

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

UNIVERSITÀ DEL LITORALE
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPPODISTRI

Datum: 09 -02- 2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF-	984	1	

Diplomska naloga

SODOBNI PRISTOPI PRI RAVNANJU S
ČLOVEŠKIMI VIRI

Mentor:

Doc. dr. Ante Kuzmanić

Obravnavana organizacija:

Alples, industrija pohištva, d.d.,
Železniki

Strokovni sodelavec iz organizacije:

Uni.dipl.ing Zvone Frelih

POVZETEK

Človeški viri so ljudje s svojimi veščinami, znanjem in sposobnostjo znotraj organizacije, ki izvajajo dejansko delo v organizaciji. Ravnanje s človeškimi viri (običajno imenovano HRM) je učinkovita uporaba človeških virov organizacije za dvig njene uspešnosti. HRM je eden največjih izzivov današnjega poslovanja. Samo z učinkovitim ravnanjem s človeškimi viri se lahko dosežejo cilji organizacije. Ena najbolj pomembnih kvalitiet, ki jih sodobni vodja mora imeti je biti sposoben delati z ljudmi in jih motivirati. Da to lahko stori, se mora iskreno zanimati za druge ljudi.

Ključne besede: človeški viri, ravnanje s človeškimi viri, sodobni pristopi, kontrolna teorija, vodenje, vodje, managerji, šef

ABSTRACT

Human resources are the people (including their skills, knowledge and abilities) within an organization who perform the actual work of the organization. Human resources management (generally referred to as HRM) is the effective use of an organization's human resources to improve its performance. HRM is one of the greatest challenges facing businesses today. Only by effectively managing the firm's human resources will the objectives be met. One of the most important qualities that modern manager needs to have is to be able to work with, and to motivate, other people. To do this, the manager should be genuinely interested in others.

Key words: human resource, human resources management, modern accesses, the control theory, lead, leader, manager

UDK 658.3.01:65.012(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Ravnanje s človeškimi viri	3
2.1	Razlika med pojmom kadrovskega managementa in ravnanje s človeškimi viri	3
2.2	Opredelitev človeških virov	4
2.2.1	Modeli ravnanja s človeškimi viri	5
2.2.2	Odnosi managementa do človeških virov	6
2.3	Spremembe na področju ravnanja s človeškimi viri	7
3	Sodobni pristopi pri ravnanju s človeškimi viri	13
3.1	Kontrolna teorija	13
3.1.1	Celostno vedenje	13
3.1.2	Pet temeljnih človeških potreb	14
3.1.3	Svet kakovosti	15
3.1.4	Managersko vodenje (lead -management)	17
3.1.5	Naši medsebojni odnosi	19
3.1.6	Pet pogojev za kakovost	20
3.2	Gung Ho	21
3.2.1	Prva faza – Duh verice	22
3.2.2	Druga faza – Pot bobra	23
3.2.3	Tretja faza - Dar gosi	24
3.3	Ostali sodobni pristopi pri ravnanju s človeškimi viri	26
3.3.1	Ravnanje s človeškimi viri v 21. stoletju	26
3.3.2	Management je le del celote in zato nosi le del odgovornosti	28
3.3.3	Prave sposobnosti za ravnanje z ljudmi so pomembne	30
3.3.4	Ravnanje s problematičnimi ljudmi	30
3.3.5	Vzbujanje zavzetosti za doseganje pozitivnega cilja	31
4	Podjetje Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki	35
4.1	Ankete o zadovoljstvu zaposlenih v letih 2002 in 2005	36
4.1.1	Anketa zadovoljstva zaposlenih 2002	36
4.1.2	Anketa zadovoljstva zaposlenih 2005	37
4.2	Primerjava anket » zadovoljstvo zaposlenih 2002 in 2005« v podjetju Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki	38
4.3	Pripombe in komentarji zaposlenih iz ankete 2002 in 2005	40
5	Predlagane rešitve	41
6	Sklep	51
	Literatura	53
	Priloge	55

TABELE

Tabela 2.1 Razlike med kadrovskim managementom in ravnanjem s čl. Viri.....	3
Tabela 2.2 Razlike med disciplinami, ki se ukvarjajo s človeškim vedenjem.....	4
Tabela 2.3 Pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje s človeškimi viri.....	8
Tabela 4.1 Rezultati ankete o zadovoljstvu iz leta 2002.....	37
Tabela 4.2 Rezultati ankete o zadovoljstvu iz leta 2005.....	38
Tabela 4.3 Primerjava anket iz leta 2002 in 2005.....	39

KRAJŠAVE

HRM	Ravnanje s človekimi viri (Human resources management)
D-O	Teorija dražljaj odziv

1 UVOD

Živimo v času velikih sprememb na vseh področjih človeškega delovanja. Naš človeški rod je bil stoletja in tisočletja navajen na postopno spreminjanje, ki ga je lahko s svojimi biološkimi in psiho-socialnimi sposobnostmi osvojil. Spremembe so posebej očitne na področju poslovanja, saj med organizacijami vlada velika konkurenca. V gospodarstvu smo prišli z ekonomijo obsega do mej, ki zahtevajo prevrednotenje dosedanjih vzorcev vedenja. Prav gotovo se pri tem postavlja kot cilj iskanje možnosti, da se čimbolj vsestransko uveljavljajo človekove potencialne sposobnosti in zadovoljujejo njegove temeljne potrebe. Sedanji čas vse bolj poudarja potrebo po zadovoljevanju višjih človekovih potreb. Podobno kot je v prejšnjih dobah prevladovala potreba po standardizaciji in splošni enotnosti, je sedaj vedno bolj izostrena potreba po kreativnosti, inovativnosti in pluralizmu. Ves poslovni svet dobesedno hiti v vedno nove in boljše načine poslovanja in v vedno bolj oplemenitena medsebojna razmerja (Covey 2000, 11-13)

Dinamično poslovno okolje od zaposlenih zahteva nenehno prilagajanje novim poslovnim izzivom. Da bodo ljudje v organizaciji lahko postali dejavniki konkurenčne prednosti, je treba uveljaviti novo filozofijo vodenja. Ta med drugim poudarja, da naj vodja gradi na produktivnosti, osebnih in skupnih vrednotah, naj bo operativen in vizionarski, naj daje zgled z dejanji, postavlja v ospredje skupino in ne sebe ter naj upošteva, da je vodenje stvar vsakogar, da je proces in ne položaj.

Sposobnosti ljudi je treba zavestno vzpodbujati in jih v okviru usmerjenega načrtovanja razvijati. Sprostitev ustvarjalnosti postaja zelo pomembna, prav tako pomen vsakega posameznika za uspeh organizacije (Merkač Skok 2005, 43).

Cilj moje diplomske naloge, je predstavitev sodobnih pristopov pri ravnanju s človeškimi viri, ki vsebujejo načine komuniciranja, motiviranja in vodenja ljudi k ciljem podjetja in hkrati tudi ciljem vseh zaposlenih. Glavni namen pisanja diplomske naloge na to temo je izboljšanje trenutnega stanja pri ravnanju s človeškimi viri v podjetju, ki ga bom obravnavala. Tu sem si največ pomagala s kontrolno teorijo za managerje, ki posebej poudarja managersko vodenje, kot sodobno in uspešno obliko vodenja v današnjem času, ter Gung Ho kulturo, ki nudi zgovorne nauke glede motivacije. Podjetje je odprto do novega znanja, zato mislim, da je moje delo smiselno in koristno.

Problem, ki ga obravnavam, je premalo raziskano področje pri ravnanju s človeškimi viri v podjetju Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki. Tu mislim predvsem na managersko vodenje ljudi za doseganje kakovosti, ki je potrebna v današnjem času močne konkurence in hitrih sprememb. V podjetju si želijo znanja o

novih pristopih in informacij o tem, kako ravnajo s človeškimi viri uspešna podjetja, vendar se še niso načrtno lotili raziskave na tem področju.

V diplomski nalogi sem odgovore iskala na sledeča vprašanja: Kako ravnati z ljudmi, da delajo kakovostno in z zadovoljstvom? S čim so zaposleni v podjetju najbolj in s čim najmanj zadovoljni, zakaj? Sodobna literatura nam ponuja veliko dobrih idej, kako ravnati z ljudmi, da je rezultat dela kakovosten in da v odnosu »vsi zmagamo«, zato sem odgovore na zastavljena si vprašanja iskala v sodobni literaturi in skozi raziskovanje zadovoljstva v podjetju Alples. Kot glavni vir informacij, sta mi služili knjiga Williama Glasser, Kontrolna teorija za managerje in knjiga avtorjev Kena Blancharda in Sheldon Bowles z naslovom Gung Ho.

2 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Ravnanje s človeškimi viri je poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na managerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost (Merkač Skok 2005, 21).

Manager ima moč, da lahko vpliva na zaposlene, na proces ravnanja z znanjem in na kulturo organizacije. Učinkovitost in uspešnost organizacije je čedalje bolj odvisna od zaposlenih, njihovih sposobnosti, znanj in veščin.

Ravnanje s človeškimi viri postaja vse pomembnejši dejavnik uspešnosti organizacij. V prihodnje bomo uspešnost organizacije merili predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmogljive delovne sile. Takšni ljudje so in bodo odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije (Lipičnik 1998, 41).

2.1 Razlika med pojmom kadrovskega management in ravnanje s človeškimi viri

V praksi se zelo pogosto mešata pojma kadrovskega management (angl. Personnel Management) in ravnanje s človeškimi viri (angl. Human Resources Management). Tako sta Foot, M. in Hook, C. natančno opredelila razlike med njima. Razlike kaže preglednica.

Tabela 2.1 Razlike med pojmom kadrovskega management in ravnanje s človeškimi viri

Značilnosti kadrovskega managementa	Značilnosti ravnanja s človeškimi viri
Gre za taktičen pristop k dejavnostim, gre za vprašanje kako.	Pristop je predvsem strateški, kjer se zlasti sprašujejo kaj.
Pristop je naravnano kratkoročno.	Pristop je naravnano dolgoročno.
Ne zajema celotnih ciljev, ampak se jim približuje postopoma.	Deluje celostno v okviru jasno začrtanih ciljev.
Teži k tradicionalnim oblikam komuniciranja.	Pri komuniciranju so v rabi različne in spreminjajoče se poti.
Teži k nespremenjenemu stanju in se upira spremembam	Teži k spodbujanju sprememb in povečanju prožnosti pri delu.
Deluje s pluralističnega vidika in dovoljuje različne poglede.	Deluje z unitarističnega vidika in upošteva potrebe slehernega človeka, da bi deloval za skupne cilje.
Želi vsem skupinam zaposlenim omogočiti enake pogoje dela.	Je osredotočen na individualne dogovore, individualni plačilni sistem in individualni

	sistem nagrad.
Kadrovniki želijo včasih pomagati posameznikom pri reševanju njihovih problemov.	Managerji, ki se ukvarjajo z ravnanjem s človeškimi viri želijo pripraviti slehernega posameznika, da bi bil zmožen prevzeti odgovornost za lastne odločitve in lastne akcije. Torej hočejo samostojnost zaposlenih.

Vir: Lipičnik 1998, 40-41

Tako ravnanje s človeškimi viri, ni le področje kadrovske funkcije, temveč sodi med sestavne dele dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem vodilnih. Zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Poudarek je na prepoznavanju vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in dinamike na trgu delovne sile, dolgoročna usmerjenost, obravnavanje vseh zaposlenih ter povezanost ravnanja z ljudmi tako s strateškimi odločitvami organizacije kot s strategijami ravnanja s človeškimi viri (Možina et. al. 1998, 13-14)

2.2 Opredelitev človeških virov

Kadrovski/človeški viri spadajo med vedenjske discipline. Gre za proučevanje vedenja ljudi na mikro ravni. Luthans je izdelal shemo, ki pojasnjuje razlike med podobnimi disciplinami, ki se intenzivno ukvarjajo z vedenjem ljudi v organizacijah:

Tabela 2.2 Razlike med disciplinami, ki se ukvarjajo s človeškim vedenjem

	MAKRO	MIKRO
TEORETIČNO	Organizacijska Teorija	Organizacijsko vedenje
APLIKATIVNO	Organizacijski razvoj	Kadrovski/ človeški viri

Vir Lipičnik 1998, 25

Iz sheme je razvidno, da je *organizacijska teorija* širše usmerjena, kot organizacijsko vedenje, katera se ukvarja predvsem z organizacijskimi strukturami in oblikovanjem organizacije. *Organizacijsko vedenje* daje znanje, ki ga izkoriščajo vse vrste managerjev, vendar se le določeni (personalni managerji), sistematično ukvarjajo s

produciranjem tega znanja. Organizacijsko vedenje je svojevrstna disciplina, ki s teoretičnega mikrovizika daje teoretično podlago za konkretno ravnanje z ljudmi.

Organizacijski razvoj vsebuje laboratorijsko učenje in raziskovalno delo na področju medsebojnih skupinskih odnosov, medtem ko so kadrovski/človeški viri bolj aplikativni kot organizacijsko vedenje in so ožje usmerjeni kot organizacijska teorija in organizacijski razvoj (Lipičnik 1998, 25)

2.2.1 Modeli ravnanja s človeškimi viri

Mnogi avtorji, ki napovedujejo prihodnost in predvidevajo pogoje za uspešno obvladovanje prihodnjih problemov, poudarjajo, da bodo odločujočo vlogo igrali prav ljudje in njihove zmožnosti. Zato so ljudje pomemben dejavnik v sleherni organizaciji. Še posebej so pomembne človeške zmožnosti, ki jih sestavljajo sposobnosti, mišljenje, znanje in motivacija. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje, lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in koristno uporabiti (Lipičnik 1998, 26).

Da bi ustrezno vključili človeške zmožnosti, so se v zgodovini oblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi, ki so imeli določene lastnosti. V času fizičnega in ročnega dela so pred zaposlitvijo ljudi fizično pregledovali, da bi našli fizično najsposobnejše. V tem obdobju so predvsem cenili človekove fizične zmožnosti. S pojavom strojev in robotike je postal stroj bolj pomemben od človeka. Kasneje pa je težnja po inovacijah, novih idejah in fleksibilni proizvodnji, pripeljala do spoznanja, da je človek bitje, ki skriva še veliko neizrabljenih možnosti. Tako je človek postal glavni predmet proučevanja.

Driver, Coffey in Bowen so proučevali načine ravnanja z ljudmi ali načine izrabe njihovih zmožnosti. Tako je nastalo šest modelov:

Administrativni model: za ta model je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih. Izraba človeških sposobnosti je pasivna oblika, vodijo jo rutinske naloge in razna pravila.

Legalni model: v tem modelu je ravnanje z ljudmi zakonito določeno, pri tem gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem. V tem modelu je ravnanje z ljudmi omejeno na izvajanje pravil s področja delavnopravne zakonodaje.

Finančni model: V ospredju tega koncepta ravnanja z ljudmi je vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Naloga tistih ki se ukvarjajo z ljudmi, je po tem modelu najti možnost čim manjših stroškov ob ustreznih človeških zmožnostih.

Vodstveni model: Ravnanje z ljudmi je osredinjen na vodenje in vodje. Model se razvija v dve smeri: - V prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi izvajalskim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo probleme. To naj bi počeli, kadar bi prišlo do težav. – V drugi različici pa imajo izvršni vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Zato posebne kadrovske službe ali posebej za to organizirani izobraževalni centri izobražujejo vodje in jim skušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi. V mnogih podjetjih je dala najboljše rezultate kombinacija obeh smeri tega modela.

Humanistični model: Osrednja ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in kariero. Model temelji na McGregorjevi teoriji »y« in se odraža v rasti organizacij na osnovi izobraževanja in razvoja njihovih kadrov. Posebne strokovne službe naj bi se ukvarjale s senzitivnimi treningi, načrtovanjem kariere, kakovostjo dela in prostega časa, sociotehnično podobo dela, samooblikovanjem delovnih skupin itd.

Vedenjsko-spoznavni model: Model ima svoje začetke v letih od 1920 do 1939, ko so kadre skušali izbrati s testi. Ta model temelji na resničnih znanstvenih ugotovitvah ved, ki se ukvarjajo z ljudmi (psihologija, sociologija, socialna psihologija, antropologija, politične znanosti, itd) in se zrcalijo v tehniki povratne informacije, načrtovanja kariere itd (Lipičnik 1998, 29-31).

Predstavljeni modeli lahko pomagajo pri oblikovanju lastnega modela v organizaciji, ki se nanaša na način ravnanja s človeškimi viri. Do njega lahko pridemo, če razmislimo, kaj in kako bomo delali in na podlagi tega oblikujemo ustrezen model dela z ljudmi. Malo je verjetno, da bodo v prihodnje prevladovali samo ene vrste modeli, ampak bodo razmere narekovale kombiniranje več modelov (Lipičnik 1998, 31).

Bistveni sestavni del modela ravnanja z ljudmi, naj bi bil razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Namen te strategije je predvsem pridobivanje pozitivnih, v prihodnost usmerjenih načinov ravnanja s človeškimi viri (Lipičnik 1998, 42).

2.2.2 Odnosi managementa do človeških virov

Tradicionalna razporeditev vlog in odgovornosti v podjetju je v veliki meri rezultat odnosa, ki ga managerji izkazujejo ljudem v podjetju. Predstavila bom dva tipa managerjev, ki predstavljata dvojje popolnoma različnih odnosov do ljudi.

Avtoritativen ali avtokratski manager. Za avtokratsko obliko managementa so značilni ukazi, podrobna naročila, monolog in pokroviteljstvo. Avtokratski šef se ima za nadrejenega in superiornega, člane osebja pa ima za podrejene. Odnos do ljudi, ki se skriva za avtokratskim vodenjem, je podal McGregor (1960) v svoji *teoriji X*, kjer opisuje, da ima povprečen človek že prirojen odpor do dela in se ga izogiba, zato bi moral biti vedno voden in nadzorovan. Povprečen človek se izogiba odgovornosti in si bolj kot karkoli želi varnost. Teorija X ne opisuje tega, kakšni ljudje so, temveč kakšni postanejo, kadar management izvaja kontrolo in nadzor, ki jim je v pomoč oblast v okviru hierarhičnega sistema. Tako vodena podjetja, privlačijo ljudi, ki želijo biti vodeni, niso pa mikavna za tiste, ki si želijo prevzeti odgovornost.

Demokratičen ali participativni manager. Nasprotje avtokratskega managerja je demokratičen manager, ki čuti, da je njegova poglavitna naloga inspirirati ljudi – podobno kot to počne trener nogometnega moštva. Za to obliko odnosov je značilno spodbujanje, dialog, medsebojno spoštovanje, pooblaščenje, sprejemanje napak in jasni cilji. Demokratični manager dojema ljudi kot osebe, ki so zanesljive, pripravljene vložiti trud in ustvarjalne. Bistveno je, da se jim dodeljuje ustvarjalne naloge, z njimi ravna odkrito, spoštljivo in zaupljivo. Prepričan je, da so ljudje v osnovi različni in si ne želijo biti obravnavani na enak način. Demokratično vodenje temelji na odnosu ljudi, kot ga je opisal (1960) McGregor v *teoriji Y*: Povprečen človek nima prirojenega odpora do dela in se v ustreznih pogojih nauči, ne le sprejemati odgovornost, temveč jo tudi iskati; nadzor in grožnje s kaznijo nista edini sredstva za doseganje njegove prizadevnosti; ena od osnovnih nalog managementa je, da pripravi organizacijske pogoje in metode, s pomočjo katerih bi dosegli soglasje med cilji delavcev in cilji organizacije. Teorija Y opozarja na možnosti človekovega razvoja. Ni vprašanje, kakšni ljudje so, temveč kakšni so lahko. Demokratični management vodi do kulture podjetja, za katero sta značilna zavzetost in občutek odgovornosti. Vodi tudi do sprostitve človeških potencialov in do tega, da uspe podjetju pritegniti podjetne in samostojne ljudi. Ta tip ljudi bo v prihodnosti vse bolj potreben (Møller 1995, 128-131).

2.3 Spremembe na področju ravnanja s človeškimi viri

Na ravnanje s človeškimi viri vpliva veliko dejavnikov. Med najvplivnejše štejemo:

1. scenarij, po katerem se ravna v posameznem podjetju; v večini primerov je odvisen od stanja na trgu;
2. politično stanje v državi, v kateri je podjetje;
3. znanje tistih, ki se v podjetjih z ljudmi ukvarjajo; to predvsem vpliva na organiziranost služb, ki se profesionalno ukvarjajo z ljudmi v podjetju;
4. model ravnanja s človeškimi viri, ki večinoma ustreza tehnologiji, ki jo uporabljajo v podjetju; ta odgovarja predvsem na vprašanje, kakšno je

notranje izhodišče za delo z ljudmi ; zato ima vsako podjetje svoj model in pričakuje, da bo z njim človeške vire kar najbolje izrabilo;

5. razvitost posameznih strok, ki napajajo podjetja z ustreznim znanjem itd (Lipičnik 1998, 31).

V preteklosti so bile razmere na trgu bolj stabilne in je bilo možno postavljanje stabilnih ciljev. Ljudje v podjetjih so si zamišljali organizacijo kot strogo piramido, na vrhu katere so bili cilji, ki jih je treba uresničiti. Za to je bilo treba zgraditi sistem, ki bi organizacijo pripeljal do teh ciljev. Delovna mesta so bila zato natančno določena, ravno tako pa pogoji za zasedbo le teh. Ljudje so bili administrativno vključeni v sistem, od njih se je pričakovalo, da vsak opravi, kar se od njega zahteva in naj ga ne zanima, kaj delajo drugi. Takšno stanje je omogočilo okolje, saj so bile spremembe v njem majhne in jih je bilo mogoče glede na trende iz preteklosti, predvideti za prihodnost.

Z večanjem konkurence se je večala nestabilnost okolja. Vse hitrejša spremembe, so terjale prehod iz togega na bolj fleksibilno poslovanje. Cilji so se postavljali bolj kratkoročno, pojavile so se potrebe po novih idejah, večji kreativnosti na vseh področjih. Hitrejši napredek so skušali doseči s tem da so ljudi vključevali v time in s tem skušali sprostiti njihove ideje pri skupnem delu. Opustili so planiranje ljudi, ki bi izključno ustrezali vnaprej načrtovanim nalogam, želeli so ljudi, ki bi imeli ustrezne zmožnosti za timsko delo. Šlo je za uresničevanje vnaprej postavljenih ciljev, vendar v timski izvedbi.

Z naraščanjem sprememb v okolju in zahtevnosti kupcev, pa ciljev ne določa organizacija sama, temveč uporabniki njenih izdelkov oziroma storitev. Organizacije postajajo bolj sploščene, kar pomeni, da se odgovornost za rezultate razširja po vsej organizaciji. Potrebni so ljudje, ki imajo sposobnost odločanja, so kreativni v svojih idejah in se predvsem osredotočajo na prihodnost (Lipičnik 1998, 33-34).

Tabela 2.3 Pregled sprememb, ki vplivajo na ravnanje s človeškimi viri

	PRETEKLOST Kadrovska administracija	SEDANJOST Kadrovski management	PRIHODNOST Človeški viri in ravljanje z njimi
CILJ PODJETJA	Cilj podjetja je spremenljiv po velikosti.	Cilj podjetja je spremenljiv po vsebini.	Cilj podjetja je nepredvidljivo spremenljiv.
ORGANIZACIJA	Z organizacijo so natančno določena dela oz. delovna	Organizacija skuša uveljaviti timski način dela – ideje.	Organizacija je vedno samo začasna.

	mesta.		
OPREDELITEV ČLOVEKOVIH LASTNOSTI	Z analizo delovnega mesta je mogoča natančna opredelitev potrebnih človekovih lastnosti.	Človek mora imeti lastnosti za delo v timu.	Potrebne človekove lastnosti niso znane, razen kreativnosti, fleksibilnosti in znanja.
PLAN KADROV	Plan kadrov je zelo natančen. Natančno določena dinamika zaposlovanja.	Plan kadrov je nenatančen.	Plan kadrov je nemogoč.
KADROVSKA SELEKCIJA	Selekcija kandidatov je omejena na primerljivost zahtevanih in dejanskih lastnosti.	Selekcija kandidatov je glede na zmožnosti za delo v timu ali dodatno izobraževanje.	Selekcija ljudi poteka glede na fleksibilnost in ustreznost kolektivu.
DINAMIKA ZAPOSLOVANJA	Natančno določena dinamika zaposlovanja.	Dinamika zaposlovanja je mogoča, vendar nenatančna.	Dinamika zaposlovanja ni predvidljiva.
IZOBRAŽEVANJE	Izobraževanje za delo.	Izobraževanje za delo in delo v timu.	Izobraževanje je fleksibilno vedenje in spoznavanje konkurence.
PLAČILO	Plačilo na čas, odvisno od delovnega mesta.	Plačilo na čas, odvisno pa je tudi od uspešnosti projektov. Plačilo po delovnem mestu povzroča težave.	Plačilo odvisno samo od uspešnosti projektov. Delovno mesto na plačo ne vpliva, samo rezultati.

Vir: Lipičnik 1998, 39

O premiku managerske paradigme govori tudi Covey, ko omenja človeka kot kognitivnega mislečega bitja. Poleg ekonomske varnosti in družbene pripadnosti

potrebujejo ljudje tudi osebno rast in razvoj. Vidimo jih kot glavni vir, ne kot osnovna sredstva, ne kot snovno lastnino, ampak kot ljudi s srcem in umom. Če človeško naravo dojemamo globlje, to pripomore, da bolje znamo izrabiti zmožnosti, ustvarjalnost, nadarjenost, domišljijo in izvirnost sodelavcev (Merkač Skok 2005, 22).

Organizacijska in managerska sprememba morata slediti osebnosti, sicer se lahko zgodi, da dvoumnost in neodločnost sprožita cinizem in nestabilnost. Nekatere stvari nujno sledijo drugim. Ne moremo teči, preden ne obvladamo hoje, prav tako ne moremo spreminjati managerskega sloga, ne da bi prej spremenili osebne navade.

Psiholog William James priporoča, da se moramo, če želimo spremeniti osebne navade, najprej globoko zavezati, da bomo plačali vsakršno ceno, potrebno za spremembo navad, potem moramo zgrabiti prvo priložnost, da uporabimo novo večščino, ter ne smemo dopustiti nobene izjeme, dokler ni navada trdno zasidrana v naši naravi.

Vsaka sprememba prinaša s seboj nekaj tveganja. Prav zaradi tega tveganja in zaradi strahu pred neuspehom se marsikdo noče spremeniti. Kdor se dobro prilagaja spreminjajočemu se okolju, ponavadi premore splet nespremenljivih notranjih vrednot in vselej ravna skladno z njimi. Ta integriteta neguje njegovo samospoštovanje in daje trden občutek varnosti, iz katerega učinkovito deluje v spreminljivih okoliščinah (Covey 2000, 238, 239).

Svet se vsekakor revolucionarno spreminja. Vsak pozoren opazovalec opazuje preobrazbo v skoraj vseh industrijskih panogah. Nesporno se bo v naslednjih letih dogodilo več sprememb, kot se jih je v minulih stoletjih. Te revolucionarne spremembe bodo za vselej spremenile delovanje številnih podjetij. Ljudje in izdelki, ki jim ne bodo sledili, bodo hitro zastareli (Covey 2000, 236).

Vse te spremembe zahtevajo večji premik v managerski miselnosti in praksi. Malokatero podjetje in njegovi managerji se spreminjajo z gibanji. Naša družba ceni demokracijo, pa vendar večina podjetij posluje avtokratično; ceni kapitalizem, številna podjetja pa so fevdalna. Medtem ko se družba nagiba k pluralizmu, številna podjetja prisegajo na enovitost. Najosnovnejša je potreba po razumevanju človeške narave. Motivacijska teorija se je preusmerila od želodca (telesna in ekonomska) k srcu (dobri medsebojni odnosi, lepo ravnanje), umu (prepoznavanje, razvoj, uporaba in priznanje nadarjenosti) in duhu (občutek preseganja pomena ali smisla). Širša zamisel o človekovi naravi sproža naslednji premik v managerski vlogi, in sicer od junaka k razvijalcu, od poveljnika k svetovalcu, od človeka, ki ukazuje, k mentorju, od tistega, ki odloča, k onemu, ki pojasnjuje vrednote in daje zgled. Novi manager zavrača konfrontacijski dialog in razvija empatičnega, ne oklepa se moči, ampak jo deli, namesto nasprotniških (zmagam-izgubiš), oblikuje sodelovalne odnose, ki temeljijo na vzajemnih koristih (zmagam-zmagaš). Tak »premik paradigme« je mogoče opisati s kontinuumom, ki ima

na enem koncu zunanji, na drugem pa notranji nadzor ali zavezanost sega torej od površinskih medsebojnih odnosov k popolni izrabi človeških virov. Novi vodja se uči »razbrati« vsako situacijo in se ji ustrezno prilagaja. Izjemen zgled novega sloga vodenja je opisan v delu Kena Blancharda *Situational Leadership II*. Pisec trdi, da mora vodja vselej prilagoditi svoj slog zmožnostim in zrelosti (sposobnosti in zavezanosti) svojih ljudi. Tak vodja mora znati dobro diagnosticirati, obvladati pa mora tudi široko paleto managerskih slogov ter pogumno in prožno uporabiti ustreznega (Covey 2000, 238).

Pomen kadrov v organizacijah se spreminja. Obstajajo različne šole, teorije in pristopi, ki so v dvajsetem stoletju bistveno spremenili odnos managementa do zaposlenih. Osnova vsakega podjetja so v njem zaposleni ljudje. Od ravnanja vodstva z zaposlenimi je odvisno ali bo podjetje uspešno in učinkovito ali ne. Vodji prav nič ne pomagajo njegova tehnična znanja, če mu ljudje nočejo slediti in opravljati dela po svojih najboljših močeh. Ljudje so za organizacijo viri, potenciali in kapital, hkrati pa razpolagajo še z drugimi viri.

Ker se svet tako močno spreminja se z njim tudi načini ravnanja z ljudmi. V sodobnem času je potreba po drugačnem pristopu managementa do zaposlenih, ker je duh časa drugačen in z njim tudi ljudje.

V nadaljevanju bom opisala nekaj sodobnih pristopov pri ravnanju s človeškimi viri, ki so mi tekom študija ostali v spominu in bi jih želela predstaviti tudi podjetju Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki. Mislim, da bi ideje lahko uporabili pri svojem poslovanju.

3 SODOBNI PRISTOPI PRI RAVNANJU S ČLOVEŠKIMI VIRI

Predstavila bom *kontrolno teorijo*, ki podrobno razlaga kako naj manager ravna z zaposlenimi, da bodo delali kvalitetno in z zadovoljstvom. Nekaj več o motivaciji zaposlenih bom opisala v naslednjem pristopu *Gung Ho*, ki je povzet iz narave in se mi zdi zanimiv predvsem zaradi preprostih idej, ki jih lahko podjetje prenese v poslovni svet. Sledi še nekaj *ostalih pristopov*, kjer sem zasledila nekaj razmišljanj in praktičnih nasvetov glede ravnanja s človeškimi viri sedaj ali v prihodnosti.

3.1 Kontrolna teorija

Kontrolna teorija, ki razlaga človeško vedenje, je bila prvič opisana 1973, vendar jo je avtor William Glasser šele leta 1984 predstavil ljudem tako, da so jo lahko začeli uporabljati v praksi. Kontrolna teorija se tesno prepleta z teorijo strokovnjaka na področju vodenja W. Edwardsa Deminga, ki je najbolj znan po svojih štirinajstih točkah o obveznostih managementa in po uspešnem vodenju Japoncev h kakovosti po drugi svetovni vojni. Deming veliko govori o veselju pri delu, o tem kako bi morali pri stikih z delavci ovreči vse vzvode strahu. V primerjavi z Demingom, kontrolna teorija bolj prepričljivo argumentira managersko vodenje. Kontrolna teorija razlaga kaj je kakovost in kako jo vodje dosežajo, kaj je managersko vodenje in kako se razlikuje od šefovskega, je nova razlaga našega vedenja, ki vodi do zadovoljstva vseh v delovnem procesu.

3.1.1 Celostno vedenje

Vsako vedenje je celostno vedenje. Vzrok vsakega našega vedenja, je nenehno izbiranje tistega, za kar mislimo, da bo najbolje zadovoljilo naše potrebe.

Vse kar delamo je vedenje in vsa pomembna vedenja izberemo sami.

Vedenje je še veliko več kot le dejavnost, je kombinacija štirih komponent: *dejavnosti* ali akcije, *misli*, *čustev* in *fiziologije*. Dokler smo pri polni zavesti, sta akcija in mišljenje, skoraj popolnoma prostovoljni, odvisni od nas, čustva in fiziologija, pa sta redko pod našim nadzorom.

Manager se ukvarja s tistim kar je moč spremeniti in to sta mišljenje in akcija, sprejema pa fiziologijo in čustva. Če se delavec počuti slabo, je manager odgovoren za to, da mu pomaga bolje zadovoljiti njegove potrebe, kar pomeni, da delavec v službi misli in deluje učinkoviteje, kar ima za posledico boljše počutje. To stori tako, da se z njim pogovori, ga posluša in prepriča, da bi se lahko bolje počutil, če bi izbral malo napornejšo pot. Na začetku poišče področje, kjer ga delavec dobro obvlada in lahko

doseže uspeh, zraven pa spremlja njegov napredek in ga spodbuja. Ko delavec napreduje, si pridobiva samozaupanje in počutje se izboljša. Manager se zaveda, da ne moremo kar tako prenehati z nečim. Zato delavcu pomaga napraviti boljšo izbiro.

Vse, kar lahko storimo je izbira učinkovitejšega vedenja.

Vzrok vsakega našega vedenja, je nenehno izbiranje tistega, za kar mislimo, da bo najboljše zadovoljilo naše potrebe. Če torej delavec kakovostno dela, je izbral to zato, ker ga bolj zadovoljuje, kot če se odločil drugače. Če ve, kako bi lahko kakovostno delal, pa se za to ne odloči, je to tudi izbira. To stori zato, ker tisto, kar oz. kako mu je bilo naročeno, njegovih potreb ne zadovoljuje dovolj, da bi ga prepričalo v ta napor.

Naša sposobnost uspešnega vodenja in kateregakoli drugega dela, je odvisna od tega, kako dobro se bomo naučili izbirati učinkovite oblike vedenja.

Kontrolna teorija temelji na prepričanju, da vse človeško vedenje povzroča tisto, kar se dogaja v glavi človeka in kar je zunaj njega ne povzroči nobenega njegovega odziva. Je v ostrem nasprotju s teorijo dražljaj-odziv (D-O), ki jo uporabljajo skoraj vsi ljudje, katera trdi, da človeško vedenje povzroči dražljaj v obliki dogodka ali situacije zunaj osebe, ki se odziva nanj. Kontrolna teorija trdi, da kadar se odločimo, da naredimo karkoli, kar izberemo, je to zato, ker to vedenje, ki smo ga izbrali, zadovolji eno ali več od petih temeljnih potreb, ki so vgrajene v gensko strukturo naših možganov.

Kar se v teoriji D-O imenuje dražljaj, se v kontrolni teoriji imenuje informacija. Sama informacija nas sama po sebi ne pripravi do tega, da bi karkoli storili. Pove nam kaj se dogaja, še vedno moramo sami ugotoviti, kaj bomo storili, da bo za nas najboljše. Za nas je vedno najboljše tisto, kar se nam zdi najbolj zadovoljujoče za naše potrebe.

Temeljna razlika med šefom in managerjem je ravno v tem, da šef misli, da lahko spodbudi delavca, k tistemu, kar hoče, najpogosteje z grožnjami in kaznijo, ne glede na to, ali le te zadovoljujejo delavčeve potrebe. Manager pa ve, da lahko stori samo to, da da delavcu informacijo. Na podlagi te informacije se bo delavec odločil ali bo delal kakovostno, kar je nujno, da je podjetje lahko uspešno.

Zato poskušajo managerji dati delavcem takšno informacijo, ki jih bo privedla do prepričanja, da jih bo še večji trud, vložen v kakovostno delo, zadovoljil bolj kot karkoli drugega, kar bi lahko počeli v tistem času. Za managerja pa je ta informacija ključna. Delavcu ne more dati informacije o zadovoljevanju njegovih potreb, če sploh ne ve, kaj so te potrebe (Glasser 1994, 50-75).

3.1.2 Pet temeljnih človeških potreb

Temeljne potrebe so vzrok našega vedenja in nas na nešteto načinov, ki se jih vsak posameznik domisli, prisilijo, da si prizadevamo za *preživetje*, *ljubezen* in *pripadnost*, *moč* ali *priznanje*, *svobodo* in *zabavo* (Glasser 1994, 63).

Večina ljudi želi podobno količino ljubezni, moči, zabave, svobode in sredstev za preživetje, obstajajo pa razlike v intenziteti potreb.

Od teh petih potreb so štiri psihične. Samo potreba po preživetju je fiziološka. Za kakovostno delo so psihološke potrebe bolj pomembne, saj delavci ki mislijo, da je njihovo delo povezano zgolj s preživetjem, delajo redko več, kot je potrebno, da obdržijo službo.

Nihče ne more zadovoljiti potrebe nekoga drugega. To moramo napraviti sami (Glasser 1994, 67).

Kot managerji lahko delavcu ponudimo tisto, kar se nam zdi priložnost. Stvar delavca je, da se odloči, ali je to res zadovoljujoča priložnost in jo izkoristi.

Na primer: lahko izberemo svoje delavce, jim pojasnimo kakšno delo želimo imeti opravljeno in jih poprosimo za predloge, kako bi to kar najučinkoviteje izpeljali. Pri tem jih poslušamo in spodbujamo, naj presodijo, ali je njihovo sedanje delo boljše od prejšnjega. Večina delavcev s tem dobro zadovolji potrebi po pripadnosti, moči in imajo več kontrole nad svojim delom, kot če z njimi ravnamo šefovsko. Ta kontrola nas vodi k jedru kontrolne teorije: vsi hočemo imeti občutek, da nadziramo tisto, kar smo se odločili delati. Zato ima kontrolna teorija tako ime. To pomeni, da imamo nadzor nad svojim življenjem, kadar zmoremo zadovoljevati svoje potrebe. Bolj kot jih zadovoljujemo, bolj učinkovit nadzor imamo, zato skušamo to ravnanje nenehno izboljševati in s tem nenehno izboljševati kakovost svojega življenja (Glasser 1994, 68).

Kontrolna teorija definira kakovost kot vse, kar delamo ali se naučimo in kar močno zadovoljuje eno ali več naših temeljnih potreb (Glasser 1994, 68).

Zadovoljevanje svojih potreb, tako psihičnih kot fizičnih, je torej cilj našega življenja. Kako dolgo lahko zdržimo frustracijo ob nepotešeni potrebi, je odvisno od tega, kako močna je potreba in kolikšna je naša sposobnost, da jo zadovoljimo. Kako se počutimo je najbolj natančna informacija o tem, ali imamo svoje življenje pod nadzorom ali ne (Glasser, 1994, str. 69).

Manager si stalno prizadeva, da bi uskladił zahteve dela s potrebami delavcev in ve, da frustriran delavec ne razmišlja o kakovosti, zato se trudi za dober medsebojni odnos.

Delavci tako cenijo, če dobijo nekaj moči, da spoštujejo človeka, ki jo jim je dal. Šefe pa skrbi, če bi delavcem prepustili moč, ki bi jo sami izgubili.

3.1.3 Svet kakovosti

Svoje potrebe moramo znati zadovoljiti v resničnem svetu, zato moramo znati ugotoviti, kaj ta svet je. Da bi lahko ugotovili, kaj je resnični svet, se moramo roditi z zmožnostjo zaznavanja.

Že zelo zgodaj zlasti lahko prepoznavamo in imenujejo ljudi, ob katerih se počutimo zelo dobro. Posebej se zanimamo za vse, ob čemer se dobro počutimo. Zaradi tega zanimanja prihranimo v svojem spominu posebno mesto, ki ga imenujemo *naš svet kakovosti*. V njem shranimo vse ob čemer in ob komer smo odkrili, da se dobro počutimo. To specifično znanje, ki sestavlja naš svet kakovosti, postane jedro našega življenja. Z leti mu poskušamo dodajati nove elemente, ob čemer se izjemno dobro počutimo. S tega sveta odstranjujemo stvari, ob katerih se ne počutimo več dobro. V jeziku kontrolne teorije, vsi funkcioniramo kot kontrolni sistemi in poskušamo uravnati resnični svet tako, da bi bil čimbolj podoben našemu svetu kakovosti. Gonilna sila našega življenja je prej specifično znanje o zadovoljevanju potreb, ki je shranjeno v našem sorazmerno majhnem svetu kakovosti.

Svet kakovosti nam omogoča, da definiramo pojem kakovosti: kakovost je tista, kar se odločimo shraniti v svojem svetu kakovosti. To pa pomeni, da ima vsak od nas popoln nadzor nad tem, kar vnašamo v svoj svet kakovosti.

Če naj uspešno vodimo podjetje, moramo nujno prepričati svoje delavce, da vnesejo naša pričakovanja v svoj svet kakovosti. Zato pa je skoraj pogoj, da morajo najprej sprejeti nas v svoj svet kakovosti. Managerju uspe vstopiti v svet kakovosti svojih delavcev zato, ker zna prisluhniti njihovim potrebam. Šefi, ki uporabljajo prisilo in grožnje ter se ne zmenijo za potrebe delavcev, so zadnji ljudje, ki bi jih delavci vnesli v svoj svet kakovosti. To je vzrok, zakaj imajo toliko težav, ko skušajo prepričati delavce v nujnost kakovostnejšega dela.

Mogoče je, da delavec dela dobro preprosto zato, ker ga delo zadovoljuje samo po sebi, ne glede na to, kako z njim ravna predpostavljeni. Toda, ker je delovni proces vse bolj razdrobljen in vse manj delavcev ugleda končni izdelek, je bolj vodenje delavca in manj delo samo tisto, ki določa, ali bo delavec opravljal kakovostno delo, potrebno za konkurenčnost podjetja. Če večina delavcev vnese podjetje, managerje, izdelke in storitve ter stranke v svoj svet kakovosti in če podjetje stalno izboljšuje izdelek ter mu ohranja konkurenčno ceno bo dobro uspevalo. Ponavadi ne odstranimo nečesa iz svojega sveta kakovosti, dokler nismo prepričani, da to lahko z nečim nadomestimo. Tako delavci kot managerji morajo vnesti drug drugega v svoj svet kakovosti.

Potrebe, celostno vedenje in svet kakovosti so srčika kontrolne teorije (Glasser 1994, 90).

Glasser razlaga, da razlika med tistim kar želimo, torej sličico, ki je shranjena v našem svetu kakovosti in tistim, kar se trenutno dogaja v resničnem svetu je specifični

vzrok za vse naše vedenje, npr. ko telefon zazvoni obstaja velika razlika med tistim kar si želimo – pogovor s človekom na drugi strani in kar imamo – zvonjenje telefona.

Deming poudarja stalno izpopolnjevanje, saj ve, da kakovost ne more biti statična. Ko delavec vnese sličice kakovostnega dela in nenehnega izpopolnjevanja v svoj svet kakovosti, bo trdo delal, zlasti če sta v tem svetu še sličici njegovega managerja in kupca. Če naj bi delavci vnesli v svoj svet kakovosti sliko nenehnega izboljševanja jim mora dati manager očitno priznanje. Delavci si želijo, da jim manager zaupa, da dobro delajo. Ko se pojavi to zaupanje, se v podjetju pojavi tudi kakovost. Delavec mora biti tudi ustvarjalen in to pokazati tudi pri svojem izdelku, zato pa ga mora manager poslušati. Šefi ne razmišljajo veliko o ustvarjalnosti. V njihovih predstavah morajo delavci delati tisto, kar jim je naročeno.

Kontrolna teorija uči, da smo vsi ustvarjalni in da nam postane ta kreativnost dostopnejša, kadar se počutimo, da nadzorujemo stvari. V sproščenem ozračju smo vsi bolj ustvarjalni.

Manager, ki razume kontrolno teorijo, razume tudi ustvarjalnost. Ravnal bo tako, da bodo delavci postali pozorni na svojo ustvarjalnost in o njej govorili z njim in z drugimi. Če nismo sposobni, da bi dali prosto pot ustvarjalnosti svojih uslužbencev, ne bomo nikoli odkrili novih in boljših načinov, kako opraviti delo, ali rešiti problem, to pa je bistvo kakovosti.

Dobro vemo, da ima podjetje, v katerem so vodilni delavci sestavni del sveta kakovosti delavcev, veliko manj stroškov za zdravljenje, manj bolniških dopustov, nesreč in odpuščanja iz službe. Šefovstvo pa vodi v nezadovoljstvo, ki povzroča velike stroške in trpljenje.

3.1.4 Managersko vodenje (lead -management)

Managerji se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si ves čas želimo. In ker si to vsi želimo, so kakovostni izdelki in storitve po sprejemljivi ceni ključ za uspešno konkurenco pri vsakem podjetju (Glasser 1994, 30)

Če managerji želijo od delavcev, da bi vložili v kakovost dela več duševnega in fizičnega prizadevanja, se morajo nehati vesti kot šefi in se na vso moč potruditi, da bi vzpostavili z delavci zaupljiv odnos. V tej situaciji zaupanje pomeni, da so delavci na podlagi izkušenj začeli verjeti, da manager misli na njihove najpomembnejše interese. Da bi ustvaril to zaupanje, se mora manager naučiti kako biti topel, prijateljski in kako priskočiti na pomoč. Opustiti mora tradicionalna šefovska privilegija: kritiko in prisilo (Glasser 1994, 24).

Ko se managerji naučijo in začno uporabljati kontrolno teorijo, obstaja precejšna možnost, da bodo opustili šefovstvo in želeli sprejeti managersko vodenje.

Delovanje uspešnih vodij se kaže v konceptualnem razmišljanju, v globalnem pristopu in celovitem obvladovanju nerešenih vprašanj (Gabrijelčič 1995, 142).

Predstavila bom razliko med šefovskim in manageskim vodenjem. Naj začnem z razlago *šefovskega vodenja (boss-management)*:

Kadar se delavci upirajo, šef skoraj vedno uporabi prisilo (kazen) in jih s tem poiskusi pripraviti do tega, da bi ga ubogali. S tem ustvarja delovno ozračje, kjer so delavci in vodilni uslužbenci nasprotniki. Šefi odobravajo nasprotje.

Šef določi nalogo in merila, po katerih mora biti opravljena. Pri tem se navadno ne posvetuje z delavci. Šef se bolj ukvarja s svojim stališčem kot katerikoli drugim, to pa preprečuje sodelovanje, ki je potrebno za kakovostno delo.

Šef navadno pove ne pa tudi pokaže kako mora biti naloga opravljena. Le redko vpraša za mnenje, kako bi bila lahko naloga bolje opravljena.

Šef nadzira delo in delavce, zato sami ne ocenjujejo dela in ne razmišljajo o kakovosti. Delavci delajo le toliko, kolikor je nujno potrebno.

Šefi verjamejo v tradicionalno teorijo človeškega vedenja- psihologijo dražljaja in odziva (D-O) in se tudi ravna po njej. Sledijo ji zato ker podpira njihovo prepričanje, da je mogoče ljudi z nagrado ali kaznijo pripraviti do tega, da storijo, kar hoče šef, pa če jim je prav ali ne. Nekoliko pa ji sledijo zato, ker ne poznajo nobene druge teorije (Glasser 1994, 58).

Managersko vodenje (lead - management):

Managerji pritegnejo delavce k stalni odprti razpravi o ceni in kakovosti dela. Svoje delavce ne le poslušajo, ampak jih tudi opogumljajo k vsakršnim prispevkom za dvig kvalitete.

Manager nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da delavec natanko ve, kaj manager pričakuje. Manager si prizadeva, da bi pri delavcih povečal občutek, da obvladajo svoje delo.

Manager odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Delavce uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela.

Manager nenehno uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njegov posel olajševanje njihovega dela. To pomeni, da dela vse, kar more, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, pa tudi s prijateljskim ozračjem na delavnem mestu. Tu ni prostora za prisilo in nestrpnost med delavci in vodji. Delavci ga bodo jemali resno, če bo v svojih izjavah iskren in bo govoril tisto kar misli in delal tisto kar govori (Glasser 1994, 24-28).

Temeljno pravilo kontrolne teorije je, da nikogar ne moreš prisiliti, da bi delal tisto, česar ne želi. Lahko ga samo naučiš boljše metode in ga opogumljaš, da poizkusi. Če bo delovalo obstaja možnost, da bo nadaljeval v tej smeri (Glasser 1994, 60).

Dokler se ne naučijo drugače, bo večina vodij še naprej verjela, da je mogoče pripraviti ljudi, da počno tisto, česar ne marajo. Kontrolna teorija trdi, da to ni mogoče, teorija dražljaj-odziv (D-O), da je. To neskladje je temeljna razlika med temi teorijama (Glasser 1994, 60).

Če želimo ravnati z ljudmi brez prisile, to pomeni, da mora postati služba prostor za pogovor in poslušanje. To najbolj pomaga delavcem občutiti, da imajo nekaj moči. Močnejše kot se počutijo, bolje bodo delali. Pomembno je, da se v pogovoru lahko pogosto in brez zadržkov govori o kakovosti.

Japonci, ki so sledili Demingu, so sprejeli managersko vodenje, in uspelo jim je premagati gospodarsko krizo po drugi svetovni vojni in postati svetovna velesila v gospodarstvu.

Manager nikoli ne pozabi, da je treba delo nenehno izboljševati. Nepopustljiv je v svojem prepričanju, da so njegovi uslužbenci tako dobri kot drugi ali boljši. Manager bi moral utelešati idejo, da se nikoli ne odneha, pa če se pojavijo še tako velike težave. Skupaj se lahko najde rešitev za karkoli. Delovno okolje mora povsem prežemati misel: »tega smo zmožni. Prisila ne obstaja (Glasser 1994, 113).«

3.1.5 Naši medsebojni odnosi

Med ljudmi so prisotni štirje vrste odnosov: prijateljski, učiteljski, svetovaljski in odnos med managerjem in delavcem. Več kot jih vodja lahko doda svoji veščini vodenja, lažje je to vodenje.

- Doslej je bila omenjena razlaga managerskega vodenja, ki je omejena na odnos *manager-delavec*, vendar se mora manager naučiti tudi učinkovitih prijateljskih, učiteljskih in svetovalskih odnosov, da je vodenje ljudi uspešnejše.
- *Prijateljski odnos* je najpogostejši. Prijatelji so ljudje, ki uživajo v družbi drug drugega zaradi skupnih interesov. Tako vodje s prijateljskim odnosom lažje prepričajo delavce, naj dobro delajo. Če se prijateljsko zanimajo za njihov posel, jim dajejo le smiselne naloge in jih spodbujajo, da sami ocenijo svoje delo, delavci ne bodo izkoristili tega prijateljstva. Delali bodo veliko bolj zavzeto, kot če je vodja vzvišen in neprijazen. Ljudje so sposobni opraviti presenetljivo veliko, če verjamejo, da sta njihovo znanje in veščina cenjena in da lahko sodelujejo pri odločitvah v zvezi s svojim delom. Če bi obstajal aksinom o prijateljstvu, bi se glasil takole: »Bolj ko

nekoga poznamo in bolj ko nam je všeč, več želimo zanj storiti z veseljem.«
Obstajajo tri stvari, ki se jih pri vodenju izogibamo: kritika, prisila in previsoke zahteve. Vse tri so uničevalne za prijateljski odnos, najbolj pa kritika. Uspešen manager se mora naučiti, da ne uporablja kritike in prisile.

- *Odnos učitelj - učenec* je v organizaciji lahko uspešen, če delavci odkrijejo, da učenje povečuje kakovost njihovega življenja in so zato pripravljeni na stalno izpopolnjevanje na svojem delovnem področju.
- *Za odnos svetovalec–svetovanec* je značilno, da svetovalec pomaga svetovancu, ki si želi pomoči. Pomoč je v posebni obliki dajanja nasvetov ali predlogov. Če pa druga oseba ne mara pomoči, ji ne moremo svetovati, ne pomagati s svetovanjem, pač pa vodenjem.

Različica svetovanja, ki bi jo moral manager pri svojem delu redno uporabljati je, da prosi delavca za nasvet kako rešiti problem, ki ga manager opazi in se potruditi, da se ravna po njem. Delavci, ki vidijo, da se njihov manager opira na njihove nasvete, delajo zelo trdo, ne da bi se veliko pritoževali. Deming pravi, da delavec, ki opravlja določeno delo, ve o tem delu veliko več kot kdorkoli drug. Najboljši način, da uporabimo to strokovno znanje je, da vprašamo delavca za nasvet z njegovega področja in ga praviloma tudi upoštevamo (Glasser 1994, 47-52).

3.1.6 Pet pogojev za kakovost

Kakovost je ključ za tržni delež, ta pa je ključ za dolgoročni uspeh. Managerji pri svojem delu morajo upoštevati pet pogojev, če pričakujejo, da naj njihovi delavci delajo kakovostno. Vsi pogoji temeljijo na kontrolni teoriji in vključujejo večino Demingovih štirinajst točk o vodenju delavcev. Ti pogoji so:

- Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Delavci morajo zaupati managerjem. Zaupanje temelji na prepričanju, da te oseba, ki ji zaupaš, ne bo prizadela, ampak se trudila za dober odnos. Z vsemi informacijami o težavah bi morali seznaniti zaposlene in jih povprašati, kakšne rešitve predlagajo.
- Ker je kakovost zmeraj koristna, bi morali delavcem dajati samo smiselne zaposlitve in jih opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela. Nič ne uničuje kakovosti tako, kot če morajo ljudje delati stvari, ki se zde nekoristne, ali če zavračamo njihove zamisli o izboljšavah.
- Od delavcev pričakujemo, da dajo od sebe najboljše. Temeljna predpostavka kakovosti je, da je rezultat prizadevanj tako delavcev kot vodstva. Če sta prejšnja dva pogoja izpolnjena, bodo ljudje voljni dati vse

od sebe, zato je ta pogoj skoraj odveč. Da pa se bo uresničil, mora biti izpolnjen četrti pogoj.

- Od dneva, ko jih zaposlijo, managerji pomagajo delavcem, da se naučijo nenehno sami presojati svoje delo. Potem jih na podlagi samopresoje opogumljajo, da izboljšujejo kakovost svojega dela. Kakovostno delo ni nikoli rezultat ocenjevanja drugih, zmeraj je rezultat samopresoje in nenehnega izboljševanja. Deming v tretji od štirinajstih točk pravi, da je treba za boljšo kakovost zmanjšati odvisnost od nadzornikov, v dvanajsti točki pa, da je treba odpraviti sistem kaznovanja in nagrajevanja. Pravi tudi, da nobeno človeško bitje ne bi smelo ocenjevati drugega človeškega bitja. Kajti, če smo izpostavljeni ocenjevanju drugih, se v nas skoraj vedno porodijo nezaupanje, nasprotovanje in jeza, ki zapirajo pot h kakovosti.
- Ob kakovostno opravljenem delu se vedno dobro počutimo. To pravzaprav ni pogoj, kajti ko manager vnese v svojo prakso vodenja prve štiri pogoje, ni več kaj dodati. Dobro se počutimo zmeraj, kadar smo kakorkoli povezani s kakovostjo (Glasser 1994, 32-36).

Management torej mora dati ljudem moč. Odpraviti mora ovire, ki uničujejo ustvarjalnost, zavzetost in kakovost. Vsi imamo pravico, da se veselimo svojega dela in smo ponosni nanj. Managerji, ki želijo doseči vrhunsko kakovost, morajo postati vodje, ki prepoznajo potencial zaposlenih in znajo črpati iz njega uporabne zamisli, inovativnost, ustvarjalnost in skrb za kakovost (Covey 2000, 222).

Oaza vrhunske kakovosti predstavlja zeleno stanje. Iniciative kakovosti temeljijo na načelih nenehnega izboljševanja izdelkov in storitev, pa tudi prenavljanja, ki temelji na predvidevanju potreb in želja odjemalcev, še preden jih izrazijo. Presega zadovoljevanje. Oblikuje globoko vdanost (Covey 2000, 235).

Da ljudje dajejo od sebe najboljše morajo biti dobro motivirani. V nadaljevanju bom opisala zanimiv pristop pri motiviranju ljudi, ki je prevzet iz narave, kot veliko dobrih dosežkov znanosti nasploh in je znan predvsem v Angliji.

3.2 Gung Ho

Gung Ho je kitajski izraz za delati skupaj, izraz pa je bil tudi geslo Carlsonovih jurišnikov med drugo svetovno vojno, ki so bili znani po svojem zanosu, skupinskem delu in izjemnih dosežkih. Gung Ho pomeni neizmeren zanos, energijo in predanost nekemu delu. (Blanchard, Bowles 2001, 63).

V svoji diplomski želim predstaviti to navdušenje oziroma motivacijo za delo, ki lahko da upanje za vsako podjetje, ki se znajde v težavah glede motiviranja zaposlenih. Namenoma se nisem opredelila za natančno raziskovanje motivacije in motivacijskih

teorij, kot jih lahko zasledimo v klasični strokovni literaturi, ker menim, da so konkretni predlogi na to temo bolj dobrodošli.

Dorsey trdi, da lahko zaposlene motiviramo z jezo, pohlepom ali pa s pristnim navdušenjem in zaupanjem. Vsak od teh motivov lahko doseže rezultate, vendar s to razliko; da lahko nekatera čustva (strah, jeza, pohlep itd.) počasi uničijo zaposlene, medtem ko jim lahko druga (veselje in pristno navdušenje) izboljšajo kvaliteto življenja (Merkač Skok 2005, 195).

S pomočjo Gung Ho se v podjetju doseže navdušenje za delo, kakovost in uspeh.

Stanje Gung Ho v podjetju nastane skozi tri faze, ki so med seboj tesno povezane, vendar si morajo slediti v določenem zaporedju. Vse se začne z Duhom veverice, kasneje pride Pot bobra in nazadnje še Dar gosi. Za stanje Gung Ho je potrebno najmanj pet let sistematičnega učenja (Blanchard, Bowles 2001, 24-26).

3.2.1 Prva faza – Duh veverice

Blanchard in Bowlesova najdeta odgovore na določena vprašanja v zvezi z delom v organizaciji, v naravi, pri opazovanju veveric. Veverice z veliko vnemo delajo, ker do zime morajo nabrati dovolj zaloge, da preživijo. To pomeni, da so notranje motivirane, ker imajo cilj in je njihovo delo vredno. Vredno je širši pojem od pomembnega in pomeni da je treba delo razumeti kot pomembno, da delo mora voditi k cilju, ki ga vsi razumejo in ga sprejmejo, ter vse vrednote morajo botrovati vsem načrtom, odločitvam in dejanjem.

Da bi Duh veverice lahko prenesli v organizacije, morajo zaposleni (avtorja jima pravita člani delavnih skupin) razumeti, zakaj sploh delajo in zakaj je svet zaradi njihovega dela boljši. Ko ljudje enkrat razumejo, se zelo hitro in zanesljivo dobro počutijo zaradi sebe, ter je vsako delo *pravo delo*. Ljudje potrebujejo pravo delo, če želijo biti Gung Ho. Naučiti se je treba na delo gledati z vidika ljudi, ne števila izdelanih enot. (Blanchard, Bowles 2001, 39).

Delo organizacije je, da skrbi za stranke, vendar je razlog za njen obstoj v prvi vrsti ta, da služi ljudem, ki v njej delajo, pa tudi širši skupnosti.

Duh veverice sporoča:

Vemo, da naše delo pripomore, da je svet boljši:

- Bistvo je v razumevanju, ne v delu.
- Bistvo ni v izdelanih enotah, pač pa v tem, kako delo pomaga drugim.
- Rezultat je pozitivna samopodoba – čustvo, katerega moč se lahko primerja z ljubeznijo in sovraštvom.

- Ljudje morajo začititi iskrenost v izjavah in namerah, kar pomeni, da so do informacij upravičeni vsi.

Vsakdo dela z namenom, da bi dosegel skupni cilj:

- Člani delovnih skupin morajo čutiti, da so na prvem mestu. S tem se v njih vzbudi zaupanje, zaradi katerega bodo podprli skupne cilje.
- Direktor postavi kritične cilje. Delovno moštvo lahko postavi preostale. (Ljudje lahko nudijo največ podpore tedaj, kadar so sami prisotni pri ustvarjanju).
- Cilji so kot kačipot v prihodnosti med točko, kjer smo zdaj, in točko, kjer bi se radi znašli v prihodnosti. Cilji učinkovito osredotočijo pozornost.
- Ljudem ne moremo ukazati, naj podprejo cilje. Lahko jim le povemo, kakšnih koristi bodo deležni, če jim bodo sledili.

Vrednote botrujejo vsem načrtom, odločitvam in dejanjem:

- Cilji so za prihodnost, vrednote za sedanjost. Cilji so postavljeni, po vrednotah se živi. Cilji se spreminjajo, vrednote pa so trdna opora. Cilji motivirajo ljudi, vrednote pomagajo, da se ljudje ne nehajo truditi.
- Vrednote postavljajo resnične le, ko jih živiš in tudi od drugih zahtevaš, da se tako obnašajo. Vrednote določajo vodje.
- V Gung Ho podjetju so vrednote resnični šef. Vzdržati morajo v težkih časih, sicer niso prave vrednote.

3.2.2 Druga faza – Pot bobra

Duh verice vodi v Gung Ho le, če je prisotna tudi Pot bobra. Tudi bobri so neumorni kot veverice, vsak zase natančno ve kako in kaj narediti. Pot bobra nam daje odgovor na vprašanje: Kdo je tukaj glavni? Vsak bober ima svojo usodo krepko pod nadzorom. Sam se odloči, kako bo delo opravil. Bobri ravnajo kot neodvisni pogodbeni delavci. In to zato, ker sami tako hočejo in ne zato, ker bi jim kdo tako ukazal. Vsak bober se sam odloči na kakšen način bo pripomogel, da bo dosegel skupni cilj. Pot bobra pomeni, da morajo člani skupine sami nadzirati svojo pot do izpolnitve cilja, to pomeni, da je treba pravo delo opraviti na pravi način, poleg tega pa pomeni tudi kako je posameznik povezan z organizacijo in obratno (Blanchard, Bowles 2001, 74).

Ljudje, ki imajo resničen nadzor, delajo v organizacijah, ki jih cenijo kot osebnosti. Njihovim mislim, občutkom, potrebam in sanjam prisluhnejo, jih spoštujejo in na osnovi tega ukrepajo.

Bobri imajo takšno delo, kot so ga sposobni opraviti. Torej pot bobra zahteva delo, ki ga zaposleni zmorejo opraviti. Kadar ljudem postaviš prenizke norme, jih s tem užališ.

Vodja mora vedeti, kam je podjetje namenjeno in s pomočjo članov skupine prispeti tja.

Ko vodja postavi temeljne cilje in oblikuje vrednote, določi igralno polje in pravila igre. Določi, kdo igra na kateri poziciji, potem pa se mora iz igrišča umakniti in igralcem pustiti, da vodijo »žogo«. Cilji in vrednote so kot meje igrišča. Igralci morajo vedeti, da se dokler igrajo po pravilih, lahko gibljejo kjerkoli znotraj igralnega polja. Da ljudje prevzamejo pobudo morajo vodje omogočiti, da to storijo po svoji volji. Ko jim vodja pove, kako daleč lahko gredo, jim v bistvu pove, kako daleč je on pripravljen iti.

Resnična skrivnost uspešnega upravljanja je v tem, da kot vodja ugotoviš kaj ljudje sami od sebe počno, nato pa kako organizacijo podjetja prilagoditi, da bi čim bolje izkoristila naravno obnašanje zaposlenih (Blanchard, Bowles 2001, 75).

Na kratko bom povzela glavna sporočila, ki jih nosi Pot bobra:

- Igralno polje z jasno označenimi mejami:
- Cilji in vrednote določajo igralno polje in pravila igre.
- Vodje članom določijo položaj na igrišču, potem pa se z njega umaknejo in igralcem pustijo, da sami igrajo.
- Svoboda prevzemanja nadzora izhaja iz natančnega poznavanja lastnega ozemlja.

Mislim, občutkom, potrebam in sanjam prisluhnemo in glede njih tudi kaj naredimo:

- Ne moreš imeti nadzora, če te organizacija ne podpira (ali ne podpira tvojega dela).
- Zlato pravilo upravljanja: posameznike moraš ceniti kot osebe.
- Informacija je ključ do moči. Vsakdo potrebuje popolnoma odprt dostop do informacij. Vodje se morajo odreči vzvodom nadzora, do katerih so se ves čas kariere trudili dokopati. Težko je biti šef in obenem biti prav nič »šefovski«.

Sposobni za izzive:

- Proizvodna pričakovanja morajo biti v okviru sposobnosti in spretnosti. Vendar če od članov premalo pričakuješ, jih s tem užališ.
- Če veš, da samo goljufaš sistem in ničesar ne prispevaš, se pozitivna samopodoba kmalu sesuje. Če ljudje ne morejo pošteno zaslužiti svojega denarja, se čutijo ponižane.
- Gung Ho zahteva malce napora: delo, v katerega morajo ljudje vložiti vse svoje sile in ki jim omogoča, da se ob njem učijo in razvijajo.

3.2.3 Tretja faza - Dar gosi

Gosi se v naravi veliko in hrupno oglašajo. Oglašajo se med letom, ko vzletajo in ko pristajajo. Tu ne gre za svarjenje pred nevarnostjo, kot je to prisotno pri drugih živalih, pač pa za spodbujanje, sporočanje navdušenja, da je vse v redu.

Dar gosi Duhu veverice in Poti bobra vliva zanos in navdušenje, ker tako zaživi poslanstvo. Ljudje, ki se odločijo, da bodo dosegli nekaj, kar se jim zdi vredno in pomembno, se morajo zavezati poti, po kateri nameravajo iti, da bi svoj cilj dosegli. Če delo in način združiš, dobiš poslanstvo, vendar je gonilna sila, ki žene ljudi, da uresničijo svoje pravo poslanstvo, razlog, da se dela sploh lotijo. Potreba, ki jo je treba zadovoljiti. Če te potrebe zadovoljiš, ljudi nagradiš. Gung Ho ljudje opravljajo pravo delo, na pravi način za pravo nagrado (Blanchard, Bowles 2001, 119).

Ljudi lahko nagradiš na dva načina: denar in čestitke. Na prvem mestu je denar, najprej je potrebno poskrbeti za človekove materialne potrebe, hrano in oblačila, šele kasneje lahko poskrbiš za njegovega duha ter ga nahraniš s čestitkami in spodbujanjem. Pri čestitkah moraš biti iskren. Direktor ima za plače namenjeno omejeno vsoto denarja, vendar ima neomejeno zalogo pohval in čestitk. Če z njimi skopari, je to njegova krivda. Čestitke so lahko neposredne ali posredne. Neposredne so tiste, na katere običajno pomislimo. Ljudem poveš, kako dobro delajo ali jim izročiš nagrado, posredne pohvale so lahko še močnejše. Če nekomu, ki je sposoben opraviti neko nalogo zaupaš in se umakneš s poti, mu s tem jasno poveš, da se resnično zaneseš nanj. Spontane, posamične, določene in enkratne pohvale so vselej učinkovitejše od načrtovanih, vseobsežnih, splošnih in običajnih.

Najpomembnejše so spodbude, ki prihajajo iz srca, ki so izrečene pravočasno, brezpogojno in z navdušenjem. Ko v naravi gosi letijo v jati se glasno oglašajo, kar pomeni, da se medsebojno spodbujajo.

Ni dovolj, če le direktor vzpodbuja svoje zaposlene, tudi zaposleni se morajo spodbujati med seboj. Dar gosi je za vsakogar (Blanchard, Bowles 2001, 114).

Pomembno je, da se spodbuja in pohvali napredek, ne zgolj rezultat. Na nogometni tekmi se nikdar ne zgodi, da bi množica med brcanjem žoge tiho sedela in planila pokonci le, ko pade kakšen gol.

Glavna sporočila, ki jih nosi Dar gosi:

Čestitke, tako neposredne kot posredne, morajo biti ISKRENE.

- Čestitke so trditve, da so ljudje in njihovo delo pomembni in da zares prispevajo svoj delež k izpolnitvi skupnega poslanstva.
- Neposredno čestitanje je, kadar ljudem poveš, kako dobro delo opravljajo, ali jih nagradiš. Posredno čestitanje pa je, kadar se umakneš in članu

delovne skupine omogočiš, da nadaljuje s težavno, zapleteno in pomembno nalogo in se vzdržiš nadziranja in celo dajanja nasvetov.

- Če iskreno čestitaš, ne moreš pretiravati. Čestitke naj bodo pravočasne, brezpogojne in polne zanosa in navdušenja.

Brez zadetkov ni igre. Poleg tega spodbujaj tudi napredek.

- Na nobeni nogometni tekmi navijači ne sedijo v tišini in čakajo na gol. Spodbujajo napredek, ne le dosežkov. Dosežki, ki jih deliš z vsemi, povečajo vznemirjenje.
- Bolj ko so tvoje čestitke na desni, učinkovitejše bodo:
 - načrtovano – spontano
 - vseobsežno – posamično
 - splošno – določeno
 - običajno – enkratno
- Prenehaj se osredotočati na težave in na iskanje krivca (policijsko obnašanje) in začni iskati tiste, ki so odgovorni, da stvari dobro tečejo in so pravilno opravljene (trenersko obnašanje).

navdušenje = poslanstvo x denar x čestitke.

- Vredno delo in nadzor nad doseganjem cilja – to je poslanstvo.
- Medsebojno spodbujanje v delo vnese navdušenje.
- Denar pa je na prvem mestu – zadovoljiti je potrebno najprej materialne potrebe (hrana, oblačila, ipd.), preden lahko nahranimo duha s čestitkami.

3.3 Ostali sodobni pristopi pri ravnanju s človeškimi viri

Predstavila bom nekaj pogledov sodobnih avtorjev na ravnanje z ljudmi.

3.3.1 Ravnanje s človeškimi viri v 21. stoletju

Avtor Lipičnik ugotavlja, da bo ravnanje z ljudmi v organizaciji 21. stoletja odvisno predvsem od tega, kakšno bo stanje na trgu, na katerem želimo tekmovati in biti konkurenčni. Organizacije naj bi v konkurenčnem boju zmagovale že, če bodo zagotavljale kvaliteto, inovacije in prožnost. Tako uspešne organizacije naj bi imele še nekatere druge skupne lastnosti:

- *Usmerjenost k akciji* – hitrejše odzivanje na inovacije in spremembe. Današnji način ravnanja z ljudmi pri delu išče predvsem organizacijske rešitve z namenom, da bi dosegli zadovoljstvo zaposlenih in njihovo uspešnost pri delu.

- *Individualna orientiranost* – obveznost vsakega obravnavati kot človeka posameznika, s svojimi individualnimi lastnostmi in ponuditi programe, ki bi izboljšali zadovoljstvo pri delu in moralo vsakega posameznika.
- *Usmerjenost k sodelovanju zaposlenih* - kombiniranje posameznikov v ustrezne delovne teame, za doseganje boljših delovnih učinkov.
- *Globalna usmerjenost* – oblikovanje profesionalno vodenih organizacij, ki ljudi obravnavajo enakopravno, s spoštovanjem in občutkom do kulturnih razlik med njimi.
- *Usmerjenost h kakovosti* – dosledna usmerjenost k popolnem zadovoljstvu strank in vseh zaposlenih, ki delajo po programih, ki zagotavljajo, da je vsaka naloga že prvič pravilno opravljena (Lipičnik 1998, 44).

Lipičnik tudi meni, da je za razvoj uspešnega sistema za ravnanje s človeškimi viri, potrebno znati predvidevati spremembe v prihodnosti, imeti sposobnost ugotavljanja novih smernic in razvijati nove programe v skladu s pričakovanimi spremembami.

Ravnanje s človeškimi viri se osredinja na zagotavljanje optimalnega števila ustreznih ljudi. Ker so ljudje motor, ki poganja organizacijo, je novo zaposlovanje ljudi pomemben in stalen proces. Ko organizacija pridobi nove ljudi, mora nadaljevati njihov razvoj z namenom, da bi dosegla visoko stopnjo uspešnosti. Razvoj vključuje vzgojo in šolanje managerjev in drugih zaposlenih. Bistven element pri razvoju uspešnih sistemov je razumevanje motivacijskih vzvodov. Razviti je treba model plač, ki spodbuja ljudi k ustreznemu vedenju in omogoča primerljivost s plačami pri konkurenci.

Managerji, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, morajo vzdrževati odkrite in uspešne odnose z ljudmi. Ker odnosi postajajo vse kompleksnejši, bodo pogajanja in pogovori vse pogostejši in obsežnejši, pravila vedenja pa bodo v teh procesih izredno pomembna.

Globalni trg zahteva premike v organizacijski strukturi. Vsaka organizacija mora nepretrgoma izboljševati zmožnosti delovne sile in njeno produktivnost. Spreminjanje organizacijske kulture se začne z razvojem skupne vizije, okrepitevami zaposlenih in s krepitvijo odnosov med ljudmi.

Tudi informacije, komunikacije in raziskovalni sistemi so pomembni pri usklajevanju dejavnosti pri ravnanju s človeškimi viri. Razvoj računalniškega pridobivanja in obdelovanja informacij dobiva novo strateško vlogo.

Merjenje učinkovitosti ravnanja s človeškimi viri se meri preko vrednotenja uspešnosti posameznih dejavnosti s tega področja. Pri merjenju lahko uporabimo različne načine, kot so anketiranje ali pogovore. Managerji za področje ravnanja s človeškimi viri morajo biti zmožni dela s funkcijskimi managerji, da bi lahko

organizacija s pomočjo zaposlenih pridobila konkurenčne prednosti. Manager za ravnanje s človeškimi viri mora prevzeti vodilno vlogo v spreminjanju organizacije, da bi se ta uspešneje spopadla z novimi pogoji. Še več, sodelovati mora pri strateškem planiranju in pri napredovanju pričakovanih tokov, ki zahtevajo spremembo ravnanja s človeškimi viri (Lipičnik 1998, 43).

3.3.2 Management je le del celote in zato nosi le del odgovornosti

Claus Møller je avtor knjige, ki nosi naslov *Employeeeship*, kar v slovenskem jeziku pomeni vse tisto, kar tvori dobrega zaposlenega. Za razliko od drugih avtorjev, ne zagovarja mnenja, da je management tisti, ki je odgovoren za vse spodrseljaje in po drugi strani zaslužen za vse uspehe v podjetju. Prepričan je, da je management del celote in zato nosi le del odgovornosti. Za zagotovitev preživetja in neprestanega razvoja podjetja ne zadostuje le pripadnost lastnikov, nujna je celovita pripadnost vseh zaposlenih. Energijo ljudi je potrebno usmerjati v reševanje problemov in ne zgolj v njihovo ugotavljanje ter iskanje grešnih kozlov. Podjetje si ne sme privoščiti spopadov med oddelki, kot tudi nasprotujočih si interesov ne. Uspeh je namreč odvisen tako od managerjev kot od osebja, še posebej pa od njihovega medsebojnega sodelovanja.

Møller poudarja, da je delo ljudi v timu veliko bolj učinkovito, kot delo posameznikov in da zaposleni tima sledijo istim načelom, kot so navzoča v ekipnih športih – npr. v nogometu. V zmagujočem timu igra vsak za svojo zmago, kot za zmago tima. Ko ljudje v uspešnost podjetja vlagajo svoje najboljše moči, postane posebna vrsta osebne pripadnosti, ki se imenuje *Employeeeship* (Møller 1995,6).

V podjetju, kjer je prisotna *Employeeeship* kultura, se zaposleni trudijo za iste cilje, so zavzeti za delo, predani podjetju, se zabavajo ko opravljajo svoje delo, so ponosni, da so člani teama; vsi posamezniki razvijajo in kar najbolje uveljavljajo svoje močne točke; vsakdo se čuti osebno odgovoren za neuspeh in uspeh tima vsakdo igra za svojo zmago in za zmago tima.

Predpogoj, da je član osebja vodstveni skupini lojalen in da izkazuje *Employeeeship*, je da vodstvu podjetja zaupa, to pomeni, da zaupa v managerjevo osebno integriteto.

Avtor Møller navaja konkretne predloge, kako managerji lahko pridobijo zaupanje zaposlenih:

- *Biti dosledni* - to pomeni, da se morajo managerjeva dejanja in prepričanja ujemati.
- *Biti dober zgled* – Povsem nerealno je pričakovati lojalnost osebja, če tudi sam manager ne izraža lojalnosti do podjetja, svojih nadrejenih in osebja.

Nikoli se ne naroča svojemu osebju nekaj, kar bi bilo v nasprotju z etiko in moralo.

- *Nikoli se ne izda člana osebja* – če nekdo od osebja naredi napako, naj manager prevzame odgovornost v odnosu do nadrejenega in mu zagotovi, da bo on in osebje, popravilo napako.
- *Braniti svoje osebje* - kadar je deležno neupravičenih napadov kritik.
- *Nikoli se ne vdati* – se izogibati malodušnim izjavam, kot so: Meni je čisto vseeno, naredite kakor vam je volja...
- *Ne jemati poguma* – kadar se kritizira, naj se to počne na način, ki dovoljuje spremembo vedenja, ne da bi ob tem žalili osebnost. To zahteva naslednje: Namen kritike mora biti pozitiven, ne pa izraz frustracije; priznanje mora biti posredovano pogosteje, kot kritika; skupaj z osebjem se je treba sporazumeti glede neustreznosti določenega vedenja in kako ga spremeniti (Møller 1995, 123).

Postavljanje ciljev in sprejemanje odločitev je za management brezpredmetno, če osebje o njih ni obveščeno, jih ne razume in ne sprejema popolnoma. Za učinkovito sodelovanje in lojalnost je potrebna informiranost vseh zaposlenih v podjetju. Člani osebja, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna ali celo napačna informacija, bodo zlahka dobili vtis, da so nepomembni. Takšni člani osebja bodo verjetno delali manj zavzeto in bili manj lojalni, ter v skladu s tem tudi slabi ambasadorji svojega podjetja.

Odkritost vodstva in izmenjava mnenj na vseh ravneh podjetja ustvarja med osebjem zaupanje, občutek varnosti in lojalnosti. To pa podjetju pomaga prebroditi obdobja, ko se od zaposlenih zahteva dodaten napor in odrekanje. To pošteno komuniciranje je predpogoj za produktivnost, dobre odnose, kakovost in za Employeeeship kulturo podjetja (Møller 1995, 126).

Tukaj je nekaj koristnih nasvetov glede notranjega komuniciranja:

- *Dajati odkrite in poštene informacije* – Ljudi je potrebno obveščati o resničnem stanju v podjetju: problemih, priložnostih, izzivih, uspehih, neuspehih itd.
- *Priznati napake* - Napake naj managerji priznajo in naj jih ne poizkušajo prekriti z izgovori.
- *Dajati samo tiste obljube, ki se jih lahko drži* – Osebju ne obljubljeni, da ne bo nihče nikoli odpuščen. Bolje je obljubiti, da bo management storil vse, kar je v njegovi moči, da se temu izogne.

- *Vzpostaviti dialog* – Zagotoviti, da je vsakdo v podjetju vključen in da se vsakomur prisluhne. To velja za sestanke, razgovore, članke v glasilu podjetja, itd. Zavestno se truditi, da čimveč ljudi dobi možnost, priti do besede in predstaviti svoje svoje ideje.
- *Dajati tudi »mehke« informacije* – Zagotoviti, da notranje komuniciranje podjetja vključuje več kot le »trde« informacije. Obveščati o stanju stvari v mehkem svetu: zadovoljstvu osebja, zadovoljstvu srnk, zunanjih odnosih, podobi podjetja, obliki sodelovanja, obliki komuniciranja, psihološkem okolju, itd (Møller, 1995, str.127).

3.3.3 Prave sposobnosti za ravnanje z ljudmi so pomembne

Pegg pravi, da dobre storitve spremljajo odlične sposobnosti za ravnanje z ljudmi. Te sposobnosti so:

1. imeti veselje do dela z ljudmi,
2. biti dobro organiziran,
3. poskrbeti, da bo že na začetku vse prav,
4. imeti prijeten videz in glas,
5. uporabljati nazorne kretnje pri govorjenju,
6. posvetiti osebi, s katero se govori vso pozornost,
7. znati dobro poslušati,
8. pokazati razumevanje za človekove želje,
9. se pogovarjati preprosto in jasno,
10. obvladati položaj v stresnih trenutkih,
11. biti prijazen tudi pod pritiskom,
12. vzbuditi v vsakem človeku občutek, da je nekaj posebnega,
13. prilagajati se trenutnemu položaju,
14. znati ravnati s problematičnimi ljudmi (Pegg 1996, 129).

3.3.4 Ravnanje s problematičnimi ljudmi

Za vodenje problematičnih ljudi, Honey predlaga nekaj nasvetov:

- Težavne delavce motiviramo tako, da spremenimo stvari, ki preprečujejo, da bi se vedli tako, kot bi bilo treba. Ni nujno, da so težavni ljudje nemotivirani. Verjetneje je, da so motivirani za napačne stvari.

- Pri težavah, ki se pojavljajo pri delu v skupini ljudi, se je potrebno osredotočiti na vedenje in na tisto kar reče in dela, ne pa predpostavljati, da težava izvira iz njegove značajске lastnosti.
- Napačno je predpostavljati, da je vedenje ljudi vedno enako. Ljudje imajo na razpolago širok razpon vedenjskih možnosti. Včasih so tiho, drugič so glasni. Včasih radi sodelujejo, drugič ne, itd. Dejstvo je, da se vedenje ljudi spreminja, kar pomeni, da se ga da tudi izboljšati. Ljudje lahko svoje vedenje spremenijo, če si to res želijo. Spremenljivost vedenja pa vzbuja upanje.
- Situacija v kateri se vedenje pojavlja, je vedno pomemben del celotne slike in ključ do rešitve težav. Veliko bolje je iskati vzroke v situaciji, kot pa v težavni osebi. Če se spremeni situacija, se spremeni vedenje.
- Ker se človekovo vedenje vedno kaže v neki situaciji, to pomeni, da neželeno vedenje izvira iz prepletenosti osebnostnih lastnosti in situacije. Vodenje ljudi se ukvarja tudi z ugotavljanjem te medsebojne prepletenosti in soodvisnosti.
- Pomembno je, da se ljudem izkazuje pozornost, ko se prijetni in netežavni; da se ustvari možnost za njihovo sodelovanje in da se jim da naloge, katere so sposobni opraviti (Honey 1991, 5-9)

3.3.5 Vzbujanje zavzetosti za doseganje pozitivnega cilja

Podjetja z visoko tehnologijo imajo drugačno kulturo kot tista, ki so nastala v industrijski dobi. Da vodja lahko vzbudi v ljudeh zavzetost za delo, jim lahko ponudi različne vzpodbude. John Sculley ima zanimivo mnenje o tem, kako pridobiti ljudi v podjetjih. Prepričan je, da ljudje pričakujejo več kot le denar. Iščejo občutek poslanstva. O tem piše:

Želijo si možnosti za osebni razvoj, priložnosti, da bi lahko s svojim delom pomembno prispevali. Hočejo jasno razumeti vizijo in usmeritev korporacije, kaj je razlog za njeno poslovanje in kaj to pomeni za našo družbo in pogled na svet. Nekdanje vabe za zvestobo, pokojnino, zaposlitev za vse življenje, je nadomestilo zanimanje za take stvari, kot so ustvarjanje priložnosti, nagrade in izzivi za ljudi. V povračilo ljudje dokazujejo svojo predanost s tem, da se obvežejo, da bodo delali, kakor najbolje morejo. Zase in za podjetje (Pegg, 1996,95).

Vodja mora:

- Predstaviti jasno vizijo.
- Prikazati ljudem, da njene dobre stvari odtehtajo slabe.

- Pridobiti »navadne« ljudi, zlasti v velikih organizacijah.
- Pokazati ljudem, da lahko dosežejo pozitivne rezultate, če se bodo potrudili.

Ko vodja predstavi novo vizijo, se večina ljudi odzove z vprašanjem: »Kaj to pomeni zame?« Kako jih navdušiti, da bodo hoteli doseči »vrh gore«?

Pegg predlaga deset korakov, ki jih vodja lahko uporabi pri ravnanju z ljudmi, da lahko vzbudi zavzetost za doseg novega cilja ali vizije:

1. Začeti je potrebno s pridobivanjem svojih izvrševalcev.

Izvrševalce je potrebno vključiti v razvijanje strategije, jih povprašati, kakšno pomoč potrebujejo in prikazati koristi zanje in za stranke.

2. Načrtovanje pridobivanja ostalih ljudi.

Voditelj mora vedeti, kako bo pridobil »sol zemlje« zaposlenih ljudi.

Najprej mora ugotoviti, katere so njegove ciljne skupine (področni managerji, administrativno osebje v pisarni, proizvodni delavci...), nato pojasniti prednosti za vsako skupino, kar pomeni poiskati vsaj tri sprejemljive predloge za uvajanje nove strategije, ter potrebno je ugotoviti, kako se približati vsaki skupini.

3. Poučevanje svojih ljudi, kaj se dogaja po svetu.

To lahko poteka preko internega glasila, kjer se hkrati lahko obvešča o usmeritvah v poslovanju, prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih ter vse aktualne informacije.

4. Ustvarjanje občutka pripadnosti

Standardizacija je zelo pomembna, toda podjetja bodo brez osebnega nadiha ostale brez duše. Odločitve bi bilo treba spremeniti tako daleč navzdol v hierarhiji, kot je le možno. Vodje lahko ljudi prosijo, naj prispevajo svoje zamisli za izboljšanje storitev in izdelkov ter jih spodbujajo k izvajanju predlaganih sprememb.

Robert Tomasko pravi v svoji knjigi Razvrščanje navzdol, da lahko podjetja ustvarijo občutek pripadnosti tudi v slabih časih:

...Glavno vodstvo pa si je prizadevalo izogniti se odpuščanju. Po daljših razpravah so izoblikovali neobičajen predlog. Vodstvo je sklenilo, da bodo vsi zaposleni v podjetju, od predsednika do najnižje plačanega delavca, dobivali za deset odstotkov manjšo plačo in ostali doma vsak drugi petek. S porazdelitvijo »prizadetosti« po organizacijskih ravneh, se je direktor izognil tako izgubi človeških virov kot žrtvam v zvezi z odpuščanjem. Vsak je prevzel del izgube; tako so bili potem toliko bolj pripravljeni sodelovati pri ustvarjanju boljše prihodnosti (Pegg 1996, 99).

5. Seznanitev ljudi s svojo vizijo

Dobri vodje se znajo približati ljudem. Razumejo njihova pričakovanja, dodajo svoje znanje o tržišču in si drznejšo nekoliko vzgajati ljudi. Svojo vizijo prikažejo ljudem na kratek in zanimiv način in da je uresničljiva.

6. Prikazane koristi od doseganja cilja

Ljudje bodo radi delali, če si bodo pridobili kaj prijetnega. Če vidijo nekaj otipljivih koristi, ki vodijo podjetje proti zastavljenim ciljem, jih to dodatno motivira. Vodje bi zato morali sproti poročati o stanju podjetja in npr. prikazati video posnetke o uspehih svojih oddelkov na srečanjih.

7. Preveriti ali ljudje poznajo svoje naloge

Vsakdo mora poznati svojo vlogo pri uresničevanju poslanstva. Vodja se mora prepričati, da znajo vsi opisati svojo vlogo pri doseganju ciljev tima. Jasnost ustvarja zaupanje, ki potem vzbudi zavzetost za izpolnjevanje obveznosti.

8. Vodja razloži zakaj je potrebno trdo delo

Veliki voditelji brez olepševanja razložijo, s čim se bodo ljudje morda morali spoprijeti pri uresničevanju ciljev. Po drugi strani jim razložijo, kaj se bo zgodilo, če se podjetje ne bo uspelo spremeniti. Ljudje sprejmejo tako poštenost in sprejmejo izziv.

Vodja ne more notranje motivirati ljudi, to zmorejo le sami. Če je poslanstvo vredno truda, bodo odgovorili na izziv.

9. Vzbujanje zavzetosti za delo

Voditelji pogosto vodijo ljudi skozi tri stopnje: spodbujanje, zavzetost in dosežki. Kako ljudi pripraviti k drugemu koraku? Pegg trdi, da je eden od načinov, da vodje dobijo od svojih ljudi največ ta, da jim nudijo kar največ. Nadalje pravi:

Dajte jim čas za razpravo in potem, če vas ne preseneti katastrofa, domnevajte, da so ljudje pripravljeni prevzeti obveznosti. Usmerite energijo v doseganje pozitivnih rezultatov. Prosite ljudi, naj predlagajo načine, da bo vodstvo lahko več storilo, da bodo oni lahko ponudili boljše storitve in izdelke. Dali vam bodo veliko konkretnih zamisli, ki jih je mogoče uresničiti. Upoštevajte te zamisli in poskrbite, da se bodo v naslednjih dveh tednih pokazala znamenja uspeha. Lahko izberete kakršnokoli metodo, ljudi ne morete pregovoriti, naj bodo predani-za to se morajo odločiti (Pegg 1996, 102).

10. Vodja poskrbi za hitro viden uspeh

Vodja lahko hitro prikaže vidne dosežke, toda naslednji korak je skrbno pretehtano izvrševanje. Fizične spremembe spremenijo psihološko, kar naj bi spremenilo filozofsko (Pegg 1996, 103).

Mislim, da je še veliko idej kako ravnati z ljudmi v podjetju, ki bi jih lahko opisala, vendar je obseg diplomskega dela omejen in zato zaključujem teoretični del diplomske naloge.

4 PODJETJE ALPLES, INDUSTRIJA POHIŠTVA, D.D., ŽELEZNIKI

Podjetje Alples, industrija pohištva, d.d., pripada lesarski panogi. Je podjetje z bogato tradicijo razvoja in izdelave sestavljivega pohištva za opremo bivalnih prostorov. Začetki delovanja segajo v leto 1955 ko je bilo ustanovljeno Medzadružno lesno industrijsko podjetje Češnjica, ki se je kasneje, leta 1969, preimenovalo v Alples. Leta 1971 je bil zgrajen obrat ploskovnega pohištva, ki je bil tedaj zagotovo najsodobnejši v nekdanji skupni državi. Takrat je bilo v celotnem podjetju zaposlenih 695 delavcev. Podjetje se je razvijalo še naprej in v najboljših letih zaposlovalo več kot 1000 ljudi. Po letu 1985 se je rast podjetja začela ustavljati. Zaradi visoke inflacije in izgube nekaterih nekdanjih trgov, se je podjetje znašlo v hudih finančnih težavah. Sledila je decentralizacija podjetja v sedem holdinških družb. Nekatere od teh družb so propadle, nekatere pa so se z velikim težavam prebijale naprej in borile za obstanek. Leta 1999 se je imenovalo podjetje Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki, kjer se je vzpostavilo poslovanje z enim gospodarjem in dvema velikima obratoma za izdelavo pohištva.

Podjetje je v primerjavi s sorodnimi organizacijami v isti panogi uspešno, ugledno in eno najboljših pri izdelovanju pohištva v srednjem cenovnem razredu. Izdelujejo pohištvo za spalnice, dnevne sobe, predsobe, mladinske sobe in pisarne. Podjetje posebej odlikuje razmerje med kvaliteto in ceno ter hitri dobavni roki.

V podjetju Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki, je danes zaposlenih 330 ljudi. Zaradi vse krajšega življenjskega cikla izdelkov, večanja konkurence in naraščanja zahtev kupcev, podjetje vedno več vlaga v izobraževanje, razvoj in inoviranje novih izdelkov. Sprotno preverja kvaliteto procesov in izdelkov, rešuje reklamacije in sledi zahtevam kupcev. Leta 2002 je podjetje Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki prejelo certifikat kakovosti ISO 9001, za razvoj, proizvodnjo in prodajo pohištva. V podjetju se vse bolj zavedajo neprecenljive vrednosti človeškega kapitala, ki se v tem času nenehnih sprememb in močne konkurence, lahko prilagaja tržnim razmeram. Sposobni in dobro motivirani ljudje z znanjem, so edina prava konkurenčna prednost podjetja. Podjetje Alples, d.d., vse več časa in denarja namenja za izobraževanje managerjev na področju ravnanja s človeškimi viri, ker se zaveda pomena tega znanja za dolgoročni uspeh podjetja.

Ustrezno motiviran človek, je sposoben narediti veliko stvari in kakovostno, toda neprimerno več je sposoben narediti, če sodeluje s svojimi sodelavci, zato podjetje teži k sodelovanju in skupinskemu delu. Tudi tu so potrebna znanja in veščine ravnanja z ljudmi.

4.1 Ankete o zadovoljstvu zaposlenih v letih 2002 in 2005

Anketo o zadovoljstvu zaposlenih so v podjetju Alples izvedli leta 2002 in 2005. V anketi so zaposleni ovrednotili svoje zadovoljstvo v odnosu do nadrejenega in sodelavcev, zadovoljstvo z delom, plačilom, delovnimi pogoji, ter splošno zadovoljstvo. Svoje mnenje so zaposleni izrazili z oceno od 1 do 5 (1-najslabše, 5- najboljše). Poleg tega so lahko napisali svoje komentarje, ki so še bolj nazorno prikazali vzroke zadovoljstva oz. nezadovoljstva. Ankete iz leta 2002 in 2005, so v podjetju analizirali in izračunali povprečne ocene vseh, ki so oddali izpolnjeno anketo.

4.1.1 Anketa zadovoljstva zaposlenih 2002

Anketo je do 26.10.2002 oddalo 191 zaposlenih (59%), od tega 108 moških (55%) in 83 žensk (65%). Glede na to da je bila anketa anonimna je bilo v njej možno svobodno izraziti svoje mnenje. Žal 132 zaposlenih ni oddalo ankete in njihovo mnenje ni upoštevano.

Tabela 4.1 Rezultati ankete o zadovoljstvu iz leta 2002

Zaporedna številka	Trditev na anketi 2002	Povprečna ocena zaposlenih 2002
1	Rad imam delo, ki ga opravljam	4,0
2	Ponosen sem, da delam v Alplesu	4,0
3	S svojim nadrejenim sem zadovoljen	3,4
4	Za svoje delo sem ustrezno plačan	2,6
5	S svojimi sodelavci sem zadovoljen	4,0
6	Zadovoljen sem z delovnimi pogoji	4,2
7	Na splošno sem zadovoljen	3,5

Vir: Alples, 2002

Komentar in ocena ankete 2002:

1. *Rad imam delo, ki ga opravljam* – Povprečna ocena 4,0 pomeni da so zaposleni dokaj zadovoljni s svojim delom. Da imajo dokaj smiselne naloge.
2. *Ponosen sem, da delam v Alplesu* – Povprečna ocena 4,0 pomeni, da so zaposleni dokaj pripadni podjetju.
3. *S svojim nadrejenim sem zadovoljen* – Povprečna ocena 3,4, kaže na srednje dobre odnose med nadrejenimi in podrejenimi. Tu je bilo tudi največ odklonov, kar pomeni največ negativnih (1) in odličnih (5) ocen.
4. *Za svoje delo sem ustrezno plačan* – Povprečna ocena 2,6, kaže na nezadovoljstvo zaposlenih glede plačila. Kot je povedal zunanji svetovalec, ki pozna stanje tudi v drugih podjetjih, je tako tudi v drugih sorodnih podjetjih.
5. *S svojimi sodelavci sem zadovoljen* – Povprečna ocena 4,0, kaže na dokaj dobre odnose med zaposlenimi.
6. *Zadovoljen sem z delovnimi pogoji* – Povprečna ocena 4,2 je bila pričakovana, ker podjetje stalno vlaga v tehnični razvoj in ekološke rešitve.
7. *Na splošno sem zadovoljen* – Popolnoma nezadovoljnih (1) je bilo 10 zaposlenih od 191. Povprečna ocena 3,5 kaže na srednje splošno zadovoljstvo, ki ga bo potrebno v bodoče še izboljšati.

4.1.2 Anketa zadovoljstva zaposlenih 2005

V letu 2005 je bila izvedena druga anketa o zadovoljstvu zaposlenih podjetja Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki. Na anketo je odgovorilo 161 od 327 zaposlenih, kar pomeni 49,2 %. V primerjavi z anketo iz leta 2002, je to za skoraj 10 % manj, ko je na anketo odgovorilo 191 zaposlenih ali 59 %.

Tabela 4.2 Rezultati ankete o zadovoljstvu iz leta 2005

Zaporedna številka	Trditev na anketi 2005	Povprečna ocena zaposlenih 2005
1	Rad imam delo, ki ga opravljam	3,8
2	Ponosen sem, da delam v Alplesu	3,7
3	S svojim nadrejenim sem zadovoljen	3,0

4	Za svoje delo sem ustrezno plačan	2,2
5	S svojimi sodelavci sem zadovoljen	4,1
6	Zadovoljen sem z delovnimi pogoji	4,3
7	Na splošno sem zadovoljen	3,2

Vir: Alples, 2005

Komentar in ocena ankete 2005:

1. *Rad imam delo, ki ga opravljam* – Povprečna ocena 3,8 pomeni da so zaposleni srednje zadovoljni s svojim delom. Da imajo dokaj smiselne naloge.
2. *Ponosen sem, da delam v Alplesu* – Povprečna ocena 3,7 pomeni, da so zaposleni dokaj pripadni podjetju.
3. *S svojim nadrejenim sem zadovoljen* – Povprečna ocena 3,0, kaže na srednje dobre odnose med nadrejenimi in podrejenimi.
4. *Za svoje delo sem ustrezno plačan* – Povprečna ocena 2,2, kaže na nezadovoljstvo zaposlenih glede plačila.
5. *S svojimi sodelavci sem zadovoljen* – Povprečna ocena 4,1, kaže na dokaj dobre odnose med zaposlenimi.
6. *Zadovoljen sem z delovnimi pogoji* – Povprečna ocena 4,3 je bila pričakovana, ker podjetje stalno vlaga v tehnični razvoj in ekološke rešitve.
7. *Na splošno sem zadovoljen* - Povprečna ocena 3,2 kaže na srednje splošno zadovoljstvo.

4.2 Primerjava anket » zadovoljstvo zaposlenih 2002 in 2005« v podjetju Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki

Naredila sem primerjavo obeh anket. Primerjala sem povprečno stanje zadovoljstva iz leta 2002 in 2005. Želela sem ugotoviti ali se je stanje zadovoljstva zaposlenih kaj spremenilo glede na preteklost iz leta 2002 in, če se je, kako se je spremenilo. Iz primerjave je torej razvidno poslabšanje oziroma izboljšanje stanja iz leta 2002 in nam hkrati ponuja informacijo, kam je potrebno usmeriti več energije, da se stvari obrnejo na bolje.

Tabela 4.3 Primerjava anket iz leta 2002 in 2005

Zaporedna številka	Trditev, na obeh anketah	Povprečna ocena zaposlenih 2002	Povprečna ocena zaposlenih 2005	Razlika (2005,2002)	Primerjava stanja 2002 in 2005
1	Rad imam delo, ki ga opravljam	4,0	3,8	-0,2	poslabšanje
2	Ponosen sem, da delam v Alpesu	4,0	3,7	-0,3	poslabšanje
3	S svojim nadrejenim sem zadovoljen	3,4	3,0	-0,4	poslabšanje
4	Za svoje delo sem ustrezno plačan	2,6	2,2	-0,4	poslabšanje
5	S svojimi sodelavci sem zadovoljen	4,0	4,1	+0,1	izboljšanje
6	Zadovoljen sem z delovnimi pogoji	4,2	4,3	+0,1	izboljšanje
7	Na splošno sem zadovoljen	3,5	3,2	-0,3	poslabšanje

Kot je razvidno iz primerjave anket 2002 in 2005, se je zadovoljstvo zaposlenih glede delovnih pogojev in v odnosu do sodelavcev izboljšalo, glede dela in plačila za delo, v odnosu do nadrejenega in splošno zadovoljstvo, pa poslabšalo. Leta 2005 je bil

tudi slabši odziv zaposlenih glede izpolnjevanja anonimne ankete. Vzroke za to, lahko najdemo tudi v komentarjih, ki so jih zaposleni lahko dopisali anketam.

4.3 Pripombe in komentarji zaposlenih iz ankete 2002 in 2005

Zaposleni podjetja Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki, so lahko v anketi podali tudi svoje komentarje, ki se nanašajo na njihovo zadovoljstvo glede ravnanja z njimi. Navedla bom nekaj najbolj pogostih komentarjev, ki so se pojavili v anketi:

- V podjetju sem nezadovoljna s kvaliteto izdelkov, manjka samokontrola. Visoke norme in dobra kakovost ne gresta skupaj. Povišanje norm pomeni razvrednotenje truda in dela.
- Slaba informiranost o dogodkih v podjetju. Sestanek z direktorjem bi moral biti vsaj trikrat letno, da bi delavci kaj več izvedeli o poslovanju, ker je pritok informacij s strani nadrejenih slab.
- Premalo spoštovani in preslabo plačani delavci v razmerju z vodilnimi, prevelike razlike v plačah.
- Nesposobni vodje v proizvodnji, ki nimajo ustrezne izobrazbe, ne dajejo dobrega zgleda delavcem in nepravično razdeljujejo delo med delavce.
- Z ženskami se ne ravna enakopravno v primerjavi z moškimi: imajo večkrat težje fizično delo kot moški, slabšo plačo in manjše možnosti za napredovanje.
- Nadrejeni bi bili lahko veliko bolj razumevajoči in se bolj zavzemali za delavce.
- Inovacije delavcev so premalo cenjene ali pa celo neupoštevane.
- Premalo resnosti in odgovornosti. Vodje v proizvodnji se premalo poglobijo v težave delavcev in v sam potek dela.
- Dobiček naj se razdeli vsem zaposlenim, ne samo »najvišjim«.
- Premalo sodelovanja med posameznimi službami in med delavci.
- »Vodje starega kova« bo potrebno zamenjati, da bo klima v podjetju boljša.
- Nagrade se nepravično delijo.
- Slab odnos delavec- nadrejen. Ni spoštovanja in ne sodelovanja.
- Slabe plače za težko delo.

V nadaljevanju sem pripombe in komentarje smatrala kot probleme in iskala rešitve zanje. Prav tako sem vprašanja iz anketne liste, kjer se je stanje zadovoljstva v obdobju od 2002 do 2005 še poslabšalo, jemala kot problem, kateremu je potrebno poiskati rešitev.

5 PREDLAGANE REŠITVE

Za reševanje problemov v podjetju Alples, industrija pohištva, d.d., Železniki bom uporabila teoretično znanje iz literature in znanje pridobljeno preko študija. Osredotočila sem se na sodobne pristope pri ravnanju s človeškimi viri, ki jih navaja sodobna literatura.

Problem: V podjetju sem nezadovoljna s kvaliteto izdelkov, manjka samokontrola. Visoke norme in dobra kakovost ne gresta skupaj. Povišanje norm pomeni razvrednotenje truda in dela.

Rešitev: Glasser (1995) razlaga, da je kakovost vedno rezultat samokontrole in nenehnega izboljševanja, ne pa ocenjevanja drugih. Da bi dosegli kakovost, managerji uporabljajo dva postopka kontrolne teorije, ki sta šefom bolj tuja:

1. Spoznaj, kaj kakovost v resnici je, o njej pouči vse delavce v svoji organizaciji in nato pazljivo prisluhni vsakemu delavcu, ki ima zamisel, kako bi jo še izboljšal.
2. Vse delavce v svoji organizaciji vodi tako, da bodo razumeli, da je v njihovo dobro, če delajo kar najbolj kakovostno.

Vsi hočemo imeti občutek, da nadziramo tisto, kar smo se odločili delati, ker le tako zadovoljujemo naše temeljne potrebe in se počutimo dobro. Kadar nadrejeni svojim delavcem pojasnijo kakšno delo mora biti opravljeno, jih poprosijo za predloge, kako bi to najučinkoviteje izpeljali, jih spodbujajo, naj sami presodijo, ali je njihovo sedanje delo boljše od prejšnjega, takrat jim dajejo moč in občutek da imajo več kontrole nad svojim delom, kot če z njimi ravnamo šefovsko. Zadovoljevanje naših potreb je torej cilj našega življenja.

Problem: Slaba informiranost o dogodkih v podjetju. Sestanek z direktorjem bi moral biti vsaj trikrat letno, da bi delavci kaj več izvedeli o poslovanju, ker je pritok informacij s strani nadrejenih slab.

Rešitev: Vsi bi morali imeti dostop do razpoložljivih stvari, ki so potrebne, da bi opravili delo. Sem spadajo tudi popolne, natančne in ažurne informacije o vsem. Brez skrivnosti. Preostanek organizacije te mora podpirati, če želiš prevzemati nadzor nad lastnim delom. Informacije so ključ do moči. Da lahko sprejemaš odločitve, moraš imeti pravo informacijo.

Problem: Premalo spoštovani in preslabo plačani delavci v razmerju z vodilnimi, prevelike razlike v plačah. Nagrade se nepravilno delijo. Slabe plače za težko delo.

Rešitev: Osebno mislim, da ljudi najbolj »bolijo« razlike v plačah in nepravilno razdeljevanje dobička, ne pa toliko višina plače, ki je primerljiva z drugimi, v isti panogi. Če bi bilo razmerje, med najbolje in najslabše plačanim delavcem, približno 3:1, bi bilo pritožb manj. Ljudje so mnenja, da višina plače posredno pomeni vrednost njihovega dela za podjetje. Nihče pa ne dela rad nekaj, kar ni dovolj cenjeno in vredno. Rešitev vidim v tem, da se najnižje plačanim delavcem zvišajo plače na račun najvišje plačanih, katerim se plača zniža. Tudi dobiček bi se moral pošteno in enakovredno razdeljevati med vse zaposlene.

Blanchard in Bowlesova (2002) razlagata, da se ljudi lahko nagradi na dva načina, z denarjem in s čestitkami. Najprej in predvsem je treba ljudi pošteno plačati, šele nato lahko nahraniš njihovega duha s čestitkami in pohvalami. Direktor ima za plače namenjeno omejeno vsoto denarja, vendar ima neomejeno zalogo pohval in čestitk. Če z njimi skopari, je to njegova krivda. Iskrenih čestitk, ki so spontane, namenjene posamezniku in enkratne, ni nikoli preveč. Pri delu z ljudmi je potrebno spodbujati in pohvaliti napredek in ne zgolj rezultata. Osebi je potrebno povedati natančno, kaj je naredila pravilno, ker le tako dosežemo občutek zadovoljstva. Ljudje pa, ki so zadovoljni sami s seboj, dosegajo dobre rezultate in obratno, ljudje, ki dosegajo dobre rezultate so zadovoljni sami s seboj.

Problem: Nesposobni vodje v proizvodnji, ki nimajo ustrezne izobrazbe, ne dajejo dobrega zgleda delavcem in nepravilno razdeljujejo delo med delavce.

Rešitev: Za vodjo ni pomembno kaj se zgodi ko je prisoten, ampak tisto, kar se zgodi, ko ga ni. Skrivnost zagotavljanja dobrega dela podrejenih, ko vodja ni, se skriva v ustreznosti pristopa, ko je tam. To pomeni, da če se vodja nauči razumeti in nuditi potrebno spodbudo (določiti cilje, področja odgovornosti, standarde izvedbe) zaposlenim pred aktivnostjo in jih seznaniti s posledicami, lahko zagotovi produktivnejše vedenje ali aktivnost (Blanchard, Lorber 1994, 22).

Dobri vodje pojasnijo ljudem zakaj je njihovo delo vredno, kako prispevajo k dobrobiti podjetja in celotne skupnosti. Se potrudijo, da delavci cilje sprejmejo za svoje in jim pomagajo, da sprejmejo vrednote. Pri delu jim zagotavljajo najboljše pogoje dela in surovine. Dobri vodje pritegnejo delavce k stalni odprti razpravi o ceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje podjetje za svojo uspešnost, nenehno učijo delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave.

Če vodja lahko v ljudeh vzbudi navdušenje, lahko dosežejo neverjetne poslovne rezultate, če pa jih rine v grenkobo in strah, izgubijo tla pod nogami. Ljudje od vodje pričakujejo čustveno oporo, se pravi empatijo ali sočustvovanje.

Problem: Z ženskami se ne ravna enakopravno v primerjavi z moškimi: imajo večkrat težje fizično delo kot moški, slabšo plačo in manjše možnosti za napredovanje.

Rešitev: Uspešen poslovni svet pozna samo poslovnost, ne glede na spol. Tako bi tudi v podjetju Alples, morali enakopravno obravnavati vse zaposlene. Pri ravnanju z ljudmi, bi managerje morala zanimati predvsem strokovnost osebja, njihovo znanje in veščine, ki so potrebne za določeno delo.

Ženska je bila v preteklosti v podrejenem položaju v primerjavi z moškim, danes pa si vedno bolj utira pot v poslovni svet kot enakopravna partnerica, ki se zaveda svojih sposobnosti, ki ve, da je ne glede na spol po vseh dolžnostih, odgovornostih in sposobnostih enakopravna moškemu kolegu, za enak uspeh pa naj bi ji pripadalo tudi enako priznanje (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič 2004, 482).

Problem: Nadrejeni bi bili lahko veliko bolj razumevajoči in se bolj zavzemali za delavce. Premalo resnosti in odgovornosti. Vodje v proizvodnji se premalo poglobijo v težave delavcev in v sam potek dela. Slab odnos delavec- nadrejen. Ni spoštovanja in ne sodelovanja.

Rešitev: Vodje, bi se morali izobraževati na področju ravnanja z ljudmi in svetovanja. Skoraj nemogoče je, da bi uspeli sami za uspeh sta potrebna sodelovanje in medsebojna pomoč. Šele takrat ljudje dosežemo nekaj vrednega (Rifenbary 1998, 12).

Navajam nekaj predlogov, kako ravnati v primeru, ko nastopijo težave, ki jih avtor Williem Glasser ponuja v knjigah Kontrolna teorija in Realitetna terapija:

- Če so težave povezane z delom, jih je potrebno reševati čim hitreje. Odlašanje samo poslabšuje stvari.
- Če pa so težave niso neposredno povezane z delom, kot so na primer težave v družini, alkoholizem, narkomanija ali finančne krize, bi moral manager obvladati vsaj osnovne veščine svetovanja Realitetne terapije.

Realitetna terapija je metoda svetovanja, ki je uspešna za reševanje večine problemov na delovnem mestu. Izvor skoraj vseh delavčevih težav je pomanjkanje zadovoljivih odnosov v sedanosti. Naloga managerja je pomagati delavcem, da izberejo nove oblike vedenja za izboljšanje odnosov, ki so veliko bližje zadovoljitvi ene ali več osnovnih potreb, kot pa tiste oblike vedenja, kot jih izbirajo sedaj. Realitetna terapija temelji na teoriji izbire, kar pomeni, da je srčika realitetne terapije tisto, kar sam *izbereš*, da boš naredil v odnosu, in ne tisto, kar izberejo drugi. Privede nas do spoznanja, da izbiramo vse, kar počnemo in zato lahko izberemo kaj boljšega. Realitetna terapija se osredotoča na sedanost, ker je le to moč spremeniti. Rešitev težave se le redko najde v

raziskovanju preteklosti. Bolečina ali simptomi, ki jih delavci izberejo so le redko pomembni za svetovalni proces. Če se osredotočimo na simptome, dejansko omogočamo delavcu, da se izogne resničnemu problemu, to pa je izboljšanje sedanjih odnosov. Ves čas svetovanja bi se manager moral truditi za zaupljiv odnos. Z izkušnjo zadovoljujočega odnosa se delavci lahko veliko naučijo o tem, kako izboljšati moteni odnos, ki jih je privedel do svetovanja. Na začetku reševanja težave, bi manager moral jasno povedati, da samo ponuja pomoč, ne poizkuša pa obtoževati in kaznovati, ter se tega tudi držati. Človeka s katerim komunicira, bi manager moral najprej dobro poslušati, mu dati dvajset do trideset minut časa, da izrazi svoje mnenje in ga pri tem ne prekinjati. Nato ga povprašati kaj predlaga za rešitev problema. Če se manager ne strinja s predlagano rešitvijo, ga vodi do rešitve, ki je sprejemljiva za oba, tako, da mu pokaže razumevanje in obljubi pomoč pri reševanju težave. Nato delavca poprosi, naj naredi načrt rešitve problema. Pomembno je, da manager pomaga delavcu uvideti, da stvari niso tako črne, kot jih vidi on, s tem, da mu daje moč, da se poizkuša izvleči iz težave.

Problem: Inovacije delavcev so premalo cenjene ali pa celo neupoštevane.

Rešitev: Glesser (1995) poudarja, da nenehno izpopolnjevanje za doseganje kakovosti, zahteva od delavca več kot samo trdo delo. Delavec mora biti tudi ustvarjalen in to pokazati pri svojem izdelku. Za ustvarjalnost pri delu, je potrebno varno in sproščeno ozračje, kjer ni prostora za kritiko in prisilo. Manager mora biti pripravljen delavca poslušati in ga spodbujati pri dajanju idej in predlogov. Manager ravna tako, da delavci postanejo pozorni na svojo ustvarjalnost in o njej govorijo. Če delavci ne morejo dati prosto poti svoji ustvarjalnosti z dajanjem idej, se njihova ustvarjalnost kaže na drugačen način: v boleznih, spopadih s šefi, ki so posledica sovražnih odnosov in podobno. Delavci, ki vidijo, da se njihov manager opira na njihove nasvete, delajo dobro. Pomembno je, da se manager ravna po delavčevih nasvetih v celoti ali vsaj delno, ter se zahvali za nasvet.

Problem: Dobiček naj se razdeli vsem zaposlenim, ne samo »najvišjim«.

Rešitev: Enakopravna razdelitev dobička je pogoj za kakovostno delo zaposlenih in njihovo splošno zadovoljstvo, kajti v podjetju s šefovskim vodenjem se delavci, ki jih kaznujejo z znižanjem plače in jim grozijo z odpuščanjem, razburijo, kadar si direktor privoščijo povišico ali visoko plačo, medtem ko podjetje tone v izgubah. Jezni delavci pa ne bodo opravljali kakovostnega dela, ki je nujno, da podjetje lahko posluje z dobičkom.

Ker je preživetje vseh zaposlenih v podjetju odvisno od dobička, je kakovostno delo edini način, da si podjetje zajamči dolgoročno dobičkonosnost.

Problem: Premalo sodelovanja med delavci in posameznimi oddelki.

Rešitev: Individualno delo posameznika je uspešno, toda v skupinsko delo je lahko še bolj uspešno, če v njej člani dobro sodelujejo. Da bi okrepili sodelovanje med ljudmi in posameznimi oddelki ter zmanjšali medsebojno tekmovanje med njimi, navajam nekaj predlogov, ki jih navaja Møller (1995):

- Podjetje lahko oddelek nagradi na podlagi njegovega prispevka k skupnim rezultatom podjetja, ne le na podlagi rezultatov samega oddelka.
- Podjetje lahko oddelek nagradi tudi za pomoč drugim oddelkom.
- Podjetje lahko spodbuja kroženje med različnimi oddelki in oblikovanje projektnih teamov iz različnih oddelkov, ter tako vpelje koncept »multifunkcionalnosti zaposlenih«.
- Skupine ne smejo biti postavljene v konkurenčni položaj, ko en team zmaguje na račun drugega. Podjetje mora spodbujati teame k usklajevanju vseh potencialov in sredstev ter k doseganju najboljših rezultatov za vse.
- Vse nagrade bi morale biti enakomerno porazdeljene med teame/oddelke podjetja.

Problem: »Vodje starega kova« bo potrebno zamenjati, da bo klima v podjetju boljša.

Rešitev: Pegg (1996) razlaga kakšna naj bi bila nova organizacija, s pozitivno kulturo in dobrimi vodji:

Nove organizacije temeljijo na vzajemni pomoči in dosežkih. Vodstveni tim razjasni svojo vizijo, z njo seznanijo svoje zaposlene in vzbudi njihovo zavzetost zanjo. V takih organizacijah imajo malo vodstvenih ravni, spodbujajo skupno določanje ciljev v razgovorih in pričakujejo, da bodo ljudje podjetni. Zaposleni dobivajo pomoč, ki jo potrebujejo pri delu in sprejemajo ocenjevanje na podlagi dosežkov. Kupci imajo prednost, saj oni plačajo to, kar ljudje zaslužijo. Na pritožbe strank odgovarjajo tisti, ki v organizaciji pridejo v stik z njimi, z besedami: »To bomo uredili.« Organizacija je obrnjena navzven in se še naprej izboljšuje. Vodje morajo zagotoviti, da bodo ljudje razvili prave vrednote in vizijo. Šele potem bodo ljudje imeli življenjsko moč in energijo za trdo delo in bodo dosegli vidne rezultate. Zdrava kultura v organizaciji temelji na spodbujanju, podjetnosti in odličnosti. Spodbujanje mora biti prvi temeljni kamen, potem se šele lahko od ljudi pričakuje da prevzamejo pobudo in se razvijajo v podjetniškem duhu. Naslednji korak je prepričati ljudi, da se prizadevajo za odličnost.

Če bodo dobili pomoč, ki jo potrebujejo, bodo ljudje poizkušali delati kar najbolje. Zdrava kultura je tista, v kateri se ljudje v večini počutijo kot zmagovalci (Pegg 1996, 27-28).

Na anketnih listah, so zaposleni v podjetju Alples industrija pohištva vrednotili svoje zadovoljstvo v letu 2002 in 2005. Kjer se je stanje zadovoljstva poslabšalo v primerjavi s preteklostjo, sem iskala rešitve:

Problem: Ljudje so bili leta 2005 manj zadovoljni s svojim delom, kot tri leta poprej.

Rešitev: Kot je iz komentarjev razvidno, so se ljudje pritoževali zaradi povišanih norm pri delu in težkim delom. Strinjam se z Glasserjem (1995), ki piše, da norme niso potrebne. Delavec bi z veseljem delal dobro, ko bi čutil, da ima resnični nadzor nad svojim delom, to pa je možno le v organizaciji, ki vsakega človeka ceni kot osebnost, z svojimi mislimi, občutki in potrebami. Da bi managerji lahko zadovoljevali temeljne potrebe ljudi v podjetju (fiziološke potrebe, po ljubezni in pripadnosti, po moči, svobodi in zabavi), jih morajo tudi dobro poznati. Bolj ko managerji upoštevajo zadovoljevanje potreb delavcev, bolj zavzeto in z veseljem delajo, ter tako povečujejo kakovost svojega dela.

Problem: Poslabšanje občutka pripadnosti zaposlenih podjetju Alples.

Rešitev: Občutek pripadnosti oziroma lojalnost podjetju, pomeni biti zvest tistemu, ki se ga odločiš podpirati (Møller, 1996, 50).

Človek je zvest podjetju, kjer se počuti dobro, varno in sprejeto. Zelo pomembno je, da se izboljša zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in posledično s tem tudi občutek pripadnosti.

Problem: Poslabšanje zadovoljstva z nadrejenim.

Rešitev: Vsi vodje bi morali biti tehnološko strokovni in čustveno inteligentni ljudje. Kakšne lastnosti in sposobnosti imajo čustveno inteligentni vodje, nam dobro opisujejo Golman, Boyatezis in McKee (2002) v knjigi Prvinsko vodenje. Povzela sem bistvene sestavine:

- *Čustveno samozavedanje.* Vodje, ki dobro poznajo svoja čustva, prepoznavajo svoje notranje signale in vedo kako njihova čustva vplivajo nanje. Lahko se intuitivno dobro odločajo, ker v kompleksnih situacijah vidijo celotno sliko. So spontani in odkrito lahko govorijo o svojih čustvih.

- *Natančno ocenjevanje sebe.* Poznajo svoje prednosti in omejitve, ter pogosto s humorjem gledajo sami nase. So dojemljivi za konstruktivno kritiko in povratne informacije. Vedo kdaj prositi za pomoč in čemu posvetiti pozornost.
- *Samozavest.* Tak vodja se dobro zaveda svojih prednosti in jih zna izkoristiti. Zaupajo vase in se ne bojijo težavnih nalog.
- *Nadzorovanje sebe.* Vodje, ki znajo brzdati svoja čustva, lažje obvladujejo svoje vznemirjanje in vzgibe ter jih znajo celo koristno izrabiti. Ostane lahko miren in trezen celo pod najhujšimi pritiski.
- *Transparentnost.* Transparentnost pomeni resnično odkritost do drugih glede svojih čustev, prepričanj in dejanj in omogočajo integriteto. Vodije živijo v skladu s svojimi vrednotami, odkrito priznajo napake in si pred neetičnimi dejanji drugih ne zatiskajo oči, temveč jih nanje opozorijo.
- *Prilagodljivost.* Vodje lahko uskladijo najrazličnejše zahteve, ne da bi pri tem zgubljali energijo ali zbranost. Dobro se znajdejo v različnih situacijah, so prožni v spremembah.
- *Želja po doseganju rezultatov.* Imajo visoka osebna merila, ki jih nenehno silijo da izboljšujejo storilnost tako pri sebi kot pri drugih. Njihovi cilji so visoki, toda uresničljivi, ker so sposobni preračunati tveganje. Vedno so pripravljeni učiti kako stvari opraviti še bolje in posredovati drugim.
- *Dajanje pobud.* Vodje, ki se zavedajo, da lahko nadzorujejo svojo usodo, so polni novih zamisli in pobud. Iščejo nove priložnosti. Ne omahujejo, ko je treba uvajati nova pravila, da bi ustvarili boljše priložnosti za prihodnost.
- *Optimizem.* V večini težav vidi priložnosti namesto ovir. Takšni vodje tudi druge vidijo v pozitivni luči in v njih pričakujejo najboljše.
- *Empatija.* Empatični vodje se lahko uglasijo z najrazličnejšimi čustvenimi signali in začutijo tudi neizražena čustva pri ljudeh. Znajo pozorno poslušati in dojamejo stališča drugega.
- *Organizacijska zavest.* Vodja z razvitim družbenim zavedanjem je politično spreten, hitro opazi ključne vezi v družbi in prepozna pomembne odnose.
- *Ustrežljivost.* Vodje negujejo čustveno ozračje, v katerem lahko ljudje gojijo zdrave odnose. Zadovoljstvo ljudi uvrščajo visoko na svojo prednostno lestvico in jim izpolnjujejo potrebe. So na voljo, ko jih ljudje potrebujejo.
- *Navdih.* Vodje ustvarjajo usklajenost in se dotaknejo človeških src s svojo vizijo in skupnim poslanstvom. Utelešajo tisto, kar pričakujejo od drugih. V

- ljudjih vzbujajo občutek, da vsi uresničujejo skupen namen, ki presega vsakodnevna opravila, zaradi česar postane delo vredno in vznemirljivo.
- *Vplivnost*. Vplivnost sega od tega, da znamo na pravi način pritegniti poslušalca, do sposobnosti, kako prepričati ključne ljudi, da bi podprli pobudo. So prepričljivi v oddajanju sporočil.
 - *Razvijanje drugih*. Vodje, ki spretno razvijajo sposobnosti drugih, kažejo iskreno zanimanje za ljudi, jim pomagajo, razumejo njihove cilje, prednosti in šibke točke. Pravočasno zagotovijo konstruktivne povratne informacije in so naravni mentorji in inštruktorji.
 - *Spodbujanje sprememb*. Ko vodje prepoznajo potrebo po spremembi, postavijo pod vprašaj trenutno stanje in uvajajo nov red. Sposobni so odločno zagovarjati spremembe, tudi ko naletijo na nasprotovanje.
 - *Razreševanje sporov*. Vodje razumejo različna stališča in znajo najti skupno rešitev, ki jo sprejmejo vse sprte strani. Sporom se ne izogibajo, temveč jih odkrito rešujejo, pri čemer spoštujejo različna čustva in energijo usmerjajo proti skupni rešitvi.
 - *Timske sposobnosti in sodelovanje*. Vodje ustvarjajo prijateljsko razpoloženje in so sami zgled spoštovanja, pripravljenosti pomagati in sodelovanja. Druge znajo pritegniti k skupnim prizadevanjem in v skupini krepijo občutek pripadnosti. Veliko časa porabijo za negovanje tesnih stikov med člani tima (Goleman, Boyatzis, McKee 2002, 263-265).

Problem: Poslabšanje zadovoljstva glede plačila za delo.

Rešitev: Blanchard in Bowlesova (2002), dobro odgovarjata na vprašanje, zakaj so ljudje tako osredotočeni na denar oziroma plačilo za delo. Odgovor je sledeč: Najprej je potrebno poskrbeti za človekove materialne potrebe, hrano obleko, streho nad glavo, šele nato sledijo drugačne spodbude v obliki nagrad in čestitk. Materialne potrebe so temeljne, zato se osredotočimo najprej na denar in kako priti do njega. Ljudje, ki pa so deležni premalo spoštovanja, čutijo potrebo po občutku, da je njihovo delo vredno. Nočejo priznati, da težave izvirajo v duhu, zato se raje osredotočijo na denar, katerega je lažje prešteti in primerjati. Zavedajo se, da bi izgledali smešni, če bi hodili naokoli z napisom, da zahtevajo priznanje, da je njihovo delo res vredno. To je razlog, da nekaterim ljudem ni nikoli dovolj – počutijo se nezadovoljni pri svojem delu (Blanchard, Bowles 2001, 120-123).

Problem: Poslabšanje splošnega zadovoljstva.

Rešitev: Splošno zadovoljstvo je odraz zadovoljstva na posameznih področjih, tako v medsebojnih odnosih, plačilu za delo in delovnih pogojih. Mislim, da bi se splošno zadovoljstvo izboljšalo, ko bi se izboljšala tudi posamezna področja. Managerji, ki se stalno prizadevajo, da uskladijo zahteve dela s potrebami delavcev, se trudijo za stalne izboljšave, imajo smisel za humor in so pozitivno naravnani, gotovo prispevajo k dobremu splošnemu zadovoljstvu.

6 SKLEP

V literaturi je kar precej različnih ugotovitev, katera vedenja ločijo učinkovite vodje od neučinkovitih pri ravnanju s človeškimi viri. Večina avtorjev poudarja strokovnost, prijaznost, odločnost, pozitivno naravnost in smisel za humor kot ene najbolj pomembnih lastnosti dobrih vodij. Učinkoviti vodje imajo ponavadi dobre odnose tako s podrejenimi kot z nadrejenimi, pa tudi z ljudmi iz okolja organizacije. Pri odločanju pogosto uporabljajo participacijo in delegiranje odgovornosti, saj s tem dosežejo večje strinjanje in vpletenost podrejenih v doseganje ciljev.

V diplomski nalogi sem dobila odgovore na večino vprašanj glede zadovoljstva zaposlenih. Najmanj zadovoljni so s svojimi plačami in v odnosu do svojih nadrejenih. To je še en razlog več, da je znanje o ravnanju s človeškimi viri zelo dobrodošlo. Med komentarji, ki so jih navedli zaposleni v anketi, sem pričakovala več pohval in pozitivnih sporočil. Mislim, da bi se ljudje na splošno morali več truditi, da v dani situaciji vidijo tudi pozitivne strani, to pa je že stvar kulture podjetja. Strinjam se z Glasserjem (1995), ki pravi, da bi morali zavestno izbirati boljše vedenje preko drugačnega razmišljanja in dejanj. Ko se zavedamo, da lahko izbiramo skoraj vsako vedenje, se počutimo bolj svobodno in imamo občutek, da držimo svojo usodo trdno v rokah, to pa pripelje do večjega zadovoljstva. Tu pa je velika vloga managementa, da navduši ljudi za takšno razmišljanje. Vodje bi morali dajati delavcem le smiselne naloge in prijazno delovno okolje, delavce poučiti kaj je kakovost in jih spodbujati, da dajejo predloge, kako jo še izboljšati. Da bi delavci kakovostno delali, morajo verjeti, da je vodilnemu mar za njihovo blaginjo in ne bo nikogar prizadel, tu gre predvsem za zaupanje. Psihološka spodbuda v obliki zaupanja in smiselnosti dela, daleč presega denar, vse dokler so plače primerne.

Da bi se današnja organizacija bila sposobna preoblikovati v organizacijo, ki bo uspešno delovala v prihodnosti, bo potrebno narediti premik v ljudeh, ki jih vodijo. Sprememba ne pomeni, da se preprosto znebiš starih navad. Pomeni, da razviješ nove navade, s katerimi stare nadomestiš. Vsak bi se moral zavedati, da samo samega sebe lahko spreminja in je torej treba proces spreminjanja začeti pri sebi.

Z diplomsko nalogo sem želela prikazati, kako pomembno je za podjetje, da imajo pri ravnanju z ljudmi pravi pristop, ki podjetje vodi do zastavljenih ciljev in kjer se vsi udeleženci počutijo »zmagovalci«.

LITERATURA

- Blanchard, Ken in Sheldon Bowles. 2001. *Gung Ho*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Blanchard, Kenneth in Robert Lorber. 1994. *Uporaba enominutnega vodenja v praksi*. Ljubljana: Taxus.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gabrijelčič, Janez. 1995. *Od kakovosti do odličnosti – po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
- Glasser, William. 2003. *Kontrolna teorija za managerje*. Ljubljana: DZS.
- Glasser, William. 2000. *Realitetna terapija v praksi*. Radovljica: Mca.
- Golman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje – Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Honey, Peter. 1991. *Vodenje problematičnih ljudi*. Ljubljana: Videocenter
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje - evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Møller, Claus, 1995. *Employeeeship*. Ptuj: Hors.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje – kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rifenbary, Jay. 1998. *Brez izgovora*. Ljubljana: Lisac&Lisac.

PRILOGE

Priloga1 Anketna lista

ANKETA
O zadovoljstvu zaposlenih

V sedanjem času se daje zelo velik poudarek upravljanju človeških virov. Človek je tisti, od katerega je v največji meri odvisna uspešnost podjetja. Temu daje največjo pozornost tudi sistem kakovosti ISO 9001, katerega certifikat smo pridobili leta 2001.

Prosimo, da odgovorno izpolnite kratko anketo, ki nam bo pomagala oceniti stanje na področju zadovoljstva zaposlenih. Anketa je anonimna.

Hvala

Kadrovska služba

Navodila: Obkrožite ustrezen odgovor, ocene od 1 do 5 so primerljive šolskimi ocenami. 1- nezadovoljivo, 2- zadovoljivo, 3- dobro, 4- prav dobro, 5- odlično. Lahko se odločite tudi za vmesno oceno, tako, da obkrožite dve sosednji oceni (npr. za oceno 3,5 obkrožite 3 in 4 skupaj).

.....

Spol	ženski					moški				
Področje dela	proizvodnja					režija				
1. Rad imam delo	1	2	3	4	5					
2. Ponosen sem da delam v Alplesu	1	2	3	4	5					
3. S svojim nadrejenim sem zadovoljen	1	2	3	4	5					
4. Za svoje delo sem ustrezno plačan	1	2	3	4	5					
5. S svojimi sodelavci sem zadovoljen	1	2	3	4	5					
6. Zadovoljen sem z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5					
7. Na splošno sem zadovoljen	1	2	3	4	5					

Če imate kakšno pripombo ali komentar, napišite tukaj:

Anketo oddajte v skrinjico, ki se nahaja pri recepciji (obrat lesni program) in poleg registrirne ure (obrat Pohištvo).