

Model managementa individualne delovne uspešnosti za pametna (proizvodna) podjetja

Živana Veingerl Čič¹, Matjaž Mulej², Zlatko Nedelko³, Simona Šarotar Žižek⁴

e-pošta¹: zivana.veingerl-cic@doba.si

e-pošta²: matjaz.mulej@um.si

e-pošta³: zlatko.nedelko@um.si

e-pošta⁴: simona.sarotar-zizek@um.si

Povzetek

Individualna delovna uspešnost, ki je med temelji uspešnosti organizacije, ostaja pomembna tudi v dobi digitalizacije. Tako se nenehno meri, ocenjuje in presoja z izbranimi finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Pove stopnjo doseganja pričakovanih rezultatov dela. Ta je osnova za del spremenljivega dela plače. Z digitalizacijo je mogoče na temelju celovitejših in lažje dostopnih informacij povezati uspešnost zaposlenih in nagrajevanje. Ker je digitalizacija izredno pomembna za industrijska podjetja, smo razvili model managementa individualne delovne uspešnosti v industrijskih podjetjih, ki temelji na agilnosti.

Ključne besede: individualna delovna uspešnost, pametni model managementa uspešnosti, industrija 4.0, mala in srednje velika podjetja, industrijska podjetja, zaposleni

1. Uvod

Nagrajevanje uspešnosti zaposlenih je pogosto povezano z digitalnimi sistemi tako, da spodbujajo in usmerjajo zaposlene v skladu s strategijo podjetja (Malmi, Brown 2008). V rabi je tudi merjenje. Če merite, denimo neke kratkoročne cilje, se zaposleni trudijo za njih in ne iščejo novih priložnosti, usklajenih s poslanstvom organizacije (Hartmann & Vaassen 2003). Digitalizacija olajšuje zbiranje podatkov o merjenju uspešnosti. Omogoča celo merjenje uspešnosti zaposlenih na minuto na določenih delovnih mestih (Andon et al. 2003), kar omogoča nadzor. Zaradi tehnološkega napredka in digitalizacije so ukrepi bolj natančni, raznovrstni in številni. Management individualne delovne uspešnosti zaposlenih (IDUZ) v času industrije 4.0 (I4.0) bi lahko pritegoval in ohranjal dobre, njihovo znanje in zagnanost, a odganjal slabe zaposlene. Zato management človeških virov v času četrte industrijske revolucije prinaša novo smer razmišljanja in zahteva tudi nov pristop, da bo management uspešnosti zaposlenih optimalen (Slack 2005) in da bi se izognili negativnim učinkom za zaposlene in organizacije. Tako postaja paradigma tudi na področju managementa kadrov in IDUZ agilnost, ker omogoča hitro prilagajanje spremembam in veliki

negotovosti v okolju, saj sodelujejo in se razvijajo sodelavci na svojih delovnih mestih (Joroff idr. 2003; Kim 2014; Tolf idr. 2015).

Ker bo gospodarstvo zahtevalo agilnejše strukture, bi lahko organizacijska struktura izgubila pomen kot upravljavski mehanizem. Digitalizacija spreminja srednje managerje iz skrbnikov in administratorjev v vodje (McDonald 2015). Narašča prevlada digitalnih medijev in orodij namesto mehaničnih in ročnih, to vodi v daljnosežne družbene, kulturne in gospodarske spremembe. Živimo v digitalni dobi. Digitalizacija, ki je ne moremo enačiti z I4.0, uvaja nove poslovne prakse. Bistveno spreminja način življenja, dela in ustvarjanja vrednosti; podjetje se mora prilagoditi novim tržnim pričakovanjem.

Nove tehnologije izzivajo tudi mala in srednje velika podjetja. Digitalne prakse pomagajo povečati produktivnost, vključenost zaposlenih in inovativnost pri delu. To znižuje stroške podjetja. Zaposleni so bolj mobilni in prilagodljivi različnim delovnim zahtevam. Ljudem tehnologija pomaga pri zaposlovanju in je zelo spremenila sistem pridobivanja podatkov, denimo o sodelavcih in njihovem delovanju v organizacijah. Da bo gospodarstvo konkurenčno, je treba okrepiti zdravo jedro, zlasti predelovalno industrijo kot generator RR-aktivnosti, inovacij, rasti in zaposlovanja.

V zadnjih obdobjih je v organizacijah v ospredju predvsem digitalizacija njihovega delovanja. Z vidika managementa IDUZ se pojavi vprašanje, kako se lahko uporabijo podatki, ki jih organizacije spremljajo in zbirajo s pomočjo niza implementiranih ključnih kazalnikov o svojem delovanju. V tem okviru lahko ugotovimo, da uporaba realnih in kontinuiranih podatkov izbranih ključnih kazalnikov o delovanju organizacij daje temelj za management IDUZ v digitaliziranih organizacijah ter izboljššan management IDUZ v prihodnje.

Osrednji izziv tega prispevka je predstaviti, kako uporabiti tehnologijo, ki jo podjetja implementirajo v luči digitalizacije, ter pokazati, kako uporabiti podatke, pridobljene v okviru uporabe teh tehnologij, z vidika managementa kadrov v organizacijah. Spoznanja v prispevku bodo pripomogla k izboljššanju managementa IDUZ, kar bo vodilo v pravičnejši in izpopolnjen sistem nagrajevanja zaposlenih ter tudi do višjih ravni motivacije in zadovoljstva zaposlenih pri delu.

V skladu z izbranim namenom strokovnega prispevka je struktura prispevka naslednja. Najprej predstavimo metodologijo dela in podrobneje razčlenimo raziskovalno vprašanje. Sledi poglavje o teoretičnih izhodiščih, kjer predstavimo management uspešnosti zaposlenih, zlasti v času digitalizacije v organizacijah. Sledita razvoj in prikaz modela SMART za management IDUZ za industrijska podjetja. V tem okviru damo poudarek predvsem zasnovi modela SMART ter predstavitvi uporabe modela na primeru, sledi diskusija. Prispevek sklenemo s priporočili za prakso.

2. Metodologija in raziskovalno vprašanje

V skladu z opredeljenimi izzivi v okviru digitalizacije ter tudi I4.0 ter izzivov managementa kadrov smo si postavili naslednje raziskovalno vprašanje: ali z modelom managementa IDUZ, ki temelji na izvedbeni in vsebinski uspešnosti ter zmanjševanju kontraproduktivnega vedenja, krepimo IDUZ na različnih delovnih mestih v visokotehnoloških malih in srednjih proizvodnih podjetjih?

V znanstvenoraziskovalnem delu smo kot metodo znanstvenega raziskovanja uporabili znanstveno deskripcijo, zlasti pri predstavitvi teoretičnih izhodišč in za opisovanje ključnih dejstev, procesov, tehnik in metod, pomembnih za raziskovanje generacij in medgeneracijskega sodelovanja ter z njimi povezanih vsebin na temelju dialektičnega sistema vidikov. Teoretična izhodišča prej omenjenih ključnih vsebinskih sklopov smo opredelili z metodo analize. Z metodo

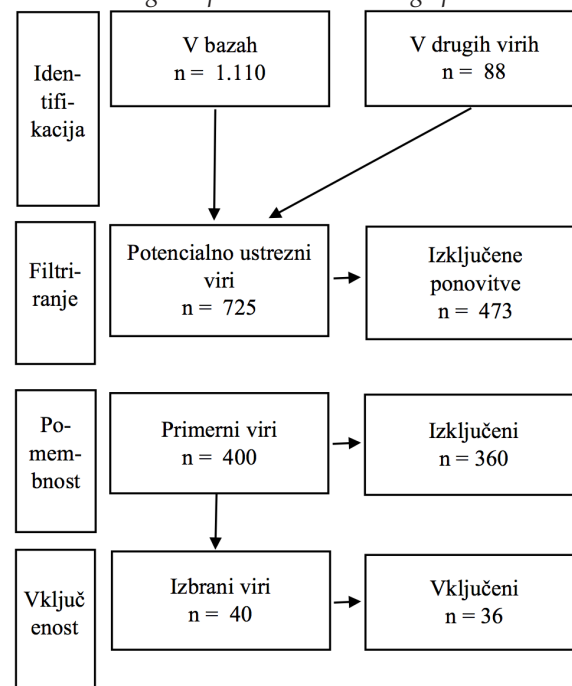
kompilacije smo povzemali spoznanja drugih avtorjev o izbranem raziskovalnem problemu. Metodo komparacije smo uporabili pri primerjavah dejstev, pojavov, procesov in tehnik za posamezne vsebinske sklope. Za povezovanje spoznanj smo kot metodologijo uporabili »dialektično teorijo sistemov« Matjaža Muleja. Struktura se ujema s podanim pregledom glavnih spoznanj.

Na podlagi strategije sistematičnega iskanja literature smo v letu 2018 pregledali baze podatkov dLib.si, ProQuest in Cobiss.si. Literaturo smo izbrali z uporabo naslednjih ključnih besed: digitalizacija, industrija 4.0, management uspešnosti. Razširimo iskanje literature o teoriji managementa in sistemov (v povezavi z zahtevanim holizmom s sistemskim pristopom). Omejitev je bila posledica izteka leta iskanja, ker je študija zajemala le objave od leta 2010; takšne omejitve smo določili namerno, ker smo želeli pridobiti najnovejšo in posodobljene informacije o preučenih vprašanjih. Pri iskanju smo se osredotočili na literaturo, ki temelji na slovenskem in angleškem jeziku. Nadaljnjih omejitev ni bilo.

Rezultati pregleda

Avtorji so raziskovali v zbirkah podatkov Univerze v Mariboru. Uporabljena je bila kvalitativna raziskovalna metodologija, vključno s pisarniškimi raziskavami, ki je temeljila na teoriji sistemov (Šarotar Žižek in Mulej 2015), Mulejevi dialektični teoriji sistemov (Mulej in Dyck 2014) in zakonu zadostne in potrebne celovitosti. Iskanje po podatkovnih bazah Univerze v Mariboru je ponudilo 1.110 zadetkov. Izbrali in vključili smo 27 virov in jih raziskali; glejte sliko 1.

Slika 1: Diagram poteka raziskovalnega procesa



Vir: lasten

Pregled ocene kakovosti in opis obdelave podatkov

Izbrani viri so bili objavljeni med letoma 2010 in 2018. Izključili smo podvojene vire in tiste, pri katerih smo ocenili, da vsebina ni dovolj povezana s predmetom, namenom in ciljem naše raziskave. Za analizo tehnične in znanstvene vsebine smo sintetizirali rezultate ter upoštevali vsebino razpoložljivosti in kontekstualno ustreznost. Izbrali smo 36 virov, ki so bili primerno povezani z našo temo in cilji ter kakovostno prispevajo k našim raziskavam.

3. Teoretična izhodišča

Management uspešnosti zaposlenih in digitalizacija

Začetki upravljanja uspešnosti zaposlenih v podjetjih se osredotočajo na sisteme ocenjevanja uspešnosti (angl. performance appraisal), ki jih v organizacijah uporabljajo kot temelj upravljanja uspešnosti zaposlenih. Opaziti pa je mogoče, da ta pojem v praksi podjetij že nadomešča upravljanje uspešnosti zaposlenih (angl. performance management), pri katerem ni več poudarek na ocenjevanju uspešnosti zaposlenega ali organizacije, temveč je pozornost na zagotavljanju nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih (Ashdown 2014; Zupan idr. 2009). Zavedamo se, da se sistemi upravljanja uspešnosti zaposlenih nanašajo na več ravni (raven organizacije, organizacijske enote in posameznika), in osredotočili smo se na management IDUZ. Zaposleni so med temelji uspešnosti vsake organizacije in na podlagi odnosov z drugimi prispevajo k uresničevanju poslovnih ciljev in vizije organizacije (Zupan idr. 2009). Zupanova in soavtorji (ibid.) so prepričani, da mora organizacija, če želi doseči uspešnost, zagotoviti prenos vizije in ciljev do ravni zaposlenih ter jim omogočiti sodelovanje pri oblikovanju vizije in ciljev, saj lahko tako najbolje zagotovi, da zaposleni cilje sprejmejo za svoje in si tudi prizadevajo za njihovo realizacijo. Ob tem pa kaže omeniti, da ima management uspešnosti več vlog. Noe in soavtorji (2003, 237–238) navajajo naslednje vloge:

- strateška vloga: opredeljevanje ciljev, želenih vedenj in značilnosti zaposlenih, ki so potrebni za realizacijo strateških ciljev organizacije,
- razvojna vloga: usmerjanje pridobljenih informacij o uspešnosti aktivnosti razvoja zaposlenih, ki so prilagojene posameznikom (npr. usposabljanja, karierni razvoj, razvoj talentov ...),

- administrativna vloga: uporaba informacij, pridobljenih v procesu zagotavljanja uspešnosti, za sprejemanje različnih odločitev in ukrepov na kadrovskem področju (npr. višina plače, karierni razvoj, zadržanje zaposlenih, odpoved ...).

Stuart Kotze (2006, povzeto po Zupan idr. 2009) je opredelil, da ima največji vpliv na uspešnost posameznika njegovo vedenje: kako ravna in kakšne odločitve sprejema ter kako svoje vedenje obvladuje in usmerja v zagotavljanje uspešnosti; to lažje stori, če ve, katera vedenja so povezana z uspešnostjo in zato v poslovnem okolju organizacije zaželena. Zato niti ne preseneča dejstvo, da organizacije ne dosežajo želene individualne uspešnosti, ki jo pričakujejo in zahtevajo od svojih zaposlenih. Kot ugotavljata Johnson Vickbergova in Christfortova (2017), so vzrok za to vodje, saj jim ne uspe učinkovito izkoriščati različnih načinov dela in perspektiv generacijsko raznolike delovne sile ter ne obvladujejo vrzeli in napetosti med zaposlenimi, ki poslabšujejo poslovne rezultate.

Tradicionalna merjenja IDUZ ne delujejo več, saj gre za ocenjevanje in rangiranje zaposlenih, so preveč zamudna in subjektivna, ne motivirajo in ne izboljšajo IDUZ (Ewenstein idr. 2016). Morda jo celo ogrozijo, ker se ljudje trudijo za ocene in čakajo na povratne informacije o IDUZ. To dejstvo zahteva družbeno odgovornost njih in do njih (Mulej, Merhar, Žakelj, ur., 2019).

Vse več delovnih mest zahteva več novih strokovnih znanj, neodvisne presoje in večšine za reševanje težav (pa tudi ustvarjanje, izumljanje in inoviranje, op. a.); v stikih s strankami in poslovnimi partnerji imajo zaposleni čedalje več odgovornosti; a podjetja ne uvajajo novih meril IDUZ, ker ne vedo, kakšna naj bodo in ali bo novost učinkovita (Ewenstein idr. 2016). Meril IDUZ je veliko, a morajo za uspeh zajeti kvalitativne in kvantitativne kazalnike.

Organizacije lahko pridobijo konkurenčno prednost, če npr. maksimirajo človeški kapital z managementom IDU. Večinoma to danes ne deluje, ker uporabljajo modele za specializacijo in nenehno optimizacijo delovnih nalog (ibid.). Realnost tradicionalnih IDUZ prikazuje krivulja zvona, ki zaposlene rangira na nadpovprečno uspešne, uspešne in neuspešne. Kakovostni in pravočasni podatki so ključni za prenovo, tudi zato, ker številni zaposleni menijo, da so sedanji postopki ocenjevanja preveč subjektivni. Namesto z analizo posameznikov enkrat na leto lahko podjetja dobijo boljše informacije, če ažurno zbirajo podatke in

poročajo o IDUZ stalno (Pulakos idr. 2015). V dobi digitalizacije pa je za podjetja ključno, da lahko z uporabo digitalnih orodij avtomatizirajo postopke in zbiranje informacije ter izračun kazalnikov uspešnosti, tako prihranijo dragocen čas. Izboljša se tudi kakovost podatkov, saj se zbirajo učinkoviteje (DeNissi, Murphy 2017).

IDUZ, ki temelji na krivulji zvona, diskreditira ocene uspešnosti in pogosto izniči dragocene povratne informacije. Razvija cinizem, demotivira zaposlene in sproži odziv »boj ali beg« (Kock 2013). Tako povezovanje ocen uspešnosti in nagrajevanja ne upošteva nedavnih ugotovitev kognitivnih znanosti. Raziskave Kahnemana idr. (2016) kažejo, da se lahko zaposleni preveč ukvarjajo s plačnimi posledicami majhnih razlik v ocenah; tako bi strah pred morebitno izgubo, čeprav majhno, lahko vplival na vedenje dvakrat bolj kot možne koristi (Gorman idr. 2017).

V zadnjih dvajsetih letih so raziskovalci razširili ideje o metodah upravljanja IDUZ od preprostega ocenjevanja ali rangiranja IDUZ do celovitejših programov, ki vključujejo povratne informacije o uspešnosti, spodbude in nadzor v skladu s strateškimi cilji organizacije.

Leta 2017 so opravili široko raziskavo prakse IDUZ in ugotovili razlike med praksami; 87 % vodij kadrov je poročalo, da ocenjevanje IDUZ običajno poteka enkrat ali dvakrat na leto, a 39 % poroča, da ne zagotavljajo med letnimi razgovori neformalnih povratnih informacij, čeprav so ključni dejavnik IDUZ (ibid.). Torej so tradicionalni IDUZ preveč birokratski in ločeni od vsakdanjih dejavnosti, ki naj bi jih podpirali, npr. določitev jasnih pričakovanj in smiselnih ciljev ter pravočasne povratne informacije (Mueller-Hanson, Pulakosova 2015). Organizacije morajo preusmeriti svojo pozornost z izpopolnjevanja formalnih ocen in pregledov na IDUZ, ki krepi zaželena vedenja in vodi k doseganju ciljev. Najboljši IDUZ mora managerjem in zaposlenim omogočiti stalno povratno informiranje, da se bodo lažje usposabljali in razvijali veščine ter vedenja, ki povečujejo zavzetost zaposlenih. Končni cilj IDUZ je izboljšati splošno delovanje organizacije. V idealnem primeru IDUZ pomaga organizaciji doseči strateške cilje in zagotoviti zdravo donosnost naložb, usklajenih s prednostnimi nalogami (npr. zadovoljstvo strank, EBIT) (Ewenstein idr. 2016).

Najučinkovitejši IDUZ obsega naslednjih pet ključnih elementov (Gorman idr. 2017):

1. Dolgoročne cilje nadomesti agilno sprotno postavljanje ciljev, ki se spreminjajo, ko se

spreminjajo okoliščine (a niso preveč kratkoročni in podrejeno prilagodljivi, op. a.).

2. Učenje in razvoj sta vrednoti in del vsakdanjega dela (prehod od formalnega usposabljanja po dogovorih v letnih razgovorih).
3. Zaposleni morajo od vodij prejeti pomembne povratne informacije sproti; tako dobijo potrebne podatke, da izboljšujejo svojo učinkovitost vsak dan.
4. Nenehno usposabljanje zaposlenih vključuje pridobivanje veščin, kako določiti jasna pričakovanja, dati in sprejemati neformalne povratne informacije in sodelovati pri reševanju težav (in ustvarjanju, izumljanju in inoviranju, op. a.). Spodbujajo se specifična vedenja, ki motivirajo in spodbujajo zaposlene k izboljšanju uspešnosti.
5. Ocene so poenostavljene in racionalizirane, da bi zmanjšali čas in obremenitev dojenja.
6. Dodajamo: ocene vsebujejo družbeno odgovornost.

Zaposleni so, da se delo diverzificira, vključeni v različne projekte, med letom rotirajo na različnih delovnih mestih in jih vodijo različni vodje. To dodatno omejuje uspešnost ocenjevanja v letnem razgovoru, ki poteka na podlagi ocene vodje. Če je vodij več, je vprašanje, kdo naj bo kompetenten ocenjevalec in kateri cilji so »pravi«. Uspešnejša so podjetja, ki doseganje ciljev pregledujejo večkrat na leto (Deloitte 2014).

Management uspešnosti zaposlenih v dobi digitalizacije

V dobi digitalizacije mora podjetje uvajati nove metode spremljanja IDUZ, ki temelji na agilnosti. Poudariti mora načela, kot so sodelovanje, samoorganizacija, samoupravljanje in redni razmislek, kako učinkoviteje delati in se sproti odzivati na povratne informacije strank in spremembe zahtev. Ta načela niso usmerjena samo v uspešnost, a so spremenila opredelitev učinkovitosti dela; rušijo običajno prakso kaskadiranja ciljev od zgoraj navzdol in ocenjevanja enkrat na leto. Ko so hitre inovacije vir konkurenčne prednosti, kot je zdaj v številnih podjetjih in panogah, se prihodnje potrebe nenehno spreminjajo. Ker podjetje ne bo nujno želelo, da zaposleni delajo enake stvari, ni smiselno, da spremlja IDUZ tako, da ocenjuje delo in odgovornost ljudi za preteklo ali sedanje delo. IDUZ mora slediti naravnemu ciklu dela in temeljiti na ažurnih in večkratnih formalnih ali neformalnih razgovorih, ko se projekti končajo, dosežejo mejniki,

se pojavljajo izzivi ipd.; to ljudem omogoča reševati težave, kot zmorejo, hkrati pa razvijajo veščine za prihodnost (Deloitte 2017).

Uspeh podjetja je zelo odvisen od IDUZ. Pred obravnavo in merjenjem IDUZ moramo analizirati dejavnike, ki določajo raven uspešnosti dela. Skupna skrb in potreba vodstva in zaposlenih, da izboljšajo uspešnost organizacije, v kateri delajo, je večinsko skrb vodstva, ki z različnimi merjenji dviga produktivnosti poskuša zagotoviti uspešnost podjetja in s tem doseči več koristi za lastnike, organizacijo in zaposlene, pa tudi za družbo kot celoto.

Nagrajevanje v I4.0 mora biti tako:

- Odražati mora prispevek zaposlenih v organizaciji.
- Zaposleni morajo prejeti nadomestilo na podlagi individualne, skupinske in organizacijske uspešnosti (Ma Prieto, Pilar Perez-Santana 2014). Nujne so povezava med uspešnostjo in nagrado, delitev dobička in dodatna spodbuda za plačilo.
- Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih, prilagojeno za I4.0, razvija zaposlene, temelji na rezultatih in vedenju, da lajša učenje in inoviranje (Chen, Huang 2009). Zaposleni morajo redno prejemati povratne informacije o delovanju. Ocena uspešnosti mora biti objektivna in mora temeljiti na agilnem postavljanju ciljev.
- Idealno ocenjevanje vključuje določitev standardov uspešnosti, sporočanje pričakovanj, merjenje dejanske uspešnosti, primerjavo dejanske uspešnosti s standardi, razpravo o oceni z zaposlenim in začetek korektivnih ukrepov po potrebi. Tekoče povratne informacije managerjem in zaposlenim omogočajo spremljanje aktivnosti in ustrezno ukrepanje (Decenzo, Robbins 2010).
- Agilni management uspešnosti ocenjuje uspešnost, združljivo z I4.0.

Torej uspešnost ne predvideva samo rutinske izvedbe nalog, ampak tudi ustvarjanje, izumljanje, inoviranje in družbeno odgovornost.

Ocenjevanje IDUZ, prilagojeno za I4.0, mora temeljiti na (ibid.):

- razvoju zaposlenih,
- rezultatih dela in vedenju,
- spodbudi k učenju in inoviranju (notranje podjetništvo),
- redni povratni informaciji o realizaciji ciljev in pričakovanj (ustrezno ukrepanje),
- agilnem postavljanju ciljev.

Agilni management uspešnosti vsebuje ocenjevanje IDUZ, združljivo z I4.0. Agilnost je zmožnost hitrega prilagajanja spremembam in visoki negotovosti v

okolju s sodelovanjem in razvojem zaposlenih (O'Brien, Robertson 2009). V konceptu agilnega upravljanja IDUZ, ki je osnova našega modela IDUZ, je pomemben razvoj zmožnosti zaposlenih. Stalno pridobivanje in ustvarjanje znanja je bistveno v dinamičnem okolju, ko znanje hitro zastari. Stalen razvoj zmožnosti zaposlenih z uporabo interpersonalnih metod razvoja kot pomembnega inputa v modelu omogoča sposobnost nenehno ustvarjati, prilagajati, razširjati in uporabiti znanje kot pomemben element agilnosti. Z njo omogočamo zelo prilagodljivo organizacijsko strukturo, ki je tudi pogoj prilagodljivosti delovne sile. Agilnost predvideva hitro prilagajanje spremembam in visoki negotovosti v okolju s sodelovanjem in razvojem ljudi na njihovih delovnih mestih (Joroff idr. 2003; Kim 2014; Tolf idr. 2015; Dahmardeh, Banihashemi 2010).

Zato nas zanima, kako lahko koncept agilnosti organizacije prenesemo na področje uravnavanja IDUZ, saj agilnost zahteva od organizacij in ljudi nenehno integracijo in razširjanje učenja ter sprotno izboljševanje dela (Kim 2014). Ko zaposleni ozavešijo svojo vlogo v organizaciji in pomen realizacije njihovih ciljev in nalog, postanejo pozorni na to, kaj delajo, in razmišljajo tudi o tem, kako lahko prispevajo k rezultatom organizacije in kako bi svoj prispevek lahko izboljšali. Te koristi zvišujejo kakovost sedanjega in prihodnjega dela (Veingerl Čič, Šarotar Žižek 2017). V njih se pokažejo ustvarjanje, izumljanje, inoviranje in družbena odgovornost.

Agilno uravnavanje uspešnosti zaposlenih se osredotoča na (HCI 2015):

- agilno postavljanje ciljev (prilagajanje ob večjih poslovnih spremembah),
- medosebne metode razvoja zmožnosti zaposlenih, ki spodbujajo razvojne odnose med zaposlenimi (coaching, mentorstvo, sponzorstvo, medgeneracijsko sodelovanje),
- zagotavljanje stalne povratne informacije ter podpore in razvoja,
- usmerjenost na sodelovanje, socializacijo in hitrejšo premike naprej.

4. Model smart za management IDUZ za industrijska podjetja

Na proizvodne procese zelo vplivata digitalizacija in internet stvari. Zato tradicionalna proizvodnja vpeljuje I4.0, ki podpira računalniško obdelavo proizvodnje s krožno povezavo in komunikacijo (Shafi, Sanin, Szczerbicki, Toro 2016). Za podjetje

sta za uspeh v okolju I4.0 ključni tudi motivacija zaposlenih in pripravljenost izboljšati produktivnost in tržni uspeh (za kar poleg produktivnosti potrebujemo zainteresirane odjemalce). Za management prožne proizvodnje potrebuje ustrezno motivirane zaposlene, pripravljene uresničevati operativne in strateške procese (Chromjakova 2017). Slovenska podjetja se zavedajo, da je digitalizacija več kot samo trend in da že postaja nujen vir konkurenčnosti (GZS 2019).

Eno izmed orodij za pametno proizvodnjo meri IDUZ. Razvili so ga, da proizvodna podjetja znajo ugotoviti, kje so skrite rezerve za povečanje IDUZ, da bi izboljšali produktivnost in uspešnost.

Glede na izzive I4.0 pričakujemo, da bodo zaposleni (Hartling 2016):

- imeli potrebno znanje o procesih in njihovi uporabi;
- imeli specifične kompetence za delo v industriji 4.0;
- postali še bolj fleksibilni glede na delovni čas, lokacijo in način soočanja s težavami in nalogami;
- prevzemali veliko večjo odgovornost za delo in samoiniciativno pridobivali znanja;
- medsebojno sodelovali: pomembno bo timsko in projektno delo ter opolnomočenje;
- opravljali več nalog.

Dodajamo: čutili bodo družbeno odgovorne vrednote nadrejenih in sodelavcev kot bistven del motivacije, ne samo sposobnosti za delo, saj so vrednote in sposobnosti v soodvisnosti; zato ne gre le za management znanja, ampak znanja in vrednot. Management IDUZ mora to upoštevati.

Fizičnih rutinskih del bo (izrazito) manj, več pa bo delovnih mest, ki zahtevajo fleksibilnost, sposobnost reševanja problemov in prilagodljivost (Kane idr. 2015). V Sloveniji je I4.0 predvsem vizija. A veliko podjetij že uporablja sklope v poslovnih procesih, ki so ali pa bodo del koncepta I4.0. To so sistemi IRT (interactive response technology), nujni za poslovanje vsakega podjetja; nadomestili bodo sedaj uveljavljeni nadzor poslovanja po Excelovih tabelah in e-pošti.

Management človeških virov v času I4.0 prinaša novo miselnost, obdelavo z e-tehnologijami in nov koncept optimalnega managementa IDUZ. Industrijske družbe imajo dosti izkušenj z različnim upravljanjem ljudi v tradicionalnih proizvodnih procesih, a morajo zaradi digitalizacije najti nove koncepte, ki združujejo tehnologijo in ljudi. Zlasti pomembno je razumevanje novega sistema procesnega komuniciranja: e-tehnologija sodeluje z zaposlenimi, zaposleni mora na pravi način razumeti

sposobnosti in potenciale nove tehnologije. Ureditev fleksibilnega managementa IDUZ omogoča nenehno izboljševanje nalog in poenostavitev realizacije nalog na podlagi uveljavljenih informacijskih baz in tehnologij. Delavec na določenem položaju je odgovoren za svojo nalogo (Chromjakova 2016). Ta odgovornost ne sme veljati samo za dolžnost, ampak za zaupanje in pooblastilo kot izraz družbene odgovornosti in njen vir (prim. Šarotar Žižek in Mulej 2005). Pri oblikovanju metod, da ta ne bo navidezna (op. a.), potrebujemo za najboljše managerje IDUZ in interakcije merljive kvalitativne in kvantitativne kazalnike (Wilkes, Yip, Simmons 2011).

Zasnova modela managementa individualne uspešnosti zaposlenih za pametna podjetja

Delovna uspešnost pomeni stopnjo doseganja planiranih (pričakovanih) rezultatov dela; to je osnova za določanje višine nagrad/stimulacij kot dela spremenljivega dela plače.

Pri oblikovanju modela smo upoštevali tudi slovenski zakonodajni okvir: 127. člen Zakona o delovnih razmerjih (Zakon). Delovna uspešnost delavca se določi po gospodarnosti, kakovosti in obsegu opravljanja dela, za katero je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi. Plačo delavca sestavljajo osnovna plača, dodatki (46. in 47. člen), del plače na podlagi doseganja delovne uspešnosti (45. člen) ter del plače iz naslova uspešnosti poslovanja (49. člen) (ibid.). Op.: manjka nagrajevanje ustvarjalnosti, inventivnosti, inovativnosti in družbene odgovornosti.

Za vnaprej določene (predvidene 100 %) se štejejo delovni rezultati, merjeni po vnaprej določenih kriterijih, individualno ali skupinsko. Delovna uspešnost se meri oziroma ocenjuje za posameznika ali skupino, po vnaprej določenih merilih, delavcem znanih vnaprej (45. člen). Op.: merjenje bodo sprejeli toliko bolj odgovorno, kolikor manj bo vsiljeno brez dokazov, da ponuja prednosti (prim. Šarotar Žižek in Mulej 2005).

Učinkovit in objektivni model nagrajevanja zaposlenih ločuje plače na stalni in spremenljivi del: znižanje do 10 %, povečanje do 20 %. Osnova za to je ločitev delavca od delovnega mesta; delovno mesto je statična, zaposleni z vsemi svojimi osebnimi lastnostmi pa dinamična kategorija. Pomembna sta delovno mesto in vrsta dela (skupine del), ker bodo delavci zaradi zahtev I4.0 rotirali na njih. IDUZ se spremlja za vse zaposlene; zlasti je osnova za obračun spremenljivega dela plače, za napredovanje,

za načrtovanje strokovnega in osebnostnega razvoja delavcev, po potrebi tudi za določanje morebitnih presežkov ali primanjkljaja delavcev.

Zlasti pomembni so ustrezne povezave in razmerja v nagrajevanju zaposlenih, katerih delovne rezultate lahko merimo, s tistimi skupinami, katerih delovnih rezultatov ne moremo izmeriti. Primer: k doseganju planskih ciljev proizvodnje posredno prispevajo tudi ostali zaposleni, zato je njihova IDUZ odvisna od uspešnosti proizvodnje. Saj režijci vplivajo na doseganje rezultatov v proizvodnji.

IDUZ lahko ocenimo za vse; z natančnimi kazalniki jih razlikujemo. Psihologija je do konceptualizacije IDUZ precej pozorna. Široko podprta je opredelitev, da IDUZ sestavljajo vedenja ali dejavnosti, pomembni za cilje organizacije, in navezave na te opredelitve delovne uspešnosti (Campbell 1990):

- 1) opredeli se glede na vedenje, ne na rezultate,
- 2) vključuje le vedenja, pomembna za cilje organizacije, in
- 3) je večdimenzionalen konstrukt.

Takšno opredelitev uporabljamo za svoj koncept upravljanja IDUZ zaposlenih. IDUZ dajo prilagodljiva dejanja, obnašanja in rezultati zaposlenih, povezani s cilji organizacije (Viswesvaran, Ones 2002).

Model temelji na konceptu IDUZ, ki ima tri med seboj povezane dimenzije (Koopmans idr. 2011). To so:

- uspešnost izvajanja nalog,
- vsebinska uspešnost in
- kontraproduktivno vedenje.

Za vsako identificirano delovno mesto smo oblikovali merila za merjenje vseh treh dimenzij IDUZ. Model nagrajevanja IDUZ vsebuje motiviranje zaposlenih za doseganje postavljenih ciljev in učinkovito delo, ker imajo znanje zanj. »Smart performance management« spodbuja intrinzično motivacijo in IDUZ. Z IDUZ lahko merimo oz. ocenjujemo delovne dosežke; zaposleni lahko vplivajo na njihovo izpolnjevanje.

Ključno je zagotoviti relevanten okvir merjenja, primeren za dano organizacijo, njen tip poslovanja, delovno okolje, strategijo, trg ... Vsako podjetje mora določiti razpoložljiva finančna sredstva in raven truda za zbiranje podatkov, analiziranje, poročanje in izvajanje. Ni mogoče zajeti vseh navedenih meritev, zato jih izberimo le nekaj. To je bistven korak pri izvajanju učinkovite kadrovske politike. Osnovni okvir modela upravljanja IDUZ obsega naslednje skupine delovnih mest:

- zaposleni v proizvodnji,
- proizvodna režija,

- režija na programu, ki dela izven proizvodnje, a je vezana na proizvodnjo (tehnologi, kontrola proizvodov, skladiščniki ...),
- prodaja,
- čista režija (sem spadajo vsa druga delovna mesta; morajo doseči, da vsi delajo nemoteno).

Po skupinah zaposlenih se določijo merila za IDUZ posameznikov in skupin. Merila morajo:

- podpirati poslovne cilje podjetja oz. enote,
- pri zaposlenih spodbujati obnašanje, skladno s poslovno strategijo in družbeno odgovornostjo podjetja in sodelavcev,
- omogočiti zaposlenim vpliv na opredelitev in doseganje danih meril.

Nagrada za delovno uspešnost je lahko za osebo, skupino ali organizacijo.

Izhodišče modela je doseganje planiranih norm, rezultatov in postavljenih ciljev. Dodamo oceno za vsebinsko uspešnost (posameznik preseže svoj opis del in nalog, vključen je v različne projekte in time) in kontraproduktivno vedenje (večja odsotnost z dela, veliko napak, veliko škarta, nesreče na delovnem mestu, izgube ...).

Izhajamo iz variabilnega nagrajevanja: znižanje plače do 10 %, povečanje do 20 %, večje povečanje pri komercialistih. Dodatki na podlagi spremenljivega dela plače se kot faktor obračunajo na dejansko opravljene (t. i. učinkovite) ure (brez dodatkov). Na ure odsotnosti (dopust, bolniška odsotnost) se nagrada ne obračuna.

Spremenljivi dodatki, izračunani kot faktor, se obračunajo po formuli:

$\text{osnovna plača s spremenljivim delom} = \text{osnovna plača za opravljene ure} * (1 + \text{faktor nagrade})$

Modeli merjenja IDUZ so za identificirana delovna mesta:

- normirano delo v proizvodnji,
- zaposlene v prodaji,
- režijske delavce,
- nagrajevanje skupine,
 - o za režijska delovna mesta v proizvodnji,
 - o za režijska delovna mesta izven proizvodnje, ki so vezana na proizvodnjo,
 - o za delavce na skupinski normi na operacijah kontrole proizvodov,
 - o za doseganje skupinske norme v skladišču gotovih izdelkov.

Za nekaj delovnih mest se ne da opredeliti individualnih meril (to so praviloma režijska delovna mesta – proizvodna režija, režija programa); nagrada

za take delavce se veže na nemotenost in uspešnost proizvodnega obrata oz. na povprečno uspešnost organizacijsko zaokrožene skupine proizvodnih obratov, kjer se delo normira in neposredno povezuje.

Tudi nagrada za uspešnost skupine se izračuna samo na opravljene ure; urna postavka se izračuna iz osnovne plače brez dodatkov.

Na podlagi vsega opisanega se opredelijo takšne oblike in vrste nagrajevanja, da je mogoče vse poslovne cilje uresničiti. Osebna nagrada za delavce v proizvodnji vključuje merila količine in kakovosti, ki je zlasti pomembna, ker I4.0 zahteva visoko in zelo stabilno kakovost izdelkov, da se dosega konkurenčnost. Osebna nagrada za komercialiste temelji na ustvarjanju planiranega prometa in minimuma zapadlih terjatev.

Merjenje individualne uspešnosti za normirano delo v proizvodnji – primer

Izhodišče:

- za tako delovno mesto je mogoče določiti merljive kazalnike (količinske in kakovostne),
- za te zaposlene velja individualna norma,
- skupna nagrada za normirano delo združi nagrade za dosežene norma ure in za doseženo kakovost ter kazni za kontraproduktivno vedenje (s faktorji).

$$N = N_n + N_k + N_{kv}$$

N – faktor za nagrado za normirano delo v proizvodnji

N_n – faktor za nagrado za dosežene norma ure

N_k – faktor za nagrado za doseženo kakovost

N_{kv} – faktor za nagrado za nekontraproduktivno vedenje

Izračun nagrade

Variabilni del plače ali nagrada IDUZ za normirano delo je enaka **vsoti nagrade za dosežene norma ure, nagrade za doseženo kakovost in nagrade za nekontraproduktivno vedenje**.

Če se **dosega minimalna norma**, ne pa ustrežna kakovost in je vedenje kontraproduktivno, znaša faktor za nagrado za normirano delo v proizvodnji $-0,10$ (izračun: $0,00 + (-0,07) + (-0,3) = -0,10$), kar pomeni znižanje osnovne plače za 10 %:

$$\text{plača} = \text{osnovna plača} * (1 - 0,10) \text{ oz. } \text{plača} = \text{osnovna plača} * 0,90$$

Če se **maksimalno presega** norma, izmet je zelo nizek (vsaj za 30 % pod povprečjem zadnjih 6 mesecev) in vedenje pri delu pozitivno, se lahko delavcu poveča plača za 20 % (izračun: $0,10 + 0,5 + 0,5 = 0,20$):

$$\text{plača} = \text{osnovna plača} * (1 + 0,20) \text{ oz. } \text{plača} = \text{osnovna plača} * 1,20$$

Osebna nagrada se ugotavlja za en mesec in izplačuje v enem mesecu za preteklo obdobje glede na opravljene ure delavca; tabela kakovosti se spreminja vsakih šest mesecev.

Na tako imenovanih terminalih v proizvodnji vsak zaposleni ob koncu delovnega dneva vnese pod svojo šifro podatke o doseganju norme, motnjah in kakovosti na podlagi izpisov, ki jih dobi pri svojem stroju. Administrator/ka vnese podatke preveri z izpisi in jih pošlje v obračun plač do določenega datuma v mesecu za pretekli mesec.

Osnove za ugotavljanje IDUZ iz naslova osebnih ocen delavcev daje letni plan podjetja. Vodje organizacijskih enot za posameznike ali skupine delavcev upoštevajo te naloge in cilje, da pred vsakim planskim in ocenjevalnim obdobjem pripravijo specifične, dosegljive, časovno opredeljene, realne in – če je mogoče – tudi merljive programe dela oz. cilje; po potrebi poslovnega procesa jih dopolnjujejo oz. prilagajajo.

Sistem osebnih ocen velja za vse zaposlene, razen za komercialiste in tiste z individualnimi pogodbami; za delavce, ki delajo na normo, veljajo določene omejitve, in sicer se ocena zniža na polovico. Merila so splošna, da lahko v nadaljevanju, ko je osnovni model nagrajevanja postavljen, v okviru programov in sektorjev delovne skupine izdelajo podrobnejša merila za vsa delovna mesta v programu oz. sektorju. Ta so pisna, sprejeta so lahko ob soglasju sindikatov in predstavnikov sveta delavcev in se lahko spreminjajo, kot so se oblikovala.

A niso vedno pomembna samo ta merila; nekatera morda ne ustrezajo povsem. Zato smejo vodje izbrati merilo, ki je za dane sodelavce pomembnejše. Ko postavlja model, vodja za svoja delovna mesta, po možnosti za skupino delovnih mest, skupaj s kadrovsko službo ovrednoti merila in jim določi uteži oz. po potrebi določi in ovrednoti tudi dodatno merilo; to se vključi v prilogi pravilnika o nagrajevanju, a po preskusu in sodelovanju. Direktor programa oz. sektorja na podlagi strokovnega mnenja kadrovske službe ustrezno ovrednotena merila pisno potrdi.

Kakršnokoli spremembo potrdi direktor programa oz. sektorja, ko kadrovska služba poda strokovno mnenje. Vse spremembe predstavi reprezentativnim sindikatom in svetu delavcev, a imajo pravico dajati utemeljene predloge za izpopolnitev.

Nagrado iz naslova osebne ocene dobi delavec s prvim izplačilom plače po ocenitvi. Če zaposleni ni ocenjen (npr. zaradi odsotnosti), za to obdobje ne dobi nič. Če je delavec mentor, vodja oceni tudi to, vendar to merilo ni ovrednoteno z utežmi in velja ocena za odstotek, ki se prišteje k ostali osebni oceni. Torej 3 %, 2 %, 1 %, 0 % ali –1 %. Če je mentor ocenjen z oceno nič ali manj, ne more več biti mentor. Dogovor o imenovanju mentorja uskladita vodja in kadrovska služba ob soglasju delavca – mentorja. Predlog lahko delavec zavrne, a pred uradnim imenovanjem.

5. Diskusija

Pri rabi modela se je pojavilo vprašanje, ali naj vodi tudi v zniževanje plače ali samo v nagrajevanje. Podjetja se v prvi fazi uvajanja modela večinoma odločajo za nagrajevanje, to pa pozneje nadgradijo z variabilnim nagrajevanjem. Ob tem se postavlja vprašanje, kolikšen naj bo variabilni del, da dolgoročno motivira zaposlene in ne postane samodejna nova navada.

Variabilno nagrajevanje lahko poveča motivacijo in uspešnost zaposlenih (Greene 2003). Tudi ko se resnično uskladi z uspešnostjo posameznika, skupine ali podjetja, spremenljiva plača zmanjša nestanovitnost dobička in povečuje dobiček za delničarje (Burke, Hsieh 2006). A so tudi problemi variabilnega nagrajevanja (Burke, Terry 2004). Prvič, ker se variabilni del plače povečuje, lahko mnogo zaposlenih zahteva višje plače (Rendell & Simmons 1999). Drugič, zaposleni z nizkimi plačami si ne želijo plače s fiksnim in variabilnim delom (Caroli & Garcia-Penalosa 2002). Tretjič, zaposleni nočejo variabilnega nagrajevanja, ko se izvaja za skupine; nezadovoljstvo bi sčasoma lahko znižalo učinkovitost. Četrto, različni načini plačil niso privlačni za starejše, ki ne zmorejo svoje naloge (Greene 2003). Torej variabilna plača lahko koristi ali škodi. Koristi vključujejo višje prihodnje denarne tokove, ker je učinkovitost boljša in je manj operativnih stroškov, tržnih tveganj in s tem stroškov kapitala. Škode vključujejo višje stroške plač, težave pri privabljanju ljudi za nižje plačana delovna mesta, nezadovoljstvo zaposlenih. Nejasno je optimalno ravnotežje fiksne in variabilne plače.

Variabilna plača običajno zviša plače, a ne nujno. Večina podjetij sprejema samo zvišanje. Med ključnimi razlogi za to, da številni delodajalci zagovarjajo variabilno plačo, je možnost zniževanja plač, če ni ugodnih okoliščin oziroma rezultatov dela.

Fiksno plačilo zadošča, da delavec udobno živi. Spremenljiva plača je bila prvotno spodbuda, da zaposleni presega pričakovanja; to poveča dobičkonosnost organizacije in se zato nagraduje. Nagrada je neposredno sorazmerna s pričakovanji. Večina podjetij ima danes fiksni in variabilni del plač. Odstotki (fiksni in variabilni) se razlikujejo glede na dolgoletne izkušnje. Variabilne plače uporabljajo za višja delovna mesta za motiviranje zaposlenega, da ostaja v podjetju (Eurofond 2016). Plača je fiksna za operativna delovna mesta; v praksi uvajajo variabilno nagrajevanje tudi zanje.

Razmerje med fiksno in variabilno plačo se spreminja glede na vlogo, ki jo ima zaposleni v podjetju. Prodajniki imajo praviloma višji variabilni del plače kot režijski delavci. Težava se pojavi, če uspešnosti ni mogoče izmeriti glede na prihodke, motnje pa omogočajo izgovore.

6. Priporočila za prakso

Podjetja morajo stalno spremljati učinkovitost in uspešnost ter hitro in nazorno videti aktualno stanje. K temu jih silijo tudi zahteve digitalizacije in I4.0. Podjetja merijo ključne dejavnike uspešnosti tudi zato, ker se širi nabor kazalnikov za celovito spremljanje stanja in je treba integrirati fragmentirane podatke oz. zagotoviti kompatibilnost podatkov v različnih sistemih v podjetjih in v različnih bazah (Matlab, Ms Access, SQL). Na management uspešnosti zaposlenih vpliva veliko dejavnikov: telesne in duševne sposobnosti, izobrazba, delovne izkušnje, prilagajanje, starost, motivacija, znanje in značilnosti podjetja.

Da bi podjetje izboljšalo uspešnost svojih zaposlenih, potrebuje okvir merjenja, ki je relevanten zanj – prilagojen naravi poslovanja, delovnemu okolju, strategiji, trgu ... Določiti mora razpoložljiva finančna sredstva in raven prizadevanj za zbiranje podatkov, analiziranje, poročanje in izvajanje. Naj se osredotoči le na nekaj od navedenih meritev. To je pomembno za učinkovito kadrovsko politiko.

Vodje, ki ocenjujejo delovno uspešnost, morajo biti ustrezno usposobljeni, da so čim manj subjektivni. Ocenjevanje IDUZ morajo poznati vsi ocenjevani. Neposredni vodje, ki spremljajo IDUZ, morajo po vsakem ocenjevanju jasno predstaviti in razložiti vsebino osebne ocene, negativno ali pozitivno ali ničlo,

pojasniti, zakaj je ocena taka, kaj je pri delu dobro, kaj naj se izboljša in kaj se pričakuje v prihodnje. Torej, zelo pomembne so povratne informacije vodje sodelavcu in usmeritve za izboljšanje.

Znesek nagrade za uspešnost mora biti občuten, najmanj 7 % plače, da bi lahko z denarno spodbudo resno motivirali posameznika. Znižana plača tiste, ki so se nehali truditi, premakne iz cone udobja. Finančna sredstva/nagrade ne jamčijo vedno večje IDUZ, zato je treba vplivati tudi na notranjo motivacijo zaposlenih.

Ključno vprašanje v I4.0 je: kako privabiti in ohraniti najboljše zaposlene ter odstraniti preslabe? S široko uporabo znanja, priložnostmi za učenje in rast, morajo se počutiti nagrajeni, priznani in cenjeni. Pri uvajanju modela je za uspeh ključna zaveza vodstva.

Z vidika digitalizacije organizacij, ki je v zadnjih letih v središču zanimanja, je ključnega pomena, da management v organizacijah prepozna možnosti uporabe pridobljenih podatkov in merjenj v okviru digitalizacije za management IDUZ. Digitalizacija delovanja in v tem okviru merjenja različnih vidikov delovanja zaposlenih v organizaciji (npr. prek ključnih kazalnikov) predstavljajo ključno podlago za vzpostavitev in izvajanje sistema za management IDUZ, ki bo temeljil in izhajal iz realnih podatkov, zbranih v okviru digitaliziranih organizacij. To pomeni, da bo glavnina podatkov že zbrana, zato ne bo treba imeti ločenih sistemov za merjenje in spremljanje uspešnosti zaposlenih (npr. spremljanje in ročno beleženje dosežene norme). Vendar pa bo ključnega pomena, da bodo na eni strani izbrani ustrezni kazalniki, ki bodo omogočali spremljanje in izračun IDUZ, na drugi strani pa bo treba zagotoviti uporabo teh podatkov za management IDUZ, saj danes vse prepogosto slišimo, da podjetja v okviru digitalizacije delovanja organizacij zbirajo velike količine podatkov, ki pa nemalokrat ostanejo neizkoriščeni. Posledično organizacije ne izkoristijo vseh možnosti za optimalnejše delovanje ter management IDUZ, »ki ostane skrit v množici podatkov«.

Literatura in viri

Andon, P., Baxter, J., Chua, W. F. Edited by Bhimani, Alnoor. (2003). Management Accounting Inscriptions and the Post-Industrial Experience of Organizational Control. Management Accounting in the Digital Economy. ISBN, 1st edition, Oxford: Oxford University Press.

- Ashdown, L. (2014). *Performance Management*. HR Fundamentals, London: Kogan Page.
- Burke, L. A. and Terry, B. (2004). At the intersection of economics and HRM: an argument for variable pay schemes, *American Business Review*, Vol. XXII, pp. 88–92.
- Burke, L. A., & Hsieh, C. (2006). Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(2), 155–162.
- Caroli, E. and Garcia-Penalosa, C. (2002). Risk aversion and rising wage inequality, *Economics Letters*, 77(1), pp. 21–27.
- Chromjakova, F. (2016). Flexible man-man motivation performance management system for Industry 4.0, *International Journal of Management Excellence*, 7(2), 829–840.
- Chromjakova, F. (2017). Managerial model of business performance in industry 4.0 concept concentrated on effective manufacturing process. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 351–360.
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational Agility and Agile Manufacturing, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178–184.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000085>
- Ewenstein, B. H., & Komm, A. (2016). Ahead of the curve. The future of performance management, *McKinsey Quarterly*, May 2016.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193–202.
- Greene, R. (2003). Variable Pay: How to Manage it Effectively, white paper, SHRM, Alexandria, VA, April.
- GZS. (2019). Glas gospodarstva. Digitalizacija. Ljubljana: GZS.
- Hartmann, F. G. H., Vaassen, E. H. J. Edited by Bhimani, Alnoor. (2003). The Changing Role of Management Accounting and Control Systems: Accounting for Knowledge Across Control Domains Management Accounting in the Digital Economy. ISBN, 1st edition, Oxford: Oxford University Press.

- Human Capital Institute Staff (HCI). (2015). No review, no problem: Making talent decisions without ratings. Human Capital Institute.
- Johnson Vickberg, S. M. and Christfort, K. (2017). *Every team is a mix of these personality types. Here's how to get the best out of any combination*, Harvard Business Review, March-April 2017, 51–56.
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., and Kukla, C. (2003). The agile workplace, *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), str. 293–311.
- Kim, S. E. and Jung, C. S. (2015). The Effects of Status Symbols in the Office on Employee Attitudes in a Human Service Agency. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), str. 306–322.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management Control Systems as a Package – Challenges, Opportunities and Research Directions. *Management Accounting Research*. Vol. 19, pp. 287–300.
- McDonald, M. Redefining middle management in a digital world. <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-redefining-middle-management-digital-world> referred 9.10.2015
- Mueller-Hanson, R. A., & Pulakos, E. D. (2015). Putting the »performance« back in performance management. Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P. (2003). *Human resource management: gaining a competitive advantage (4th ed.)*, Boston: McGraw Hill.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Rendell, M., and Simmons, G. (1999). Investment banking: balancing risk and reward, *The Banker*, 149(875), p. 23.
- Shafiw, S. I., Sanin, C., Szczerbicki, E., & Toro, C. (2016). Virtual engineering factory: creating experience base for industry 4.0. *Cybernetics and Systems*, 47(1–2), 32–47.
- Slack, N. (2005). The changing nature of operations flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), str. 1201–1210.
- Tolf, S., Nyström, M. E., Tishelman, C., Brommels, M., and Hansson, J. (2015). Agile, a guiding principle for health care improvement? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(5), str. 468–493.
- Veingerl Čič, Ž., & Šarotar Žižek, S. (2017). Agilen model upravljanja individualne delovne uspešnosti, prilagojen dobremu počutju zaposlenih, V: *Izbrane teme organizacije in managementa: monografija ob 90-letnici rojstva prof. dr. Staneta Možine*. Str. 40–57.
- Veingerl Čič, Ž. (2017). Model upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih s poudarkom na celovitih metodah razvoja zaposlenih in njegov vpliv na psihično dobro počutje v podjetjih storitvene dejavnosti. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H. L. (2004). The shocking cost of turnover in health care, *Health Care Management Review*, 29(1), pp. 2–8.
- Wilkes, J., Yip, G., & Simmons, K. (2011). Performance leadership: managing for flexibility, *Journal of Business Strategy*, 32(5), pp. 22–34.
- Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).
- Zupan, N., Svetlik, I. Stanojević, M., Možina, S., Kohnot, A., and Kaše, R. (2009), *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Doc. dr. Živana Veingerl Čič, docentka za področje managementa poslovanja, je strokovnjakinja s področja ravnanja s človeškimi viri in marketinga. V svoji več kot 20-letni karieri je delovala kot svetovalka, raziskovalka, predavateljica na Ekonomskem inštitutu Maribor in vodja področja upravljanja človeških virov in marketinga v banki. Bila je senior partner pri mednarodnem podjetju HugoPercySteward, kjer je bila odgovorna za svetovanje na področju upravljanja človeških virov in organizacijo poslovanja, ter je solastnica Inštituta za razvoj in spremembe (v ustavljanju). Ukvarja se predvsem s področjem uspešnosti zaposlenih in podjetij, ravnanjem s starejšimi, medgeneracijskim sodelovanjem, dobrim psihičnim počutjem, celovitimi metodami razvoja, sistemi izobraževanja in razvoja zaposlenih, ciljnim vodenjem in coachingom ter drugimi sistemi upravljanja človeških virov. Prav tako objavlja znanstvene članke s področja dela. Trenutno je visokošolska učiteljica na fakulteti Doba.

Prof. dr. Simona Šarotar Žižek je izredna profesorica managementa poslovanja, specializirana za management človeških virov, in vodja Inštituta za management in organizacijo Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru ter predstojnica usmeritve za Management in organizacijo na dodiplomskem univerzitetnem študiju. Je avtorica ali soavtorica številnih knjig, člankov v mednarodnih in slovenskih revijah in knjigah ter prispevkov na znanstvenih in strokovnih konferencah. Njen opus obsega več kot 650 bibliografskih enot. Sodelovala je pri več raziskovalnih projektih (»Celovit model za merjenje dobrega počutja zaposlenih v tranzicijskih organizacijah s primerjavo inovativnih in manj inovativnih praks« in »Sodobni model upravljanja človeških virov na področju turizma«), vodi tudi mednarodne projekte (»CHANCE-4-CHANGE« SMART PRODUCTION in REGIO HELP) in sodeluje v njih (GRENZ FREI). Je članica v raziskovalnem programu P5-0027: Prilagajanje slovenskega gospodarstva in razvojna identiteta Slovenije v EU. Svetuje podjetjem in pri mednarodnih projektih ter vodi seminarje in delavnice. Aktivna je tudi kot strokovnjakinja na področju varnosti in zdravja pri delu Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Zato jo je pristojno ministrstvo imenovalo v skupino slovenskih strokovnjakov pri EU-OSHA za področje varnosti in zdravja pri delu. Je članica sveta vlade RS za aktivno staranje in medgeneracijsko sodelovanje.

Prof. ddr. Matjaž Mulej je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja inovacijskega menedžmenta), zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij (od 2001). Deluje zlasti na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in v IRDO – Inštitutu za razvoj družbene odgovornosti. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil je skoraj 2.500 tekstov ter (so)uredil več kot 70 knjig in zbornikov v več državah. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., Ithaca, NY (Fulbright), ZDA. Vsaj 50 nadaljnjih predavanj je imel kot posamična ali krajše obiske na več univerzah na vseh celinah. Bil je mentor 26 doktorjem in 62 magistrom. Kot svetovalec o celovitem ravnanju pri inoviranju je sodeloval s podjetji, zlasti slovenskimi, v obdobju med letoma 1981 in 2015 skoraj 500-krat. Bil je dekan in prorektor Univerze v Mariboru (1997–2001). Od leta 2006 se ukvarja s teorijo in aplikacijo družbene odgovornosti v okviru IRDO (www.irdo.si). V registru raziskovalcev ima številko 8082. Ima več kot 1.400 citiranj in prek 53.000 bralcev z vseh celin (podatki iz ResearchGate) in letno po pet člankov v revijah prvega ranga (kot soavtor, ker meni, da je en sam avtor stežka dovolj celovit). Je član treh akademij znanosti in umetnosti, Evropske v Salzburgu (2004), Evropske v Parizu (2004) in IASCYS, za systemske in kibernetične vede (Dunaj, 2010, zdaj Pau, Francija, prvi predsednik, zdaj častni ustanovni predsednik). V International Federation for Systems Research (IFSR) je bil podpredsednik (2002–2006) in predsednik (2006–2010). (IFSR ima 46 asociacij članic s članstvom na vseh celinah.). Bil je predsednik Zveze inovatorjev Slovenije 15 let. Za delovanje na omenjenih področjih je dobil tako rekoč vsa možna priznanja v Jugoslaviji, Sloveniji, Mariboru, Univerzi v Mariboru in IRDO ter WOSC kot eni najstarejših mednarodnih organizacij za teorijo sistemov in kibernetiko. Kot športnik je bil dvakrat prvak SFRJ v tenisu (mladinski pari, nad 45) in med prvih 20 v Evropi (nad 60). Je poročen, ima dva otroke, štiri vnuke in pravnuka.

Prof. dr. Zlatko Nedelko je izredni profesor za področje managementa poslovanja na Katedri za splošni management in organizacijo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi predmetov na vseh stopnjah študija na področju managementa (Osnove managementa in organizacije, Vodenje podjetij, Poslovni procesi, Poslovna etika, Organizacijska teorija, Management proizvodnje). Izvedel

je številna gostujoča predavanja na univerzah v tujini (Poljska, Litva, Madžarska, Turčija, Nemčija, Hrvaška, Portugalska). Je član znanstvenih odborov različnih mednarodnih konferenc v tujini. Dr. Nedelko je aktiven tudi kot urednik in recenzent. V letu 2012 je bil gostujoči raziskovalec na Wirtschafsuniversität Wien v Avstriji kot štipendist OEAD, pod mentorstvom prof. dr. Mayrhoferja. V letu 2014 je bil gostujoči profesor na Vilnius Gediminas Technical Univesity v Litvi. V letu 2019 je bil tri mesece gostujoči profesor na Obuda University v Budimpešti na Madžarskem. Dr. Nedelko svoja dela objavlja v ugledih mednarodnih revijah. Njegova bibliografija obsega 24 izvirnih znanstvenih člankov, štiri vabljena predavanja, 83 prispevkov na konferencah, štiri monografije, 38 poglavij v znanstvenih in strokovnih monografijah ter druga dela. Vodil je več projektov, ki jih je financiral Javni sklad za razvoj kadrov RS (projekti PKP in ŠIPK), in projektov mednarodnega bilateralnega sodelovanja, ki jih je financiral ARRS (ZDA, Rusija, Madžarska, Nemčija, Hrvaška, Srbija). Sodeloval je tudi pri več drugih projektih, npr. Fostering Entrepreneurship in Higher Education – FOSENTHE, EC Tempus P JP 144713, Managementska orodja v Sloveniji in na Hrvaškem, ki ga je financiral ARRS, ter pri projektu Interreg Slovenija-Avstrija Smart Production. Je tudi član programske skupine Podjetništvo za inovativno družbo – P5-0023.