

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA Z DOKAZI PODPRTEGA MANAGEMENTA  
ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI**

Ljubljana, december 2023

ŽIGA AGOSTINI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Agostini, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom *Z dokazi podprt management človeških virov v Sloveniji*, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom,

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 POMEN PROCESA ODLOČANJA PRI MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Racionalni proces odločanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Pomanjkljivosti v procesu odločanja .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Kognitivni motilci.....	5
1.2.2 Kulturni dejavniki .....	6
1.2.3 Politični dejavniki .....	6
1.2.4 Informacijski dejavniki .....	6
<b>2 Z DOKAZI PODPRT MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Opredelitev pojma z dokazi podprt management .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Razvoj z dokazi podprtega managementa.....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Rojstvo z dokazi podprte prakse: medicina .....	10
2.2.2 Razvoj z dokazi podprtega managementa .....	12
2.2.3 Izzivi z dokazi podprtega managementa in primerjava z medicino.....	12
<b>2.3 Vrednotenje učinka z dokazi podprtega managementa .....</b>	<b>14</b>
<b>3 PROCES Z DOKAZI PODPRTEGA MANAGEMENTA .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Prva faza: definicija problema .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Druga faza: zbiranje in ocenjevanje dokazov .....</b>	<b>18</b>
3.2.1 Izkušnje strokovnjakov .....	19
3.2.2 Znanstveni dokazi .....	22
3.2.3 Organizacijski dokazi .....	27
3.2.4 Stališča deležnikov .....	32
<b>3.3 Četrta faza: Združevanje dokazov .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Peta faza: Uporaba dokazov v procesu odločanja .....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 Šesta faza: Ocenjevanje rezultatov sprejete odločitve.....</b>	<b>37</b>
<b>4 IZZIVI, KRITIKE IN POGOSTE ZMOTE V MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Razkorak med znanostjo in prakso.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 Pogosta zmotna prepričanja kadrovskih managerjev.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Vzroki za razkorak med znanostjo in prakso .....</b>	<b>40</b>

4.3.1	Izgubljeno pred prevodom - produkcija znanja.....	41
4.3.2	Izgubljeno s prevodom - Znanstvene in strokovne publikacije.....	43
4.3.3	Izgubljeno po prevodu - Pomanjkljiva implementacija .....	43
<b>4.4</b>	<b>Predlagane rešitve za razkorak.....</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA O UPORABI DOKAZOV PRI MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>Metodologija .....</b>	<b>45</b>
5.1.1	Opredelitev vzorca .....	45
5.1.2	Zbiranje podatkov za analizo .....	47
5.1.3	Predstavitev vprašalnika.....	47
5.1.4	Predstavitev intervjuja.....	47
5.1.5	Predstavitev vinjete .....	47
<b>5.2</b>	<b>Rezultati .....</b>	<b>47</b>
5.2.1	Definicija problema.....	48
5.2.2	Izkušnje strokovnjakov .....	49
5.2.3	Organizacijski podatki.....	49
5.2.4	Znanstveni dokazi .....	50
5.2.5	Stališča deležnikov .....	51
5.2.6	Združevanje dokazov .....	51
5.2.7	Uporaba dokazov.....	52
5.2.8	Ocenjevanje rezultatov odločitve.....	52
5.2.9	Pristop k uvajanju (z dokazi podprtih) sprememb .....	53
<b>6</b>	<b>DISKUSIJA.....</b>	<b>54</b>
<b>6.1</b>	<b>Ključne ugotovitve.....</b>	<b>54</b>
<b>6.2</b>	<b>Prispevki.....</b>	<b>56</b>
6.2.1	Uvod v z dokazi podprt management v Sloveniji .....	56
6.2.2	Ugotovitve iz intervjujev.....	56
6.2.3	Priporočila za različne deležnike.....	57
6.2.3.1	<i>Priporočila za vodilne v organizacijah.....</i>	<i>58</i>
6.2.3.2	<i>Priporočila za managerje in HR strokovnjake.....</i>	<i>59</i>
6.2.3.3	<i>Priporočila za akademike.....</i>	<i>60</i>
6.2.3.4	<i>Priporočila za slovensko poslovno okolje.....</i>	<i>61</i>
<b>6.3</b>	<b>Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....</b>	<b>62</b>
6.3.1	Kvantitativne raziskave .....	62
6.3.2	Uvajanje z dokazi podprtega managementa v slovenskih organizacijah ....	62
6.3.3	Vloga izobraževanja v pripravi managerjev in strokovnjakov za z dokazi podprt management .....	63

<b>SKLEP .....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>66</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>74</b>

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Razčlemba definicije z dokazi podprtega managementa.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 2: Primerjava nove in stare paradigme .....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 3: Predstavitev modela PICOC .....</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 4: Kategorizacija odločitev glede na rutinskost .....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 5: Deduktivni, induktivni in abduktivni pristop .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 6: Primeri organizacijskih podatkov .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 7: Klasifikacija organizacijskih podatkov .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 8: Vprašanja za deležnike .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 9: Predlagane rešitve za razkorak med znanostjo in prakso .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 10: Osnovni podatki o intervjuvancih.....</i>	<i>46</i>

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Postopek definicije in validacije problema ter rešitve v kontekstu z dokazi podprtega managementa.....</i>	<i>16</i>
--	-----------

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: 11 korakov za sistematično iskanje literature .....	1
Priloga 2: Vprašalnik .....	4
Priloga 3: Osnutek vprašanj za intervju .....	13
Priloga 4: Vinjeti.....	15
<b>Priloga 5: Prepis intervjuja A.....</b>	<b>16</b>
Priloga 6: Prepis intervjuja B.....	20
Priloga 7: Prepis intervjuja C.....	24
Priloga 8: Prepis intervjuja D.....	28
Priloga 9: Prepis intervjuja E.....	34
Priloga 10: Prepis intervjuja F .....	40
Priloga 11: Prepis intervjuja G.....	44
Priloga 12: Prepis intervjuja H.....	50
Priloga 13: Prepis intervjuja I .....	56
Priloga 14: Prepis intervjuja J.....	69
Priloga 15: Prepis intervjuja K.....	76

Priloga 16: Prepis intervjuja L .....	83
Priloga 17: Prepis intervjuja M .....	92

## UVOD

Ljudje smo inherentno iracionalni, za kar se imamo zahvaliti evoluciji. Naši možgani namreč niso optimizirani za racionalno mišljenje, temveč za preživetje. Večino energije porabijo za avtomatske (t. i. vzdrževalne) procese, za višje miselne procese, kot so odločanje in načrtovanje, pa ostane le okoli deset odstotkov energije (Dimitriadis & Psychogios, 2020).

Nikjer niso odločitve, ki so podvržene mentalnim bližnjicam naših možganov, tako usodne, kot v medicini. Zavedanje zdravnikov o pomembnosti njihovih odločitev ter spoznanje, da njihova stroka ne deluje optimalno, ob tem pa še pritiski javnosti zaradi povišanja cen zdravstva, ne da bi se izboljšali rezultati, so v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja pomenili začetek nastanka z dokazi podprte medicine, ki je formalno nastala leta 1991 (Guyatt, 1991; Sur & Dahm, 2011). Pionirji z dokazi podprte prakse so se zavedali, da za sprejemanje smotrnih odločitev izkušnje in intuicija niso dovolj, temveč so potrebne tudi kvalitetne informacije, tako o konkretni situaciji, kot tudi o relevantnih mehanizmih in principih.

Z dokazi podprta praksa je do managementa prišla v začetku tega stoletja, predvsem na pobudo akademikov, ki so opazili, da se managerji prepogosto zanašajo na svoje izkušnje ter premalokrat na konkretne dokaze in empirične raziskave akademikov (Rousseau, 2006). Razkorak med znanostjo in prakso je še posebej očiten pri managementu človeških virov, kjer obstaja dobra podlaga s kvalitetnimi raziskavami podkrepljenih smernic (Rynes, Brown & Colbert, 2002). Ker morajo vsa podjetja ravnati s človeškimi viri, sem se v svojem magistrskem delu osredotočil predvsem na ta del managementa.

V Sloveniji je z dokazi podprt management formalno še neznan. Iskanje termina »z dokazi podprt management« v iskalniku Google ne vrne nobenega rezultata, ki bi bil vezan na področje managementa. Rezultati so vezani predvsem na medicino, kjer je besedna zveza »z dokazi podprt« kot kaže že precej uveljavljena. Osrednje raziskovalno vprašanje tega dela je tako ugotavljanje trenutnega stanja pri nas z vidika principov in procesa z dokazi podprtega managementa.

Pomemben faktor za grajenje kapacitete z dokazi podprtega managementa je izobrazba bodočih managerjev. V slovenskem izobraževalnem sistemu nisem zasledil predmeta, ki bi eksplicitno omenjal z dokazi podprt management. Študentje managementa so seveda deležni določenih vsebin, ki pokrivajo različne aspekte sprejemanja odločitev, vprašanje pa se poraja, ali s(m)o na koncu pripravljeni na integracijo vsega znanja in veščin, potrebnih za z dokazi podprto prakso. Predvsem na študiju psihologije in psihologije dela so študentje bolj seznanjeni z aktualnimi praksami in samim raziskovalnim procesom. Poraja se torej vprašanje, kakšen vpliv ima izobrazba na pripravljenost managerjev in HR strokovnjakov za izvajanje z dokazi podprtega managementa človeških virov.

Namen magistrskega dela je predstaviti razvoj, proces in principe z dokazi podprte prakse ter pomen le-teh za uspešen management človeških virov. Ker na temo z dokazi podprtega managementa trenutno še ni nobenih slovenskih virov, se bom pri teoretičnem delu posluževal del tujih avtorjev, ki so razčlenjevali to temo predvsem v zadnjih dveh desetletjih. Z raziskavo želim doprinesti k razumevanju trenutne slike v Sloveniji in ozavestiti managerje o z dokazi podprti praksi ter jih spodbuditi k pogostejši in ustrežnejši uporabi dokazov pri sprejemanju odločitev. Zanima me vpliv izobrazbe managerjev na njihovo stopnjo pripravljenosti za z dokazi podprto prakso. Rezultati raziskave bodo uporabni tako za akademike, ki bi želeli svoje delo približati managerjem, kot managerjem, ki bi si želeli izboljšati uporabo dokazov pri svojem delu.

Cilj magistrskega dela je preučiti trenutno stanje managementa človeških virov v Sloveniji z vidika principov in procesa z dokazi podprtega managementa. Najprej sem tako ob pomoči strokovne literature postavil teoretično ozadje ter identificiral najzanimivejša vprašanja, ki so bila moje vodilo pri empiričnem delu. Zanimalo me je predvsem, kakšen je proces odločanja slovenskih managerjev, kakšne vire dokazov pri tem uporabljajo ter njihovo zavedanje glede znanstvenih dognanj s področja managementa človeških virov in kako se to odraža v praksi. Cilj je tudi ugotoviti, kje je prostor za napredek oz. kje so ovire ter katera so priporočila za izboljšanje uporabe dokazov pri managementu človeških virov v Sloveniji.

Za empirični del tega dela sem se lotil izvajanja intervjujev z 12 slovenskimi managerji in strokovnjaki, ki so poleg intervjuja rešili tudi vprašalnik ter odgovorili na kratko vinjeto. Njihove odgovore sem analiziral s perspektive z dokazi podprtega managementa ter poskušal povezati s teoretičnim ozadjem magistrskega dela.

Magistrsko delo obsega šest poglavij ter uvod in sklep. Najprej se posvetim pomenu procesa odločanja pri managementu človeških virov. V prvem poglavju tako začrtam problematiko odločanja v managementu, s katerimi izzivi se managerji soočajo pri sprejemanju odločitev ter nakažem z dokazi podprt management kot odgovor na te izzive. V naslednjem poglavju najprej predstavim definicijo ter osnovne principe z dokazi podprtega managementa. Za tem orišem razvoj z dokazi podprte prakse od medicine do managementa in področji primerjam med sabo. Podrobno tudi predstavim proces z dokazi podprtega managementa in izzive, s katerimi se sooča. Posebno pozornost pri tem namenim razkoraku med znanostjo in prakso. Za konec poglavja še na kratko predstavim trenutno stanje z dokazi podprtega managementa v Sloveniji.

## **1 POMEN PROCESA ODLOČANJA PRI MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV**

Odločanje je dejanje ali proces tehtanja različnih možnosti in izbira ene od njih (Black, Gardner, Pierce & Steers, 2019). Vloga managerjev je neprestano sprejemanje odločitev



(Black, Gardner, Pierce & Steers, 2019), ki imajo zaradi vzvodov, ki so jim na voljo (Jorgenson, 2020), pomemben vpliv tako na uspešnost organizacij kot na dobrobit deležnikov (Black, Gardner, Pierce, Steers, 2019). To, da managerji naredijo vse v svoji moči, da so njihove odločitve smotne, je torej pomembno tako s poslovnega kot z etičnega vidika.

Kljub temu da management človeških virov nima direktnega vpliva na osnovno dejavnost organizacij, ima lahko velik vpliv na poslovno uspešnost podjetja (Becker & Gerhart, 1996) ter podpira konkurenčno prednost podjetja (Barney & Wright, 1998). Vrednost v podjetju ustvarjajo zaposleni, katerih uspešnost pa je med drugim odvisna od pogojev za delo, spodbud in okolja, za katerega so odgovorni managerji človeških virov. Če dobre prakse lahko pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja, pa slabe prakse pri managementu človeških virov med drugim vodijo do nezadovoljnih in nemotiviranih zaposlenih (Park & Doo, 2020), slabše produktivnosti (Biswas, Giri & Srivastava, 2006), neučinkovitega zaposlovanja ali celo odpovedi (Hussain & Rehman, 2013).

Tako managerji kot akademiki se zavedajo pomena sprejemanja kvalitetnih odločitev, o čemer priča količina in popularnost literature na temo odločanja (Heath & Heath, 2014; Kahneman, 2013; Tetlock & Gardner, 2015; Thaler & Sunstein, 2008). To pa žal ne pomeni, da so odločitve ter proces, kako managerji do njih prihajajo, vedno optimalni.

## **1.1 Racionalni proces odločanja**

V glavnem managerski proces t. i. racionalnega odločanja izgleda nekako takole (Heracleous, 1994):

1. identifikacija problema;
2. identifikacija ciljev, povezanih s problemom;
3. izčrpno iskanje alternativ;
4. objektivna evalvacija alternativ;
5. izbira alternative, ki bo zadovoljila cilje;
6. implementacija odločitve;
7. spremljanje učinkovitosti odločitve glede na cilje.

V teoriji lahko z doslednim sledenjem procesu odločanja zagotovimo, da smo sploh identificirali dejanski problem, da smo preleli vse alternative, da bo izbrana od teh zares rešila naš problem ter da bomo odločitev dosledno izvajali in spremljali. Žal pa v praksi managerji ne sledijo vedno racionalnemu procesu odločanja, poleg tega pa so jim v napoto razni kognitivni, politični, kulturni in informacijski motilci (Barends & Rousseau, 2018; Heracleous, 1994; Kahneman, 2013).

Da bi bolje razumeli, kaj je vloga z dokazi podprtega managementa in katere izzive pri sprejemanju odločitev rešuje, je najprej treba bolje razumeti motilne faktorje ter kaj sploh so vzroki za sprejemanje slabih odločitev. Razumevanje izzivov, s katerimi se managerji srečujejo na vsakem od sedmih korakov, je namreč potrebno, da lahko sploh ovrednotimo vpliv z dokazi podprtega managementa na proces odločanja in ugotovimo, katere od problemov v procesu rešuje.

## 1.2 Pomanjkljivosti v procesu odločanja

Prvi pomemben dejavnik je že to, ali managerji na odločanje gledajo kot na proces ali kot enkratni dogodek. Tisti, ki odločanje tretirajo kot proces, ki lahko traja tudi več let in ga je potrebno premišljeno postaviti, namreč sprejemajo boljše odločitve (Garvin & Roberto, 2003). Če proces odločanja ni jasno definiran, se lahko zgodi, da se odločanje sprevrže v t. i. model koša za smeti. V ta koš se uvršča odločanje, pri katerem imajo odločevalci slabo definirane ter nekonsistentne cilje, zaznamuje ga nerazumevanje vzrokov in posledic problema ter nekonsistentno sodelovanje pri odločanju (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Ker managerji za razliko od zdravnikov, računovodij ali inženirjev sprejemajo bolj kompleksne odločitve z več deležniki, je na voljo manj strukturiranih modelov sprejemanja odločitev in kontrolnih seznamov, ki bi jim pri tem pomagali (Rousseau, 2020).

**Reševanje napačnega problema.** Če se v začetni fazi ubira krajšnice, se lahko zgodi, da se organizacija loti reševanja napačnega problema (Rousseau, 2020). To se lahko med drugim zgodi zaradi t.i. »groupthinka« (strinjanje med ljudmi v skupini, brez kritične presoje), slabega pretoka informacij z mesta nastanka problema do odločevalcev ali nerazumevanja vzročnih razmerij (Heracleous, 1994; Rousseau, 2020).

**Ozka definicija uspeha.** Ko je pri sprejemanju odločitve upoštevan le en kriterij za uspešnost (npr. dobičkonosnost), to negativno vpliva na kvaliteto odločitve (Rousseau, 2020). Ko se pri odločanju upošteva več kriterijev, to odločevalce prisili h globljemu razmisleku ter zmanjša možnost, da bi pristranskosti vplivale na odločitev (Rousseau, 2020).

**Neupoštevanje vseh deležnikov.** Ozka definicija uspeha gre z roko v roki z zanemarjanjem deležnikov. V primerih, ko odločevalci ne zagotovijo, da imajo vsi deležniki potrebne informacije ter možnost izraziti svoje mnenje, se prikrajšajo za pomemben vir informacij. To negativno vpliva na kvaliteto odločitve, saj se tako lahko spregleda pomembne dejavnike. Prav tako neupoštevanje vseh, na katere vpliva odločitev, lahko vodi do etično problematičnih odločitev (Rousseau, 2020).

**Pomanjkljivo iskanje alternativ.** Ko se pri odločanju ocenjuje samo eno alternativo, to negativno vpliva na kvaliteto sprejete odločitve (Rousseau, 2020). Managerji se prav tako pogosto poslužujejo le alternativ, ki so dostopne iz spomina, in se širšega iskanja lotijo šele, ko rešitev spodleti (Heracleous, 1994).

**Subjektivno ovrednotenje alternativ.** Vrednotenje alternativ je pomanjkljivo, ko odločevalci ne poskrbijo, da se sledi formalnemu procesu odločanja in se karseda zmanjša možnost vpliva pristranskosti (Heracleous, 1994).

**Zanašanje na lahko dostopne informacije.** Pomemben vpliv na vrednotenje alternativ (ter že prej definicijo problema) ima kvaliteta informacij, ki jih pri tem uporabimo. Odločevalci se namreč v procesu odločanja večkrat zanašajo na svoje izkušnje ter lahko dostopne informacije, namesto da bi se posvetovali z več različnimi verodostojnimi viri (Heracleous, 1994; Rousseau, 2020).

**Nespremljanje rezultatov odločitve.** Dosledno spremljanje rezultatov odločitve je ključnega pomena za organizacijsko učenje, a se to pogosto ne dogaja. Večkrat so razlog za to različni interesi v organizaciji, zaradi katerih so podatki predstavljeni na način, ki ustreza članom organizacije (Heracleous, 1994).

### 1.2.1 Kognitivni motilci

Kot prvo velja omeniti omejitve človeških možganov, zaradi katerih popolnoma racionalne odločitve niso mogoče, saj človeški možgani niso razviti za racionalnost, ampak za preživetje (Dimitriadis & Psychogios, 2020). Sledenje kvalitetnemu procesu odločanja nam lahko pomaga zmanjšati vpliv kognitivnih pristranskosti (Rousseau, 2020), a jih kljub temu ni moč popolnoma odpraviti (Kahneman, 2013). Spodaj našteje in kratko opisane pristranskosti so le nekatere od množice do sedaj odkritih, ki vplivajo na odločanje.

**Potrditvena pristranskost (angl. confirmation bias):** nagnjenost k iskanju in preferenci do informacij, ki potrjujejo obstoječa prepričanja (Nickerson, 1998). V kolikor imajo odločevalci, že preden se lotijo iskanja problema oz. alternativnih rešitev, določene preference, se lahko zgodi, da bodo zaradi te pristranskosti zaznali le tiste dokaze, ki potrjujejo njihova predhodna prepričanja.

**Učinek uokvirjanja (angl. framing effect):** vpliv formulacije problema na zaznavo odločitve in izbiro (Tversky & Kahneman, 1981). Kako je v štartu problem formuliran, lahko pomembno vpliva na smer iskanja rešitve. Na primer, več ljudi se bo odločilo za neko možnost, če je predstavljena z verjetnostjo uspeha, kot pa če bi bila predstavljena z verjetnostjo neuspeha.

**Halo učinek (angl. halo effect):** posploševanje splošnega vtisa na ostale lastnosti (Nisbett & Wilson, 1977). Pri izbiri kandidatov lahko na primer določene lastnosti, ki niso ključnega pomena za uspešnost pri delu (npr. slog oblačenja, tatuji), vržejo slabo luč na kandidata in nato negativno vplivajo na oceno relevantnih veščin.

### 1.2.2 Kulturni dejavniki

Organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote, rituali, heroji in simboli organizacije (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990). Pri odločanju se zdrava organizacijska kultura kaže tako, da spodbuja organizacijsko učenje ter prenos znanja med člani organizacije. Organizacijska kultura pa negativno vpliva na odločanje, kadar zavira odprto razpravo ter onemogoča deljenja različnih mnenj. Posledica tovrstnega oviranja pretoka informacij vodi do pomanjkljivega iskanja ter evalvacije alternativ.

Garvin in Roberto (2003) v članku tudi opišeta pomembno razliko med dvema različnima pristopoma k procesu odločanja: zagovarjanje (angl. advocacy) in preiskovanje (angl. inquiry). V kulturi zagovarjanja strani tekmujejo pri promociji svoje opcije, pri preiskovanju pa se odkrito vprašajo, katera izbira je najboljša.

### 1.2.3 Politični dejavniki

Le redko se zgodi, da pri sprejemanju odločitve ni prisotnih političnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na proces odločanja (Rousseau, 2020). Ko se tovrstne dejavnike ignorira, so največkrat oškodovani deležniki, ki nimajo vpliva na odločitev (Rousseau, 2020).

Vsakič, ko so v organizacijah prisotni različni interesi in cilji, so ljudje nagnjeni k političnim taktikam, s katerimi poskušajo vplivati na odločitev (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Rousseau, 2020). Taktike, ki se jih ljudje poslužujejo, so na primer oblikovanje koalicij, lobiranje ter zadrževanje informacij, ki negativno vplivajo na delovanje organizacije (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Včasih je veljalo prepričanje, da so politične igre v organizacijah neizogibna posledica različnih interesov, a nekateri ponujajo alternativno razlago, da politično udejstvovanje sprožajo razlike v moči znotraj organizacij (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Politično udejstvovanje naj bi tako bilo neke vrste ukrep za izenačenje neravnovesij v moči pri sprejemanju odločitev (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Delavci se tako npr. odločajo za oblikovanje sindikatov, da bi pridobili moč pri odločanju, delodajalci pa pogosto poskušajo zavirati tovrstne poizkuse (Contributor Group, 2022; Sainato, 2023).

### 1.2.4 Informacijski dejavniki

Kvaliteta odločitev managerjev je odvisna od kvalitete informacij, na podlagi katerih so sprejete (Houhamdi & Athamena, 2019). V zadnjih desetletjih se je količina informacij, ki so managerjem na voljo, občutno povečala. Poleg očitnih prednosti, ki jih to prinaša, pa ta kvantiteta predstavlja dodaten izziv prepoznavanja verodostojnih informacij (Barends & Rousseau, 2018).

Pri organizacijskih podatkih je vedno več govora o velepodatkih, a za mnoge oviro predstavlja verodostojno zbiranje, združevanje in obdelava podatkov (Barends & Rousseau,

2018). Podobno lahko govorimo o poplavi informacij na strani znanstvene, strokovne ter poljudnoznanstvene managerske literature. Več študij je ugotovilo razkorak med empiričnimi ugotovitvami raziskovalcev ter znanjem in praksami kadrovskih strokovnjakov (Rynes, Brown, Colbert, 2002; Sanders, van Riemsdijk & Groen, 2008). Med razlogi za to avtorji pogosto navajajo pomanjkljivo izobrazbo ter nizek nivo verodostojnosti managerskih publikacij (Rousseau, 2006; Rynes, Giluk & Brown, 2007). Managerji, ki si želijo uspešno navigirati današnje informacijske izzive, namreč potrebujejo razumevanje znanstvene metode ter osnove statistike (Barends & Rousseau, 2018).

## **2 Z DOKAZI PODPRT MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV**

Kot je zgoraj omenjeno, odločitve managerjev ne vplivajo le na poslovne rezultate organizacij, ki jih vodijo, temveč imajo posledice tudi za zaposlene, stranke, dobavitelje, partnerje, širše poslovno okolje, gospodarstvo, družbo ter naravo. Na področju managementa človeških virov je vpliv odločitev na kvaliteto življenja ter zadovoljstvo zaposlenih še posebej očiten (Zhang, Lin, Liu, Chen & Liu, 2020). To zavedanje, da so managerji ključni za uspeh in dobrobit družbe, ustvarja pritisk, da morajo biti njihove odločitve karseda kvalitetne ter da jih morajo biti sposobni podkrepiti z dokazi (Blenko, Mankins & Rogers, 2010; Pfeffer & Sutton, 2006). Ravno to pa je fokus z dokazi podprtega managementa – sprejemanje odločitev na podlagi najboljših dosegljivih dokazov.

Vloga z dokazi podprtega managementa torej je, da managerjem pomaga soočiti se z zgoraj naštetimi izzivi pri sprejemanju odločitev. Na nivoju procesa odločanja z dokazi podprta praksa pomeni uporabljanje procesov in orodij, s katerimi se zmanjša vpliv kognitivnih dejavnikov na odločitve (Barends & Rousseau, 2018; Rousseau, 2020). Implementacija procesa z dokazi podprtega managementa zahteva tudi spremembe v kulturi ter politični klimi v podjetju, saj z dokazi podprta praksa ne more uspevati v okolju, ki zavira izmenjavo mnenj ter znanja (Barends & Rousseau, 2018). Širše gledano so del razprave o z dokazi podprtem managementu tudi načini, kako le-tega vpeljati v organizacije, ter za to potrebne spremembe organizacijske kulture (Heracleous, 1994). Posebno pozornost z dokazi podprt management posveča virom informacij oz. dokazov, katerih se odločevalci poslužujejo z največjim poudarkom na znanstvenih virih. Poleg pomembnosti kvalitetnih in empiričnih dokazov je najbrž razlog za poudarjanje znanstvenih dokazov tudi dejstvo, da je večina piscev o z dokazi podprtem managementu akademikov. Z dokazi podprt management zagovarja tudi upoštevanje vseh deležnikov, tudi če nimajo direktnega vpliva na odločitve. To pomeni, da se pri odločanju upošteva tudi vpliv na okolje, družbo ter same člane organizacije. Predvsem zadnji so domena managementa človeških virov, saj njihove odločitve občutno vplivajo na dobrobit zaposlenih (Zhang, Lin, Liu, Chen & Liu, 2020).

### **2.1 Opredelitev pojma z dokazi podprt management**

Osnovna enota dela managerjev so odločitve. Odločajo se, kaj bodo cilji organizacije oz.

enote, ki jo vodijo, ter kako bodo do teh ciljev prišli. Uporaba najboljših dosegljivih dokazov tako managerjem pomaga dosegati boljše rezultate. Z dokazi podprt management opredelimo kot sprejemanje odločitev z vestno, eksplicitno in preudarno uporabo najboljših dosegljivih dokazov iz več virov (Barends & Rousseau, 2018) z namenom povečanja verjetnosti za ugoden rezultat z:

1. **opredelitvijo problema:** prevod praktičnega izziva v odgovorljivo vprašanje;
2. **pridobivanjem dokazov:** sistematično iskanje in zbiranje dokazov;
3. **ocenjevanjem dokazov:** kritično ocenjevanje zaupljivosti in relevantnosti dokazov;
4. **združevanjem dokazov:** presojanje in integracija dokazov;
5. **uporabo dokazov** v procesu odločanja;
6. **ocenjevanjem** rezultatov sprejete odločitve.

Za boljše razumevanje pojma je zgoraj navedeno definicijo smiselno razčleniti ter obrazložiti vsako od komponent oz. principov z dokazi podprtega managementa, kot je razvidno v tabeli 1. Najprej pa si posebno razlago zasluži tudi pojem dokazov v kontekstu z dokazi podprtega managementa.

Dokaz (angl. evidence) je vsaka informacija, podatek ali dejstvo, ki govori v prid ali nasproti določeni hipotezi, predpostavki ali trditvi (Barends & Rousseau, 2018). V slovenščini se beseda *dokaz* uporablja kot prevod za angleški besedi *evidence* in *proof*. To lahko povzroči malce zmede, saj se v z dokazi podprtem managementu ne dokazuje (angl. to prove) hipotez, ampak je govora o verjetnosti, da je hipoteza pravilna na podlagi dokazov (angl. evidence), ki so na voljo. V z dokazi podprtem managementu poznamo štiri vire dokazov – strokovne izkušnje, znanstveni dokazi, organizacijski dokazi in deležniki –, ki so podrobneje opisani v naslednjih poglavjih.

Eden izmed glavnih problemov pri vpeljavi z dokazi podprtega managementa so pogoste zmote, ki jih ljudje imajo o konceptu. Spodaj našteje zmote so tiste, ki so jih pri delu CEBMa najpogosteje srečali (Barends & Rousseau, 2018).

**Z dokazi podprt management ignorira osebne izkušnje managerjev.** Upoštevanje več virov dokazov je glavni princip z dokazi podprtega managementa in dokazi strokovnjakov igrajo pomembno vlogo pri tem. Odvisno od situacije bodo kdaj strokovne izkušnje predstavljale najboljše dosegljive dokaze, kdaj pa je potrebna previdnost, da se jim ne daje prevelike teže.

**Z dokazi podprt management zanimajo le številke in statistika.** Kvantitativni podatki imajo sicer pomembno vlogo, a sami po sebi ne morejo podati celotne slike. Podobno je statistika le eno izmed orodij, ki jih imajo odločevalci na voljo, je pa statistično razmišljanje ključnega pomena za razumevanje in kritično ocenjevanje virov informacij.

Tabela 1: Razčlemba definicije z dokazi podprtega managementa

<b>Sprejemanje odločitev</b>	Glavni fokus z dokazi podprtega managementa je sprejemanje boljših odločitev. Vsak korak v procesu je tako zastavljen z namenom izboljšati kvaliteto odločitve. Pri presojanju procesa odločanja je torej glavno vprašanje: Kako to vpliva na kvaliteto odločitve?
<b>Vestna, eksplicitna in preudarna raba dokazov</b>	Pomembno je, da se pri iskanju ter uporabi dokazov vestno sledi procesu, ki naj bo ekspliciten. Tekom procesa je pomembno, da se pretehta verodostojnost dokazov ter pomen dokazov za sprejetje odločitve.
<b>Najboljši dosegljivi dokazi</b>	Žal dokazi, ki so na voljo, niso nikoli optimalni, je pa dolžnost odločevalcev, da pridobijo najboljše <i>dosegljive</i> dokaze.
<b>Povečanje verjetnosti za ugoden rezultat</b>	Tudi najboljši dokazi ne morejo zagotoviti rezultatov. Pri z dokazi podprti praksi je vedno govora le o verjetnostih za določen izid.
<b>Uporaba več virov dokazov</b>	Ena izmed ključnih značilnosti z dokazi podprte prakse je, da zagovarja uporabo več virov dokazov pri sprejemanju odločitev. Z dokazi podprti managerji se tako ne morejo zanašati le na svoje izkušnje ali utemeljiti odločitve z eno od internih statistik, temveč morajo zbrati dokaze iz/od različnih virov. Take napovedi oz. odločitve so namreč bolj kvalitetne (McNees, 1990).
<b>Kritično ocenjevanje dokazov</b>	Eno izmed najbolj pomembnih vprašanj, ki si jih morajo odločevalci postaviti, je: »Ali je to verodostojen vir dokazov?« Uporaba najboljših dokazov namreč zahteva, da se odločevalci poslužujejo kredibilnih virov ter nato ocenijo zanesljivost zbranih dokazov. Za vsakega od virov dokazov (strokovne izkušnje, znanstveni viri, organizacijski podatki in deležniki) z dokazi podprt management pozna metode, ki omogočajo presojo verodostojnosti in uporabnosti dokazov pri odločanju.

Vir: Barends & Rousseau (2018).

**Managerji nimajo dovolj časa za sprejemanje z dokazi podprtih odločitev.** Odločitve, predvsem pomembnejše, se redko zgodijo hitro. Ko se managerjem postavi vprašanje, ali so katere odločitve morali sprejeti v manj kot štiriindvajsetih urah, se pogosto izkaže, da je takih situacij bolj malo (Briner, 2021). Poleg tega implementacija z dokazi podprtega managementa pogosto pomeni, da so vzpostavljeni sistemi za zbiranje informacij, ki so nato na voljo, ko je potrebno sprejemati odločitve.

**Vsaka organizacija je unikatna in zato je uporabnost znanstvene literature omejena.** Pogosto se organizacije imajo za bolj unikatne, kot so v resnici (Martin, Feldman, Hatch & Sitkin, 1983). Podobno velja za ocenjevanje unikatnosti projektov (Flyvbjerg, 2021). Managerji se torej pogosto srečujejo z izzivi, ki so unikatni le na prvi pogled. To je še bolj izrazito pri managementu človeških virov, saj je vedno prisoten skupni imenovalec človeške narave.

**Če nimaš dovolj dokazov, ne moreš narediti nič.** V primerih, ko dokazi niso na voljo, jih je treba pridobiti z eksperimentiranjem in pilotnimi projekti.

**Kvalitetni dokazi nam dajo odgovor na problem.** Tako kot na sodišču, je tudi pri z dokazi podprtem managementu naloga dokazov, da *podprejo* odločitev, za katero je na koncu odgovoren človek. Če bi lahko dokazi sami po sebi dali odgovor, tudi sodnikov ne bi potrebovali. V managementu je pogosto potrebno sprejemati odločitve na podlagi pomanjkljivih dokazov, ki lahko podprejo odločitev z določeno stopnjo verjetnosti za ugoden izid, popolne gotovosti pa žal ni moč doseči.

## 2.2 Razvoj z dokazi podprtega managementa

Posamezni elementi z dokazi podprtega managementa sami po sebi niso nič novega. Temelje z dokazi podprte prakse so postavili že pionirji v medicini (Sur & Dahm, 2011), pristranskosti pa so raziskali strokovnjaki, kot sta Kahneman in Tversky (Kahneman, 2013). Z dokazi podprt management ter njegovi zagovorniki so »le« vse skupaj zapakirali v konceptualno ogrodje in združili v uporaben paket za managerje. Razumevanje razvoja z dokazi podprte prakse je dobra podlaga za spoznavanje ključnih konceptov in izzivov, ki jih prinaša uporaba z dokazi podprtega managementa.

### 2.2.1 Rojstvo z dokazi podprte prakse: medicina

Prvi (nenamerni) klinični poizkus je bil izveden leta 1537. Ambroise Paré je bil kirurg na bojišču in ko mu je zmanjkalo olja, s katerim so takrat celili rane, je namešal jajčne rumenjake, olje vrtnic in terpentin ter nanesel zmes na rane vojakov. Zjutraj je ugotovil, da so vojaki, ki jih je polival z vročim oljem, preživeli noč v bolečinah, tisti, ki pa so bili deležni alternativne metode, so mirno prespali noč in njihove rane niso kazale znakov vnetja (Bath, 2012). Paré je s tem poizkusom pridobil empirični dokaz, da je njegovo mazilo boljše za zdravljenje ran od polivanja vročega olja.

Naslednji pomemben korak za z dokazi podprto prakso se je zgodil leta 1747, ko je dr. James Lind izvedel prvi načrtovani poizkus za zdravljenje skorbuta. 12 bolnikov je razdelil v pare ter vsakemu od parov predpisal drugačno zdravljenje. Po nekaj dnevih je postalo jasno, da imajo daleč najboljši učinek pomaranče in limone. Kljub jasnim rezultatom je trajalo 50 let, da je britanska mornarica predpisala limonin sok kot del obvezne prehrane mornarjev, saj so bili citrusi dragi (Bath, 2012).

Pomemben prispevek k razvoju z dokazi podprte prakse je nato imel britanski zdravstveni raziskovalni svet (Medical Research Council), v okviru katerega je bil najprej leta 1943 izveden dvojni slepi poizkus, v katerem tako zdravniki kot pacienti niso vedeli, kdo je dobil zdravilo, kdo pa placebo. Leta 1947 pa je bila izvedena prva kontrolirana naključna študija, s katero je bil postavljen standard za klinične študije vse do danes (Bath, 2012).



Vsi naštetih dosežki so tlakovali pot k odgovoru na vprašanje, kako vedeti, katere intervencije dejansko delujejo. Medicina je z uvedbo kontroliranih poizkusov dobila sistematičen način za empirično testiranje intervencij, a produkcija znanja je le eden od pogojev, potrebnih za z dokazi podprto prakso. Znanje in dokaze je namreč potrebno tudi spraviti v prakso, kar je pogosto večji izziv kot sama produkcija znanja. Kot odgovor na ta izziv se je v drugi polovici 20. stoletja, predvsem pa v 90. letih, začelo govoriti o z dokazi podrti medicini v obliki, v kateri jo poznamo danes.

V 60. in 70. letih 20. stoletja so bili zdravniki deležni vedno večjega pritiska od zunaj glede nekonsistentnosti pri diagnozah in zdravljenih, kar je pripeljalo do porasti cen zdravstva (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Na drugi strani pa so se znotraj medicine začeli zavedati teh problemov tudi zdravniki, kot je bil Alvan Feinstein, ki je kot odgovor na kritike začel promovirati klinično epidemiologijo (ang. clinical epidemiology). Ta naj bi bila orodje za izboljšanje klinične oskrbe z uporabo statističnih metod iz epidemiologije (Sur & Dahm, 2011).

Klinična epidemiologija je postavila temelje, na katerih je leta 1991 Gordon Guyatt prvič predstavil idejo z dokazi podprte medicine (angl. Evidence-Based Medicine). To je najprej storil v uredniškem nagovoru (Guyatt, 1991), leto kasneje pa še v članku, v katerem skupaj s člani delovne skupine za z dokazi podprto medicino (Evidence-Based Medicine Working Group) podrobneje razloži trenutno problematiko in spremembo paradigme, potrebno za izboljšave (Guyatt, 1992). Članek je zanimiv predvsem zato, ker v njem opiše izzive, s katerimi se je management začel spopadati dobro desetletje kasneje, spremembe paradigme, ki sem jih v tabeli 2 očistil žargona, pa zvenijo relevantne tudi za management:

*Tabela 2: Primerjava nove in stare paradigme*

<b>Stara paradigma</b>	<b>Nova paradigma</b>
Nesistematična opažanja so verodostojna podlaga za grajenje znanja in sprejemanje odločitev.	Sistematična opažanja in raziskave služijo kot nadgradnja ter dopolnitev intuicije in izkušenj.
Študija in razumevanje osnovnih principov sta dovolj za praktično delo.	Razumevanja osnovnih mehanizmov naj bo dopolnjeno s specifičnim znanjem.
Kombinacija tradicionalne izobrazbe in zdrave pameti sta dovolj za ocenjevanje novih intervencij.	Znanstvena pismenost je ključna za pravilno interpretacijo znanstvene literature in ostalih dokazov.
Izkušnje in domensko znanje sta dovolj za postavljanje učinkovitih smernic za prakso.	Smernice za prakso morajo biti podprte tudi z znanstvenimi raziskavami.

*Vir: Guyatt (1992).*

Leta 1995 je American College of Physicians začel objavljati dvomesečnik *Evidence-Based Medicine*, ki letno iz 50.000 člankov izlušči 120 najpomembnejših in najuporabnejših ter jim

doda komentarje strokovnjakov o uporabi dognanj v kliničnem kontekstu. To je bil pomemben razvoj, saj je dostop do kvalitetnih empiričnih dokazov eden izmed pogojev za z dokazi podprto prakso.

### 2.2.2 Razvoj z dokazi podprtega managementa

Razvoj managementa oz. organizacijske znanosti se je začel v začetku 20. stoletja skupaj z masovno proizvodnjo. Eden izmed prvih figur tega gibanja je bil Frederick Winslow Taylor, ki je v svoji monografiji (1911) *Principi znanstvenega managementa* predstavil znanstveni pristop k povečanju učinkovitosti delavcev v proizvodnji. Kasneje so se znanosti managementa pridružile še »mehkejš« znanosti kot je psihologija, organizacijska psihologija, sociologija ipd. (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Management se je tako tekom 20. stoletja precej razvil, in v 80. letih je obstajala že ogromna baza znanstvenih dokazov.

Dokaz, da najboljši dokazi ne dosegajo managerjev, je leta 2002 prišel s študijo (Rynes, Colbert & Brown, 2002), v kateri so HR managerji v povprečju pravilno odgovorili le na 57% vprašanj. Podobna raziskava je bila kasneje izvedena leta 2008 (Sanders, van Riemsdijk & Groen, 2008) z zelo podobnimi rezultati – 65% pravilno odgovorjenih vprašanj. Rezultati prve raziskave ter njenih lastnih opažanj je bil nagovor Denise Rousseau za *Academy of Management Review* (Rousseau, 2006), v katerem se sprašuje, ali obstaja z dokazom podprt management. V nagovoru predstavi, kako se organizacijske prakse razlikujejo od znanstveno preverjenih priporočil ter da se ta razkorak pojavlja že v fazi izobrazbe novih managerjev. Po njenih izkušnjah se namreč profesorji na poslovnih šolah preveč oklepajo zastarelih idej in ne osvežujejo kurikuluma ter svojih študentov ne pripravijo na iskanje informacij in kritično razmišljanje.

Od nagovora Rousseaujeve je bilo narejenega precej napredka na področju z dokazi podprtega managementa. Za formalno definicijo ter širjenje znanja o z dokazi podprtem managementu je bil pomemben mejnik izid knjige *Evidence-based management: how to use evidence to make better organizational decisions* (Barends & Rousseau, 2018). Namen knjige je, da naj bi služila kot nekakšen učbenik in priročnik za uvedbo z dokazi podprte prakse na področje managementa. Barends in Rousseau sta ob Robu Brinerju tudi ena izmed glavnih akterjev pri ustanovitvi centra za z dokazi podprt management. Center poleg učnega gradiva nudi tudi spletni tečaj z dokazi podprtega managementa ter si prizadeva za ozaveščanje managerjev o uporabi dokazov pri sprejemanju odločitev (<https://cebma.org/>).

### 2.2.3 Izzivi z dokazi podprtega managementa in primerjava z medicino

Na prvi pogled sicer področji managementa in medicine lahko delujeta precej različni, a je med njima tudi kar nekaj podobnosti (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Iz teh razlik

in sorodnosti pa se je moč tudi ogromno naučiti, saj se management sooča s podobnimi izzivi, kot se je pred njim medicina.

**Management ni prava stroka.** Eden izmed glavnih problemov managementa je, da ni prava stroka, saj bi za to potreboval skupno bazo znanja (angl. *body of knowledge*), formalno izobrazbo, certificiranje, predanost javnemu dobremu in odrekanje maksimizaciji profita, etični kodeks ter nadzor kvalitete (Barends, Ten Have & Huisman, 2012; Khurana, Nohria & Penrice, 2004). V praksi zadeve tudi na področju medicine ne dosegajo teh idealnih standardov. Tako izobraževanje kot certifikacija se razlikuje od države do države, pa tudi z enako izobrazbo se zdravniške odločitve razlikujejo (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Management je tako v zaostanku za medicino, a je le-ta manjši, kot se zdi na prvi pogled.

**Skupna baza znanja (angl. *body of knowledge*).** Eden od pogojev za razvoj z dokazi podprte prakse je skupna baza znanja, ki služi kot podlaga za izobraževanje in razvoj strokovnjakov (Khurana, Nohria & Penrice, 2004). Poleg tega omogoča tudi, da imajo managerji skupno referenco ter lahko drug drugega držijo odgovornega za uporabo tega znanja (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). V managementu so tej dokazi sicer na voljo, a niso sistematično urejeni in dostopni (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Domene v znanosti napredujejo prek prispevkov, ki gradijo znanje »na ramenih velikanov, ki so prišli pred njimi«. Pri tem je eden izmed izzivov za management tudi dejstvo, da združuje različne vede, od psihologije, sociologije, antropologije do ekonomike in je tako znanje precej razdrobljeno (Barends, Ten Have & Huisman, 2012).

**Izobraževanje managerjev.** Vzgajanje z dokazi podprtih strokovnjakov se začne z izobrazbo, ki naj bi jih pripravila na iskanje, kritično ocenjevanje ter uporabo dokazov iz različnih virov (Guyatt, 1992). Ravno to so začetniki z dokazi podprte medicine opazili kot pomanjkljivost izobrazbe v medicini (Guyatt, 1992). Na prvi pogled je medicina pri vpeljavi takih sprememb in izobraževanju z dokazi podprtih strokovnjakov v prednosti, saj je formalna izobrazba potrebna za vstop v profesijo, a ima v praksi veliko managerjev MBA ali podobno obliko izobrazbe, ki bi jih morala pripraviti na uporabo dokazov pri odločanju (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Na tej točki se pojavi problem, da je izobraževanje novih managerjev polno nepodprtih teorij, ki jih profesorji ne osvežujejo dovolj redno (Rousseau, 2006). Torej izziv ni le v tem, da managerji niso pripravljene na to, da bi sami kritično presojali (znanstvene) dokaze, ampak so celo izpostavljeni teorijam, ki jih empirični dokazi ne podpirajo.

**Težnja po enostavnih rešitvah.** Poleg dostopnosti z empiričnimi dokazi podprte literature je problem tudi težnja managerjev k enostavnim, univerzalnim rešitvam, kot so na primer priporočila v knjigi *Good to Great* (Collins, 2001), medtem ko za empirična dognanja znanstvenikov ni bilo zanimanja (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Študije, ki jih objavljajo raziskovalci, so pogosto suhoparne in namenjene ostalim akademikom

(Vosburgh, 2022) ter težko tekmujejo s slabše raziskanimi, a lažje prebavljivimi publikacijami raznih management gurujev (Rousseau, 2006).

**Managerji niso znanstveniki.** Velika prednost medicine pri produkciji relevantne znanstvene literature je, da so zdravniki, ki delajo raziskave, aktivni tudi kot strokovnjaki. Tako se pri svojem raziskovalnem delu lahko posvečajo problemom, ki so relevantni za njihovo zdravniško prakso (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Prav tako so zdravniki tekom študija bolj izpostavljeni znanstveni literaturi in tako boljše pripravljene za uporabo empiričnih dokazov pri svojem delu (Barends, Ten Have & Huisman, 2012).

### 2.3 Vrednotenje učinka z dokazi podprtega managementa

Merjenje učinka z dokazi podprtega managementa bi zahtevalo večje število kompleksnih študij v različnih kontekstih, kar bi bilo težko izvedljivo. Kljub temu obstaja več znanstvenih dokazov, ki nakazujejo, da pristop, temelječ na z dokazi podprti praksi, vodi do bolj učinkovitih odločitev (Barends, Rousseau & Briner, 2014). Neposredni dokazi o učinkovitosti z dokazi podprtega managementa sicer ne obstajajo. Obstajajo pa z *dokazi podprti načini*, kako zmanjšati pristranskost pri odločanju, in ostali načini za izboljšanje kvalitete odločitev (Barends, Rousseau & Briner, 2014). Mednje uvrščamo naslednja spodaj obravnavana priporočila.

**Vključevanje več ljudi v odločitev poveča natančnost ocene.** Yaniv in Choshen-Hillel (2012) sta pokazala, da se napovedi izboljšajo, ko upoštevamo mnenja več ljudi in izločimo svoje sodbe. V njunem eksperimentu so udeleženci, ki niso imeli priložnosti ustvariti predhodne sodbe o kalorijski vrednosti hrane, prišli do točnejših ocen od tistih, ki so si najprej ustvarili svojo sodbo. To podpira vključevanje mnenja več strokovnjakov in deležnikov.

**Podjetja, ki se odločajo na podlagi podatkov, so bolj produktivna.** Brynjolfsson, Hitt & Kim (2011) so v primerjavi 179 podjetji opazili, da imajo podjetja, ki sprejemajo odločitve na podlagi podatkov, 5-6 % višjo produktivnost. Podobno zgodbo lahko vidimo tudi v zgodbi Billyja Beansa, ki je bejzbolsko ekipo Oakland Athletics s pomočjo napredne analitike pripeljal do petega mesta v rednem delu sezone, kljub temu da so bili po znesku, namenjenemu za plače, 24. v ligi (Triady & Utami, 2015). Tako Oakland Athletics kot podjetja v raziskavi so uporabljala organizacijske podatke, kar je del z dokazi podprtega managementa.

**Organizacijsko učenje prek evalvacije in refleksije.** Ocenjevanje rezultatov odločitev in refleksija izboljšata učenje in izvedbo (Anseel, Lievens & Schollaert, 2009; Ellis & Davidi, 2005). Zadnji korak z dokazi podprtega managementa – ocenjevanje rezultatov – pomeni točno to. Omenjeni študiji poleg same pomembnosti ocenjevanja podpirata tudi specifične prakse, kako se tega lotevati. Ellis in David (Ellis & Davidi, 2005) zagovarjata evalvacijo ne

le po neuspehih, temveč tudi po uspehih. Anseel, Lievens in Schollaert (Anseel, Lievens, Schollaert, 2009) pa ugotavljajo pomen kombiniranja povratnih informacij in refleksije za učenje.

**Znanje, zbrano iz znanstvenih raziskav, je točneje od mnenj strokovnjakov.** Mnenje strokovnjakov ne odraža vedno najnovejših raziskav (Antman, 1992). To je lahko posledica raznih pristranskosti, prekomerno zanašanje na lastne izkušnje ter prevelike količine raziskav, da bi bili na tekočem z vsem (Antman, 1992). Če je prevelika količina raziskav ovira za strokovnjake oz. managerje, pa ravno ta količina omogoča akademikom, da vse te dokaze združijo v verodostojne meta analize in pregledne članke (Guzzo, Jackson & Katzell, 1987). Za managerje so tovrstne publikacije odličen način za ostajanje v stiku z dognanji raziskovalcev (Barends & Rousseau, 2018).

**Uporaba več virov dokazov izboljša točnost napovedi.** Rezultati več študij so pokazali, da so odločitve, sprejete na podlagi več virov dokazov, bolj kvalitetne od individualnega odločanja (McNees, 1990; Visinescu, Jones & Sidorova, 2017; Yaniv & Milyavsky, 2007).

### **3 PROCES Z DOKAZI PODPRTEGA MANAGEMENTA**

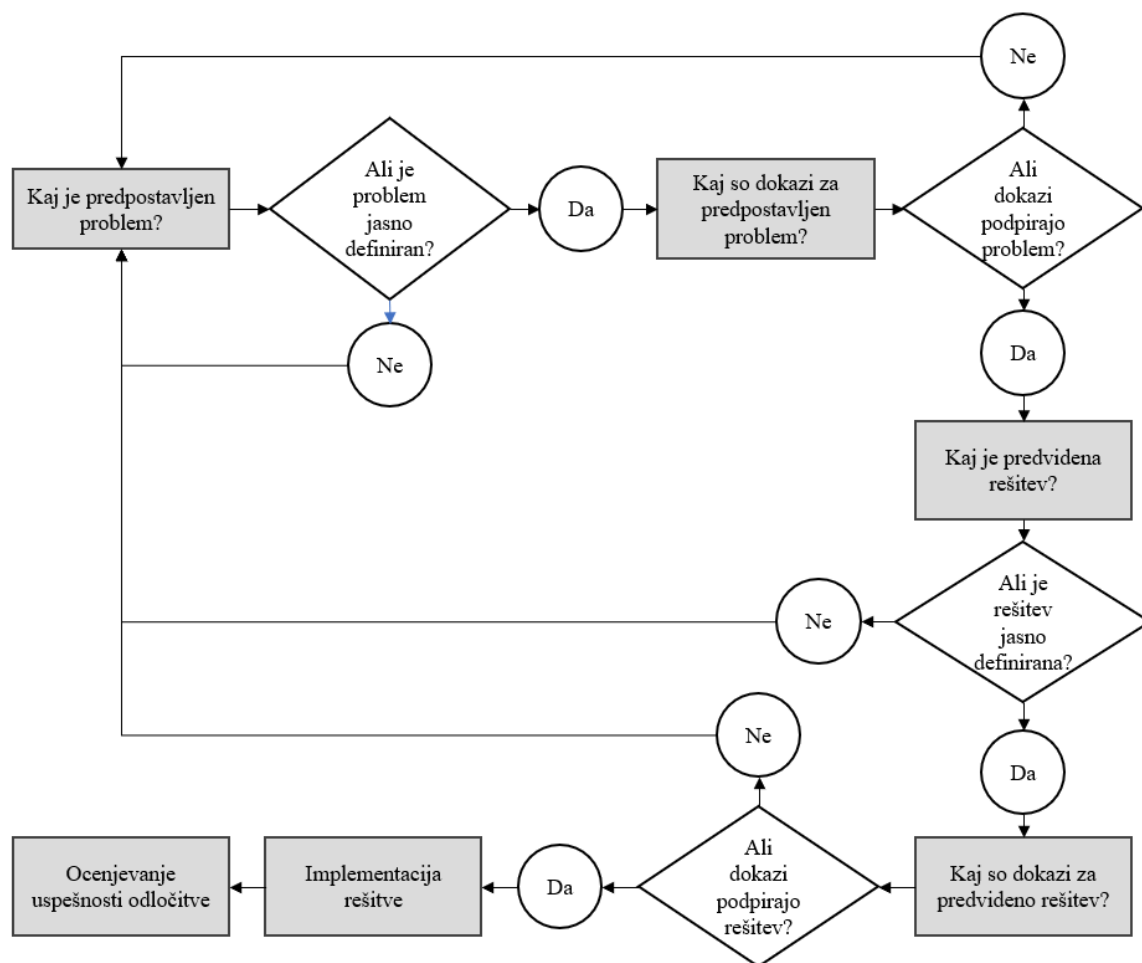
Za formulacijo procesa z dokazi podprtega managementa se lahko zahvalimo predvsem avtorjem knjige *Evidence-Based Management - How to Use Evidence to Make Better Decisions* (Barends & Rousseau, 2018), v kateri je predstavljen celoten proces sprejemanja z dokazi podprtih odločitev. Proces, ki ga knjiga opisuje, je nastal na podlagi principov z dokazi podprte medicine. Poleg knjige dandanes center za z dokazi podrt management (Centre for Evidence Based Management), ki sta ga ustanovila Barends in Rouseajeve skupaj z Robom Brinerjem, širi znanje o z dokazi podprtem managementu s spletnim tečajem in podkastom (Briner, brez datuma).

Proces z dokazi podprtega managementa je zastavljen tako, da karseda zmanjša vpliv pristranskosti na odločitev, in obsega šest korakov, ki jih natančneje opišem v nadaljevanju: definicija problema, zbiranje dokazov, kritično ocenjevanje dokazov, združevanje dokazov, uporaba dokazov in ocenjevanje rezultatov.

#### **3.1 Prva faza: definicija problema**

Prvi pogoj za uspešno sprejemanje odločitev je postavljanje pravih vprašanj, ki odločevalca pripeljejo do točne in jasne definicije problema. Preskočiti fazo postavljanja kritičnih vprašanj lahko hitro pomeni reševanje napačnega problema. Managerji si pri tem lahko pomagajo s sledenjem postopku, orisanemu na sliki 1.

Slika 1: Postopek definicije in validacije problema ter rešitve v kontekstu z dokazi podprtega managementa



Vir: Barends & Rousseau (2018).

**Kaj je predpostavljen problem?** Cilj prvega koraka je razumevanje problema<sup>1</sup>, ki bi ga radi rešili. Preden se odločevalci lotijo iskanja in implementacije rešitve, je potrebno razčistiti, kaj in kje točno je problem ter verigo posledic in vzrokov do izvornega problema. Veriga vzrokov in posledic služi kot podlaga za pridobivanje dokazov za predpostavke, ki povezujejo verigo. Cilj v tem koraku je torej:

- jasno definiran predpostavljen problem, ki odgovarja na vprašanja »Kaj?«, »Kdo?«, »Kako?«, »Kje?« in »Kdaj?«;
- ugotoviti, kakšna je narava problema glede na:
  - o resnost posledic za organizacijo in deležnike in
  - o časovno občutljivost problema;
- logični model problema s predvidenim glavnim vzrokom problema.

<sup>1</sup> Proces bom opisal za reševanje problema, a velja tudi za izkoriščanje priložnosti.

Logični model problema je orodje za identifikacijo predpostavk, ki se morebiti skrivajo v definiciji problema (Barends & Rousseau, 2018). Model se sestavi z zapisom verige vzrokov in posledic od končnega problema do temeljnega vzroka. Vsak korak na poti je predpostavka, za katero se je potrebno prepričati, ali res drži, saj se sicer lahko zgodi, da rešitev ne bo imela želenega učinka (Barends & Rousseau, 2018). Nekatere predpostavke bodo seveda trivialne in ne bodo vredne preverjanja, za nekatere pa se bo moral manager podati v iskanje dokazov, ki bodo predpostavko potrdili ali ovrgli (Barends & Rousseau, 2018).

*Tabela 3: Predstavitev modela PICOC*

<b>Element</b>	<b>Opis</b>	<b>Primer</b>
P – Populacija (Population)	Koga se tiče problem oz. rešitev? Kdo je ciljna publika?	Kandidati za zaposlitev.
I – Intervencija (Intervention)	Kaj je intervencija, ki bi jo radi izvedeli oz. kaj je vzrok problema?	Deljenje plačilnega razreda na oglasu za delo.
C – Primerjava (Comparison)	S čim primerjamo intervencijo?	Nedeljenje plačilnega razreda na oglasih za delo.
O – Izid (Outcome)	Kaj je želeni rezultat intervencije?	Na pozicije se prijavljajo kandidati, katerih pričakovanja se skladajo s predvidenim plačnim paketom. Postopek izbora je bolj prijazen za kandidate, delodajalci pa se ne ukvarjajo s kandidati, ki imajo drugačna pričakovanja.
C – Kontekst (Context)	V kakšnem kontekstu nas zanima rezultat problema oz. rešitve?	IT sektor.

*Vir: Barends & Rousseau (2018).*

**Kaj so dokazi za predpostavljen problem?** Naslednji korak je ugotoviti, ali je predpostavljen problem (ter relevantne predpostavke v verigi vzrokov) podprt z dokazi. To vključuje v naslednjih poglavjih opisane korake zbiranja, kritičnega ocenjevanja in združevanja dokazov.

**Kaj je predvidena rešitev?** Ko je problem potrjen, je naslednji korak jasna definicija predvidene rešitve. Pri tem si lahko odločevalci pomagajo z modelom PICOC – Populacija, intervencija, primerjava, izid, kontekst (angl. population, intervention, comparison, outcome, context).

PICOC se pogosto uporablja za definicijo raziskovalnih vprašanj in je lahko v pomoč pri definiciji tako problema kot rešitve (Wohlin, 2012). V tabeli 3 tako predstavljam model PICOC skupaj s primerom uporabe pri odločitvi s področja managementa človeških virov.

Posebno pozornost med elementi, naštetimi v tabeli 3, si zagotovo zasluži kontekst, saj se pri odločanju pogosto zgodi, da imajo odločevalci zmotna prepričanja o unikatnosti svojih organizacij (Martin, Feldman, Hatch & Sitkin., 1983). Potrebno je upoštevati specifičen kontekst (velikost organizacije, geografski faktorji, sektor, ipd.) pri zbiranju in kritičnem ocenjevanju dokazov, saj vsi niso relevantni za določeno organizacijo. Po drugi strani pa se je potrebno izogniti pristranskosti unikatnosti s tem, da se jasno definira kontekst in ne osredotoča le na to, kar dela situacijo različno od ostalih (Flyvbjerg, 2021).

### **3.2 Druga faza: zbiranje in ocenjevanje dokazov**

Ko je predlagana rešitev definirana, nastopi zbiranje in kritično ocenjevanje dokazov, ki bi jo lahko potrdili ali ovrgli (Barends & Rousseau, 2018):

1. Strokovnjaki lahko povedo, ali se strinjajo z rešitvijo ter ali vidijo tveganja ter negativne posledice rešitve, ki so bile morda spregledane.
2. Organizacijski podatki so lahko v pomoč pri validaciji rešitve ter pri spremljanju rezultatov rešitve.
3. Znanstvena literatura lahko osvetli verjetnost, da bo intervencija delovala, ponudi alternativne rešitve ter poda informacije, ali bo rešitev delovala v danem kontekstu.
4. Deležniki nam lahko povedo, ali se strinjajo z intervencijo ter ali vidijo možne negativne posledice, in predlagajo alternativne rešitve. Pomembno je tudi, da se od njih izve, ali podpirajo intervencijo, in se določi, ali je njihova pomoč kritična.

Na tej točki je smiselno omeniti delitev situacij, s katerimi se srečujejo managerji, glede na rutinskost oz. dostopnost dokazov. To namreč vpliva na to, kakšne dokaze ter s kakšnim namenom jih bomo zbirali. Barends in Rousseau (2018) odločitve, s katerimi se managerji srečujejo v svojem delu, delita na:

- *Rutinske odločitve*. To so tiste odločitve, s katerimi se managerji redno srečujejo in za njih največkrat sledijo vnaprej določenim postopkom.
- *Nerutinske odločitve*. Pomenijo spremembo v načinu, kako organizacija deluje. Sicer so nove za organizacijo, niso pa nove za industrijo/sektor.
- *Nove/kompleksne odločitve*. Predstavljajo odločitve, ki so nove tako za organizacijo kot za sektor.

Glede na kategorijo, v katero se situacija uvršča, se prilagaja tudi pristop v vseh korakih odločanja, kot je opisano v tabeli 4.



Tabela 4: Kategorizacija odločitev glede na rutinskost

	<b>Rutinske odločitve</b>	<b>Nerutinske odločitve</b>	<b>Nove/kompleksne odločitve</b>
<b>Zbiranje podatkov</b>	Dokazi pogosto že na voljo znotraj organizacije.	Na voljo znanstveni dokazi ter dokazi iz panoge.	Na voljo omejeni dokazi.
<b>Uporaba dokazov</b>	Dokaze se uporabi v obliki standardnih postopkov.	Dokaze se uporabi za sprejetje odločitve.	Pridobi se dokaze, potrebne za sprejetje odločitve.
<b>Ocenjevanje sprejete odločitve</b>	Primerjava prej/potem, lažje nastaviti »eksperiment« za vzpostavljanje vzročnosti.	Primerjava prej/potem, <i>benchmarking</i> .	Primerjava prej/potem, težko vzpostaviti vzročne povezave.
<b>Primeri kategorizacije odločitev v managementu človeških virov</b>	Zaposlovanje, ocenjevanje delovne uspešnosti, odpuščanje.	Uvedba novega plačilnega sistema, ki ga že uporabljajo ostala podjetja v industriji.	Uporaba umetne inteligence v kadrovskem procesu, kjer je to noviteta.

Vir: Barends & Rousseau (2018).

### 3.2.1 Izkušnje strokovnjakov

Strokovno znanje, pridobljeno s strani managerjev, profesionalcev, svetovalcev ter iz osebnih izkušenj odločevalcev, igra pomembno vlogo pri procesu z dokazi podprtega managementa. Strokovnjaki so namreč tisti, ki lahko osmislijo, interpretirajo in postavijo v kontekst organizacijske dokaze ter dokaze iz znanstvene literature (Barends & Rousseau, 2018).

Pri pridobivanju in ocenjevanju dokazov od strokovnjakov je potrebno znati oceniti, ali so ljudje, ki jih sprašujemo, res strokovnjaki v dani domeni. Strokovne izkušnje se namreč razvijejo, ko so izpolnjeni trije pogoji (Dhami, Schlottmann & Waldmann, 2012; Harvey, 2011; Koehler, Brenner & Griffin, 2002):

- predvidljivo in ustaljeno delovno okolje,
- številne možnosti za prakticiranje in
- objektivne in neposredne povratne informacije.

Našteti pogoji za pridobivanje verodostojnih izkušenj v managementu pogosto niso izpolnjeni. Na primer pri izkušnjah z združevanji in prevzemi so težave z vsemi tremi pogoji, saj gre za procese, ki se ne dogajajo pogosto, imajo mnogo spremenljivk in vsakič različen

kontekst, povratne informacije pa niso direktne ter so na voljo z zakasnitvijo (Barends & Rousseau, 2018). Na povsem drugi strani spektra pa so prodajalci, ki so v stiku s potencialnimi strankami vsak dan, imajo precej konstantno okolje in direktne povratne informacije (Barends & Rousseau, 2018).

Za zbiranje dokazov od strokovnjakov se lahko managerji poslužujejo več različnih metod, ki imajo svoje prednosti in slabosti. Najenostavnejša metoda je **nestrukturirano poizvedovanje** po organizaciji in naključno spraševanje ljudi po njihovih izkušnjah in mnenju glede predpostavljenega problema oz. rešitve. Seveda je taka metoda zelo izpostavljena pristranskosti, a je vseeno dober začetek pridobivanja dokazov in lahko pomaga zastaviti nadaljnja vprašanja (Barends & Rousseau, 2018).

Za učinkovito pridobivanje mnenja več strokovnjakov se lahko posluži **ankete**, s katero se na hiter in enostaven način pridobi mnenja večjega števila ljudi. Z anketo si lahko zagotovimo reprezentativen vzorec anketirancev. Pomembno je, da se anketirancem jasno sporoči, zakaj potrebujemo njihovo mnenje ter kako bodo podatki uporabljeni (Barends & Rousseau, 2018). V praksi se tovrstne ankete pogosto izvajajo na celotni populaciji, analizirajo pa se na podlagi odziva. Zaradi vpliva samoizbire tovrstne analize ne dajo optimalnih rezultatov (Elston, 2021).

Možna je tudi uporaba **Delfi metode** (Rowe & Wright, 2001), ki poteka v več korakih. Najprej strokovnjaki podajo svoje mnenje ali oceno, potem dobijo poročilo s strani moderatorja o mnenju vseh vpletenih strokovnjakov in na podlagi tega podajo novo mnenje. Ta iteracija se ponavlja, dokler mnenja dovolj ne konvergirajo ali pa se doseže vnaprej določeno število iteracij (Barends & Rousseau, 2018). Strokovnjaki tako lahko svoje napovedi prilagodijo in izboljšajo na podlagi povratnih informacij ostalih strokovnjakov. Za uspešnost metode je pomembno, da so strokovnjaki zares strokovni in heterogeni, saj se sicer lahko zgodi, da njihove sodbe zavijejo v napačno smer. Danes obstaja več različic Delfi metode, nekatere od teh potekajo tudi v realnem času s pomočjo tehnologije, kar lahko naredi izvedbo precej bolj učinkovito (Gordon & Pease, 2006).

Kot že omenjeno, smo ljudje podvrženi različnim pristranskostim in tudi strokovnjaki ter njihove ocene niso imune na njih. Spodaj naštevam nekaj najbolj pogostih pristranskosti, na katere je potrebno biti pozoren pri zbiranju dokazov strokovnjakov oz. uporabi lastnih strokovnih izkušenj, ter nekaj načinov za zmanjšanje vpliva le-teh.

#### **Smernice za postavljanje vprašanj strokovnjakom:**

Da bi se od strokovnjakov pridobilo informativne in zanesljive odgovore, je potrebno, da se pri postavljanju vprašanj drži določenih načel (Barends & Rousseau, 2018):

- preprosto strukturirana vprašanja s čim manj žargona;

- izogibanje dvostranskih vprašanj (npr. »Ali se počutite motivirano in sposobno opravljati svoje delo?« sprašuje po motivaciji in sposobnosti hkrati);
- izogibanje zanikalnic (npr. »Ali se vam zdi, da predlagana rešitev ne bo uspešna?«);
- uporaba točnih izrazov (npr. namesto »redko«, »1-krat tedensko«);
- jasno definiranje izrazov (npr. ali je »dohodek« pred ali po obdavčitvi);
- izogibanje sugestivnim vprašanjem (npr. »Ali se strinjate, da bi moralo podjetje prenehati s prodajo katastrofalnega produkta X?«).

**Iskanje vzorcev in iluzija vzročnosti.** Ljudje smo nagnjeni k temu, da iščemo vzorce in vzročne povezave v svetu okoli nas (Foster & Kokko, 2009). Kdaj s to lastnostjo prepoznamo dejanske vzroke, kdaj pa nas pripelje do zaključkov, ki bolj spominjajo na vraževerje (Foster & Kokko, 2009).

**Potrditvena pristranskost.** Potrditvena pristranskost pomeni, da so naši možgani izvrstni v iskanju informacij, ki potrjujejo naša prepričanja, ter filtriranju in ignoriranju dokazov, ki našim prepričanjem nasprotujejo (Barends & Rousseau, 2018). Kaže se v različnih oblikah (Nickerson, 1998):

- prevelika prepričanost v začetno prepričanje, ki je tudi dodatni dokazi ne bodo mogli preseči;
- iskanje dokazov na načine, ki povečajo možnosti za dokaze v prid začetnemu prepričanju;
- pristranskost pri interpretaciji dokazov;
- neustrezno osveževanje stopnje gotovosti glede na stopnjo zaupanja v pridobljene dokaze;
- težave pri postavljanju alternativnih hipotez, tudi ko bi se radi odmaknili od začetnega prepričanja.

**Konformnost skupini.** V znanem Aschovem poskusu (Asch, 1951) so udeleženci svoje ocene prilagajali mnenju skupine, tudi ko je le-to bilo (očitno) napačno. Podobno vedenje lahko opazimo tudi v svetu managementa, kjer imajo managerji spodbude slediti zadnjim trendom, ne glede na lastno mnenje. S tem se namreč zaščitijo v primeru neuspeha, saj »vsi pač tako delajo«, in ne tvegajo kritike, v kolikor po sledenju lastni presoji ne bi dosegli zelenih rezultatov (Barends & Rousseau, 2018).

Čeprav popolna izločitev kognitivnih pristranskosti ni mogoča, odločevalci in strokovnjaki vseeno niso povsem nemočni in imajo na voljo nekaj pristopov k zmanjšanju pristranskosti, ki se lahko prikradejo:

1. Upoštevanje več različnih možnosti: odločitve imajo boljše rezultate, če se odločevalci lahko odločajo med več možnostmi, kot pa če imajo samo eno intervencijo (Nutt, 1999). Pri razpravi o samo eni možnosti se lahko diskusija o intervenciji pomeša s podporo za

željene rezultate (Rousseau, 2020). Poleg tega ocenjevanje večjih možnosti vodi do upoštevanja več različnih kriterijev ter virov dokazov (Rousseau, 2020).

2. Pridobivanje dokazov pred oblikovanjem mnenja: Če si ustvarimo mnenje o točnosti hipoteze, preden poznamo dejstva, bomo podvrženi potrditveni pristranskosti, ki vodi do iskanja dejstev, ki se ujemajo z našim mnenjem, namesto iskanja razlag, ki se ujemajo z dejstvi (Barends & Rousseau, 2018).
3. Skrivanje za presojanje irelevantnih informacij: halo efekt in ostale pristranskosti lahko zmanjšamo s tem, da skrijemo določene informacije (npr. »slepe« avdicije za orkester) (Barends & Rousseau, 2018).
4. Iskanje nasprotujočih si mnenj: aktivno iskanje mnenj in dokazov iz različnih virov, ki nasprotujejo našemu mnenju, lahko vodi do bolj uravnotežene odločitve (Rousseau, 2020).
5. Spodbujanje nasprotovanja: tehnike, kot so hudičev odvetnik ter »rdeče ekipe«, prisilijo odločevalce, da upoštevajo različne perspektive na situacijo (Schwenk, 1984).

### 3.2.2 Znanstveni dokazi

Razkorak med znanostjo in prakso je eden izmed večjih izzivov na področju managementa (Banks in drugi, 2016). Raziskave so namreč večkrat pokazale, da se prepričanja managerjev razlikujejo od ugotovitev raziskovalcev (Rynes, Brown, Colbert & Rynes, 2002; Sanders, van Riemsdijk & Groen, 2008). Vzroke za ta razkorak lahko najdemo v produkciji znanja (»izgubljeno pred prevodom«) (Beer, 2022), komunikaciji znanja (»izgubljeno s prevodom«) (Shapiro, Kirkman & Courtney, 2007; Vosburgh, 2022) ter implementaciji znanja (»izgubljeno po prevodu«) (Banks, Barnes & Jiang, 2021).

Da bi managerji lahko dosledno uporabljali tako dokaze iz znanstvene literature kot dokaze iz drugih virov, morajo poznati vsaj osnove znanstvene metode. To omogoča, da razumejo, kako so ostali prišli do določenih ugotovitev, ter sprejemajo smotne sklepe na podlagi lastnih opazanj (Barends & Rousseau, 2018).

Cilj znanstvene metode je »narediti vse v svoji moči, da se izogneš zavesti samega sebe v mišljenje, da je nekaj res, kar ni, ali da nekaj ni res, kar je« (deGrasse Tyson, 2016). Znanstvena metoda nam, ko je izvedena pravilno, omogoča opisovanje, razlago, napovedi ter nadzor nad pojavi v svetu (Barends & Rousseau, 2018). Pri tem seveda nikoli ne govorimo o absolutni prepričanosti in razumevanju, temveč o stopnjah verjetnosti in razumevanja, ki pa so odvisne od metode, natančnosti in verodostojnosti zbranih podatkov (Barends & Rousseau, 2018). Ko govorimo o znanosti, imamo največkrat v mislih spodaj opisane metode, mehanizme, prakse in norme, namen katerih je približati se resnici ter producirati znanje.

Tabela 5: Deduktivni, induktivni in abduktivni pristop

<b>Deduktivni</b>	Postavi se splošna teorija (hipoteza), ki je potem preizkušena z opazovanjem fenomena.	<p>Hipoteza: Izvajanje politike prožnega delovnega časa bo izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pregled literature in teorij o prožnem delovnem času in zadovoljstvu zaposlenih.</li> <li>2. Oblikovanje hipoteze: "Izvajanje politike prožnega delovnega časa bo privedlo do 20-odstotnega povečanja ocene zadovoljstva zaposlenih."</li> <li>3. Implementacija prožnega delovnega časa v organizaciji.</li> <li>4. Zbiranje podatkov o zadovoljstvu zaposlenih pred spremembo politike in po njej.</li> <li>5. Analiza podatkov.</li> <li>6. Oblikovanje sklepa na podlagi podatkov - hipoteza je podprta (če se ocene zadovoljstva znatno povečajo) ali ovržena (če ni bistvenih sprememb).</li> </ol>
<b>Induktivni</b>	Na podlagi konkretnih opazanj se postavi splošna teorija.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izvedba intervjujev ali anket za zbiranje kvalitativnih podatkov o izkušnjah in zaznavah zaposlenih glede njihovega delovnega okolja.</li> <li>2. Analiza podatkov z iskanjem vzorcev in tem.</li> <li>3. Opažanje na podlagi analize, da zaposleni, ki omenjajo večjo prožnost pri delovnih urah, izražajo višjo stopnjo zadovoljstva z delom.</li> <li>4. Sklep na podlagi vzorca: "Prožne delovne ure lahko vodijo do večjega zadovoljstva zaposlenih."</li> </ol>
<b>Abduktivni</b>	Na podlagi nepopolnih podatkov se postavi najverjetnejša razlaga.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opažanje: kljub pomanjkanju uradne politike prožnega delovnega časa se zdi, da imajo nekatere ekipe znotraj organizacije višjo stopnjo zadovoljstva z delom in manjšo fluktuacijo zaposlenih kot druge.</li> <li>2. Zbiranje podatkov o situaciji, vključno z dinamiko ekip, slogi vodenja, obremenitvijo dela in morebitnimi neformalnimi praksami, povezanimi z delovnim časom.</li> <li>3. Glede na nepopolne podatke in opazovano situacijo se predlaga najverjetnejša razlaga - morda so te ekipe neformalno sprejele prožen delovni čas, kar bi lahko prispevalo k njihovi večji stopnji zadovoljstva z delom in manjši fluktuaciji zaposlenih.</li> </ol>

Vir: Weisberger & Bradford (2022).

Sledenje znanstveni metodi je eden od glavnih načinov, s katerim raziskovalci poskušajo zmanjšati možnost, da bi prišli do zavajajočih rezultatov. Poznamo tri pristope (Weisberger & Bradford, 2022), ki jih opisujem v tabeli 5.

Ne glede na uporabljen pristop je osnovni izziv, ki ga mora vsak raziskovalec oz. manager premagati, možnost, da je dobljeni rezultat posledica naključja. To raziskovalci zagotavljajo s sledenjem znanstveni metodi ter upoštevanjem dobrih praks pri načrtovanju, izvedbi ter obdelavi rezultatov eksperimenta. Verjetnost, da je določen rezultat produkt naključja, se v znanosti označuje s p-vrednostjo (Goodman, 2008). P-vrednost je statistični izraz, ki predstavlja verjetnost, da bi rezultati eksperimenta ali raziskave nastali naključno, če bi bila ničelna hipoteza (predpostavka, da ni povezave med neodvisno in odvisno spremenljivko) resnična.

**Primer: raziskava, namen katere je ugotoviti, ali ljudje, ki pijejo zeleni čaj, bolje spijo.**

Ničelna hipoteza v tej raziskavi bi bila, da zeleni čaj ne vpliva na spanec. Če bi raziskava pokazala, da ljudje, ki pijejo zeleni čaj, dejansko bolje spijo, bi se postavilo vprašanje, ali je to res zaradi zelenega čaja ali pa je to morda zgolj naključje.

Tu nastopi p-vrednost. Če je p-vrednost majhna (običajno se meja postavi pri 0,05), to pomeni, da je zelo malo verjetno, da smo do rezultatov raziskave prišli samo po naključju. To bi nam dalo zaupanje, da zeleni čaj dejansko izboljša spanec.

Če je p-vrednost visoka (večja od 0,05), to pomeni, da bi lahko rezultate, ki jih vidimo, dobili naključno, in ne bi mogli z gotovostjo trditi, da zeleni čaj izboljša spanec.

Zelo pomembno je razumeti, da p-vrednost ni edino merilo, ki ga je treba upoštevati pri sprejemanju odločitev, zlasti v poslovnem okolju. Tradicionalno se za mejo statistične značilnosti uporablja p-vrednost 0,05, kar pomeni, da smo 95-odstotno prepričani, da rezultati niso posledica naključja. Vendar pa to pravilo ne daje vedno najboljših rezultatov, saj ne upošteva velikosti učinka ter praktičnega pomena rezultatov (Goodman, 2008). P-vrednost torej ni merilo praktične pomembnosti. P-vrednost samo pove, kako verjetno je, da bi dobili določen rezultat, če ničelna hipoteza drži. Ne pove pa, koliko je ta rezultat pomemben ali kako velik je učinek neodvisne spremenljivke oz. intervencije.

**Primer: Izboljšanje procesa v poslovnem okolju, kjer se manager odloča med dvema možnostma.**

Vložiti 10.000 € v izboljšanje procesa, ki ima 90-odstotno verjetnost ( $p = 0,10$ ), da poveča učinkovitost in tako prihrani 90.000 €. Tukaj je p-vrednost večja od običajnega praga 0,05, kar pomeni, da rezultati niso statistično značilni. Vendar je verjetnost uspeha visoka (90-odstotna) in morebitna prihranek velik (90.000 €).

Vložiti 100.000 € v projekt, ki bo skoraj zagotovo ( $p = 0,01$ ) prinesel 10.000 €. Tukaj je p-vrednost majhna (0,01), kar pomeni, da so rezultati statistično značilni. Vendar je potencialni dobiček majhen (10.000 €) v primerjavi z veliko investicijo (100.000 €).

V tem primeru bi bila za managerja bolj smiselna prva možnost kljub višji p-vrednosti, saj prinaša večji dobiček za manjšo investicijo. To poudarja pomembnost upoštevanja praktične pomembnosti in velikosti učinka, ne samo p-vrednosti, pri sprejemanju odločitev (Barends & Rousseau, 2018).

Poleg naključja pri načrtovanju in izvajanju eksperimentov raziskovalci poskušajo izločiti tudi metodološke pristranskosti. To na primer pomeni izločanje izbirne pristranskosti z zagotovitvijo, da imajo vsi člani populacije enako možnost, da so del raziskave. Na strani udeležencev raziskave se raziskovalci trudijo izločiti učinek družbene zaželenosti, ki se zgodi, ko pri odgovarjanju na vprašanja podajajo odgovore, ki so družbeno sprejemljivi. Pri svojem delu se raziskovalci srečujejo tudi s halo učinkom, ki je rezultat človeške naravnosti k temu, da na podlagi ene informacije posplošuje svojo oceno ostalih aspektov določene situacije.

Eden izmed bolj znanih eksperimentov je t. i. Hawthornska študija, v kateri sta Mayo in Roethlisberger raziskovala vpliv delovnih pogojev na učinkovitost proizvodnih delavcev (Wickström & Bendix, 2000). V poizkusu sta delavcem spreminjala pogoje na več načinov in ne glede na to, ali sta povečala ali zmanjšala osvetljenost ali pa katero drugo spremenljivko, se je učinkovitost izboljšala. Vzrok za izboljšavo tako ni bil v kateri od eksperimentalnih spremenljivk, ampak v dodatni pozornosti, ki so jo dobili udeleženci v raziskavi. Nekateri delavci so bili sumničavi do opazovalcev in so se »uprli« z zmanjšanjem produktivnosti, nekateri pa so v želji po sodelovanju povečali produktivnost (Wickström & Bendix, 2000). Soroden t. i. Hawthorne efektu je tudi placebo efekt – izboljšanje rezultatov zaradi mišljenja udeleženca, da je prejel določeno intervencijo, kljub temu da je bil dejansko deležen intervencije brez učinkovin.

Čeprav smo ljudje zelo dobri pri opažanju raznih učinkov, smo manj dovzetni za dejavnike, ki vplivajo na te učinke. Tovrstne dejavnike delimo v dve kategoriji: moderatorje in mediatorje. Moderatorji so spremenljivke, ki vplivajo na smer in amplitudo učinka neodvisne spremenljivke. Primer moderatorja je vpliv kompleksnosti dela na učinek, ki ga ima inteligentnost na delovno učinkovitost. Bolj kot je namreč delo zahtevno, večjo prednost inteligentnost prinaša. Primer mediatorja je izobraževanje zaposlenih ob povečanju sredstev za razvoj zaposlenih z namenom povečanja produktivnosti. Povečanje sredstev je intervencija (neodvisna spremenljivka), s katero želimo povečati produktivnost. Kvaliteta izobraževanja je mediator, saj je povečanje produktivnosti odvisno od tega, ali bo z večjimi sredstvi zaposlenim na voljo učinkovitejše izobraževanje.

Eden izmed pomembnejših mehanizmov v znanosti, ki služi kot varovalo pred zavajanjem, je t. i. organiziran skepticizem (May, 2011). Vsak znanstvenik z novo trditvijo ima namreč na sebi breme dokaza. Najprej morajo znanstveniki prepričati kolege, ki recenzirajo (peer review) njihove članke, nato pa so njihove ugotovitve del širše razprave. Teorije, ki nato postanejo del znanstvenega konsenza, ne predstavljajo absolutne resnice, ampak so prestale

iskanje izpodbitnih dokazov, ki bi jo ovrgle (Barends & Rousseau, 2018). Ta proces predstavlja tudi dodatno motivacijo za znanstvenike, da objavljajo raziskave z verodostojnimi podatki, saj z vsakim člankom postavljajo svoj ugled na kocko (deGrasse Tyson, 2016).

Naslednje varovalo v znanosti so replikacijske (ponovitvene) študije. Ko raziskovalec objavi nov in presenetljiv rezultat, ostali raziskovalci poskušajo to replicirati. Če so uspešni (potrdijo ugotovitev), to doda k verodostojnosti ustvarjenega znanja (oz. predhodne študije), saj je bil rezultat dosežen neodvisno, če pa jim to ne uspe, to vrže dodaten dvom na originalno študijo (Barends & Rousseau, 2018).

Ena izmed pomembnih veščin za managerje je tudi prepoznati psevdoznanost, ki se rada prikrađa v managersko literaturo. Psevdoznanost so znanja, trditve in prakse, ki se predstavljajo kot znanost, a niso pridobljene z znanstveno metodo. Značilnost psevdoznanosti so trditve, za katere je mogoče najti potrditvene dokaze, nimajo pa napovedi, ki bi jih bilo mogoče testirati in ovreči. Teorija ali model je namreč znanstvena le, če jo je mogoče testirati ter ovreči z eksperimentom (Barends & Rousseau, 2018).

Zgoraj naštetih veščin in razumevanje znanstvenega procesa so podlaga za uporabo znanstvene literature, ki mora biti sistematična, transparentna in preverljiva, saj lahko le tako karseda zmanjšamo možnosti za pristranskost. To pomeni, da branje znanstvenih člankov samo po sebi ne pomeni z dokazi podprtega pristopa (Barends & Rousseau, 2018). Z dokazi podprti managerji morajo tako osvojiti tudi veščine sistematičnega iskanja znanstvenih dokazov.

Znanstveni dokazi v kontekstu z dokazi podprtega managementa so empirične študije, objavljene v recenziranih publikacijah, ki so vsebinsko in metodološko ustrezne potrebam odločitve. Vsi objavljeni članki morajo prestati postopek preverjanja in popravkov, kar zagotavlja določeno stopnjo kvalitete (Barends & Rousseau, 2018). Seveda v praksi ni vedno tako, kar pomeni, da ni mogoče slepo zaupati niti študijam, ki so objavljene v uglednih publikacijah. Pomemben del iskanja literature je tako tudi kritično ocenjevanje le-te in izločanje slabo izvedenih študij (Barends & Rousseau, 2018).

Dandanes je vsa objavljena literatura dostopna na internetu v bazah, ki obsegajo več publikacij in nam tako omogočajo iskanje iz širokega in globokega bazena študij. Za iskanje študij Center za z dokazi podprt management (CEBMA - Center for Evidence Based Management) priporoča predvsem ABI/INFORM Global in Business Source Elite, pa tudi PsycINFO, ERIC in PubMed (Barends, Rousseau & Briner, 2017). Problem za managerje pri naštetih bazah seveda je, da niso brezplačne in so večinoma dostopne le akademikom in študentom, ki imamo dostop urejen prek izobraževalnih ustanov.



Za brezplačno iskanje in dostopanje imajo managerji na voljo naslednje možnosti:

- **Google Scholar:** googlov brskalnik po akademskih delih je dobro orodje za bolj nestrukturirano iskanje znanstvenih člankov. Kdaj povezave vodijo do plačljivih publikacij, kdaj pa do brezplačnih člankov. Članki so najpogosteje na voljo brezplačno v primeru, ko avtorji odkupijo pravice, ali pa ko so članki javno dostopni prek univerzitetnih knjižnic.
- **ResearchGate:** Je družbeno omrežje za znanstvenike in raziskovalce, na katerem pogosto objavljajo svoje članke. Ker imajo pravice do končnih verzij člankov publikacije, so na tem stičišču pogosto objavljeni članki v obliki, v kateri so prestali recenzijo, a pred tehnično obdelavo za objavo v znanstveni publikaciji. Ker se vsi raziskovalci teh pravil ne držijo, je stran legalno v sivi coni.
- **Sci-Hub:** Sci-Hub je leta 2011 ustanovila Kazahstanka Alexandra Elbakyan z namenom zagotoviti brezplačen dostop do znanja in raziskav širši javnosti. Ker Sci-Hub tako omogoča obhajanje plačilnega zidu, je njegovo delovanje ilegalno. Na koncu leta 2021 je bilo na strani dostopnih 88 milijonov znanstvenih člankov, aprila 2023 pa je bilo s strani prenešenih 102,7 milijona dokumentov (Sci-Hub: Database, brez datuma).

Poleg naštetih orodij je na trgu prisotnih vedno več aplikacij in platform za iskanje, odkrivanje in upravljanje z znanstvenimi viri, ki pogosto uporabljajo tudi umetno inteligenco (npr. Scite, Genei, Research Rabbit, ...). Za iskanje in kritično vrednotenje literature sem v prilogi 1 povzel priporočila Barends & Rousseau (2018).

### 3.2.3 Organizacijski dokazi

Dandanes organizacije proizvedejo ogromno podatkov, ki prihajajo iz različnih delov podjetja in pri odločanju dajo potrebni kontekst za ovrednotenje problemov in rešitev (Barends & Rousseau, 2018). Organizacijski dokazi so namreč bolj specifični in relevantni za organizacijo, saj prihajajo direktno iz konteksta, v katerem manager sprejema odločitve. Pomembno je seveda razumeti, da vsak podatek ne pomeni dokaza, in managerji morajo znati identificirati, združevati in analizirati podatke iz več virov (Barends & Rousseau, 2018).

Barends in Rousseau (2018) organizacijske podatke navajata kot ključne za:

- identifikacijo organizacijskih problemov in izzivov,
- ugotavljanje organizacijskih posledic problema,
- prepoznavanje možnih vzrokov za problem,
- iskanje možnih alternativnih rešitev,
- nadziranje učinkovitosti managerskih odločitev ali rešitev.

Analiza organizacijskih podatkov tako pozitivno vpliva na učinkovitost odločitev in posledično uspešnost organizacije (Bogdan & Borza, 2019) ter spremljanje vpliva, ki ga ima določena odločitev na organizacijo (Barends & Rousseau, 2018). Tovrstne povratne informacije so tudi ključnega pomena za organizacijsko učenje.

Da organizacijski podatki postanejo organizacijski dokazi, jih je potrebno postaviti v kontekst ter obravnavati glede na specifično vprašanje. Tako tudi tukaj pride prav logični model in PICOC, ki sem ju predhodno opisal. Ko je postavljen logični model, se šele lahko začne razmišljati o tem, katere informacije so potrebne za potrditev modela. Včasih se bo izkazalo, da so želeni podatki na voljo, spet drugič pa bo potrebno šele vzpostaviti proces za pridobivanje teh podatkov. Idealno je torej, da se že vnaprej prepozna, kateri podatki se bodo rabili za odločanje in so tako na voljo, ko je potrebno. Managerji morajo tudi biti pozorni, da se ne spuščajo v slepo iskanje korelacij, ne da bi prej postavili hipotezo (Barends & Rousseau, 2018).

*Tabela 6: Primeri organizacijskih podatkov*

<b>Računovodstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izkaz denarnih tokov</li> <li>• Izkaz prihodkov in odhodkov</li> </ul>
<b>Podpora strankam</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neto promocijska ocena</li> <li>• Število pritožb</li> <li>• Čas razreševanja pritožb</li> </ul>
<b>Marketing in prodaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Št. prodanih produktov</li> <li>• Učinek marketinških kampanj</li> <li>• Delež na trgu</li> </ul>
<b>Proizvodnja in operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doseganje standardov</li> <li>• Porabljene surovine</li> <li>• Proizvedeni izdelki</li> <li>• Število napak v proizvodnji</li> </ul>
<b>Človeški viri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plače in nagrajevanje</li> <li>• Fluktuacija kadrov</li> <li>• Zadovoljstvo zaposlenih</li> </ul>

*Vir: Barends & Rousseau (2018).*

Organizacijski podatki sicer lahko pridejo iz več virov in v različnih oblikah. V tabeli 6 naštevam nekaj primerov. Ena izmed pomembnejših odločitev managerjev je, katere metrike bo organizacija spremljala. Poleg tega se mora manager odločiti tudi, katere informacije bodo komu na voljo.

Za zbiranje, prikazovanje in analizo podatkov je v zadnjih letih na voljo vse več orodij poslovne inteligence, ki omogočajo zbiranje in obdelavo vseh mogočih podatkov. Kljub

temu da je v zadnjih letih veliko govora o velepodatkih, še vedno velja pravilo, da je kvaliteta boljša kot kvantiteta. Glavni kriterij pri zbiranju podatkov naj bo uporabnost pri odločanju, ne pa katere podatke je najlažje pridobiti (Barends & Rousseau, 2018).

Za razumevanje uporabnosti organizacijskih podatkov nam je v veliko pomoč v tabeli 7 navedena klasifikacija glede na vrednost, ki jo prinesejo organizaciji (Barends & Rousseau, 2018). Doseganje vsakega dodatnega nivoja v vrednosti oz. uporabnosti seveda zahteva več časa, znanja in ostalih virov. Prav tako vsak korak v tej smeri dodaja kompleksnost in s tem priložnosti za napake.

*Tabela 7: Klasifikacija organizacijskih podatkov*

<b>Surovi podatki</b>	Podatki v obliki, kot so pridobljeni, brez procesiranja in so zato omejene vrednosti.
<b>Operativni podatki</b>	Podatki, ki jih organizacija ustvari s svojimi dejavnostmi, kot so prodaja in podpora strankam. Ta vrsta podatkov opisuje trenutno stanje (včasih v realnem času) in trende skozi čas.
<b>Organizacijske informacije</b>	Agregirani organizacijski podatki, predstavljeni v določenem kontekstu, kot je mesečno poročilo prodaje.
<b>Metrike in KPI-ji</b>	Vrednosti, izračunane iz enega števila ali izračunane iz več dejavnikov. KPI je metrika, ki ima ciljno vrednost (na primer ciljno število prodanih izdelkov). KPI-ji so pogosto bolj informativni kot organizacijske informacije, saj so postavljeni s specifičnim namenom.
<b>Primerjalna merila (angl. <i>Benchmarks</i>)</b>	Metrike, ki so povezane z industrijskimi standardi in praksami. Primerjanje z najboljšimi izvajalci v določenem sektorju se pogosto imenuje benchmarking.
<b>Korelacije in regresije</b>	Metrike, ki omogočajo identifikacijo vzročnih odnosov in napovedovanje rezultatov.
<b>Modeli za napovedovanje</b>	Statistični modeli, ki se uporabljajo za napovedovanje prihodnjih rezultatov. Lahko gre za preproste statistične modele ali bolj napredne analitične tehnike, kot so umetna inteligenca in strojno učenje.

*Vir: Barends & Rousseau (2018).*

Tako kot pri znanstvenih in strokovnih dokazih je treba organizacijske dokaze kritično oceniti in se prepričati, da so verodostojni. Uporabnost dokazov je namreč poleg v tabeli 5 navedene klasifikacije odvisna tudi od kvalitete zbiranja podatkov, analize in končne predstavitve informacij. Na vsakem od korakov je namreč prisotnih več motečih dejavnikov, ki škodijo kvaliteti in natančnosti zbranih dokazov. Naloga managerja je tako tudi raziskati, kako so bili podatki pridobljeni in analizirani, ter presoditi, ali so vredni zaupanja. Barends in Rousseau (2018, str. 195) kot najpogostejše ovire navajata:

### 1. Odsotnost logičnega modela

Brez logičnega modela in jasnih hipotez o vzročnih razmerjih podatki ne morejo dati odgovorov o tem, kaj je vzrok za nek problem.

### 2. Irelevantni podatki

Metrike so uporabne, le ko merijo nekaj, kar je smotrno meriti. Moderna orodja lahko dajo managerjem lažen občutek razumevanja in informiranosti z različnimi možnostmi prikaza vseh mogočih metrik. Pomembno je, da se v organizaciji meri zadeve, ki so relevantne, ne zadeve, ki jih je lahko meriti.

### 3. Nenatančni podatki

Podatke v organizaciji zbirajo, organizirajo in analizirajo ljudje. To pomeni, da se v podatke zlahka prikradejo do sedaj opisane pristranskosti in ostale napake. Managerji morajo torej poskrbeti, da je zagotovljeno točno in verodostojno zbiranje, izluščevanje in združevanje podatkov.

### 4. Manjkajoče informacije o kontekstu

Podatki brez konteksta so lahko zavajajoči. Za managerje je zato pomembno, da poznajo širši kontekst in reference, s katerimi lahko primerjajo določene metrike.

### 5. Napake v meritvah

Pri vsaki meritvi se lahko prikradejo napake. Tudi v primerih, ko so meritve precej točne (npr. podatki o prodaji), lahko nastanejo težave, če računamo razliko med dvema veličinama s korelacijo (npr. profit = prodaja – stroški).

#### **Primer: podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo elektronike.**

V enem kvartalu je podjetje zabeležilo 200 milijonov € prodaje in 190 milijonov € stroškov, kar bi na prvi pogled pomenilo dobiček 10 milijonov €.

Vendar pa so bile v prvotnih meritvah prodaje nekatere napake. Zaradi napak v sistemu za sledenje je bilo za 1 % preveč prijavljene prodaje, kar pomeni 2 milijona €. Poleg tega so stroški vključevali 1 % preveč porabljenih surovin, ki jih v resnici niso uporabili v tem kvartalu, kar znaša 1,9 milijona €.

Skupaj ti dve napaki predstavljata 3,9 milijona € (2 milijona € + 1,9 milijona €) napake v izračunu dobička. Pravilno izračunan dobiček bi torej znašal 6,1 milijona € (198 milijonov € – 191,9 milijona €), kar pomeni, da bi podjetje brez upoštevanja teh napak precenilo svoj dobiček za 3,9 milijona €.

1-odstotna napaka v meritvi prihodkov in stroškov je tako pripeljala do 39-odstotne napake v izračunu dobička.

## 6. Problem majhnih števil

Problem majhnih števil se skriva v statistični realnosti, da imajo majhne številke oz. majhni vzorci večjo verjetnost, da odstopajo od »resnice«. Pri meritvah, ki jih dobimo iz majhnih enot, je večja verjetnost, da prihaja do odstopanj.

## 7. Uporaba absolutnih in relativnih meril

Pri izražanju sprememb vrednosti se pogosto uporablja odstotke, a ti so lahko brez absolutnih vrednosti neuporabni. 100-odstotno povečanje napak za izboljšanje učinkovitosti za 10 % se sliši kot slaba odločitev, a če se napake pojavljajo le v enem od 10000 primerov, se odločitev ne zdi tako slaba. Ravno obratno so absolutne spremembe lahko zavajajoče, saj povečanje prodaje za 1 milijon pomeni neuspeh za multinacionalko ter razlog za praznovanje v zagonskem podjetju. Zmeda se lahko zgodi tudi, ko se meša odstotke in odstotne točke. Povečanje marže s 4 % na 5 % lahko namreč predstavimo kot 20-odstotno povečanje ali pa kot povečanje za eno odstotno točko.

Pri navajanju srednjih vrednosti je potrebno biti pozoren na to, katero od treh definicij uporabljamo – povprečje, modus ali mediano. Katera od treh definicij bo imela za managerja največjo vrednost, je odvisno od konteksta. Pri navajanju in interpretaciji povprečij je pomembno tudi, kako so vrednosti razporejene okoli tega. Del te informacije razkriva standardna deviacija, ki je merilo odstopanja podatkov od povprečja.

## 8. Zavajajoči grafi

Grafi so lahko uporabna orodja za intuitivno predstavljanje informacij, a je pri tem potrebno paziti, da se izogibamo napak, kot so izpuščanje osnovnice, manipulacija z osmi, seštevek odstotkov na več kot 100 % in kumulativni namesto intervalni podatki za prikaz »rasti«.

## 9. Korelacije in regresije

Pri uporabi korelacije in regresije je potrebno biti pozoren na to, kako interpretiramo rezultate analize (Barends & Rousseau, 2018):

- Korelacijski koeficient  $r$ , ki ima vrednost med  $-1$  in  $+1$ , nam pove, kako močno je razmerje med dvema spremenljivkama. Na vrednost  $r$  imajo lahko velik vpliv osamelci, zato je smiselno z razsevnim grafikonom preveriti, ali imamo v podatkih vrednosti, ki bi lahko pomembno vplivale na rezultat korelacije.
- R-kvadratna vrednost je merilo za to, kolikšen procent variacije lahko razložimo z neodvisno spremenljivko.
- Opazovanje le dela populacije lahko pokvari informativnost podatkov, saj je lahko varianca v določenem podjetju ali oddelku povsem drugačna kot v splošni populaciji.
- Pomembno merilo regresije je tudi prileganje ( $R^2$ ), ki pove, kako blizu napovedani vrednosti so realne vrednosti.

## 10. Široki intervali zaupanja

Interval zaupanja pove, kako natančne so zgoraj našete vrednosti. Največkrat sta podani zgornja in spodnja meja intervala, med katerima s 95-odstotno verjetnostjo pričakujemo realno vrednost. Interval zaupanja je preširok, če bi odločitev na spodnji meji bila drugačna od odločitve na zgornji meji intervala.

### 3.2.4 Stališča deležnikov

Deležniki so vsi, ki jih dana odločitev zadeva - od zaposlenih, ki jih odločitev direktno zadeva, do širšega okolja, v katerem deluje organizacija. Interesi, vrednote in skrbi deležnikov so dejavniki, ki vplivajo na njihovo zaznavo odločitve in so pomembni tako s praktičnega kot z etičnega vidika (Barends & Rousseau, 2018).

Stališča deležnikov zajemajo subjektivna mnenja posameznikov, organizacijske podatke, ki jih pridobimo od njih, ali pa nam podajo svoja mnenja kot strokovnjaki. Ključna značilnost stališča (oz. dokazov) deležnikov je, da ni toliko pomembno, ali so dokazi sami po sebi zanesljivi, temveč ali dokazi verodostojno predstavljajo stališča določene skupine deležnikov (Barends & Rousseau, 2018).

Poudarka vredno je tudi dejstvo, da je lahko ista oseba hkrati vir dokazov kot strokovnjak ter kot deležnik. Npr. strokovnjak za človeške vire bi lahko kot strokovnjak nasprotoval (oz. predložil dokaze proti) prehodu na delo na daljavo, kot zaposleni pa podpiral spremembo, saj bi mu omogočala, da preživi več časa z družino.

Ko se lotevamo zbiranja dokazov deležnikov, je smiselno sistematično pristopiti k pregledu deležnikov, namen česar je sestaviti seznam relevantnih deležnikov (Bourne & Weaver, 2009). Najprej lahko deležnike ločimo na njihovo pozicijo glede na organizacijo, ali so notranji, povezani ali zunanji (Barends & Rousseau, 2018). Na mapi se deležnike umesti tudi glede na to, ali bodo čutili posledice direktno ali indirektno ter ali ima organizacija do njih posredno ali neposredno odgovornost (Barends & Rousseau, 2018). Pomemben aspekt družbene odgovornosti je, da se pri odločitvah zares upošteva vse deležnike, ne glede na to, kje na mapi se uvrščajo (Barends & Rousseau, 2018).

Relevantnost deležnika določata dva faktorja: škoda oz. dobrobit, ki jo bo skupina deležnikov imela, in moč vpliva nad odločitvijo (Barends & Rousseau, 2018). Več kot bo skupina deležnikov z odločitvijo pridobila ali izgubila, večja bo motivacija po vplivanju na odločitev. Pri tem je potrebno biti pozoren, da se ne upošteva le objektivnih prednosti in slabosti odločitve, temveč tudi zaznavo, ki jo deležniki imajo. Motivacija skupine za vpliv na odločitev je namreč pogojena predvsem s percepcijo, ki jo imajo (Barends & Rousseau, 2018).

Pogosto se deležnikov, ki nimajo moči vplivati na odločitev, ne upošteva, kar je problematično z etičnega vidika. Managerji morajo tako poleg vpliva upoštevati tudi morebitno škodo, ki jo bodo utrpeli deležniki, ki nimajo glasu pri odločitvi (Barends & Rousseau, 2018).

Za vsako skupino deležnikov je potrebno ugotoviti, kaj so njihovi interesi in mnenja glede odločitve ter kakšen vpliv lahko imajo na odločitev. V tabeli 8 navajam nekaj primerov vprašanj za validacijo problema oz. rešitve.

Za zbiranje dokazov se lahko uporabi tako kvantitativne kot kvalitativne metode. Med kvantitativne se uvrščajo ankete, strukturirani intervjuji in razni sistemi za glasovanje. Kvantitativne podatke o percepciji širše javnosti je moč pridobiti tudi z modernejšimi orodji za analizo družbenih omrežij. Med bolj uporabljene kvalitativne metode spadajo fokusne skupine in kvalitativni intervjuji (Barends & Rousseau, 2018).

*Tabela 8: Vprašanja za deležnike*

<b>Validacija problema</b>	<b>Validacija rešitve</b>
Ali se strinjate z definicijo problema?	Ali se strinjate, da je rešitev najboljša možna?
Ali vidite možne alternativne razloge za problem?	Ali vidite slabosti in neželene posledice predlagane rešitve?
Ali se strinjate, da je problem resen in nujen?	Ali vidite alternativne rešitve?

*Vir: Barends & Rousseau (2018).*

Kot že omenjeno, pri dokazih deležnikov ni ključno vprašanje, ali so dokazi zanesljivi, temveč, ali verodostojno predstavljajo stališče skupine deležnikov. Občutki in mnenja deležnikov namreč predstavljajo družbeno realnost v organizaciji ne glede na to, ali bi jih lahko opisali kot racionalne in objektivne. Upoštevanje dokazov deležnikov lahko izboljša odločitev in zmanjša možnost neželenih negativnih posledic na razne skupine (Barends & Rousseau, 2018).

Pri vprašanju relevantnosti dokazov imamo dva kriterija:

- Praktična relevantnost se tiče vpliva, ki ga ima skupina deležnikov na odločitev. Skupina deležnikov z močnim vplivom, ki se ne strinja z odločitvijo, lahko namreč pomembno vpliva na sprejetje odločitve in njeno implementacijo (Barends & Rousseau, 2018).
- Etična relevantnost se nanaša na neuravnoteženo delitev pozitivnih in negativnih posledic odločitve (Barends & Rousseau, 2018). Primer neenake delitve pozitivnih posledic je na primer povišanje plač le enemu izmed oddelkov v podjetju, primer neenake delitve negativnih posledic pa je spuščanje strupenih kemikalij v okolje – podjetje s tem prihrani denar, trpi pa narava, oskrba z vodo itd.

Za doseg reprezentativnosti stališča deležnikov morajo managerji poskrbeti, da zajamejo dovolj velik vzorec ter da ne pride do izborne pristranskosti. To lahko dosežejo z naključnim vzorčenjem, pri katerem imajo vsi člani skupine enako verjetnost, da bodo vključeni v vzorec (Barends & Rousseau, 2018).

Dokazi deležnikov dajejo odločitvam potrebni kontekst ter kriterije. Za razliko od ostalih dokazov, je pri dokazih deležnikov glavna percepcija, in ne resnica. Deležniki bodo na proces odločanja vplivali glede na to, kako mislijo, da bo odločitev na njih vplivala, in ne glede na dejanski vpliv. Pomembno je, da se pri odločanju managerji ne ozirajo samo na deležnike, ki imajo vpliv na odločitev oz. lahko odpustijo managerja, temveč na vse, ki bodo čutili posledice odločitev. Tak način odločanja se imenuje deležniški kapitalizem (Freeman, Martin & Parmar, 2007).

### 3.3 Četrta faza: Združevanje dokazov

Ko so zbrani vsi dokazi, jih je treba združiti in medsebojno primerjati. Pogosto se v tej fazi zgodi, da se managerji soočajo z nasprotujočimi si dokazi (npr. dokazi iz znanstvene literature ne podpirajo managerskih strokovnih izkušenj) (Barends & Rousseau, 2018). Naloga managerjev na tej točki je, da s sistematičnim in zavestnim pristopom izluščijo relevantne informacije iz zbranih dokazov. Cilj managerjev v tem koraku ne more in ne sme biti dokazovanje (angl. *to prove*) izvornega vzroka problema ali ustreznosti rešitve, temveč karseda točno oceniti verjetnost, da je predpostavljen vzrok problema resničen, oz. verjetnost, da bo predlagana rešitev delovala (Barends & Rousseau, 2018).

Pri združevanju različnih dokazov in računanju verjetnosti se managerji lahko poslužijo Bayesovega izreka. Namen Bayesovega izreka je izračunanje verjetnosti, da je hipoteza pravilna glede na dane dokaze (Barends & Rousseau, 2018). Barends in Rousseau (2018) sicer v knjigi navajata formulo za izračun Bayesovega izreka skupaj z notacijo za verjetnosti, a tudi že konceptualno razumevanje uporabe Baysovega izreka ima veliko vrednost. Prvi korak v izračunu je postavitve apriorne verjetnosti, ki predstavlja oceno verjetnosti, da je trditev resnična, preden se upošteva dokaze. Za postavitev apriorne verjetnosti se lahko na primer uporabi razne statistične podatke za dani sektor ali populacijo na splošno (Barends & Rousseau, 2018). V kolikor podatki za oceno apriorne verjetnosti niso na voljo, se uporabi vrednost 0,5. Naslednji korak je določanje verjetnosti prisotnosti dokazov glede na hipotezo. Če gre npr. za meta študijo o vplivu tedenskih ena na ena sestankov z nadrejenim na učinkovitost zaposlenih in je hipoteza, da je vpliv pozitiven, se mora odločevalec vprašati, *kakšna je verjetnost, da bi študija pokazala pozitiven vpliv na učinkovitost, če hipoteza drži, ter kakšne je verjetnost, da bi študija pokazala pozitiven vpliv, če hipoteza ne drži* (Barends & Rousseau, 2018). Na podlagi teh podatkov se nato izračuna posteriorno verjetnost resničnosti hipoteze. To se naredi za vse štiri vire dokazov, kar na koncu da končno verjetnost, da hipoteza drži (Barends & Rousseau, 2018).



### 3.4 Peta faza: Uporaba dokazov v procesu odločanja

Preden managerji zbrane dokaze vključijo v proces odločanja, morajo presoditi, ali so dokazi aplikativni za problem, s katerim se soočajo. Tukaj spet pride prav že večkrat omenjeni PICOC, prek katerega lahko managerji preverijo, ali so dokazi uporabni za populacijo, kontekst in cilje v njihovi organizaciji (Barends & Rousseau, 2018). Ena izmed stvari, ki vpliva na aplikativnost, so morebitni moderatorji, ki vplivajo na uspešnost intervencije. Nekateri od teh so lahko pogojeni z organizacijskim kontekstom (npr. sektor), na nekatere pa je potrebno upoštevati pri sami implementaciji (npr. vpliv reakcije na povratno informacijo na učenje).

Dokazi ne vodijo nujno do dejanj. Predvsem presečne študije, katerih rezultat so korelacije, ne dajo informacij o vzrokih in mehanizmih, ki so pripeljali do tega. Manager, ki tako npr. prebere članek o pomembnosti medsebojnega zaupanja v skupini (Dirks, 1999), na podlagi te ugotovitve ne more načrtovati intervencije za povišanje medsebojnega zaupanja. Za to bi potreboval kontrolirano študijo, v kateri so raziskovalci vplivali na eno izmed spremenljivk ter dosegli želeni rezultat. V takih primerih se lahko intervencijo, ki je bila uporabljena, prevede na organizacijski kontekst. Pri tem so lahko v pomoč študije različnih primerov, ki opisujejo konkretne intervencije (Barends & Rousseau, 2018).

**Primer: Podjetje, ki razmišlja o širitvi svojega poslovanja na nov trg.**

Manager v podjetju po analizi dokazov ugotovi, da je verjetnost, da bo širitev uspešna, 60-odstotna (P1). V tem primeru bi bila pričakovana korist (izid 1) 2 milijona €.

Vendar pa obstaja 40-odstotna verjetnost (P2), da širitev na novi trg ne bo uspešna, kar bi lahko privedlo do velikih izgub zaradi visokih stroškov vstopa na trg in nezadostne prodaje. V tem primeru bi bila pričakovana izguba (izid 2) 3,5 milijona €.

Pričakovana vrednost intervencije se lahko izračuna na naslednji način:

$$\text{Pričakovana vrednost} = (P1)(\text{izid 1}) + (P2)(\text{izid 2})$$

V tem primeru bi bilo to:

$$\text{Pričakovana vrednost} = (0,6 * 2.000.000 \text{ €}) + (0,4 * -3.500.000 \text{ €}) = 1.200.000 \text{ €} - 1.400.000 \text{ €} = -200.000 \text{ €}$$

Tako je pričakovana vrednost intervencije negativna, kljub temu da obstaja 60-odstotna verjetnost za uspešno širitev. Na podlagi te analize bi se podjetje lahko odločilo, da širitev na novi trg ni smotrna in bi iskalo druge možnosti za rast.

Preden se managerji odločijo za implementacijo, je smiselno tudi izračunati pričakovano vrednost intervencije (Berk & DeMarzo, 2017). To se izračuna tako, da se pomnoži verjetnost, da je hipoteza resnična, s pričakovano razliko med koristmi in stroški, ter nato prišteje verjetnost, da hipoteza ni resnična, pomnoženo z rezultatom, ki ga pričakujemo v tem primeru (Hansen, 2022). Pričakovana vrednost je lahko negativna tudi v primeru, ko je verjetnost, da je intervencija uspešna, večja od 50 %. To se zgodi takrat, ko je izguba v primeru, da se motimo, večja kot profit v primeru, da imamo prav.

Pričakovana vrednost intervencije omogoča tudi primerjavo z alternativnimi rešitvami. Ker managerji ravnajo z omejenimi viri, lahko na tej točki ocenijo, ali so morda rešitve, ki imajo večjo pričakovano vrednost (Barends & Rousseau, 2018). V primeru, da bi širitev na nov geografski trg imela pozitivno pričakovano vrednost, bi se lahko priložnost primerjalo s prodorom v nov segment tržišča, ki bi npr. zahtevala manjši vložek.

Za managerje je pomemben tudi razmislek o stopnji tveganja, ki so jo pripravljene sprejeti. Sprejemljivo tveganje je odvisno od sektorja, organizacije, pozicije in osebnosti managerja ter širšega konteksta. Privatna podjetja so običajno pripravljena sprejeti višjo stopnjo tveganja kot organizacije, ki so odgovorne deležnikom (Barends & Rousseau, 2018). Banke in zavarovalnice so pogosto bolj previdne, komu dajejo denar, kot pa investitorji, ki lahko v primeru uspešne naložbe podeseterijo svoj vložek. Vodje v organizacijah morajo biti pozorni tudi na situacije, v katerih je zelena stopnja tveganja različna od stopnje tveganja, ki jo ima določen manager (García, Rodríguez-Sánchez & Fdez-Valdivia, 2015). Za organizacijo je namreč dobro, če ekipe eksperimentirajo in tvegajo, da so nekateri od projektov neuspešni, če lahko uspešni projekti pokrijejo več takih poizkusov. Za posameznega managerja ta situacija lahko izgleda popolnoma drugače, saj lahko neuspešen projekt negativno vpliva na njegovo kariero (Barends & Rousseau, 2018).

Pri odločanju je poleg tveganja za organizacijo potrebno imeti v mislih potencialne negativne posledice za ostale deležnike in etična vprašanja, ki jih ta tveganja prinesejo. S poslovnega vidika na primer je dvig cen zdravil lahko enostaven način za povečanje dobičkov, a hudo prizadene bolnike (Barends & Rousseau, 2018).

Kako bodo dokazi aplicirani, je odvisno tudi od tega, za kakšen tip odločitve gre (Barends & Rousseau, 2018). Pri rutinskih odločitvah, kot so zaposlovanje, nagrajevanje, ipd., so dokazi lahko zapakirani v obliki protokolov in standardnih postopkov. Za nerutinske odločitve, ki spreminjajo, kako organizacija deluje, pa je potrebno posebej zbrati dokaze, relevantne za identificiran problem, in jih združiti v priporočilo. Pri odločitvah, ki so kompleksnejše ter nove za industrijo, pogosto ni dostopnih kvalitetnih informacij, kar pomeni, da je potrebno zbrati informacije z eksperimentiranjem (Barends & Rousseau, 2018).

### 3.5 Šesta faza: Ocenjevanje rezultatov sprejete odločitve

Korak ocenjevanja sprejetih odločitev je ključen za razvoj in učenje tako organizacije kot posameznikov, saj so povratne informacije ključne za razvoj strokovnosti (Harvey, 2011). To je še posebej pomembno pri odločitvah, za katere nimamo vnaprej na razpolago solidnih dokazov in so odločitve neke vrste eksperimenti.

**Primer: Podjetje želeli optimizirati svoj proces izbora kandidatov za zaposlitev.**

Vodstvo se odloči, da bodo preizkusili uporabo umetne inteligence (UI) za izvajanje prvega kroga razgovorov. Znanstveni dokazi ali ostale študije, ki bi neposredno podpirali uporabo UI v tem kontekstu, še niso na voljo. Kljub pomanjkanju dokazov so vodstvo in HR oddelek verjeli, da bo uporaba UI pripomogla k hitrejšemu in učinkovitejšemu izločanju neustreznih kandidatov, in s tem omogočila podrobnejšo obdelavo v kasnejših korakih zaposlovalnega postopka.

Pred uvedbo UI so zabeležili podatke o trenutnem stanju postopka izbora kandidatov, vključno s časom, porabljenim za izvedbo intervjujev, številom zaposlenih na podlagi tega procesa in uspešnostjo zaposlenih v prvih šestih mesecih.

Po implementaciji UI so začeli spremljati enake kazalnike uspešnosti. Čez nekaj časa so ocenili rezultate intervencije in ugotovili, ali je uporaba UI dejansko izboljšala proces izbora kandidatov. Poleg tega so spremljali morebitne težave ali pomanjkljivosti v novem sistemu, da bi se izognili neželenim posledicam, kot so diskriminacija ali pristranskost pri izboru kandidatov. S spremljanjem rezultatov so lahko pridobili povratne informacije o uspešnosti nove prakse in se odločili, ali jo je vredno obdržati, prilagoditi ali opustiti.

Tudi pri ocenjevanju je relevantna že omenjena klasifikacija odločitev na rutinske, nerutinske in kompleksne odločitve. Rutinske odločitve so pogosto operativne narave in se tako sprejemajo na podlagi utečenih organizacijskih procesov, ki načeloma tudi proizvajajo podatke, potrebne za oceno odločitve. Pri nerutinskih odločitvah in kompleksnih odločitvah pa pogosto procesi za zbiranje potrebnih informacij ter kriteriji za ocenjevanje rezultatov še niso vzpostavljeni (Barends & Rousseau, 2018).

Preden se lahko ocenjuje rezultate, je potrebno še določiti, ali je bila odločitev sploh izvedena ter ali je bila izvedena, kot je bilo načrtovano. Sprejetje odločitve namreč ne zagotovi, da bo odločitev tudi dosledno implementirana (Barends & Rousseau, 2018). To pomeni, da se morajo odločevalci pozanimati, kaj se je zgodilo po sprejeti odločitvi, kar je še posebej pomembno v primerih, ko so odgovorni za izvedbo na drugi geografski lokaciji, delajo na terenu, od doma ali pa manager nima stika z njimi iz drugih razlogov (Barends & Rousseau, 2018). Če je bila odločitev izvedena, je naslednji korak ugotoviti verodostojnost implementacije.

Pogosto se pri ocenjevanju uporablja tri faktorje: vsebina, obseg in moderatorji (Barends & Rousseau, 2018). Vsebinska ocena nam pove, ali so bili implementirani vsebinski deli intervencije (npr. ali so bila uporabljena predpisana vprašanja na razgovorih za zaposlitev). Pri obsegu se ocenjuje, ali je imela intervencija predvideno trajanje, frekvenco in pokritost. Primer spremembe trajanja je skrajšanje mesečnega izobraževanja zaposlenih s celega dne na štiri ure, frekvenca se na primer spremeni, ko se pogovori z zaposlenimi dogajajo mesečno namesto tedensko, pokritost pa, če manager izvaja te pogovore le z delom zaposlenih. Predvsem pri kompleksnejših odločitvah je mnogo faktorjev, ki lahko vplivajo na izvedbo odločitve in jih je potrebno upoštevati pri oceni. Mednje spadajo pomankanje znanja in virov za verodostojno implementacijo, okoljski faktorji in ostalo (Barends & Rousseau, 2018).

Za karseda verodostojno oceno vpliva intervencije bi morali managerji izvajati študije s kontrolnimi skupinami in naključnim izborom, ki veljajo za standarde pri izvajanju eksperimentov. To seveda pogosto ni možno, je pa kljub temu dobro poznati metodološke principe, ki v tovrstnih študijah pripomorejo k verodostojnosti, in jih poskušati vključiti v odločitve oz. upoštevati pri oceni (Barends & Rousseau, 2018).

Prvi tak element je meritev začetne vrednosti, ki se uporablja za ugotavljanje, ali je bila sprememba v merjeni vrednosti ter katera spremenljivka je vzrok in katera posledica. Naslednji element je kontrolna skupina, s katero primerjamo rezultate skupine, ki je bila deležna intervencije s skupino, ki ni bila deležna intervencije. Za izločitev možnih alternativnih razlag za spremembe je potrebna tudi naključna delitev testnih osebkov na kontrolno in eksperimentalno skupino. Zagotavljanje naključnosti je največkrat največja ovira oz. pogosto ni mogoča. V tem primeru je potrebno vseeno poskrbeti, da sta si kontrolna in eksperimentalna skupina karseda podobni ter upoštevati to pomanjkljivost pri interpretaciji rezultatov. V manjših organizacijah ter pri nerutinskih in kompleksnih odločitvah so lahko tudi kontrolne skupine nemogoče. V takem primeru je vseeno smiselno narediti primerjavo rezultatov pred in po spremembi (Barends & Rousseau, 2018).

Kdaj je tudi meritev stanja pred odločitvijo nedostopna, tako da je možno narediti le pregled po dogodku, v katerem se poskuša odgovoriti na štiri vprašanja (Ellis & Davidi, 2005):

1. Kaj smo se odločili narediti?
2. Kaj se je dejansko zgodilo?
3. Kako in zakaj se je to zgodilo?
4. Kaj bi morali storiti naslednjič?

Pri taki evalvaciji so rezultat najboljši, če se pristopa z razvojno naravnanim razmišljanjem in osredotočenostjo na dejstva ter uporablja več virov dokazov (Barends & Rousseau, 2018).

Pomemben aspekt ocenjevanja rezultatov odločitve je tudi izbira merila. Najbolj verodostojna so objektivna in direktna merila, kot so prodaja, neto promocijska ocena,

fluktuacija zaposlenih, čakalne dobe, marže, ipd. Pogosto se poleg vnaprej definiranih prednosti in slabosti odločitve pojavijo tudi nepredvidene posledice odločitve, ki jih je prav tako smotrno upoštevati. Te so lahko od nepričakovanih odkritij do izgube ugleda v javnosti. Pomembno merilo mora biti tudi vpliv odločitve na deležnike (Barends & Rousseau, 2018).

## **4 IZZIVI, KRITIKE IN POGOSTE ZMOTNE V MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV**

Za polnejše razumevanje pomena in potencialne uporabnosti z dokazi podprte prakse v kontekstu managementa človeških virov se je potrebno spoznati tudi s kritikami, ki jih je deležen, pogostimi zmotami, ki zavirajo sprejemanje z dokazi podprtih praks, ter izzivi, s katerimi se sooča. Pri managementu človeških virov predstavlja skupni imenovalac človeška psiha, kar pomeni, da je na voljo že precej uporabnih dognanj iz psihologije. Kljub temu je med managerji in HR strokovnjaki prisotnih kar nekaj zmot.

### **4.1 Razkorak med znanostjo in prakso**

Ker v managementu človeških virov obstaja mnogo praks, ki so podkrepjene z empiričnimi študijami, se je v preteklih letih več akademikov soočalo z ugotavljanjem velikosti razkoraka med znanostjo in prakso ter vzrokih zanj. Tako je bilo narejenih kar nekaj raziskav, ki so odgovarjala na različna s tem povezana vprašanja.

Razkorak med znanostjo in prakso je bil ena izmed glavnih motivacij za nastanek z dokazi podprtega managementa (Rynes, Colbert & Brown, 2002). Avtorji so se v svoji razpravi osredotočili predvsem na korak prenosa znanja, tj. na strokovne in znanstvene publikacije. Ugotavljali so, da managerji večinoma ne berejo znanstvenih publikacij, strokovne publikacije pa so polne člankov, ki širijo informacije, ki jih je znanost že ovrgla (Rynes, Colbert & Brown, 2002). Kot primer empirično nepodprtih člankov navajajo prispevek, objavljen v HR Magazine, ki je zagovarjal uporabo grafologije za selekcijo kandidatov (Leonard, 1999).

### **4.2 Pogosta zmotna prepričanja kadrovskih managerjev**

Leta 2002 je anketa med HR managerji (Rynes, Colbert & Brown, 2002), v kateri so managerji izražali svoje (ne)strinjanje s 35 z znanstvenimi dokazi podkrepljenimi trditvami, pokazala, da so v povprečju managerji pravilno (v skladu s priporočili empirično preverjenih raziskav) odgovorili na 20 od 35 trditev. S 57-odstotno uspešnostjo to predstavlja le nekaj odstotkov boljši rezultat, kot bi ga pričakovali z naključnim odgovarjanjem. Avtorji so nato napisali tudi članek (Rynes, Brown & Colbert, 2002), v katerem so naslovili sedem pogostih zmotnih prepričanj, za katere obstaja dobra znanstvena podlaga, ki jih povzemam v spodnjih odstavkih.

**Vpliv inteligentnosti na uspešnost.** Kar 72 % respondentov je zmotno odgovorilo, da je vestnost (ang. conscientiousness) boljši napovednik delovne uspešnosti zaposlenih kot inteligentnost. Meta analiza (Schmidt & Hunter, 1998) je namreč pokazala, da ima inteligentnost večjo napovedno veljavnost (0,51) kot delavnost (0,31). So se pa od takrat pojavile tudi kritike in dokazi, ki to trditev dajejo pod vprašaj oz. jo postavljajo v kontekst (Grobely, 2018). Veljavnost in koeficienti so namreč precej odvisni od poklica, kar pomeni, da inteligentnost ni vedno najboljši možni test za napovedovanje delovne uspešnosti. 57 % vprašanih pa je odgovorilo, da so podjetja, ki ocenjujejo vrednote kandidatov, bolj uspešna kot tista, ki ocenjujejo inteligentnost (27 % ni bilo prepričanih). Kot zgoraj napisano, je inteligentnost v splošnem najboljši samostojen napovednik uspešnosti, za vrednote pa ne obstajajo trdni dokazi (Rynes, Brown & Colbert, 2002).

**Vpliv testov integritete.** Glede testov integritete je 34 % narobe odgovorilo, da so testi integritete slab napovednik, saj ljudje na njih lažejo (34 % jih ni bilo prepričanih). Študije so pokazale, da imajo tovrstni testi spodobno veljavnost (0,41), kljub temu da ljudje svoje odgovore prirejajo (Rynes, Brown & Colbert, 2002). 19 % jih je narobe odgovorilo, da imajo testi integritete negativne posledice za manjšine, kljub temu da so razlike v rezultatih med manjšinami zanemarljive (50 % jih ni bilo prepričanih) (Rynes, Brown & Colbert, 2002).

**Vpliv postavljanja ciljev.** Le 18 % managerjev je pravilno odgovorilo, da ima postavljanje ciljev za delovno uspešnost večji učinek na organizacijsko uspešnost kot spodbujanje zaposlenih k sodelovanju pri sprejemanju odločitev. Postavljanje ciljev ima robustno znanstveno podlago, učinki participacije pa imajo mešane rezultate (Rynes, Brown & Colbert, 2002).

**Vpliv izobraževanja na odpravljanje napak pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih.** Le 25 % respondentov je pravilno prepoznalo, da izobraževanja niso dovolj za odpravo napak pri ocenjevanju uspešnosti zaposlenih. Poleg izobraževanj so namreč potrebne tudi sistemske rešitve, kot je npr. ocenjevanje ocen managerjev s strani vrhnjega managementa (Rynes, Brown & Colbert, 2002).

**Pomembnost plač in nagrajevanja za zaposlene.** 35 % respondentov se je strinjalo s trditvijo, da ankete o pomembnosti plač in nagrajevanja zaposlenih precenjujejo pomembnost plače pri sprejemanju odločitev. Situacija je ravno nasprotna, saj zaposleni zaradi pristranskosti družbene zaželenosti (*angl. social desirability bias*) in ostalih vzrokov podcenjujejo pomembnost teh faktorjev (Rynes, Brown & Colbert, 2002).

### **4.3 Vzroki za razkorak med znanostjo in prakso**

Razprava o razkoraku med akademiki in managerji obsega tudi produkcijo ter implementacijo znanja. Vprašanja so se lotevali tako akademiki kot managerji. Kljub temu

da je na obeh straneh želja po zmanjšanju razkoraka, se obe strani ne vselej strinjata glede vzrokov in rešitev.

Rynes, Colbert in Brown (2002) so se v svojem članku osredotočili predvsem na dejstvo, da managerji ne berejo znanstvenih publikacij, in kot eno izmed rešitev predlagajo objavljanje akademskih vsebin v publikacijah, ki jih berejo managerji. Drugi del tega predloga pa je vključevanje raziskovalcev v članke, ki jih pišejo managerji in svetovalci, da bi s tem zagotovili dodatno verodostojnost (Rynes, Brown & Colbert, 2002).

Pokazatelj, da med managerji obstaja želja po več znanstveno podprtih vsebinah, je bila ena izmed ugotovitev več raziskav. Rezultati so namreč pokazali, da bi si managerji želeli več časa za branje znanstvene literature (Barends in drugi, 2017; Rynes, Brown & Colbert, 2002). Kot pozitiven trend avtorji navajajo tudi vse več metaanaliz, ki jih producirajo akademiki (Rynes, Brown & Colbert, 2002). Znanost pogosto napreduje inkrementalno (Cohen, 2007) in posamezen članek oz. študija je redko zanimiva za managerja, zato so metaanalize ter smernice, kot so na primer smernice fundacije SHRM o uvajanju zaposlenih (Bauer, 2010), še posebej pomembne za ozaveščanje managerjev, saj združujejo dokaze v bolj koherentno in verodostojno sliko.

Za bolj strukturirano razpravo lahko vzroke za razkorak razdelimo glede na to, kje v verigi se pojavijo (Shapiro, Kirkman & Courtney, 2007):

- **izgubljeno pred prevodom** – nastajanje znanja,
- **izgubljeno s prevodom** – prenos znanja,
- **izgubljeno po prevodu** – implementacija znanja.

#### 4.3.1 Izgubljeno pred prevodom - produkcija znanja

Problematika produkcije znanja v tem kontekstu se nanaša na to, kakšnih raziskav se akademiki lotevajo ter na kakšen način. Za premostitev razkoraka med znanostjo in prakso je najprej pomembno zagotoviti, da ima znanost uporabne ugotovitve za predajo managerjem. Temu žal vedno ni tako, razlogov za to pa je kar nekaj.

Pomemben vzrok za prepad med željami in potrebami po znanju managerjev in članki, ki jih akademiki proizvajajo, so spodbude akademskega založništva. Akademiki so namreč nagrajeni za prispevke, ki so objavljeni v znanstvenih publikacijah, za kar pa je potrebno ogromno teoretiziranja in statistično veljavnih meritev, ki imajo inkrementalen prispevek k znanju v določeni disciplini (Hambrick, Starbuck, Rousseau, Walsh & Barnett, 2009). Za objavo v prestižni publikaciji morajo akademiki doseči določene standarde glede metodologije in teorije, uporabnost za managerje pa ni prioriteta (Cohen, 2007). Za managerje so tovrstni teoretsko orientirani članki težko razumljivi in nimajo prave uporabne vrednosti. V zadnjih letih sicer večina publikacij zahteva, da imajo članki tudi sekcijo za

praktične implikacije, je pa kvaliteta teh sekcij še v razvoju (Cordeiro & Parente, 2022; Simsek, Li & Huang, 2022).

Hambrick, Starbuck, Rousseau, Walsh in Barnett (2009) to lastnost akademskega sveta opisujejo kot »teoretski fetiš« in kot vzrok za situacijo navajajo zahtevo znanstvenih publikacij, da morajo znanstveni članki imeti prispevek k teoriji. Ta zahteva namreč preprečuje akademikom, da bi prosto poročali dejstva, ki jih teorija morda še ne zna razložiti. To pomeni, da imajo taka dejstva manj priložnosti priti pred ostale raziskovalce, ki bi se lotili iskanja razlage (Hambrick, Starbuck, Rousseau, Walsh & Barnett, 2009). Posledica osredotočenosti na teorijo je tudi (neprivlačen) akademski slog pisanja, saj s(m)o se avtorji prisiljeni držati nomenklature, vsakič narediti pregled teorije ne glede na relevantnost za temo in napisati, kako članek prispeva k razvoju teorije.

Ena izmed ključnih predpostavk, ki je del vzroka za razkorak, je predstavljanje komunikacije med akademiki in managerji kot enosmerno ulico. Jewell, Jewell in Kaufman (2022) v svoji študiji literature o visoko uspešnih delovnih sistemih (angl. High Performance Work Systems) med 24 članki zasledijo le dva, ki omenjata stik z managerji v procesu nastajanja študij. Avtorji današnjo situacijo primerjajo s svojimi izkušnjami iz 70. in 80. let, ko so akademiki imeli več fokusa na uporabne rezultate in opazovalne študije, trenutne študije pa so bolj znanstvene in odmaknje od realnega sveta in izzivov managerjev. De Frutos-Belizón, Martín-Alcázar in Sánchez-Gardey (2019) razlagajo to spremembo s kritikami poslovnih šol, češ da niso dovolj znanstvene, kar je akademike sčasoma pripeljalo v drugo skrajnost. Jewell, Jewell in Kaufman (2022) tako današnje akademike celo primerjajo z »znanstveniki, ki s streh poslovnih šol z daljnogledom opazujejo Pluton ter s pomočjo teorije, podatkov in računalnikov napovedujejo atmosfero, gibanje z namenom objave rezultatov v vodilnih znanstvenih publikacijah.«

Del vzroka za razkorak je tudi v tem, da management ni stroka oz. poklic, za katerega bi bilo potrebno določeno znanje, izobraževanje, certifikacija in obnavljanje znanja, kot je to npr. v medicini (Rynes, Giluk & Brown, 2007). Sicer si področji medicine in managementa nista tako različni, kot se morda zdi na prvi pogled, a je kljub temu v managementu nekaj ovir za zmanjšanje razkoraka med znanostjo in prakso (Barends, Ten Have & Huisman, 2012).

Težave z implementacijo so prisotne v vseh disciplinah, kjer tisti, ki izvajajo raziskave, niso na pozicijah, da bi ugotovitve spravili v prakso (Rynes, Giluk & Brown, 2007). Tudi tukaj je medicina primer, kjer zadeve delujejo drugače, saj pogosto raziskave izvajajo zdravniki, ki ob raziskovalnem delu tudi aktivno zdravijo ljudi (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Posledica te ločitve v managementu je manjša verjetnost, da bo raziskovalna tema, ki se je loti akademik, zanimiva tudi za managerje (Barends, Ten Have & Huisman, 2012). Po drugi strani pa je tudi manjša verjetnost, da se bo manager, ki nima stika z raziskavami, posluževal ostalih raziskav kot vir znanja (Barends, Ten Have & Huisman, 2012).



Tudi časovni okviri, s katerimi operirajo managerji, se precej razlikujejo od akademskih, saj managerji potrebujejo odgovore tukaj in zdaj, raziskave pa potrebujejo določen čas, da dajo rezultate (Rynes, Giluk & Brown, 2007). Na primer, ko so se managerji soočali s prehodom na delo na daljavo v času pandemije, so se raziskave na to temo (v večjem obsegu) lahko šele začele. Podobno se dogaja sedaj s prodorom umetne inteligence (npr. ChatGPT) v profesionalna okolja. Nova tehnologija namreč ponuja številne možnosti, a managerji, ki bi čakali na rezultate znanstvenih raziskav, bodo zamudili prvi vlak priložnosti, ki jih prinaša.

#### 4.3.2 Izgubljeno s prevodom - Znanstvene in strokovne publikacije

Dobra vstopna točka v analizo vzrokov za razkorak je stičišče akademikov in managerjev – znanstvene in strokovne publikacije, prek katerih naj bi akademiki spravili svoje ugotovitve do managerjev.

Vzpodbude akademskega sveta in izolacija akademikov na koncu pripelje do tega, da je znanstvena literatura na področju managementa nepraktična (De Frutos-Belizón, Martín-Alcázar & Sánchez-Gardey, 2019). Medtem ko managerje zanima holistični pogled in vpogledi, ki bi jim pomagali pri kompleksnih odločitvah, ki jih sprejemajo, akademiki koncepte zreducirajo na posamezne neodvisne spremenljivke in moderatorje, ki imajo statistično pomemben vpliv na določeno odvisno spremenljivko. Ko managerji odprejo znanstvene članke, so tako soočeni z regresijami in naprednimi statističnimi metodami, ki so za njih težko razumljive ter nimajo veliko ponuditi, kar se tiče implementacije (Jewell, Jewell & Kaufman, 2022).

Akademiki pišejo članke predvsem za ostale akademike in se tako osredotočajo na dejstva, informacije in interpretacije, ki služijo razvoju teorije (Rynes, Giluk & Brown, 2007). V znanstvenih člankih se tako pojavljajo stavki, kot je: »Kar razlaga 10 % variance,« ki so relevantni za akademike, za managerje pa so težko razumljivi ter nimajo prave uporabne vrednosti (Bartunek & Rynes, 2014).

Managerji se poslužujejo strokovnih publikacij, za katere je bolj kot znanstvena verodostojnost značilna atraktivnost za managerje. V strokovnih publikacijah tako določene teme nimajo toliko prostora, kot akademiki menijo, da si jih zaslužijo, nekateri članki pa imajo vprašljivo znanstveno podlago (Rynes, Giluk & Brown, 2007).

#### 4.3.3 Izgubljeno po prevodu - Pomanjkljiva implementacija

V določenih primerih managerji poznajo z dokazi podprte prakse, a jih iz različnih vzrokov ne spravijo v prakso. Nekateri izmed vzrokov za to so: pomankanje infrastrukture in virov (npr. čas), nezadostno znanje in izkušnje, kulturni faktorji, vzpodbude ter zakonodajni in organizacijski predpisi (Banks, Barnes & Jiang, 2021). Avtorji za premostitev ovir navajajo naslednja priporočila (Banks, Barnes & Jiang, 2021):

- narediti izvajanje z dokazi podprtih praks enostavno z zagotovitvijo potrebnih virov in podpore;
- grajenje inovativne kulture, v kateri je z dokazi podprt management norma;
- nagrajevanje uporabe z dokazi podprtih praks;
- zahtevati uporabo z dokazi podprtih praks prek določil, standardov in pravilnikov.

#### 4.4 Predlagane rešitve za razkorak

Ker je sam problem razkoraka med znanostjo in prakso tako širok in kompleksen, so tudi predlagane rešitve zelo raznolike. Vez med znanostjo in prakso je tako močna, kot je najšibkejši člen v verigi. Predlagane rešitve, razdeljene po kategorijah, navajam v tabeli 9.

Tabela 9: Predlagane rešitve za razkorak med znanostjo in prakso

Kategorija	Rešitve	Viri
Sodelovanje akademikov in managerjev	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vključenost managerjev v postopek pregledovanja akademskih člankov za objavo v <i>Academy of Management Review</i> in <i>Academy of Management Journal</i> ter podobnih.</li> <li>• Akademiki bi se morali udeleževati managerskih konferenc in lokalnih managerskih srečanj, da bi ohranjali reden stik s svetom.</li> <li>• Izkušenejši managerji bi se morali udeleževati akademskih konferenc.</li> <li>• Akademiki bi morali managerje vključevati v korak postavljanja raziskovalnih vprašanj ter nato, ko so znani rezultati raziskave. S tem bi odprli dialog in izboljšali razumevanje med managerji in akademiki.</li> </ul>	(J. Cohen, 2007)
Izboljšanje uporabnosti znanstvenih publikacij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahtevana sekcija o praktični aplikativnosti v vseh akademskih člankih v <i>Academy of Management Review</i>, <i>Academy of Management Journal</i>, <i>Journal of Management</i> in podobnih.</li> <li>• Učbeniki bi morali upoštevati znanstvene dokaze, a kljub temu biti dostopni povprečnim študentom. Poleg znanstvenega vidika bi morali vsebovati tudi uvide managerjev.</li> <li>• Znanstvene publikacije bi morale objavljati tudi članke o zanimivih empiričnih podatkih, ki ne direktno prispevajo k teoriji, ampak so lahko dobra iztočnica za nadaljnje raziskovanje.</li> <li>• Ustanovitev publikacije, ki bi objavljala replikacijske študije in ostale enostavne teste in razširitve teorije. Taki prispevki bi pomembno pripomogli k razvoju in akumulaciji baze znanja v managementu.</li> </ul>	(J. Cohen, 2007) (Hambrick, Starbuck, Rousseau, Walsh & Barnett, 2009)

se nadaljuje

Tabela 9: Predlagane rešitve za razkorak med znanostjo in prakso (nad.)

Kategorija	Rešitve	Viri
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
Izboljšanje strokovnosti strokovnih publikacij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikacije, kot je <i>Harvard Business Review</i>, bi morale, kjer je mogoče, citirati znanstvene dokaze, poleg tega pa imeti posebno sekcijo v člankih, kjer bi bil strokovni članek komentiran z znanstvenega vidika s povezavami do znanstvene literature za dodatno branje.</li> <li>• Ob objavi relevantnih člankov bi znanstvene publikacije morale o tem obvestiti strokovne publikacije prek obvestila za javnost, v katerem bi navajale za managerje najbolj zanimive informacije.</li> </ul>	(J. Cohen, 2007)
Komunikacija znanosti s širšo javnostjo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanstvene ustanove bi morale na svoje letne konference vabiti novinarje ter za njih pripraviti izročke, ki bi jim pomagali slediti razpravi ter interpretirati delo akademikov.</li> </ul>	(J. Cohen, 2007)
Odstranitev ovir znotraj organizacij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotavljanje potrebne infrastrukture in virov.</li> <li>• Razvoj inovacijske kulture, v kateri je z dokazi podprt management.</li> <li>• Vzpostavitev vzpodbud za uporabo dokazov pri sprejemanju odločitev (nagrade in priznanja).</li> <li>• Vzpostavitev postopkov in predpisov, ki zahtevajo dosledno uporabo dokazov.</li> </ul>	(Banks, Barnes & Jiang, 2021)

Vir: lastno delo.

## 5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O UPORABI DOKAZOV PRI MANAGEMENTU ČLOVEŠKIH VIROV V SLOVENIJI

### 5.1 Metodologija

Za vpogled v proces odločanja ter odnos slovenskih managerjev do prakse z dokazi podprtega managementa sem se odločil za delno strukturirane intervjuje v kombinaciji z vprašalnikom, ki so ga intervjuvanci reševali pred intervjujem. Po opravljenih intervjujih sem posnetke s pomočjo orodja za pretvorbo govora v besedilo prepisal, kodiral in izvedel tematsko analizo.

#### 5.1.1 Opredelitev vzorca

V vzorcu je 12 oseb, za katere navajam osnovne podatke v tabeli 10. Kot je razvidno iz tabele, so intervjuvanci zaposleni v različnih sektorjih ter v svojih podjetjih opravljajo različne funkcije. Prav tako vzorec pokriva podjetja različnih velikosti.

Tabela 100: Osnovni podatki o intervjuvancih

Intervjuvanec	Leta izkušenj	Stopnja Izobrazbe	Pozicija	Sektor	Velikost podjetja
A	več kot 20	Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija	Glavni direktor	Proizvodnja	20-50
B	več kot 20	Specializacija po izobrazbi	Glavni direktor	Bančništvo	5000+
C	10 do 20	Magisterij znanosti	Strokovnjak	Tehnologija	50-99
D	več kot 20	Magisterij znanosti	Notranji svetovalec	Proizvodnja	100-149
E	6 do 10	Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija	Glavni direktor	Bančništvo	5000+
F	10 do 20	Doktorat znanosti	Glavni direktor	Proizvodnja	5000+
G	10 do 20	Doktorat znanosti	HR Manager	Oglaševanje	250-500
H	do 2	Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija	Strokovnjak	Trgovina	1000-2000
I	10 do 20	Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija	HR Manager	Energetika	100-149
J	6 do 10	Magisterij znanosti	Glavni direktor	Informacijske Tehnologije	50-99
K	3 do 5	Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija	Notranji svetovalec	Trgovina	20.000+
L	do 2	Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija	Strokovnjak	Svetovanje	1-5
M	6 do 10	Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija	Strokovnjak	Javni sektor	/

Vir: lastno delo.

Za intervjuvance sem si izbral ljudi, ki so odgovorni za ravnanje z ljudmi pri delu v podjetjih. V to kategorijo sem uvrstil kadrovske managerje in strokovnjake ter generalne direktorje in managerje. S tem sem želel dobiti vpogled tako s strani tistih, ki so specializirani za management človeških virov, kot tistih, ki so glavni odločevalci v podjetjih. Pridobivanje ljudi za pogovor je potekalo predvsem prek poznanstev, vendar mi je kljub temu uspelo zajeti precej širok spekter profilov in organizacij, v katerih so bili intervjuvanci zaposleni.

### 5.1.2 Zbiranje podatkov za analizo

Podatke za analizo sem zbiral v dveh korakih. Prvi korak je bil vprašalnik, ki so ga intervjuvanci rešili sami, drugi korak pa je bil intervju, del katerega je bila tudi vinjeta. Večino intervjujev sem izvedel prek video klica v aprilu in maju 2022.

### 5.1.3 Predstavitev vprašalnika

Namen vprašalnika je bil pridobiti informacije, ki so služile pripravi na intervju. Nekatera od vprašanj so bila povzeta po anketah, ki so že bile izvedene v tujini (Barends in drugi, 2017), kar mi je omogočalo primerjavo.

Prvi sklop vprašanj se nanaša na uporabo različnih virov pri odločanju, eno vprašanje je tudi namenjeno oceni znanstvene pismenosti sodelujočih. Nato je v vprašalniku tudi tabela, ki sprašuje po odnosih managerjev do z dokazi podprtega managementa. Naslednji sklop vprašalnika pa sprašuje najprej po HR praksah, nato pa po znanju sodelujočih. Namen tega je ugotavljanje razlik med znanjem managerjev ter dejanskimi praksami v organizacijah. V vprašalniku je nato še nekaj vprašanj, povezanih s pogostimi miti oz. zmotami na področju managementa človeških virov (Rynes, Brown & Colbert 2002). Celoten vprašalnik je na voljo v prilogi 2.

### 5.1.4 Predstavitev intervjuja

Intervju je bil strukturiran na podlagi šestih korakov z dokazi podprtega managementa in štirih virov dokazov (Barends & Rousseau, 2018). Vprašanja sledijo procesu z dokazi podprtega odločanja od definicije problema do ocenjevanja rezultatov odločitve. Pri vodenju intervjujev sem se držal delno strukturiranega pristopa. Potrudil sem se pokriti vsa glavna vprašanja, a sem se posluževal tudi podvprašanj ali pa sledil zanimivi izjavi, tudi če se ni direktno umeščala v zastavljen potek. Osnutek intervjuja je na voljo v prilogi 3. Za transkripcijo intervjujev sem uporabil orodje za prepoznavo govora ter jezikovni model ChatGPT za urejanje besedila.

### 5.1.5 Predstavitev vinjete

Na koncu pogovorov sem intervjuvancem predstavil tudi eno izmed dveh vinjet. Ena je bila postavljena tako, da je bil fokus na definiciji problema in zbiranju informacij, druga pa na implementacijo spremembe v organizaciji. Obe vinjeti sta v polnosti na voljo v prilogi 4.

## 5.2 Rezultati

Rezultate sem analiziral glede na strukturo vprašalnika.

### 5.2.1 Definicija problema

Prvo fazo z dokazi podrtega managementa lahko razdelimo na dva dela: zaznavanje in definicija problema oz. priložnosti. Pri obeh delih se intervjuvanci glede na kontekst in potrebe poslužujejo različnih strategij, ki jih bom opisal spodaj.

**Očitni problemi in priložnosti, ki jih izpostavijo zaposleni.** Trije intervjuvanci so omenili, do so problemi večkrat očitni in sami pridejo do njih, skoraj vsi pa so omenili pomembnost prislunosti zaposlenim. Intervjuvanka I pravi: »Problemi pridejo do mene po različnih kanalih.« Intervjuvanka I je tudi povedala, da se nato poskuša lotiti reševanja problema sistematsko in razumeti, kaj in zakaj je šlo narobe ter kakšne ukrepe je potrebno sprejeti. Oviro za njo pa predstavlja dejstvo, da je tovrstnih težav več, kot jih se sama sposobna reševati, kar pomeni, da mora tudi sproti postavljati prioritete, česa se bo najprej lotila. Dodaten izziv pri prioritizaciji ji predstavljajo tudi razlike v »glasnosti« ljudi, ki prihajajo s problemi, kar na koncu vpliva na prioritete. Intervjuvanka A iz manjšega podjetja (manj kot 50 zaposlenih) je povedala, da ne delujejo kot neka korporacija, kjer imajo dolgoročne proaktivne strategije, ampak zadeve rešujejo, ko se pojavi potreba.

**Spremljanje notranjih trendov na podlagi organizacijskih podatkov.** Naslednji vir problemov, ki so ga intervjuvanci omenjali, so razni notranji trendi. Intervjuvanka J pravi: »Sodelujemo v anketi zlata nit, poleg tega pa spremljam tudi trende glede plač, bolniških, udeležbe na izobraževanjih ipd.« Na podlagi opažanj iz ankete nato postavijo organizacijske cilje, kaj bi bilo potrebno izboljšati. Spremljanje različnih kadrovskih ali poslovnih trendov znotraj podjetja je omenila tudi večina preostalih intervjuvancev.

**Spremljanje zunanjih trendov.** Tretji vir problemov oz. priložnosti je spremljanje zunanjih trendov in dogodkov. To je pomembno tako s poslovnega kot kadrovskega vidika. Intervjuvanka D pravi: »Spremljam tako trende kot ostalo dogajanje po svetu, saj geopolitična situacija pomembno vpliva na našo strategijo.« Večina generalnih managerjev je podobno omenila pomembnost biti v stiku z dogajanjem po svetu za zaznavanje priložnosti in nevarnosti. Kadrovniki so pa bolj govorili o spremljanju raznih trendov na trgu dela. Kljub temu je po besedah intervjuvanke G ključno razumeti oboje: »Moram razumeti naše podjetje, trg, na katerem delujemo, kot tudi trende na trgu dela. Na podlagi tega se nato odločamo, kakšni bodo profili prihodnosti, ki jih moramo zaposlovati.«

**Poznavanje in razumevanje strategije podjetja.** Intervjuvanci poudarjajo pomembnost razumevanja ciljev in usmeritev podjetja, saj to omogoča lažje prepoznavanje relevantnih problemov in priložnosti. Intervjuvanka H, ki je kot relativno novo zaposlena v večji organizaciji, pravi: »Jaz nisem manager in delam v razvoju kadrov, tako da ne rabim

sprejemati odločitev na višji ravni.« Intervjuvanki I in G, ki pa sta vodji kadrovske, morata biti bolj v stiku z vodstvom podjetja ter se navezovati na širšo strategijo podjetij.

Vsi intervjuvanci za definicijo problema uporabljajo določeno kombinacijo zgoraj naštetih strategij. Intervjuvanka D je na primer povedala: »Prvi korak je, da prisluhneš sodelavcem, kje so problemi oz. priložnosti, hkrati pa pogledaš statistične podatke glede delovanja podjetja, odnosov s kupci in na podlagi vsega tega začrtaš nek pogled za naprej.«

### 5.2.2 Izkušnje strokovnjakov

Pri z dokazi podprtem managementu je pomembno, da se po zaznanem problemu ali priložnosti ne spušča slepo v implementacijo, ampak se zadevo validira. Eden izmed pomembnih virov za intervjuvance so lastne izkušnje, sodelavci ter mnenja ostalih ekspertov.

Intervjuvanec F pravi: »Zaupam zaposlenim, da so strokovnjaki in so naštudirali literaturo, jaz ne morem biti v vsem ekspert. Mi pa morajo pokazati, da so ' naredili domačo nalogo'.« Intervjuvanci se večkrat zanašajo na podrejene, pri čemer je pomembno zaupanje, podkrepljeno z dokazi. Naloga managerja nato je, da »pri strateških odločitvah vidi širšo sliko, s čimer imajo managerji pogosto težave. Naloga managerja je, da poskrbi za to, da pri odločanju upošteva širši kontekst (Intervjuvanec C).«

Intervjuvanka E se večkrat obrne na direktorje ostalih regij, saj se pogosto najde kdo, ki se je že soočal s podobnim izzivom. Tudi pri ostalih intervjuvancih so bile večkrat omenjene praktične izkušnje kot pomemben kriterij za ovrednotenje mnenj strokovnjakov. »Pomemben je tudi track record, torej da je strokovnjak v preteklosti že dal uporabne nasvete,« je povedal intervjuvanec C.

»Zunanji strokovnjaki in svetovalci so neuporabni, če nimajo konkretnih izkušenj iz naše industrije,« meni intervjuvanka D. Podobno se zdi tudi intervjuvanki H, ki bolj ceni praktike, kot teoretike. Pomembnost praktičnih izkušenj s podobnimi izzivi se pojavi večkrat tudi pri ostalih intervjuvancih.

V posebno kategorijo lahko uvrstimo še bolj specifične strokovnjake, kot so pravniki in IT, kjer je zaupanje še toliko bolj pomembno, saj intervjuvanci težje preverjajo njihovo delo, dokler se ne pokažejo rezultati.

### 5.2.3 Organizacijski podatki

Večina intervjuvancev je poudarila pomembnost uporabe dokazov iz več zanesljivih virov, eden izmed katerih so tudi organizacijski podatki. Kot je zgoraj omenjeno, se jih

intervjuvanci poslužujejo že v fazi zaznave oz. definicije problema, pomembno vlogo igrajo pa tudi za validacijo problemov in priložnosti.

Intervjuvanka L, ki deluje kot zunanja svetovalka, coachinja in facilitatorica najprej dobi informacijo od naročnika (vodstvo podjetja), nato pa pogleda še poslovne številke ter pridobi informacije od zaposlenih prek intervjujev in vprašalnikov. Pomembno je tudi, da razume strukturo in ostale karakteristike podjetja, preden začne »vleči nitke«.

HR strokovnjaki so poleg trendov znotraj podjetja omenjali tudi pomembnost spremljanja trendov tako na trgu dela kot znotraj podjetja. Glede nivoja zbiranja informacij o zaposlenih so organizacije na različnih stopnjah. Nekateri imajo jasno definirane in digitalizirane sisteme za spremljanje in razvoj zaposlenih, kot npr. pri intervjuvanki G, kjer so pred kratkim »razvili svoj sistem za spremljanje ciljev in kompetenc zaposlenih s 360-stopinjskim ocenjevanjem. Na podlagi tega sistema primerjamo potencial z dejansko uspešnostjo in skušamo zmanjšati razkorak.« Pri nekaterih – kot je intervjuvanka K – pa je vse še v povojih in se »analitična kultura še vzpostavlja«. Pri tem jim največjo oviro predstavljajo zaposleni, ki si ne želijo zapustiti cone udobja in uporabljati novih orodij in postopkov, ki jih zahteva digitalizacija.

#### 5.2.4 Znanstveni dokazi

Večinoma se intervjuvanci zatekajo k strokovni literaturi, uporabe znanstvene literature pa je manj. Managerji si želijo lepo zapakiranih informacij, ki so pripravljene na implementacijo. »Problem je v prenosu znanja na managerje, saj nimajo/mo časa brati študij. Na koncu vedno prideš na '10 steps to...', ker postavljaš stvari z nule in rabiš nekaj preprostega. Si pa želim, da bi delali v skladu z raziskavami,« komentira razkorak med znanostjo in prakso intervjuvanka I.

Znanstveno literaturo sistematično uporabljata predvsem intervjuvanki z ozadjem iz psihologije. Intervjuvanka L pravi: »Dosti časa namenim raziskovanju, berem veliko psiholoških in nevroloških knjig. Znanstvene članke preletim, če se mi zdijo zanimivi, če pa raziskujem neko temo, se bolj poglobim. Preberem uvod in metodologijo, potem pa interpretacijo. Rezultate pogosto preskočim, saj je notri ogromno žargona, ki je pomenljiv bolj za raziskovalce. Ko pa o teh raziskavah govorim z managerji, uporabljam ogromno primerov, s katerimi poskušam teorijo preslikati v realnost.« Intervjuvanka G pa dodaja: »Vsi bi radi imeli čarobne paličice in hitre rešitve, ampak tak površinski pristop ni učinkovit; razvoj neke rešitve pač terja svoj čas.«

Najbolj pogosto omenjeni publikaciji sta bili *Finance* in *Harvard Business Review*. Nekaj intervjuvancev je tudi omenilo, da se poslužujejo virov, ki so jih dobili v sklopu raznih izobraževanj. Intervjuvanki A in H sta se npr. udeležili strokovnega izobraževanja za coaching, prek katerega sta dobili kup izobraževalnih materialov.



### 5.2.5 Stališča deležnikov

Pogovor z zaposlenimi je bil pri vseh intervjuvancih pomemben vir informacij, ki so vključeni na različne načine. Intervjuvanka L kot zunanja svetovalka izvaja različne ankete, s katerimi si pridobi sliko o zaposlenih. Podobno v organizacijah intervjuvank G in J izvajajo redne ankete zadovoljstva zaposlenih. Poleg anket so pomembni tudi pogovori ena na ena (intervjuvanka J) ter v različnih konstelacijah (intervjuvanka A). Intervjuvanka D poudarja pomen vključevanja zaposlenih v odločitve, saj se tako čutijo slišani in vključeni v proces.

Iz vinjete, povezane z zbiranjem dokazov, so bili dokazi deležnikov, se pravi mnenje zaposlenih o določeni spremembi, ter organizacijski podatki pogosteje omenjeni kot posvetovanje z literaturo ali strokovnjaki. Intervjuvanka M je odgovorila, da bi jo najprej zanimalo mnenje zaposlenih, s kakšnimi težavami so se soočali ter ali je konec koncev zadeva izvedljiva. Intervjuvanka L tudi izpostavlja pomembnost uporabniške izkušnje zaposlenih pri uvajanju sprememb. Poleg tega je potrebno tudi spremljati reakcijo zaposlenih po sprejeti odločitvi (Intervjuvanka K).

### 5.2.6 Združevanje dokazov

Pri združevanju dokazov imajo veliko težo številke, organizacijski dokazi in raziskave, tako da so odločitve podprte s teorijo in dokazi (intervjuvanka G). Poleg tega intervjuvanka G zagovarja tudi, da je pomembno v tej fazi obrazložiti implikacije problema oz. rešitve.

Več omenja intervjuvanec B: »Analize in strokovne razlage so fajn, a na koncu je odločitev sprejeta tako iz trebuha kot iz glave (emotivno in racionalno). Informacij ni nikoli dovolj in na neki točki moraš kot manager sprejeti odločitev na podlagi dostopnih informacij in prevzeti odgovornost za to.« Intervjuvanki H in J tudi omenjata vlogo intuicije kot zadnji korak v odločanju.

Za intervjuvanko J je pri združevanju dokazov pri postavljanju letnih ciljev pomemben kriterij izvedljivost projektov. Torej tudi če ostali kažejo v prid nekemu projektu, je ključno tudi, da ima organizacija dovolj sredstev (finančnih, človeških, ...) za izvedbo.

Če dokazi ne nakazujejo jasne smeri, je za intervjuvanca C in M pomembno v tem koraku tudi poiskati tretje mnenje. Druga rešitev v tem primeru pa je lahko tudi testiranje obeh možnosti (intervjuvanec F). Kdaj je bolje sprejeti odločitev kot pa čakati in zamuditi priložnost (intervjuvanka J).

### 5.2.7 Uporaba dokazov

Pri implementaciji odločitev in vpeljavi sprememb se, kot je poudaril intervjuvanec C, večkrat zatakne, izzivi, s katerimi se managerji pri tem soočajo, pa so raznoliki:

Podpora vodstva je ključen dejavnik za uspešno implementacijo. Intervjuvanci C, G in J so povedali, da brez odločne podpore vodstva spremembe težko zaživijo v organizaciji. Zaposleni se namreč zgledujejo po ravnanju in pričakovanjih svojih nadrejenih.

Poleg tega je potrebno upoštevati kulturo in zrelostno stopnjo organizacije, kot sta opozorili intervjuvanki K in I. Ti spremenljivki namreč vplivata na zmožnosti organizacije, da vpelje določeno spremembo.

Velikost podjetja je tudi dejavnik, ki vpliva na uvajanje sprememb. Intervjuvanci E in D opažajo, da je spremembe lažje vpeljati v manjšem podjetju, saj je tam komunikacija hitrejša in bolj tekoča, kar olajša širjenje sprememb.

V procesu uvajanja sprememb so napake neizogibne. Intervjuvanki H in I poudarjata, da je pomembno, da se iz napak učimo in jih uporabimo za izboljšanje prihodnjih procesov.

Intervjuvanki G in L, ki največ uporabljata znanstveno literaturo, sta potrdili, da hitrih rešitev ni, ter da prenos teorije v prakso zahteva precej časa in truda. Literatura lahko ponudi teoretične okvirje in izhodišča, vendar pa uporaba zahteva prilagajanje specifičnemu kontekstu in potrebam organizacije.

### 5.2.8 Ocenjevanje rezultatov odločitve

Ocenjevanje sprejete odločitve je ključnega pomena v procesu odločanja. Intervjuvanci so opisali različne metode za ocenjevanje odločitev, ki segajo od periodičnega spremljanja ciljev do analize poslovnih podatkov in spremljanja finančnih kazalnikov.

Intervjuvanec B poudarja pomembnost spremljanja ciljev na letni in kvartalni ravni. Ta metoda omogoča opazovanje napredka in pravočasno korekcijo smeri. Ključno je tudi, da se odločijo, katere odločitve bodo spremljali, saj tekom leta sprejmejo preveč odločitev, da bi lahko vse spremljali.

Intervjuvanec C ugotavlja, da se pri zaposlitvah lahko spremlja rezultate, a se ti pokažejo prek delovne uspešnosti, ki je razvidna šele s časom. Ta intervjuvanec tudi izvaja »post-mortem« analize projektov, kar omogoča ugotavljanje, kaj je vodilo k neuspehu oz. uspehu projekta. Intervjuvanec je tudi izpostavil, da je večji izziv pri ocenjevanju dolgotrajnih projektov, saj zbiranje potrebne dokumentacije zahteva precej časa.

Intervjuvanka E opisuje uporabo poslovnih podatkov za merjenje uspešnosti. To pomeni analiziranje ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI), trendov in sprememb, da bi ocenili, ali so odločitve prinesle zelene rezultate.

Pomen povratnih informacij poudarja intervjuvanka H, ki trdi, da so le-te ključne za izboljšave. Poleg tega se povratne informacije na prejšnje obdobje vključijo v načrte za naprej, kar omogoča neprekinjeno izboljševanje in prilagajanje.

Intervjuvanka J se osredotoča na cilje kot glavno merilo uspešnosti. Po zastavitvi ciljev se spremlja, kako se organizacija približuje tem ciljem, in se prilagodi ali pa opusti pristop, če rezultati niso v skladu z načrti.

Intervjuvanka L sledi finančnim kazalnikom, ki jih stranka že spremlja, da bi primerjala uspešnost podjetja. Pomembne so tudi povratne informacije od naročnikov, saj je na koncu merilo tudi, ali jih stranka ponovno najame ali ne.

Intervjuvanka M pripravlja letna poročila, v katerih analizira, kaj je bilo doseženo in kaj ne ter razloge za to. To ji omogoča globlje razumevanje učinkovitosti sprejetih odločitev in pripomore k boljšemu načrtovanju v prihodnje.

#### 5.2.9 Pristop k uvajanju (z dokazi podprtih) sprememb

Pri vinjeti, povezani z implementacijo spremembe v organizaciji, sem v odgovorih intervjuvancev zaznal nekaj tem, ki so se pogosto ponavljale.

**Pomembnost kulture podjetja.** Kot prvo, je potrebno kulturo podjetja upoštevati pri pristopu uvajanja spremembe (intervjuvanka K) in spremembe vključiti v trenutno situacijo (intervjuvanka I). Spremembe je najenostavneje izvajati, če je kultura v podjetju prožna (intervjuvanka H). Predvsem za z dokazi podprt management intervjuvanka G izpostavlja pomen zavezanosti k razvoju in strokovnosti kot gonilni sili za uporabo najboljših dosegljivih dokazov pri sprejemanju odločitev. Dodaja, da je močna kultura tudi pomemben faktor pri zaposlovanju. Predvsem pa je ključnega pomena, da se kulturo živi, saj povedati ni dovolj (intervjuvanka A). Poleg tega kulturo omenjata tudi intervjuvanca C in G.

**Podpora vodstva.** Ključna je podpora z vrha, ki je nujna pri uvajanju novih praks (intervjuvanec C), saj se spremembe začnejo z »buy-inom« vodstva (intervjuvanka G). Za pridobitev podpore vodstva je potrebno predstaviti koncept in situacijo ter pripraviti pilotni projekt (intervjuvanec F). Nato pa je ključnega pomena tudi, da je podpora vodstva izražena z dejanji, ne samo z besedami (intervjuvanka J).

**Postopno uvajanje.** Intervjuvanka G poudarja, da se spremembe ne zgodijo čez noč in jih je treba uvajati postopoma. Primer postopnega uvajanja so zgoraj omenjeni pilotni projekti.

Intervjuvanka L pa opozarja, da je za vpeljavo sprememb potrebna osebna motivacija in da se spremembe v okolje ali organizacijo uvajajo postopoma.

**Izobraževanje zaposlenih.** Izobraževanje zaposlenih je nujno za uspešno implementacijo sprememb. Kot poudarja intervjuvanka J, je potrebno usposobiti ljudi, da bodo izvajali nov proces. Izobraževanje vodij o pomembnosti in dodani vrednosti sprememb je ključno, kot poudarja intervjuvanka H.

**Merljivi cilji.** Za uspešno izvajanje sprememb je potrebno postaviti merljive cilje. Intervjuvanka J poudarja, da je potrebno zastaviti cilj in zbirati informacije, s katerimi se meri uspešnost spremembe.

**Mnenje zaposlenih.** Mnenje zaposlenih je bistveno za uspešno izvajanje sprememb. Intervjuvanki K in G poudarjata pomen vprašanja zaposlenih za mnenje, strahove in nasprotovanja, a intervjuvanka K pri tem opozarja, da je odpor normalen, saj zaposleni kdaj nočejo iz cone udobja. Intervjuvanka M izpostavlja preverjanje izvedljivosti spremembe s strani zaposlenih. Intervjuvanec L prav tako poudarja pomen upoštevanja želja zaposlenih.

**Prilagajanje zrelostni ravni organizacije.** Intervjuvanka I opozarja, da je uvedba sprememb odvisna od zrelostne stopnje organizacije, saj mora biti okolje oz. organizacija zrela za spremembe (intervjuvanka L).

## 6 DISKUSIJA

### 6.1 Ključne ugotovitve

Večina ugotovitev iz intervjujev je bila precej nepresenetljivih. Najbrž malce zaostajamo za razvitejšimi državami, a so vseeno tudi pri nas prisotne z dokazi podprte prakse in motivacija za uporabo različnih virov dokazov pri odločanju. Za uporabo z dokazi podprtega managementa v Sloveniji (in drugje) je potrebno kar nekaj pogojev, ki morajo biti izpolnjeni. Moja raziskava je dala vpogled o trenutni situaciji pri nas za večino le-teh.

Kot prvo je potrebno zavedanje o z dokazi podprtem managementu ali pa posameznih z dokazi podprtih praksah. Eksplicitno je z dokazi podrt management v Sloveniji še precej neznan, se pa vsi intervjuvanci zavedajo pomembnosti uporabe dokazov pri odločanju. Pri tem so seveda razlike v razumevanju. Vsi razumejo dokaze kot neka konkretna dejstva oz. informacije, a nekateri k temu predvsem prištevajo organizacijske dokaze, mnenja zaposlenih ter morda dokaze iz industrije. Ko gre za znanstvene dokaze, je govora predvsem o strokovnih dokazih za določeno stroko, manj pa o raziskavah, povezanih z upravljanjem človeških virov. Sodeč po intervjujih, je največji prediktor glede tega izobrazba managerja. Tisti z raziskovalnim ozadjem iz študija psihologije so se namreč najbolj zavedali pomembnosti raziskovalnih študij.

Vprašanje je seveda, ali je problem v zavedanju, da znanstvena literatura obstaja, ali pa je šibkejši člen v tej verigi znanje in veščine managerjev. Vsak korak z dokazi podprtega managementa zahteva določeno specifično znanje, a razlike med intervjuvanci so bile najbolj očitne okoli znanstvene pismenosti. Za uporabo ugotovitev iz raziskav je potrebno znati postaviti jasno vprašanje, poiskati relevantno literaturo, iz nje izluščiti ključne informacije in na podlagi le-teh sprejemati strateške, taktične in procesne odločitve. To kaže na to, da bi bil eden od pomembnih korakov za premostitev razkoraka med znanostjo in prakso izobraževanje managerjev o raziskovalnih metodah in razširjanje znanstvene pismenosti.

Naslednji pogoj za izvajanje z dokazi podprte prakse so zadostni viri – tako materialni kot časovni. Raziskovanje, zbiranje dokazov, priprava in izvedba z dokazi podprtih rešitev zahteva znaten vložek. Managerji so pogosto precej zasedeni in nimajo časa ukvarjati se z vsemi aktivnostmi, ki jih z dokazi podprt management zahteva. Tukaj najbrž v veliki meri velja rek, da »ni stvar časa, ampak prioritete«. To pomeni, da morajo managerji poskrbeti, da bodo za uporabo dokazov pri odločanju imeli dovolj časa. To seveda pomeni spremembe, tako v osebni organizaciji dela kot širše v podjetju.

Za tovrstne spremembe v podjetjih je potrebna tudi primerna organizacijska kultura. Intervjuvanci potrjujejo pomembnost pripravljenosti ljudi na spremembe ter prizadevanje k odličnosti in razvoju. Organizacije, ki imajo spremembe in strokovnost v svoji DNK, bodo kot prvo privlačile ter nato izbirale kandidate, ki bodo prispevali k tovrstni kulturi. Zaposleni v takih organizacijah so nato bolj dovzetni za spremembe, saj razumejo pomen izboljšav za uspeh organizacije.

Kultura organizacije je sicer stvar vseh zaposlenih, a nihče nima večjega vpliva na prakse, vrednote in medsebojna pričakovanja od vodstva. Vsi intervjuvanci so izpostavili ključno vlogo, ki jo vodstvo igra pri vpeljavi sprememb. Prav tako so omenili vlogo, ki jo pričakovanja vodstva in ostalih managerjev imajo pri načinu dela zaposlenih. Če vodja ne pričakuje odličnosti in z dokazi podkrepljenih odločitev, potem se kultura z dokazi podprtega managementa težko razvije. Za pogostejše izvajanje z dokazi podprte prakse v slovenskem managementu bo tako potrebno zagotoviti, da so managerji na najvišjih položajih izobraženi in motivirani za uporabo vseh štirih vrst dokazov.

Več intervjuvancev je omenilo tudi vlogo, ki jo igrajo razni zunanji strokovnjaki, ki obsegajo tako svetovalce kot razne izobraževalce, katerih seminarjev se managerji udeležujejo. Tem ljudem na koncu koncev zaupajo, da se spoznajo na svoje področje, kar pomeni, da imajo njihova priporočila glede virov, pa tudi pri odločitvah, znatno težo. Naloga managerjev bi tukaj morala biti, da zagotovijo, da so razni zunanji strokovnjaki zares verodostojni ter ne slepo zaupati njihovim priporočilom, ampak zahtevati dokaze in razlago relevantnega ozadja.

Pomembno je omeniti, da so kljub določenim skupnim temam razlike med organizacijami in managerji precej velike. Poleg velikosti, panoge ipd. se podjetja razlikujejo tudi po stopnji pripravljenosti za z dokazi podprt management ter kje imajo najšibkejši člen v verigi uporabe dokazov pri odločanju. To pomeni, da je za širitev z dokazi podprte prakse pomembno, da se pristopi z več različnih smeri na različnih korakih z dokazi podprtega managementa.

## 6.2 Prispevki

To delo predstavlja prvi korak na poti do boljšega razumevanja stanja z dokazi podprte prakse v kontekstu managementa človeških virov v Sloveniji. Odpira pomembna vprašanja tako za razpravo kot za nadaljnje raziskovanje. V tem poglavju bom podrobno predstavil prispevke te disertacije, od uvodnih razmislekov o z dokazi podprtem managementu v Sloveniji, uvidov iz intervjujev, do specifičnih priporočil za različne deležnike in napotkov za prihodnje delo.

### 6.2.1 Uvod v z dokazi podprt management v Sloveniji

Z dokazi podprt management predstavlja pomemben napredek v pristopih odločanja, saj združuje empirične dokaze iz organizacije ter ostalih raziskav, strokovno znanje in upoštevanje deležnikov pri sprejemanju odločitev. Kljub pomembnosti z dokazi podprte prakse se v slovenskem prostoru o z dokazi podprtem managementu še ni eksplicitno govorilo. Zato to delo predstavlja prvi korak v to smer. Z izgradnjo teoretične podlage in izvajanjem intervjujev je bila opravljena analiza trenutnega stanja z dokazi podprtega managementa v Sloveniji. Intervjuji so pokazali, da so kljub odsotnosti izrecne terminologije prakse z dokazi podprtega managementa že prisotne in se izvajajo v slovenskih podjetjih. V še večji meri se je pokazalo tudi zavedanje o pomembnosti uporabe kvalitativnih dokazov pri odločanju. Na tej točki je eksplicitna razprava o tem pristopu in širša prepoznavnost z dokazi podprte prakse ključnega pomena za nadaljnji razvoj in izboljšanje praks managementa človeških virov v slovenskem prostoru.

### 6.2.2 Ugotovitve iz intervjujev

Intervjuji, ki sem jih izvedel, dajejo vpogled v trenutno stanje z dokazi podprtega managementa v Sloveniji. Med intervjuvanci so bile zaznane različne metode in pristopi, ki odražajo temeljna načela tega pristopa. Intervjuji so tudi pokazali, da, kljub temu da se izraz "z dokazi podprt management" morda ne uporablja v vsakdanji praksi, mnoge slovenske organizacije že izvajajo pristope, ki so skladni z z dokazi podprto prakso. Razkrili so tudi spodaj naštetе izzive, s katerimi se srečujejo managerji pri izvajanju raznih praks z dokazi podprtega managementa, kar ponuja dragocene vpogledе za nadaljnji razvoj in raziskave.

**Organizacijska kultura.** V nekaterih organizacijah so prisotne razne ovire, ki zavirajo vpeljevanje z dokazi podprtega managementa. Te ovire so lahko v obliki odpora zaposlenih, nepripravljenosti za spremembe ali pomanjkanje podpore vodstva. Naloga vodstva je tako, da skrbi za kulturo sprememb in izboljšav v organizacijah ter promovira učenje in odličnost kot temeljni vrednoti.

**Pomankanje časa in ostalih virov.** Z dokazi podprt management zahteva obsežno zbiranje in analizo dokazov, kar lahko zahteva veliko časa in ostalih virov. Nekateri intervjuvanci so izrazili skrb, da ob običajnih delovnih obremenitvah ne zmorejo zadostiti tem zahtevam. V takih situacijah je lahko rešitev ali reorganizacija dela strokovnjaka ali pa razbremenitev, da lahko dovetno pristopa k odločitvam. Naloga vodilnih v podjetju je, da zaščitijo tako svoj čas kot čas svojih podrejenih za sprejemanje odločitev.

**Specifično znanje.** Z dokazi podprt management človeških virov zahteva mnogo različnih specifičnih znanj in veščin. Managerji in strokovnjaki pogosto nimajo potrebnega ozadja iz psihologije, statistike in raziskovalnega dela za iskanje, uporabo in apliciranje dokazov. To lahko pomeni, da zaradi pomanjkanja znanja prihajajo do napačnih zaključkov, oz. pomeni dodatno obremenitev za managerje in strokovnjake, da si pridobijo potrebna znanja in veščine. Posledica pomanjkanja znanja je lahko tudi slabša pripravljenost in pomanjkanje motivacije zaposlenih za spremembe. Za premostitev te ovire je s strani managerjev in strokovnjakov potrebno samoiniciativno izobraževanje, s strani vodstva pa, da omogočijo priložnosti za pridobivanje potrebnih znanj. Vloga šolstva tukaj pa je pripraviti bodoče managerje na prakticiranje z dokazi podprtega managementa v svojem delu.

**Zunanji izvajalci.** Pri svojem delu se managerji in strokovnjaki pogosto zanašajo na zunanje strokovnjake in svetovalce. Ti služijo kot kuratorji znanja, ki se vključujejo v prakse določene organizacije. Kvaliteta tega znanja je izjemno pomembna, saj na njem temeljijo odločitve, ki jih sprejemajo managerji. Zaradi pomanjkanja časa in specifičnega znanja se managerji pogosto ne morejo v celoti posvetiti preverjanju zanesljivosti in kakovosti pridobljenih informacij. Od svetovalcev se zato pričakuje, da opravijo "domačo nalogo" in zagotovijo zanesljive in uporabne informacije. Po drugi strani pa je naloga managerjev, da ustrezno preverjajo ponudnike, ki jih izbirajo, ter tako zagotovijo kakovost in zanesljivost njihovih storitev.

### 6.2.3 Priporočila za različne deležnike

V tem podglavju bom na podlagi teoretičnih osnov in ugotovitev iz intervjujev podal priporočila za učinkovito implementacijo z dokazi podprtega managementa v slovenskih organizacijah. Poudaril bom ključne vidike, ki jih je potrebno upoštevati pri uvajanju tega pristopa, in posebej osvetlil vlogo različnih deležnikov v tem procesu.

### 6.2.3.1 Priporočila za vodilne v organizacijah

*Spremembe se začnejo na vrhu.* To je temeljni aksiom, ki se ga vodilni v podjetjih morajo zavedati, ko uvajajo in izvajajo z dokazi podprto management. Vloga vodilnih ni omejena zgolj na uporabo tega pristopa pri lastnem odločanju, temveč obsega tudi spodbujanje uporabe z dokazi podprte prakse med zaposlenimi ter zagotavljanje ustreznega okolja in pogojev za njeno izvajanje. Kot ključni igralci, ki narekujejo tempo in smer sprememb ter postavljajo standarde v organizaciji, imajo vodilni obsežno in odgovorno nalogo. Njihova odločitev za podporo z dokazi podprtemu pristopu je temeljni korak, ki vpliva na vse nadaljnje faze implementacije. Pri tem se lahko soočajo z različnimi izzivi, vključno s pridobivanjem podpore zaposlenih in soočanjem s strahom pred neznanim, kar je pogosto povezano s spremembami v načinu dela in pričakovanjih do zaposlenih. Vodilni bi se morali osredotočiti na poudarjanje prednosti z dokazi podprtega managementa, razumevanje skrbi zaposlenih in naslavljanje morebitnih ovir za uvajanje novih praks. V naslednjih odstavkih bom podrobneje opisal specifične odgovornosti in izzive, s katerimi se vodilni srečujejo pri uvajanju z dokazi podprte prakse v svoje organizacije.

**Upravljanje strahu in občutka ogroženosti.** Uvedba z dokazi podprtega managementa lahko pri nekaterih zaposlenih povzroči občutek strahu ali ogroženosti. Morda bodo zaskrbljeni zaradi povečane odgovornosti, morebitne spremembe delovnih nalog ali celo zaradi strahu pred neuspehom. Vodilni morajo biti pripravljeni prepoznati in obravnavati te strahove, da bi zagotovili uspešen prehod na nov pristop. Pomembno je, da vodilni vzpostavijo okolje, ki zaposlenim omogoča izražanje skrbi, hkrati pa jih vzpodbuja k iskanju in uporabi dokazov za podporo svojim odločitvam. Vodilni lahko to dosežejo z vzpostavitvijo odprte komunikacije, izkazovanjem podpore, izobraževanjem zaposlenih o pomenu in koristih z dokazi podprtega managementa ter s spodbujanjem kulture, ki ceni napake kot priložnosti za učenje in izboljšanje.

**Pomen vedenja in stališč vodilnih kot zgleda za zaposlene.** Vodilni ne igrajo le ključne vloge pri sprejemanju odločitev, ampak tudi pri oblikovanju kulture in vrednot v podjetju. Skozi lastno vedenje lahko vodilni pokažejo, kako se z dokazi podprto odločanje uporablja v praksi. To je lahko zelo močna motivacija in signal za zaposlene. Praktično to pomeni, da bi vodilni morali jasno pokazati svojo predanost z dokazi podprtemu managementu, ne le v besedah, ampak tudi v dejanjih. Poleg z besedami in dejanji vodilni vplivajo tudi s standardi, ki jih pričakujejo od zaposlenih. Za uspešno izvajanje z dokazi podprtega managementa morajo vodilni pričakovati, da se bodo podrejeni držali z dokazi podprtih pristopov ter predložili dokaze in miselni proces za svojimi odločitvami.

**Ustvarjanje pogojev za z dokazi podprto prakso.** Z dokazi podprta praksa zahteva ustrezno okolje in pogoje, ki morda v vseh podjetjih niso samoumevni. Vodilni so tisti, ki nosijo odgovornost za odkrivanje in odstranjevanje ovir, ki zaposlenim v organizaciji preprečujejo uspešno uvajanje in uporabo z dokazi podprte prakse. To vključuje



zagotavljanje dostopa do relevantnih dokazov, omogočanje zbiranja in analize organizacijskih podatkov ter ustvarjanje pogojev za nenehno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Za uspešno izvajanje z dokazi podprte prakse je ključnega pomena, da vodilni zagotovijo, da imajo zaposleni dostop do potrebnih virov, informacij in znanja ter ustrezno finančno in časovno podporo.

**Spodbude za uporabo z dokazi podprte prakse.** Vodilni morajo biti tisti, ki aktivno spodbujajo in motivirajo zaposlene k uporabi z dokazi podprte prakse. To vključuje vzpostavitev sistema nagrajevanja, ki priznava ne le poslovne rezultate, ampak tudi kakovost procesov odločanja, ki so privedli do teh rezultatov. Poleg tega je pomembno, da vodilni spodbujajo in nagrajujejo deljenje znanja in dokazov med zaposlenimi. Ta spodbuda lahko obsega tako formalne mehanizme, kot so bonusi ali napredovanja, kot tudi neformalne, kot je javno priznanje dobrih praks. Tako lahko ustvarijo kulturo, ki vrednoti uporabo z dokazi podprte prakse in spodbuja nenehno učenje in izboljšanje.

#### *6.2.3.2 Priporočila za managerje in HR strokovnjake*

Managerji in HR strokovnjaki igrajo ključno vlogo pri implementaciji in uporabi z dokazi podprtega managementa v praksi. Poleg tega da morajo biti sami večji uporabe dokazov v svojem delu, morajo spodbujati tudi ostale zaposlene, da uporabljajo dokaze v svojem delu. V naslednjih odstavkih podajam priporočila za boljše razumevanje njihovih nalog in odgovornosti ter uspešno implementacijo z dokazi podprtega managementa.

**Zavedanje o pomembnosti z dokazi podprtega managementa.** Managerji in HR strokovnjaki se morajo zavedati pomembnosti z dokazi podprtega managementa in razumeti, kako ga lahko uporabijo v svojem delu. Poleg tega morajo biti sposobni predstaviti prednosti in pomen z dokazi podprte prakse ostalim v organizaciji.

**Poznavanje z dokazi podprtega managementa.** Managerji in strokovnjaki morajo sami imeti določen nivo razumevanja z dokazi podprtega managementa, da lahko usmerjajo razvoj organizacije in zaposlenih proti z dokazi podprtim praksam. Poznavanje z dokazi podprte prakse je npr. tudi podlaga, da lahko manager preveri verodostojnost zunanjih strokovnjakov.

**Izboljšanje znanja in veščin.** Vzpostavitev usposabljanj in delavnic, kjer se zaposleni učijo o z dokazi podprtem managementu in se usposobijo za njegovo uporabo, je nujno potrebno za grajenje organizacijskih kapacitet za izvajanje z dokazi podprte prakse. Usposobljeni zaposleni bodo zaradi boljše pripravljenosti bolj motivirani za vpeljevanje sprememb.

**Spodbujanje uporabe dokazov pri odločanju.** Managerji in HR strokovnjaki morajo aktivno spodbujati uporabo dokazov pri odločanju in to tudi jasno posredovati ostalim

zaposlenim. Poleg zgoraj omenjenega izobraževanja managerji človeških virov na primer vključijo z dokazi podprte veščine v sisteme ocenjevanja in nagrajevanja zaposlenih.

**Sodelovanje z vodstvom.** Za uspešno implementacijo z dokazi podprtega managementa je ključno tesno sodelovanje z vodstvom. To pomeni, da morajo managerji in HR strokovnjaki aktivno sodelovati z vodstvom pri uvajanju in podpori z dokazi podprte prakse. Ker vodstvo pogosto nima časa, da dela raziskave, potrebne za sprejemanje odločitev, je ta odgovornost na HR strokovnjakih. Pri tem je pomembno, da so strokovnjaki zmožni svoje ugotovitve predstaviti na jasn in za vodje uporaben način. Vodje je nato potrebno tudi podpirati pri končnih odločitvah, saj imajo najboljši pregled nad širšim kontekstom, v katerem se sprejema odločitve.

### *6.2.3.3 Priporočila za akademike*

Akademiki - tako raziskovalci kot profesorji – imajo pomembno vlogo pri razvoju in širjenju znanja o z dokazi podprtem managementu. Njihovo delo je bistveno za uspešno implementacijo tega pristopa v organizacijah, saj proizvajajo potrebne empirične dokaze in strokovno znanje. V nadaljevanju bom predstavil nekaj ključnih priporočil za akademike.

**Sodelovanje akademikov in managerjev.** Da bi zagotovili, da se akademsko delo odraža v praksi, je pomembno sodelovanje med akademiki in managerji. Sodelovanje se lahko odraža na različne načine, kot so vključitev managerjev v postopek pregledovanja akademskih člankov, udeležba akademikov na managerskih konferencah in lokalnih srečanjih ter vključevanje managerjev v proces postavljanja raziskovalnih vprašanj.

**Izboljšanje uporabnosti znanstvenih publikacij.** Za zagotovitev, da je akademsko delo koristno in dostopno za managerje, je treba izboljšati uporabnost znanstvenih publikacij. Pomembno je, da imajo akademiki managerje v mislih kot končne uporabnike znanja, ki ga proizvajajo, ter temu prilagodijo oz. obogatijo komunikacijo svojega raziskovalnega dela.

**Odstranitev ovir znotraj organizacij.** Akademiki bi morali pomagati organizacijam pri odstranjevanju ovir za uvajanje z dokazi podprtega managementa, kar vključuje zagotavljanje potrebne infrastrukture in virov, razvoj inovacijske kulture, vzpostavitev vzpodbud za uporabo dokazov pri odločanju in vzpostavitev postopkov, ki zahtevajo dosledno uporabo dokazov. Dodatne raziskave o uvajanju z dokazi podprte prakse bi tudi lahko proizvedle dodatno znanje o najboljših načinih za vpeljevanje z dokazi podprtega managementa v organizacije.

**Izobraževanje z dokazi podprtih managerjev.** Izpostavlja se pomembna vloga izobraževanja pri pripravi managerjev za uporabo z dokazi podprtega managementa. Rezultati moje raziskave kažejo na obstoječ razkorak med pripravljenostjo strokovnjakov z ozadjem iz psihologije napram tistim iz drugih izobraževalnih smeri. Da bi premostili to

vrzel, je ključno, da se študentom poslovnih ved ponudi izobraževanje, ki se osredotoča na razvoj veščin in znanja, potrebnih za uporabo z dokazi podprtega pristopa. To vključuje razumevanje, kako se dokazi zbirajo, analizirajo in uporabljajo pri odločanju. Izkušenejši managerji bi prav tako morali imeti možnost sodelovati v programih dodatnega izobraževanja, ki bi jim omogočili razviti in posodabljeni svoje sposobnosti za uporabo z dokazi podprtega managementa. To bi lahko vključevalo delavnice, seminarje ali celo formalne izobraževalne programe, kot so magistrski programi ali certifikati.

#### *6.2.3.4 Priporočila za slovensko poslovno okolje*

V tem podpoglavju bom obravnaval možne strategije za širšo vključitev z dokazi podprtega managementa v slovenskem poslovnem okolju. Na podlagi analize trenutne prakse in izzivov v Sloveniji bom podal nekaj priporočil, ki bi lahko pripomogla k razširitvi tega pristopa in s tem k bolj učinkovitemu vodenju organizacij. Osredotočil sem se na štiri ključna področja:

**Izobraževanje in usposabljanje.** Izobraževalne ustanove imajo ključno vlogo pri usposabljanju prihodnjih managerjev za uporabo z dokazi podprtega managementa. Z integracijo tega pristopa v učne načrte in programe poslovnih študij lahko zagotovijo, da se študentje že zgodaj naučijo uporabe in vrednosti z dokazi podprtega odločanja. Izobraževalne ustanove in podjetja bi morali poleg tega skupaj zagotoviti stalne možnosti za dodatno izobraževanje in usposabljanje, ki bi managerjem omogočilo ohranjanje in nadgradnjo svojih znanj in spretnosti.

**Podpora politike in okolja.** Politično okolje lahko igra pomembno vlogo pri spodbujanju in podpiranju uporabe z dokazi podprte prakse. To lahko vključuje razvoj zakonodaje in regulative, ki spodbujajo uporabo z dokazi podprtega managementa, kot tudi dodeljevanje spodbud in subvencij podjetjem, ki uvajajo takšne prakse. Širše poslovno okolje lahko tudi prispeva k podpori z dokazi podprtega managementa, na primer z vzpostavljanjem mrež za izmenjavo najboljših praks.

**Povezovanje z akademskim svetom.** Z dokazi podprto vodenje zahteva tesno povezavo med akademskim svetom in prakso. To pomeni, da je treba spodbujati sodelovanje med managerji in akademiki za izmenjavo znanja in izkušenj. Akademsko raziskovanje je ključnega pomena za pridobivanje novih znanstvenih dognanj na področju managementa, ki jih je nato treba prenesti v prakso. Tako managerji kot akademiki lahko pridobijo dragocena nova znanja in uvide iz izkušenj drug drugega. To zahteva več sodelovanja, kot je na primer vključevanje managerjev na akademske konference ali pa akademikov v odločanje o konkretnih problemih oz. priložnostih.

### 6.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Moja raziskava, ki je bila kvalitativna in preiskovalna, prinaša številne uvide v svet z dokazi podprtega managementa, vendar pa ima tudi svoje omejitve. Zaradi svoje narave in metode ne more neposredno razlagati povezav med vzroki in posledicami. Moj vzorec je bil tudi relativno majhen in pridobljen prek osebnih stikov, kar lahko vpliva na reprezentativnost rezultatov. Kljub tem omejitvam pa raziskava odpira številne poti za nadaljnje raziskovanje.

#### 6.3.1 Kvantitativne raziskave

Eno od potencialnih področij za nadaljnje raziskave, ki izhajajo iz moje študije, je zagotovo izvajanje obsežnejših anket. Te bi omogočale pridobitev večjega števila odgovorov, kar bi pripomoglo k robustnosti analize. V tej smeri bi lahko raziskovalci zasnovali anketo, ki meri različne aspekte z dokazi podprtega managementa, kot so na primer zavedanje, spretnosti, prepričanja in vedenja zaposlenih v različnih organizacijah.

Takšne kvantitativne raziskave bi omogočile testiranje specifičnih hipotez, ki so se pojavile med kvalitativno raziskavo. Na primer, hipoteza, da višje stopnje izobraževanja ali določene izobraževalne smeri (npr. psihologija) pozitivno vplivajo na pripravljenost za uporabo z dokazi podprte prakse, bi lahko bila testirana na večjem vzorcu.

Poleg tega bi takšne raziskave omogočile globlji vpogled v stanje z dokazi podprtega managementa v različnih sektorjih ali vrstah podjetij. Bi se na primer v organizacijah v javnem sektorju z dokazi podprta praksa uporabljala bolj ali manj kot v zasebnem sektorju? Kako se z dokazi podprt management odraža v podjetjih različnih velikosti?

Raziskave bi se lahko osredotočale na splošno področje managementa ali pa izvajale specifične študije, osredotočene na določene aspekte managementa, kot je na primer management človeških virov. V slednjem primeru bi se lahko preučevalo, kako se z dokazi podprte prakse uporabljajo pri iskanju, izbiri, razvoju in zadrževanju zaposlenih ter kako to vpliva na uspešnost organizacije.

V skladu s tem bi se lahko nadaljnje raziskave osredotočile tudi na učinkovitost z dokazi podprtih praks. To bi lahko vključevalo raziskave, ki preučujejo, ali in kako z dokazi podprte prakse vplivajo na poslovne kazalnike, kot so produktivnost, dobičkonosnost, zadovoljstvo zaposlenih ali zadržanje zaposlenih.

#### 6.3.2 Uvajanje z dokazi podprtega managementa v slovenskih organizacijah

Nadaljnje raziskave bi lahko bile usmerjene tudi na implementacijo z dokazi podprtega managementa (EBM) v slovenskih organizacijah. V zvezi s tem se lahko preučujejo različne teme:

**Najboljše prakse za implementacijo EBM.** Raziskave bi lahko raziskovale, katere strategije in taktike so se izkazale za najbolj uspešne pri uvajanju EBM v slovenskih podjetjih. To bi lahko vključevalo študije primerov uspešnih organizacij, ki so že implementirale EBM, z namenom razumevanja, kaj točno so naredile in kakšni so bili rezultati. Lahko bi se preučevale tudi specifične taktike, kot so na primer usposabljanje zaposlenih, spremembe v strukturah odločanja ali uporaba določenih tehnologij.

**Ovire za implementacijo EBM.** Raziskave bi lahko tudi preučevale, kaj so glavne ovire za uvajanje EBM v slovenskih podjetjih. To bi lahko vključevalo tako zunanje ovire (npr. regulativne omejitve, pomanjkanje ustreznih raziskovalnih rezultatov) kot notranje ovire (npr. kultura podjetja, pomanjkanje znanja ali razumevanja EBM).

**Prakse upravljanja sprememb.** Učinkovito uvajanje EBM zahteva tudi učinkovite prakse upravljanja sprememb. Raziskave bi lahko raziskovale, kateri pristopi upravljanja sprememb so se izkazali za najbolj učinkovite pri uvajanju EBM, od prepoznavanja potrebe po spremembi do načrtovanja in izvajanja sprememb ter preverjanja uspeha.

**Primerjave med organizacijami.** Raziskave bi lahko primerjale, kako različne vrste organizacij (npr. majhne proti velikim podjetjem, zasebna proti javnim podjetjem, podjetja v različnih industrijskih sektorjih) obvladujejo uvajanje EBM. To bi lahko pomagalo razumeti, kako se kontekst podjetja in industrije odraža na uspešnost uvajanja EBM.

Te raziskave bi lahko prinesle dragocene uvide, ki bi pomagali pri širjenju uporabe EBM v slovenskem poslovnem okolju, in bi lahko služile kot osnova za razvoj smernic in priporočil za uvajanje EBM v slovenskih podjetjih.

### 6.3.3 Vloga izobraževanja v pripravi managerjev in strokovnjakov za z dokazi podprt management

Nadaljnje raziskovanje v območju izobraževanja je bistveno za izboljšanje pripravljenosti in sposobnosti za sprejemanje z dokazi podprtih odločitev v poslovnem svetu. Naslednja področja bi lahko prinesla dragocene vpoglede:

**Primerjava diplomantov različnih študijskih smeri.** Raziskave bi lahko preučile, ali in kako se pripravljenost za sprejemanje z dokazi podprtih odločitev razlikuje med diplomanti različnih študijskih smeri. To bi lahko vključevalo ne le primerjavo med različnimi poslovnimi programi, ampak tudi med poslovnimi programi in programi iz drugih disciplin, kot so psihologija, sociologija ali naravoslovje.

**Analiza izobraževalnih programov.** Da bi razumeli, kako izobraževanje vpliva na pripravljenost za sprejemanje z dokazi podprtih odločitev, bi bilo koristno podrobno

analizirati izobraževalne programe. To bi lahko vključevalo preučevanje učnih načrtov, pristopov k poučevanju, ocenjevalnih praks in drugih vidikov izobraževalnih programov.

**Identifikacija ključnih predmetov in pristopov.** Na podlagi te analize bi raziskave lahko poskušale identificirati ključne predmete, pristope in prakse, ki najbolje spodbujajo razvoj znanstvene pismenosti in veščin, potrebnih za z dokazi podprt management. To bi lahko vključevalo ne le študije, ki preučujejo obstoječe izobraževalne programe, ampak tudi eksperimentalne študije, ki preizkušajo učinkovitost različnih pedagoških praks.

**Preučevanje vpliva nadaljnega izobraževanja.** Poleg tega bi bilo zanimivo raziskati vpliv dodatnega izobraževanja na pripravljenost in sposobnost managerjev za sprejemanje z dokazi podprtih odločitev. Raziskave bi lahko primerjale managerje, ki so se udeležili dodatnega izobraževanja na področju EBM, s tistimi, ki tega niso storili, ali pa preučile, kako se znanje in praksa managerjev spreminjata po udeležbi na tovrstnih izobraževanjih.

Te raziskave bi lahko pomagale izboljšati izobraževalne prakse in programe, da bi bolje pripravili prihodnje in trenutne managerje za uspešno uporabo z dokazi podprtih praks. Nadaljnje raziskovanje z dokazi podprtega managementa v Sloveniji je ključnega pomena za nadaljnji razvoj in uporabo te z dokazi podprte prakse v naših organizacijah. Za nadaljnje raziskovanje sem predlagal tri pomembna področja: kvantitativne ankete, vpeljave sprememb in izobraževanje. Obsežnejše kvantitativne raziskave bodo omogočile globlje razumevanje specifičnih trendov, uspešnih praks in morebitnih ovir pri implementaciji z dokazi podprtega managementa. Če želimo razumeti, kako lahko z dokazi podprt management najbolje vpliva na delovne procese, moramo pristopiti interdisciplinarno in vključiti različne poglede - od razumevanja sprememb v organizacijah do povezovanja izobraževanja in praktične implementacije. Hkrati pa ta razdelek opozarja na pomembnost stalnega vlaganja v raziskave in izobraževanja na področju z dokazi podprtega managementa, saj so ta znanja in veščine ključne za oblikovanje učinkovitih in pravičnih delovnih okolij, ki podpirajo tako posameznike kot tudi širše organizacijske cilje.

## **SKLEP**

Izvor z dokazi podprte prakse sega v medicino iz 90. let, ko je zdravniška stroka sprejela dejstvo, da je sprejemanje medicinskih odločitev na podlagi empiričnih dokazov ključno za izboljšanje kakovosti zdravljenja. Ta paradigma se je nato razširila v management, neformalno tudi v Slovenijo. Pristop, ki združuje strokovne izkušnje, organizacijske dokaze, znanstvena dognanja in mnenja deležnikov, omogoča kvalitetnejše in bolj informirane odločitve. Takšno odločanje, ki temelji na najboljših dosegljivih dokazih, je ključnega pomena za uspeh v nenehno spreminjajočem se poslovnem okolju.

Moja raziskava, ki se osredotoča na slovensko poslovno okolje, ponuja grob vpogled v trenutno stanje uporabe dokazov pri odločanju. Ugotovil sem, da je izobraževanje ključno

za razvoj znanstvene pismenosti, ki je osnovni pogoj za uporabo z dokazi podprtega managementa. Poleg tega sem odkril, da je pri slovenskih managerjih prisotna želja po uporabi verodostojnih dokazov iz različnih virov pri odločanju, a je trenutna praksa še daleč od tega idealnega stanja.

Ugotovil sem tudi, da je za uspešno uvajanje z dokazi podprtega managementa nujna podpora vodstva in ustrezna kultura podjetja. Takšna kultura mora spodbujati učenje, izboljšave in napredek. Na podlagi intervjujev, ki sem jih opravil, se je izkazalo, da je naše izobraževalno okolje morda premalo usmerjeno v razvijanje znanstvene pismenosti, ki bi managerjem omogočila uporabo znanstvenih dokazov pri svojem delu.

Vse to kaže, da potrebujemo večjo osveščenost, motivacijo in usposabljanje za uporabo dokazov pri odločanju tako na ravni izobraževanja novih managerjev kot pri obstoječih vodilnih v slovenskih organizacijah. To se ne more zgoditi čez noč, vendar bi lahko z raznolikimi pristopi, kot so različne izobraževalne iniciative, delavnice in usposabljanja, dosegli želene rezultate.

Rezultati moje raziskave so zgolj prvi korak in upam, da bodo služili kot inspiracija za nadaljnje raziskave na tem področju. Verjamem, da lahko z zavzemanjem za pristop, ki temelji na dokazih, izboljšamo učinkovitost in uspešnost slovenskih organizacij, kar bo v končni fazi prispevalo k boljšemu poslovnemu okolju in večji konkurenčnosti naše države na globalni ravni.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anseel, F., Lievens, F. & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 23–35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.003>
2. Antman, E. M. (1992). A Comparison of Results of Meta-analyses of Randomized Control Trials and Recommendations of Clinical Experts: Treatments for Myocardial Infarction. *JAMA*, 268(2), 240. <https://doi.org/10.1001/jama.1992.03490020088036>
3. Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. V H. Guetzkow (ur.), *Groups, leadership and men; research in human relations* (str. 177–190). *Carnegie Press.*
4. Banks, G. C., Barnes, C. M. & Jiang, K. (2021). Changing the Conversation on the Science–Practice Gap: An Adherence-Based Approach. *Journal of Management*, 014920632199354. <https://doi.org/10.1177/0149206321993546>
5. Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E. & O’Boyle, E. H. (2016). Management’s Science–Practice Gap: A Grand Challenge for All Stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2205–2231. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0728>
6. Barends, E. & Rousseau, D. M. (2018). *Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions*. London, United Kingdom: Kogan Page.
7. Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: CentHU for Evidence-Based Management.
8. Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. (2017). *CEBMA Guideline for Critically Appraised Topics in Management and Organizations*. Amsterdam: CentHU for Evidence-Based Management.
9. Barends, E., Ten Have, S. & Huisman, F. (2012). *Learning from Other Evidence-Based Practices: The Case of Medicine*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0002>
10. Barends, E., Villanueva, J., Rousseau, D. M., Briner, R. B., Jepsen, D. M., Houghton, E. & ten Have, S. (2017). Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey. *PLOS ONE*, 12(10), e0184594. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0184594>
11. Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
12. Bartunek, J. M. & Rynes, S. L. (2014). Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic–Practitioner Relationships. *Journal of Management*, 40(5), 1181–1201. <https://doi.org/10.1177/0149206314529160>
13. Bath, A. (2012). Evolution of clinical research: A history before and beyond James Lind. *Perspectives in Clinical Research*, 3(4), 149. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.103599>



14. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation.
15. Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management Onorganizational Performance Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
16. Beer, M. (2022). Developing strategic human resource theory and making a difference: An action science perspective. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100632. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.005>
17. Berk, J. B. & DeMarzo, P. M. (2017). *Corporate finance* (4. izd., global edition). Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney Dubai Singapore Hong Kong Tokyo Seoul Taipei New Delhi Cape Town Sao Paulo Mexico City Madrid Amsterdam Munich Paris Milan: Pearson.
18. Biswas, S., Giri, V. N. & Srivastava, K. B. L. (2006). Examining the Role of HR Practices in Improving Individual Performance and Organizational Effectiveness. *Management and Labour Studies*, 31(2), 111–133. <https://doi.org/10.1177/0258042X0603100202>
19. Black, S., Gardner, D. G., Pierce, J. L., Steers, R. M., OpenStax College & OpenStax (Nonprofit organization). (2019). *Organizational behavior*. <https://openstax.org/details/books/organizational-behavior>
20. Blenko, M. W., Mankins, M. & Rogers, P. (2010, 1. junij). The Decision-Driven Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization>
21. Bogdan, M. & Borza, A. (2019). Big Data Analytics and Organizational Performance: A Meta-Analysis Study. *Management and economics review*, 4(2), 147–162. <https://doi.org/10.24818/mer/2019.12-06>
22. Bourne, L. & Weaver, P. (2009). Mapping Stakeholders. V E. Chinyio & P. Olomolaiye (Eds.), *Construction Stakeholder Management* (str. 99–120). Oxford, UK: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444315349.ch7>
23. Briner, R. (brez datuma). *Evidence-Based Management*. <https://www.buzzsprout.com/1886996>
24. Briner, R. (2021). *Module 1: Principles of evidence-based management*. Pridobljeno 9. februarja 2022 iz <https://www.buzzsprout.com/1886996/9536973-module-1-principles-of-evidence-based-management>
25. Cohen, J. D. (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Reasons For The Divide and Solutions For Bridging The Gap. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.27151939>
26. Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap--and others don't* (1. izd.). New York, NY: HarperBusiness.
27. Contributor Group. (2022, 19. december). Starbucks Union: Why Are Workers Unionizing Now? What Do Unions Really Mean To Investors?. *Forbes*. Pridobljeno 25. aprila 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/qai/2022/12/19/starbucks-union-why-are-workers-unionizing-now-what-do-unions-really-mean-to-investors/>

28. Cordeiro, R. A. & Parente, T. C. (2022). Editorial: Advice for management researchers on discussing the implications of an article. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 106–110.
29. De Frutos-Belizón, J., Martín-Alcázar, F. & Sánchez-Gardey, G. (2019). Reviewing the “Valley of Death” between management research and management practice: Towards a reorienting of paradigm assumptions in management science. *Management Research Review*, 42(8), 926–953. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0096>
30. deGrasse Tyson, N. (2016). *What Science Is, and How and Why It Works*. Pridobljeno 27. marca 2022 iz <https://www.haydenplanetarium.org/tyson/commentary/2016-01-23-what-science-is.php>
31. Dhami, M. K., Schlottmann, A. & Waldmann, M. (ur.). (2012). *Judgment and decision making as a skill: Learning, development, and evolution*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
32. Dimitriadis, N. & Psychogios, A. (2020). *Neuroscience for leaders: Practical insights to successfully lead people and organizations* (2. izd.). New York: Kogan Page.
33. Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.445>
34. Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
35. Ellis, S. & Davidi, I. (2005). After-Event Reviews: Drawing Lessons From Successful and Failed Experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857–871. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.857>
36. Elston, D. M. (2021). Participation bias, self-selection bias, and response bias. *Journal of the American Academy of Dermatology*, S0190962221011294. <https://doi.org/10.1016/j.jaad.2021.06.025>
37. Flyvbjerg, B. (2021). Top Ten Behavioral Biases in Project Management: An Overview. *Project Management Journal*, 52(6), 531–546. <https://doi.org/10.1177/875697282111049046>
38. Foster, K. R. & Kokko, H. (2009). The evolution of superstitious and superstition-like behaviour. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 276(1654), 31–37. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0981>
39. Freeman, R. E., Martin, K. & Parmar, B. (2007). Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303–314. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>
40. García, J. A., Rodríguez-Sánchez, R. & Fdez-Valdivia, J. (2015). The principal-agent problem in peer review: The Principal-Agent Problem in Peer Review. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(2), 297–308. <https://doi.org/10.1002/asi.23169>
41. Garvin, D. A. & Roberto, M. A. (2003). What you don't know about making decisions. *IEEE Engineering Management Review*, 31(2), 3–3. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.1207056>

42. Goodman, S. (2008). A Dirty Dozen: Twelve P-Value Misconceptions. *Seminars in Hematology*, 45(3), 135–140. <https://doi.org/10.1053/j.seminhematol.2008.04.003>
43. Gordon, T. & Pease, A. (2006). RT Delphi: An efficient, “round-less” almost real time Delphi method. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 321–333. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.005>
44. Grobelny, J. (2018). Predictive Validity toward Job Performance of General and Specific Mental Abilities. A Validity Study across Different Occupational Groups. *Business and Management Studies*, 4(3), 1. <https://doi.org/10.11114/bms.v4i3.3297>
45. Guyatt, G. (1991). Evidence-Based\_Medicine. *ACP Journal*, 114(2).
46. Guyatt, G. (1992). Evidence-Based Medicine: A New Approach to Teaching the Practice of Medicine. *JAMA*, 268(17), 2420. <https://doi.org/10.1001/jama.1992.03490170092032>
47. Guzzo, R. A., Jackson, S. E. & Katzell, R. A. (1987). META-ANALYSIS ANALYSIS. *Research in Organizational Behavior*, 9, 407-442.
48. Hambrick, D., Starbuck, W., Rousseau, D., Walsh, J. & Barnett, M. (2009). Forging a Path Forward: How to Get More Value from Management Research. *Showcase Symposium, Academy of Management Conference*. Chicago IL.
49. Hansen, B. E. (2022). *Probability and statistics for economists*. Princeton: Princeton University Press.
50. Harvey, N. (2011). Learning judgment and decision making from feedback. V M. K. Dhami, A. Schlottmann & M. R. Waldmann (ur.), *Judgment and Decision Making as a Skill* (str. 199–226). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139015684.013>
51. Heath, C. & Heath, D. (2014). *Decisive: How to make better choices in life and work*. New York: Random House Books.
52. Heracleous, L. Th. (1994). Rational Decision Making: Myth or Reality? *Management Development Review*, 7(4), 16–23. <https://doi.org/10.1108/09622519410771628>
53. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286. <https://doi.org/10.2307/2393392>
54. Houhamdi, Z. & Athamena, B. (2019). Impacts of information quality on decision-making. *Global Business and Economics Review*, 21(1), 26. <https://doi.org/10.1504/GBER.2019.096854>
55. Hussain, T. & Rehman, S. S. U. (2013). Do Human Resource Management Practices Inspire Employees’ Retention? *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625–3633. <https://doi.org/10.19026/rjaset.6.3569>
56. Jewell, D. O., Jewell, S. F. & Kaufman, B. E. (2022). Designing and implementing high-performance work systems: Insights from consulting practice for academic researchers. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100749. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100749>
57. Jorgenson, E. (2020). *The almanack of Naval Ravikant: A guide to wealth and happiness*. Retrieved from <https://www.overdrive.com/search?q=A345E6A6-A77A-45B0-9BF0-879DEDEF2B6D>

58. Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow* (1. izd.). New York: Farrar, Straus and Giroux.
59. Khurana, R., Nohria, N. & Penrice, D. (2004). *MANAGEMENT AS A PROFESSION*. Center for Public Leadership.
60. Koehler, D. J., Brenner, L. & Griffin, D. (2002). The Calibration of Expert Judgment: Heuristics and Biases Beyond the Laboratory. V T. Gilovich, D. Griffin & D. Kahneman (ur.), *Heuristics and Biases* (1. izd., str. 686–715). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.041>
61. Leonard, B. (1999). Reading employees. *HR Magazine*, 44(4), 67–73.
62. Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438. <https://doi.org/10.2307/2392251>
63. May, R. M. (2011). Science as organized scepticism. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 369(1956), 4685–4689. <https://doi.org/10.1098/rsta.2011.0177>
64. McNees, S. K. (1990). The role of judgment in macroeconomic forecasting accuracy. *International Journal of Forecasting*, 6(3), 287–299. [https://doi.org/10.1016/0169-2070\(90\)90056-H](https://doi.org/10.1016/0169-2070(90)90056-H)
65. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
66. Nisbett, R. E. & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250–256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.4.250>
67. Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 75–90. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570556>
68. Park, S. & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105–120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
69. Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006, 1. januar). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>
70. Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>
71. Rousseau, D. M. (2020). Making Evidence-Based Organizational Decisions in an Uncertain World. *Organizational Dynamics*, 49(1), 100756. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100756>
72. Rowe, G. & Wright, G. (2001). Expert Opinions in Forecasting: The Role of the Delphi Technique. V J. S. Armstrong (ur.), *Principles of Forecasting* (str. 125–144). Boston, MA: Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3_7)

73. Rynes, S. L., Brown, K. G. & Colbert, A. E. (2002). Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Beliefs [and Executive Commentary]. *Academy of Management Executive*, 16(3), 92-103.
74. Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174. <https://doi.org/10.1002/hrm.10029>
75. Rynes, S. L., Giluk, T. L. & Brown, K. G. (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.27151939>
76. Sainato, M. (2023, 8. april). 'War of attrition': Why union victories for US workers at Amazon have stalled. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2023/apr/08/long-fight-organize-us-workers-amazon>
77. Sanders, K., van Riemsdijk, M. & Groen, B. (2008). The gap between research and practice: A replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1976–1988. <https://doi.org/10.1080/09585190802324304>
78. Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
79. Schwenk, C. R. (1984). DEVIL'S ADVOCACY IN MANAGERIAL DECISION-MAKING. *Journal of Management Studies*, 21(2), 153–168. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00229.x>
80. Sci-Hub. (brez datuma) *Sci-Hub: Database*. Pridobljeno 2. maja 2023 iz <https://sci-hub.se/database>
81. Shapiro, D. L., Kirkman, B. L. & Courtney, H. G. (2007). Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research. *Academy of Management Journal*, 50(2), 249–266. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634433>
82. Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B. & Zechmeister, J. S. (2012). *Research methods in psychology* (9. izd.). New York, NY: McGraw-Hill.
83. Simsek, Z., Li, N. & Huang, J. L. (2022). Turbocharging Practical Implications in Management Studies. *Journal of Management*, 48(5), 1083–1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211040562>
84. Sur, R. & Dahm, P. (2011). History of evidence-based medicine. *Indian Journal of Urology*, 27(4), 487. <https://doi.org/10.4103/0970-1591.91438>
85. Tetlock, P. E. & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The art and science of prediction* (First paperback edition). New York: Broadway Books.
86. Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven: Yale University Press.

87. Triady, M. S. & Utami, A. F. (2015). Analysis of Decision Making Process in Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game. *The Winners*, 16(1), 57. <https://doi.org/10.21512/tw.v16i1.1555>
88. Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
89. Visinescu, L. L., Jones, M. C. & Sidorova, A. (2017). Improving Decision Quality: The Role of Business Intelligence. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 58–66. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1181494>
90. Vosburgh, R. M. (2022). Closing the academic-practitioner gap: Research must answer the “SO WHAT” question. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100633. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.006>
91. Weisberger, M. & Bradford, A. (2022, October 19). Deductive Reasoning vs. Inductive Reasoning. *Livescience*. Pridobljeno 17. junija 2023 iz <https://www.livescience.com/21569-deduction-vs-induction.html>
92. Wickström, G. & Bendix, T. (2000). The “Hawthorne effect”—What did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26(4), 363–367.
93. Wohlin, C. (2012). *Experimentation in software engineering*. New York: Springer.
94. Yaniv, I. & Milyavsky, M. (2007). Using advice from multiple sources to revise and improve judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 104–120. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.006>
95. Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X. & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903–919. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320>



## **PRILOGE**







## **Priloga 1: 11 korakov za sistematično iskanje literature**

Na strani CEBMa je moč najti smernice za kritično vrednotenje tematike (angl. *Critically Appraised Topic - CAT*), s katero avtorji managerjem ponujajo jasna navodila za iskanje in uporabo znanstvenih dokazov (Barends, Rousseau & Briner, 2017).

### **1. Ozadje in kontekst vprašanja**

V ozadju naj bo objasnen namen CAT-a in pomembnost vprašanja za organizacijo. Predstavljen naj bo tudi kontekst, v katerem je vprašanje postavljeno (sektor, velikost organizacije in ostale relevantne karakteristike).

### **2. Formulacija vprašanja CAT**

Naslednji korak je formulacija vprašanja, na katero bi radi odgovorili s CAT-om. Pri tem je v pomoč PICOC:

- Kdo je ciljna skupina intervencije?
- Kaj je intervencija, ki bi jo radi potrdili z znanstvenimi dokazi?
- Kaj je naša primerjava?
- Kaj je želeni učinek intervencije?
- V kakšni organizaciji in kontekstu bo izvedena intervencija?

Jasni odgovori na ta vprašanja pomagajo tako pri iskanju kot pri ocenjevanju relevantnosti literature za konkretno situacijo, s katero se srečuje manager. Končni rezultat tega koraka je tako PICOC, glavno CAT vprašanje ter morebitna pomožna vprašanja.

### **3. Definicija vključitvenih kriterijev za študije**

Preden se prične z iskanjem, je potrebno definirati kriterije, s katerimi se bo omejilo iskanje. Kriteriji so lahko sledeči:

- datum objave,
- jezik,
- tipi študij (npr. samo empirične študije),
- zasnova študije (npr. samo kontrolirane študije),
- merjenje (katera spremenljivka je bila merjena),
- rezultat (želeni rezultat intervencije),
- kontekst (npr. samo študije, izvedene v določenem sektorju).

Dodatno se lahko določi tudi izključitvene kriterije, s katerimi se izloči študije, ki iz raznih razlogov ne bodo uporabne.

### **4. Iskalna strategija**

Iskanje znanstvenih dokazov mora biti transparentno, preverljivo in ponovljivo. To se najlažje doseže s tabelo z iskalnimi termini, ki so bili uporabljeni, in številom rezultatov, ki jih je vsako iskanje navrglo. Za izbiranje iskalnih terminov se lahko naslonimo na PICOC in iz njega povlečemo intervencijo ter želeni rezultat. Ker so akademski izrazi pogosto drugačni

od teh, ki se pojavljajo v managementu, si lahko pri iskanju ustreznih pomagamo z izvlečki študij, Google Scholar in Wikipedijo.

## **5. Izbira študij**

Ko iskanje navrže nabor študij, jih je potrebno filtrirati glede na kriterije. Tega se loti v dveh korakih: najprej se študije izbere oz. izloči na podlagi izvlečkov, potem pa se v drugem krogu prebere celotne študije.

## **6. Ekstrakcija informacij**

Iz študij, ki ustrezajo našim kriterijem, izluščimo relevantne informacije in vnesemo v tabelo z naslednjimi stolpci:

- avtor,
- leto objave,
- populacija (na kateri je bila izvedena študija),
- zasnova študije in velikost vzorca,
- glavne ugotovitve,
- velikost učinka,
- omejitve,
- stopnja zaupanja.

## **7. Kritična ocena študij**

Da študija lahko razloži vzročnost fenomena, so potrebni trije pogoji: kovarianca, časovni odnos in izločitev morebitnih alternativnih vzrokov (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012). Ali študija dosega te tri pogoje, je odvisno od uporabljene metode. Prva stvar, na katero je tako potrebno biti pozoren pri ocenjevanju študije, je uporabljena metoda.

Kot zlati standard veljajo t.i. *randomized controlled trials*, saj imajo naključno izbiro populacije, kontrolno skupino, ki je deležna intervencije, ter merjenje rezultatov pred in po intervenciji. Seveda RCT-ji niso vedno mogoči in zato se morajo managerji pogosto zadovoljiti z študijami, ki imajo določene omejitve v metodologiji (Barends & Rousseau, 2018). Za vprašanja, ki se ne nanašajo na vzrok, ampak npr. na pogostost pojava, so namesto RCT-jev bolj primerne presečne študije. Naloga managerja oz. strokovnjaka je tako presoditi, katere študije so najbolj metodološko ustrezne za dano vprašanje ter upoštevati morebitne omejitve pri uporabi dokazov.

Naslednja informacija, ki je zanimiva za managerja, je velikost učinka intervencije na rezultat. Z dovolj velikim številom udeležencev je lahko vsak rezultat statistično veljaven, a če je učinek majhen, bo intervencija imela majhno praktično veljavnost. Nasprotno se lahko zgodi, da zaradi majhnega vzorca intervencija v študiji nima statistične veljavnosti, a ima zaradi velikega učinka na rezultat praktično vrednost (Barends, Rousseau & Colbert, 2017).

## **8. Rezultati znanstvenih dokazov**

Pri predstavitvi znanstvenih dokazov je potrebno podati definicije ključnih terminov, predvideno vzročno razmerje med fenomeni ter glavne ugotovitve na podlagi zbranih dokazov (Barends, Rousseau & Colbert, 2017).

### **9. Zaključek**

V zaključku naj bo kratko in jedrnato podan odgovor na glavno CAT vprašanje (Barends, Rousseau & Colbert, 2017).

### **10. Omejitve**

Pri z dokazi podprti praksi se govori o najboljših dosegljivih dokazih, pomemben del CAT-a je tudi ugotavljanje in zapis omejitev, ki jih imajo najdeni dokazi. Ta podatek je namreč zelo pomemben pri upoštevanju ugotovitev in sprejemanju končne odločitve (Barends, Rousseau & Colbert, 2017).

### **11. Posledice in priporočila**

Na koncu CAT-a se ugotovitve poveže s PICOC-om in kontekstom, v katerem je bilo vprašanje postavljeno. Manager lahko v tem delu primerja ugotovitve s trenutno prakso v organizaciji in presodi, kakšne prednosti in slabosti bi lahko imela odločitev, ter na podlagi tega poda svoje priporočilo (Barends, Rousseau & Colbert, 2017).

## Priloga 2: Vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Žiga Agostini, študent Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko delo z naslovom Uporaba z dokazi podprtega managementa človeških virov v Sloveniji.

Namen raziskave je ugotoviti, kako se managerji lotevajo sprejemanja odločitev ter kako pri tem uporabljajo različne vire dokazov.

Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj lahko le z vašimi odgovori dobim vpogled v proces odločanja slovenskih managerjev.

Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali približno 7 minut časa. Zbrani podatki mi bodo služili pripravi na intervju in bodo uporabljeni izključno za pripravo tega magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

Žiga Agostini

### Q1 - Na čem temeljijo vaše odločitve kot manager oz. priporočila kot svetovalec?

Možnih je več odgovorov

- Intuicija
- Osebne izkušnje
- Znanje pridobljeno z izobrazbo
- Znanje in nasveti strokovnjakov
- Nasveti kolegov/sodelavcev
- Managerska literatura (npr. Harvard Business Review, Good to Great)
- Znanstvena/strokovna literatura
- Interni organizacijski podatki
- Vpliv odločitve na deležnike (lastniki, stranke, javnost)
- Drugo:

### Q2 - Kako pogosto se zanašate na znanje oz. dokaze iz naštetih virov?

	Nikoli	Redko	Vsaj 1-krat / mesec	Vsaj 1-krat / teden	Dnevno
Kolegi znotraj organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kolegi izven organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zunanji svetovalci (nekdanji)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učitelji in profesorji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managerska literatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanstvena/strokovna literatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
YouTube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbeni mediji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostali internetni viri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3 - Če uporabljate znanstveno ali strokovno literaturo, prosim naštejite katere vire uporabljate:**

---

**Q4 - Ali poznate Google Scholar?**

- Da
- Da in uporabljam
- Ne

**Q5 - Koliko krat ste v zadnjih 6 mesecih iskali znanstveno ali strokovno literaturo?**

- nikoli
- 1 do 5-krat
- 5 do 15-krat
- več kot 15-krat

**Q6 - Ali imate izkušnje z izvajanjem znanstvenih raziskav?**

- Da
- Ne

**Q7 - Kako domači ste z naštetimi izrazi?**

	Ne poznam	Poznam	Poznam in bi lahko razložil(a) ostalim
Kontrolirana študija (controlled study)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opazovalna študija (observational study)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Študija primera (case study)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foucaultova distribucija faktorjev (Foucault's factor distribution)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interval zaupanja (confidence interval)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statistična značilnost (significance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notranja veljavnost (internal validity)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zanesljivost (reliability)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posplošljivost (generalizability)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pristranost (bias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?**

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Vsaka organizacija je unikatna, zato ugotovitve znanstvenih raziskav niso uporabne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rezultati znanstvenih raziskav so teoretično dobri, a ne delujejo v praksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Znanstvene raziskave izvajajo raziskovalci, ki imajo premalo stika z delom managerjev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raziskovalci raziskujejo teme, ki nimajo uporabne vrednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managerji in svetovalci nimajo časa brati znanstveno literaturo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managerji in svetovalci imajo omejeno razumevanje znanstvene literature	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managerji in svetovalci posledično nimajo zanimanja za znanstveno literaturo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanstveni članki niso berljivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q9 - Kateri tip razgovora je najboljši za izbiro zaposlenih?**

- Strukturiran intervju (vsi intervjuvanci dobijo enaka vprašanja)
- Delno strukturiran intervju (spraševalec z vprašanji pokrije zastavljene teme in postavlja podvprašanja)
- Ne-strukturiran intervju

**Q10 - Kakšen tip razgovorov uporabljate pri zaposlovanju?**

Možnih je več odgovorov

- Strukturiran intervju
- Ne-strukturiran intervju
- Delno strukturiran intervju
- Drugo:

**Q11 - Razvrstite našete informacije, glede na to kako napovejo uspešnost novo zaposlenih :**

1 - najbolj informativno, 3 - najmanj informativno

Razpoložljive kategorije:

\_\_\_\_\_

Intelligentnost  
Čustvena intelligentnost  
Vestnost (angl. conscientiousness)

Razvrščene kategorije:

\_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

**Q12 - Razvrstite našete informacije glede na to kakšno težo imajo, ko jih uporabljate pri odločanju o novih zaposlitvah v vašem podjetju:**

Razpoložljive kategorije:

\_\_\_\_\_

Intelligentnost (General Mental Ability)  
Čustvena intelligentnost (Emotional Intelligence)  
Vestnost (Conscientiousness)

Razvrščene kategorije:

\_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

**Q13 - Katerim od naštetih testov osebnosti zaupate?**

Možnih je več odgovorov. Če testa ne poznate, polje pustite prazno.

- MBTI (Myers Briggs Type Indicator) oz. 16 osebnosti
- Velikih 5 osebnostnih lastnosti (OCEAN)
- DiSC
- HEXACO
- Hogan Personality Inventory

**Q14 - Ali uporabljate teste osebnosti v vašem podjetju? Katere? Ali za testiranje uporabljate zunanje svetovalce oz. agencijo?**

\_\_\_\_\_

**Q15 - V povprečju je spodbujanje zaposlenih k sodelovanju pri sprejemanju odločitev bolj učinkovito za izboljšanje organizacijske uspešnosti kot postavljanje delovnih ciljev.**

- Trditev drži
- Trditev ne drži

**Q16 - Katere od spodaj naštetih pristopov k motivaciji zaposlenih uporabljate?**

Možnih je več odgovorov

- Postavljanje delovnih ciljev
- Participacija pri sprejemanju odločitev

**Q17 - Koliko izkušenj imate kot manager oz. svetovalec?**

- do 2 let
- 3 do 5 let
- 6 do 10 let
- 10 do 20 let
- Več kot 20 let

**Q18 - Stopnja izobrazbe**

- Srednja poklicna izobrazba
- Srednja strokovna ali splošna izobrazba (gimnazija)
- Višješolska izobrazba / prva stopnja bolonjskega študija
- Univerzitetna izobrazba / magisterij bolonjskega študija
- Specializacija po izobrazbi
- Magisterij znanosti
- Doktorat znanosti

**Q19 - Kakšna je vaša trenutno pozicija?**

- HR Manager
- Glavni direktor
- Zunanji svetovalec
- Notranji svetovalec
- Strokovnjak
- Drugo:

**Q20 - Spol**

Ženski

Moški

drugo

**Q21 - Letnica rojstva:**

2021

2020

2019

2018

2017

2016

2015

2014

2013

2012

2011

2010

2009

2008

2007

2006

2005

2004

2003

2002

2001

2000

1999

1998

1997

1996

1995

1994

1993

1992

1991

1990

1989

1988

1987

1986  
1985  
1984  
1983  
1982  
1981  
1980  
1979  
1978  
1977  
1976  
1975  
1974  
1973  
1972  
1971  
1970  
1969  
1968  
1967  
1966  
1965  
1964  
1963  
1962  
1961  
1960  
1959  
1958  
1957  
1956  
1955  
1954  
1953  
1952  
1951  
1950  
1949  
1948  
1947  
1946  
1945

1944  
1943  
1942  
1941  
1940  
1939  
1938  
1937  
1936  
1935  
1934  
1933  
1932  
1931  
1930  
1929  
1928  
1927  
1926  
1925  
1924  
1923  
1922

**Q22 - Koda**

## Priloga 3: Osnutek vprašanj za intervju

### Intro

- Predstavitev raziskave
  - cilj magistrskega dela: preučiti proces odločanja ter uporabo dokazov pri odločanju med slovenskimi managerji ter ugotoviti, če je kje prostor za izboljšave
- Namen intervjuja
  - namen intervjujev je pridobiti sliko o trenutnem stanju v Sloveniji in dobiti poglobljen vpogled v razmišljanje in odločanje managerjev
- Snemanje intervjuja
  - ni nujno
  - meni olajša delo - obdelava + fokus na intervju
  - posnetek se izbriše + fokus na intervju
- Anonimnost
  - v magistrskem delu bodo podatki anonimizirani
    - npr. "predstavnik srednje velikega tehnološkega podjetja je povedal ..."
- timing
  - intervju bo trajal približno eno uro

### Intervju vprašanja

- Proces odločanja
  - Kakšna je vaša vloga v podjetju?
  - Kakšne odločitve, povezane z ljudmi, sprejemate v svojem delu?
    - dnevno, tedensko, mesečno, letno
- Sprejemanje odločitev
  - Katere so nekatere od tovrstnih odločitev, ki ste jih sprejeli v zadnjem času?

### Analiza procesa odločanja

Transition: zdaj bi se osredotočil na vaš proces odločanja. Lahko si pomagate z naštetimi odločitvami.

- Kako se lotite definicije problema oz. priložnosti povezane z odločitvijo?
  - kriteriji
  - cilji/merilo za uspeh
- Katerih virov informacij se poslužujete in zakaj? Kako jih ocenjujete in uporabite v procesu odločanja?
  - izkušnje -> lastne in od strokovnjakov?
    - katerim strokovnjakom zaupate
  - organizacijski podatki?
    - katere in kako jih zbirate
  - znanstvena literatura?
    - ali berete znanstvene članke?
    - kako vidite razkorak med znanostjo in prakso?
    - kakšna je vloga akademikov v managementu?
    - Komentar na rezultat vprašalnika *znanje vs. praksa* - zakaj se jim zdi, da je situacija taka?
      - *lost in translation*: zakaj ugotovitve znanosti ne pridejo do managerjev?

- *lost in implementation* - zakaj se znanje managerjev ne prenese v prakso?
  - Kaj bi bilo potrebno za zmanjšanje razkoraka med znanostjo in prakso?
    - kaj so največje ovire
    - kaj je pogosto nerazumljeno
- deležniki?
  - kakšni so vaši kriteriji za deležnike
- Kako ostajate v stiku z najnovejšimi dognanji, idejami in novicami iz sveta managementa?
- Kako združujete dokaze pri sprejemanju končne odločitve?
  - Kako razrešujete nasprotujoče si dokaze?
  - Kateri viri imajo prednost oz. večjo težo?
- Kako ocenjujete rezultate sprejete odločitve?

#### Proces odločanja v podjetju

- Imate za katere od prej naštetih odločitev poseben process v podjetju?
- Kako je nastal ta proces? Na podlagi česa je bil postavljen?

<Vinjeta>

#### Outro

- Ali imate še kakšen komentar ali razmišljanje na to temo?

Hvala za sodelovanje. Če boste imeli slučajno še kakšna vprašanja, bom dosegljiv preko maila.



#### **Priloga 4: Vinjeti**

- *research - knowledge gap*
  - Po koncu karanten in dela od doma se podjetje odloča o novi politiki dela - remote, v pisarni ali hibrid - ter pričakovanja glede delovnih ur. Kako bi jim svetovali, da se lotijo odločitve?
    - Ste se s to odločitvijo soočili pri vas? Kako?
- *knowledge - practice gap*
  - Delavka, zaposlena v oddelku človeških virov, se je udeležila konference, na kateri je bil predstavljen pomen postavljanja ciljev ter povratnih informacij za uspešnost zaposlenih. Po lastnem zbiranju dokazov od različnih virov je bila prepričana, da bi tovrstna praksa koristila tudi v njenem podjetju. Kako bi ji predlagali, da se loti vpeljave tovrstne spremembe?

Kako bi se podobne vpeljave nove prakse lotili v svojem podjetju?

## **Priloga 5: Prepis intervjuja A**

ŽA: Kakšna je bila vaša vloga v podjetju in katere odločitve, povezane z ljudmi, ste sprejemali na dnevni, mesečni, tedenski, letni ravni?

A: Bila sem vodja v tem podjetju, kjer sem bila direktorica, v drugem pa prokuristka. Sodelovala sem pri izbiri in zaposlovanju ljudi ter se ukvarjala z njimi.

ŽA: Prehajamo na proces odločanja. Kako ste se lotevali definicije problema ali priložnosti? Kako je izgledala ta prva faza?

Odgovor: Mislite pri zaposlovanju novih ljudi?

ŽA: Ne samo pri zaposlovanju, ampak pri vseh odločitvah na splošno.

A: Podjetniki smo drugačni od korporativnih podjetij. Težave rešujemo, ko se pojavi potreba. Nimamo časa pripravljati stvari vnaprej, zato so odločitve pogosto sprejete hitro.

ŽA: Eno izmed pomembnih opravil je pregled del in nalog, ki so dodeljene posameznemu delavcu. To smo delali enkrat letno.

A: Pogovarjamo se ves čas. Nismo imeli določenega načrta za pogovore z ljudmi, ker so se ti odvijali redno. Vsaj enkrat mesečno sem imela sestanke, razen s proizvodnimi delavci. V drugem podjetju smo se z vsakim zaposlenim vsaj enkrat mesečno usedli in se pogovorili o njihovih občutkih, potrebah in kako jim lahko pomagamo. Enkrat na 14 dni so potekali kolegiji, kjer smo predebatirali situacijo.

ŽA: Kako ste se lotili novih zaposlovanj?

A: Nova zaposlovanja smo izvedli po potrebi. To ni bilo nikoli vnaprej planirano. Pri podjetništvu se nikoli ne ve, kdaj pride posel in se pojavi potreba po novem zaposlenem. Takrat objavimo razpis.

ŽA: Torej, če prav razumem, problemi so jasni takoj, ko se pojavijo, in kriteriji za uspeh so samoumevni?

A: Da, naša podjetja niso tako komplicirana kot korporacije. Ljudje niso odtujeni na delovnih mestih. Smo v neprestani interakciji in poznamo se dobro med seboj.

ŽA: Ali včasih spregledate potrebo po bolj planskem pristopu?

A: Mogoče. Vendar sistem deluje. Vsi so bili dolgoročno zaposleni ali sodelavci, in smo se razšli le, če se je posel zmanjšal ali kaj podobnega.

ŽA: Kako ste pristopali k uporabi izkušenj, tako vaših kot tudi strokovnjakov okoli vas? Ali so bili to zunanji sodelavci ali znotraj podjetja? Kako ste pridobivali informacije od njih?

A: Govorite o strokovnjakih? Kakšna vprašanja smo postavili pri iskanju novih ljudi ali drugače?

ŽA: Na splošno pri sprejemanju odločitev.

A: Pri sprejemanju odločitev... V primeru proizvodnega podjetja s 30 zaposlenimi smo imeli jasne vloge: šefa proizvodnje, vodjo komercialne in vodjo logistike. Ti ljudje so sprejemali svoje odločitve samostojno ali pa so jih predlagali na rednih sestankih, kjer smo jih nato pregovorili in večinoma sprejeli. Odločitev je bila od posameznika, a vedno je bilo potrebno soglasje direktorja.

ŽA: Kako ste se posluževali internih podatkov pri odločitvah? Katere podatke ste zbirali in kako?

A: Podatke so zbirali različni oddelki: proizvodnja, logistika, komercialna. Imeli smo digitaliziran sistem za vnos podatkov. Zaradi ISO standarda je bilo določeno, kdo zbira in kam vnese podatke. Te podatke smo enkrat mesečno pregovorili z vsakim oddelkom posebej in skupaj. Vodje in direktor smo se enkrat mesečno usedli in pregledali podatke skupaj.

ŽA: Kako je izgledala analiza teh podatkov?

A: Pogledali smo podatke v Excelu. Imeli smo zelo podrobne podatke o vsakem stroju, njegovi produktivnosti, porabi materiala in o vsakem produktu. Najprej smo pregledali te podatke, nato pa je vodja oddelka podal komentar. Posebej smo se osredotočili na morebitne reklamacije.

ŽA: Kako vidite razkorak med znanostjo in prakso v menedžmentu? Katere so glavne teorije o tem, zakaj do tega prihaja?

A: Pri podjetništvu običajno ni osebe, zadolžene za stik z znanostjo. To je prepuščeno lastniku ali direktorju. Obiskujemo seminarje in izbiramo tiste, ki so primerni za nas. Večji podjetniki se povezujejo s fakultetami. Branje strokovne literature, obiskovanje seminarjev in izobraževanje o delu z ljudmi in delu v podjetju so pomembni. Vendar običajno ne imenujemo posebne osebe za to.

ŽA: Kako osebno ostajate v stiku z najnovejšimi dognanji in novostmi v svetu menedžmenta?

A: Vse znanje pridobivam iz študija coachinga. Opravila sem več seminarjev, ki so trajali nekaj mesecev ali celo eno leto. Veliko bi naredila drugače, če bi imela to znanje prej. Biznis coaching me je veliko naučil o strategiji, viziji in delu z ljudmi.

ŽA: Kako ocenjujete verodostojnost internetnih virov in kaj vas prepriča, da zaupate določenemu viru informacij?

A: Opravila sem štiri certifikate v zvezi s coachingom, od katerih je bil en posebej strokoven, trajal je štiri mesece. Na tem seminarju so nam priporočali literaturo in dajali linke na predavanja strokovnjakov. Tega je bilo ogromno, zato nisem iskala dodatnih informacij.

ŽA: Torej seminar je zagotavljal seznam virov?

A: Da, imeli smo obsežen seznam, ki sem ga komaj do polovice prebrala.

ŽA: Kako zberete različne informacije pri sprejemanju končnih odločitev in kako rešujete konflikte?

A: Imeli smo mesečne sestanke, kjer smo predstavili probleme in kaj nas muči, nato je sledila debata. Do konfliktov ni prihajalo. Imeli smo eno konfliktno osebo, a s problemom smo se ukvarjali skozi pogovore. Konflikti so se vedno rešili, a dolgoročno je ostajal slab občutek do te osebe.

ŽA: Ali slab komunikacijski tok vpliva na kvaliteto odločitev?

A: Da, zamere lahko zastrupljajo kulturo podjetja. V našem podjetju so ljudje bili sproščeni in odprti, tako da to ni ostalo v ljudeh. Verjamem pa, da v drugih podjetjih nesproščeni ljudje, ki se bojijo govoriti, lahko zadržijo zamere.

ŽA: Kako ocenjujete rezultate sprejetih odločitev?

A: Rezultate ocenjujem pozitivno. Odločitve so se vedno izpeljale, o morebitnih ovirah smo ponovno debatirali in jih mogoče spremenili, vendar vedno ob sodelovanju vseh vpletenih.

ŽA: Če bi vas postavil na pozicijo managerja v srednje velikem podjetju, kako bi se lotili odločitve o novi politiki dela, na primer remote delo v pisarni ali hibridni način?

A: Absolutno sem zagovornica, da se ljudem omogoči delo od doma, če je to možno. V večjih podjetjih to morda ni možno za vsa delovna mesta. Koristno je, da ljudje pridejo v

podjetje in čutijo utrip dela. Tako se vzdržuje in povečuje kolegalnost. Tim mora občasno biti skupaj fizično, vsaj dva dni na teden, ni pa problem, da so preostali čas doma.

ŽA: Ali imate še kak komentar ali razmišljanje na to temo?

A: Mislim, da ste zastavili dobra vprašanja. Včasih nisem bila čisto sigurna, ali govoriva o ljudeh ali o delovnem procesu, ampak to smo razjasnili. Ne morem se spomniti ničesar dodatnega.

## **Priloga 6: Prepis intervjuja B**

ŽA: Za začetek bi rad izvedel nekaj o vaši vlogi v podjetju in predvsem o odločitvah, povezanih z ljudmi, ki jih sprejemate pri svojem delu.

B: Vodim podjetje, ki šteje nekaj več kot 50 ljudi. Smo finančna institucija, ki na slovenskem trgu ponuja lizing produkt. Odločitve, povezane z ljudmi, vključujejo vse od onboardinga na različnih področjih do dnevnega upravljanja. Spremljam tudi rezultate, ki jih dosegajo ljudje, kako se ob tem počutijo in kaj si želijo.

ŽA: Odlično, hvala. Ta tema bo pomembna za nadaljnji pogovor, torej odločitve. Zanimajo me tudi vaša razmišljanja, ne samo o teh dnevni procesih ali ponavljajočih se rutinskih odločitvah, ampak tudi o odločitvah pri oblikovanju samega sistema ali procesa dela z ljudmi, kot so zaposlovanje, motivacija, kompenzacija in podobno.

B: V redu.

ŽA: Preidimo na vaš proces odločanja. Kako poteka prvi korak, ko definirate problem ali priložnost? Kateri koraki sledijo pred zbiranjem informacij?

B: Ali govorite o procesu odločanja na HR področju, na primer kako onboardati nekoga ali kako pristopiti k njegovemu delu?

ŽA: Mislim na bolj abstraktni nivo odločanja. Kako bi opisali svoj proces?

B: Pri vodenju ljudi je najprej pomembno sestaviti pravi tim. To naredim z znanstvenimi metodami ali izkušnjami. Ko izbiram ekipo, iščem kje mi primanjkuje in katere kompetence ter karakterne lastnosti potrebujem pri dodatnih ljudeh. Na podlagi tega potem raziskujem trg preko različnih kanalov. Pri onboardingu ljudi iščem te kompetence in karakterne lastnosti, ki bodo primerne za organizacijo in bodo energijsko sodelovale z drugimi. Pri tem so pomembne tako karakterne lastnosti kot tudi kompetence. Najpomembnejše je, da se funkcionalna znanja lahko nauči, če je nekdo voljan, medtem ko je spreminjanje karakternih lastnosti težje. Karakter in vrednote posameznika so pomembnejši od funkcionalnih znanj. Tudi če je nekdo velik strokovnjak, to še ne pomeni, da je primeren za našo ekipo.

ŽA: Imate torej vnaprej določene kriterije ali merila za uspešnost posameznika?

B: Pri uspešnosti se osredotočamo na cilje, ki so enostavni, razumljivi in merljivi. Ugotavljamo, ali so cilji doseženi, preseženi ali napačno postavljeni. Uporabljamo kvartalni pristop. Vsaj enkrat letno se poglobljeno pogovorimo o željah zaposlenih. Osebo spremljam ljudi, s katerimi tesno sodelujem, na tedenski ali 14-dnevni ravni, da razumem, kako se počutijo pri delu, ne samo ali so dosegli cilje, ampak tudi njihove potrebe in razumevanje

izzivov, ki jih imajo. Cilj je, da so motivirani in jim je delo všeč, sicer rezultati niso dobri. Če nekdo ne dela tistega, kar rad dela, lahko ima težave z rezultati.

ŽA: Zanima me, na katere vire informacij se obračate pri sprejemanju odločitev. V vprašalniku ste navedli, da se najpogosteje obračate na razne strokovnjake, tako znotraj kot zunaj organizacije. Zanima me, katerim strokovnjakom najbolj zaupate in kaj so vaša merila za to zaupanje.

B: Govorimo o HR področju ali na splošno o mojem sprejemanju odločitev v družbi, ne glede na segment odločitve? Če govorimo bolj na splošno, analize so koristne in tudi strokovne podlage. A odločitev je vedno kombinacija racionalnega in emotivnega. Nikoli ni dovolj informacij, če iščete popolnost. Včasih je treba se odločiti na podlagi tistega, kar imate. Strokovne informacije iščemo preko tehničnih podatkov, ki so javno dostopni ali pa preko intervjujev in pogovorov z ljudmi, ki niso nikjer zapisane, a dajejo vpogled v želje stranke ali trga. Na koncu je odločitev plod pridobljenih informacij in lastne presoje.

ŽA: Se pravi zbiranje informacij prihaja iz različnih virov, a na koncu še vedno prevlada intuicija?

B: Absolutno. Intuicija ima zadnjo besedo, saj je brez nje težko. In seveda sprejemanje odgovornosti za to. To je tisto, kar je pomembno – da te ni strah sprejemati odgovornosti.

ŽA: Kako uporabljate organizacijske podatke, še posebej na področju človeških virov? Ali zbirate podatke o zadovoljstvu ali kaj podobnega, kar vam služi pri odločanju?

B: Trenutno še ne zbiramo podatkov o zadovoljstvu zaposlenih, a imamo namen to uvesti, predvsem za merjenje in upravljanje s tem. Imamo sistem kvartalnega ocenjevanja, kjer nadrejeni ocenjuje podrejenega. Na podlagi tega dobimo informacije o tem, kje manjka strokovnih kompetenc ali funkcionalnih znanj. Če na primer opazimo, da nekomu manjka odločnosti, poskušamo to rešiti z izobraževanjem ali če nekomu manjka IT pismenosti, ukrepamo temu primerno.

ŽA: Kako pa deležniki vplivajo na vaš proces odločanja? Kako njihova mnenja in informacije vplivajo na vaše odločitve?

B: Vsi deležniki, kot so lastniki, kupci, zaposleni in okolica, morajo biti zadovoljni z aktivnostmi in odločitvami, ki jih sprejemamo. Vsak ima svoj vidik in vpliv na odločitve. Lastniki imajo en vidik, kupci drugi, zaposleni tretji, okolica pa četrti.

ŽA: Imate torej razdelano, kdo so vaši deležniki in kako so vključeni v odločitve?

B: Deležniki so lahko vključeni formalno ali pa preko poslovnih politik in metodologij, ki so vključene v odločitve. Obstajajo tudi objektivna merila za določene stvari.

ŽA: Kako vidite vlogo znanstvene literature v odločanju? Kakšno je vaše mnenje o razkoraku med znanostjo in prakso?

B: Ne poslužujem se veliko formalnih raziskav znanstvenih institucij. Uporabljam predvsem raziskave cehovskih združenj na evropskem in slovenskem nivoju. Te raziskave zajamejo velik del informacij, ki nas zanimajo, tako za nazaj kot za prihodnost. Ne uporabljam formalnih raziskav, razen pri napovedovanju gospodarskih gibanj.

ŽA: Kaj pa na področju menedžmenta in dela z ljudmi? Kateri viri se uporabljajo v vaši okolici ali med vašimi kolegi?

B: Na tem področju je pomembna empatija do ljudi in razumevanje, zakaj nekdo reagira na določen način. Veliko se pogovarjam z ljudmi in sodelujem z njimi. Teorija je eno, implementacija pa drugo. Na koncu je spet vse odvisno od intuicije.

ŽA: Kako se soočate z nasprotujočimi si informacijami ali dokazi pri odločanju? Na primer, če imate v enem viru eno informacijo ali dokaz za eno trditev, v drugem pa nasprotujoče si informacije.

B: Pomembno je ugotoviti, kdo podaja določeno trditev in kakšne so vrednote te osebe. Na podlagi tega se lahko odločite, komu bolj verjamete. Vrednote, motiv, pozicija in karakter osebe, ki podaja informacijo, so ključni pri odločanju.

ŽA: Če bi se srečali z nasprotujočimi si organizacijskimi podatki, na primer, ali bi na koncu prevladalo mnenje strokovnjakov ali pa zaupanje kolegom?

B: Na koncu se odločitve sprejemajo na podlagi zaupanja. Če ni zaupanja in opolnomočenja ljudi, s katerimi delate, so podatki in informacije nepomembni. Zaupanje je ključno.

ŽA: Ali imate določene procese za ocenjevanje rezultatov sprejetih odločitev? Kako ugotovite, ali je bila odločitev uspešna ali ne?

B: Kot sem že prej omenil, ob sprejemu odločitve se postavijo cilji, ki naj bi se realizirali, in to spremljamo. Proces je določen; kadar koli sprejmemo odločitev, je pomembno, da ima jasne cilje. Pomembnih stvari je toliko, kot je prstov na eni roki. Če mislite, da lahko merite in imate v mislih 100 različnih stvari, se motite. Pomembnih je malo, recimo samo 5, in na tem se osredotočamo.



ŽA: Imam še zadnje vprašanje: predstavljajte si, da ste svetovalec HR managerju v podjetju, ki se odloča o novi politiki dela, na primer o delu od doma ali hibridnem delu. Kako bi mu svetovali, da se loti te odločitve?

B: Svetoval bi mu, da če so v času COVID-19 in karanten ugotovili, da je delo od doma uspešno in da procesi in produkti, ki jih organizacija izdeluje, omogočajo to, naj nadaljujejo s kombiniranim delovanjem. Če nekdo želi delati od doma in iz pisarne, naj to omogočijo. Ljudje smo socialna bitja in pripadnost organizaciji ter kreativnost pri delu se najboljše kreirajo s tem, da ljudje vidijo drug drugega, se pogovarjajo, ne samo preko Zooma.

## Priloga 7: Prepis intervjuja C

ŽA: Še enkrat hvala za sodelovanje. Ta intervju je del moje magistrske naloge, katere cilj je proučiti proces odločanja in uporabo dokazov pri tem med slovenskimi menedžerji, predvsem na področju človeških virov, ampak tudi bolj na splošno. Me zanima, kako trenutno stojijo zadeve, in cilj je ugotoviti trenutno stanje ter možnosti za izboljšave. Preden začnem s svojimi vprašanji, imaš ti morda kakšno vprašanje?

C: Ne, vse mi je jasno. Ko gre za odločanje pri zaposlovanju, je to zelo odvisno od profila, ki ga zaposluje. Če zaposluje strokovnjaka, me zanima njegova inteligenca in sposobnost, manj pa human interface. Če pa zaposluje na primer HR-ovca, je najbolj pomembna stvar emotional intelligence. Torej, kriteriji se prilagajajo glede na pozicijo.

ŽA: Se pravi, da se kriteriji prilagajajo glede na pozicijo?

C: Da, glede na pozicijo. Če iščem nekoga, ki je super strokovnjak, pa čeprav morda ni optimalen v humanem vmesniku, ga kljub temu zaposlim, če vidim, da ga lahko 'pohendlam'.

ŽA: Dobro, torej stopimo korak nazaj. Mogoče čisto na kratko o tvoji vlogi v podjetju in katere odločitve so del tvojega dela, predvsem kar se tiče ljudi?

C: Do nedavnega sem bil vodja razvoja modemskih in radiofrekvenčnih naprav, v ekipi je bilo 8 ljudi. Delal sem predvsem z njimi in usklajeval delo in komunikacijo izven inženiringa. Vodil sem tudi komunikacijo s proizvodnjo in produktivnimi vodji. Kar se tiče ljudi v moji ekipi, sem bil vključen v zaposlovanje ključnih ljudi, kjer sem dal svoje mnenje, nisem pa bil na intervjujih.

ŽA: Okej, hvala. Potem pa se podajmo v analizo samega procesa odločanja, ko gre za odločitve. Zanimajo me tako splošen pristop kot konkretni primeri odločitev, ki si jih sprejel nedavno ali se trenutno lotevaš. Najprej me zanima, kako se lotiš definicije problema ali priložnosti, ki je povezana z odločitvijo. Nekaj si že omenil, da so kriteriji pri zaposlovanju odvisni od pozicije. Je še kaj omembe vrednega?

C: Da, veliko je odvisno od pozicije. V moji skupini je segment tako poseben, da v Sloveniji ni veliko strokovnjakov. Težko je najti nekoga, ki bi pasal v ekipo in imel izkušnje. Večinoma, ko imam možnost zaposliti nekoga novega, se odločamo za nekoga iz faksa ali juniorja. Včasih zaposlimo za krajši čas, da se vključi in pridobi potrebno znanje. Ko gre za strokovnjake, jih večinoma že poznam, kar pomeni, da ne potrebujem raziskovanja, razen redne komunikacije. Ko zaposluje nekoga s faksa, se obrnem na predstojnika katedre na fakulteti. Pri iskanju ljudi ali skupin iz tujine pa je drugače, saj ne delam običajno s freelancerji. Poznamo okoli 30 firm, s katerimi smo že delali. V tem primeru mi pomaga LinkedIn in mreženje.

ŽA: Dobro, poleg zaposlovanja me zanimajo tudi bolj strateške odločitve ali definicije procesov, povezanih z ljudmi.

C: Najprej moram razumeti trenutno situacijo. Če gre za proces ali produkt, že vem, kaj imamo. Recimo, da smo v fazi razvoja nove platforme, veliko je pogovarjanja. Začnem s tem, kaj imamo, nato preverim pri drugih, kaj si želijo ali pričakujejo, in na podlagi tega pripravim predlog spremembe ali nekaj novega. Pri popolnoma novem procesu je odločitev skupinska. Ker nismo vsi na isti lokaciji, je komunikacija kritična, posebej zdaj, ko ne potujemo. Preko Zooma je to neučinkovito.

ŽA: Razumem. Pri sami definiciji problema in odločitvi, koliko so pomembni deležniki, tisti, na katere odločitev vpliva?

C: Pri delu so deležniki zelo pomembni. Kar se tiče mene, pa so ključne izkušnje. Spremljam literaturo, če potrebujem informacije, in jo preštudiram. Izkušnje pomenijo veliko, saj delamo z določeno tehnologijo, ki ni revolucionarna. Zato so izkušnje ključnega pomena.

ŽA: Ko se odločate, na katere izkušnje ali strokovnjake se boste obrnili, kako izbirate?

C: To je spet povezano z izkušnjami z ljudmi. Pri strateških odločitvah je pomembno, koliko so sposobni videti širšo sliko. Nekateri strokovnjaki so zelo ozko usmerjeni. Poznam ljudi, ki imajo izkušnje na tem področju in s katerimi sem sodeloval, zato vem, da lahko dobim uporaben nasvet od njih.

ŽA: Kako uporabljate organizacijske podatke pri odločanju?

C: Ne ukvarjam se toliko s tem delom. Spremljamo delo po projektih, kar nam pokaže, kateri profil zaposlenega nam manjka. Imamo sistem, kjer vodje projektov beležijo ure, kar nam daje vpogled v delo in potrebe. Tudi ko gre za zaposlovanje, so določeni procesi in kriteriji, ki jih je treba izpolnjevati.

ŽA: Kako pa se v vašem podjetju lotevate uporabe znanstvene literature, še posebej pri menedžmentu?

C: Strokovno literaturo spremljam, vendar je povezana s področjem, s katerim se ukvarjam. Nisem se poglobil v strokovno literaturo, ki se nanaša na psihologijo vodenja. V zadnjih desetih letih sem bil na več delavnicah in izobraževanjih na temo mehkih veščin.

ŽA: Kakšno je tvoje mnenje o razkoraku med znanostjo in prakso v menedžmentu?

C: Če se izobražujem na področju moje stroke, mi ni težko oceniti smiselnosti znanstvenih izsledkov. Pri psihologiji vodenja pa je težje vpeljati nova spoznanja v prakso. Implementacija je ključna, vendar težka. Novo tehnologijo je lažje vpeljati kot nov način komunikacije ali vodenja.

ŽA: Kako poteka proces sprejemanja končne odločitve in združevanje vseh informacij, še posebej če so informacije nasprotujoče?

C: Preverim pri virih, ki so nasprotujoči, in če je mogoče, poiščem še tretje mnenje. Komunikacija je ključna. Če pride do nasprotujočih informacij, poskušam ugotoviti, kaj bi lahko bil vzrok.

ŽA: Kako poteka spremljanje rezultatov sprejetih odločitev?

C: Če zaposlim nekoga v svoji skupini, se s časom vidi, kako so izkušnje in ali je odločitev pravilna. Pri drugih odločitvah uporabljamo metode, kot je 'post mortem' analiza, ko projekt končamo. Glavna težava pri nas je, da so projekti dolgotrajni, in ko delamo oceno po nekaj letih, je treba pogledati nazaj. Ljudem se to ne da, ker vzame dan ali dva.

ŽA: Ali obstajajo procesi ali del kulture v podjetju, ki vplivajo na sprejemanje odločitev?

C: Pri zaposlovanju so določeni procesi in kriteriji. Pri razvoju, ko gre delo že v implementacijo, so procesi bolj definirani. V začetni fazi je več brainstorminga, mogoče ni tako pod kontrolo. Odvisno je od tega, kako si glavni akterji vzamejo časa.

ŽA: In za konec, kako bi se lotil vpeljave nove prakse v podjetju, na primer postavljanja ciljev in dajanja povratnih informacij za uspešnost zaposlenih?

C: Ni čisto enostavno. Mora biti podpora z vrha. Mi imamo letne razgovore in ocene, ampak vsakič se zdi, da to izpade kot birokratsko dokumentiranje. Nisem imel občutka, da bi ti procesi prinesli koristne podatke za analizo. Potrebna je 'top-down' podpora in informacije o raziskavah in implementaciji.

ŽA: Če imaš še kakšen dodaten komentar ali razmišljanje na to temo, ki ga nisva pokrila, ali pa kakšno vprašanje, ki bi ga moral postaviti, a ga nisem?

C: Moje mnenje je, da je vse, kar je povezano z vodenjem ljudi in organizacijo, zelo odvisno od velikosti podjetja. Če je to majhna firma, kjer se vsi poznajo in so večinoma tisti, ki so bili od začetka v podjetju, se da marsikaj vpeljati. Ko pa firma zraste preko določenih meja, se večina želja reducira na birokracijo. Bojazen je, da zaposleni začnejo delo jemati birokratsko in se obnašajo temu primerno, kar je demotivacijsko. Če jih siliš, da beležijo svoje delo za ocenjevanje, je težko postaviti objektivna merila.

ŽA: Torej, kultura v podjetju je ključnega pomena za uspešnost?

C: Da, kultura je najpomembnejši del. Daleč od tega, da bi bile raziskave brezvezne ali rezultati neuporabni, vendar implementacija v praksi ni enostavna, ker bi bilo treba spremeniti celotno kulturo podjetja. Sprememba kulture je težja v večjih in starejših podjetjih, včasih celo nemogoča.

ŽA: Razumem. In kako se v vašem podjetju lotevate sprejemanja končnih odločitev? Kako združujete vse informacije, še posebej če so nasprotujoče?

C: Preverim pri virih, ki so nasprotujoči, in če je možno, poiščem še tretje mnenje. Komunikacija in preverjanje različnih virov je ključno. Če pride do nasprotij, poskušam ugotoviti vzrok.

ŽA: Kako poteka spremljanje rezultatov sprejetih odločitev?

C: Če govorimo o zaposlovanju, se rezultati sčasoma pokažejo skozi izkušnje zaposlenih. Pri drugih odločitvah imamo metode, kot je 'post mortem' analiza, kjer ocenjujemo procese odločanja in napake. Tako se učimo za naprej. Glavna težava je, da so projekti dolgotrajni in se moramo potruditi, da naredimo ocene za nazaj, kar vzame čas in energijo.

ŽA: Obstajajo še kakšni procesi ali del kulture v podjetju, ki vplivajo na sprejemanje odločitev?

C: Pri zaposlovanju so določeni procesi in kriteriji. Pri razvoju so procesi bolj definirani, ko gre delo že v implementacijo. V začetni fazi je več brainstorminga, morda manj pod kontrolo. Odvisno je od tega, koliko časa si glavni akterji vzamejo.

ŽA: In za konec, kako bi svetovali delavki v oddelku človeških virov, ki želi vpeljati novo prakso postavljanja ciljev in dajanja povratnih informacij?

C: Najprej je potrebna podpora z vrha. Imamo letne razgovore in ocene, ampak se zdi, da so bolj birokratsko dokumentiranje. Ključna je 'top-down' podpora in raziskave o implementaciji. Implementacija je ključna, vendar težka. Ne vem, če obstaja način, da bi implementacija resnično delovala, saj je težko postaviti objektivna merila in vse spremeniti.

## **Priloga 8: Prepis intervjuja D**

ŽA: Na hitro še prej, preden se lotimo vprašanj, samo za uvod, magistrska naloga se gre o procesu odločanja in uporabe dokazov oziroma informacij pri odločanju med slovenskimi menedžerji in potem na podlagi tega raziskovalnega dela ugotoviti, kje trenutno trenutno smo pri nas in če so kje možnosti za izboljšave. Predvsem mislim tako s strani menedžmenta kot tudi s strani akademikov, ki naj bi služili kot neka podpora. Tako da ja, ta intervju je pol ena izmed načinov, kako pridobiti malo bolj poglobljen pogled v tvoje razmišljanje in pa razmišljanje tvojih kolegov.

D: Ja, ok.

ŽA: Tako da za začetek me najprej zanima, kakšna je tvoja vloga v podjetju na kratko in kakšne odločitve, povezane z ljudmi, sprejemaš v svojem delu.

D: Od junija lansko leto sem svetovalka direktorja podjetja za glavno nalogo, da vzpostavim proizvodne procese v podjetju na malo višji nivo, da kadrovske izpopolnim ekipo, poiščem proizvodne programe, optimiziram proizvodne programe. V samem proizvodnem delu, ker se podjetje ukvarja s proizvodnjo in z montažo na terenu, zdaj sama montaža na terenu je dobro vzpostavljena, medtem ko proizvodnja v podjetju je še mlajša in tukaj potrebuje malo več novih pristopov, da se razvije, da se razširi, se kadrovske izpopolni in da se začrta neko strategijo za naprej. Je dosti strateških odločitev in v bistvu izboljšanje in postavljanje procesov. Isto zdaj v bistvu je za eno takšno obdobje, em, da vsako strategijo, ki si jo zadaš, jo neke geopolitične razmere v svetu rušijo ali kako bi rekli spreminjat je potrebno nenehno neke odločitve oziroma iskati neke nove poti ravno zaradi teh drastičnih sprememb, ki se zdaj v zadnjih dveh letih dogajajo, pa vidimo, da se bodo tudi v nadaljnjih letih ne bo nič na boljšem, kar se tega tiče.

ŽA: Jaz bi šel potem naprej kar na analizo procesa odločanja in me najprej zanima, kako se lotevaš definicije problema oziroma priložnosti, s katero se soočaš. Se pravi, kaj se zgodi, preden se lotiš zbiranja informacij.

D: Prvi korak je v podjetju, da v podjetju prislunneš sodelavcem, da izpostavijo, kje so problemi, kaj vidijo sami priložnosti, kaj jih teži pri samem delu, kaj jim je dobro, in ko zbereš skupaj vseh teh informacij, pogledaš hkrati tudi statistične podatke za nazaj. Kakšni so bili trendi v podjetju, s katerimi kupci se je podjetje v preteklosti delalo, kje je naredilo najboljši promet in podobno. In ko zbereš to oboje skupaj, potem si začrtaš nek nek pogled za naprej. Kje so priložnosti, kje so nevarnosti in tudi prioritete naloge, katerih se prioriteto lotevati, katere pa mogoče malo pustiti zadaj.

ŽA: Se pravi, pridejo od ljudi, potem pa podatki potrdijo, ali je res tako kot...

D: Tako, tako. Tako bom rekla, sicer - kar vzporedno podatki in razmišljanje zaposlenih v oddelkih – združiti oboje in si ustvariti svojo sliko strateške odločitve. Okej, brez enega ali drugega ne gre, da bi se zanašali samo na podatke ali pa samo na to, kar ljudje podjetju govorijo, to nima veljave. Se pravi, mora biti potrjeno z večih strani iz večih virov, da je, da zaupaš. Pomembno pa je, da veš, kaj se v svetu dogaja, da spremljaš tako pisne študije, dnevne novice in trende, to je pa to je pa samo po sebi umevno.

ČA: Katerih virov pa se poslužuješ za te študije, ki si omenila, in spremljanje novic?

D: Večinoma Finance, to, kar je na internetu dostopno, nič posebnega. Tako bom rekla, da bi zdaj nekateri neke znanstvene težke literature – tega ne. Pomembne so izkušnje - veš, ko si enkrat v neki industriji, potem dobiš izkušnje, informacije primerljivih podjetij na trgu. Kako so se oni odzivali skozi leta – to se mi zdi, da je največ vredno.

ŽA: Se pravi, podobni primeri...

D: Tako, v praksi, v preteklosti, ja.

ŽA: Kako pa potem ocenjuješ, kateri od teh so zares relevantni za...

D: Ko vidiš poslovne rezultate teh podjetij. To največ pove. Letni poslovni rezultati in če vidiš, da je ta pristop bil pravi, oziroma tudi se vidi pri podjetjih, točno kaj delajo, kako delajo, in to so taki kazalci in tudi kakšni so potem trendi te industrije v naprej. To vse skupaj v bistvu - odločitve, skupek kar široke palete podatkov, ne ozkih.

ŽA: No, kako je pa z nasveti ali pa mnenji ostalih strokovnjakov, lahko so to kolegi zunaj ali pa znotraj organizacije?

D: Zdaj bom tako rekla, jaz sem že imela raznorazne svetovalce. So mi jih dali, ali pa so se nekako pojavljali, pa s strani njihovih ni bilo relevantnih nasvetov. Svetovalci, ki ne poznajo zelo dobro industrijo, ti ne morejo pomagati - pomeni svetovalci, ki so v dotični industriji že uspeli v preteklosti, samo tisti ti lahko pomagajo. Vsi ostali, ki so svetovalci na splošno brez striktnih dolgoletnih izkušenj na dotični industriji, kjer sam delaš – niso v redu.

ŽA: Praviš, se poslužuješ oziroma dostopaš do teh ljudi bolj neformalno, niso pravi svetovalci?

D: Bolj jih ne uporabljam oziroma tisti, ki so bili v preteklosti - ni bilo dodane vrednosti z njihove strani. Ker, v bistvu na koncu je vse povezano s trgov in na trgu si vedno sam. Pomagaj si sam in bog ti bo pomagal. Moraš poiskati sam poti, noben svetovalci ti ne bo vrata odpiral, noben svetovalci ti ne bo posla urejal. Številke moraš znati sam brati, bilance optimizirati. Samo znotraj proizvodne svetovalce, predvsem potrebuješ na področju IT-ja,

katere računalniške programe uporabiti - tukajle potrebuješ svetovalce. Mogoče za kakšne finančne odločitve to potrebuješ – svetovalce. Take posamezne, specifične, kako bi rekla, specifične napotke potrebuješ - specialiste za tisto področje, ne generalne svetovalce kot takšne pa ne.

ŽA: Mogoče, če nisem prav zastavil vprašanja, se ne sprašujem samo po svetovalcih, ampak tudi ostalih ljudeh, ki niso nujno zaposleni kot taki, ampak so zgolj ljudje, ki jim zaupaš, če z njihovim mnenjem ali pa...

D: Ja, to pa ja.

ŽA: In ti so kolegi znotraj organizacije ali tudi...

D: Tako znotraj kot zunaj, včasih več zunaj kot znotraj.

ŽA: Je pa glavno to, da imajo izkušnje iz točno relevantne za...

D: Tako, za dotičen problem, ki ga imaš, dotičen nasvet, ki ga potrebuješ.

ŽA: Kaj pa glede deležnikov, se pravi ljudi, na katere odločitev vpliva? Neki si že omenjala prej, da so te ljudje tisti, ki dostikrat izpostavijo probleme ali pa povejo, kje vidijo prostor za izboljšave, a so potem vključeni tudi pri iskanju rešitve?

D: So.

ŽA: In kako to zgleda ponavadi?

D: To običajno, potem ko vzpostavijo problem, se pogovori oziroma sami tudi dajo usmeritve. Kje vidijo izboljšave ali pa katere korake bi mogli vzeti. Po tem se jaz vedno z njimi pogovorim na kakšen način bi se lotili. Potem si naloge razdelimo, rečemo, mogoče to nalogo boš ti prevzel, to bo mogoče nekdo drug prevzel to nalogo. Merimo to, si zadamo cilje, do kdaj bi te naloge naredili in spremljamo kam gremo. Vedno so tile notranji subjekti vključeni v sam proces izboljšav. Tudi s tem se čutijo odgovorne nekako. Občutek imajo, da jih je nekdo poslušal, da jih sliši in da tudi lahko pripomorejo k izboljšanju neke naloge, nekega problema v podjetju ali pa karkoli in s tem čutijo pripadnost in čutijo, da oseba, ki je nad njimi, da jih ceni, če jih posluša, če jih upošteva, če jih vključi zraven v proces.

ŽA: Se pravi, je to je pozitivno za moralo, zaupanje.

D: Za klimo, za moralo, za vse, ja, tako, ja.



ŽA: Pol bi se dotaknil še znanstvene literature. Sicer si omenila, da je načeloma ne uporabljaš, pa me zanima lahko s tvojega vidika, pa tudi širše, kar opažaš med kolegi? Kaj se ti zdi, mogoče, da so razlogi za to. Med akademiki so nekako 3 prevladujoče teorije in je, da so te zadeve izgubijo v produkciji znanja, drugi, da ne pridejo nekako do sveta menedžmenta, tretja pa, da je kdaj problem z implementacijo in pol prihaja do tega razkoraka med znanostjo in prakso.

D: Tako, v bistvu na ekonomskem področju tega ni toliko, ne je na tehničnem področju to sodelovanje in vpliv znanstvenih bistveno večji. To se pravi tehnično osebje, ki dela v podjetju - so to strojniki, električarji ali podobno razvojni projektanti, je to znanstveno sodelovanje oziroma upoštevanje teh znanstvenih dognanj literature zelo močno. Sama, če se pa ukvarjam z ekonomijo kot takšno, pa tega ni, ker ekonomija ma nekako drug drug pristop. Je veliko teorij in veliko lahko rečeš pravih teoriji, odvisno s katere strani se pogleda, medtem ko matematika je samo ena:  $2 + 2$  je vedno 4, ne, in te fizikalne, strojne zakonitosti, elektro zakonitosti, ta literature, potem tej poskusi, ki se izvedejo, pa pokažejo pozitivne rezultate. Zagotovo se potem tudi v podjetjih zelo uporabljajo. Jaz sem sama tudi na primer strojnik in strojniki nenehno uporabljajo to literaturo, potem tudi pri vsakem projektiranju so nenehno novi standardi, ki se jih mora spremljati, vedno nove standarde kupiti, uporabljati... Iz samega ekonomskega prodajnega nabavnega stališča pa temu ni. Tudi kadrovniki nekaj uporabljajo, jaz nisem delala v takem podjetju, kjer bi se kadrovniki ukvarjali s temi psihotesti in podobno. V vseh mojih preteklih podjetjih so razgovori, na primer individualno, niso bili psihotesti, ni bilo nobenih. Tudi ko sem bila zaposlena pri večjem trgovcu, ni bilo psihotestov in teh raznih študij okoli kandidatov. Tako da jaz tega nisem nikoli uporabljala in nimam izkušenj iz tega.

ŽA: Torej pri delu z ljudmi ni prišlo zraven ta vpliv...

D: Tudi ne, zaupamo v te razne testiranja, te psihoanalize. Mislim, da je intuicija zelo pomemben faktor in razgovor osebni. Tam se dobi tudi pravo sliko človeku. Hm, ali pa ostale prakse glede motivacije zaposlenih, plačilnih sistemov in tako dalje.

ŽA: Ja, to se pa poslužujemo nekih dognanj, nekih spoznanj. Študij tukaj pa je načeloma in to se potem tudi kar uporablja tudi v praksi. Potem tukaj pa je na primer en tak primer, ko si zdaj izpostavil je, da v bistvu ne odkrivamo tople vode, ampak nekako na dobri praksi in teh študijah, ki so jih že ostali naredili, tudi potem sami sledimo, pa vzamemo na primer stimulacijski proces - tak je, že uveljavljen, ki ga je že nekdo razdelal, mogoče samo merila prilagodiš, določiš kriterije na podlagi katerih se potem stimulacija določa od zaposlenih. Zelo veliko pa individualno zavisi, veš, ker ne moreš vzeti recepta od nekoga, keregakoli podjetja, lahko vzameš 10-20%, ne pa več, zato, ker nima istega števila zaposlenih, nima istih delovnih prostorov, ni v istem okolju. Neka strojogradnja, zdaj če dam primer, strojogradnja v vinorodnih okoliših ali neki industrijski coni ali v Ljubljani, je še veliko veliko faktorjev, je odvisnih in moraš vedno izhajati iz iz podjetja ven.

ŽA: Treba prilagoditi se kontekstu in ne slepo...

D: Tako, na mikrolokacijo, na mikro podjetje. Ni ene formule, ja.

ŽA: Naslednje vprašanje bi potem bilo, kako na koncu združuješ različne dokaze pri sprejemanju odločitve, sploh če si dokazi nasprotujejo, recimo, da bi od ljudi slišala eno, številke ali pa neke organizacijske podatke pa kažejo drugače. Sama se odločiš? Lastna presoja, kaj je bolj zaupanja vredno ali kako? Iščeš potem še kakšne dodatne informacije?

D: Ja, ja. To pomeni, ko pride do nasprotnih dejstev, do nasprotnih trditev, ko nekako zamegli, pa ne veš, a je to ali to - se mogoče posvetuješ še s kom, ki ima več izkušenj s tem, potem se pa sam odločiš. Lahko... taki primeri so bili, ko sem rekla, to bomo pa počakali, ne bom nič naredila zaenkrat, da se malo bolj skristalizira. Če pa je potrebno nujno sprejeti neke odločitve, da ni več možno čakati in je še vse zamegljeno, potem se sama odločim. V bistvu je vedno nekaj rizika.

ŽA: Kaj bi tukaj dala v ta koš intuicije, da to na koncu pove...

D: Moje pretekle izkušnje pa intuicija na koncu.

ŽA: Ok. Kaj pa potem, ko je odločitev sprejeta, kako ocenjuješ rezultate sprejete odločitve, se pravi po tem, ko je bila neka odločitev sprejeta, kaj spremljaš?

D: Potem pa v bistvu spremljaš bolj kot ne na podlagi matematičnih, finančnih izkazov - število kupcev, število prodanih, reklamacije. Pač v kvantitativnih, seveda tudi kvalitativnih, ampak prioritarno kvantitativnih - kaj dobiš iz tega ven. M tako da imajo odločitve v bistvu nek - številke zame - je cilj nekje, da se pozna na neki številki - neke številke zadaj, točno to.

ŽA: Pa imam za konec em samo še enkrat tak primer. Pa v bistvu gre za zdaj, da se postaviš malo v kožo. Ena delavka, ki je zaposlena v oddelku človeških virov in se je udeležila neke konference, na kateri je bil predstavljen pomen postavljanja ciljev in povratnih informacij za uspešnost zaposlenih in potem je tudi sama po lastni raziskavi bila prepričana, da bi taka praksa koristila v njenem podjetju. In je zdaj vprašanje, kako bi predlagala, da se loti vpeljave take spremembe?

D: Čisto enostavno – če je dobila izkušnje, če je dobila neke napotke na nekem izobraževanju oziroma nekem simpoziju, neki konferenci, bi prioritarno dala edini napotek, naj to poskuša speljati v prakso in pripravi povzetek tega, predstavitev. Prvo bi naredila predstavitev, mogoče širšo predstavitev. Potem skupaj bi se z njo pogovorila, kakšen čas potrebuje, da lahko to pripravi in implementira oziroma pripravi podlage za implementacijo v podjetju, pa

katere cilje bi s tem dosegli. In v kolikor bi se pokazalo, da je to to, bi skupaj določili cilje, do kdaj bi to pač lahko implementirala in na kakšen način. Nič posebnega.

ŽA: Kaj pa misliš, da je največji izziv? Ponavadi pri uvajanju takih sprememb?

D: Največji izziv je, kako zaposlenim povedati, da je nekaj dobro za njih. Ker zaposleni velikokrat predvidevajo, da vse, kar so uvedli, bo nekaj slabše za njih, to, da se jim poduči, da je to dobro za njih, s katerega vidika in zakaj je to dobro za podjetje. Vedno vedno moraš izhajati, da je dobro za oboje, ne samo za ene. Vedno moraš izhajati, da vpelješ nekaj, kar je dobro za obe strani, in za zaposlene in za podjetje. Če slediš, da je za dobro samo za ena, ne pa za drugega, si hitro pogrnil.

ŽA: Se pravi, da treba pridobiti podporo tako z vrha kot s strani delavcev.

D: Niti ni potrebno dobiti podpore, predvsem znati predstaviti oziroma sprejeti odločitve, za katere veš, da so dobre za vse, in znati predstaviti, zakaj je to dobro. Ni nujno, lahko je dobro, pa če jim ne predstaviš, zakaj je za njih dobro, ni nujno, da bo dobro sprejeli. Ne bodo zavedali, da je to dobro za njih. Čisto en tak primer je tudi stimulacije, si vse reakcije hitre, si mislijo, ja, saj vsi delamo - ni važno, koliko delam, več kot toliko ne morem biti stimuliran. Zelo velikokrat delavci tako ocenjujejo, pa jim določiš točno kriterije in če ima za to merljive kriterije – in ni, ti si mi vseč ta mesec, pa nisi bil vseč, ampak so merljivi kriteriji, ki jih lahko vsak mesec meriš, potem to oni hitro vzamejo, da je to dobro za njih, in vedo, da če bodo več vložili, da bodo tudi več dobili.

## Priloga 9: Prepis intervjuja E

ŽA: Tako, najprej na hitro, da naredim samo uvod. Kot sem že rekel, snema se, to je samo zame, in tudi kar se tiče anonimnosti, bodo vsi podatki in odgovori uporabljeni anonimno. Kar se tiče same raziskave, cilj je preučiti proces odločanja med slovenskimi menedžerji, ugotoviti, kako se vključujejo dokazi oziroma informacije v ta proces in kje smo trenutno v Sloveniji, tako s strani menedžerjev kot tudi akademikov, ki preučujejo to področje, in kako lahko pomagajo. Kot sem že rekel, glavna tema so človeški viri, ampak tudi zaposlovanje, nagrajevanje, kompenzacija, motivacija zaposlenih, skratka vse, kar se tiče dela z ljudmi. In kar se tiče odločitev, ki me zanimajo, so to od rutinskih, ki se ponavljajo na dnevni, tedenski, mesečni ravni, do bolj nerutinskih, kot so na primer postavitve procesa zaposlovanja ali pa postavitve procesa za performans review zaposlenih. Tako da zaenkrat je to z moje strani vse kar se tiče informacij. Je še kakšno vprašanje, preden se lotim vprašanj?

E: Ne, saj bova sproti. Res deluje zelo zanimiva tema, kajne?

ŽA: Ja, definitivno. Mogoče tudi, kaj se mi zdi, ima velik vpliv tudi lastništvo firme. Če bi bili tujci lastniki, je potem proces odločanja drugačen. Imajo tudi oni vpliv, kajne?

E: Ja, mislim, da imajo moč pri ne vem, postavljanju ciljev, če prihajajo iz zunaj. No, mi, hvala bogu, smo zdaj še slovenska organizacija, imamo vse odločanje v svojih rokah. Nekatere banke imajo izpostave v Milanu, Parizu... a tako težko je za take banke.

ŽA: Torej, najprej, kakšna je tvoja vloga v podjetju, se pravi, kakšne odločitve, povezane z ljudmi, sprejemaš, lahko tudi kakšen primer recimo?

E: Dobro, jaz sem direktorica ene od regij. Imam 18 ljudi na 3 različnih lokacijah. Odločitve v zvezi z ljudmi sprejemam dnevno, stalno, dejansko. Konkreten primer bi bil, da ravnokar imam razpis in zaposlujemo novega v eni izmed regij, recimo. Danes sem se celo že odločila, koga bom sprejela.

ŽA: Še kaj za dodat? So del teh odločitev tudi recimo postavljanje kakšnih procesov ali to bolj kadrovska služba?

E: Mato bolj kadrovska, dejansko. Jaz sem bolj izvajalec. Jaz sem imela razgovor in potem na koncu odločitev. Drugače pa, procesi in kako potekajo, za to imamo mi zelo veliko služb, tako da jaz sem bolj izvajalec teh del.

ŽA: Razumem, tako da potem, če se zdaj spustimo v analizo procesa odločanja, tukaj me zanima bolj pristop. Ni nujno, da se omejimo samo na zaposlovanje, ampak me zanima tudi morda širše. Tako da kot prvo me zanima, kaj se zgodi ali kako zgleda prva faza odločitve, se pravi, preden se sploh začne zbirati informacije.

E: Dobro, dejansko v odločanju sem - od 8 ur se 8 ur odločam. Naše delo sestoji iz odobravanja kreditov in začne se s tem, da ko dobimo stranko, pridobivamo raznorazne informacije. Na osnovi teh informacij in podatkov pripravimo predlog in na osnovi tega predloga sledi odločanje. Odločanje imamo pa nivojsko; do določenega zneska odločam jaz sama, od določenega zneska naprej pa ja, in še ena bolj strokovna služba – risk služba. Od določenega zneska - pa to govorim o velikih milijonih - pa odloča še kreditni odbor. Torej, nivojsko odločanje. Do določenega zneska pa lahko odločam jaz sama na osnovi vseh teh pridobljenih podatkov in dokumentacije in pripravljenega predloga, in to odločanje je konstantno.

ŽA: In je definiran proces, kaj so kriteriji?

E: To je vse definirano in opredeljeno. Seveda, na koncu vedno prevlada še moja subjektivna ocena - kaj jaz rečem. Sem pa tudi omejena pri tem odločanju. Ne morem na primer nekemu, ki kaže po podatkih, da mu ne moremo dati kredita, pa bi jaz vseeno dala, jaz mu ga ne morem dati. Tako ali pa, če je nekdo mejno dober, mu jaz ne morem dati zelo dobre obrestne mere ali pa ne vem, nek znesek kredita, za katerega ni ustrezen. Tako da sem omejena. Ti procesi so zelo, zelo natančno definirani. Imamo te predpise prej v nulo definirane. Zelo težko grem jaz kaj mimo, zelo težko, oziroma nemogoče.

ŽA: Kako je pa z delom z ljudmi? So tudi tam tako definirani procesi, recimo pri zaposlovanju?

E: Glej, to delo z ljudmi, jaz bi tudi rekla, da je zelo definirano. Imamo vstopne kriterije, izpolnjevati moraš določene pogoje poleg izobrazbe, in dajmo reči, tudi izkušnje so dobrodošle. So pa še pol testi, ki jih delajo z zunanjimi izvajalci. Niti ne vem točno koga imamo. Ti povem konkretno, ker ravno zdaj sem to dala skozi, in en del te odločitve, koga bom vzela, je bil moj razgovor, bistven del je pa kaj je ta test pokazal. Dobro, res da na koncu je prevladala moja odločitev, ampak nekako se je šlo za to, da sta test in moja odločitev bila enaka, tako da smo se odločili za isto osebo, je bila lažja odločitev, tako.

ŽA: Da, dodaten občutek varnosti...

E: ...če je test tudi tako rekel, potem smo se res dobro odločili. Drugače so pa procesi definirani. Ja, zelo so definirani, zelo. Večja kot je organizacija, bolj so te zadeve opredeljene in definirane.

ŽA: Kako pa zgleda postopek definicije teh procesov, recimo?

E: Oh, to imamo meni milijon pravilnikov, predpisov, navodil, okrožnic, zelo dosti.

ŽA: Ja, se pravi, že ko se je definiral proces, za to obstajajo procesi, v bistvu.

E: Točno to. Imamo toliko služb, ki se s tem ukvarjajo, da te boli glava. Včasih je to dobro, včasih pa tudi ne. Včasih te tudi zavezujejo in si potem omejen. Nimaš toliko svobode.

ŽA: Okej, jaz bi šel potem naprej na vire informacij, ki se jih poslužujete v delu, se pravi, ko se soočate z neko odločitvijo. Kam se obrneš in kako se odločiš?

E: Kar se tiče samega posla, uporabljamo ogromno teh javno dostopnih virov. Recimo, da izvem vse o določenem podjetju, uporabljam od kar najdemo na Googlu, Ajpes, Gvin, vse te, ki so dostopne. Mi, banka, imamo dostop do vseh teh baz, zemljiške knjige. Osnovna je Ajpes pa Gvin. Pol pa še kaj poguglamo o tej firmi in potem začnemo z raziskavo, v bistvu mi to firmo seciramo do drobovja. Predvsem javno objavljene dostopne informacije, tako, potem pa je druga zgodba, ko pa pridemo v stik s podjetjem, pa dobimo še kaj takega, kar ni javno objavljeno.

ŽA: Hm, kaj pa je kakšna razlika med temi odločitvami, ko je recimo že zelo definiran proces, kaj se pogleda in kam je treba zvrtni, če so kakšne nove odločitve, recimo, ki še nimajo toliko definiranih procesov? Ko ni tako jasno že vnaprej, kam se obrniti?

E: Več ali manj so procesi definirani. Če mi nič ni jasno, se posvetujem z ostalimi direktorji na mojem nivoju. Recimo, kako si ti postopal, kaj bi ti naredil v mojem primeru. Konec koncev imam še šefa v Ljubljani, na katerega se potem lahko obrnem. Ali pa, če je kakšna stvar, ki mi ni čisto jasna, se obrnem na pravno službo, na risk službo. To, kar sem ti že prej omenila, nekaj, ko so določeni odločevalci pri določenih zneskih. Tako da imam velik suport tudi v ostalih službah v banki.

ŽA: Potem, v bistvu, za vsak problem se najde strokovnjak, ki je...

E: Ja, absolutno, absolutno. Lej, nas je več kot dva tisoč - najdeš.

ŽA: Aha, se pravi, pol relevantnost izkušenj. In kaj je glavni namen teh zahtev?

E: Ja, ker včasih so podobni primeri, in jih je lahko že nekdo naredil, pa je uporabil bolj pametno rešitev, kot sem si jaz zamislila. In potem v debati se razvija - to bi pa res lahko tako naredili, pa pol zapelješ to. Tako da ni čisto vse v procesih opredeljeno, tako da izkušnja tudi dosti šteje v takih primerih.

ŽA: Okej, se pravi imamo izkušnje, pred tem pa so tudi zunanje baze podatkov. Se poslužujete tudi notranjih podatkov, se pravi znotraj banke?

E: Mi te naše notranje baze običajno polnimo iz nekje in to so iz teh zunanjih. Jaz imam pač določene programe, kjer si pogledamo vse o stranki, in če slučajno ni podatkov notri, grem na javne.

ŽA: Okej, potem še zadnje vir informacij, ki me zanimajo, pa znanstvena literatura. Se kdaj poslužujete tega?

E: Ma, jaz bolj uporabljam te bančne zadeve, kakšne take bančne vestnike, Finance berem - moraš biti na tekočem o zadevah. Prav znanstvene literature ne, mi imamo izobraževalni center v banki, ki skrbi za našo izobraževanje, in ga imamo zelo dosti. Imamo prav razne module, katerih se udeležujemo, od coachinga in cel kup ostalih zadev... tako da si udeležen takih izobraževanj, potem je običajno prisotna tudi tuja strokovna literatura, v takih primerih je, ampak vse dobiš to pol predpisano in ti povejo, kaj in kako.

ŽA: Se pravi so bolj ti strokovni večji stiki, ki so navezani na bančništvo?

E: Navezani na bančništvo, ja, pri mojem delu ja.

ŽA: Je še kaj takega, kar ima poleg teh izobraževanj, kar je vredno omembe?

E: Veš, zase kot recimo za menedžerski razvoj, nekako tako boljše opravlja svoje delo, ne samo kot bančnik, ampak kot vodja. Maja, če ti povem po pravici, ko sem bila mlajša, sem kar precej tega brala, zdaj pa ne vem. Zdaj sem že čisto toliko notri v tem, da raje berem kakšne knjige zase. Ko sem bila mlajša, pa sem...

ŽA: Potem je bolj to ni več toliko zanimivo ali ni relevantno?

E: Saj ne bom rekla, da ni nič. Vedno se lahko še kaj naučiš. Ne vem, toliko toliko vsega je v službi, da potem paše se izklopiti in prebrati kakšno limonado na primer. Hm, točno to.

ŽA: Okej, potem bi lahko šli naprej na tisti korak sprejemanja odločitve, se pravi, prej si omenila, da so se ujemale ta test in tvoja ocena. Kaj se pa zgodi, kdaj ko so kakšni nasprotujoči si podatki, ko recimo različni viri in tvoje ocene niso usklajene?

E: Ja, to se tudi dostikrat zgodi, zelo dostikrat pri našem delu. Predvsem ko se odloča o naložbah višjih zneskov. Pa sem rekla, da nisem samo jaz, ampak imam še risk, pa še kreditni odbor. Recimo, tudi v tem primeru je gradivo vse v angleščini, zagovarjanje v angleščini. To je hujše kot na bilo kakšnem izpitu na faksu. Dostikrat se takrat zgodi, da nismo na isti valovni dolžini, nismo na istem bregu. Običajno na koncu se zgodi, da uspemo prepričati in smo uspešni z argumenti, samo z argumenti. Nič drugo - prepričamo odločevalce, da rečejo ja. S konkretnimi argumenti - včasih rečejo, okej, v redu, se strinjamo, dopolnite gradivo, pa

dopolnimo še z določenimi dejstvi, še z določeno poizvedbo. Ne vem, o tej firmi izvedite še to in to, z določenimi dopolnitvami. Potem recimo rečejo, okej, sprejeto.

ŽA: Hm, treba je predložiti dokaze.

E: Tako, tako.

ŽA: Ko pa, če se recimo na tvoji mizi znajdejo nasprotujoči si dokazi, razen tega, da je treba nekoga prepričati, kako tebe prepričajo?

E: Ja, no, to je pa že prva faza, kot jaz potem naprej mojega šefa in odločevalce. Jaz imam pa tukaj te skrbnike, se jim reče, ki pripravljajo gradivo. V bistvu, jaz poskušam tako, da sem že od vsega začetka prisotna pri poslu, že v fazi nastanka. In, če se le da, sodelujem ves čas v fazi priprave gradiva, da potem na koncu ni teh bistvenih razhajanj. Ni, da jaz prvič vidim to zadevo in takrat bi sigurno rekla, da ni okej. Se sproti v bistvu sodeluje v nastajanju gradiva in potem se lažje izogneš nasprotjem. Pride pa tudi včasih, in če mi fajn argumentirajo, me tudi lahko prepričajo, ja.

ŽA: Dobro, potem naprej. Kako se ocenjuje rezultate sprejete odločitve? Se pravi, ko je neka odločitev sprejeta, ali je to nov zaposleni ali druga naložba, obstajajo procesi tudi zato, recimo?

E: V bistvu ne, v tem kontekstu ne, ampak bolj se ocenjuje naša uspešnost na osnovi tega - dejansko koliko smo teh kreditov odobrili. Potem smo za to nagrajeni z uspešnostjo, torej več kot naredimo, boljše je. In bolj ko imamo čisto portfelj - se reče temu - manj slabih naložb, boljše je. V tem kontekstu smo ocenjeni. Da bi pa drugače to spremljali tudi pri kadrih, kadri imajo to ciljno vodenje, so vsake pol leta ocenjeni in na osnovi tega plačani, nagrajeni dodatno, se reče variabila - to bi bila lahko primerjava, tako v tem kontekstu.

ŽA: Potem za konec imam samo še eno kratko vinjeto oziroma primer. Se pravi, imamo eno delavko, ki je delala v oddelku za človeške vire in se udeležila neke konference, na kateri je bil predstavljen pomen postavljanja ciljev in dajanja povratnih informacij zaposlenim za njihovo delovno uspešnost. In zdaj bi po lastni raziskavi ugotovila, okej, to bi bilo dobro pri nas uvesti, pa ne nujno v vaši organizaciji, in kako bi predlagali, da se loti vpeljave tovrstne spremembe, se pravi bi rada spremenila nek proces.

E: Ena taka zadeva se zdaj vpeljuje pri naših zaposlenih, kako bi jih bolj uspešno ocenjevali in kako bi bili bolj realno merljivi, če me razumeš. Ravno s tem se zdaj ukvarjamo, v bistvu. Mi smo zelo veliki in je ogromno ljudi, vsak gleda svoj vrtiček, in je to ful težko speljati skozi. Sigurno je v manjši firmi to bistveno lažje. Tako da mi pol ustanovimo projektno skupino. V tej projektni skupini so zastopani različni profili, recimo od nas, direktorjev, pa do kadrovske, pa do ne vem, vse živo, skratka do računovodstva in tako naprej. To ful dolgo



traja, pri nas to zdaj že 2 leti delamo. Nismo še uspeli. Sigurno je v manjših firmah to bistveno lažje, tako si vsaj jaz mislim. Vsaka sprememba je noviteta, pri nas traja zelo dolgo. Da bi jaz nekaj videla, "to je ful dobro, zakaj ne bi mi to?" Ma jok, pozabi. Ne, ne gre tako enostavno. To je cena velikosti. Ali pa da bi videla nekaj dobrega na neki drugi banki - "zakaj tega nimamo?" Mogoče bo nekoč drugače.

## **Priloga 10: Prepis intervjuja F**

ŽA: Okej, dobro torej čisto na hitro. Kakšna je vaša vloga v podjetju in predvsem kakšne odločitve, povezane z ljudmi, sprejemate v svojem delu?

F: V bistvu sem general manager. To pomeni, da odločitve za ljudi v končni fazi od zaposlovanja do njihovega razvoja do delitve in delegiranja nalog. Vse te stvari prihajajo v mojo delokrog, recimo.

ŽA: Kaj bi lahko podali še primer? Mogoče ena izmed teh bolj strateških odločitev na primer povezano z razvojem ljudmi ste mogoče zraven pri postavljanju samih procesov? Kako se bo skrbelo za razvoj zaposlenih?

F: Ne, v bistvu nisem toliko pri postavljanju procesov. Bi rekel moja naloga, mogoče bom razmislil o tem, kakšno organizacijo hočemo imeti, kakšne kadre rabim za določeno pozicijo oziroma koga še - kakšne kvalifikacije želim, da ti ljudje imajo kakšen attitude. Potem pa pač ta del ostali del drugi izvedejo. S procesi tudi zlo ne ukvarjam v bistvu bolj s tem delom. Kako stvari živet. Procesi so tako nujno zlo.

ŽA: Okej, no prav hvala, zdaj bi se potem naprej spustil še po korakih v vaš proces odločanja in tukaj se me ne zanima nujno samo kar se tiče ljudi, ampak je lahko bolj na splošno vaša videtja tudi kako se lotevate odločitev na splošno? Tako da najprej kaj je tisti prvi korak, se pravi, ko se potrebno definirati problem oziroma neko priložnost, ki je povezano z odločitvijo. Kako ta korak zgleda pri vas?

F: Ah ja, odvisno, včasih je to stvar čisto mojega razmišljanja ali pa neke intuicije. Ko pač vem, da nekaj ne funkcionira ali pa nekaj je treba narediti. Včasih je zelo jasna potreba - se pojavi poslovna potreba, da neko zadevo pojačamo, nekaj spremenimo. Včasih pač vidim obstoječe stvari ne funkcionirajo, pa se pač začne razmišljati o tem, kaj bi bilo lahko nekaj novega, kar bi lahko funkcioniralo. Tako, da različni načini so da se lahko začne proces. Definitivno se ponavadi, nekje pojavi strateška ali pa nekaj čisto operativnega potreba ali pa nek signal se lotiš razmišljanja.

ŽA: Okej, potem ko je ta signal sproži razmišljanje in je potrebno priti do informacij, katerih virov se poslužujete, ne, ki ste jih že našeli - kolegi razna literature?

F: V mojem delu ne jaz več ali manj se pa zanašam na sodelavce pa potencialno literaturo, pa včasih še internetna odvisno, kaj iščem. Načeloma poslovno literaturo - harvard business review. včasih kaj pametnega na internetu ali pa youtube ali pa kakšen podkast.

ŽA: Ja, kako pa presojate ponavadi te vire če so relevantni ali verodostojni em sploh tej ki so na internetu.

F: Kot je pri nas na tem delu, jaz bom rekel, zelo ne gledam. Ker ni stvar v tem, koliko je nekaj prav ali pa narobe, načeloma so pri teh stvareh pač pogledi tak ali drugačen pogled na določene stvari. Pač jaz te stvari gledam najbolj da stvar ima nek smisel v mojem kontekstu. In tako glede na to, da pol več virov pogledaš pa na koncu skupaj ste ga sestavili neko zgodbo.

ŽA: Okej, se pravi se mora ujeti znotraj podjetja, da paše v kontekst je to glavni kriterij.

F: V bistvu sta glavna kriterija v bistvu to, kaj ima smisel v tistem trenutku da se ujame v poslovni kontekst neka zadeva. Potem pa naprej še razvijaš na sej ponavadi je tako, da enostavno z enim člankom ali enim inputom ni dovolj pa iščeš naprej, kaj je next... kaj je nekaj neskončno, ko ne kje drugje naprej lahko najdeš tako da na ta način pol stvari gradiš.

ŽA: Če greva naprej na izkušnje tako lastne in pa do ostalih strokovnjakov, bi me to zanimalo predvsem, kaj so vaši kriteriji, da zaupate tako sebi kot pa ostalim, kdaj, kdaj je strokovnjak res strokovnjak po vašem mnenju?

F: Jaz ponavadi ko nekoga zaposlim, zaupam, da pač je tisti, ki je taprav, da naredi svoj del domače naloge, da je on tisti, ki prebere literaturo. To kar mene sprašujete pričakujem da on prebere znanstvene članke in gre do profesorja, kontaktira konzultante in to so izhodi domače naloge. In pač zna komunicirat pa pol naprej ne.

ŽA: Torej to je praksa pri sprejemanju odločitev, da so vaši zaposleni dolžni pokazati, da so naredili domačo nalogo.

F: Sigurno ja. Mislim je to, da niso dolžni pokazati, se pričakuje to da stvari izhajajo iz tega. Vsega jaz ne morem v vsem ne morem biti ekspert, kar pomeni, da morajo oni bi tisti, ki morajo biti ekspert, če so zaposleni.

ŽA: Ja, to je zanimivo zdaj jaz vsemi sem govoril do zdaj je to nekako pada ven, da na koncu je odvisno od teh, ki so na vrhu, da imajo visoka pričakovanja do svojih zaposlenih.

F: Mislim odvisno kako visoko si, odvisno kako velika organizacija, če si majhna organizacija, potem pač si lahko privoščiš bolj operativne funkcije, če si pa večja organizacija pa bolj strateške funkcije gledajo na stvari veliko bolj celovito.

ŽA: Potem bi se obrnil še na organizacijske podatke em ali se jih poslužujete pri vas pri sprejemanju odločitev oziroma vaši zaposleni?

F: Kakšni so kateri to mislim, da so to recimo?

ŽA: To je lahko finančnih do podatki zdaj ča računovodstva èe se pravi podatki, ki jih imate znotraj znotraj podjetja.

F: Mislim, definitivno se često umirimo, pa gledamo, kaj je oziroma, kar se zbere in se potem zgleda naprej. Tudi ne vem talent menedžmentu ali pa pri ocenjevanju zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih, vse to skupaj. Definitivno to je pač en del - interni podatki, na osnovi česa potem manageriraš cel biznis naprej.

ŽA: Potem se te podatke tudi za spremljanje rezultatov odločitev? Kako imate nek feedback loop v podjetju, kar se tega tiče?

F: Mislim ponavadi te podatke ko pridejo notri so tako in takot del rezultata oziroma so nekako na tak ali drugačen način povezani z rezultatom. Če podatki ne služijo upravljanju podjetja, ampak so samo zato, da so tam, ker jih je zelo veliko in lahko zbirat noben ne gleda nima smisla zbirat. Se pravi to tudi glavno vodilo če se trudite, da se zbira podatke, ki so uporabne tiste, ki so dostopni. Kar pač je smiselno gledati. Načeloma v tej fazi digitalizacije so stvari, ki so pač jih je smiselno zapisati, v eni ali drugačni obliki. Zdaj bom rekel samo odvisno, kdaj, kako, koliko časa se za to porabi - neki pač tam za rezervo, pa za vsak slučaj, če se kaj zgodi ali je zato kar aktivno uporabljaš, pa aktivno vrtiš podatke.

ŽA: Potem bi se jim prodal naprej še do znanstvene literature. V tem vprašalniku ste sicer označil, da je sami ne posegate do nje ampak, če sem prav razumel, pričakujete od zaposlenih, da se obrnejo tudi na to.

F: Mislim definitivno, za mene je to vse skupaj jaz nikoli nobenega vira ne izključim. Ne bom rekel, če bi zdaj jaz bil v ekspertni vlogi znanstveno literaturo prebral. Pač neke stvari gledam zdaj v končni fazi kar nekaj stvari, ki so mogoče vezane na psihologijo ali pa ta del tudi kakšen članek preberem. Kar pač v tisti fazi rabim ali pa iščem. Ampak načeloma tako bom rekel za moje delo zelo detajlnih strokovnih člankov, ne rabiš znanstvenih iskat. Na mojem nivoju pač te stvari pridejo - dejstvo pa je, da sigurno nekdo pa mora enkrat prebrati, da informacije pridejo do mene v obliki ki je že malo predelana.

ŽA: Kaj bi pa bil mogoče tak primer, ko ste se lotili poiskati? Npr. znanstveni članek iz psihologije.

F: V redu, recimo ko sem se pač majčken pozitivne psihologije loteval - pač sem prebral vse, kar je prišlo ven kar je na razpolago od You tube seminarjev, posnetkov predavanj do mogoče kakšnih konkretnih čisto strokovnih raziskovalnih člankov, ki vejo in določajo kakšen je vpliv dobrega počutja na povečanje produktivnosti ali kaj podobnega.

ŽA: Ker ko smo že pri dobrem počutju em zanimalo torej, kakšen vpliv imajo deležniki na odločitve? Tako tisti, ki so direktno zraven in vpleteni kot deležniki, ki mogoče nimajo možnosti sedeti za mizo ampak odločitev vseeno vpliva na njih.

F: Mislim dejstvo je da je odvisno od odločitve – če so stvari, ki so kadrovske narave pa kadrovske procese se včasih nitn ne poskušam vključevati v odločitev. Pač odločitev, je čisto na njih da sprejme odločitev. Včasih kakšnih drugih primerih je pač drugače. Včasih pač samo tisti, ki direktno za mizo sedimo sprejmemo neko odločitev, včasih je pač stvar bolj široka. Pač ljudi povabimo k temu, da soodločajo ali pa v delu, ko se kreirajo inputi, ko se kreirajo neke stvari na osnovi katerih se odločitev sprejme, so takrat vključeni noter.

ŽA: Torej ko združujete same dokaze se pravi ko pride ta trenutek, ko je treba sprejeti končno odločitev, kako jih združite, kako je mogoče razrešujete, če ne nasprotujoče si dokaze ali informacije, se pravi, če pride iz različnih virov kažejo dokazi v različne smeri.

F: Jaz verjamem, da v našem primeru stvari redko kažejo različne smeri, če ni jasno, katera smer je prava, potem stestiraš oboje, to je odločitev, da pač testiraš ta dva načina, če je pa stvar straightforward ali pa jasno kaj bolj - potem se pač odločiš. Slediš - včasih je pač treba - bom rekel intuiciji, z nečim potem štartaš. Mogoče štartaš pa si mogel potem nazaj premaknit ali pa pač nekako pilotno nastaviš stvari tako, da ne narediš disrupcijo firmi če slučajno stvar se nazaj obrne.

ŽA: Okej potem za konec imam samo še eno kratek primer oziroma vinjeto em se pravi če vas ee za minuto ali 2 postavimo v em čevlje ne delavke, ki je zaposlena v oddelku človeških virov v ena tretjem podjetju, ki se je udeležila neke konference, na kateri je bil predstavljen pomen postavljanja. Ciljev in dajanja povratnih informacij zaposlenim za. Njihovo uspešnost in se je potem odločila tudi po svoji raziskavi, da bi bilo to primerno uvesti tudi v njenem podjetju. Tako da zdaj me zanima, kaj bi vi svetovali, kako da se loti vpeljave take spremembe?

F: V bistvu najprej z vsemi deležniki govorit, predstaviti situacijo, predstavi koncept, potem pa pač nekje na manjšem delu, - pilotni projekt. Jaz drugače skoraj ne vidim, kako bi te stvari lahko naredil. Ključna stvar je vse stvari, tako dosti jaseno in preprost način, da lahko ljudje se začnejo pogovarjat. Dobili feedback mogoče naredi novi iteracijo tega, ker je pripravila, potem pa pač gre s tem ven. Potem naredit pilot in da je treba dobiti podporo od zgoraj, od vodstva, da je veliko laže pilota peljat.

## Priloga 11: Prepis intervjuja G

ŽA: Želim predvsem s tem raziskovalnim delom dobiti vpogled v proces odločanja in razmišljanje slovenskih menedžerjev, kako sprejemajo odločitve o povezavi z ljudmi in kako pri tem uporabljajo različne vire informacij. In glede na to, da gre za akademsko delo, mogoče še malo manjši poudarek na uporabi znanstvenih dokazov.

G: Ja, super. Na hitro sem preletela dispozicijo, ampak nisem čisto dobro razumela, ali gre bolj za to, kako se pri odločanju opiraš na znanstvene vire ali gre za koliko uporabljaš analitiko pri odločanju? Zato sem vprašala.

ŽA: Ja, oboje v bistvu.

G: Kar povej, kaj imaš, kako imaš strukturo - imaš intervju strukturiran?

ŽA: Ja, tako nekako, delno strukturiran in nekaj glavnih tem, ki bi jih rad pokril, tako da najprej čisto na hitro. Za uvod, o vaši vlogi v podjetju in pa predvsem, kakšne odločitve povezane z ljudmi sprejemate v svojem delu, tako na dnevni kot tudi mesečni ali pa letni ravni?

G: Glej, moja funkcija je group HR manager, kar pomeni – mi smo skupina več povezanih podjetij, in znotraj skupine imamo posamezne poslovne entitete, ki se ukvarjajo z različnimi področji, od poslovnega svetovanja, tržnega komuniciranja, korporativnega komuniciranja, medijskega zakupa in tako naprej. Tako da so tudi sama področja dela malo različna, ampak se nekako vse skupaj prepleta v eno celoto, tako da delujemo na trgu integrirano. Moja funkcija je krovna nad vsemi temi podjetji in pomeni nekako – eno je odločanje, eno je pa vzpostavitev sistemov. Torej, gre za strateški - predvsem se nanaša na to, da se na ravni vodstva in uprave odločamo o tem, v katero smer gre podjetje, kakšna je strategija, kakšna je vizija, kakšno kulturo rabimo za to, da bomo to strategijo lahko uresničili, kakšen odnos moramo spodbujati pri zaposlenih, da bomo to strategijo uresničili. Se pravi, da je zelo veliko razvojnega dela v smislu razvoja ljudi tako veščin, kot razvoja same organizacije, procesov poteka dela. Tako da prvenstveno je moja vloga v tem delu, seveda pa potem izpeljano iz tega so postavljeni tudi vsi kadrovske procesi - od iskanja kadrov, onboardinga, razvoja interne komunikacije do exita in ključne odločitve se nanašajo predvsem na to, koga bomo sprejeli - pri zaposlovanju, s kom se bomo poslovili, kdo napreduje, kdo ne, kako bomo sistem nasledstva zgradili, kdo bo komu mentor, kdo bo komunaslednik, kdo deluje v skladu s pričakovanji in kdo ne... Tako da te čisto operativne odločitve so več ali manj vezane na to.

ŽA: Okej, dobro, potem meni se zdi, da za ta intervju bodo bolj zanimive te bolj strateške odločitve. Prej sem se malo pripravljala in na LinkedInu zasledil, da ste imeli pred kratkim digitalizacijo letnih reviewjev.

G: To smo digitalizirali in v bistvu jaz, kot rečeno, menedžerka bom rekla, moram biti gonilna sila za vse to. Najprej že z vidika same metodologije in vsebine, kako bomo to delali, kaj bomo delali in na kak način moramo tudi utemeljiti, potem vodstvu. Ali pa da predlagam še kakšne druge stvari, na primer, da bomo spremljali uspešnost zaposlenih tudi skozi performans potencial matrike. Mi tudi spremljamo glede na potencial kje je kdo, glede na performans kje je kdo in potem v preseku tega imamo zopet neke kvadrante in se pogovarjamo o tem, zakaj nekdo v nekem kvadrantu ima visok performans, kljub nizkemu potencialu ali pa visok potencial in nizek performans, kaj se nam dogaja, kje smo, kako odločitev bomo na podlagi tega sprejeli, kako ga bomo usmerili, kakšna bo njegova razvojna pot, kak je načrt intervencij in tako da letne razgovore smo zelo digitalizirali.

To smo potem dobili tudi nagrado - mislim, bili smo med finalisti za najboljše kadrovske prakse na področju razvoja organizacije v sklopu znanstvene konference in zdaj se zelo veliko ukvarjamo - na primer, to sem včeraj imela eno strokovno združenje in razpravo o tem, kaj je odgovor delodajalca na the great resignation movement, ki je pač zelo prisoten v svetu in je globalen in univerzalen, se pravi masovne odpovedi zaposlenih, ki so se začele dogajati v času korone, ker je malo paradoksalno, tako da jaz v svoji vlogi moram zelo dobro razumeti biznis, pa kam gremo, zelo dobro moram razumeti trende trga, predvsem trga dela, ampak nasploh tudi trende trga zaradi tega, ker pač moram skupaj z našimi liderji razmišljati o tem kakšni so profili prihodnosti.

Tudi nam se dogaja, da skoraj zdajle 2 profila na leto definiramo popolnoma na novo, ki jih nismo sploh imeli prej v sistemizaciji, ker niso obstajali, zdaj pa pač obstaja in to so te ključne odločitve, ki jih nekako, moram sprejeti ali pa sprejeti v smislu, da vsaj predlagam, pa potem argumentiram, ker načeloma so te strateške odločitve nek konsenz vodstva.

Zdaj ne morem se jaz sama odločit mi bomo pa imeli takole letne razgovore, ampak je pa namen, da rečem takole jih bomo imeli zaradi tega, pa zaradi tega - ali se strinjamo, ker morajo tudi oni verjeti v to, kar če ti samo nekaj ukažeš liderjem in brez da oni razumejo, zakaj to delamo tudi ne bodo tega delali ne s srcem, ne prav, potem jih mora še naučiti, kako se to dela in utemeljitev pač ne more biti, "ker se meni tako zdi", mora biti na osnovi podatkov. Glej globalni trendi kažejo tole in tole na primer. Jaz lahko rečem glej globalno se nam dogaja v svetu - zdaj se dogajajo masovne odpovedi, nam se dogaja, da v zadnje pol leta smo dobili toliko in toliko odpovedi. Imamo težavo pri rekrutiranju tega in tega profila, to so ti podatki hardcore facts. Kažejo raziskave, da je zaposlenim pomembno, osmišljenost z delovnega mesta, osmišljenosti njihove vloge, poslanstvo organizacije v smeri višjega dobra, prepoznavnost in rekognicija. Dajmo mi pogledat kako kaj se nam dogaja tukaj, kakšna je percepcija ljudi tukaj, dajmo narediti posnetek stanja. Predlagam, da gremo z merjenjem organizacijske kulture, da vidimo razkorak med dejanskim in želenim stanjem, ampak zopet jaz moram biti tista, ki naštudiram te stvari. Jaz itak imam akademski background in mi je to zelo naravno in pristop načeloma itak deluje tako, da so naše stvari vse zelo podkrepjene in s teorijo in z raziskavami in s konkretnimi podatki, tako da je to pač zahtevano in pričakovano na vseh ravneh, tudi na področju HRja. In potem rečem glej, zdaj bomo imeli mi delavnice organizacijske kulture najprej na ravni vodstva in lastnikov, ker

moramo neki očitno začeti delati drugače, zato, da se bomo pravi čas, na pravi način odzvali na trend, ki prihaja, ker nas bo štraflno. In potem oni rečejo, ja, se strinjam tole pa res - moramo se to pogovoriti in potem pač naredim dizajn delavnice - zdajle maja imamo spet eno strateško delavnico prav na to temo.

Ampak zopet, jaz moram njim razložiti, zakaj to rabimo, kaj so implikacije, kaj se bo zgodilo če bo A, kaj če bo B, kaj če se stvari ne bomo dogovorili, kaj sploh to pomeni, ko rečemo organizacijska kultura, da to pomeni pričakovan način vedenja in ravnanja, da to v resnici pomeni vodstveni slog, ki ga bomo furali, ki ga bomo zahtevali od svojih vodij. In zdaj, če ti hočeš nekaj spremljati in meriti, moraš najprej vedeti, kak imaš meter - se pravi moraš najprej opredeliti - težko mi spremljamo ali imamo mi dobre vodje ali ne? Težko se jaz odločim ali pa kdorkoli iz uprave in z ravni vodstva, iz ravni lastnikov. Ali je ta dober vodja ali ni dober vodja, če mi ne vemo, kaj za nas pomeni, kdo je to dober vodja? Mi moramo vedeti, kakšen slog vodenja mi potrebujemo, kaj so nam prioritete, kaj v bistvu pričakujemo in zahtevamo, da lahko potem ocenjujemo in zopet je treba te koncepte pripraviti in zopet moramo mi reči okej mi od vodje pričakujemo in da je vizionar in in da zna strokovno razvijati področje in pričakujemo - kar pomeni, da mora on zelo dobro naštudirano imeti svoje področje dela, da mora on spremljati strokovne trende dela, pričakujemo od vodje, da zna inspirirati in motivirati ljudi, da bodo razumeli smiselnost njihovih vlog in vključenost v sam proces. Pričakujemo, da bo znal delegirati, razporejati delo, da bo enakomerna obremenjenost. Pričakujemo, da bo znal spremljati ljudi v smislu razvojne stopnje kje so, da bo znal delat njihove načrte, da bo vedel, kaj kdo rabi, kako ga podpreti, kako ga motivirati in potem pričakujemo še, da bo znal sebe strukturirati, usmerjati, motivirati in da še operativno delal na projektih. To vse mi pričakujemo od vodja, hkrati od naših liderjev na vseh nivojih pričakujemo, da bodo biznis oriented. Vsi so tudi prodajniki.

Torej mi smo zaradi tega vsega postavili vizijo, strategijo, poslanstvo, vrednote, potem iz tega vodstveni slog, model kompetenc in ko imaš ti potem model kompetenc lahko meriš to in potem sprejemaš odločitve - ta je dober ta pa ni dober, tako da zelo pomembno je, da imaš vse, kar delaš podkrepljeno s strokovnimi argumenti in da imaš stvari postavljene, tako da zelo jasno znaš komunicirati, kaj pričakuješ, kaj so kriteriji uspešnosti, neuspešnosti in kakšni so koraki za premostitev razkoraka med morebitnim, zaznanim dejanskim in želenim stanjem, ne glede na to, kjer smo. A zdaj mi govorimo o naših ciljih pri nekemu ali govorimo o konkretnih kompetencah, ki jih rabi za svoje delovno mesto, a govorimo o attitude, kulturi. Vedno moraš imeti posnetek stanja, dejansko pa želeno. Te dve stvari moraš vedno vedeti, pa lahko delaš vse naprej in odločitve sprejemaš in strategijo postavljaš in action plane delaš in bla bla bla. A sem ti preveč teoretično?

ŽA: Ne, ne, saj teorija me zanima, tako da, hvala. Bi se potem spustil še malo v vlogo, ki jo igra znanstvena literatura pri procesu odločanja. Torej, prav razumem, se je poslužujete v svojem delu?



G: Absolutno, absolutno, saj pravim, to so argumenti. Raziskave kažejo ABC in zopet, ker jaz izhajam iz akademskih sfer, meni ni vseeno, kakšne raziskave so. Jaz pogledam, na kakem vzorcu je bilo, kakšen je bil numerus, kakšna je bila metodologija, kakšna vprašanja so imeli ali pa kako, ali vprašalnik ali karkoli. Se pravi in grem pogledat, ali so to zanesljivi...? Vedno govorimo o strokovnem viru in pač, če se le da grem vedno do znanstvenega vira.

ŽA: Potem bi bilo pa naslednje vprašanje, glede na to, da se v temu zdaj v menedžmentu zadnjih desetletjih precej govori o tem razkoraku med znanostjo in prakso, pa recimo opazam, da je pri vas ta dosti manjši ali pa ga ni, pa me zanima, kaj vidite kot glavne vzroke, da to pri vas deluje, da je ta stik znanostjo in kaj je oviral, ki jo mogoče opazate v okolju, kjer se tu ustavi, ali je produkcija znanja slaba? Je prevod iz akademskega sveta v prakso, kje se, kje se po vašem mnenju ustavi...

G: Mislim, ustavi se zaradi površnosti in ne-poglobljenosti. Zato, ker pač veliko ljudem se to ne da študirat. Če hočeš ti narediti prenos iz znanosti v prakso, moraš tisto znanost malo naštudirati. Moraš imeti tudi malo interesa, se poglobiti v stvari. Velikokrat pa vidim, da ljudje hrepenijo po nekih hitrih receptih, quick fixih tudi v temah, kjer pač tega ne more biti in iščejo neke recepte, da bodo zdaj to na hitro nekaj naredili, pa ne bodo veliko časa temu namenili, pa bo stvar rešena. Pač bi vsi imeli neke čarobne palčke in bi na hitro naredili - to ne gre in ta površnost slej ko prej nekje pride na plan, pač v kvaliteti dela in zdaj če pač imaš ti organizacijo, ki je od vedno zavezana strokovnosti in razvoju in kvaliteti dela, potem je večja verjetnost, da bo tudi znanost imela večji impact, ali pa se bodo bolj ljudje opirali in zanašali nanjo. Treba je potem iz znanosti narediti - vedno moraš znati narediti tudi neke produkte in konkretne rešitve in zopet to nek razvojni čas terja. In če imaš ti organizacije, ki pač ne bi vlagale v razvoj, ker to v bistvu je razvoj vedno pač opira na znanost je nek razvoj in ko nimaš razvojno naravnanih organizacij, ampak samo kratkotrajni dobiček, produkt, je pomoje opora na znanost nižja.

ŽA: Recimo v pri vas v vaši organizaciji - kaj je bila ta ključna? Je to, da ste vi prišli že z akademskim ozadjem ali je to, da vodstvo pričakuje, da so vaše odločitve podkrepljene z raziskavami?

G: Ne, če jaz ne bi imela te poglobljenosti in te strokovnosti, jaz ne bi bila pravi fit za sem. Kot sem rekla, naša organizacija ima v DNKju strokovnost in zavezo razvoju, kar pomeni, da vodstvo pričakuje, da bodo moje rešitve in predlogi strokovni in utemeljeni in podkrepljeni tudi z znanostjo, z raziskavami. Ne samo moje, ampak vse kar delamo - in z nekimi podatki in zato pravim - odvisno je od tega, kako je organizacija osredotočena. Koliko si tega želijo? Jaz bi lahko imela še zmeraj akademsko sfero, pa če oni ne bi znali ceniti te moje poglobljenosti nekih mojih predlogov in rešitev, mi ne bi prav veliko pomagalo. Malo bi mi že, ampak ne bi prav daleč prišla. Torej dejansko je tukaj podpora vodstva, lastnikov in njihovo pričakovanje po moje ključnega pomena.

ŽA: Okej, hvala. Potem bi šel še naprej po tem vašem procesu odločanja, in sicer, kaj se zgodi, ko je treba pri tem trenutku odločitve se soočiti z različnimi nasprotujočimi si dokazi. Kako je v bistvu združujete različne vire na koncu, ko je potrebno sprejeti odločitev?

G: To ne moreš drugače kot z neko analizo. Se pravi, če imaš nasprotujoče dokaze ali pa nasprotujoča mnenja, je treba pogledati od kod izvirajo, koliko so ti dokazi kredibilni, koliko se lahko upreš na njih ali ne, seveda, ali so objektivni ali so strokovni, ali so podprti z nekimi konkretnimi podatki in seveda se boš oprl bolj na tiste dokaze, ki so bolj objektivni, ki so, ki so bolj podprti z dokazi. Zato pravim, analiza in zopet pridemo nazaj k nekem znanstvenem pristopu in na tisti dokaz, ki bo baziral na v smislu "meni se tole zdi", se ne boš toliko oprl, ker ni kredibilen, ker ni reliable source.

ŽA: Okej, za konec samo še en kratek primerček. E, in sicer me zanima za eno delavko, ki je zaposlena v oddelku človeških virov, pa ne pri vas, v enem drugem podjetju in je naredila tako kot ste vi zdaj povedali raziskavo in je prišla do zaključka, da bi bilo dobro tudi pri njih uvesti ta sistem dajanja povratnih informacij, postavljanja ciljev in tako dalje in kako bi svetovali, da se loti tovrstne spremembe v to organizacijo.

G: Če zdaj govoriva o konkretnem primeru in govoriva o dajanju povratne informacije ali pa nasploh pri vpeljavi sprememb, prvo kar je - ti nobene spremembe ne moreš vpeljati ali pa je iluzorno pričakovati, da boš spremembo vpeljal čez noč. Kar pomeni, da moraš razumeti cel proces uvajanja sprememb. Konkretno pri procesu podajanja informacij ti moraš najprej zopet razviti kulturo ocenjevanja, kulturo, podajanje povratnih informacij in to moraš začeti na najvišji ravni. Moraš dobiti buy-in najvišjega vodstva, njim razložiti, kaj je zdaj, zakaj bi moralo biti drugače, kaj bo benefit, ko bo drugače, kaj nam bo to omogočalo. Razložiti, kako bomo to delali in potem pri procesu pač razložiti tudi stopnje. Ne moreš iti direkt iz A v B. Ti se moraš zavedati, da bo najprej stopnja ena pika ena pa A.2 pa A.3 pol bo pa počasi B.1 pol bo pa šele enkrat B. Torej moraš dobiti buy-in najvišjega vodstva, moraš razložiti roadmap proces, kako bodo te spremembe potekalo, moraš utemeljiti, kaj bo potem drugače in potem sistematično spuščat stvari navzdol. Ampak pravim ti, feedbacka ne moreš vpeljevati iz danes na jutri. Recimo mi smo recimo prvo leto, ko smo spremenili način, smo imeli samo 90 stopinjsko. Potem smo ljudem razložili, kaj je prednost, če imamo 360, pa kaj pomeni objektivno, pa smo izobrazili vse vodje. Moraš tudi izobraziti jih - ne samo o pomenu tega, ampak tudi o tem, kako se to dela, pa smo izobrazili zaposlene. Zakaj to delamo in kaj je namen tega. In potem smo šli naslednje leto na 180 pa naslednje leto na 360 pa najprej smo šli v excellih, pol smo pa razvili aplikacijo, tako da greš po nekih korakih, moraš vedno imeti zadaj buy-in, buy-in boš pa dobil najvišjega vodstva, pa potem tudi vsega vodstva navzdol - pa boš dobil tako, da boš razložil namen in buy-in boš dobil tudi tako, da boš v procesu spremembe dopustil, da bodo seveda najprej izrazili "Ne, tega ne rabimo", ker vsaka sprememba je težka, pa naporna, pa zakaj bi to, pa potem jim boš pa pustil tudi, da povejo svoje nasprotujoče mnenje ali pa strahove ali pa - pač navadno nasprotovanje izvira iz nekih

iz neke nejasnosti s premalo informacij ali pa iz strahu. Potem boš jim to vse lepo odgovoril. In potem bomo šli lahko v spremembo.

## Priloga 12: Prepis intervjuja H

ŽA: Intervjuj je del raziskovalnega dela mojega magistrskega dela. Cilj katerega je preučiti proces odločanja in uporabo dokazov med slovenskimi menedžerji in ugotoviti, kje smo zdaj, ker je prostor mogoče za neke izboljšave tudi. Ne samo s strani menedžerjev, ampak tudi s strani akademikov recimo ali teh, ki naj bi bili neka podpora. In, ja, potem v bistvu ta intervju je en del, kako poskušam dobiti malo bolj pogled v prepričanja, pristope in razmišljanja slovenskih menedžerjev.

H: Ja, ja, jaz sem tudi. Še enkrat, namen je, da dobiš malo bolj poglobljen vpogled. Dotlej sem še čula.

ŽA: Aha, ja, v bistvu v tvoj proces razmišljanja in proces sprejemanja odločitev. Najprej bi rad slišal o tvoji vlogi v podjetju. Predvsem, kakšne odločitve, povezane z ljudmi, sprejemaš v svojem delu. Tako dnevno, tedensko kot tudi na neki daljši, recimo mesečni ali letni ravni.

H: Ja, jaz sem zdaj 4 mesece, odkar sem menjala službo. Te 4 mesece so načeloma bolj kot ne uvajalni meseci, oziroma spoznavanja dela. Samih odločitev pri delu je bilo bolj - kako bi rekla, ne vem, v smislu aktivacije ljudi na delavnicah, na primer, kako komunikacija - na kakšen način, prek mejla ali telefonsko ali prek novice - na kakšen način aktivirati recimo osebe. Moje področje dela je talent menedžment, se pravi ves ta letni cikel talenta od razvojnih pogovorov do ocenjevanj do pol nekih razvojnih ciljev in potem učenja, pa ne toliko, da bi jaz bila tisti, ki bi učil. Okej, učim vodje, kako dati feedback in kako voditi pogovor, ampak na learning sem bolj kot uporabnik te platforme, ki jo uporabljamo. Pri delu z ljudmi se moja vloga še vzpostavlja. Prevzemam delo zdaj te osebe, ki odhaja.

ŽA: Kaj bi bil potem recimo primer neke take odločitve, s katero si se soočala zdaj ali pa boš imela? Lahko je pa tudi iz preteklosti s prejšnjih pozicij.

H: Vedno je bila odločitev, na kakšen način nekoga spraviti do nekega koraka naslednjega, se pravi aktivacija ali pa kako ga zmotivirati, da bo nekaj naredil. Prej sem delala z mladimi brezposelnimi in tam je bilo veliko tega - na kakšen način nekoga zmotivirati, ali bo naredil nekaj, če mu rečem - da se bo nekaj negativnega zgodilo, ali kaj bo dobro, če bo nekaj naredil, recimo? Tako da jaz - kako se odločam, je to, da najdem nek trigger pri posamezniku, da nekaj naredi. Moje delo je skozi nekako neka motivacija ljudi, oziroma neka ta interaktivnost, ali veš, kako jih animirati, da so res zainteresirani za zadevo, tako da - so vedno odločitve v tej smeri, kako motivirati ljudi, kako jih zanimirati, v narekovajih, da bodo pač neki potem bili pripravljeni narediti. V talent - ljudem se to ne da, to je postranska stvar tvojega biznisa. Kako zdaj zanimivo aktivirati ljudi, da bodo to radi delali, da bodo prepoznali, da je to dodana vrednost? No, tako sprejemamo odločitve, da najdem pri ljudeh tisto, kar bi jih motiviralo in aktiviralo, da potem nekaj naredijo. Recimo tako, lahko imamo še naprej v mislih ta izziv, ne samo tega zdaj, talent management, ampak to, kako spodbuditi

ljudi, da sodelujejo, ki mogoče ni tako finančna odločitev, ampak zahteva malo več in podajanje nekega razmišljanja.

ŽA: Potem bi šel na prvi korak sprejemanja odločitve ali pa tega procesa. Kako se lotiš definicije nekega problema ali priložnosti, s katerim se soočaš? Če postaviš kriterije za uspeh odločitve, kaj so tisti koraki, preden se lotiš zbiranja nekih informacij, recimo?

H: Enkrat sem bila na MBTI osebnostnem testu – zelo pavšalno in jaz sem prej mislila, da sem zelo instinktiven človek, ampak finta je v tem, da jaz svoje odločitve baziram na svojem znanju - kar sem prebrala, ker sem študirala, ker sem slišala, se pravi, da skozi zbiram informacije in na podlagi preteklih izkušenj. Čeprav bi lahko delovala na prvo žogo, da se bolj odločam instinktivno, ampak vedno se potem odločam glede na pretekle izkušnje, glede na - vprašam nekoga, kaj si ti naredil, na kakšen način si postopal, tako da vseeno ne grem z glavo skozi zid pri odločitvi. Čeprav bi mi nekdo rekel, zdaj se odloči, pa se jaz res lahko hitro odločim, ampak jaz naredim hitro sken, na pretekle izkušnje moje, oseb, ki jim dam pomen, katere mnenje mi je pomembno, ali nekdo, ki dela na tem področju, ali nekdo, ki je strokovnjak. Bolj cenim mogoče praktike kot samo teoretike. In to, kar sem jaz sama nekje prebrala, poslušala, osvojila – se pravi, moje izkušnje, izkušnje drugih in tako. Na ta način naredim vseeno nek sken. Pol se pa lahko reklo intuitivno odločim v enem trenutku. Ampak vseeno mislim, da ta intuitivnost temelji na neki podlagi, na nekih izkušnjah, na nekem znanju.

ŽA: Torej, se pravi, pri strokovnjakih so glavne izkušnje, ki jih imajo s točno določenim problemom in praksa, v bistvu, s tem, če sem prav razumel?

H: Ja, mislim, lahko je teoretik, lahko nekdo, ki pozna teorijo, ampak mora poznati tudi prakso. Jaz sem, kar mislim, profesorji moji iz faksa, ki niso videli - jaz sem socialno delo študirala - socialnega dela že 30 let v živo, kot izgleda, to ne pomeni nič. Vsaj pri delu z ljudmi se mi zdi, da moraš biti v tistem - veliko prebrati, veliko vedeti, ampak veliko iz prakse.

ŽA: Kako pa je z informacijami, ki pridejo s strani deležnikov, se pravi ljudi, na katere bo odločitev vplivala? To so lahko ti direktno, zdaj ti talenti, s katerimi delaš, ali pa ljudje okoli njih, ki jih bodo čutili posledice.

H: Jaz sem skozi v iskanju povratnih informacij, dobrih, slabih, kakršnih koli - skozi to sprašujem, zato ker, če ne, jaz ne morem napredovati in popraviti nečesa in izboljšati. Tako da nujno moram vprašati in izvedeti. Če je to delavnica, da se da tudi povratna informacija na koncu anonimno, kaj bi lahko bilo drugače. Da, je lahko naslednjič odločil... Seveda se lahko tudi zmotim, naredim napačno odločitev, napačno podajo informacij in ne vem karkoli, da mi pač to povejo in da jaz potem naslednjič lahko popravim. Tako da ja, definitivno končni uporabnik je tukaj tisto, za kar jaz delam.

ŽA: Hm, kaj pa za vključevanje njih že pred samo odločitvijo, še kaj? Poleg tega povratnega mnenja, predvidevanje potem naprej vpliva na?

H: Ja, zdaj recimo bo povratna informacija na to preteklo leto in pol, to kar dobimo, bomo vključili v nov cikel, recimo - tudi vedno je povpraševanje mogoče po željah, potrebah, kaj si nekdo želi, česa bi se rad naučil, kaj bi rad zvedel. Je pa ful težko, če nekdo niti ne ve, kaj hoče - drugo pa, če je kakšna stvar, ki je postranska v svojem dnevnem poslovanju, potem niti ne prideš do njih. To bi bilo najbolje, če bi prej že dobila recimo vse informacije. Se pravi, se ciklično. V bistvu stalno prihajajo nove informacije.

ŽA: Okej, em, kako je pa z organizacijskimi podatki? To se mi zdi, da si tudi obkljukala pri vprašalniku.

H: Kot kar imamo pač sami po sebi že kot podjetje.

ŽA: Ja, ja, podatki, ki so znotraj organizacije.

H: Ja, itak pomagajo, ampak mogoče bolj pri strukturi nečesa, ali pa koga vabiti na kaj, ali pa sam proces je pa res, da tudi stremiš potem mogoče, da je večja pokritost, da so vsi enakomerno zavzeti, in recimo, to so že podatki, pa osebni podatki, pa to, ki mi služijo bolj samo zaradi nekega ogrodja sistema. Niti ne toliko v moji lastni odločitvi, zaradi tega, ker tukaj še vedno odločitev prihaja iz višjih. Tako da ja, bolj pomoč, podatki organizacije kot pomoč za neko oblikovanje strukture in poteka cikla in samega dela. V prejšnji službi, recimo, so bili podatki, koliko so mladi brezposelni, kje so svetovalke, njihove pa pol une svetovalke bolj targetirano, da so potem mlade pošiljale recimo - neke baze podatkov, ki jih ima organizacija, zato, da ti olajša delo, vseeno si nekje in imaš podatke, da lahko z njimi operiraš, še vseeno drugače, kot če bi bila jaz nek zunanji, neko društvo, ki bi se hotelo ukvarjati z mladimi brezposelnimi, ne bi imela podatkov, kdo je zdaj vse brezposlen in je mlad, ko si pa na zavodu za zaposlovanje, ko sem bila tam svetovalka, lahko vidiš in registriraš določene svetovalke. Recimo, "aktiviraj malo svoje mlade, da se prijavijo v program". Tako za nek monitoring.

ŽA: Ok, jaz bi potem šel naprej še na znanstveno literaturo. Vprašalniku si omenila neke knjige, članke, izobraževanja. Lahko kaj več o tem poveš, mogoče, katerih virov se poslužuješ?

H: Sem tak človek, da berem tisto, kar zdaj rabim v praksi. Da bi šla brat nekaj, kar mogoče bom rabila čez 5 let, nikoli ne, ampak tisto, kar zdaj rabim. Tako da recimo zadnja leta, ko sem se ukvarjala s coachingom, sem veliko brala o tem. Ko sem se fokusirala na karierni coaching, sem šla do nekih podcastov, webinarjev, ki jih ima naš International Coaching Federation, do literature, ki sem jo rabila za to, da sem lahko izvajala karierni coaching bolj

suvereno. Potem je prišla korona in je bilo treba iti na online, moj fokus je bil izobraževanje popolnoma na tem, kako narediti delavnico interaktivno online, da človek na drugi strani ne zaspi. Tako da mogoče tukaj ni bilo toliko znanstvene literature, ker je ni bilo, ker je nihče ni imel. Zdaj sem pa v firmi in v strukturi in procesih podjetja. Tega je ogromno. Kar se tiče naših procesov, kar se tiče naših stvari, je toliko, da mi zvečer niti na pamet ne pride brati leposlovje, čeprav rada berem knjige. Tako da, zelo fokusirano, kakšni res znanstveni članki in to pri coachingu. No, moram reči, da je takrat bilo veliko tega. Te snovi so bile res strokovne, mogoče takrat. Zdaj je pa res tako, v tem trenutku, bolj mogoče kot vir - meni je tak izobraževalni medij tudi LinkedIn, recimo zelo močan, ker ni toliko balasta. Mislim, najdeš kake dobre članke tudi tam.

ŽA: Kako se pa, če se odločaš, katerim od teh virov zaupati, katerim avtorjem? Ali pa publikacijam? Ali pa člankom na koncu koncev?

H: Mogoče kaj zasledim prek LinkedIna, recimo - veliko enih virov, potem v kakšnem članstvu kakšnih skupin. LinkedInu zaupam, in tam so ene osebe, ki jih tudi poznam, ker so strokovnjaki na svojem področju, in njihovim priporočilom lahko tudi zaupam. Definitivno pa ne Facebook varianta, tisto zame ni - to je pač bleble kokošnjak. Recimo tako, ali pa grem na kakšno izobraževanje, grem na kakšen webinar, in potem na koncu ti ponudijo, "tukaj imate še 3, 4 knjige, če hočete še malo poglobiti znanje", recimo. Ali pa oni potem navedejo literaturo, tako in res, jaz rabim to praktično snov. Mislim, če jaz ne vidim, da bom jaz to lahko v praksi uporabila, potem - mora biti direkt iz teorije v prakso. Tako iz knjige "aha, to pa lahko jaz sam". Si ne bom zapomnila nekih stvari, ki bi jih mogoče eventualno lahko čez 5 let uporabila.

ŽA: Zdaj smo obdelali te vire informacij. Kaj pa potem? Ko je ta korak končne odločitve, kako se tukaj odločiš? Kako združuješ dokaze? Lahko je to tudi mogoče neka stvar, ki jo dobiš od zunaj, kot bolj za izboljšanje svojega načina dela. Če ne, pa če recimo en članek pravi eno, in drugi članek pravi drugo, recimo, kako razrešiš te razlike?

H: Ne poglobljam se zelo analitično, da bi zdaj razmišljala, ali ima bolj prav ta članek ali ta sodelavec. Tukaj mislim, da je potem tisti instinkt, kaj bi se odločil po občutku ali pa po instinktu. Jaz veliko ne tehtam, ne da bi delala neko force field analizo. Zberem informacije in se potem odločim. Zgleda ful preprosto. Ni, da bi se ful ukvarjala z neko odločitvijo na dolgo. Nekaj sem malo brala, malo raziskovala, malo spraševala in se potem pač odločila. Tako in sem vedno mislila, da ko sem se odločila kaj instinktivno, čeprav notri sem imela ful ene podlage. Ja, informacije z vseh možnih koncev in potem odločitev po občutku ali pa - nimam neke prakse, neke metode, kako bi se odločila.

ŽA: Kako pa spremljaš potem rezultate odločitve?

H: Okej, ne glede na to, kaj je in kaj ni. Do zdaj bom trkala – sem se še posebej te večje odločitve dobro odločala. Če pa ne, seveda kdaj se tudi ne, pa je okej, lessons learned. Nekaj se moraš odločiti načeloma - mislim, ja, probam, pol kje se da kaj popraviti, ni pa tukaj neke drame. Ne kompliciram, okej, sem se odločila, sem naredila napako. Naslednjič bom drugače, čau.

ŽA: Torej znotraj podjetja, če sem prav razumel, so tudi neki procesi in ne zato zbiranje feedbacka po delavnicah in tako dalje s katerimi se meri uspešnost?

H: Ja, mislim, različne stvari imaš, meriš uspešnost itak prek KPI-jev, recimo veš točno, kaj pomeni nek uspeh nekega projekta, nekega procesa. Itak procesi so večinoma zelo detajlno opisani - točno, kaj se zgodi v vsakem koraku. Imam pa to svobodo. Na primer, ko vodim delavnico, imam jaz svobodo imeti feedback ali pa ne. Itak potem recimo vodja poišče feedback, kako je bilo na delavnici ali pa ji povejo drugi, tako da ni nekega vzorca, kako feedback potem na koncu dobivamo. Meni se zdi pri feedbacku – ga dobiš toliko, kot ga iščeš. Tako da jaz ga iščem ful in ga potem dobivam ful.

ŽA: Okej, odlično. To je bilo moje zadnje vprašanje. Imam pa samo še eno zelo, zelo kratko vprašanje. Imamo eno delavko, ki je zaposlena v oddelku za človeške vire in se je udeležila neke konference, na kateri je bil predstavljen pomen postavljanja ciljev in dajanja povratnih informacij za uspešnost zaposlenih. In potem je naredila še neko svojo raziskavo in ugotovila, da bi ta praksa koristila tudi v njenem podjetju. Kako bi ti predlagala, da se loti vpeljave tovrstne spremembe v svoji organizaciji?

H: Ja, tukaj je še pol podvprašanj veliko. Ne vem, koliko je to sploh veliko podjetje, teami. Definitivno bi začela z nekim izobraževanjem vodij, kaj je to, zakaj je to dobro, kaj je dodana vrednost temu, da oni podajajo feedback, da ga lahko tudi oni dobijo. Da imajo zaposleni cilje, ki se jim sledi tekom leta. Vodjam pokažeš, kaj je dodana vrednost, in potem pri njih začneš ta proces, ki ga imamo na letni ravni - nekega ocenjevanja preteklega leta, nekega razvoja za naprej. Veš, tudi, če je recimo rigidno podjetje, kjer ni napredovanj, kjer jaz nič ne dobim zaradi tega, ker sem uspešna, ali pa kjer vsi dobimo enako oceno, ker se vodje ne upajo zameriti – potem kaj ti bo? Če pa je podjetje, ki si želi spodbujati ljudi, da si zadajo cilje, da rastejo, da jim dajo feedback, zato da se razvijejo, se izobražujejo, da napredujejo, da prevzemajo nove vloge, potem je definitivno večja možnost, da se to lahko zgodi. No, tako upam, da ima ona tako firmo, ki je nekoliko prožna, da spodbuja napredovanje in rast zaposlenih. Če pa je nekje, kjer so eni dinozavri na vodilnih položajih, ki se bojijo mladih, perspektivnih, takih, ki bi radi delali, potem se mi zdi, da se ji bo težko pisalo.

ŽA: Se pravi, je ta. Mora priti na koncu z vrha, oziroma če ni podpore tam?

H: Ja, ja, definitivno, definitivno, top-down, definitivno, ja.



ŽA: Mogoče še kakšen komentar na to da je vprašanje, kako ugotovitve od raziskovalcev ali pa znanosti, nekdo, ki je recimo ugotovil, da postavljanje ciljev in uradnih informacij zares ima pozitiven vpliv na uspešnost, tako prakse, kot so to boljše spravljeni v menedžment in pa na splošno, ne neka odkritja raziskovalcev. Kje kje vidiš, da se ustavi, če se ti zdi, da dobro deluje ta povezava med akademskim svetom?

H: Ne deluje – ravno tukaj ta gap. Ker akademski svet ima teorijo. Za moje pojme lahko naredi neko raziskavo, tisti akademiki jo naredijo, dobi nek vzorec ljudi, ampak potem se to ne prenese direktno, se ne prenese lajf noter v prakso, ker ta pol še vedno dela druge raziskave naprej. Ne pride pa to not v firme. Firme pa gredo, ko je neka potreba, oziroma ko zaznajo, da nekaj ne štima, gredo poiskati informacije in neka znanja k virom, ki ponavadi niso akademiki, ampak so neke osebe, ki to na trgu pač prodajajo. Vsi bi bili agilni zdaj in boš ti iskal nekoga, ki ti ponuja to, kako bom jaz bil agilni. Jaz ful zaupam stroki, pač verjamem, da ful enih akademikov naredi ful dobrih raziskav in bi res lahko pomagali, ampak to potem ostane – to so te doktorati, magistrske, neke raziskovalne, ki to je zvezano v tisto knjigo in to noben ne bere. Mislim, da akademski del ne bi smel ostati samo v teoriji. Ker trg, podjetja si želijo, vidim, jaz vsi bi nekaj izboljšali, vsi bi delali z ljudmi, še posebej po koroni je ful tega, da bi delali z ljudmi. Ampak potem te na kadrovske fakultete nekje v Kranju učijo metode izpred 30 let, razumeš, in ne bo šla firma tam kadrovske menedžment spraševati, kako bi oni. Ta gap se mi zdi, da tam akademiki v nekem svojem varnem pristanu to teorijo. Praksa bi pa rabila nekaj iz prakse, rešitev zdaj, takoj oprijemljivo, da lahko imamo mi rezultate.

ŽA: Hm, torej manjka v bistvu še nekdo vmes. Plačljivi ponudniki, na katere se zdaj obrača menedžment ali pa pač industrija. Tej bi mogli v bistvu tisti, ki bi morali pobirati z akademije iz akademskega sveta znanje.

H: Ja, ja, saj nekateri so. Se specializirajo, preberejo tudi kaj. Je pa res, tudi - mogoče so kakšne raziskave, članki, mogoče tudi že tako wording, da lepo zveni za akademike, ampak za praksa, ki rabi neko rešitev, pa se mu je mogoče prevelik izziv s tem ukvarjati. Saj veš, pač, vseeno rabimo malo bolj vsaj strokovno literaturo, seveda, ampak da jo razume tudi on, ki ni doktorant iz tiste smeri. Tako da ja, bolj se približati s svojim znanjem na praktičen in enostavno povedan način.

ŽA: Hvala.

### **Priloga 13: Prepis intervjuja I**

ŽA: Tako da kar se tiče pa same raziskave in magistrskega dela, je v bistvu namen preučiti proces odločanja in uporabo dokazov pri odločanju med slovenskimi menedžerji in ugotoviti, kje je. Če je kje kakšen prostor za izboljšave, predvsem z vidika akademikov, ki so nekako ne bi služili kot neka podpora, pa seveda ne izkaže tako---

I: Hm, kakšen imaš točno naslov oziroma magistrske oziroma tako, če mi daš samo eno širino s čim kaj želiš - nekaj si zdaj povedal, ampak kako in kaj točno, v katero smer pripravljáš stvari.

ŽA: Se pravi naslov magistrskega dela, je uporaba z dokazi podprtega managementa človeških virov v Sloveniji. Z dokazi podprt menedžment je en tak relativno dobro definiran koncept, ki je poznan tudi iz medicine, je pa za menedžment še. Relativno nova pa se je šele v tem stoletju začelo eksplicitnemu verjetno tem, tako da je moj cilj ugotoviti kakšno je trenutno stanje skozi ta filter.

I: Okej super. Kakšna si si izbiral podjetja, imaš nek pull, na podlagi katerega boš neke ugotovitve oz. sklepe potegnil, kam si targetiral. Različne branže si imel kakšen izbor, poseben zrelostno stopnjo podjetij ali si tako kdor se bo pač javil?

ŽA: Ja, je bilo bolj po temu komer se da dobit kot pa, da bi imel nekaj poklicite nas bog sicer sprednje malo in se mi zdi, da mi bo uspelo pokrit precej spremenljivk. Ampak je vseeno na koncu koncev gre bolj za kvalitativne raziskave, ne bom imel dovolj velikega števila, da bi bilo lahko statistično veljavno.

I: Kaj pa kaj pa študiraš? Žiga še enkrat me spomni.

ŽA: Poslovno administracijo. Na ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ja, to je bilo uvod z moje strani. Je z vaše strani še kakšno vprašanje?

I: Ne, mislim neke okvire sem dobila, me tudi mene zanima tako v bistvu kaj je pravzaprav to, kar boš skušal pol na koncu ugotoviti. S kom pravzaprav primerjaš, verjetno - nekaj literature na to temo v smislu, kakšna podjetja so že bom rekla na tej stopnji poznavanja oziroma zrelosti pri odločanju in tako naprej. Bomo videli, ne?

ŽA: Tako, saj vam lahko pošljem še po intervjuju kakšen članek ali pa delno tem.

I: Ah super, super, pa prav zanimivo. Ja, okej, fajn

ŽA: Lahko gremo naprej na vprašanja. Za začetek bi želel slišati o vaši vlogi v podjetju in kakšne odločitve povezane z ljudmi sprejemate v svojem delu.

I: V bistvu sem odgovorna za celoten spekter kadrovskih zadev, vključno s procesi, ki se odvijajo v kadrovske službi. Vendar ne izvajam vseh nalog, plače in osnovno administracijo skrbi ena od mojih sodelavk. Moja odgovornost je predvsem za kadrovske zadeve.

ŽA: Razumem. Torej ste odgovorni za postavljanje smernic in procesov v kadrovske službi. Kako pa se te smernice in procesi prenašajo na odvisne družbe?

I: Sem tudi stična točka za naše odvisne družbe v Bosni, na Hrvaškem, v Srbiji in Sloveniji. Moj cilj je zagotoviti usklajenost in poenotenje postopkov, vendar to lahko variira glede na zrelostno stopnjo odvisnih družb. Nekatero jih lahko prevzamejo enako kot mi, medtem ko druge morda ne bodo takoj prešle na naš model.

ŽA: Torej se vaša vloga razširja na več podjetij. Kako se odločate o spremembah v kadrovskih zadevah?

I: Postavljam smernice in procese ter se odločam o spremembah v kadrovskih zadevah. Vendar za vsako spremembo potrebujem odobritev vodstva podjetja. Moje pristojnosti so omejene, lahko pa skupaj z vodjo za določeno enoto odločam o zaposlovanju, ko imam odobritev vodstva. V bistvu, moram pravzaprav se znotraj tega gibati. Imam veliko besede, ampak se ne odločam o ničemer. Torej, podpisnik na vseh zadevah karkoli jaz počnem v zvezi s kadrovskimi zadevami, je generalni direktor. Seveda me posluša, imam vpliv do neke mere, ampak se ultimativno ne odločam o ničemer.

ŽA: Kako poteka proces odločanja v zvezi s kadrovskimi zadevami v vašem podjetju?

I: Torej, če bi denimo zdaj jaz ugotovila, da moramo spremeniti sistemizacijo, ker imamo neko zastarelo, to - bom rekla primer, ker smo ravno pred dvema leti jo spremenili, moramo za to dobiti odobritev generalnega direktorja v smislu dodelitve resursov, tako človeških, kakor - da izpeljemo zadevo, kakor seveda finančnih. Predstaviti mu moram pač neke vrste biznis case. Kakšen vpliv bo to imelo? Zakaj to potrebujemo? Zakaj ravno zdaj in tako naprej? In šele po njegovi odločitvi gremo v bistvu v izvedbo, torej če grem, ne vem, zdaj se nisem pripravila, ampak če gremo gledati ves ta proces, kadrovske, ne vse vse, vse bom rekla zgodbe, ki jih v življenjskem ciklu zaposlovanja neka firma ima, ne.

ŽA: Kaj je vaša glavna odgovornost v zvezi s kadri?

I: Moja odgovornost je, da zadeve funkcionirajo, da jih posodabljam, da so učinkovite vse te stvari, ampak preden karkoli začnem in implementiram, ko jih uredim, potrebujem podporo oziroma soglasje generalnega direktorja. Torej jaz sem tista, ki zaznam, da nekaj ne funkcionira, da je nekaj zastarelo, da je nekaj neučinkovito in predlagam spremembo, predlagam kdo bo izvedel, predlagam, koliko časa potrebujemo. Skratka naredim en

overview čez te zadeve in v kolikor vodstvo smatra, da je to v sklopu vseh zadev, ki jih podjetje ima to leto prioriteta stvar, dobim odobritev. Pol sem relativno svobodna znotraj teh okvirov - kako bom to izpeljala. Na koncu pred implementacijo, če posegam v obstoječo strukturo, torej ne vem, karkoli bi se spremembe dotikale naših zaposlenih, njihovih ugodnosti, bom rekla ves spekter, za to moramo vse pridobiti dovoljenje generalnega direktorja. Torej relativno bom rekla, omejena, o zelo malo zadevah se odločam sama.

ŽA: Kako se odloča o večjih spremembah v kadrovskem področju?

I: Ne smem odločati sama, veliko stvari na dnevni bazi seveda, kdo bo prišel, kdo bo šel in tako naprej znotraj teh klasičnih okvirov, ampak vse večje spremembe na kadrovskem področju, se pa odločajo z nadrejenim. Je pa še vedno na vas, da podate to priporočilo.

ŽA: Kako se oblikujejo predlogi za spremembe v kadrovskem področju?

I: Absolutno, v bistvu včasih pride tudi top down, ker se recimo poslovodstvu zdi nekaj nujno, npr. pripravi nekaj ne vem karkoli. Ene stvari so prioritete tudi z vidika strateškega vodenja same firme, ker se tiče bolj kadrovskih zadev, tako da pridejo tudi iz njihovih strani, večino pa pride iz mojih vidikov, ki sem v vsakodnevem stiku tako z vodi kot zaposlenimi ali pa tudi zaradi pomanjkanja resursov, ki delajo v kadrovske službi, me pač razmere silijo v to, da digitaliziram določene procese in tako naprej. Torej postopoma pripravljam predloge in si vsako leto zadamo bom 2, 3 zadeve kaj bomo v letošnjem letu naredili na tem področju - ne vem, bomo digitalizirali nek dela administracije, bomo centralizirali obvladovanje izobraževanj ali nekaj podobnega. Skratka, vsako leto en drobec, vmes je pa itak življenje, ki se spreminja. Recimo moramo zapolniti naše vrste, se širimo kdo odhaja...

Skratka ta zaposlitveni del je kar turbulenten zadnjih nekaj let, tako da se veliko tudi na tem področju dogaja in to vzame ogromnega časa. Tako nekako upam, da sem se približala oziroma da sem odgovorila temu, kar te je zanimalo zdaj tako. Mogoče samo še organizacijsko, da boš imel občutek - kadrovska služba odgovarja neposredno generalnemu direktorju. Torej, jaz sem v bistvu tista prva linija vodij, ki imajo stik z generalnim direktorjem oziroma z njim vse zadeve predebatiram. Torej on je moj nadrejeni je tisti, ki pravzaprav podpisuje vse kadrovske dokumente in tudi odloča bolj ali manj o vseh zadevah na podlagi seveda mojih predlogov. Zdaj seveda kakšni predlogi pridejo z moje strani so brez problema 3 minute podpisani kakšen seveda niso, ker imamo pač različna mnenja in se kakšna stvar še malo počaka, da se pride na neko drugo zrelostno stopnjo in potem se eventualno odobri, lahko se pa tudi zavrne, tako da je pol tudi odvisno seveda, kako dobro predstavim, kako dobro dam poudarek na to. Je pa tudi odvisno od tega, da imamo ljudje različne načine delovanja in razmišljanja, tako da moraš sprejeti to, da vse stvari se ne zgodijo tako, kot si si ti zamislil, ne?

ŽA: Hvala za ta uvod. Mislim, da je dobra podlaga za naslednji del, kjer bi se spustil malo globlje v vaš proces odločanja, me najprej zanima slišati še malo več o tem, kako se lotite identifikacije in definicije nekega problema oziroma priložnosti, ki je povezana z odločitvijo, se pravi, pri nas se lotite zbiranja informacij in samega projekta. Kaj so kaj tisti prvi koraki, ko zaznate da. Okej, tukaj nekaj ne štima, kaj se potem zgodi?

I: Hm, okej, zdaj tako prvo, mogoče ena predstopnja, kako to - zaznavam - velikokrat pridejo skozi različne vire informacije, kot sprožilec za neke aktivnosti. Zdaj tudi kako prioritete bodo te aktivnosti. Skratka, skozi vsakodnevne zadeve se zgodi, da na primer ugotovimo napako pri obračunu plače, se zmišljujem, in potem gremo gledat: Aha, saj obračun je že pravilen, ampak source za obračun - evidenca delovnega časa nam nekaj ne štima, in gremo gledati in ugotovimo, ja, saj nimamo tukaj dobro nastavljeno, in na koncu ne pridemo, da je tu kriv sistem, pridemo, da imamo vsebinsko nedefinirano zadevo. Recimo kaj pravilnik o delovnem času in rečemo, joj, to moramo mi odpreti - evo in imamo na mizi, posodobiti moramo pravilnik o delovnem času, ker nimamo najboljše definiranih urnikov in tako naprej. Čez 5 minut pride problem, nimamo dobrega onboarding procesa, tako zelo različne stvari od dnevnih zadev do strateških - recimo nek onboarding proces je že malo strateško, boš ti postavil kako in v bistvu različne stvari, kup problemov, kup post-it listkov in tako naprej. In potem pač malo tehtaš, katera zadeva je bolj urgentna, ker seveda nimaš resursov, da boš vse hkrati zagrabil. Meni je v kadrovske službi primarna, - najprej jaz zmeraj temu rečem higiena - torej to, da varujemo osebne podatke, da varujemo podatke, da smo v bistvu v coni, bom rekla nekega najvišjega varovanja zaupnih podatkov, kjer v bistvu stremim - prva stvar, ko sem prišla, je bila, da pogledam, kdo se obdeluje kadrovske podatke, ugotovim, da je preveč ljudi, ki se s tem ukvarja, preveč ljudi, ki to gleda, in to ni nikoli dobro, in začneš skozi to centralizirati neke procese, ki so bili prej razpršeni zaradi nekkih zgodovinskih zadev.

Torej, tako se nekako nabira - se pravi, če lahko rečem tasklista, ali se začne množiti od najbolj majhnih zadev, do nekkih, kjer moramo sprejeti neko strateško odločitev in reči, dovolj je, mi rabimo, da dam primer - še enega človeka v kadrovske, da bomo centralizirali aktivnosti, ki so danes razpršene na 6 ljudi po firmi in 6 lokacijah. In v bistvu potem nekako nimamo zdaj določenega nekega decision-making procesa v smislu, da bi enkrat na leto vsi zbrali iz različnih delov, tako kadrovske kot operativnih in tako naprej, neke predloge in potem bi skupaj z upravo šli čez brainstorminga in rekli, to bomo dali na listo za naslednje leto, to bo še počakalo. Tega nimamo tako sistematično pripravljene, tako da bom rekla, za kadrovske del se jaz nekako odločam, kaj bom dala si v lastne cilje, torej cilje za kadrovske službo za naslednje leto in skušam dobiti soglasje za te zadeve pri generalnem direktorju.

In v bistvu ena stvari, kot sva prej rekla, ostanejo notri, druge pač ne. Ampak ta proces odločanja jaz prihajam iz drugega podjetja, kjer smo imeli te procese odločanja bolj sistematične, se pravi, točno se je vedelo, kdaj v letu zbiramo iniciative. Točno se je vedelo, kako morajo biti te iniciative popisane v smislu biznis case-a torej kaj je problem, kaj bomo naredili, rešili, kaj za to potrebujemo in tako naprej - zelo, zelo na kratko. Potem pride cela

študija, ki je analiziraš podatke, potem so se te zadeve začele ponderirati, prioritizirati na nekem skupnem - in glede na resurse se je reklo, tako - nekatere odločitve so bile in tisto, kar smo si zadali, smo si nekje zapisali in začeli uresničevati.

Želim si, da bi - v tem podjetju nimamo tega tako sistematično narejenega. Ampak vsak po svoji poti nekje pride vendar le do tistega cilja, da ve, kaj so tiste stvari, s katerimi se mora fokusirati. Vidim, da mogoče nam manjka oziroma v sodobnem svetu je na splošno to problem - da je ogromno teh stvari in ljudje s svojimi problemi te vlečejo vsak na svojo stran. Se pravi ena pride, se mu zdi ključen problem, da nam ne funkcionira zapis nadur, drugi pride, joj ne deluje protokol novozaposlenih, tretji pride, ko vidimo, da nekoga v poskusni dobi nismo dovolj dobro spremljali. Na koncu bom rekla takole, ko bi mogli nekaj odreagirati, nismo imeli dovolj dokaznega gradiva, pa si spet rečeš joj - Institut poskusne dobe moramo izboljšati, ne komuniciramo dobro, kaj to pomeni, nimamo dobrih obrazcev in dobrih protokolov, ne dajemo feedbacka in tako naprej. Skratka vidim, da prevečkrat se odzivamo na kdo je močnejši, kdo bolj teži, če lahko tako rečem po domače, ki večkrat pokliče tisti, ki večkrat teži - to ne funkcionira, ljudje ne vejo tega. Potem pa skačemo in delavnica za vodje zato, da jim razložimo nekaj - enkrat delam na procesu, skratka. Želela bi si več fokusa, ampak se stvari tako hitro dogajajo, da je težko skalibrirati to. Tako da zbiram na podlagi življenja to, kar vidim, da se dogaja. Jaz sem tudi, bom rekla, analitična, tako da velikokrat tudi pristopamo analitično. Se pravi se odločam in vem, kateri procesi tečejo kadrovske. In rečem okej, bomo pogledali ta proces, kdo ga dela, kaj se z njim dogaja, kateri podatki se pretakajo, kateri orodja uporabljamo, koliko časa potrebujemo, da izpeljemo te zadeve... in si zadelam neke kritične točke, na katerih bi rada optimizirala proces. Tako da bom rekla, pristopam iz obeh strani - nekdo pride do mene, se pravi kot nek impulz, in ugotovim, da nekje imamo problem ali pa sama iščem ta problem, zato ker prenavljam rekla proces, ker ga pogledam kritično in rečem, ja v redu, mi smo pred dvema leti obnovili sistemizacijo, ampak dajmo zdaj iz življenja pogledat, če to res funkcionira. Se pravi pogledam proces, pogledam pravilnik in rečem, aha, to se je v praksi pokazalo, da ne deluje, in tako skratka delam obojesmerno, če lahko tako rečem. Zdaj zmanjkuje - vmes se pa dogaja življenje, vmes pa en gre v penzijo pa drugi gre sem - da in se ti usuje kup nekaj zadev, da velikokrat je prisoten ta zadeva - v bistvu ti organiziraš, en tipa premeša karte, drugače pa menim, da nekako tako. No, če sem ti zdaj odgovorila na vprašanje, če sem ga pravilno, bom rekla, razumela, če ne kar popravi.

ŽA: Ja, mislim da mi je zdaj jasno, kako delujete. Kako se pojavijo problemi na površje?

I: Tako, tako. In potem presodite, kje je največji izziv. Ljudje so občutljivi na objektivne zadeve, kot so plača, ugodnosti itd. Če se tam pojavijo nepravilnosti, jih morate takoj odpraviti. Prav tako morate paziti na odnose med zaposlenimi. Morate zaznati, kaj se dogaja in kako lahko prispevate k izboljšavam. Sprejemate tudi veliko novih, mladih zaposlenih, zato morate imeti učinkovit uvajalni proces, da se hitro prilagodijo. Vse to hkrati ni vedno mogoče, zato morate presojati, kaj je trenutno najpomembnejše.

ŽA: Okej, premaknimo se na vire informacij, ki jih uporabljate pri svojem delu. Ko se pojavi težava, kam se obrnete?

I: Ko zaznam neko težavo, že vem, da nekje obstaja. Pristopim k reševanju in nato pridobim informacije za načrtovanje, kako rešiti določeno zadevo. Na primer, če se pojavi problem z zaposlenimi ali karkoli drugega, je odvisno od situacije. Običajno sodelujem s vodjo, če gre za zaposlenega. Kadrovska služba sama po sebi nima veliko pristojnosti. Ne usmerjam takoj zaposlenega k vodji, če vem, da se ne morejo pogovarjati z vodjo. V takih primerih jih usmerim, da povedo kadrovske službi, kaj se dogaja, ker so lahko občutljive zadeve, ki jih ne želijo razpravljati z vodjo. Torej, pri reševanju splošnih kadrovskega problemov vedno sodelujem z vodjo. Vodja mora biti obveščen in sodelovati pri reševanju težav. Če gre za težave z zaposlenimi ali procesne težave, kjer želimo izboljšati procese, sem odgovorna za vsebino. Vedno se tudi obrnemo na IT, ki nam pomaga podpreti procese, ki so pogosto zastareli in ročno upravljani. Danes je svet digitalen, zato potrebujemo IT podporo. V kadrovske službi nisem pravnik, vendar se včasih pojavijo vprašanja, povezana s pravnimi zadevami. Naučim se in znam reševati te primere, vendar v občutljivih primerih poiščem pravno svetovanje. Informacije - ko se ukvarjamo z analitičnimi zadevami, na primer prenovo plačnega modela, se pozanimamo in lahko najamemo zunanje svetovalno podjetje, ki se spozna na to področje. Preverimo, kaj počnejo podobna podjetja in kako sodobna podjetja rešujejo te zadeve. Običajno ne izumljam tople vode. Včasih pa se obrnemo na matično podjetje, ki ima že razvite prakse, da imamo enak sistem kot naši lastniki. Pri večjih zadevah pa se lahko posvetujemo tudi z zunanjimi podjetji, ki svetujejo, kako pripraviti določene zadeve. Prav tako prinašam izkušnje iz prejšnjih podjetij, odvisno od tega, v kakšnih podjetjih sem že delovala, in ali so te izkušnje relevantne za našo kulturo.

Skratka, večino zadev obvladuješ sam, vendar imaš vedno kadrovske službo. Nisi osamelec, sam ne moreš narediti ničesar, zato se vedno pojavljajo težave z ljudmi. In ko se pojavijo težave, ali gre za komunikacijo, pogovore, plače ali nezadovoljstvo različnih vrst, je vodja tisti, ki s tabo sodeluje. Če pa gre za strateške zadeve, kot je prenova sistemov plač ali procesov, ki so ključni, se velikokrat poslužujemo svetovalnih podjetij. Manjše zadeve pa običajno rešujemo sami. Ko pa gre za resnejše kadrovske primere, recimo, če nekdo ni uspešno prešel poskusne dobe in nismo zadovoljni ter mu je treba dati opozorilo zaradi kršenja pogodbenih obveznosti.

Ne vem, nekdo kriči spodaj in ga udari, kaj jaz vem, je treba odreagirati tako, da pri takšnih primerih smo sami. Imamo tudi interno pravno službo, če pa so kakšne resnejše zadeve, ki bi lahko pristale celo na sodišču, se poslužujemo tudi pravne pomoči. Tako da v bistvu kadrovske službi iščemo različne informacije. Seveda to vključuje tudi iskanje informacij po spletu. Vedno moraš biti v stiku s tem. Če govorim o plačah, moraš seveda slediti zakonodaji. Prav tako spremljaš, kaj objavlja statistični urad, stopnjo brezposelnosti in seznam deficitarnih poklicev ter številne druge zadeve, ki jih moraš poznati, da si lahko ustvariš

celovito sliko. Zdaj verjetno veš, da se inflacija povečuje, da so pritiski na plače in da se tudi delodajalci pripravljamo na to, kako bomo ublažili te pritiske.

In seveda moramo gledat, kaj dela vlada, če vlada je sprostila, splošno olajšavo jo dvignila, tako da v bistvu smo vsi dobili neto plačo v več ven, kolikor bi sicer. Skratka, moraš biti skozi v trendu, ker kadrovska služba ima ne-broj bom nekih informacij, s katerimi mora operirat. Spremljam jaz trg dela, kaj se dogaja, kateri poklici so deficitarni, koga moramo zadržati... Se pravi, pol sprožam retention politiko, - skratka en kup impulzov, ki prihajajo od povsod ali pa jih jaz iščem zato, da znam svetovati generalnemu direktorju, kaj bi bilo potrebno zdaj narediti in hkrati, da sem opremljena z nekimi odgovori, ko pride do težav.

ŽA: Kje iščete informacije in vire za svoje kadrovske odločitve?

I: Informacije iščem prvo kot prvo, na nek način v svoji praksi in znanju, informacije iščem pri stakeholderjih, ki ti pomagajo pri kadrovskih odločitvah. To so velikokrat bom rekla vodje, ki ti dajo vsebino so pravniki, ki ti dajo neko pravno pravno podlago in tako naprej. V bistvu so vsi dostopni viri zato, da obvladuješ neko področje od zakonodaje do statistike, do zavoda za zaposlovanje, ki ima en velik del pri temu, ker objavlja določene pomembne informacije tudi za nas, na podlagi katerih potem mi moramo nekaj odreagirat. Torej jaz se na podlagi tega nekaj odločamo oziroma neki prožim.

I: Če vem, da ne moremo dobiti vzdrževalca - nekdo nam dal odpoved ali pa gre v pokoj in jaz iščem pol leta vzdrževalca. To je zame alarm. Kaj se dogaja na trgu in pol ugotovim, da vzdrževalcev ni in pol dam predlog nekaj moramo z našimi vzdrževalci. So deficitarnem poklic, ne dobimo mladih in tako naprej. Trg je zasičen, procent brezposelnosti rekordno nizka torej moramo nekaj - povišati plače - se izmišljujem ali pa neke bonitete dati našim zaposlenim. Torej na ta način operiram vsaka stvar, ki jo pri svojem delu ugotavljam ali pa do nje zelo podobno, kot sem prej rekla sama brskam oziroma vem, da vedno moram vedeti toliko povprečna slovenska plača, tako minimalno, toliko stopnjo brezposelnosti. To so deficitarne poklice itd. In moja slika sestavlja in ta slika mi nekaj pove. In zdaj včasih odreagiram, včasih pa čakam, včasih se pa čaka, da nam nekdo potrka - zelo različno ne, ampak načeloma se opremljam na tak način.

ŽA: Kar se tiče te viralne informacije oziroma dokazov, me zanima samo še na kratko vaše mnenje ali komentar na razkorak med znanostjo in prakso, ki je eden izmed. Na primer, področje ali izzivi, s katerimi se sooča dokazi podprt menedžment, in obstajajo nekako 3 variante ali pa 3 razlage. Ena je ta, da je problem že v sami produkciji znanja. Znanost, ki jo znanstveniki proizvajajo, ni relevantna in neuporabna za menedžerje. Druga je, da so ugotovitve kvalitetne, ampak jih akademiki ne znajo spraviti naprej do menedžerjev, tretja pa, da znanje obstaja, ampak se soočamo s problemi pri implementaciji. Tako da me zanima, ali se strinjate s to ugotovitvijo, da obstaja ta razkorak, in kje vidite, da so sploh-



I: A veš kaj, jaz vidim tle, mislim, upam, da bom zadela, če ne, bom me kar vmes ustavi in mi povej, da sem, da nisem razumela vprašanja. Jaz v bistvu ful cenim - jaz tako - če zaposluješ ljudi, opaziš bom rekla znanstvene ljudi in opaziš uporabljive ljudi. Recimo jaz tukaj nimam toliko stika, ampak recimo v prejšnji službi smo iskali, ne vem, modelarja, se izmišljujem - to je tisti, ki dela napovedi, in to so po navadi matematiki in fiziki, in oni premetavajo tiste podatke gor dol in obvladajo vrhunsko, ampak na koncu pa rabijo nekoga, ki jim bo povedal, kaj to pomeni. Torej zdaj, ko si mi te 3 zadeve naštel, jaz bi si upala reči, da je problem druga stvar, malo povezana s tretjo. Nimamo problema po mojem v produkciji, mi imamo ogromno znanja. Jaz menim, da je velikokrat problem, da tisti, ki v bistvu producirajo to znanje, ga redko znajo na poljuden način prenesti do menedžerjev. Menedžerji nimajo časa tam nekih ultra super duper študij brati, in ugotavljam, da velikokrat zelo povprečni, ampak ljudje, ki imajo neke sposobnosti, naj bo to sposobnost, da se prodajajo, da imajo neko uporabne stvari, bolj prosperirajo. Jaz ugotavljam, recimo ko najamemo, kakšno podjetje - imaš zelo povprečna podjetja ki, v bistvu ljudske stvari znajo implementirati in dosežejo večji uspeh kot nekdo, ki je izumil nekje na inštitutu Jožef Stefan, ampak preden bo to spravil v neko, bom rekla, zelo povprečno razmišljujočo organizacijo... Ma ne vem, tako da v bistvu jaz menim, da imajo kvalitetne ugotovitve, kar si rekel, ampak jih ne znajo spraviti do menedžmenta zaradi tega, ker so preveč - Recimo, jaz vidim, na kaj so menedžerji zelo iritirani, tudi ko zaposlijo človeka, zaposlijo ne vem, zdaj ti bom dala primer procesnega analitika projektne vodjo, nekaj takega in potem ta človek pride ima PRINCE2 certifikat, ima ne vem kaj Projekt management v glavnem tam pa ne vem kaj. In ko mu reče, da ji zdaj je treba to pripraviti in začne pametovat. In ja pa jaz bom to delal po metodologiji trtttt pa vam na papirju sproduciram vse super, ampak menedžer ponavadi razmišlja tako - getting done se pravi, ne mi bluzit o metodologij, pripravi stvar po naši metodologiji. Torej, kolikor smo mi zreli sprejet. Se pravi, imej sposobnost, da znaš uporabiti malo enega malo tretjega. Ti moraš priti do kvalitetnega cilja, se pravi vidim, da vse to znanstveno oz je odvisno v kakšni stroki deluješ, v farmaciji verjetno moraš znanstveno prodati neke stvari, da se razumemo, ampak pri nekih uporabnih zadevah jaz recimo velikokrat vidim kakšna prezentacija pripravljam, poguglaš vedno angleške zadeve več ali manj, saj tudi slovenske, da ne bom rekla da ne obstaja in potem vidiš en znanstveni članek. Še prebereš Harvard Business Review, ali kakorkoli, ampak največkrat se pa ustaviš tem 10 steps towards something, sej deluje izpeto, ampak ti moraš preprostim ljudem nekaj povedati in jih dvigniti iz nič na nekaj, je tisto dovolj, saj se razume ni na neki intelektualni ravni, ni neki podprto z ne vem kakšnimi anketami, ampak v končni fazi nekaj pove in jaz bi prej rekla - jaz bi si želela, da bi bolj delovali v stiku s temi kvalitetnimi ugotovitvami, ker se mi zdijo pomembne. Ne vem pa, kdo bi bil posreden članek. Ponavadi ti ljudje, ki to naredijo, ne znajo res tega spraviti naprej. Denimo, da dela - čakaj, ti bom dala en primer - samo sekundo, lahko se ne oglasim na telefon.

Recimo kaj jaz vem, naredijo eno supertruper anketo med zaposlovalci, ali karkoli že in in je ful taka znanstvena in kaj vse so odkrili in indekse izračunali. Super, ampak potem pa ga pokličeš recimo zdaj to predstavi in začnejo predstavljati - mislim tako ful na taki ravni, da - menedžer rabi rešitve, torej on rabi, kaj boš ti za mene naredil, da bom jaz boljše se odločal,

da bom jaz bolj učinkovito deloval in tako naprej - zato velikokrat vidim, da iznajdljivi ljudje z nekim včasih ne pretiranim znanjem bolj prihajajo na površje. Tako da jaz bi, če bi se odločila, jaz bi rekla druga in tretja. No, mislim druga s primesjo tretje, ne da je problem bom rekla tega z dokazi podprtega menedžmenta.

ŽA: Nekaj ste o tem že omenjali glede združevanja dokazov pri sprejemanju končne odločitve. Sploh, če vsi ti dokazi nasprotujejo, se pravi, različni viri informacij, različni podatki, kako postopati v takih primerih?

I: Zdaj tako - najbolj zanesljiva številka je vedno, če je to recimo dokaz, kjer je številka. Daj primer: nekaj jaz vem, po enem viru gledam bom rekla plače glede na povprečno plačo. Tako saj ni drugega vira, ki bi lagal o povprečni plači, ne. Ampak potem pa greš recimo primerjati plače in dobiš neko javno objavo. Potem pa najameš agencijo, ki ti naredi študijo, potem pa en prijatelj pozna nekoga v drugem podjetju. Zdaj si izmišljujem, in ta mi pove, ampak to je tako vse skupaj nezanesljivo zaradi tega, ker enostavno ne moreš vedeti vsega, ker plača je - recimo dam primer, če bi delali to analizo, je zelo kompleksna zadeva. Če ti nekdo reče, jaz imam 2 jurja, on misli dva jurja na računu, ne. Kaj meni to pomaga, jaz ne vem kje živi, koliko dobi potnih stroškov, ne vem koliko ima malice, ne vem ali ima regres, ali ima bonus ali - in v bistvu si nič ne morem pomagati s temi podatki, tako da nekaterih stvari moraš pristopiti z nekim občutkom. Se pravi moraš sprejemati in reči glej, saj karkoli delajo drugi, mi imamo pač lasten ustroj, mi se moramo sami odločati.

Bom rekla - pride do nekih zelo zanesljivih podatkov, ker ne moreš izvedeti, koliko imamo. Tam v nekem podjetju, tudi če ti da plačilno listo, bi moral dati 12 in še 13o plačo, da bi ti sploh lahko in ti bi mogel razkriti njihove pravilnike in vse to, pa boš redko kaj takega dobil. Niti ni etično, da v take zadeve posegaš. To je recimo en tak vidik, da sploh ne moreš pri odločitvi - in potem najraje bi videl, kaj delajo 3 tvoji konkurenti, da bi ti rekel, jaz sem pa najboljši ali pa sem tam pri vrhu in bi bil pomirjen. In včasih se soočaš s to frustracijo, da nisi prepričan, kje si recimo konkretno s plačami na primer, da dam primer potem greš, recimo dobiš včasih - Neki kažejo številke, v ozadju pa vsebina, ki je ne moreš vedno natančno interpretirati številke, se pravi, imaš pogovor z vodjo, ki ti vsebinsko nekaj pove, recimo kar dam primer število zaposlenih - mi bi morali tam rabiti še enega, ja okej, rabimo še enega, ampak tam jih je že 4 proizvedejo toliko in toliko napolnijo toliko jeklenk. Zdaj se kar nekaj zmišljujem, če razdeliš na 4, je zadosti, to je KPI ki deluje. Potem pa ti začneš zadaj z vsebino, enemu manjka ena noga, drugi ni zanesljiv in tako naprej dobiš vsebino. Pravzaprav se moraš nekaj odločati. Nekaj kaže številka, nekaj pa je v ozadju disclaimer, in seveda ti bodo rekli, ja sori, morate nekaj narediti ali boste dali notri 4 zanesljive, mi za 5 ne bomo plačevali.

V bistvu tukaj spet imaš 2 vira - en statistični vir, mislim analitičen vir kaže nekaj, vsebina, ki je ne moreš zanemariti, ker ljudje nismo številke, kaže nekaj drugega, če se pri kadrovske ustavimo, zdaj jaz drugih matematičnih zadev ne poznam toliko, ampak kadrovska je zmeraj

mehka, na žalost sodoben kapitalizem jo hoče narediti trdo - mislim, hočejo vire človeške - štejejo glave, ampak pri človeku glave šteti je zelo nevhvaležno. Sej te sili v učinkovitost ampak hkrati pa ni najbolj fajn. Zdaj še kakšnega primera bom rekla tako - verjetno pol pride na vrsto neka lastna odločitev nek feeling ko se ti kresata 2 različni zadevi. Če pa so, bom rekla, viri informacij dokazi iz 2 zanesljivih virov, da sta 2 bom rekla bolj ali manj analitična vira. Pol pa ne vem kako pade odločitev, ker si ne znam predstavljati, ampak če so viri, bom rekla, na eni strani je številka, na drugi strani vsebina, pa vedno moraš to skupaj nekako obdelati. Tako si predstavljam, tako da ni semaforčka ki samo gumb pritisneš. Velikokrat tudi prej, ko sem omenila modelarje, ko ti pokaže napoved, ni stoprocentno zanesljiva.

In na koncu, ko se mora nek menedžer odločiti, saj zahteva od nekoga podrejenega zmeraj številke. Prinesi mi dokaze, prinesi mi to, da se bo odločal - Na koncu je velikokrat feeling. Ker 2 zadevi sta dejansko, če bi bil podkrepjen z ultimativnim bi tudi trajalo da se on sprejme odločitev, da mu ti priskrbiš plače 6 primerljivih podjetij bi trajalo 2 meseca in on se mora jutri odločiti, ker ima stavko pred vrati. In je velikokrat pri teh odločitvah - smo v dobi, ko veliko igrajo vlogo številke in imamo dostopne podatke in ogromno informacij, preveč, ampak vendarle na koncu odločitev je na podlagi - brez enega filinga oziroma tega, da menedžer ima big picture ki je tisti, ki je ful pomemben. Meni se zdi moje področje najbolj pomembno, on pa ve, kje še gori zraven, ne tako da se mi zdi najbolj pomembno.

A: Kako ocenjujete rezultate sprejetih odločitev?

I: Recimo, pri zaposlovanju, če si dal ta primer, imamo jasno definiran proces, jasno definiran protokol. Vse je jasno. Vgrajene so varovalke in tako naprej, ampak na koncu vse se konča pri ljudeh, tako da to je spet ne vem, kako bi lahko še naredili bolj zanesljiv proces, da bi se manjkrat zmotili, če je to vprašanje - se pravi. Kako ga ocenjujem, recimo, kaj jaz vem, ti v zaposlitvenem procesu? Okej, lahko imaš narejenega tako, da jaz Žige ta zdaj vidim, mi je simpatičen in rečem, jutri dobiš od nas ponudbo in se boš zaposlil. Ne, nisem si vzela niti pol ure, te nisem te dvakrat videla, lahko imam pa proces, kjer skušam večkrat tebe videt. Te pokličem, se spoznaš z vodjo. Ti vodja pokaže delo, zato da se prepričaš ti, da ti bi to bilo všeč, ker če po pol leta ugotovim, ma to ni to, vi ste meni čisto drugače predstavili. Torej, moja naloga je, da v tem procesu zaposlovanja zmanjšam gap med tem, kar ti meniš, da je to delo, in kar mi menimo, da ti si, in kaj prinašaš, torej, da so naša in tvoja pričakovanja čim bližja, ker potem bomo sodelovali, če ne, bomo čez pol leta ena in drugi nezadovoljni.

In je seveda moj proces lahko zelo pavšalen, torej Žiga, fajn fant, pridi, in čez pol leta imamo problem, lahko pa ima vgrajenih več varovalk, torej prvi drugi razgovor prideš, pogledaš se, pogovorimo, ti pokažem vse pravilnike, se raztržem zate, ti si ti, se ful se angažiraš, prideš vedno, ko te pokličemo in te zaposlimo. Po pol leta se pa pokaže neka tvoja osebna lastnost, ki ne fita recimo v našo organizacijo, in rečem, aha, mogoče bi pa mi mogli imeti v tem procesu še osebni test.

I: Recimo, če je bilo to vprašanje, torej jaz imam zdaj nek proces in včasih imaš - bom rekla tako rekoč srečo, da si dobil res človeka, ki fita v tvojo organizacijo, sejo lahko v Luki Koper bi bil super, ima pri nas delujemo na nek drugačen način, in se pokaže, da mu ne ustreza naš način delovanja ali pa nam ne ustreza njegov.

Zdaj, če bi jaz imela analizo, pa tudi ne bi bila stoprocentno zanesljiva, kjer bi v bistvu te analizirali spet s psihologi. Kako ti deluješ v takih organizacijah? Kaj imaš, rad imaš rad hitro odločitve, kakšnega vodjo dobro sodeluješ? Bi zagotovo tisti rezultat, ko bi ga jaz prebrala, bi rekla fantje - bi rekla vodji. Ti si kot vodja tak in tak, ne daješ feedback. Ta fant pa kaže, da ima rad strukturo povratno informacijo gor dol, tako da to ne bo funkcioniralo. Ne bi se samo na to naslanjala - bi te še enkrat poklicala in rekla poslušaj. Tako in tako in bi - jaz osebno nikoli ne igram na karto. Aha, Žiga mi deluje fajn kljukca sem zaprla, zdaj ga imejte tam, to je vaš problem.

Meni je izredno pomembno, da se dobro počutim, ko si prišel v službo, da sem res vse naredila jaz kot predstavnica organizacije, da smo dobili najboljši ujemanje in da je tudi tebi to v redu. Torej lahko imaš minimalen proces, kjer imaš možnost, če odmislimo srečo, ki ima velik vpliv, in imaš možnost narediti ogromno napak. Pri izbiri lahko imaš naš proces, ki je nekako, bom rekla, povprečen, vendar ga lahko še nadgradiš s testiranjem in tako naprej, kar mi počnemo, pa je bolj primerno za zahtevnejše profile. Vendar ne uporabljamo tega za vsakodnevne profile, ker to stane, in seveda potem delodajalec odloča.

In tukaj na podlagi napak, ki jih naredimo, se učimo. Torej, jaz bi rekla, da je tukaj neka učna krivulja. Pomeni, naredila sem neko napako, nisem dobro razložila, kako poteka poskusno delo, in nismo mogli nekemu reči adijo po poskusnem delu, ker nismo dovolj dobro uporabljali tega postopka. Od takrat naprej vem, kaj moram narediti vsakič, ko je poskusno delo, da zmanjšam verjetnost, da se ponovi prejšnji scenarij.

Recimo, če se mi bo zdaj večkrat ponovilo, da nekdo ni kulturni tip, bom predlagala našemu direktorju, da začnemo testirati naše kandidate v drugem krogu in tako naprej. Skratka, na ta način, če sem spet, upam, da sem odgovorila na podlagi nekaterih rezultatov, ki jih dobivam ven, ugotavljam, ali moram izboljšati svoj proces.

Zdaj sem se osredotočila na zaposlovanje, lahko bi se tudi na karkoli drugega, na zdravniške preglede ali kateri koli drugi proces, ki bi deloval na podoben način, na podlagi števila napak in popravkov ugotavljam, kje v procesu je propustnost in tam gledam, kaj bi še lahko naredila in za kakšno ceno, da je število mojih napak minimalno. Problem pri najemanju napačne osebe je, da so s tem povezani stroški, viri, angažma naših zaposlenih, in to je resna težava. Če nekoga pripeljem po 3 mesecih, in ga izgubim, je to izguba za podjetje. To je nekaj, čemur se trudimo delodajalci izogniti, vendar je neizogibno, ker ima vsako podjetje nekaj odstotkov takih primerkov, ki jih je nekako spravilo noter, ven pa gre težko. V bistvu

rezultati so ponavadi sami po sebi jasni. Ali pa postanejo jasni. Velikokrat, velikokrat recimo, da gremo v nov sistem obračuna nečesa. Ali pa kaj jaz vem.

Recimo smo vzpostavili onboarding protokol pred kratkim, da smo ga malo bolj definirali. Pa še vedno se zgodi, da na podlagi klicev novo zaposlenih, ki mi rečejo, da moja kartica ne deluje in mi ne odpre rampe. Bila sem tam, pa niso vedeli, da prihajam. Miza ni bila pripravljena. Analiziram in to mi pove, da moj onboarding protokol ne deluje. Torej, informacije niso pretočne, in ljudje, ki bi morali zagotoviti mizo in računalnik, ne delajo svojega dela. Torej, ugotavljam, kje se stvari lomijo. Ali je problem v načinu, kako sem to sporočila, da ni doseglo ciljne skupine, ali pa je problem v tistem posamezniku, ki je prepočasen in ni uspel urediti računalnika v enem mesecu. Torej, vedno na podlagi informacij, ki jih dobim, ugotavljam, kako popraviti stvari. Kako sprejemati pravilne odločitve.

ŽA: Najlepša hvala. Zdaj sem izčrpal svoje vprašanje. Za konec me zanima samo, če imate še kakšen komentar ali razmišljanje na to temo, ker nisem z vprašanjem pokrtil.

I: Ne vem, mogoče mi bo koristilo, če boste poslali kakšen link. Nimam veliko časa, vendar link, ki bi mi malo bolj odprl izhodišče in vaše raziskovanje, bi bilo koristno. Razumela sem, kar ste povedali, ampak če bi mi poslali še en link, bi imela boljšo predstavo.

Ampak ne, mislim da razumem torej vprašanje mi je bilo jasno. No, tako da bolj ali manj bom rekla tako v podjetju, ko prideš iz šole v eno podjetje, jaz sem že dolgo, odkar sem prišla iz šole v podjetje ugotoviš, da praksa je drugačna, kot je bila teorija. Ne drugačna, da bi bila črna bela, ampak da je praksa bolj življenjska, ker vse tisto, kar so nas učili ali pa nas učijo v šoli, je zelo zelo koristno in smiselno vse, ampak potem moraš pa to prilagoditi in pol te življenje v podjetju te nauči, da neke stvari si prirejaš, ker drugače ne moreš po vseh tistih protokolih ne gre. Tako da se mi zdi da to pride potem s časom, zato vidim, da določeni bom rekla znanstvene zadeve, ne fitajo vsakodnevno okolje, ker so premalo uporabne.

Recimo, včasih poslušaj vremenarja - Če ti vremenar pove napoved v njihovem jeziku, na koncu radijski oni rečejo dobro, torej sončno bo - on morajo opraviti svoj del, ker je prav, ker je strokovnjak, ker uporabljajo strokovne izraze, ker on je povedal res ona fronta jugozahod pihal severu na ono me na koncu sončno bo. Torej, kako bi ti rekla, premalokrat znajo potegniti na koncu črta in povedat uporabno vrednost in direktor včasih pokliče svojega strokovnjaka h sebi in reče kaj bomo naredili tam, ker pušča plin, se zmišljujem in oni tam začne v temu noter direktor ima 5 minut in reče dobro. Kaj bi torej naredil? in oni na koncu pove, rečejo, okej, dobro, kaj je bilo težko. mislim tako hecno imaš potrebo, da poveš strokovni dele na koncu odločitev bom rekla res temelji na tistem strokovnem delu temelji na statistiki, temelji na analizi, temelji na priučenih zadevah, temelji na filingu na vsemu.

Skratka je skupek nekaj stvari, ki jih potrebuješ, da se lažje odločaš. tudi doma ko boš si urejal svoje stanovanje ali karkoli boš šel tam s punco zbirati ploščice in cela študija bo nastala ven iz tega na koncu boš tam stal pred 3 ploščicami, ki jih boš dal finale in koncu bo samo feeling. ne obstaja več nobena analiza feelingu. To vzemimo in tako je pri ostalih odločitvah. res mislim, da nobena odločitev ni ultimativno znanstvena, nobena ne obstaja, smo videli zdaj pri kovidu, ne obstaja.

## Priloga 14: Prepis intervjuja J

ŽA: Cilj moje magistrske je, da preučim proces odločanja in uporabo dokazov med slovenskimi menedžerji, predvsem kar se tiče upravljanja človeških virov. In pa dela z ljudmi na širše in te intervjuje so v bistvu glavni način, kako dostopam do teh informacij ali pa vpogledov z vaše strani. Tako da preden se lotim svojih vprašanj, me zanima, če imate višje kakšno dilemo ali kaj, kar bi morali razčistiti?

J: Mogoče pač mislim, saj ko sem vprašalnik izpolnjevala, mi mogoče ni bilo včasih čisto jasno, kaj pomeni znanstveni in kaj ne, pa kje je meja. Recimo HBR je bil tudi omenjen tam, to recimo berem ampak - neka revija, ne vem to, kar je tudi ta HR revija?

ŽA: HR Manager?

J: Ne, tudi ta v Sloveniji, Planet GV izdaja - a je zdaj to znanstveno ali ni ne, ker pač tam dostikrat nekaj svetovalci malo reciklirajo, ampak sicer se tudi opirajo na kakšne druge članke, tako da ne vem, ampak bova skozi to razčistila, če bo potrebno.

ŽA: Ja, ja, je zanimivo vprašanje, kje sploh mejo postaviti.

J: Ja, kaj je malo reklama - pa mislim reklamne tudi mi veliko vsebin objavljamo bloge, pa tako. Pač imamo ta produkt HR za podporo kadrovskega procesov v podjetju in tudi neke vsebinske članke pišemo, ki jih sicer skušamo tudi podpreti s kakšnimi numeričnimi podatki, ki jih dobimo ali Gallup ali kaj podobnega. Ampak zdaj to ni znanstveni članek ne, ampak je po vsebini tega področja in je lahko tudi za koga koristen.

ŽA: Ja, ja, teh vaših vsebin se nisem uspel pogledat, sem pa ponavadi pogledam preden link in pred intervjuji, tako da se mi je uspelo poslušati danes del vašega intervjuja ma Implico podcast. Tako da ja, mislim da je bila tako dobra podlaga in priprava zame, pa me navdaja z optimizmom, saj za ta pogovor mislim, da bo dosti zanimivega za zaslišati z vaše strani. Tako da za začetek me zanima najprej na hitro vašo vlogo v podjetju oziroma predvsem kakšne odločitve, povezane z ljudmi, sprejemate v svojem delu.

J: Zdaj v podjetju sem direktorica in solastnica. Odločitve, ki jih sprejemam, se pa tičejo marsičesa. V končni fazi sem glavna podpisnica za vse, tako da čeprav sodelavci sodelujejo pri pridobivanju poslova in pripravi pogodb, ampak načeloma podpisnica sem pa jaz. No, ampak se ne seznanjam recimo z vsakim detajlom vsake pogodbe, imamo pač določene stvari razdeljene. Če pa gledamo samo kadrovske del - Imamo kadrovske službo, ki skrbi za proces kadrovanja in podporo vodjem pri razvoju kadrov in tako naprej. Ampak vseeno sem res vključena kar precej in v planiranje resursov v tem smislu – kaj, kakšne so potrebe po kadrih v prihodnje, potem tudi katere strateške kadrovske projekte bomo delali, v bistvu sem s kadrovske na tedenskem check-inu in gremo te stvari čez, kje smo, kaj smo.

ŽA: Mislim da bo to dober material, pa se mi zdi, da tudi vaš produkt, konec koncev, je povezan s tem. Ne verjeno dosti odločitev gre v to, ki so na koncu koncev povezane z ljudmi. Tako da zame je v bistvu tudi ta del relevanten, se pravi, kako se kot podjetje ali pa z vaše strani kot vodja soočate z odločitvami. Glede vaših produktov, ki, kot razumem, so ne samo so narejeni za HR, ampak je tudi vaš pristop zelo ljudem usmerjen.

J: Ja, mislim zdaj, kar se tiče samega produkta imamo programsko vodjo in v bistvu samo ona odloča in določa smernice, kaj bo šlo v ta produkt naprej, jasno pa pripravi plan in tudi plan prodaje in plan, kje in koliko novih featurejev bo šlo noter in kakšna bo investicija potrebna za marketing in podobno. Tako da v bistvu veliko se pripravi, končna potrditev je s strani vodstva. Drugače so pa ljudje dokaj avtonomni na svojih področjih. Se posvetujejo, spremljamo napredek, ampak day-to-day odločitve sami sprejemajo.

ŽA: Okej, potem bi se spustil zdaj še malo bolj podrobno v vaš proces odločanja po korakih in se pravi me najprej zanima, kako se lotevate definicije problema ali neke priložnosti, ki je povezana z odločitvijo.

J: Zdaj dobro, strateške odločitve so nekaj povezane... Mislim, kako se lotevamo, sploh strateškega planiranja - običajno pogledamo prvo kje smo, kaj nam gre dobro, kje mogoče nam ne gre in potem pogledamo tudi navzven neke trende, se pravi tehnološki, vsebinski, karkoli pač že. Zdaj tukaj na različne vire se skušamo opreti, pa tudi pogledamo konkurenco, sorodne produkte, ali pa podjetja, ki počnejo podobne stvari, kot mi. In potem se nekako oziremo vase - se pravi te retrospektive so pri nas vgrajene že tako v dnevno delo, tako da veliko stvari ne nastane kot nek big bum, ampak se kar evalvira tudi skozi leto. Tudi mi strategijo v bistvu spremljamo preko celega leta in jo tudi že mogoče preko leta korigiramo. Se pravi aha, no tole pa zdaj bomo dali malo vseeno na stran, ker je pač zdaj tole se je izkazalo, da je pa ta trenutek bolj vroče ali pa več povpraševanja pa bomo dali več kapacitet tja. Skušamo biti zelo prilagodljivi. Skratka, in potem no, če se vrnem nazaj na strategijo. Ko, imamo vse informacije, pogledamo tudi tisto, kar je oprijemljivo za naslednje leto, se pravi, to je pač tisto, kar moramo izvesti, ker so podpisane pogodbe, pa tako naprej. Potem pa toliko imamo kapacitet oziroma jih bomo toliko to še rabil, če želimo nekaj novega vpeljati ali je to nov produkt, ali je nov trg in podobno. Ali pa razvijati obstoječi produkt ali pa optimizirati ta proces in potem bomo več iniciativ in potem nekako skozi nekaj iteracij določimo iniciative katere nam bodo v bistvu največ prinesle.

ŽA: Omenili ste, da se poslužujete večih različnih virov, pa me zanima malo več o temu slišat, na katere vire vse se upirate ponavadi.

J: Oh, mislim, zdaj ne vem, če so čisto mislim - poiščemo najrazličnejše informacije. Zdaj imam tudi naročnino na HBR. Pač tukaj tudi sproti spremljam kakšne članke raziskave, tudi kakšne analize, ki so potem tudi numerično podprte neko, so neke analize po podjetjih,



kakšni so trendi? Zdaj vem da za marketing so tudi kakšne - Recimo, če so prav takšen trg, ki nas zanima so imeli tudi kakšne baze od podjetij iz te branže, ki bi pač potencialno bile zanimive kot naše stranke in tako naprej, tako da so delali neke analize koliko je takih potencialnih zanimivih podjetjih na nekem trgu za nas in podobno.

Več ali manj po internetu, Zdaj recimo, ko smo se štartali nek kadrovski project - tudi ena knjiga smo kupili, ker je bila pač na podobno temo o sistemih nagrajevanja na voljo pač ena novejša pa smo jo kupili tako, da nimamo, da bi rekla, zdaj pa en vir - običajno raziskujemo takrat, ko se poskušamo nečesa lotiti.

ŽA: V tem vprašalniku, ste označili, da se pogosto obrnete tudi na sodelavce in ostale strokovnjake pa bi me tukaj predvsem zanimalo, kaj so vaši kriteriji po kakšnem ključu se odločate, na koga se boste obrnili in kdaj boste zaupali njihovim izkušnjam?

J: Zdaj, kar se tiče- V podjetju mi itak zelo timsko delamo. Sploh ni tako, da bi zdaj bilo na meni vse, končna odločitev - zelo redko pridemo do tega, da bi pač vsi mislijo na nak način, da bi rekla "Ne gremo tako" drugače se mi zdi, da zmeraj nek dogovor, da včasih se ne strinjamo vsi stoprocentno, ampak se pač vsi strinjamo, da v dani situaciji v neko smeri najboljše it. Jaz nimam občutka niti, da bi odločitve sama sprejemala, ampak več ali manj so to res neki timski posveti, pogledi na vse skupaj... Zdaj kdaj pa vzamemo zunanjo pomoč - pač takrat, ko se nekje ne čutimo dosti močne, kjer še, ki ga še malo premalo poznamo ali pa manj poznamo ali pa včasih čisto vzamemo kakšne zunanje svetovalce za to, da mi lažje pridemo do rešitve, saj svetovalci dostikrat samo malo moderirajo, delijo izkušnje. Mi do rešitev moramo pa mi sami priti, ampak če pripeljemo koga od zunaj, se potem vsaj mi posvetimo določeni temi, pa razglabljamo o njej. Ja pa še kaj dobrega slišimo tudi kaj, kaj so drugi že poskusili.

ŽA: Okej, hvala, naprej bi se potem obrnil še na organizacijske podatke, se pravi informacije, ki jih imate znotraj podjetja. Lahko so to bolj plač. Razni podatki iz računovodstva, ankete med zaposlenimi. Vas zanima, kaj od tega zbirate in kaj in kako spremljate oziroma vključujete v proces odloča.

J: Ja zdaj... Podatke o plačah imamo tukaj spremljamo, kolikšen je fiksni del, variabilni del, koliko je bilo recimo - ker tudi to vedno rabimo za budgetiranje za naprej, potem se pravi prihodki, stroški se spremljajo po različnih kriterijih. Potem spremljamo tudi odsotnosti nezaposlenih, če so kakšni trendi. Recimo v zadnjih 2 letih je bilo veliko več bolniških. Vseeno spremljamo tudi kdaj kakšen trend v kakšnem timu, da je več bolniških, kot v kakšnem drugem, pa če je temu treba posvetiti kakšno posebno pozornost. Podobno spremljamo tudi udeležbe na izobraževanju. Skratka, vse, kar je v tem kadrovskem sistemu, imamo pač evidenco koliko v končni fazi tudi ure spremljamo - mi poročamo vsak zaposleni piše ure na projekt oziroma tudi na neke aktivnosti, ki niso projektne, se pravi od internih delavnic, zunanjih delavnic, izobraževalnih, mentorstev in potem tudi spremljamo koliko ur

porabimo na takih aktivnostih znotraj podjetja. Dvakrat letno delamo tudi anketo zlata nit. Ne vem, če poznate - To je anketa najboljših zaposlovalcev. Se pravi to delamo takrat konec leta ali v začetku leta, potem pa enkrat vmes, se pravi enkrat poleti pa delamo svojo lastno, ki je o klimi in zadovoljstvu zaposlenih.

Tukaj nam je pol to tudi ena usmeritev, kje bomo imeli fokus v naslednjem obdobju. Se pravi, če vidimo, da je kakšen kazalnik, se poslabša rezultate oziroma tam, kjer je najslabši, potem si rečem, aha, tukaj želimo stvari v naslednji obdobju izboljšati in potem neke aktivnosti, projekte usmerimo v to, da bomo to izboljšali. Recimo pred leti vem da je bil komentar sodelavcev, da premalo poznajo vizijo in cilje podjetja, tako da smo imeli prej samo tako enkrat na leto, kickoff, kjer smo to predstavili. Ta povratna informacija nam je bila potem sprožilec, da smo tukaj neke aktivnosti uvedene tako, da zdaj recimo novo zaposlenim predstavimo, potem pa tudi večkrat na leto različni način. Povemo tudi, kako neke vmesne rezultate komuniciramo, povemo, kako to vpliva na doseganje letnih ciljev in podobno.

ŽA: Okej, zdaj še podobno vprašanje oziroma če nadaljujem kar se tiče deležnikov, se pravi ljudi, na katere vaše odločitve vplivajo, je poleg te ankete še kaj, kar bi bilo vredno omeniti?

J: Mislim, vplivajo - na sodelavce na naše stranke kaj naj rečem ja?

ŽA: Zanima me predvsem, kako njihov glas recimo, je prisoten v procesu odločanja. Če imate poleg teh anket še kakšne procese ali pa sisteme, ki to facilitirajo.

J: Zdaj v različne projekte, predvsem recimo kadrovske projekte vedno vključimo več sodelavcev iz različnih vlog, potem tudi, ko so neke rešitve oblikovane, jih preverjamo s fokusnimi skupinami znotraj podjetja. Tako da imamo neki načine. Recimo jaz konkretno imamo enkrat na mesec kavo z [ime intervjuvanke J] kjer lahko zaposleni pridejo prinesejo mislim s predlogi, idejami in jih posredujejo, tako da več načinov imamo tudi interni proces inovacij, tako da skozi različne kanale lahko sodelavci posvetujejo, lahko pa znotraj ekipe direktno vodja pa potem prek tega pride do mene.

ŽA: Okej, hvala em zdaj, lahko se dotaknemo še znanstvene literature. Mogoče je to ena taka ločnica bi lahko bila med to strogo znanstveno in ker bi dali empirične raziskave, se pravi razne študije, eksperimente ali pa metaštudije na primer če in potem to ee strokovno literaturo, ki jo je nekako malo bolj teži na ta poljudnoznanstveni. Del tako da me zanima najprej. Kje imajo mesto v vašem delu pa lahko to pri vas osebno pa tudi na splošno pri ostalih strokovnjakih v podjetju.

J: Ja moose to, kar sem že na začetku rekla, da niti ne vem, kaj je zdaj recimo znanstvena literatura. Dejstvo je, da v poslovnem svetu zelo hitro rabimo neke povzete informacije, ki nam bodo takoj koristile. Se pravi, da bi zdaj brali neki prav na dolgo pa široko - Tako da

niso vseč recimo HBR članki, ki se sicer lahko na neko študijo ali raziskavo sklicujejo, ampak je potem nekako povzeta, je interpretacija narejena malo bolj zgoščeno, Tako da na ta način se mi zdi bolj uporabno zame osebno Zdaj, če pogledam sodelavce dobro, nekateri pač, ki potrebujejo, tudi mislim, ko imaš kakšne te članke, ki so uporabni, si delimo med sabo, ko nekdo nekaj prebere pa reče, da je to pa relevantno, tudi zate pa tako. Medtem ko recimo pri nas v ITju pa je veliko tega tehnološkega znanja in tukaj tukaj mislim, da ne gre za neke znanstvene stvari, ampak predvsem neke dobre prakse kako se nekaj naredi, tako da veliko se na internetu informacij najde za svoje delo koristnih, tako da mislim, da večina potem ne uporablja neke znanstvene literature, ker sploh jo niti ne rabijo teh nekih izsledkov, tudi če recimo v informacijski tehnologiji so neki znanstveni ali pa nekaj izsledki dokazi neki novi algoritmi kako se česa lotevat to ni nekaj, kar bi naši dnevno rabili.

ŽA: potem pa recimo pri kadrovanju. Če se obrnemo konkretno na ta vaš sistem z anketami na primer s kakšnimi dokazi ste recimo podkrepili oziroma so vaši kadroviki podkrepili? Na primer katera vprašanja, točno bodo zakaj točno taka frekvenca, na katerih temeljih je bil postavljen ta sistem recimo?

J: Mislim zdaj zlata nit sodelujemo že zato, ker smo bili povabljeni in potem pač želimo sodelovati. Zato vsako leto zato, da spremljamo, kakšen je trend oziroma kje se sprašujemo. Pač ta projekt je takrat, ko teče mislim, da konec leta, začetku leta in takrat smo zraven tako, da tudi ni neke hude odločitve zraven. Zdaj v enem letu se toliko stvari zgodi pri nas, mislim, da je taka dinamika - novi projekti se začnejo, veliko zaposlujemo novih sodelavcev tako da je enkrat na leto se nam zdelo premalo, zato smo potem rekli, dajmo naredit še en presek vmes med to zlato nitjo in iz tega razloga je prišla potem še ta druga raziskava.

ŽA: Tako če prav razumem, imate enaka vprašanja poleti kot so na Zlati niti?

J: Nekatera so, ampak vsekakor se da neko stanje ali pa vzdušje klimo v podjetju razbrati iz ene in druge. Nekatera so podobna, nekatera so malo drugačna. Tam pri svojem včasih dodamo kakšne druge, ampak vse, kar imamo recimo kazalnik zavzetosti nekje pač nekako splošen pač tudi primerljiv z ostalimi podjetji, tako da lahko delamo tudi benchmark in znotraj panoge znotraj vseh podjetij. Ta je pa vključen v obe.

ŽA: Okej, najlepša hvala. Potem pa zanima, kako združujete dokaze in se v bistvu lotevate sprejemanja končne odločitve, sploh ko se zgodi, da mogoče različni viri kažejo v različne smeri ali pa da EE, da ni takoj jasno, kaj je, kaj je odgovor.

J: Vem, mislim, da večina odločitev ni taka, da bi - pri nas je predvsem so odločitve vezane na to, ali smo sposobni v določenem trenutku pač nekaj izvesti. Se pravi ali imamo toliko kapacitet, da bomo šli v nek projekt. To so recimo take - v projekt, ki je lahko ali plačana ali pa pač lastna investicija. In tukaj so glavne dileme bom rekla, pa niti ne rabimo, ker tako dokazi tukaj je v bistvu lastna izkušnja. Kakšno je stanje na trgu dela, recimo nekomu damo

razpis, pa koliko časa res traja, da dobimo primeren kader za neko pozicijo mislim da je več ali manj lastna izkušnja. Da tisto kar pol kdo objavi Koliko jih je premalo, kakšno je povpraševanje recimo poleti kadrov v Sloveniji, pa koliko jih pride na leto, iz faksa pa tako naprej, to potem samo potrjuje tvojo lastno izkušnjo. Ni da bi se zdaj rekli, aha to so trendi, ki se napovedujejo, mi bomo se pa zdaj temu prilagodila, ampak se prej, v bistvu že mi sami začutimo, preden kje pridemo do podatkov.

ŽA: Okej, aha, še to mogoče je bilo zanimivo slišati. Glede na to, da niste označili intuicije kot enega izmed dejavnikov, na katerih temeljijo vaše odločitve, me zanima slišati več o tem, kje vidite vlogo intuicije pri odločanju?

J: Mislim, mogoče nisem čisto razumela, ali pa mislim - nikoli se ne odločam samo na podlagi intuicije. Tako imam lahko kdaj slab občutek, ampak potem želim to raziskati. Nisem pa človek, ki bi samo zato, ker bi imela dober feeling ali pa slab filing o čem, potem to tudi naredila. Tako da najprej se mi zdi, da malo raziščem, pa imam stvari tako, potem pa... Ne moreš pa temu - ta občutek pa vedno je nekje, tako da mislim, brez tega se sploh ne da, ampak se ne zanašam na to. Razumem se, pravi, da signal, da okej je potrebno več informacij ni pa. Tisti glavni kriterij za odločitev. Nikoli, tudi recimo, če kandidat za zaposlitev ali pa to pa je občutek dober, ampak vse podatki govorijo drugače, je čuden, in obratno, če je slab občutek, pa podatki govorijo, da mislim, da so neke reference in to se pač potrudimo najti - mogoče, ima pa človek samo tremo, ali pa poskušamo še en intervju, narediti pa s kakšnim drugim pa tako naprej, zato preverimo, ali je nekdo tako dobro sam napisal CV ali dejansko zna in pač ima samo težave pri posredovanju tega.

ŽA: Hm, ok, in potem še kako ocenjujete rezultate sprejetih odločitev, se pravi, ali spremljate, kaj se zgodi po sprejeti odločitvi in kako?

J: Si zadamo neke cilje in spremljamo potem, kako se približujemo tem ciljem. Da bi imeli, hmmm, ta odločitev je bila pa ful napačna, pa ne. Niti ne, skušamo se pa sproti prilagajati, tako kot sem že prej rekla, če vidimo. Aha, to pa smo se sicer odločili, da gremo v ta projekt, ampak zdaj se je izkazalo, da mi smo mislili, da bo šlo kot vroče žemljice, izkazalo se je, ne vem, predrago večini potencialnih strank. Zdaj ali smo prezgodaj tukaj... Skratka, skušamo ugotoviti, kaj lahko naredimo - spremenimo cenovno politiko ali mogoče marketinški pristop spremenimo. Skratka, če nekaj ne gre ne tako, kot smo si zamislili na začetku, potem skušamo ugotoviti, kaj je zadaj in spremeniti za naprej, potem spet spremljamo. Včasih pa tudi odločimo, da neko stvar opustimo, ker pač so poskusili nekajkrat pa ni šlo, potem pa rečemo glej, mogoče pa res ne gre ali pa mi ne znamo. Ali pa neka druga stvar zgleda zdaj boljše, tako da skušamo biti agilni pri tem, tako da niso zdaj odločitve nekaj kar bo zapečatilo našo usodo ali pa ne, ampak včasih je neko odločitev bolje sprejeta, pa da je mogoče malo napačna, kot jo pa sploh ne sprejmete pa čakate eno leto - kar koli že, referenca pride ali pa priložnost gre mimo ali pa nekaj.

ŽA: To se pravi tukaj. Imamo eno delavko, ki je zaposlena v oddelku človeških virov s pravo kadrovnico, ki se je udeležila neke konference in na tej konferenci je bil predstavljen pomen postavljanja ciljev in dajanja povratnih informacij zaposlenim za njihovo delovno uspešnost. In je potem tudi po lastnem zbiranju dokazov iz različnih virov bila prepričana, da je to neka dobra praksa, ki bi koristila tudi v njenem podjetju, tako da me zanima, kako bi njej predlagali, da se loti vpeljave tovrstne spremembe v svojem podjetju.

J: Ja, pomembno je, da pridobi vodstvo to je ključno. Se pravi vodstvo mora verjeti, da je to smiselno, da dobi podporo in. To da dobi podporo ne pomeni samo "lahko narediš", ampak da so tudi vsi, ki jih bo potrebovala za izvedbo, na voljo in imajo časa - orodje ali zaposleni in podobno. Ali so delavci, ki bodo v tej projektni skupini. Drugo je zelo pomembno, da se ta projekt spremembe ustrezno komunicira od začetka. Se pravi, da bodo vsi, ki so v to vpleteni ali pa, ki jih bo to zadevalo, na koncu seznanjeni kaj jih čaka, se pravi, mislim, kakšna sprememba jih čaka. Kaj bo to za njih pomenilo? Mislim skozi proces te spremembe in pa potem kakšne prednosti bo sprememba na koncu imela, potem pa jasno vključiti vse ljudi v ta projekt. Se pravi, da ni to projekt samo kadrovske, ampak da so notri vključeni v projekt tudi vodje in določeni zaposleni. In pa potem ko bo ta sprememba pač nekako začela, da se ljudje usposobi, da to znajo. Se pravi, če bo neka povratna informacija je treba vodje usposobiti, da bodo znali to povratno informacijo dajati v končni fazi pa tudi zaposlene, da bodo znali sprejemati ali pa mogoče tudi zaposleni dobro dali znali dati vodjam. Pa potem mogoče še jasno organizacijsko stvari podpreti. Ne da ne bomo delali tega na papir, ampak da bomo imeli tudi neko sled, kakšne informacije bile skozi neka časovna obdobja in ali se je v bistvu pol na podlagi tega spremenili, naredili ne. Tako da se v bistvu mogoče tudi neke cilje zadati za ta projekt. Kaj kaj želimo oziroma kazalnike. kar predvidevamo, da se bo zaradi tega spremenile in potem to spremljamo. Se pravi, če bo povratna informacija, pa ne vem, ljudje potem bolj zadovoljni, bolj motivirani za delo.

## **Priloga 15: Prepis intervjuja K**

ŽA: Začniva. Prosim, lahko najprej opišeš svojo vlogo v podjetju in kako sprejemaš odločitve povezane z ljudmi, tako na dnevni kot tudi mesečni ali letni ravni?

K: Okej, moja vloga je, da sem v bistvu vodja treh ekip znotraj IT oddelka, lahko rečemo tudi vodja interne digitalizacije. Trenutno imam pod sabo 25 ljudi, zato odločam o procesih, ki so povezani z njimi. To vključuje rekrutiranje za svojo ekipo, izbiram ljudi na zaposlitvenih razgovorih. Seveda morajo te odločitve potrditi tudi moji nadrejeni, vendar sem jaz tista, ki izbere kandidate. Tako da celoten zaposlitveni proces je pod mojim vodstvom, prav tako podeljevanje mesečnih ocen in zviševanje plač, kar je povezano z vlogo upravljanja z ljudmi.

ŽA: Ali so zraven tudi kakšne bolj strateške odločitve ali odločitve glede samih procesov, na primer, kako se bodo povratne informacije posredovale zaposlenim?

K: Misliš bolj iz vidika postavljanja HR procesov? Bolj iz vidika kadrovske vloge? Rekla bi tako - imam del vloge tudi v tem, vendar bolj iz vidika digitalizacije. Ko nekaj digitaliziraš, običajno spreminjaš procese, in tukaj imam svetovalno vlogo. Kar se tiče postavitve ali odobritve samih procesov, pa je odgovornost kadrovske službe, da oceni, ali je to primerno ali ne. Ampak iz vidika usmerjanja, ko nekaj digitaliziramo, smo vključeni.

ŽA: Okej, no hvala. Potem bi se spustil zdaj v še sam proces odločanja malo bolj globoko in po korakih. Tako da me zanima najprej kako se lotevaš definicije problema ali priložnosti eee, s katerimi se srečuješ. To je preden se je lotil zbiranja dokazov. Tudi povezano za ljudi recimo, ali na splošno za vse neke odločitve, ki jih sprejemaš.

K: Ne nek način v bistvu poskušam najprej razumeti trenutno stanje, kakršnokoli to že je - Kako ga razmem. Po navadi ali iz nekih taskov dnevnih, ki se dogajajo ali iz vidika neke analitike, ki jo imamo iz različnih orodij oziroma področji. Seveda tudi z nekimi pogovori z ljudmi itd. Skratka najprej poskušam narediti to neko sliko, kakšno je trenutno stanje in iz te slike trenutnega stanja poskušam pogledat neki okej, kje imamo pač priložnosti in kje imamo ovire za nekaj narediti? Seveda vse skupaj je treba povezati v strategijo podjetja oziroma z nekimi strateškimi odločitvami. Ampak skratka z nekimi različnimi viri poskušam najprej razmer trenutno situacijo.

ŽA: Pravi se proba triangulirati ee oziroma potrditi problem z več viri.

K: Tako ja, vedno vedno poskušam to, potem poskušamo razumeti tukaj, kaj je zdaj tukaj problem. Zakaj mogoče ta problem nastaja, kje so vzroki? potem pa seveda iskati neke rešitve problema.

ŽA: Okej èe če gremo potem zdaj na iskanje rešitev in vire dokazov oziroma informacije, ki pridejo v poštev em. Kam se obračaš?

K: Ko iščem rešitve ponavadi je vedno spet okej, nekaj mogoče iz svojih izkušenj. Drugo je seveda iz nekih virov knjig, člankov in tako dalje. Torej nekaj literature, ki pač ti da neko teorijo o nečemu. Definitivno je dostikrat neko znanje zunanjih partnerjev, predvsem recimo na nekem IT področju, vedno iščeš kaj je na trgu oziroma kaj nekdo od zunaj že dela. Včasih si pomagamo tudi z dobrimi praksami iz tujih podjetij. Predvsem z določenimi smo povezani, pa pač vedno lahko pokličeš, pa vprašaš, kako recimo oni delajo. Tako da to spet nekako različni viri, nekih dobrih praks, teorije, tega kar si ti že kdaj probal in potem najti tukaj neko najboljšo rešitev.

ŽA: Okej, se pravi, če govorimo o izkušnjah, ali so to osebne ali pa izkušnje drugih strokovnjakov? Kaj je kriterij, da tem izkušnjam zaupaš ali pa mogoče nekateri strokovnjaki se obrnejo? Kako jih izbereš?

K: Zaupam strokovnjakom ali svojim izkušnjam preko - vidim, kaj je bilo uspešno v nekem podobnem okolju ali situaciji ali z nekimi podobnimi ljudmi izvedeno. Zdaj, kar se tiče strokovnjakov, konzultantov in tako dalje - Ponavadi me morajo prepričati z večimi stvarmi, da jih izberem kot relevantne osebe.

Tukaj govorim o tem, da so nekako strokovni in kompetentni, ko se pogovarjaš o samem problemu, da imajo izkušnje ali pa tudi ne. Mislim, tako da zdaj pač za neka področja lahko zaupam tudi mlajšim konzultantom, ker so mlada področja, predvsem v IT je tega veliko, zdaj nimaš dosti starejših ljudi, ker je digitalizacija mlada. Torej, neka kompetentnost, strokovnost, da zna prepričati, da mogoče celo razumejo nek svoj primer ali pa rečejo, "okej, povej mi neko konkretno situacijo," in ti bojo dali neko rešitev. Pa recimo neka energija, ki jo dajo in ta commitment, mogoče, ki ga da nekdo. Torej, da res tako reče, da bo nekaj naredil. Pač take stvari v bistvu ceniš tudi - ne samo strokovnost, ampak tudi osebo in neke ostale kompetence, ki veš, da za posel so pomembne.

ŽA: Potem še naprej organizacijski podatki, se pravi ta notranji analitika, si tudi v tistem vprašalniku obkljukala, da se uporablja, pa me zanima mogoče malo več. Če, katere uporabljate, kako jih zbirate?

K: Jaz sem dokaj analitičen človek in imam rada - dosti poslušamo svojo intuicijo - ampak imam rada tudi vedno podatke. Mislim, da tudi za poslovni svet, da dostikrat, če hočeš koga prepričati, dobro prepričevati s podatki oziroma številkami za kakšne stvari. Zato vedno, ko mi gremo na - ko digitaliziramo, ko uvajamo nekaj novega in predvsem zdaj, ko uvajaš to vse - tudi digitalna orodja, aplikacije vedno zahtevam, da pač imamo tudi analitiko zraven.

In se potem tudi dosti, osredotočam oziroma se vračam na to analitiko, ko je treba sprejemati neke nove odločitve, ko je treba mogoče proces spreminjati, ko vidimo mogoče, da rabimo nek nov kader in tako dalje. Dosti uporabim iz analitike. Zdaj koliko imamo v samem podjetju analitiko dobro razvito, jaz bi rekla, da smo nekje na 30% in da imamo tukaj še veliko možnosti, da bi se lahko odločali, če bi imeli bolj razvito analitiko in poročanje v samem podjetju.

ŽA: Greva lahko po vnaprejšnjem na literaturo, če bi me zanimalo, imaš mogoče kakšen primer knjig ali člankov? Katerih virov se poslužuješ, kje in kako jih najdeš ter kako presojaš kvaliteto in verodostojnost.

K: Poskušam večinoma uporabljati knjige, predvsem pa se zanašam na digitalne vire, kot je Kindle in podobno, kjer lahko najdem poslovne knjige in knjige s področja, ki me zanimajo. Digitalne knjižnice so moj glavni vir, kjer prebiram knjige. Poleg tega sem nedavno magistrirala, zato včasih preberem tudi znanstvene članke, predvsem tiste, ki so povezani s teorijo in postavljanjem konceptov. Iščem jih na spletnih straneh knjižnic, kot so tiste, ki pripadajo univerzam, kot je Cambridge, in drugim priznanim virom, ki veljajo za kvalitetne.

ŽA: Okej, zdaj me zanima tudi tvoje mnenje ali opažanja o razkoraku med znanostjo in prakso, ki se vsaj v akademskem delu sveta managementa v zadnjih nekaj desetletjih vse bolj poudarja. Če pa me zanima, ali kje vidiš ta razkorak, ali je recimo prisoten pri vas in med tvojimi kolegi v okolju? Ne samo znotraj organizacije, ampak tudi širše. In mogoče, kje bi postavila zdaj tri glavne teorije, da je prvo, da je produkcija znanja slaba, to pomeni, da znanje ni relevantno za menedžerje. Ee vprašalnikov si nekaj takega obkljukala, da imajo raziskovalci nimajo stika z menedžerji. Polje pa se lahko zatakne tukaj ali pri prenosu tega znanja do menedžerjev ali pri sami implementaciji, to pomeni, da menedžerji znajo, ampak ne izvajajo.

K: Mislim, da je razkorak precej velik kljub vsemu med univerzitetnim okoljem in gospodarstvom. Vem, da nekatere fakultete in univerze poskušajo čim bolj povezati teorijo s prakso. Na primer, govorim o slovenskem okolju, kjer sem magistrirala na ekonomski fakulteti. Vem, da se trudijo najti primerljive primere iz prakse za študente in raziskovalce.

Ampak, če zdaj se mogoče osredotočam predvsem na ta svoj IT segment, torej računalništvo vse te zadeve, definitivno pač poskušajo najboljše, ampak razkorak je kar velik in iz vidika kadra, sploh tega, kako privabljat - od tega, da bi mogli učiti neko računalništvo, neke osnove financ in vsega tega že v nekih mladih - Že prej ne, mogoče celo srednje osnovne šole. Ne samo IT oziroma digitalizacije kakorkoli, ampak tudi finančnega dela. Recimo to jaz ful pogrešam. Tako da mislim da je razkorak. Zdaj določene poslovne šole recimo, če govorim o menedžmentu v smislu nekih potem MBAjev in tega se pač poskušajo - se mi zdi, da je to za vrhnji menedžment je nek del znanja, še vseeno s temi šolami prenešen, ampak ponavadi res gredo v Sloveniji samo vrhnji menedžment.



Imaš pa kup enega middle managementa, ki na to ne gre, pa se odloča oziroma veliko dela ali pa na tej operativni ravni, tako da mislim, da tukaj je tudi ta neka diskrepanca, da takim ljudem pač to nekako ni omogočeno in zato potem so odločitve slabše.

In ko si rekel za samo produkcijo znanja oziroma potem nek prenos in prehod. Mislim, da je Gospodarstvo je zelo hitro spreminjajoče, trg je zelo hiter, danes in vedno bolj hitro bo in zdaj ne vem, če ga ta univerzitetni del dosega. Mislim da šolstvo na splošno mislim, da že vemo, kako je že od osnov osnovne naprej in potem v bistvu imaš občutek, da ko prideš s faksa se sploh začneš učiti in to ni ok. Plus tega, da sploh ne delamo neke strateških pogledov kot država. Mogoče kje imamo manke kadra, kaj je treba več, kaj manj in tako. Ampak vsi gredo na ekonomijo in potem so ekonomisti ali ITjevci, tako da ni strateške ali pa bolj bom rekla proaktivne usmeritve pridobivanja ljudi, usmerjanja mladih in tako.

Glede samega prenosa po tem, kako menedžer uporabi neko znanje. Mislim dosti, da je na tej neki osebni ravni posameznika - koliko res ti svojega področja, ko enkrat prideš v gospodarstvu in ta ritem, potem se dodatno izobražuješ ali pa pač še vedno vračaš tudi na teorijo na posameznem področju, da lahko nadgrajuješ s teorijo, potem tudi svojo prakso. Ni pa nič bom rekla tako sistemsko. Mogoče se pravi razen te šole, kot so nek MBA.

ŽA: Okej, hvala. Naprej me zanima še vpliv, ki ga imajo deležniki na em odločitve se pravi lahko kdorkoli, na katerega odločitve vplivajo. Lahko so to uporabniki jajci, sistemu ali pa ljudje, ki bodo širše čutili posledice. Ee. Kje in kako oni dobijo glas?

K: Predvsem v takem velikem podjetju, kot smo mi, je treba vključiti ljudi v vse te procese, ki jih digitaliziramo ali so pomembni za zaposlene. V mojem primeru, digitaliziramo interne procese, zato jih je treba vključiti. Največja težava je v digitalizaciji, saj ni veliko ljudi, ki so kompetentni za nadgradnjo trenutnega stanja ali reševanje trenutnih problemov. Dosti zaposlenih ostane v svoji coni udobja in težko vidijo druge možnosti ali se niso dodatno izobraževali. Vprašanje je, koliko njihov glas lahko upoštevamo pri končni odločitvi. Treba je filtrirati vse. Tako je, filtriranje je ključno. Moramo sodelovati z ljudmi, ki so pripravljeni na spremembo.

ŽA: Okej, tam zelo podobno vprašanje ali pa bi se navezal na to em, ko se združuje različne informacije. Če kako potekata ta proces ali pa ta korak končne odločitve, ko je treba razrešiti mogoče kakšne nasprotujoče si informacije, pa želje.

K: Zdaj dosti sem ti pomojem, že z vsemi temi odgovori povedala, ampak ja - jaz ko v bistvu iz različnih virov zberem informacije, ki menim, da mi lahko pomagajo za moje odločitve, ponavadi pač poskušam na podlagi nekkih svojih izkušenj, intuicije in znanja, ki ga imam, filtrirati zdaj in najti neko pravo zgodbo v smislu Kaj je zdaj tisto, kar mi res pomaga, pa lahko na podlagi tega zgradim nek primer in se odločimo in gremo v neko noviteto, nov proces ali pa novo aplikacijo in tako nakup nečesa ali pa ljudi. To je nekako da pač neke

relevantne informacije, ki se mi zdijo iz različnih virov, spravim skupaj in potem se pač na podlagi svoje intuicije in znanja in vsega odločim, kaj menim, da je najboljše.

ŽA: Okej, hvala. Zanima me, kako se ocenjuje rezultate oziroma uspešnost odločitve, potem ko je sprejeta.

K: Jaz sem že prej omenila, da sem ljubiteljica statistike, zato mi je to všeč. Če imaš statistiko, lahko čez nekaj časa preveriš, ali smo sprejeli pravilno odločitev ali ne. Postavimo si KPI-je, na podlagi katerih lahko merimo. V našem podjetju smo še na začetku tega procesa, zato ni veliko vzpostavljenih načinov razmišljanja, ki bi omogočili predhodno določitev KPI-jev in odgovornih za njihovo merjenje. Še rastemo in vzpostavljamo to kulturo.

ŽA: Se pravi, ta kultura merjenja uspešnosti se še vzpostavlja?

K: Tako je, še je v povojih in se razvija. V tej fazi smo v procesu zavedanja, kako pomembno je to.

ŽA: Ja, nekaj me zanima, je mogoče, kaj so bili ti ključni dejavniki, da se je sploh začel ta proces, em, v bistvu digitalizacije, in da se ta, da se ni analitika vedno bolj uporablja, uporablja? Kaj je bilo tisti ključni sprožilec in kaj so zdaj ključni faktorji za uspeh tega?

K: Kaj jaz vem - jaz temu rečem, kultura firme - pač enostavno noben od nobenega ni zahteval tega, tako ampak neka socialistična kultura, če me razumeš. Jaz tako gledam - kapitalistično usmerjena kultura podjetja je vedno - koliko dam, toliko dobim oziroma moram gledati na to, koliko imam stroškov, pa koliko bom dobil nazaj. Saj ne rečem, da naše podjetje ni. Seveda je, gledajo na to na neki vrhnji ravni, ampak dam čisto primer ko gremo mi recimo digitalizirati proces pa vemo, da bomo za to morali kupiti aplikacijo, ki bo stala 50 jurjev, pa vložite 50 jurjev za to, da bo to nekdo implementiral, pa pol je pač nek naš strošek internih ljudi, ki se s tem projektom ukvarjali toliko časa, pa blablabla, pa kdo bo sortiral pa vse to in... Ni bilo tega zavedanja, da je to vse strošek, kar sem že omenila. Ni samo to, da ti kupiš, ampak da je strošek tudi to, koliko časa se nekdo ukvarja in da to pomeni, da ni produktiven za kakšne druge stvari in da se je treba pač odločat potem. Kaj je zdaj tisto, katera aplikacija je bolj pomembna za trenutno fazo našega podjetja? Ali je pač ta - Ne zato, ker je meni to všeč, ampak zato, ker moramo gledat, kaj je biznis oriented tisto, kar je pomembno in tukaj še nismo zdaj.

Saj pravim, jaz mislim, da je to neka kultura, ki se vzpostavi. Se mi zdi, da dosti stvari se je še delalo po excelih na papirju in tako, kar pomeni, da niti nisi mogoče toliko - nimaš toliko analitiki, ne moreš spremljat. Ali zdaj mi uporabljamo to aplikacijo in potem vsaj malo pove, kako je to - vsak malo pove tako ja sej delam, ma dobro koliko delaš, ma ja pet mailov pol pa ti vidiš po statistiki, da je to en mail, ampak prej ti je samo nekdo lahko rekel in ti si verjel

če ga nisi citiral. Zdaj pa so se stvari bolj transparentne, ko so na aplikacijah oziroma digitalizirane.

Mislim, da je ta del digitalizacije zelo - pušča tudi v to smer da pač potem imaš ti neke merljive rezultate. In ko enkrat imaš merljive rezultate, lahko potem rečeš okej, korenček, palica pa nekdo mora tudi prevzeti odgovornost, da je zapravil toliko in toliko stroškov, dokler pa neki ne meriš seveda ne moreš nobenega kazati s prstom. Hvala, zdaj imam za konec samo še en kratek primer. Če, in sicer zdaj, ko so se končale vse te karantene od doma imamo eno em podjetje, se pravi. Nekster none mercator ampak eno tretje podjetje ee, kjer se morajo zdaj odločiti, da bodo nadaljevali z modelom ali bodo šli na nek hibrid ali bo obvezno v pisarni. E me zanima kako bi vi recimo njihovi kadrovniki svetovali, da se lotite odločitve pa tukaj. Mogoče me ne zanima toliko tvoje mnenje glede tega kaj boljše, ampak nasvet glede procesa sprejemanja. Glejte, ja razumem. Jaz bi definitivno šla v to smer. Okej prvo, kaj se nam je dogajalo, torej spet kakšno je trenutno stanje. Torej a vemo kaj, kako smo delali pred korono, pa vemo, kako delamo, kako smo delali med korono in zdaj tukaj mislim, da je vsako podjetje imelo tudi glede na kulturo podjetja in način delovanja, ki ga je imelo že vzpostavljenega v tem času čisto drugačne rezultate, poglede, ljudje so drugače spreminjali. Glede na kulturo podjetja se je marsikaj dogajalo v tistem trenutku, a so menedžerji zaupali ali niso, a si ti že takrat imel izpostavljeno, da si meril rezultate ali nisi, pa si komaj takrat nekaj naredil na to temo ali sploh nisi naredil.

Tako da recimo mi smo imeli že dosti probleme s tem, da si res vsakemu zagotovil kamerco in vse to, torej kje si bil s samo digitalno zrelostjo in zrelostjo ostalega v tistem trenutku in tukaj se je tudi zelo veliko videlo kaj se dogaja zdaj po letu, dveh. In kje si kot podjetje - dosti se je tudi videlo, a so ljudje izgubljali produktivnost ali so se izgubljale informacije ali se niso. Kako si take stvari, tako da je treba analizirati stanje, kaj opažaš glede na prej pol in tako kaj kje smo zdaj?

Definitivno treba ljudi vprašati, kaj hočejo definitivno, kakšni sploh, da vidiš, Kakšen je občutek, kaj si želijo in tako dalje. Ne rečem da je to treba upoštevati, ampak je tudi en od vir informacij bi rekla, potem pa je potrebno seveda okej pogledat, Kakšna je zakonodaja, kaj si kot podjetje lahko privoščimo tudi to je del bom rekla različnih industrij, nekatera proizvodnja podjetja, ali pa ne vem bla bla bla, drugače lahko nekaj delajo, nekaj pa ne morejo in tako, da čisto odvisno tudi od same panoge podjetja. Kaj se da, kaj se ne da.

Potem pa v bistvu seveda pogledat mogoče ja neke spet biznis case, kaj se na trgu, kaj se dogaja, kako se drugi odločijo, kako so naredili, kakšne so dobre prakse Tujina mogoče iz te industrije in mogoče tudi seveda za naprej glede na to, ko vidiš kje imaš probleme v nekem trenutnem stanju, preden se odločiš na kak način bo šel, če rečeš okej, bom šel v delo doma, ampak ne samo iti v delo od doma, ampak tudi pogledat kaj je zdaj, ko smo že delali od doma, kje smo imeli manjke in kako bomo te manjke s tem, če bomo to naprej vzpostavili,

tudi izboljšali oziroma rešili te probleme, ker se mi zdi, da se je dosti pokazalo slabih stvari tega dela od doma in da ni prav oziroma ni okej, če samo rečeš tako bo naprej.

Ker gre za eno večjo spremembo, predvsem za podjetja, ki prej niso bila na tej zrelostni ravni - digitalni niti procesni zrelostni ravni, da bi delala od doma. Da je šlo za veliko, veliko spremembo, od nivoja, kako se posameznik deluje, obnaša, čuti, doživlja in vse to do timov - dinamike timov, komunikacije in vse to in potem do samega tudi delovanja podjetja, višine produktivnosti, prenosa informacij, nekega well-beinga, vzdušja in tega se zdaj se mi počutimo dobro. Ne, dosti se je spremljala, bom rekla tudi fluktuacija zaradi tega in tako. Tako da vse te kazalnike pomoje moraš upoštevati ko se pol res odločaš, kako naprej.

ŽA: Okej, najlepša hvala.

## Priloga 16: Prepis intervjuja L

ŽA: Glede same raziskave, je v bistvu namen preučiti proces odločanja in uporabo dokazov med slovenskimi menedžerji in ostalimi strokovnjaki, v bistvu vsemi, ki imajo nekako stika s tem področjem, in ugotoviti, kje smo trenutno v Sloveniji, glede na to, da je to tudi mednarodno še relativno mlada ideja. In ja, te intervjuje so v bistvu način zame, kako pridobiti malo bolj malo globlji pogled na to, kako vi razmišljate, kako se odločate in tako dalje. Še kakšno vprašanje, preden se lotim svojih? Potem pa me najprej zanima, čisto na kratko, kakšna je vaša vloga v tem podjetju in kakšne odločitve, povezane z ljudmi, sprejemate v svojem delu?

L: Jaz sem psihologinja, HR strokovnjakinja, v bistvu ekspertka za self-management za agile, facilitatorka. Tako da, v bistvu, moje naloge v podjetju so, da pomagam podjetjem skozi različne transformacije. Ali je to agilnost ali self-menedžment, za podjetja vodim visoko strukturirane delavnice v smislu kreativnosti, reševanja določenih izzivov, pač na ene drugačne kreativne načine.

L: Izvajam tudi individualne coachinge, pa pač vse, kar pride zraven z upravljanjem in spremembami, tako da zdaj kakšne odločitve sprejemamo - V bistvu moram biti pozorna na to, kako se dizajnira delavnice recimo, ker dostikrat so delavnice namenjene reševanju določene težave ali izziva ali karkoli. In recimo je pomembno, da ne pridemo na konca do tega, da bi recimo odločanje temeljilo na odločitvi - ideja, da ali ne, ampak da imamo več alternativnih rešitev, med katerimi se odločamo zaradi tega, ker pač po raziskavah je tako odločanje precej boljše.

Skratka, moram se odločiti, katere tehnike se uvajajo zaradi tega, da se začne organizacijska kultura spreminjati, oziroma da se dviga psihološka varnost, da se začne dvigati avtonomijo, da se gleda recimo, kako tim development poteka oziroma kakšna je skupinska dinamika - to sta taka 2 večja aspekta, da se moram odločati zmeraj v smislu tega.

ŽA: Okej, hvala. Kako se lotite tega, se pravi neke delavnice ali pa malo širšega pristopa organizacijskih sprememb. Tako, da me zanima najprej, kako se lotevate definicije nekega problema ali pa priložnosti kako pomagati podjetju?

L: Definicije problema - pač odvisno zdaj od tega, zakaj sem pač najeta. Če pa je to, da se spelje neko delavnico z neko temo, je treba v bistvu to temo zelo dobro raziskati. Kdaj potrebujem številčno podprte stvari, kdaj za to, da lahko sploh dizajniram delavnico, je potrebno pred tem imeti individualne intervjuje - odvisno je od tega, kakšna delavnica je, pač je odvisna tudi predpriprava.

Če delaš strateški sprint, kjer se v bistvu dela na strategiji, je ful pomembno, da govoriš individualno s čim več ljudmi, da dobiš čim bolj celostno sliko in da pač to kombiniramo

tudi s kakšnimi anonimnimi vprašalniki. Zdaj pri reorganizacijskih transformacijah pa pri agilnosti pa to - tako ali tako vedno kombiniramo ta individualen pristop pa skupinski pristop, pa anonimnimi vprašalniki. Recimo, preden se jaz odločam, katere tehnike in kaj se recimo na začetku uvedejo v podjetju, najprej govorim z osebami, se pravi individualni pogovori. So seveda strukturirani, ker morajo biti zaradi zanesljivosti, kolikor so pač lahko individualno. Potem imamo še recimo si pomagamo s Quantifly analizo, da dejansko dobim res dober vpogled v to, kaj se v podjetju dogaja, kakšno vzdušje, kakšna je klima, kakšni so komunikacijski kanali, kako informacije krožijo, kdo je influencer pač vplivnež, preden v bistvu se jaz začnem sploh karkoli odločat, kje naj začnem vleči nitke.

ŽA: Za to Quantifly analizo sem že slišal. To je kakšna metodologija.

L: To je podjetje, Quantifly je podjetje - oni imajo strukturirane vprašalnike, ki izrišejo network. Oni se prav s tem ukvarjajo. Tako da dobim rezultate, ki so zanesljivi, pa veljavni, pa so tudi slikovno prikazani. Ni to zdaj nek vprašalnik iz neta ali pa nekaj, kar sem jaz naredila, ker pač postavke niso preverjene, pa ne vemo kakšna je factorska, pa ne vem, ne vemo kakšna je alfa, pa tako naprej. Tako da kar se uporablja vprašalnikov, so pač preverjeni. No, da tako je vse standardizirano, kolikor je lahko, glede na to, da imamo slovensko populacijo, ki je itak malo manjša. Že tako pa se ful hitro stvari spreminjajo zaradi tega, ker recimo moji tuji kolegi uporabljajo že machine learning v psiholoških vprašalnikih, ki že avtomatično ven meče postavke, ki niso več relevantne. Tako da zanimivo, kaj je že mogoče glede teh organizacijskih podatkov. Ja, pač gleda se, zaradi tega, ker ko začneš uvajati določene stvari, jih potem moraš tudi spremljati. Tako da gleda se številčno vse, kar je tako finančno pomembnega v smislu rasti dobička, prihodkov, strank, pač odvisno od tega, kaj stranka že spremlja. Ne vpeljujemo nekih ne vem kakšnih novosti.

S strani uspešnosti podjetja, če jih stranke ne spremljajo že zaradi tega, ker potem itak nima smisla, ker nima s čim primerjati, pa pol v bistvu meriš začetno stanje, recimo z Quantifly analizo, če je to večje podjetje, pa z Temperature Check-i, ki so v bistvu taki kratki vprašalniki, ki pa niso toliko standardizirani, ampak ti vseeno pač dajejo nek pogled. Pa pol v bistvu spremljaš z neko statistično, standardizirano obliko Quantifya na bazah, na 3 mesece, 6 mesecev, odvisno.

ŽA: Hm, se pravi, imate tako potem tudi merljive rezultate in v bistvu, kaj ste dosegli s tem?

L: Tako, ja.

ŽA: Okej, naprej me zanima še glede strokovnjakov, spravi izkušenj strokovnjakov. Tako tvoje, kot od kolegov ali pa ljudi, ki jim zaupaš, na katere se obračaš, ko imam kakšno vprašanje, pa me zanima, kaj so tvoji kriteriji, da zaupaš nekim strokovnim izkušnjam?

M: Ta je pa težka, ja, definitivno neke izkušnje, da jim dejansko zaupam, se pravi, da so že imeli neke rezultate. Je pa res, da je mogoče kdaj tudi zaupam kakšnemu strokovnjaku čisto z vidika tega, kar se poznam z osebo že dalj časa - je isto recimo po izobrazbi psiholog vem, da ima pač nato malo širši pogled. No, mogoče sem tukaj malo biased ampak se veliko lažje ujamem s psihologi recimo, ki delajo na istem področju kot jaz, v smislu organizacijskih sprememb, pa organizacijske kulture, kakor pa recimo z ekonomisti. Pa ne mislim zdaj zveneti, ampak pač recimo ne vem psihologom recimo bolj zaupam, tako da bi ena izmed kriterijev pol mogoče bila definitivno izobrazba, drugo je pač neki rezultati nekaj, kar je že oseba naredila. Definitivno pa ne bi rekla da je kriterij to koliko ima kje člankov objavljenih, ali pa kaj takega, ker to vsi vemo, da se da pofejkat.

ŽA: Hm, kaj pa svojim lastnim izkušnjam? So kakšne razlike, kdaj si recimo bolj zaupaš? Kdaj pa se raje obrneš bolj nasloniš na ostale vire?

L: Jaz se ful rada opiram na strokovno literaturo, zaradi tega, ker smo ljudje, ljudje tako ali tako imamo pač veliko teh pristranosti, ne ko pač zelo vplivajo na naša prepričanja, pa pač na odločanje. Jaz recimo res probam pač glede določenih stvari se opreti na neko strokovno literaturo oziroma nekako preveriti ali pa recimo pač imam tudi tako, kot sem prej rekla, recimo mentorje iz tujine, ki delajo to stvar recimo vsaj v management transformacije že dalj časa - 6 let, 10 let, pa pač njih vprašam za nasvet, ker so pač že marsikaj videli ali pa marsikaj dali skozi.

Ampak kdaj sem v bistvu samozavestna? Samozavestna sem glede tega, kako se odločam recimo med delavnicami moram improvizirati. Takrat pač moraš sprejeti odločitev, ali je recimo kvaliteta outputa, ki jih dajejo ostali udeleženci, ali je dobra, ali je preveč površinska, recimo pa premalo konkretna. Takrat si pač moram zaupati, da na podlagi nekih informacij, ki jih vidim okoli sebe, ali pa na podlagi energije, ki je v sobi, sprejemam odločitve na podlagi tega.

In pač pri samem odločanju je ful pomembno, da se ne dogaja efekt sidranja ali pa priming efekt ali pa halo efekt ali pa kateri koli od ostalih efektov. In zaradi tega so recimo moji workshopi taki, da se ful veliko ne govori, da se ful enakopravno sprejemajo odločitve, da je tako enakopravno odmerjen čas zaradi tega, da pač ne prihaja do tega, da imamo neko - ker težava je, če imaš nek izziv pa nas je 5 v sobi in mogoče vsak od nas malo drugače vidi stvari, ampak zdaj, če boš ti prvi rekel, meni se pa zdi, da je to tako, že vplivaš na moje mišljenje, da se bolj vkaluplja, kar pomeni, da posledično izgubljam na kreativni. Pa definitivno se dogaja, da nekoga ne maraš, pa pač pove neko zelo dobro idejo, pa je avtomatično pač odslovi zaradi tega, ker pač ne maraš osebe.

Skratka, probam tudi pri sebi gledati malo na te stvari, kaj recimo se dogaja v meni, ko sprejemam mogoče kakšno odločitev, sploh kar se tiče delavnic ali pa tudi organizacijskih sprememb, ker so v bistvu lahko zelo kaskadne. Se pravi, lahko ti nekaj uvajaš, ampak je

zelo - mislim, ponavadi uvedbe sprememb so dobronamerne, ampak so zelo nepremišljene, ker se pač ne gleda na učinke spremembe prve stopnje, druge stopnje, tretje stopnje pa tako naprej.

ŽA: Okej, jaz bi potem preveril še nekaj o uporabi strokovne in znanstvene literature. Ena izmed ja večjih vprašanj, ki jih imamo v tem magistrskem delu je, kaj so vzroki ali pa tudi kakšen je, kako je širok ta razkorak med znanostjo in prakso? Se pravi o sprenosu znanja, ki ga ustvarjajo akademiki do menedžerjev in strokovnjakov. In kako se to potem uporablja in vidim pri vas, da je ta razkorak dosti manjši, ali pa ga ni. A tudi ko sem se pripravljaj na intervju, sem zasledil na LinkedInu kaj je bilo na vaši delavnici psihološke varnosti, sem videl par stvari, glede Aristotel projekta. Tako da me zanima vaše videnje tu, kaj opazate mogoče med ostalimi? Pa kaj mislite, da je razlika pri vas, da se toliko bolj poslužujete tega? Kaj so ključna vprašanja tukaj?

L: Jaz mislim, da - jaz recimo temu vseeno dosti časa namenim tako iz vidika raziskovanja, kaj kako pač dosti berem iz nekih psiholoških poslovnih knjig, nevroloških in tako naprej. In tudi članke si preberem, ampak recimo pri znanstvenih člankih jih preberem tiste, ki imajo recimo zanimive naslove ali pa recimo sploh, ko raziskujem določeno temo malo bolj v globino.

Ampak recimo kako jeste članke berem, preberem uvod, metodologijo tako res na hitro samo toliko da vidim, kakšen je vzorec, rezultati me sploh ne zanimajo in pač berem interpretacijo. In pač se mi zdi da je - moje prepričanje da je mogoče jezik, ki se ga uporablja v strokovni literaturi, ali pa tudi recimo sami ne vem, recimo klinični psihologiji je dejansko nerazumljiv dostikrat ali pa pač nekomu, ki je znanstveniki se zdi ful jasno kaj pomeni hi kvadrat pa kaj alfa, pa kaj je statistično pomembna razlika. Pač 95 posto ostalih ljudi pa v bistvu ne. Njih samo zanima okej kaj zdaj probat in recimo če jaz recimo hočem nekomu malo približati, ful delam na primerih, zaradi tega, da si ljudje ful predstavljajo plastično. Ne vem recimo imam en workshop v smislu psihologija sprememb pa je čisto drugače, če nekaj poveš to so rezultati raziskave pokazali ali pač rečeš, to se kaže v življenju, tako pa tako recimo ena raziskava je bila o študentih na Havajih, ki so rekli, imaš možnost, da greš na Havaje in naredil si izpit, drugim so rekli, imaš možnost iti na Havaje, padel si izpit. Tretji eksperimentalni skupini so dejansko rekli imaš možnost iti na Havaje, samo še ne veš, a si naredil izpit ali ne in pač zanimivo je, da so dejansko študentje niso sploh odločali, so rekli, bodo počakali z odločitvijo. In to je pol nekaj, kar se v bistvu nekdo ful lažje s tem poistoveti, pa to spravi v prakso, kakor če pač zdaj tam prebereš neko situacijo, ki pa se v življenju mogoče tako ne dogaja, pa je tako zelo teoretična, pa jo mogoče težko preslikaš v realnost.

Pa tako je, da kdaj res rabiš imeti čas, čisto iskreno, te morajo te stvari mogoče malo bolj zanimat. In zdaj, če te ne, je, v bistvu težko začeti. Pač, ne vem, odpreti American Psychological Journal pa prebrat - jaz tudi ne preberem čisto vsega in ne poslušam vsega,



kar pride ven. Tako sem zelo selektivna glede tega, ker pač raziskav in rezultatov ter tudi kontradiktornih informacij je pa malo morje. Kaj pa drugi pravijo, pojma nimam.

ŽA: Ja, kakšni nimajo časa. Enostavno se mi zdi oziroma je to navedeno ali pa se toliko ne zavedajo, če se jim ne zdi relevantno, tako različni so. Če je v bistvu zanimivo, kje je sploh pomembna razlika. Nekaj je potrebno za to, da bi se organizaciji začeli na take zadeve obračati. Tako mogoče me zanima tudi iz vaše strani, recimo če bi mogli narediti delavnico ali pa neko intervencijo v podjetju, kako bi se lotili tega, da bi recimo probali zmanjšati ta razkorak med znanostjo in prakso v nekem podjetju.

L: Jaz v bistvu bi - mislim to že na nek način delam, in sicer je to, da v bistvu jih probaš, da sami do insightov pridejo, da sami pridejo do insightov, ki jih je v bistvu neka raziskava že potrdila. Ali pa da sami v bistvu navedejo neke situacije, ki pač jih ti pol lahko potrdiš, v self-managementu recimo govorim o tem in jaz ne začnem s self-menedžmentom kot taki imam kaj to je in kaj ne. Jaz vedno izhajam iz tega okej, kaj so vaše prve asociacije? Kaj si mislite, kako bi mogli, kako bi si želeli, da bi se vi počutili v službi? Zakaj pa ni temu tako - kaj imamo, če imamo tako strukturo in v bistvu, ko ljudje sami pridejo do določenih insightov so notranje motivirani, bolje si zapomnejo. In pol dobijo neko to notranjo motivacijo, da pač nekaj takega začnejo.

Je pa tako da mislim spet tukaj je treba tako gledat ful plastično, a ne zdaj, Kateri del hočeš ti organizaciji naslovit kako pa kaj - a veš samo da na splošno začnejo brat znanstvene članke, to je ful preširoko, pač, da probaš v bistvu najti, kaj je tisto v človeku, ki ga zanima čisto na individualni ravni najprej, da to začneš. Kaj je mogoče tisto, kar zanima, kako je mogoče sploh najti kakšne take članke. Ne vem, kaj je Google Scholar sploh recimo, ker to itak ful malo ljudi uporablja pa je ful dober.

ŽA: Da pač imajo nek stik, s tem, da res sami probajo pa vidijo aha to je z znanostjo podprto - to ni nekaj, ki je samo v teoriji res, ampak tudi v praksi. Se pravi gremo nazaj na vzroke, zakaj se več tega ne poslužujejo, ker pač mislijo, da zato, ker ni časa potem moraš druge stvari naslovit, pa pač odpravljati izgovore. A je tukaj razlog pač ne razumem, a ne? Saj ni treba, da začneš z najhujšimi znanstvenimi članki iz Nature-ja, ki pa so ful kemično pisani, ker pač jaz tudi tega ne berem, ampak ne vem, je mogoče prvi step kakšna knjiga, ki je ful fajna ali pa Harvard business review, recimo kakšen članek tudi ne recimo cela revija, tako počasi premikati zone of approval.

ŽA: Hm, ja, kakšne so pa vaše izkušnje in glede na to, da recimo kdaj delite kaj v tej smeri na LinkedInu ali pa ko se pogovarjate z ljudmi v organizacijah? Koliko je želje po tem ali pa nekega interesa?

L: Jaz mislim drugače, da je skoz bolj v bistvu pritisk, da neke odločitve morajo biti z nečim podprte no zaradi tega, ker je tako, da je pač tako bolj pomembno, da so odločitve prave in

in da je način, kako se sprejemajo vedno bolj postaja pomemben. In, glede na to pač vidijo, da recimo pri samem odločanju se recimo opaža to, da so začeli recimo menedžment dojemati da enostavno ne bo nikamor šlo, če bodo vse odločitve oni sprejemali, ker pač traja, da informacije pridejo do njih, pa oni tudi ne vedo vsega pa se pač narobe odločajo.

Tako da jaz mislim, da bo ta pritisk, že malo se ustvarja, ampak dokler večina firm mogoče še dela po inerciji, bodo tudi vsi ostali, razen tistih naprednih, ki mogoče probajo. Ampak če ti recimo neko stvar v literaturi prebereš, da je znanstveno podprto, da psihološko varni timi boljše performajo kakor ostali. Ti moraš v bistvu v že tako okolje dejansko narejeno, da ti lahko prideš z nekimi takimi rezultati pa rečeš, mi bi mogli začeti na teh stvareh delat zdaj. Če delaš v neki uber tradicionalni firmi, nimaš ful niti v rokah, saj ne boš rekel, dajmo nekaj probat, ker pač ne boš tvegaj. Če so 10 let tako delali, se bo tudi naprej, a ne.

Ampak jaz mislim, da tega bo vedno več - to merganje znanosti s podjetništvom. Upam oziroma meni se zdi da ja. Jaz pač nisem najbolj objektivna oseba tukaj.

ŽA: Hm, ja, dobro vprašanje. Sem si mislil, da podjetja, ki vas recimo povabijo zraven, so dosti bolj odprta za take pristope kot pa...

L: Ja, ali pa jim voda teče v grlo. Zaradi tega, ker v bistvu vidijo, da jih konkurenca bo povozila levo desno, se dogaja veliko stvari, oni pa enostavno ne morejo slediti in je ta sense of urgency ful močen. So pač pripravljeni iti na spremembo. Določena podjetja pač mislijo, da so že tam pa recimo niso, ane? In potem niso pripravljeni nič spremenit. Tako je dosti odvisno. Nimam čisto občutka, saj večina podjetij tako ali tako si želi ta trend, recimo v smislu tega, da je treba izboljšat delovna okolja, zaposleni so pač že samo zaradi tega, ker v bistvu onboarding novih kandidatov ful stane.

Ta situacija bo postala samo še hujša zaradi tega, ker pač trg postaja vedno bolj globalen. Korona je samo pokazala, da v bistvu se lahko dela na daljavo. Čakam samo, da bodo slovenski delodajalci končno dojeli, da v bistvu niso drug drugemu konkurenti, ampak da konkurirajo tudi Googlu in Amazonu ter tako naprej, razen tistih delovnih mest, ki jih trenutno še niso nadomestili roboti.

Tako da ti pritiski drugje po svetu se že dogajajo, saj na Nizozemskem je bil glavni pritisk to, da niso več dobili mladih kadrov, ker noben ni hotel za tradicionalno podjetje delati. Treba je odpreti oči tudi tukaj.

ŽA: Okej, še ena stvar, ki so jo tudi že večinoma pokrili oziroma katerih informacij so. Deležniki, se pravi, omenila si te vprašalnike in ankete, pa kaj je še tukaj. Kaj bi bilo za dodati mogoče?

L: Ja, midva recimo sodelujeva tudi s podjetjem xxx - oni drugače dizajnirajo prostore. Ampak oni recimo pred tem naredijo zelo temeljite vprašalnike glede počutja v zvezi z hibridnim delom, tako da tudi njihova vprašanja so nam ena taka podlaga oziroma zato, da dobim vpogled - se pravi ni nujno, vedno pač samo kvantitativno ali pa pač. Lahko bi bil tudi kateri drug ponudnik, ampak mi smo se z njimi povezali. Pa xxx recimo tudi uporabljam, ne uporabljam pa recimo ne vem SDI-ja ali pa Mayer Briggs pa vseh ne uporabljam nekih osebnostnih testov, pač jih ne uporabljam. Belbina smo uporabljali pa ga tudi ne več, tako da v glavnem, se pravi, kvantitativno ali pa to do xxx space. Oni tudi imajo recimo zelo veljavne vprašalnike, pa tudi izvajamo lastne intervjuje. Ali pa pač center psiholoških sredstev, oni imajo tudi - pač Dušica Boban oni imajo tudi dobre vprašalnike, pa tiste, ki so standardizirani, pa zanesljivi pa veljavni, tako da kdaj občasno tudi z njimi. Jaz pol sodelujem tukaj z enim kolegom psihologom, ki se bolj s tem ukvarja, pač pol to naredi on to.

ŽA: Okej, hvala. Sem potem še eno vprašanje, tudi če je še kaj za dodat glede tega, kako ostajaš v stiku z najnovejšimi dognanji, idejami, novicami sveta, menedžmenta? Mislim, da smo pokrili, ali je še kaj?

L: Ja, ja, podkasti so še recimo ali pa pač kakšni webinarji, tega je ful veliko, tako da s tem. Pa pač, da vem katere knjige so recimo pričakovane, pa pridejo ven, pa jih imam na listi, da jih moram prebrat, pač to spremljam. Strokovne članke res bolj berem takrat, ko se moram poglobiti v kakšno vsebino, jih ne spremljam tako kakor ne vem HBRja ali pa pač nekih podcastov takih kot so. Bolj za nek literature review ko je potrebno za neko tem.

Ja, tako pa da v bistvu malo vidim, kako se stvari - kaj gre pač skupaj, kaj ne gre, pa kaj lahko v bistvu rečem okej, to je pa ta raziskava povlekla, to pa ta raziskava. Ampak recimo od ljudi, ki ful dobro po mojem mnenju pač prej pretopijo neka znanstvena spoznanja, rezultate v uporabne zadeve recimo Dan Arieli je napisal cel kup knjig, glede decision makinga. On recimo ful lepo tako pretopi raziskave, ki so jih imeli v nekaj, kar je berljivo ali pa Kahnemann je tudi še kar v redu. Tako da pač ni treba vedno iti direktno do neke znanstvene literature. Kar nekaj teh ljudi, ki pišejo te znanstvene članke, je tudi napisalo knjige, tako da se najdejo tudi akademiki, ki znajo kaj uporabnega komunicirati. Ja, pa tudi psihologi, recimo, oddelek psihologije dela je tudi izdal res lušno knjigo, ki so zelo dobro napisali. Saj tudi znajo, ampak je pa tako, jih je manj, kot bi jih lahko bilo. Oddelek psihologije dela. To sem morala še povedat. Ja, Eva Boštjančič je vodja.

ŽA: Okej, torej me zanima, kako združujete dokaze pri sprejemanju končne odločitve? Lahko je to... Katero metodologijo boste uporabili ali kaj podobnega? In sploh, če so si dokazi nasprotujoči... Kako poteka ta končni korak odločitve?

L: Ja, ne vem. Mislim, SWOT analize ali pa teh plus minus načeloma ne uporabljam, ampak če so si nasprotujoči dokazi, potem poskušam najti neko srednjo pot, ker očitno ni eno, ni drugo, ampak nekaj vmes. Ali pa pač uporabim nekaj, ker sem že recimo v preteklosti se

nato zanašala, ne recimo, če je bilo kaj takega. No, zdaj, da bi se pa to ful veliko dogajalo ali pa v bistvu. Mogoče tudi ta moj confirmation bias, ko iščem podobne rezultate, potem imam občutek, da ni tega toliko.

ŽA: Hm, kateri imajo pa v splošnem največjo težo pri sprejemanju odločitev? Kateri viri?

L: Za recimo za dizajn delavnic ali kaj?

ŽA: Recimo ja.

L: Ja, za dizajn delavnic ima največjo težo, se pravi tehnike. Recimo, ko sem jih, ko sem jaz pač naredila tečaje pri njih, ne vem, od agile, smarta ali pa pač od tega, ker sem tudi članica, se pravi neke izkušnje od nekoga, ko sem se jaz že učila, pa ko sem videla recimo, kako oni neke stvari dizajnirajo, pa še sprobam to nekako združiti. Medtem ko za odločanje ne vem za self menedžmentu je pa dosti logično, da se pač zanašam recimo na xxx inštitut, ker imajo oni svoje neke tehnike, pa načine, ne pa ne vem recimo tok na kakšno to holakracijo ali pa ostale ali pa ker se nisem pač pri njih učila tako mi niti niso blizu tako.

Iz vidika tega, da, če hočem jaz spoznavati neko novo stvar, rabim pač za to ful časa, pa pač videt, kako pa kaj, pa tudi ko se kaj v praksi obnese. Marsikdaj je pač kakšna tehnika, ki je kao super, pa v bistvu v praksi pa čisto ne deluje. V facilitaciji ful velikrat no in to vidiš šele ko jo sprobaš in potem pač veš od tam naprej ali pa jo pač prilagodiš recimo.

ŽA: Potem še kako ocenjujete rezultate sprejete odločitve?

L: Se pravi, spremljanje rezultatov delavnice pa sva tudi večinoma že obdelala, preko te kvantifikacije sem dosegla tudi kakšne finančne podatke. Mislim, meni se zdi, iz vidika delavnic in workshopov, da je najboljši pokazatelj, ali je bila recimo delavnica dobro dizajnirana, direkten in anonimni feedback, ker ga dobimo od udeležencev takoj po koncu delavnice. Dejstvo, ali so nas še enkrat najeli ali ne, je definitivno pokazatelj, ali so bili zadovoljni z mojim delom in ali nekaj deluje. Kar se tiče self-menedžmenta, pa smo zdaj še v zgodnji fazi, da bi lahko kaj konkretnega povedali, saj je podjetje šele pol leta funkcionalno.

ŽA: Okej, hvala. Jaz sem zdaj šel čez vprašanja imam še enkrat tak primer, ampak če se vam mudi naprej, ga lahko preskočimo.

L: Ne, ne, ne, lahko, lahko še.

ŽA: Em, potem se pravi, me zanima, kako bi svetovali nekemu podjetju, ki se zdaj po koncu kovida odloča, ali bi ostali pri remotu, ali bi imeli obvezno delo v pisarni ali nek hibrid. Kako bi jim svetovali, da se lotijo odločitve? Ne zanimajo me toliko vaše mnenje glede tega vprašanja, ampak bolj glede samega procesa.

L: Jaz bi jim v bistvu svetovala, da gredo pač najprej v analizo, kako, koliko zaposlenih je sploh delalo od doma, kako je to vplivalo na njihovo produktivnost ali ne. Potem pa v bistvu na to, da naj se zaposleni odločijo, kako želijo. V smislu tega anonimni vprašalnik, kaj bodo zaposleni pač rekli ali si želijo imeti stoprocentno remote ali ne, ali je hibridno ali pač na kakšen način in pol na podlagi te analize. Zdaj tako ali tako ni bilo druge možnosti, kakor da smo remote, pa na podlagi želja uporabnikov potem še nekako pogled v to z vidika procesov, mogoče je kje kakšen problem, čeprav če ga ni bilo tekom korone, pol tudi zdaj ne bi načeloma smel biti in v bistvu na podlagi nekih teh rezultatov potem sprejeti odločitev. Glede remote worka ali pa hibridnega dela.

ŽA: Najlepša hvala, me zanima samo če imaš ti še kakšen komentar ali pa misel na to temo.

L: Nič me pa res zanimajo rezultati drugače. Tako me ful zanima kako, kako je z ostalimi ja.

ŽA: Ja, definitivno je - se mi zdi da velik razpon glede odgovorov. Hm se mi zdi, pa še da je ozadje iz psihologije zaenkrat zelo pomembna spremenljivka.

L: Ja, ker ne boš dobil psihologa, ki bo vodil delavnico s štirimi tipi osebnosti.

ŽA: Ja, to je tudi ena od stvari, ki je bila mogoče vključena v kakšno drugo magistrsko nalogo. Kakšen vpliv imajo svetovalci in drugi, ki imajo podobne vloge kot vi.

L: Pač, psihologi se najamejo takrat, ko želiš iti globoko in kaj narediti, če se hočeš pač zabavati, imeti nek takšen pol, potem pač ne najameš psihologov, ker načeloma psihologi tega ne znamo, nismo marketinški strokovnjaki. Tako da to je na primer naša slabost, zato sem se jaz povezala z marketinškimi strokovnjaki, da meni to ni treba.

## **Priloga 17: Prepis intervjuja M**

ŽA: Ja, kar se tiče namena magistrskega dela, želim preučiti proces odločanja in uporabo informacij oziroma dokazov pri odločanju med slovenskimi menedžerji in strokovnjaki. Predvsem s področja upravljanja človeških virov, ampak tudi širše. Namen intervjujev je raziskovalni del magistrskega dela, in preko njih poskušam dobiti bolj poglobljen pogled v vaše razmišljanje. Kakšno vprašanje z vaše strani, preden začneva? To je to. Torej najprej na hitro. Kakšna je vaša vloga v organizaciji in kakšne odločitve z ljudmi, povezane z ljudmi, sprejemate v svojem delu? Lahko to na dnevni, tedenski, mesečni, letni ravni.

M: Jaz sem v organizaciji zaposlena kot svetovalec za področje. Delam z delodajalci in iskalci zaposlitve. Zdaj v sam postopek rekrutiranja, zaposlovanja svojih sodelavcev, recimo, ali pa naše organizacije, niti nisem tako zelo vključena. Kdaj me moj neposredni nadrejeni mogoče za kakšno mnenje vpraša, ampak ni pa odločitev na moji strani. Delamo pa predselekcije, recimo, v postopku zaposlovanja za kakšne zaključene delodajalce, ki sodelujejo z nami, je pa vedno to res ta samo predseleksijski postopek, samo selekcijo pa načeloma potem prepuščamo delodajalcu. Mi naredimo samo tisti ožji predizbor.

ŽA: Hm, kaj pa pri oblikovanju samega postopka ste bili tudi udeleženi? Se pravi, kakšen je sploh proces, s katerim postopate v vašem delu?

M: Zdaj, načeloma je v bistvu tako, da mi sodelujemo s slovenskimi delodajalci, ki jih zanima kader iz tujine in pa tujimi delodajalci, ki jih zanima kader iz Slovenije. Načeloma je v bistvu na podlagi - zdaj tuji delodajalci nas kontaktirajo preko te EURES mreže, katere del je slovenski zavod za zaposlovanje. In potem v bistvu mi vzpostavimo stik z njimi, pridobimo dodatne informacije glede delovnih nalog samih pogodb delodajalca, kaj delodajalec pričakuje. Seveda moramo upoštevati tudi ta mednarodni vidik, ker so neke druge informacije, ali pa malo več informacij običajno potrebnih, kadar gre za mednarodno zaposlovanje in na podlagi teh pridobljenih informacij potem v bistvu delamo predizbor. Preden posredujemo delodajalcu naprej ali pa ne vem - v predkoronskem času, recimo smo imeli tudi kakšne razgovore v Sloveniji ali pa na ta način za slovenske delodajalce. Pa v bistvu tudi dobivamo - torej tudi iskalci nas kontaktirajo prek tega enotnega mailboxa in če imamo recimo kakšnega zanimivega kandidata, dejansko lahko stopimo v stik z slovenskim delodajalcem in v bistvu predstavimo tega delodajalca oziroma ga nekako zastopamo.

ŽA: Ja, hvala. Zdaj, če se pustiva, pa ko malo bolj korak za korakom v vaš proces odločanja. Pa tukaj me zanima, ne rabi biti nujno samo za odločitve povezane z ljudmi, ampak lahko tudi bolj splošno. Kako se lotevate odločitev? Tako da me najprej zanima, v koraku definicije problema oziroma priložnosti, ki je povezana z neko odločitvijo. Kako se lotite prve faze? In kaj je prvi korak za vas?

M: Zdaj mislim, pri nas je dejansko tako, da smo svetovalci precej samostojni, kar se odločanja tiče. Zelo sem samostojna pri svojem delu, kar se tiče sodelovanja z deležniki in ostalih stvari. Imamo projekt, ki je bil v bistvu zastavljen za petletno obdobje, zdaj letos se izteka. Znotraj tega projekta smo imeli cilje za vsako leto konkretno zastavljene. Nadrejenim je bilo ključno, da so ti cilji nekako doseženi. Dejansko smo pa v bistvu znotraj ožjih skupin dogovarjali oziroma usklajevali glede doseganja teh ciljev.

ŽA: Se pravi je bila vaša naloga odločitev, kako boste dosegali te cilje.

M: Zdaj recimo smo trenutno vključeni v neko prenovo spletne strani in je tudi kar nekaj stvari potrebnih glede odločanja. Zdaj delno v bistvu jaz, ki sem recimo v delovnih skupinah, kar se tega tiče, imam precej proste roke. Dejansko smo kar samostojni, torej pri odločanju. Imamo pa vedno možnost, če je kakšna taka zadeva, da je širša ali pa da nismo recimo čisto prepričani ali gremo v pravo smer, kar se tiče samega projekta samih ciljev, se pa vedno lahko posvetujemo z nadrejenim.

ŽA: Hm, okej. Nadalje me zanima, katerih virov informacij se poslužujete pri svojem delu in pri sprejemanju odločitev. Na tistem vprašalniku se mi zdi, da ste predvsem kolege navedli.

M: Ja, v bistvu jaz osebno največkrat uporabljam spletne vire, kar najdem dejansko na internetu, potem LinkedIn od družbenih omrežij v glavnem tega samo uporabljam. Pa delavci, ki dejansko poznajo to področje oziroma so se že ukvarjali s podobnimi zadevami. Pred samim začetkom nekega projekta ali pa karkoli, pa tudi tekom samega projekta.

ŽA: Če se najprej v internetne vire zapičiva, katere vire pa iščete in s kakšnim namenom ponavadi?

M: Pri našem delu je ogromno - pri svetovanju, sploh kar se tiče te mednarodne mobilnosti, je ogromno informacij povezanih recimo s samo koordinacijo socialne varnosti. Kje, kako so, kje je oseba vključena, kakšne so v bistvu dejanske pravice, ko postane delovni migrant. Tukaj so najbolj relevantni meni recimo spletni naslovi - torej inštitucije, ministrstva, migracijske pisarne, ali pa nekaj podobnega. Tudi Evropska komisija oziroma te spletne strani, ki jih Evropska komisija pripravlja za različna področja.

ŽA: Okej, če se potem obrnem še na kolege, me pa tukaj zanima predvsem, katerim strokovnjakom zaupate, ali pa kaj so vaši kriteriji, ko se na nekoga obrnete po mnenje ali pa nasvet.

M: Okej, zdaj. Kot prvo mi je glavni kriterij, da tej osebi zaupam, da mi je predhodno že posredovala neke uporabne in prave informacije. Potem običajno tudi malo na to gledam, če je ta oseba se z neko podobno situacijo ali pa s podobno odločitvijo že soočala. Take izkušnje

so mi dosti pomembne, pa to, da imam dobro izkušnjo, da sem se lahko zanesla na to osebo, da sem dobila prave informacije.

ŽA: Kaj pa kakšne organizacijske podatke uporabljate? Se pravi podatke, ki so znotraj organizacije na voljo?

M: Po mojem imamo mi nekaj težav, kar se tega tiče - sicer imamo nek intranet, kjer naj bi bil nek nabor informacij, kar se tiče naše organizacije, ampak kaj najti na tem intranetu je misija nemogoče, tako da tukaj sigurno malo šepajo zadeve. Se pravi niso lahko dostopni podatki in kakšne statistike in tako dalje. Statistike v bistvu nekaj so – mi imamo precej informacij, sploh ker se trga dela tiče, že tako ali tako objavljenih javno na naših spletnih straneh, tako da se ogromno tam dobi. Imamo tudi službo za informatiko, torej za analitiko, ki nam dejansko na podlagi naše prošnje ali pa maila tudi pripravi statistike, tako da tega vidika se da.

ŽA: Res ste omenili tudi deležnike, pa me zanima, kakšno vlogo imajo oni pri sprejemanju odločitev, ali pa če nimajo direktne vloge, kako jih vi vključujete v svoj procesu odločanja. Torej, kako vključujete deležnike oziroma vpliv, ki ga imajo odločitve na razne deležnike v procesu odločanja? Ter seveda njihova mnenja.

M: Zdaj sem spet vmes, ko se je ravno prav menjala povezava. V glavnem zanima vas, kako deležniki vplivajo na naše odločanje določenih stvari.

ŽA: Ja, ja.

M: Kar se samih deležnikov tiče, so dejansko bolj v vezi povezovanja, torej tega, da nudimo določene informacije. Področja so nekako, kar se te mednarodne mobilnosti tiče, različna in se z deležniki dejansko povezujemo s tem, da se dopolnjujemo. Recimo imamo zdaj tudi na EURESu, ker je pač to bilo v Uredbi da se tudi naši organizaciji, torej partnerji pridružijo. Postopek je bil tak, da smo mi oziroma moja nadrejena spisala postopek sprejemanja teh partnerjev oziroma deležnikov v našo organizacijo, ker morajo določene pogoje izpolnjevati, da se lahko pridružijo. Ostali recimo so pa bolj kot ne v vlogi tega, da dopolnjujejo te storitve, ki jih dejansko mi imamo.

ŽA: Če potem nadaljujeva s sprejemanjem odločitev oziroma seveda tega procesa, ko se je treba združiti različne vire informacij, me zanima, kako tukaj postopate, ko se mogoče soočate, če so kakšne nasprotujoče si informacije kdaj?

M: Zdaj, kar se spletnih virov tiče, je treba biti zelo previden. Nekako jaz res bolj ko ne zaupam ali da vidim, da je nek članek ali iz neke znanstvene raziskave - ali je zadaj organizacija, ali je bila to raziskava, ne vem, financirana s strani Evropske unije ali pa da se v bistvu vidi, da je neka raziskovalna inštitucija ta članek pripravila ali pa neko raziskavo



naredila. Tako da to mi je bilo v bistvu prva stvar, ker se spletnih virov tiče pa to, da v bistvu prihaja iz ene javne inštitucije ali je to ministrstvo, ali je to nek urad ali nekaj takega, kadar sem pa na koncu res v dvomih, je pa pol še tisto - glavna odločitev pa še, da se posvetujem s kolegi.

ŽA: Okej, mogoče bi se lahko za trenutek ustavila pri teh raziskovalnih virih oziroma znanstveni literaturi. Me zanima kaj več o tem, bi želel slišati, kakšno vlogo to igra.

M: Tako je. Zdaj, ogromno teh virov niti ne poznam, je pa res, da vsakič, recimo, ko imamo kakšna izobraževanja – bodisi jih organizira komisija ali pa, na primer, Evropski zavod za zaposlovanje – dobimo informacije prek spletnih povezav, kjer so te znanstvene publikacije objavljene. Iz faksa se spomnim, da so neke knjižnice omogočale dostop do spletnih virov za znanstvene publikacije. Potem poznam tudi Google Scholar. To je nekako to. In kar se tiče klasičnih revij znanstvenih ali karkoli podobnega, običajno na predlog kakšne sodelavke, ki je malo bolj v tem ali pa malce bolj intenzivno spremlja to.

M: Hm, se pravi, bolj vem, da ti članki pridejo do vas, ne da jih aktivno iščete. Mislim, zadnji dve leti sem mogoče malo bolj aktivna na LinkedInu, kjer se dostikrat omenjajo znanstveni članki ali kaj podobnega, in potem grem jih raziskovat. To pa delam, ja.

ŽA: Hm, se pravi. In če je še kakšen drug način, poleg Linkedina, kako skrbite za svoj razvoj kot strokovnjakinja in osvežujete svoje znanje?

M: Dejansko moram reči, da v teh petih letih, odkar poteka projekt, so moji nadrejeni res ogromno vložili denarja v to, da so nam omogočili veliko izobraževanj na res različne teme. Tako da tukaj je bilo, kar se tega tiče, zelo... Mislim, da lahko rečem, da imamo privilegij, sploh če gledamo našo organizacijo in druge oddelke, da smo imeli možnost dodatnega izobraževanja, kar se tiče strokovnega dela in področja.

ŽA: Hm, potem me zanima še, kako pa ocenjujete rezultate sprejetih odločitev? Spremljate, kaj se potem zgodi?

M: Zdaj mislite čisto tako, ali to, kar sva v bistvu na začetku govorila, ker se tega rekrutiranja tiče ali?

ŽA: Ja, glede tega, pa tudi na splošno.

M: Ja, zdaj kar se tiče, recimo, teh projektov rekrutiranja, pa to dejansko preverjamo potem ali z anketami, ali pa delavnice, ki jih izvajamo, tudi preverjamo z raznimi anketami glede same uspešnosti oziroma zadovoljstva.

ŽA: Zdaj kar se pa samih teh recimo znotraj projekta odločitev tiče je pa dejansko, potem ko naredimo letno poročilo glede doseženih ciljev in se takrat potem to spremlja. Če še ni bilo doseženo, je pa pač treba nekako obrazložitev napisat. Lansko leto, oziroma 2 leti nazaj je bilo, kar zahtevno, ta korona nam je precej spremenila določene cilje, tako da, ja.

ŽA: Okej, hvala. Zdaj za konec imam pa še samo en kratek primer. In tukaj bi vas, postavil v srednje veliko podjetje, ki se mora odločiti o novi politiki dela, se pravi ali bi ostali remote ali bi dali obvezna vrnitev v pisarno ali nek hibriden model. In me zanima, kako bi jim svetovali, da se lotijo te odločitve, pa me zanima tukaj predvsem proces, ki bi jim ga svetovali, da uberejo, bolj kot vaše mnenje glede tega, kaj je boljše.

M: Jaz, če bi se dejansko odločala, bi me zanimalo mnenje mojih zaposlenih. Torej, na podlagi tega bi potem se nekako odločila, v katero obliko tega gremo. Pa dejansko tudi to, kaj z vidika organizacije je sploh možno izdelati. Zdaj tukaj malo vpliva naša notranja organizacija, ko smo morali, na remote, pa kakšne težave so bile, tako da... bi bilo sigurno prej za preveriti, če je to dejansko sploh izvedljivo. Vsekakor se mi pa zdi, da je - zame bi bilo ključno, kaj je delavcem bližje.