodje
- Jasna navodila
- Prijetno delovno okolje
- Dobri medsebojni odnosi
- Dosegljivi rezultati
- Ne avtoritativno vodenje z zgledom
- Pohvale

- Aktivno sodelovanje in vključevanje v odločanje
- Razvoj kompetenc in veščin, osebna rast
- Timsko delo
- Učenje tudi na napakah
- Mentorstvo
- Odprta komunikacija, pravočasne informacije
- Vzpostaviti zaupanje in ga ohranjati
- Varno delovno okolje – sprejemanje različnosti
- Vključenost v soodločanje
- Mnenje je dopuščeno
  - Slišano,
  - obravnavano,
  - upoštevano
  - Brez negativnih posledic

#### **SKUPINA 4: KAJ LAHKO NAREDIMO, DA NAŠI SODELAVCI NE BODO FRUSTRIRANI MED DELOM IN DOSEGANJU CILJEV?**

- Da se ve kdo je za kaj odgovoren
- Sodobno delovno okolje
- Usposabljanje vodij
- Ažuren pretok informacij
- Usposobljenost za delo
- Jasni cilji/cilji predstavljajo izziv
- Dobri odnosi
- Primerno delovno okolje in ustrezni pogoji za delo
- Ustrezne povratne informacije
- Skrb za osebni razvoj
- Enakomerna obremenitev
- Slišati podrejene/sodelavce
- Dajati jasna navodila
- Določiti prioritete
- Sprejemanje različnosti
- Win-win komunikacija
- Konstruktivna pohvala/kritika
- Diskretna komunikacija (kritika)
- Spodbujanje dobre medsebojne komunikacije in pomoči
- Sprotno reševanje težav/konfliktov
- Vmesno spremljanje dela
- Opolnomočenje z znanjem
- Upoštevanje vrednot organizacije