

<sup>1</sup> [Kako se bodo odzvali delavci](#) , glede na to, da je ocenjevanje transparentno? Kaj se bo zgodilo s klimo v podjetju? Ponavadi je pri anketah zagotovljena anonimnost.

<sup>2</sup> [Naše podjetje že ima sistem nagrajevanja](#) za posamezna delovna mesta (prodajalci, normirano delo...) Kakšna je prednost/smiselnost uvedbe programa HRM Review v takem primeru?

<sup>3</sup> [Kaj se zgodi, če posameznik noče ocenjevati](#) – kaj lahko naredimo?  
[Kako uvesti program, saj se ljudje upirajo vsaki spremembi?](#)

<sup>4</sup> [Imamo veliko število delavcev](#) - ali ne bodo za ocenjevanje porabili preveč časa, (kljub zagotovitvi, da vsak od njih ne bo za ocenjevanje porabil več kot 1 minuto za osebo?)

<sup>5</sup> [Skrbi me cena](#) , saj trenutno nimamo na voljo dodatnih sredstev...

Priloge:

### Odgovori na najpogostejša vprašanja

Številka priloge: 104

**1. Kako se bodo odzvali delavci, glede na to, da je ocenjevanje transparentno? Kaj se bo zgodilo s klimo v podjetju? Ponavadi je pri anketah zagotovljena anonimnost.**

1. Program omogoča, da lahko pravice do vpogleda popolnoma omejite, ali da jih odprete samo za posamezne udeležence ali skupine.

2. Program ni primerljiv z anketami, ker gre pri vpisih uporabnikov v aplikaciji HRM Review, poleg ocenjevanja delovne uspešnosti, zgolj za izražanje trenutnih občutij do sodelavcev.

3. Ali je mogoče, da me z vprašanjem; »Kako se bodo zaposleni odzvali na transparentnost« pravzaprav sprašujete, kaj se bo zgodilo v primeru, da se bodo slabi odnosi, (za katerih očitno veste da obstajajo) in so sedaj spretno prikriti, pričeli reševati?

#### **Kaj o transparentnosti meni psihologija?**

- Transparentnosti v medsebojnih odnosih, (ne govorimo o poslovnih skrivnostih), se bojijo

samo tisti, ki hočejo nekaj dobiti na račun drugih brez njihove vednosti in udeležbe. Mislijo, da so pametnejši od drugih, ali večvredni, in da zato lahko z njimi brez posledic manipulirajo. Praksa kaže, da ima vsaka manipulacija nezaželen povraten učinek, kar ustvarja začaran krog, ki ga je, po mnenju večine, (ozirom tistih, ki nimajo dovolj znanja, da bi take situacije lahko spremenili), najbolje pustiti pri miru. Ravno se po starem reku: »Skregaj ljudi med sabo in vladaj« in na žalost to pravilo velja za mnoga poslovna okolja, ki posledično izgubljajo ogromen potencial.

- Smiselno bi se bilo torej vprašati. Kdaj ljudje dosegajo boljše delovne rezultate?
- Kadar imajo razčiščene odnose ali,
- kadar se pretvarjajo in za navideznim mirom skrivajo prikrito sovražnost?

- Dejstvo je, da brez iskrenega komuniciranja, ni dobrih odnosov, ni medsebojnega sodelovanja in ne pozitivnega vzdušja v kolektivu. Manjša kot je transparentnosti, bolj se ljudje medsebojno izčrpavajo in nižja je njihova storilnost. Zaradi navideznega miru, niti ne opazimo, da se ljudje v takem okolju zbirajo v tabore in podtalno delujejo drug proti drugemu. Energijo namesto v delo, vlagajo v negativna razmišljanja in poslabševanje odnosov.

### **Kaj pomeni razčiščevanje komunikacije med sodelavci za podjetje?**

- V prvem trenutku se boste gotovo soočili z nekoliko več razburjenja, vendar ko si bodo ljudje enkrat povedali vse, kar so si do takrat prikrivali, bo po prvem »nepredstavljenem ogorčenju« za vse nastopi veliko olajšanje, kar je praviloma začetek dobrega medsebojnega sodelovanja. Ljudem postane všeč, da se v varnem okolju, ki podpira tako komunikacijo, lahko odkrito pogovarjajo drug z drugim, razen seveda tistim, ki jim ustvarjanje slabega vzdušja na delovnem mestu, njihov hobi in zabava.

- In v vsaki skupini lahko najdemo nekaj takih ljudi. Te osebe z različnim neželenim delovanjem; kritičnostjo, širjenjem govoric, obrekovanji, šikaniranjem..., prizadevajo sodelavce in jih motijo pri njihovem delu zato, ker vedo, da jim nihče nič ne more. Vodje nad kvaliteto odnosov med sodelavci praviloma nimajo celotnega pregleda, oziroma za posamezne slabe medsebojne odnose izvedo šele v primeru, ko pride do odkritega konflikta. Ker pa tudi v tem primeru nimajo skoraj nikakršnih možnosti za odpravo nesoglasij, se taka praksa nadaljuje in dokazano škoduje tako vzdušju v organizaciji, kot poslovnim rezultatom.

### **Kakšne bodo posledice uporabe programa HRM Review?**

- Program HRM Review, lahko zaradi preglednosti nad vsebinami komentarjev, hitro razkrije tiste posameznike, ki zavedno ali nezavedno negativno vplivajo na druge in vam omogoči razčiščevanje odnosov ali nadaljnje ukrepanje, če je potrebno.

### **In nenazadnje:**

- Ali se vam ne zdi, da bi že samo zavedanje, da imate v podjetju slabše medsebojne odnose in da to škoduje delovni učinkovitosti, od vas zahtevalo razmislek o tem, kaj bi lahko naredili drugače

- **Naše podjetje že ima sistem nagrajevanja za posamezna delovna mesta (prodajalci, normirano delo...) Kakšna je prednost/smiselnost uvedbe aplikacije HRM Review v takem primeru?**

1. S programom HRM Review boste lahko vpeljali enako stimulatívno nagrajevanje za vse oddelke, (tudi pisarniške) in ustvarili zdrav tekmovalen odnos v prizadevanju, da dosežejo boljšo pozicijo v mesečnem razvrščanju oddelkov po učinkovitosti. Predvsem pa boste s programom dosegli boljše medsebojne odnose in večjo pripravljenost za sodelovanje med sodelavci.

HRM Review vam torej tudi brez dodatnega izobraževanja, omogoča dva izjemno pomembna vzvoda, ki povsem mehansko nadgrajujeta uspešnost zaposlenih tako glede:

1. **Izboljševanja medsebojnih odnosov**, ki se izboljšujejo zaradi razumevanja, da je višina posameznikovega dohodka neposredno povezana z njegovim odnosom do sodelavcev.

*(Tolerantnost do sodelavcev, ter pripravljenost za pomoč in sodelovanje se bistveno izboljšata že zaradi zavedanja, da je naša višina stimulatívne delo dohodka odvisna od ocen sodelavcev, torej od našega odnosa do njih in naše pripravljenosti na sodelovanje)*

2. **Povečevanje delovne storilnosti**, ki nastaja zaradi želje po boljšem pozicioniranju na lestvici mesečne uspešnosti.

*(Zanimivo je, da posamezniki, ki se znajdejo na zadnjih mestih v razpredelnici, nočejo tam ostati in praviloma vsak od njih naredi zavezo, da bo svojo uvrstitev v prihodnjem obdobju izboljšal za vsaj nekaj mest. Spoznanje, da je na zadnjem mestu, deluje za to osebo stimulatívneje, kot kakršnakoli denarna nagrada.)*

3. Ostale nagrade, ki so vezane na procent od ustvarjenega prihodka, lahko ostanejo take kot so, ali pa se, tako kot je primer pri normiranju, vključijo v obstoječi vprašalnik o delovni učinkovitosti.

#### 4. **Kaj se zgodi, če posameznik noče ocenjevati – kaj lahko naredimo?**

##### **Kako uvesti program, saj se ljudje upirajo vsaki spremembi?**

1. Eden od osnovnih fizikalnih zakonov govori o tem, da vse obstaja v ravnotežju. Kadar nekje nekaj vzamemo, ne da bi hkrati poskrbeli za ravnotežje, oziroma dali nekaj v zameno, delujemo proti zakonitostim življenja, kar nujno povzroči neželene posledice.

Dejstvo je, da smo ljudje vedno zainteresirani za spremembe, ki lahko izboljšajo naše okolje ali pogoje življenja. Kadar pa dobimo občutek, da nekdo uvaja spremembe samo zaradi lastne koristi, ali v našo škodo, se jim bomo VEDNO upirali. Izbiramo torej med dvema pristopoma, ki odločata o tem, koliko odgovornosti bo posameznik pripravljen sprejeti:

1. **Da odločitve sprejemamo sami**, torej jih uveljavljamo »na silo«, kar po zakonu ravnotežja pomeni, da hočemo nekaj vzeti, brez nadomestila. Ne glede na dober namen, ali dolgoročne koristi, ki bi jih s spremembo ljudje pridobili, se bodo predlogu uprli že iz principa, ker jih ni nihče nič vprašal. Tisti vodje, ki skušajo spremembe uveljaviti brez vključevanja ljudi in njihovega soodločanja (pa čeprav samo navideznega), delujejo proti fizikalnim zakonitostim in

zato tudi doživljajo nezadovoljstvo in odpor.

**2. Da navedemo koristi in ljudem prepustimo izbiro.** To je seveda samo navidezna demokracija, saj če njihova odločitev ne bo taka, kot jo želite, imate kot izvršni vodja vedno možnost »veta«, možnost narediti po svoje. V takem primeru se jim zahvalite za predloge, jim poveste da ste tokrat, zaradi takega in takega razloga (navedete razlog), prisiljeni sprejeti drugačno odločitev in da računate na njihovo pomoč tudi v prihodnje.

Kdor si bo sam skuhal kosmiče, bo za svoje delo sprejel odgovornost in jih bo tudi pojedel, ne da bi se pritoževal nad njihovo kvaliteto.

**3.** Težko je pričakovati da bodo novosti, predvsem tiste, ki zmanjšujejo maneverski prostor že uveljavljenih privilegijev ljudi, sprejete z odobravanjem. Večina zaposlenih bi rada imela samo večje plače in nobenih sprememb.

Kljub vsemu pa so vodje tisti, ki so na koncu dolžni presoditi, kaj je dolgoročno najbolj koristno tako za poslovanje, kot za medsebojne odnose in vzdušje v kolektivu, ter morda potegniti potezo, ki pri nekaterih posameznih, vsaj na začetku ne bo najbolj priljubljena.

Ocenjevanje bi bilo torej smiselno označiti kot delovno obveznost in morebitno nepripravljenost, kot kršitev le-te.

Poleg tega imate možnost, da tistemu posamezniku, ki ne bo želel ocenjevati, odrečete udeležbo pri izplačilu stimulativnega dela dohodka toliko časa, dokler ne bo pripravljen sodelovati.

**4. Imamo veliko število delavcev - ali ne bodo za ocenjevanje porabili preveč časa, (kljub zagotovitvi, da vsak od njih ne bo za ocenjevanje porabil več kot 1 minuto za osebo?)**

Ljudje po statistiki v povprečju delajo s 60% učinkovitostjo. Razen nekaj procentov najstrožje normiranih del, ima vsak od zaposlenih vsaj 1 uro na dan, ki jo porabi manj učinkovito.

Povprečen čas za ocenjevanje mesečno je:

**1. Za vodje (ki predstavljajo ca 20% uporabnikov)**

Za izpolnjevanje, porabijo vodje mesečno povprečno 2 minuti na osebo!

**2. Za zaposlene (ki predstavljajo ca 80% uporabnikov)**

Ostali zaposleni, ki izpolnjujejo samo vprašalnik s tremi vprašanji, za ocenjevanje porabijo mesečno povprečno manj kot 1 minuto na osebo!

To pomeni, da se 80% zaposlenih za ocenjevanje odreče eni kavi ali cigareti na mesec in to je vsa njihova časovna obremenitev.

**3. Skrbi me cena, saj trenutno nimamo na voljo dodatnih sredstev...**

**1. Aplikacija za vas ne sme predstavljati dodatnih finančnih obremenitev.** V obdobju 3 mesecev boste že zaznali pozitivne učinke aplikacije. Opazili boste predvsem resnejši pristop do dela, večjo toleranco med sodelavci in zniževanje nekaterih stroškov. To vam lahko potrdijo

tudi doseganje izkušnje s programom. Aplikacijo boste potem odplačevali z že ustvarjenimi prihranki.

2. Smiselno bi bilo, da bi sami odgovorili na vprašanja, koliko bi po vašem mnenju podjetje lahko prihranilo:

1. S tem, da si omogočite večjo izkoriščenost notranjih potencialov?

*(Enostaven in hiter izračun izračun, koliko notranjih potencialov uspeva trenutno izkoriščati vaše podjetje, si lahko pripravite na **"Primerjalni tabeli"**, ki je pod rubliko PREDVIDENI PRIHRANKI, objavljena na tej spletni strani*

[www.hrm-review.si](http://www.hrm-review.si)

)

2. S pridobitvijo takojšnjega vpogleda v prispevke vsakega posameznika, ki je skoraj tako natančen, kot finančni izkazi iz računovodstva in možnostjo odpraviti nepravilnosti, še preden le-te dobijo širše razsežnosti?

3. S tem, da bo imel direktor z enim samim klikom možnost takojšnjega vpogled v kritične točke delovanja posameznikov ?

*(Skozi daljše obdobje bo pridobil jasen vpogled v uspešnost tistih vodij ali zaposlenih, ki jim premajhne učinkovitosti do sedaj morda ni mogel konkretno dokazati.)*

4. S tem, da bodo zaposleni zaradi ocenjevanja in ustrežnejšega nagrajevanja nujno pričeli izboljševali svoj nastop ?

*(Vsak od nas poveča svojo storilnost kadar je ocenjevan, hkrati pa ocenjevanje na enostaven način izloči tiste, ki svojega nastopa ne želijo izboljšati)*

5. S tem, da bodo tisti, ki se bodo prepoznali kot zadnji v skupni razvrstitvi, pričeli delovati bistveno bolj učinkovito in s tem pričeli nadgrajevati tudi uspešnost poslovanja?

*(Povečano delovno učinkovitostjo, bo podjetje posledično doseglo že samo s tem, da zaposleni ne bodo izgubljali več toliko energije v morebitnih nedorečenih medsebojnih odnosih!)*

6. S tem da se bosta tolerantnost do sodelavcev, ter pripravljenost za pomoč in sodelovanje med zaposlenimi bistveno izboljšali

že zaradi zavedanja, da je višina posameznikovega stimulativnega dela dohodka odvisna od ocen sodelavcev, (torej od njegovega odnosa z njimi in njegove pripravljenosti na sodelovanje)

7. S tem, da boste imeli preko mesečne preglednice višine prispevka posameznika možnost takojšnjega razpoznavanja, kdo ima najslabše rezultate in posledično vplivanja na njegovo zavezo za izboljšavo.

*(Zanimivo je, da nihče noče biti zadnji in da zato praviloma vsi izboljšajo svoj nastop)*

8. S tem, da bodo ljudje sprevideli, da imajo s svojim tolerantnejšim obnašanjem do drugih neposreden vpliv tako na oceno in višino svojega dohodka, kakor tudi na višino dohodka sodelavcev in svojega nadrejenega, in da bodo zato pričeli bolj sodelovati in pomagati drug drugemu?

9. S tem da boste lahko učinkovito zaustavili tiste posameznike, ki zavedno ali nezavedno negativno vplivajo na druge ?

10. S tem, da se boste zaradi popolne dokumentacije prekrškov skozi celotno zaposlitev vsakega posameznika:

1. Brez težav odkrižali tistih, ki ne želijo dovolj prispevati
2. Zlahka se boste izognili morebitnim tožbam delavcev na sodišču, ki stanejo podjetja tudi po 100.000.-€.

*(Z dokazi njegovega malomarnega ravnanja, opuščanjem dela in dokazili o škodi, ki jo je podjetju povzročil v preteklosti, do tožbe sploh ne bi prišlo, ali pa je tožnik ne bo mogel dobiti)*

3. S tem, da boste imeli zaradi izboljšane komunikacije in razumevanja potreb posameznikov, možnost vsaj za 50% zmanjšati fluktuacijo zaposlenih, prav tako pa se bodo zmanjšali tudi bolniški staleži ?

4. S tem, da sredstva za izobraževanje od sedaj naprej ne bodo več strošek, temveč konkretna investicija, oziroma vložek v najšibkejše dele poslovanja?