

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
VODENJE V PODJETJIH Z UPORABO TEORIJE
IZBIRE

ANDREJKA HARTNER

MENTOR
DOCENT DR. TONČI ANTE KUZMANIĆ

KOPER, 2007

POVZETEK

Človek preživi na delovnem mestu velik del svojega življenja. Podjetja zato še kako rabijo nov pristop do upravljanja človeških virov in drugačne, v ljudi naravnane in človeku prijazne koncepte vodenja. Metoda preučevanja v nalogi temelji na teoretičnih izhodiščih vodenja in motiviranja delavcev, osnovno teoretično izhodišče predstavlja teorija izbire po W. Glasserju, kot metoda vodenja v podjetju in z njo povezani pojmi, kot so celostno vedenje, svet kakovosti, človekove potrebe, čustvena inteligenca, motivacija. Osnova TI je notranja motivacija, prepričanje, da je človek vedno optimalno motiviran za zadovoljevanje lastnih potreb. Naloga poskuša odgovoriti na temeljno vprašanje, s katerim se srečujejo vodje – kako voditi ljudi, kako jih motivirati za učinkovito delo, ne da bi se zapletali v medsebojne konflikte. Praktična uporaba metode vodenja s TI je v nalogi prikazana skozi uporabo v dveh podjetjih. Skozi primerjavo obeh ter anketo zadovoljstva so podani predlogi za nadaljnje korake v smeri uspešnega vodenja ljudi s TI.

Ključne besede: motivacijske teorije, modeli vodenja, teorija izbire, svet kakovosti, celostno vedenje, potrebe zaposlenih, motivacija zaposlenih.

ABSTRACT

An individual spends a lot of his life time at the workplace. That is why companies need new approaches to human resources management as well as different (friendly) concepts of management adjusted to people. The method of examination in this thesis is based on theoretical bases of management and workers' motivation. The main theoretical basis presents the choice theory by W. Glasser as the method of company management and terms connected with it, such as: overall behaviour, quality world, human needs, emotional intelligence, motivation. The basis of CT (choice theory) is inner motivation, belief that a human is always optimally motivated in order to satisfy his own needs. The thesis tries to answer the basic question which all managers face – how to lead people, motivate them for effective work, but not to be involved in reciprocal conflicts. The practical usage of CT management method is seen on the examples of the two companies. Due to their comparison and the analysis of satisfaction questionnaire I have prepared some suggestions for the future of successful CT management.

Key words: motivation theory, management models, choice theory, quality world, overall behaviour, worker's needs, worker's motivation.

UDK 658.3:65.012.2 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Motivacija in potrebe	7
2.1 Motivacijske teorije	7
2.1.1 Maslowa MT	7
2.1.2 Problemsko MT	8
2.1.3 Glasserjeva MT	8
3 Vodenje	11
3.1 Moč, vrste moči in vpliva	11
3.2 Modeli vodenja	12
3.2.1 Modeli osebnih značilnosti.....	12
3.2.2 Modeli vedenja vodje	12
3.2.3 Situacijski modeli	13
3.2.4 D. Carnegie model.....	13
3.2.5 Model vodenja s teorijo izbire po Glasserju.....	14
4 Čustvena inteligenca	17
4.1 Vpliv čustvene inteligence na uspešnost vodij	18
5 Teorija izbire	21
5.1 10 aksiomov teorije izbire	22
5.2 Potrebe in motivacija	24
5.3 Celostno vodenje.....	25
5.4 Svet kakovosti	25
6 Teorija izbire na delovnem mestu	27
6.1 Menedžersko vodenje	28
6.2 Medsebojni odnosi v podjetjih.....	29
6.3 Kontrolna teorija ali teorija izbire na delovnem mestu.....	30
6.3.1 Pet temeljnih človeških potreb na delovnem mestu	30
6.3.2 Celostno vodenje na delovnem mestu	31
6.3.3 Svet kakovosti na delovnem mestu	32
6.3.4 Nadzor brez prisile in kritike in reševanje problemov s svetovanjem.....	32
7 Praktični primeri uporabe TI v podjetjih	33
7.1 Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d., in strategija ravnanja z ljudmi	33
7.2 Predstavitev podjetja Cablex, d. o. o.....	35
7.2.1 Sistem vodenja kakovosti	36
7.2.2 Sistem spodbujanja koristnih predlogov in nagrajevanj	38
7.2.3 Vodenje projektov s TI in redni tedenski sestanki projektnega teama	39

8 Anketa zadovoljstva zaposlenih v Cablex, d. o. o.....	43
8.1 Metoda dela	43
8.2 Predstavitev populacije	44
8.3 Predstavitev rezultatov	44
8.4 Predlogi za nadaljnje delo	48
9 Sklep	51
Literatura	55
Priloge.....	57

SLIKE

Slika 1.1 Ekvivalent tehnološkega napredka	1
Slika 2.1 Potrebe po Glasserju	9
Slika 5.1 Grafikon primerjave tehničnega in človeškega napredka	21
Slika 5.2 Svet kakovosti	26
Slika 7.1 Osem temeljnih načel vodenja kakovosti.....	37
Slika 8.1 Graf št. 1 Možnost napredovanja	45
Slika 8.2 Graf št. 2 Zadovoljstva - nezadovoljstva.....	46

TABELE

Tabela 6.1 Primerjava »šefovskega« in »menedžerskega« načina vodenja.....	28
Tabela 8.1 Analiza rezultatov ankete zadovoljstva zaposlenih.....	47

KRAJŠAVE

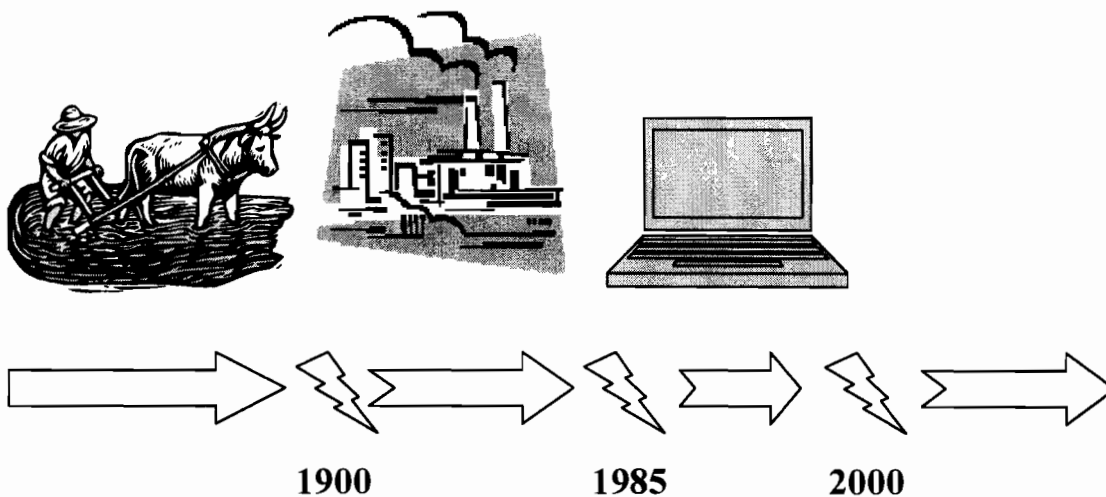
TI	teorija izbire
SK	svet kakovosti
CV	celostno vedenje
MT	motivacijska teorija
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
IA	Iskra Avtoelektrika
ID	inovacijska dejavnost

1 UVOD

Uvod v problematiko: Trenutni čas določata dva svetova; na eni strani Davos, na drugi Port Alegre. Na prvem se srečujejo bogati in močni, na drugem zagovorniki revnih in od aktualne globalizacije eksistenčno ogroženih ljudi. Turbo tržni kapitalizem prinaša s sabo vse večjo delovno negotovost, poleg tega izginja formalna institucija družine, ki je človeku zagotavljala varnost in notranjo stabilnost. Obdobje tranzicije je pripeljalo do krize vrednot, razpada družine, lojalnosti in osebnosti. Izgorelost postaja metafora našega časa, glavna poklicna bolezen 21. stoletja. Christina Maslach, vodilna raziskovalka izgorelosti v svetu, jo je opredelila kot »psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšanje učinkovitosti in je posledica kroničnih interpersonalnih stresorjev pri delu« (Jurančič Šribar 2006).

V zadnjih sto letih je človeštvo doseglo skokovit tehnološki napredek (Slika 1.1). S. Dolinšek tako definira tehnološki napredek človeštva v zadnjih sto letih: »Če definiramo ekvivalent tehnološkega napredka, je kot vse, kar se je zgodilo v razvoju človeštva do leta 1900 (poljedelska družba) primerljivo z napredkom v zadnjih 85 letih (industrijska družba), vse to z napredkom v zadnjih 15 letih (informacijska družba), koliko let pa bo potrebno za doseganje enakega tehnološkega napredka (družba znanja), pa lahko samo ugibamo« (2004, 12).

Slika 1.1 Ekvivalent tehnološkega napredka



Vir: Dolinšek 2004, 11

W. Glasser, svetovno znani psihiater, utemeljitelj realitetne terapije, opozarja, da človeštvo izjemno napreduje na tehnološkem področju za razliko od človeškega napredka, kjer je človeštvo dobesedno obstalo na mrtvi točki (Slika 5.1). V medsebojnih odnosih ni opaziti nobenega napredka, prej nasprotno. V teh časih, ko se človeštvo z medsebojnimi odnosi bliža dnu krizne krivulje, ko se srečuje s krizo vrednot, brezsrčnim odpuščanjem delavcev, izginjanjem družine, individualizmom, je potrebno korenito spremeniti odnos do soljudi na vseh področjih družbe, od družine, do odnosov v podjetjih.

Raziskovalni problem v tej nalogi posega na področje vodenja v podjetjih in na potrebo po novih pristopih vodenja, ki so obrnjena v ljudi in gradijo na notranji motivaciji človeka. Menedžerji se pri svojem delu soočajo z izzivi in problemi, med katerimi je zelo pereče prav vprašanje vodenja ljudi. Mnogi se znajdejo pred uganko, ki jo predstavlja človeška psiha. Vodenje ljudi, pa naj si bodo to delavci, otroci, učenci, interesne skupine, s pomočjo tistega, kar že »vemo« in so nas učili vse življenje, ne vodi h kakovostnemu in zadovoljujočemu delu ter večji učinkovitosti, ki je nujno potrebna, da bi bilo podjetje konkurenčno na trgu. Tisto, kar so nas vse življenje učili o vodenju, je psihologija zunanjega nadzora, šefovsko vodenje, ki temelji na nadziranju, diktiranju, kontroliranju in prisili podrejenih in s tem razdira medsebojne odnose, saj uničuje osebno svobodo. W. Glasser daje medsebojnim odnosom poglobljen pomen za uspeh: »A če obstaja kakšna resnica o ljudeh, ki je ne more nihče ovreči, potem je to dejstvo, da je uspeh v kakršnem koli podjetju neposredno odvisen od kakovosti medsebojnih odnosov udeleženih ljudi« (1998, 34).

Podjetja pri nas še kako rabijo nov pristop do upravljanja človeških virov in drugačne koncepte vodenja. Če želimo krivuljo človeškega napredka usmeriti navzgor, da bo sledila tehnološkemu, je potrebno spremeniti odnos do soljudi. Prvi korak, ki pelje do človeškega napredka, je izključiti iz našega sveta kakovosti 7 škodljivih navad, ki uničujejo medsebojne odnose - grajanje, obtoževanje, pritoževanje, sitnarjenje, grožnje, kaznovanje in podkupovanje ljudi, da bi jih nadzorovali, in vnesti v svet kakovosti 7 povezovalnih navad, ki krepijo medsebojne odnose - skrbnost, zaupanje, poslušanje, podpiranje, prispevanje, prijateljstvo, spodbujanje (Glasser 2003, 87).

Težko je izbrati, katera metoda vodenja je najboljša in v danem trenutku prava, kajti vsak vodja pri svojem vodenju uporablja razne metode, ki temeljijo na spoznanjih, izkušnjah, intuicijah, teoretičnih znanjih in teorijah, njegovi čustveni inteligenci, kompleksnosti okolja. Vodja izbere teorijo, ki je najbližje njegovim prepričanjem, vrednotam in načelom in v skladu z organizacijskimi cilji in kulturo podjetja in le-ta postane osnova, na kateri gradi. A. Zadel ugotavlja: »Kompleksnost delovnega in širšega socialnega okolja pogosto izključuje možnost kakovostnega zadovoljevanja več potreb hkrati. Posledica tega stanja so konflikti, stresi in nezadovoljstvo.« (Zadel 2006,

20). Vodje, ki so bolj čustveno inteligentni, ki imajo razvito samozavedanje, samoobvladovanje, socialno zavedanje in socialne spretnosti, znajo kljub konfliktom in stresom veliko bolj skladno zadovoljevati svoje potrebe (Zadel 2006, 21). Problem vidim tudi v miselnosti ljudi, ki so navajeni razmišljati s psihologijo zunanjega nadzora, saj se z njo nenehno srečujejo v svojem življenju. W. Glasser pravi, da je »seme skoraj vse naše nesreče v našem življenju posejano zgodaj, in sicer takrat, ko se začnemo srečevati z ljudmi, ki so spoznali ne le, kaj je dobro zanje, ampak tudi – na žalost – kaj je dobro za nas. Oboroženi s tem spoznanjem in upoštevajoč uničevalno tradicijo, ki že tisoče let prevladuje v našem razmišljanju, se čutijo poklicane, da nas poskušajo prisiliti k tistemu, *kar vedo*, da je prav. Naš način upora tej prisili je daleč največji vir človeške nesreče» (1998, 18). In takšen način razmišljanja spremlja ljudi v delovnem in širšem socialnem okolju vse življenje in je vgrajen v njihov svet kakovosti, zato zelo težko sprejmejo v svoj svet kakovosti psihologijo notranjega nadzora, ki predstavlja čisto drugačen način razmišljanja, kot ga poznajo.

Namen in cilji tega diplomskega dela so poskušati odgovoriti na temeljna vprašanja, s katerimi se srečujejo vodje pri svojem delu – kako voditi ljudi, kako jih motivirati za učinkovito in kakovostno delo, ne da bi se pri tem zapletali v medsebojne konflikte in kakšno vedenje za doseganje tega cilja potrebujejo vodje. Naloga poskuša prikazati, da psihologija zunanjega nadzora, ki jo zavedno ali nezavedno živi večina ljudi, ruši medsebojne odnose in s tem preprečuje človeški razvoj. Vsak človek je namreč maksimalno motiviran za opravljanje aktivnosti, med katere sodi tudi delo, če s tem zadovoljuje svoje potrebe. Samo notranji nadzor, zavedanje, da človek zadovoljuje svoje potrebe lahko človeka motivira, da dela optimalno. Zunanji nadzor pa motivacijo ruši in v ljudeh vzbuja revolt. In prav menedžerji lahko veliko pripomorejo pri usmerjanju krivulje človeškega napredka navzgor z uspešnim vodenjem, med katerega nedvomno spada vodenje s teorijo izbire, ki jo avtor W. Glasser imenuje tudi psihologija osebne svobode oziroma psihologija notranjega nadzora. Pri takšnem vodenju brez zunanje prisile in nadzora, s skrbjo do sodelavcev, pogovori, poslušanjem in svetovanjem delavci lahko zadovoljujejo svoje potrebe in so zato pripravljeni sodelovati in slediti skupno oblikovanim ciljem in poslanstvu podjetja. To pa vodi k boljšim rezultatom dela, nižjim stroškom, bolj učinkovitemu, kvalitetnemu in produktivnemu delu, k procesu nenehnega izboljševanja.

Opredelitev obravnavane teme: Naloga obravnava način vodenja, ki je obrnjen v ljudi, v njihove potrebe in motive in jim dovoljuje sodelovanje na vseh področjih dela. Dober vodja mora dobro poznati svoje sodelavce in predvsem sebe. Poleg znanja, izkušenj, sposobnosti, čustvene inteligence mora biti tudi in predvsem dober psiholog, s čutom za soljudi. Vedeti mora, da so ljudje vedno optimalno motivirani za zadovoljevanje svojih potreb, ki so po W. Glasserju potrebe po preživetju, ljubezni in

pripadnosti, moči, svobodi in zabavi in jih naloga tudi podrobneje opisuje. Da ljudje svoje potrebe kakovostno zadovoljijo, je potrebno celostno vedenje, ki vključuje 4 komponente – aktivnost, mišljenje, čustvovanje in fiziološki procesi. Neposredno lahko ljudje vplivajo samo na aktivnost in mišljenje in nadzorujejo samo sebe, svoje dejavnosti in misli. To je izhodišče teorije izbire po W. Glasserju, ki je obravnavana v tej nalogi kot podlaga za uspešen način vodenja. Vodenje s teorijo izbire v podjetjih pa pomeni, da uspešen vodja vso to teoretično znanje vodenja brez zunanje prisile prenese v prakso, tako da s skrbjo do sodelavcev, pogovori, poslušanjem, svetovanjem omogoči sodelavcem, da v podjetju preko svojega dela in sodelovanja zadovoljujejo svoje potrebe in sledijo skupnim ciljem ter tako s skupnimi močmi pripomorejo k odličnosti podjetja in procesu nenehnega izboljševanja na vseh področjih. Medsebojne odnose tak vodja gradi na zavedanju, da je človek notranje motiviran in sam odgovoren za izbiro svojih vedenj. V nalogi sta opisana dva praktična primera vodenj v podjetjih s TI. S primerjavo obeh praktičnih primerov in analize ankete zadovoljstva pa so v nalogi podani predlogi izboljšav.

Oprelitev teoretičnih izhodišč: Osnovno teoretično izhodišče predstavljene naloge je teorija izbire po W. Glasserju kot metoda vodenja v podjetju in z njo povezani pojmi: svet kakovosti, celostno vedenje, človekove potrebe.

Poleg teorije izbire pa predstavljajo teoretična izhodišča še druge teorije, povezane z vodenjem – motivacijske teorije (povzeto po Bogdan Lipičnik), modeli vodenja in vrste moči (povzeto po Stane Možina, Aleksander Zadel, Dale Carnegie), teorija čustvene inteligence (povzeto po dr. Aleksander Zadel, D. Goleman, Steve in John C. Simmons), Poslovník kakovosti podjetja Cablex, d. o. o., Strategija ravnanja z ljudmi v Iskri Avtoelektriki, d. d.

Splošna opredelitev raziskave – metoda dela, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, temelji na proučevanju teorije in prakse. Teoretična izhodišča, ki sem jih uporabila v prvem delu, so predstavljena skozi motivacijske teorije, med katerimi izpostavljam Glasserjevo, modele vodenja, spet s poudarkom na Glasserjevem modelu TI in skozi vpliv čustvene inteligence na uspešnost vodij.

V osrednjem delu podrobneje predstavim teorijo izbire po W. Glasserju skozi 10 aksiomov TI, skozi povezavo motivacije in zadovoljevanja človeških potreb, skozi svet kakovosti in celostno vedenje. Podrobneje razložim uporabo TI na delovnem mestu, razliko med menedžerskim in šefovskim vodenjem.

Skozi praktične primere uporabe TI v praksi dveh podjetij pa prikažem uporabnost TI v praksi. Praktični primeri prikazujejo dejanske vidike vodenja z metodo teorije izbire, probleme, ki pri tem nastajajo in predloge rešitev.

Vir predstavljajo tako sekundarni kot tudi primarni podatki. Sekundarni predvsem v teoretičnih izhodiščih, medtem ko so primarni prikazani z analizo zadovoljstva zaposlenih v podjetju Cablex, d. o. o., in s praktičnimi primeri vodenja teorije izbire v podjetjih Iskra Avtoelektrika, d. d., in Cablex, d. o. o.

Metode zbiranje podatkov, ki sem jih uporabila v nalogi, temeljijo na zbiranju sekundarnih podatkov s preučevanjem literature s področja vodenja in strokovnih revij ter elektronskih podatkov na internetnih straneh, urejanju teh podatkov in interpretiranju le-teh, ter zbiranju primarnih podatkov z anketo zadovoljstva zaposlenih, analizo ankete, izračunom z metodo povprečnih vrednosti, primerjavo in grafičnim prikazom rezultatov.

Instrumenti, ki sem jih pri tem uporabljala, so anketni listi, analiza ankete v Excelu, primerjalna tabela, graf.

Na koncu prestavim rezultate ankete in podam predloge za nadaljnje delo.



2 MOTIVACIJA IN POTREBE

Da lahko sploh preučujemo uspešno vodenje ljudi, moramo najprej najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo, kaj jih motivira, da prenašajo fizične in psihične napore za delo. Na to vprašanje ni enotnega odgovora, ki bi ga lahko uporabili, kot pravilo. Mnogim je videti to vprašanje zelo preprosto: človek pač dela za denar, da preskrbi sebe in družino. Vendar tako preprostega odgovora žal ni, ker bi lahko našli številna gibala ali motive človekovega dela.

Osnovno gibalo napredka je neravnovesje med želenim in dejanskim stanjem. To neravnovesje sproži potrebo, ljudje pa so vedno optimalno motivirani za zadovoljevanje svojih potreb (Zadel 2005, 3). Dober vodja mora dobro poznati ljudi in sebe. Posameznik vedno izbira taka vedenja, za katera meni, da bodo zadovoljila njegove potrebe. Če vodja pozna sodelavce in razume njihove potrebe, prioritete, razmišljanja, jih veliko lažje uspešno motivira, ker skozi njihove potrebe najde ustrezen način motiviranja. Zavedati pa se mora tudi svojih lastnih potreb.

Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z različnimi ovirami. Vsako oviro doživlja človek kot subjektivno stanje velike psihične napetosti. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar za ovire v njem, o konfliktih, ki nastanejo v človeku predvsem zaradi neusklajenosti lastnih ciljev.

B. Lipičnik govori o treh dejavnikih, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih: individualne razlike, organizacijska praksa in značilnosti dela.

Individualne razlike, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi, človek prinese s sabo na delo. Vsak človek je unikat in vsakega motivira kaj drugega. Nekatere denar, druge varnost, tretje izzivi, četrte spet kaj drugega.

Lastnosti dela, med katere prištevamo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo, vrsto in širino povratnih informacij.

Organizacijska praksa so pravila, splošna politika organizacije, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja (1994, 488–497).

2.1 Motivacijske teorije

Različne teorije ločijo potrebe in motivacije po različnih metodologijah. V nalogi bom omenila samo nekatere med njimi: Maslowa MT, Problemsko MT, in Glasserjeva MT, ki je osnova za TI.

2.1.1 Maslowa MT

Pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Menedžerju pomaga razumeti in ugotoviti, kaj motivira ljudi. Po Maslowu obstaja torej hierarhija potreb. Najprej naj bi človek težil k temu, da bi zadovoljil primarne fiziološke

potrebe. Če bi teorija Maslowa držala, bi živeli v idealnem svetu, ne bi bilo vojn, odvisnosti, gladovnih stavk.

2.1.2 Problemsko motivacijska teorija

Razlaga, da so ljudje motivirani za reševanje situacij, ki jih zaznavajo kot problem. Človek je motiviran toliko časa, dokler ne presodi, da je situacijo razrešil ali meni, da situacija ni več problematična.

Dražljaj → Problem → Aktivnost → Rešitev problema

Problemsko motivacijska teorija pomaga menedžerjem, da lahko ustvarjajo situacije, ki jih delavci zaznajo kot problem, vendar lahko problemi zgledajo pretežki in nerešljivi, napačni problemi, ki niso neposredno povezani z delovno nalogo, pa delavca omejujejo.

2.1.3 Glasserjeva MT

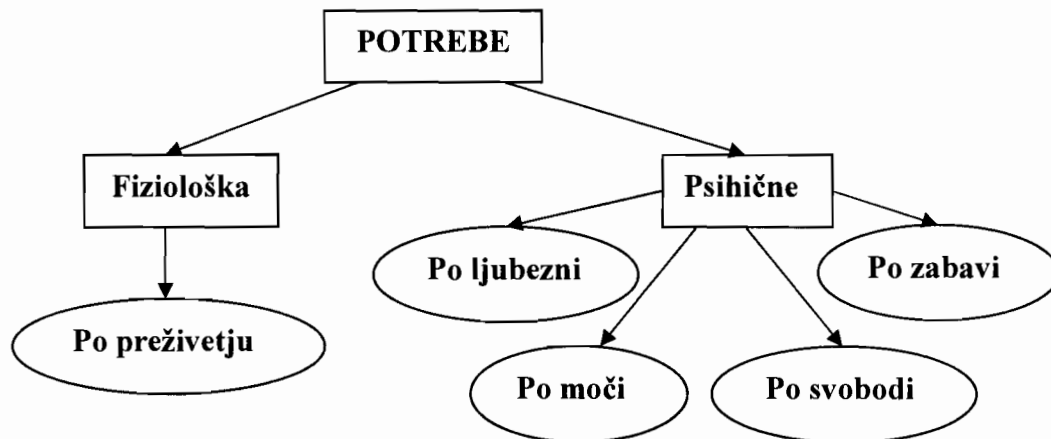
Glasserjeva MT pravi, da so ljudje vedno optimalno motivirani za zadovoljevanje svojih lastnih potreb. Menedžerji se morajo zavedati, da ne obstajajo motivirani in nemotivirani delavci, ampak da vsak delavec izbira tisto vedenje, za katerega meni, da bo zadovoljilo njegove potrebe. Motiviranje je umetnost pripraviti delavce do tega, da poslušajo in da so prepričani, da ob zadovoljevanju želje menedžerjev hkrati zadovoljujejo svoje lastne potrebe. Obstaja samo en način, kako pripraviti nekoga, da nekaj naredi, to je prepričati ga, da to želi narediti sam (Zadel 2005, 26). Ni problem v inteligenci prejemnika, ampak v tem, ali se posredovalec zna spustiti na njegov nivo. W. Glasser ne priznava zunanjih motivatorjev. Karkoli ljudje počno, počno zase, za zadovoljitev svojih potreb. W. Glasser pravi, da človeka žene pet, v dedno zasnovano zapisanih temeljnih potreb:

- po preživljanju posameznika in vrste,
- po ljubezni oziroma pripadnosti,
- po moči oziroma (samo)spoštovanju,
- po prostosti oziroma svobodni izbiri,
- po zabavi oziroma razvedrilni, ustvarjalni radovednosti.

Hierarhija potreb ne velja. Čeprav ljudi zadovoljujejo različne stvari, pa si večina ljudi želi podobno količino ljubezni, moči, zabave, svobode in sredstev za preživetje. Seveda pa obstajajo razlike v intenziteti posameznih potreb. Če hočemo v podjetju kakovost, je potrebno strukturirati delo tako, da bo zadovoljevalo mnogo več kot le preživetje, ki je edina fiziološka potreba. Ostale potrebe so psihične in delavcem je potrebno ponuditi psihična zadovoljstva, če menedžerji hočejo, da bodo dobro delali.

Glasserjeva MT poudarja, da se mora menedžer zavedati, da delavcev ne more spodbuditi in motivirati k tistemu, kar hoče, z grožnjami ali kaznijo, ampak lahko stori samo to, da delavcem da informacijo. Na podlagi te informacije se bodo delavci odločili, ali bodo delali kakovostno, kar je nujno za uspešnost podjetja. Zato mora menedžer znati dati delavcem informacijo, ki jih bo privedla do prepričanja, da bo trud, vložen v kakovostno delo, zadovoljil njihove potrebe bolj kot karkoli drugega. Da menedžer lahko delavcu da takšno informacijo, mora zelo dobro poznati delavčeve potrebe (Slika 2.2), kajti zadovoljevanje potreb, tako fizičnih (potreba po preživetju) kot psihičnih (potrebe po ljubezni, moči, svobodi, zabavi), je cilj življenja tako na delovnem kot tudi širšem socialnem področju. (1995, 62–67).

Slika 2.1 Potrebe po Glasserju



Vir: Lasten vir



3 VODENJE

Vodenje je osrednja tema naloge in da bi lahko razložili, kaj vodenje sploh je, je v nadaljevanju podanih nekaj definicij vodenja. Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev in je del menedžmenta. Menedžment je planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Učinkoviti vodje prilagajajo svoj stil vodenja skupini ali posamezniku (Zadel 2005, 2–4).

Zelo nazorno in zanimivo je podal opis pojmov menedžmenta in vodstva S. R. Covey:

Menedžment se predvsem osredotoča na delovanje: Kako naj najbolje dosežem določene stvari? Vodstvo se ukvarja z načrtovanjem: Katere stvari želim doseči? Z besedami Petra Druckerja in Warena Bennis: »Menedžment je pravilno delanje; vodstvo je delanje pravih stvari«. Menedžment je učinkovito vzpenjanje po lestvici uspeha; vodstvo določa, ali je lestev prislonjena k pravi steni. Zelo hitro lahko dojamete pomembno razliko med obema, če si predstavljate skupino proizvajalcev, ki si z mačetami utirajo pot skozi pragozd. Proizvajalci so tisti, ki rešujejo težave. Izsekavajo pot skozi podrast, jo čistijo. Menedžerji jim sledijo, brusijo mačete, pišejo priročnike o tržni politiki in postopkih, nudijo načrte za razvijanje mišic, vnašajo izpopolnjene tehnologije ter določajo razpored dela ter kompenzacijske programe za mačetarje. Vodja je tisti, ki spleza na najvišje drevo, si ogleda celoten položaj in zavpije: »Napačen pragozd!« (1994, 90).

3.1 Moč, vrste moči in vpliva

Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako jo uporablja. Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Moč se izraža z vplivom. Vrste moči:

Legitimna moč je moč, ki izhaja iz položaja, ki ga ima vodja v organizaciji. Višje je po hierarhični lestvici, večjo legitimno moč ima. Delavci sprejemajo navodila, ker pričakujejo koristi, ker spoštujejo legitimne avtoritete in se jih boje.

Moč nagrajevanja je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da delavce nagrajuje. Delavci sprejemajo njegova navodila, ker pričakujejo nagrado.

Moč pritiska – kaznovanja je moč vodje, ki izhaja iz bojzani sodelavcev pred kaznijo. Običajno je najmanj učinkovita, ker povzroča negativne oblike vedenja, sprenevedanje, strah, laganje.

Referenčna moč – moč karizme je moč, ki izhaja iz identifikacije delavcev z vodjo. Takšni vodje so ponavadi karizmatične osebnosti, sodelavci mu sledijo in ga posnemajo.

Ekspertna – strokovna moč je moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje, ki je ključne narave za uspešno vodenje. Strokovno znanje pomeni ugled med delavci, ki takemu vodji radi sledijo (Možina 1994, 525–529).

Vodje posedujejo in uporabljajo enega ali več tipov moči, v različnem času, odvisno od okoliščin. Avtoriteta je zelo pomembna za motivacijo. Ljudje zaupajo avtoritetam, da jih bodo znali pravilno voditi. Ljudi je potrebno naučiti jezika reševanja problemov, jim ponuditi izzive, odgovornost. Funkcija moči pri vodenju se ne sme zanemariti kot tudi ne zlorabiti. Vsaka zloraba moči vodi k nezadovoljstvu, nespoštovanju, nemotivaciji delavcev, kar v končni fazi pomeni neučinkovito in nekakovostno delo.

3.2 Modeli vodenja

Veliko raziskav je bilo opravljenih o tem, kakšno vodenje je uspešno. Povsem enoznačnih ugotovitev ni. Težko je izbrati, katera metoda vodenja je najboljša in v danem trenutku prava, kajti vsak vodja pri svojem vodenju uporablja razne metode, ki temeljijo na spoznanjih, izkušnjah, intuicijah, teoretičnih znanjih in teorijah, njegovi čustveni inteligenci, kompleksnosti okolja.

S. Možina opisuje troje vrst modelov vodenja: modele osebnih značilnosti vodje, modele vedenja vodij in situacijske modele.

3.2.1 Modeli osebnih značilnosti

So modeli vodenja, osnovani na domnevah, da posebne osebnostne, socialne in fizične značilnosti določajo vodjo. Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebnostne značilnosti, kljub temu pa ne gre zanemariti dejstva, da so nekatere osebnostne in socialne značilnosti, npr. komunikativnost, analitičnost, samostojnost, sposobnost pogajanja, povezane z uspešnim delom vodje.

3.2.2 Modeli vedenja vodje

So modeli vedenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodja. Sem prištevamo različne načine vodenja:

- *skrb za ljudi* poudarja položaj, vzdušje in delovne pogoje zaposlenih;
- *skrb za naloge* poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog;
- *vodenje, usmerjeno k proizvodnji* poudarja organiziranje dela, standarde kvalitete in posebno še rezultate;
- *vodenje, usmerjeno k ljudem* poudarja način dela z ljudmi, omogoča participacijo pri odločanju in skrb za zadovoljstvo zaposlenih pri delu;
- *model mrežnega vodenja* opisuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti menedžerja k proizvodnji ali k ljudem.

3.2.3 Situacijski modeli

Predstavljajo, da so situacijski dejavniki (osebne značilnosti vodje, zapletenost dela, nalog, vir moči vodje, odnosi med člani in vodjo, odločanje v skupini, potrebe zaposlenih, zrelost članov v skupini) kritični pri določanju primerne načina vodenja. Med situacijske modele spadajo različni modeli vodenja, omenimo le dva izmed njih:

- *Fiedlerjev kontigenčni model* poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije skladajo z načinom dela vodje.
- *Hersey in Blanchardov situacijski model* poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine. *Direktivni način - diktiranje*, kjer vodja daje jasna navodila za delo, pride v poštev predvsem, kadar novinec v organizaciji še ne pozna pravil. *Mentorstvo - svetovanje* pride v poštev, ko je novinec že nekaj časa v organizaciji, vendar še vedno potrebuje navodila, vodja pa ga polagoma prepušča samostojnemu delu. *Sodelovanje* pride v poštev, ko je delavec že dovolj samostojen, da sodeluje pri odločanju, vodja pa mu pomaga, da kar najbolje uporablja svoje sposobnosti in pridobljeno znanje. *Pooblaščenje* pa pomeni, da delavec že doseže samostojnost pri delu in vodja preda, delegira ustrezen del odgovornosti nanj ter mu prepusti, da sam odloča o tem, kako, kje in kdaj bo opravil svoje delo (Možina 1994, 525–540).

3.2.4 D. Carnegie model

D. Carnegie in njegovi družabniki so v raziskavah, ki sta jih opravila Carnegie Foundation in Carnegie Institut of Technology, prikazali, da je tudi na povsem tehničnih področjih, kakršno je na primer inženiring, samo okrog 15 odstotkov posameznikovega finančnega uspeha odvisnih od njegovega tehnološkega znanja in kar okrog 85 odstotkov posledica poznavanja človeškega inženiringa – osebnosti in sposobnosti vodenja ljudi (1993, 178). V šestnajstih točkah, ki sta jih strnila iz načel D. Carnegieja S.R. Levin in M.A. Crom o tem, kako uspešno voditi ljudi, so lepo razvidna nekatera temeljna načela medčloveških odnosov, katerim je D. Carnegi utiral pot veliko prej, preden je kdo sploh slišal za izraze, kot so vizija podjetja, pooblaščenje zaposlenih ali proces izboljševanja kakovosti; in mnoge med njimi lahko vzamemo tudi kot izhodišče TI:

- Prvi korak k uspehu je v tem, da najdete svojo moč za vodenje.
- Sporazumevanje temelji na zaupnih odnosih.
- Motivacije ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeti, da bi delo dobro opravili.

- Nič ni bolj uspešno in nič se bolj ne izplača kot iskreno zanimanje za druge ljudi.
- Pozabite nase, poglobite se v drugega in odkrijte, kaj je zanj pomembno.
- Nihče nas bolj ne prepriča kot dober poslušalec.
- Igralci moštva so jutrišnji voditelji.
- Resnično spoštovanje drugih je trdna podlaga za motivacijo.
- Ljudje delajo za denar, vendar naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več.
- Svoje napake priznajte hitro, kritizirajte počasi, predvsem pa konstruktivno.
- Postavite jasne, zahtevne, vendar dosegljive cilje.
- Voditeljem zbranost nikoli ne popusti, saj napeto opazujejo vse pomembne okoliščine.
- Trajna visoka storilnost sloni na ravnovesju med delom in prostim časom.
- Pridobite si moč s pozitivnostjo in ne dopustite, da bi vas spodkopala negativnost.
- Ukrotite skrbi in lotite se življenja odločno.
- Nikoli ne podcenjujte navdušenja (1993, 9–184).

3.2.5 Model vodenja s TI po Glasserju

W. Glasser s svojim modelom vodenja s kontrolno teorijo, ki jo je kasneje preimenoval v teorijo izbire, pojasnjuje, da vodenje delavcev s pomočjo tistega, kar »vedo« že vse življenje, ne pelje h kakovostnemu delu, ki ga podjetje potrebuje, da bi bilo konkurenčno. Kontrolne teorije ni lahko sprejeti, niti se je naučiti, ker je treba opustiti zdravo pamet, pogojni refleks, korenček in palico – psihologijo zunanega nadzora, ki jo večina ljudi uporablja vse življenje (1995, 15–16). Kot je z raziskavami in dolgoletnimi izkušnjami na tem področju ugotovil že D. Carnegie, je kar 85 odstotkov uspeha podjetja odvisnega od poznavanja človeškega inženiringa – osebnosti in sposobnosti vodenja ljudi in da motivacije ne moremo izsiliti, da si morajo ljudje sami želeti, da bi delo dobro opravili. In podobno razlaga tudi W. Glasser v kontrolni teoriji oz. TI, kjer poudarja, da je človek odgovorno, svobodno in notranje motivirano bitje. Vsak človek je vedno optimalno motiviran za zadovoljevanje lastnih potreb in ta motivacija prihaja od znotraj. Pionir na področju vodenja, kot ga imenuje W. Glasser, W. E. Deming na široko govori o tem, kako je treba psihologijo razumeti in jasno poudarja svoje prepričanje, da so človeška bitja bolj kot od zunaj motivirana od znotraj. Prav zato je TI z menedžerskim načinom vodenja najbolj primeren način vodenja zaposlenih. Sposobnost uspešnega vodenja in s tem doseganja uspešnih rezultatov v podjetjih je odvisna od izbire učinkovitega vedenja vodje. Vse, kar delamo, je vedenje

in vsa pomembna vedenja izbiramo sami. Nikogar se ne da prisiliti, da bi delal tisto, česar ne želi. To je temeljna razlika med šefovskim (teoretično izhodišče v teoriji zunanje kontrole) in menedžerskim (teoretično izhodišče v teoriji notranje kontrole oz. TI) načinom vodenja. Šef misli, da lahko motivira delavca z grožnjo ali kaznijo, z zunanjo kontrolo, menedžer pa ve, da lahko stori samo to, da delavcem posreduje informacijo, oni pa se na podlagi te informacije odločijo, ali bodo delo kakovostno opravili (Glasser 1995, 57–62). Grafično bi to razliko lahko ponazorili tako:

Teorija zunanje kontrole (D – O) : Dražljaj \longrightarrow Odziv

Večina ljudi verjame v tradicionalno teorijo človeškega vedenja – psihologijo dražljaja in odziva, pogojni refleksi, teorijo zunanje nadzora (šefovski način vodenja).

Kontrolna teorija oz. TI (I – I – O): Informacija \longrightarrow Izbira \longrightarrow Odziv

Dokler ljudje ne spoznajo in ponotranjijo tega, kar poskuša razložiti W. Glasser v TI, bo večina menedžerjev še naprej verjela, da je mogoče pripraviti ljudi do tega, da počno, kar se zahteva od njih z močjo pritiska, kaznovanja, položaja, ne glede na to, ali delavci pri tem zadovoljijo svoje potrebe.

Menedžerji, ki se zavedajo, da teorija zunanje kontrole ruši medsebojne odnose in zavira človeški napredek, pa vedo, da lahko z dobro posredovano informacijo delavcu naredijo največ za kakovostno delo in uspeh podjetja. Na podlagi te informacije se bodo delavci sami odločili in spoznali, da s tem, ko delajo kakovostno, prispevajo k uspešnosti podjetja, to pa zadovoljuje njihove potrebe. Dobri menedžerji posredujejo delavcem takšne informacije, da so delavci prepričani, da jih njihov še večji trud, vložen v kakovostno delo, zadovolji bolj kot karkoli drugega (Glasser 1995, 62). Z besedami A. Zadela: »Samo en način je, kako lahko nekoga pripravite, da bo nekaj naredil, to je tako, da ga prepričate, da to želi narediti sam« (2005, 26). Seveda pa menedžer ne more dati delavcu pravilne informacije, s katero bo delavec opravil delo kakovostno in s tem zadovoljil svoje potrebe in potrebe organizacije, če ne bo vedel, kaj so pravzaprav delavčeve potrebe. Zato mora menedžer zelo dobro poznati pet temeljnih človekovih potreb (potrebe po preživetju, ljubezni in pripadnosti, moči oz. priznanju, svobodi, zabavi) in zelo dobro poznati delavce in sebe. Delavce lahko spozna samo skozi tesno medsebojno sodelovanje, skozi pogovore, poslušanja, izmenjave informacij. Ustvariti mora primerno okolje, v katerem se bodo delavci počutili varne, prijateljsko ozračje, kjer so mnenja, ideje delavcev vedno dobrodošle, kjer imajo delavci občutek, da prav oni največ pripomorejo k procesu nenehnih izboljšav in odlični kakovosti podjetja.

Vodenje

Takšnemu vodji bodo delavci zaupali in tudi on bo spoznaval njihove potrebe ter jih tako znal pravilno usmerjati in jim posredovati pravilno informacijo, da bo delavec opravil delo kar najbolj kakovostno in hkrati zadovoljil svoje temeljne potrebe.

4 ČUSTVENA INTELIGENCA

Čustvena inteligenca je najpomembnejši posamični dejavnik osebne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih in na delovnem mestu in je zato eden najpomembnejših faktorjev uspešnosti vodenja ljudi. ČI je po D. Goleman sposobnost, da smo uspešni v ravnanju s seboj in v odnosih z drugimi (2003, 2). Vsi vodje se morajo zavedati, da niso dovolj znanje, dolgoletne izkušnje, izobrazba, ampak da morajo imeti tudi zadosten količnik ČI, da lahko uspešno vodijo ljudi. To so človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote, ki oblikujejo človekovo javno vedenje. Odgovornost, pozitivna miselna naravnost, prijaznost krepijo odnose, medtem ko sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost slabijo vsak odnos. Čustveni količnik močno vpliva na to, kako se bo posameznik ujel z okoljem, delovnim mestom in drugimi ljudmi. S pravim razumevanjem ČI se po naravi neujemajoči ljudje naučijo ceniti svoja značajska nasprotja in z njimi sodelovati (Simmons 2000, 11).

ČI je po D. Goleman sestavljena je iz štirih osnovnih lastnosti: samozavedanja, ravnanja s seboj, socialne zavesti in družbenih veščin.

Samozavedanje zajema:

- *samozavedanje čustev* je sposobnost, da prepoznamo in razumemo svoja čustva in njihov vpliv na našo delovno sposobnost, na odnose do drugih in podobno;
- *natančna samoocenitev* je objektivna ocena naših dobrih in slabih točk;
- *samozavest* je močan in pozitiven občutek svoje vrednosti.

Ravnanje s seboj zajema:

- *samoobvladovanje* je sposobnost, da imamo negativna in uničujoča čustva in impulze v oblasti;
- *vzbujanje zaupanja* pomeni, da smo stabilno pošteni in iskreni;
- *vestnost* je sposobnost, da uspešno ravnamo s seboj in svojimi odgovornostmi;
- *prilagodljivost* je sposobnost, da se prilagajamo spremenjenim okoliščinam in premagujemo težave;
- *storilnostna usmerjenost* je želja po doseganju notranjih standardov odličnosti;
- *pobuda* je pripravljenost, da izkoristimo priložnost.

Socialna zavest zajema:

- *sočutje* je sposobnost, da začutimo čustva drugih ljudi, razumemo njihovo stališče in se aktivno zanimamo za njihove skrbi;

- *zavest o delovni organizaciji* je sposobnost, da prepoznamo aktualne tokove v življenju delovne organizacije, zgradimo mrežo za sprejemanje odločitev in uspešno krmarimo v političnih igrah organizacije;
- *storitvena usmeritev* je sposobnost, da prepoznamo in zadovoljimo potrebe strank.

Družabnost zajema:

- *vodenje z vizijo* je sposobnost, da prevzamemo vodstvo in navdihujemo ljudi z dano vizijo;
- *vplivnost* je sposobnost prepričevanja;
- *vzgajanje* je nagnjenje, da podpremo sposobnost drugih z odzivanjem in usmerjanjem;
- *komunikacija* je sposobnost poslušanja in prenašanja jasnih, prepričljivih in ustreznih sporočil;
- *katalizator sprememb* je sposobnost uvajanja novih idej in vodenja ljudi v nove smeri;
- *reševanje konfliktov* je sposobnost, da umirimo nesporazume in dosežemo sporazume;
- *utrjevanje vezi* je sposobnost ohranjanja mreže odnosov;
- *delo v skupinah in sodelovanje* je sposobnost pospeševanja za sodelovanje in oblikovanje skupine (2003, 2–3).

4.1 Vpliv čustvene inteligence na uspešnost vodij

ČI je nedvomno eden od najpomembnejših dejavnikov uspešnosti vodenja vodje. Ljudje z razvito ČI znajo kljub pritiskom, stresom, problemom in oviram, ki jih s sabo prinaša vsako delovno okolje, veliko bolj uspešno reševati probleme in zadovoljevati svoje potrebe. Usmerjeni so v prihodnost, storilnost in se ne izgublajo v preteklosti in iskanju krivcev. Bolj čustveno inteligentni ljudje razumejo, da ne morejo vedno hkrati združiti več slik iz sveta vrednot, hitreje si opomorejo od stresov, imajo na razpolago več in bolj kakovostna vedenja (Zadel 2006, 21). Vsakodnevne probleme so sposobni reševati proaktivno, kar pomeni več kot le prevzemanje pobude. Pomeni, da se zavedajo, da so kot človeška bitja odgovorni za svoja življenja. Vodijo jih vrednote. Pomembne stvari znajo postaviti na pravo mesto (Covey 1994, 62–71). Človek z razvito ČI se zaveda čustev, odnosov, odgovornosti do sebe in drugih in sposobnosti preživeti v danih razmerah, ne glede na to, v katero skupino spada. Za ta svet je treba biti sposoben preživeti, kajti človek ima sam svojo usodo v rokah. Najboljši primer sposobnosti

preživetja zaradi izjemne ČI je Viktor E. Frankl ¹, ki je preživel grozote koncentracijskega taborišča in kljub vsemu doživetemu in preživetemu mučenju in trpljenju ostal pozitiven, zavračal kolektivno krivdo, videl dobro, ki se je zgodilo v njem in oznanjal, uresničeval in živel smisel življenja, v katerega je neizpodbitno veroval. Okolje posreduje samo informacije, človek pa reagira tako, kot se sam odloči, da bo reagiral. Kot je rekla Eleanor Roosevelt: »Nihče te ne more prizadeti, če ne privoliš v to«. Ali z Gandhijevimi besedami: »Nihče nam ne more odvzeti samospoštovanja, če jim ga sami ne damo« (Covey 1994, 63).

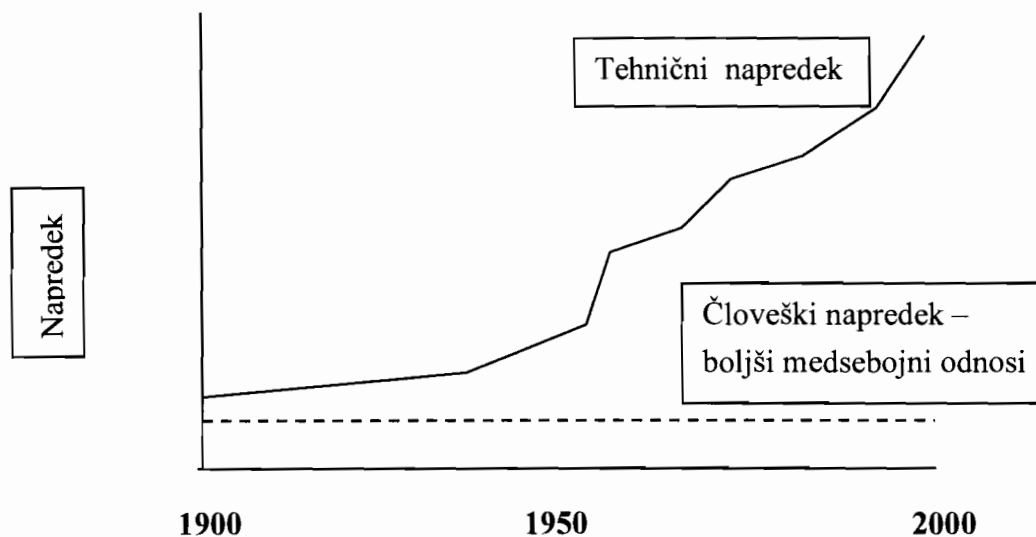
¹ Viktor E. Frankl spada v svetovni vrh psihologov, psihoterapevtov in humanistov. Je utemeljitelj logoterapije. Psihološka spoznanja je dopolnil s pogledom v izvorno človeško podobo po smiselnosti.



5 TEORIJA IZBIRE

Dr. William Glasser, ameriški zdravnik, psihiater in magister psihologije, avtor 19 knjig, med njimi tudi Teorije izbire, pravi, da je človek odgovorno, svobodno, notranje motivirano bitje (Lojk 1995, 47). Navori W. Glasserja in njegovih sodelavcev na mednarodnem inštitutu William Glasser Institute v Los Angelesu, ki mu W. Glasser predseduje, so usmerjeni v to, da bi čim več ljudi spoznalo pogubnost prepričanja, da je možno vedenje drugih ljudi nadzorovati od zunaj. To univerzalno psihologijo, ki razdira medsebojne odnose na vseh področjih življenja, saj uničuje osebno svobodo, W. Glasser imenuje psihologija zunanjega nadzora. Da bi usmerili krivuljo človeškega napredka navzgor in končno nekaj storili za izboljšanje medsebojnih odnosov, ki že tisočletja ostajajo na isti mrtvi točki, človeštvo potrebuje novo psihologijo, ki jo W. Glasser imenuje teorija izbire ali psihologija notranjega nadzora oz. psihologija osebne svobode. Slika 5.1 ponazarja primerjavo tehničnega napredka s človeškim in iz tega preprostega grafikona je lepo razvidno, kaj hoče W. Glasser dopovedati, ko govori o tem, da človeštvo v tisočletjih ni doseglo nobenega človeškega napredka.

Slika 5.1 Grafikon primerjave tehničnega in človeškega napredka



Vir: Glasser 1998, 22

Teorija izbire je po dr. W. Glasserju psihologija notranjega nadzora in razlaga, kako in zakaj sprejemamo izbire, ki nam določajo našo življenjsko pot in uči, kako se bolje razumeti z ljudmi okrog sebe (1998, 20). Po teoriji izbire smo edina oseba, katere

vedenje smo sposobni kontrolirati, mi sami. V predgovoru k slovenski izdaji knjige W. Glasserja L. Lojk tako komentira psihologijo notranjega nadzora: »Neposredno lahko nadziramo samo svoje misli in dejavnosti. Človek je osebek, ki svobodno izbira svoje cilje, s katerimi zadovoljuje svoje potrebe. Ko to spoznamo o sebi in drugih, postanemo svobodnejši. Odstopimo od nemogočega, da bi drugega spremenili v predmet. Postanemo tudi učinkovitejši, ker se posvetimo kakovosti informacij, ki jih dajemo in sprejemamo in ne več sredstvom, s katerimi bi jih prisilili, da naše informacije upoštevajo« (1998, 13). Pri poskusih, kako v življenju uporabljati psihologijo notranjega nadzora, se bomo stalno spraševali, ali nas bo to, kar nameravamo z ljudmi storiti, z njimi zblížalo ali oddaljilo. W. Glasser pravi, da je teorija izbire »poskus odgovora na najpomembnejše vprašanje, ki si ga nenehno zastavljamo, ko smo nesrečni: Kako naj si izborim pravico, da živim tako, kot hočem, a se še vedno dobro razumem z ljudmi, ki jih potrebujem?« (1998, 18).

5.1 10 aksiomov TI

Skozi razlago L. Lojka desetih aksiomov TI lahko zelo enostavno razložimo bistvo teorije izbire:

1. Edina oseba, katere vedenje smo zmožni kontrolirati, smo mi sami. Čim prej to spoznamo, toliko več lahko prispevamo k človeškemu napredku izboljševanja medsebojnih odnosov. TI razlaga, da so ljudje notranje motivirani in katerokoli vedenje si izberejo, nastane v možganih. Človek ne odpre vrat, ker nekdo zvoní, ampak zato, ker se sam odloči in izbere, ali jih bo odprl ali ne. Izbere vedenje, ki bo v danem trenutku najbolj zadostilo njegovim potrebam. Če potrebuje mir, vrat ne bo odprl.
2. Vse, kar lahko ponudimo drugim ali oni nam, je informacija. Kaj bodo oni ali mi počeli s temi informacijami, je stvar njihove oz. naše izbire. Človek na primer izve od zdravnika, da ima neozdravljivo bolezen in da je njegova edina rešitev operacija. Dobil je informacijo, kaj pa bo v resnici storil, ni odvisno od zdravnika, ki mu je posređoval informacijo, ampak od njegove lastne izbire, od notranje motivacije, kako v danem trenutku najbolj zadostiti lastnim temeljnim potrebam.
3. Vse dolgotrajne duševne težave imajo svoj izvor v nezadovoljujočem odnosu z drugimi ljudmi. Seme večine človeškega zla je tisočletna tradicija psihologije notranjega nadzora, prepričanje, da »vemo« ne le zase, ampak predvsem za druge, kaj je najbolje zanje. Iz generacije v generacijo prenašamo vedno iste vzorce obnašanja – »treba je ... in mora se ...«, obtožujemo druge za našo nesrečo in jih poskušamo nadzorovati. Zavedati

se namreč moramo, kot opozarja W. Glasser, da lahko, če nekoga predolgo v nekaj silimo, prestopimo točko možne vrnitve, ker se lahko zgodi, da si s to osebo zaradi naše posesivnosti in želje po nadzoru drugega morda ne bomo nikoli več blizu. Za vzpostavitev in ohranitev odnosov moramo prenehati uporabljati 7 škodljivih navad, ki razdirajo odnos pri psihologiji zunanjega nadzora: grajanje, obtoževanje, pritoževanje, sitnarjenje, grožnje, kaznovanje in podkupovanje ljudi, da bi jih nadzorovali. Ta razdiralna vedenja moramo nadomestiti s 7 povezovalnimi navadami: skrbnost, zaupanje, poslušanje, podpiranje, prispevanje, prijateljstvo, spodbujanje, ki povezujejo odnos med ljudmi, ki uporabljajo TI (2003, 87–90).

4. Odnosne težave so vedno težave v sedanosti: bodisi živimo v nezadovoljujočem odnosu ali pa odnosa sploh z nikomer nimamo. Ljudje morajo spoznati, da je problem vedno tukaj in zdaj, v sedanjih odnosih in ne v nekih preteklih nerešenih odnosih ali v nekih predvidenih prihodnjih.
5. Dogodki v preteklosti - posebno boleči - so vplivali na to, kakšni smo danes, vendar njihovo boleče oživljanje v sedanosti ne pomaga veliko, da bi si uredili odnose v sedanosti. Pozabiti je treba preteklost in ne kriviti druge za lastne neuspehe. TI je usmerjena v gradnjo učinkovitejše sedanosti in v sprejemanje boljših odločitev. Pomembno je, kakšno vedenje si izbiramo v sedanosti.
6. Žene nas pet, v dedno zasnovanih potreb: po preživljanju posameznika in vrste, po ljubezni oziroma pripadnosti, po moči oziroma (samo)spoštovanju, po prostosti oziroma svobodni izbiri in po zabavi oziroma razvedrilni, ustvarjalni radovednosti. Vsakdo ima svojo raven zadovoljitve potreb. Ko ljudje spoznajo svoje potrebe, običajno lahko prepoznajo, katera ni zadovoljena, ko se počutijo slabo, in to lahko zelo pomaga pri odnosnih težavah, tako partnerskih, družinskih kot v podjetjih med vodji in delavci.
7. Svet kakovosti je mali osebni svet vsakega posameznika, v katerega od rojstva naprej vstavlja svoje slike osebnega sveta kakovosti, ki je za vsakega človeka drugačen. Optimist in pesimist živita v enakem svetu, vendar ga vsak vidi drugače (Glasser 1998, 55). Ta mali osebni svet bolj kot karkoli drugega prek konkretnih sličic (ljudi, stvari, idej) upodablja najboljše načine zadovoljevanja človekovih potreb. Tu je vse, kar je človeku vredno.
8. Vse, kar počnemo v življenju, je, da skušamo vedno izbrati takšno vedenje, ki nam daje najučinkovitejši nadzor nad življenjem in s katerim najbolje zadovoljimo naše potrebe. Obstajajo štiri neločljive sestavine, ki sestavljajo način obnašanja (dejavnosti, mišljenja, čustvovanja in fizioloških procesov)

in takšno vedenje je W. Glasser poimenoval celostno vedenje. Celostno zato, ker vse 4 sestavine delujejo simultano.

9. Vse naše vedenje je namensko in proaktivno. Ogromno pridobimo na naši osebni svobodi, če to spoznamo. Zavedati se moramo svobodne izbire in odgovornosti. Proaktivni ljudje ne krivijo okoliščin ali koga drugega za svoje vedenje, ampak se zavedajo, da je njihovo vedenje proizvod lastne zavestne izbire.
10. Neposredno lahko nadziramo le mišljenje in dejavnosti, čustva, počutja in fiziološke procese pa le posredno preko dejavnosti in mišljenja (Lojk 2002, 3).

5.2 Potrebe in motivacija

W. Glasser verjame v učinkovitost notranje motivacije. Kot smo že omenili, je vsak človek maksimalno motiviran za zadovoljevanje lastnih osnovnih potreb. Nihče ne more zadovoljiti potrebe nekoga drugega. Karkoli ljudje počno, počno zase, za zadovoljitev svojih potreb. Človeško vedenje je vedno najboljša izbira tistega trenutka – ko izbere, zadovolji eno ali več od teh potreb. W. Glasser pravi, da človeka žene pet, v dedno zasnovanih temeljnih potreb, od katerih je potreba po preživetju edina fiziološka, vse ostale so psihične (Slika 2.1):

Potreba po preživetju je edina fiziološka potreba, človeku zapisana v genih, tako kot vsem drugim živim bitjem. To je potreba, ki jo človek čuti, ko je lačen, žejen, utrujen, premražen, skratka vsakič, ko se čuti eksistenčno ogroženega.

Potreba po ljubezni, pripadnosti se je verjetno razvila iz preživetja, iz močne samostojne potrebe po skrbi, negi, pripadnosti. Vsi ljudje rabijo občutek ljubezni, prijateljstva in pripadnosti nekemu, pa naj si bo to družina, partner, prijatelj, kakršnakoli skupina ali skupnost.

Potreba po moči je pri ljudeh prav tako zelo izražena. Moč na način, kot jo iščejo ljudje, zaradi moči same, je značilna samo za ljudi. V naši družbi zunanjega nadzora močni pogosto definirajo realnost, čeprav je lahko definicija škodljiva vsem drugim (primer Amerike in njene neustavljive želje po moči nad svetom pod krinko demokracije in borbe proti terorizmu).

Potreba po svobodi se najlepše izraža skozi zlato pravilo »Živi in pusti živeti!«. W. Glasser razlaga, da je »zunanji nadzor, ki mu lahko rečemo otrok moči, sovražnik svobode. Njegovo krvavo vodilo: Uporabi vso svojo moč za pogubo ljudi, ki se ne strinjajo s tabo, je poglavitni razlog trpljenja na svetu. A na kocki je več kot le trpljenje. Kadar koli izgubimo svobodo, osiromašimo ali izgubimo nekaj, kar lahko označimo kot glavno značilnost človeka, to je naša sposobnost konstruktivne kreativnosti« (1998, 50).

Potreba po zabavi ni samo potreba po sprostitvi, čeprav tudi te ne gre zanemariti. Ljudje se igramo vse življenje in skozi igro se učimo. Dan, ko se prenehamo igrati, je dan, ko se prenehamo učiti. Zabavo najbolje označuje smeh (W. Glasser 1998, 39–54).

Zadovoljevanje vseh teh naštetih potreb, tako fiziološke kot psihičnih, je cilj človeškega življenja.

5.3 Celostno vedenje

Edino sredstvo, s katerim ljudje zadovoljujejo svoje potrebe, je vedenje. Če človek želi svobodo, mora v naravo, če želi pripadnost, mora objeti sočloveka, se pravi, odloči se, kaj bo naredil, da bo zadovoljil svoje potrebe, kakšno vedenje bo zato uporabil. W. Glasser pravi, da vse od rojstva pa do smrti ljudje ne počno drugega, kot da se vedejo in poskušajo izbrati vedno takšno vedenje, ki jim daje najučinkovitejši nadzor nad življenjem. TI širi besedo vedenje v celostno vedenje. Celostno zato, ker ga vedno sestavljajo štiri sestavine, ki so med sabo tesno povezane: aktivnosti, mišljenje, čustvovanje in fiziološki procesi. Trenutno vedenje pa se poimenuje po trenutno najbolj izraženi komponenti (1998, 71–87). Za kakovostno zadovoljitev človekovih potreb je torej potrebno celostno vedenje. Ko ene od teh štirih komponent ni, človek ne more celostno, kvalitetno zadovoljevati potreb.

Aktivnosti in mišljenje sta orodji za zadovoljevanje človekovih potreb, na kateri imajo ljudje neposreden vpliv. Sploh na aktivnosti lahko človek neposredno vpliva, na mišljenje ta neposredni vpliv ni popoln, ker kljub temu, da ljudje nočejo misliti na nekaj ali na koga, jim le-ta nehote in nekontrolirano prihaja v misli. Takšen primer so na primer človeške fobije. Z močno voljo se človek lahko prepriča, da je strah pred letenjem neutemeljen, kljub temu pa mu bodo v misli prihajale neprijetne slike, tudi če tega ne želi in se brani. Ker pa ima po drugi strani človek neposreden vpliv na aktivnosti, mora narediti vse, kar je v njegovi moči, da z aktivnostjo izboljša počutje in tako zadovolji svoje potrebe. Če ima torej človek probleme z letenjem, se med poletom aktivno zaposli z delom za službo in tako izboljša svoje počutje, ne misli več na svoj strah, ter zadosti svojim potrebam po relaksaciji in hkrati opravi delovne naloge.

Čustva in fiziološki procesi pa sta komponenti vedenja, na katere človek nima vpliva. Človeku sporočata, ali so njegove potrebe prek prvih dveh komponent, aktivnosti in mišljenja, zadovoljene ali ne, ali je torej vedenje, ki si ga je človek izbral, učinkovito ali ne.

5.4 Svet kakovosti

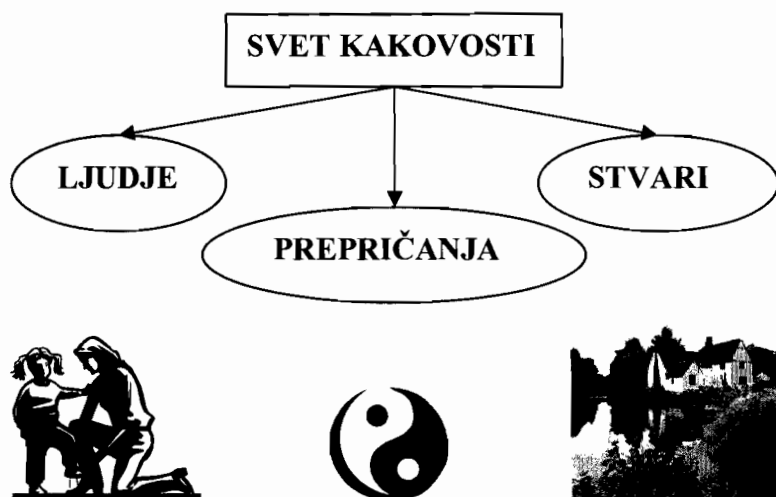
TI razlaga, da je razlog, zakaj ljudje zaznavajo dobršen del resničnosti drugače od drugih v *svetu kakovosti*, ki je pri vsakem posamezniku drugačen. W. Glasser razloži to s primerjavo pesimista in optimista, ki živita oba v enakem svetu, vendar ga zaradi

svojih različnih SK vsak vidi po svoje. Ta mali, osebni svet, ki si ga začne vsak ustvarjati v svojem spominu kmalu po rojstvu in ga dopolnjuje, korigira skozi celo življenje, sestavlja skupina slik, ki pravzaprav upodablja bolj kot karkoli drugega najboljše načine zadovoljevanja človekovih potreb. SK je pravzaprav idealen svet vsakega posameznika, v katerem želi živeti in s katerim ostaja vse življenje v tesnem stiku (1998, 55).

V SK vsakega posameznika se slike (predstave) razvrščajo v 3 kategorije (Slika 5.1):

- *slike ljudi*, s katerimi bi človek želel biti,
- *slike stvari*, ki jih človek ceni in ima ali želi imeti, doživeti,
- *slike prepričanj*, ki uravnavajo večino človekovega vedenja in so pravzaprav človekove resnične vrednote.

Slika 5.2 Svet kakovosti



Vir: Lasten vir

SK vsebuje spoznanja, ki so za človeka najpomembnejša. Vsakič, ko se človek ob nekom ali ob nečem dobro počuti, zadovolji s tem svoje potrebe in vnese to v svoj SK. Vsi ljudje točno vedo, kaj je in česa ni v njihovem SK, le redki pa se zavedajo, da ta svet sploh obstaja. Vsak človek sam izbira in odloča, kaj bo in česa ne bo vnesel v svoj svet kvalitet na podlagi informacije, ki mu je bila posredovana in občutkov ugodja ali neugodja ob tem. SK je popolnoma nedotakljiv, vsak posameznik ima popoln nadzor nad tem, kaj vnese vanj in nihče ne more vanj vstopiti ali izstopiti brez njegovega dovoljenja (Glasser 1998, 55–70). S TI smo že ugotovili, da drugih ljudi ne moremo nadzorovati, lahko pa nanje vplivamo tako, da jim pomagamo zadovoljevati njihove potrebe in tako postanemo del njihovega SK.

6 TEORIJA IZBIRE NA DELOVNEM MESTU

TI na delovnem mestu se osredotoča na ravnanje z ljudmi, na vodenje ljudi h kakovostnemu delu, ki ga vsako podjetje potrebuje, da je lahko konkurenčno. Vodje se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si vsi ljudje ves čas želijo in da morajo pri svojem vodenju po TI W. Glasserja upoštevati pet temeljnih pogojev, če želijo, da delavci delajo kakovostno:

1. **Prijazno delovno okolje in zaupanje v menedžerje** je osnova za to, da delavci kakovostno opravljajo svoje delo. Delavci morajo vedeti in zaupati, da je vodjem mar za njihovo blaginjo, da je njihova zaposlitev varna, da podjetje skrbi zanje in lepo ravna z njimi, da vodje upoštevajo njihova mnenja in rešitve glede težav in izboljšav v proizvodnji. Zaupanje delavcev raste, če ima vodja prijateljski odnos in k prijateljskem odnosu vzpodbuja tudi delavce. Nenazadnje človek velik del svojega časa preživi v službi in če so vodje sposobni vzpostaviti domače vzdušje, bodo tudi delavci dali vse od sebe, da bo delo opravljeno kakovostno.
2. **Naloženo delo delavcu mora biti vedno koristno in smiselno**, kajti kakovost je zmeraj koristna in vodja mora vedno paziti, da nikoli ne zaposli delavca z ničemer nekoristnim. Nasprotno, delavca bi moral vedno vzpodbujati, da preveri koristnost in smiselnost naloženega dela in pove svoje mnenje o tem, kako bi ga bilo mogoče opraviti bolje. Delavci morajo čutiti, da je njihovo delo pomembno, s tem je zadovoljena njihova potreba po moči.
3. **Od delavcev naj se vedno pričakuje, da dajo od sebe najboljše - motivacija delavcev**, saj je temeljna predpostavka kakovosti prav ta, da je kakovost rezultat najboljših prizadevanj delavcev in vodstva, odvisen pa je od znanja, sposobnosti in motiviranosti. Delavec je motiviran, če se čuti sprejetega, če vodja zna prisluhniti njegovim predlogom za spremembe in izboljšave in jih upoštevati. S tem delavci zadovoljijo svoje potrebe po pripadnosti, moči, svobodi.
4. **Samopresojanje lastnega dela delavcev** pomeni, da morajo vodje naučiti delavce, da nenehno sami presojujejo svoje delo in na podlagi samopresoje izboljšajo kakovost svojega dela. Kakovostno delo namreč ni rezultat ocene drugih, ampak rezultat samopresoje in nenehnega izboljševanja. Deming celo pravi, da je treba sistem nagrajevanja in kaznovanja odpraviti in da »Nobeno človeško bitje ne bi smelo nikoli ocenjevati drugega človeškega bitja« (Glasser 1995, 35).
5. **Ob kakovostno opravljenem delu se človek vedno dobro počuti**, kar pravzaprav ni pogoj, ampak posledica. Človek se vedno, ko vnese kakovost v svoje življenje, počuti dobro (1995, 29–36).

6.1 Menedžersko vodenje

W. Glasser je mnenja, da se morajo podjetja popolnoma znebiti »šefovskega« načina vodenja s psihologijo zunanjega nadzora in ga nadomestiti z »menedžerskim« načinom vodenja z notranjo kontrolo in motivacijo, kar je način vodenja s TI, če želijo, da bodo delavci delali kakovostno, učinkovito in da bo podjetje uspešno v procesu nenehnega izboljševanja. Za menedžerje sta zelo pomembna dva postopka, ki sta šefom bolj ali manj tuja in ju W. Glasser navaja kot pogoj za doseganje kakovosti:

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 (1995, 17).

Negosposodovalno delo je uspešno predvsem zato, ker se osredotoča na tesno sodelovanje med delavci in vodjo, na vlaganje moči vseh v skupne cilje in procese nenehnih izboljševanj na vseh področjih dela, v čim boljše kakovost.

V tabeli 6.1 je podana primerjava šefovskega in menedžerskega vodenja, iz katere je lepo razvidna prednost menedžerskega načina vodenja.

Tabela 6.1 Primerjava »šefovskega« in »menedžerskega« načina vodenja

Šef	Menedžer
Določi nalogo in merila, brez posvetovanja z delavci, brez kompromisov.	Pritegne delavce k stalni odprti razpravi in jih vzpodbuja k njihovim predlogom za izboljšanje kakovosti.
Pove, ne pa tudi pokaže delavcem, kako mora biti delo opravljeno, ne vpraša za mnenje, kako bi lahko bilo morda boljše narejeno.	Nazorno pokaže, kako naj bo delo opravljeno. Delavec točno ve, kaj želi od njega, pri delavcu poveča občutek vrednosti in samozavesti.
Duši ustvarjalnost. Delo mora biti opravljeno samo na en način – njegov.	Išče, podpira, spodbuja ustvarjalnost.
Nadzira delo.	Delavci sami vrednotijo svoje delo, saj ponavadi vedo največ o kakovosti in ekonomičnosti.
Uporabi prisilo (kazen), kadar se delavci upro, vzpostavi ozračje nasprotja med delavci in vodilnimi.	Uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave, vodja pa je dolžan zagotavljati dobre pogoje dela, prijateljsko ozračje.

Vir: Glasser 1995, 24–27

6.2 Medsebojni odnosi v podjetjih

Menedžerji se morajo poleg odnosa menedžer – delavec naučiti tudi drugih odnosov za uspešno vodenje delavcev. W. Glasser navaja poleg odnosa menedžer – delavec še tri druge vrste odnosov med ljudmi:

Prijateljski odnos je najpogostejši. Kljub temu, da menedžerje svari, da se ne smejo spoprijateljiti z delavci, ker to ni poslovno in si tako zmanjšujejo ugled in avtoriteto, pa vendar veliko menedžerjev, med njimi sem tudi sama, ugotavlja, da s prijateljskimi odnosi veliko lažje prepričajo delavce za trdo in kakovostno delo. Ker so ljudje notranje motivirani in bodo v končni fazi naredili to, za kar se bodo sami odločili, za kar bodo presodili, da najbolj zadovolji njihove potrebe, je vsako igranje šefa z neko prisilo, kaznijo, grožnjami, čisto odveč, nepotrebno in škodljivo. Vsak človek bo pozitivno odreagiralo na prijaznost, prijateljski odnos in negativno na strogo poslovno šefovsko avtoriteto. Za ljudi si je treba vzeti čas, se zanje zanimati, jih vzpodbujati, pohvaliti, jim pomagati, prisluhniti. Poslušati njihove predloge in jih upoštevati. Ljudje so sposobni opraviti presenetljivo količino dela, če verjamejo, da sta njihovo znanje in veščina cenjena in da lahko sodelujejo pri odločitvah v zvezi s svojim delom. Da vodja pridobi zaupanje in prijateljski odnos svojih delavcev, pa mora dopustiti, da ga delavci spoznajo tudi z njegove osebne, človeške plati. Zato je priporočljivo, da ob pravi priliki vodja delavcem pove, kdo je, kaj ga poleg službe zanima, za kaj se zavzema, kaj so njegove vrednote, kaj pričakuje od sodelavcev in svojih podrejenih, kaj od njih ne pričakuje, kaj je pripravljen narediti zanje in česa ne. Spoštovanje do vodje temelji tako na načinu ravnanja z delavci kot tudi na ustreznemu znanju o osebnosti vodje. Tak vodja lahko zelo pozitivno vpliva na delavce in jim pomaga oblikovati stališča, s katerimi bodo podprli svoje delo.

Odnos učitelj – učenec je v kakovostni organizaciji stalen proces medsebojnega izobraževanja. Delavce je treba spodbujati, da nenehno iščejo nove načine izboljševanja kakovosti, ker kakovost ni nekaj stalnega, ampak rezultat nenehnega izboljševanja. Menedžerji pa morajo biti hkrati učitelji in učenci, znati naučiti misliti delavce v smeri nenehnega izboljševanja kakovosti, prisluhniti njihovim predlogom in jih znati vključiti v proces ter naučiti delavce, da znajo tudi oni učiti druge. Menedžerji morajo znati prikazati delavcem, da je izobraževanje v organizaciji proces, ki povečuje kakovost njihovega življenja.

Odnos svetovalec – svetovanec je prav tako obojestranski. Menedžer se lahko večkrat znajde v vlogi svetovanca, ki prosi za nasvet delavca, ki več ve o svojem področju in se potem tudi ravna po tem nasvetu. Ko delavec ugotovi, da je vodja upošteval njegov nasvet, bo delal še bolj prizadevno. Obratno mora biti menedžer vedno pripravljen svetovati delavcu glede vsakega, tudi čisto osebnega problema in v neki fazi

po potrebi preiti iz odnosa svetovalca v prijateljski odnos, pokazati resnično zanimanje za delavčeve probleme in vložiti ves trud in znanje, da mu pomaga.

6.3 Kontrolna teorija ali TI na delovnem mestu

V prejšnjih poglavjih sem omenila vse vidike vodenja (menedžersko vodenje, kakovost, odnose na delovnem mestu), ki jih je treba upoštevati, preden preidemo h kontrolni teoriji, ki jo W. Glasser imenuje tudi TI.

Negosposodovalni vodje vedo, da skrb za soljudi prinaša velike učinke in v svojih metodah vodenja pritegnejo vse delavce k diskusijam, sodelovanju pri odločanju, upravljajo za ljudi in izkoristijo priložnost za sporočanje, da so bistvo kakovosti nenehne izboljšave. Takšen način vodenja po dr. W. Glasserju imenujemo vodenje po teoriji izbire. In če želimo v praksi doseči vodenje brez zunanje prisile in nadzora, s teorijo izbire, mora služba postati prostor za pogovor, poslušanje, svetovanje, diskusije, drugi dom. Dober vodja mora znati pokazati sodelavcem, da ko zadovoljujejo potrebe in želje podjetja, hkrati zadovoljujejo tudi svoje lastne potrebe in želje. Kajti človek vedno izbira tisto vedenje, za katerega meni, da bo zadovoljilo njegove potrebe. Takšno razumevanje človeka in odnos do njega kot izključno notranje motiviranega subjekta pomeni socialno zrelo vedenje, ki omogoča stalno rast kakovosti odnosov.²

6.3.1 Pet temeljnih človeških potreb na delovnem mestu

Poglejmo si že prej omenjenih 5 temeljnih človekovih potreb tokrat na delovnem mestu. Bistvo dobrega vodenja s TI je, da vodja prepriča delavce, da ko zadovoljujejo potrebe in želje vodje in delajo čim bolj kakovostno, hkrati s tem najbolj zadovoljujejo svoje potrebe.

Potreba po preživetju - če delavec dela samo za preživetje, potem je kakovost njegovega dela vprašljiva. Vodja mora biti sposoben v delavcu vzbuditi potrebe in motivacijo za zadovoljitev ostalih psihičnih potreb.

Potreba po ljubezni, pripadnosti - bolj kot je vodja sposoben v delavcih vzbuditi občutek pripadnosti in prijateljstva, bolj bodo delavci motivirani za kakovostno delo. Občutek pripadnosti in prijateljstva pa vodja lahko vzbudi v delavcu le, če ustvari za to potrebno vzdušje, če delavcu pokaže spoštovanje do njegove osebnosti, izkušenj, znanja, predlogov in idej.

² Povzeto po Predgovoru k slovenski izdaji knjige W. Glasserja Teorija izbire (avtor Leon Lojk). Leon Lojk, univ. dipl. psiholog, višji predavatelj (Senior Instructor) na William Glasser Inštitutu in registrirani psihoterapevt pri Evropski asociaciji za psihoterapijo. Je član mnogih slovenskih in mednarodnih psiholoških in psihoterapevtskih združenj ter eden od pobudnikov ustanovitve Slovenske krovne zveze za psihoterapijo. Po letu 1980 pa je predstavil teorijo izbire in metodo dela širši jugoslovanski javnosti s številnimi predavanji, seminarji in strokovnimi članki.

Potreba po moči - vodje lahko s pravilnim vodenjem in poznavanjem TI vzbudijo v delavcih občutek zadovoljene potrebe po moči s tem, da jih vključujejo v odločanje, spoštujejo in vključijo njihove ideje ter jim prepustijo tudi del odgovornosti za opravljene naloge. Delavci se tako počutijo koristni, pridobijo občutek vrednosti, samozavesti, pomembnosti in tako zadovoljijo svojo potrebo po moči. Ker zadovoljujejo svoje potrebe, so maksimalno motivirani za opravljanje kakovostnega dela.

Potreba po svobodi - v vsaki organizaciji, kjer je svoboda govora in misli vrednota, delavci s svojo kreativnostjo veliko pripomorejo k nenehnim izboljšavam.

Potreba po zabavi ni samo potreba po sprostitvi, čeprav tudi te ne gre zanemariti; vodje morajo znati prisluhni in razumeti delavce, ki jim je potreba po zabavi zelo pomembna. Da bi se dobro razumeli z drugimi, je treba vlagati veliko naporov, najboljša pot do tja pa je skozi zabavo pri skupnem učenju.

Zadovoljevanje psihičnih potreb je za kakovostno delo veliko pomembnejše kot potreba po preživetju. To ne pomeni, da mnogi delavci ne vidijo v zaposlitvi sredstva za preživetje. Vendar pa mora dober vodja, če hoče kakovost, ponuditi delavcem psihična zadovoljstva, če hoče, da bodo dobro delali. Vodja lahko ponudi delavcem samo informacijo, ki pa mora biti takšna, da bodo delavci v kakovostnem delu videli priložnost, da zadovoljijo svoje potrebe. Za zadovoljevanje potreb pa je potrebno uporabiti določene oblike vedenja. Bolj kot delavci verjamejo, da učinkovito nadzirajo svoje vedenje, bolj bodo zmožni realizirati svoje potrebe. Kadar zadovoljujejo svoje potrebe, imajo nadzor nad svojim življenjem in hkrati večjo kakovost življenja. Če pa ena od potreb ni zadovoljena, človek občuti to kot nesrečo, bolečino, konflikt, frustracijo. Od posameznika je odvisno, kakšno težo bo dal zadovoljiviti posamezne potrebe in kakšno vedenje bo izbral za njeno zadovoljitev (Glasser 1994, 67–70).

6.3.2 Celostno vedenje na delovnem mestu

Poglavitna naloga vodje v podjetju je prepričati delavce, naj se bolj potrudijo pri izbiri kakovostnega dela. Ker vodje, ki uporabljajo TI pri svojem vodenju, vedo, da na čustva in fiziologijo človek nima neposrednega vpliva, sprejemajo čustva in fiziologijo delavcev in sebe ter razumejo, kako pomembne so te komponente, vendar pa se zavedajo, da tukaj nimajo neposrednega vpliva. Če vedenje delavcev torej ni učinkovito, je treba spremeniti vedenje. Sprememba vedenja pa vedno zahteva spremembo akcije in mišljenja. Menedžerji, ki poznajo TI, se zavedajo, da si delavci sami izbirajo tudi slabo počutje, zato jim je treba pomagati, da s skupnimi močmi, s pogovori in spremembo aktivnosti rešijo problem. To bi lahko na konkretnem primeru pomenilo, da če se delavec počuti slabo, je vodja odgovoren, da mu pomaga boljše zadovoljevati njegove potrebe, to pa ponavadi pomeni, da delavec v službi deluje in misli učinkoviteje. Vodja

lahko to stori na več načinov – delavca spodbudi k pogovoru, predlaga mu konkretne rešitve, recimo pomoč sodelavca, ki je strokovnjak na področju, kjer ima delavec manjko znanja, ponudi mu dodatno izobraževanje, priporoči mu strokovno literaturo, kjer bo našel rešitve problema. Ne glede na to, kaj potrebuje delavec, da bi se bolje počutil, pomeni njegovo boljše počutje to, da je izbral boljše celostno vedenje kot dotedanje. To pa zahteva spremembo akcije in mišljenja, ker edino na ti dve sestavini vedenja človek lahko neposredno vpliva. Zato se vodja vedno osredotoča na to dvojje – aktivnost in mišljenje in poskuša delavce napeljati k temu, da bi vedno izbirali učinkovitejše vedenje (Glasser 1994, 75–85).

6.3.3 Svet kakovosti na delovnem mestu

V jeziku TI ljudje funkcionirajo kot kontrolni sistemi in poskušajo uravnati resnični svet tako, da je čim bolj podoben njihovemu SK. Kakovost je to, kar ljudje shranijo v svoj SK.

Dober vodja zna prepričati delavce, da njegova pričakovanja vnesejo v svoj SK. Seveda pa se mora zavedati, da morajo delavci najprej sprejeti in vnesti v svoj SK njega kot osebnost. Vodjo, ki zna prisluhniti potrebam delavcev in uporablja pri vodenju TI namesto psihologijo zunanjega nadzora, bodo delavci sigurno vnesli v svoj SK. In če bo večina delavcev v svoj SK poleg vodje vnesla tudi stranke, podjetje ter izdelke in storitve, je to najboljše zagotovilo, da bo takšno podjetje dobro in kakovostno poslovalo. Vodje morajo pokazati resničen posluš za potrebe delavcev in tudi oni vnesti delavce v svoj SK, ni dovolj, da delavci vnesejo njih. Le tako bodo namreč dosegli resnično kakovostno vodenje.

Potrebe, celostno vedenje in svet kakovosti so srčika TI (Glasser 1994, 85–91).

6.3.4 Nadzor brez prisile in kritike in reševanje problemov s svetovanjem

Prisili so ljudje izpostavljeni vse življenje od doma, šole in službe. Ker je tako zakoreninjena v družbi, da se zdi kot nekaj samoumevnega in normalnega. Če naj vodje spremnijo to miselnost psihologije zunanjega nadzora v TI, mora služba postati prostor za pogovore, poslušanje, dogovore, skratka drugi dom. Delavci morajo dobiti občutek, da so zadovoljene njihove potrebe po pripadnosti, moči in le na tak način se bodo potrudili in dali vse od sebe, da bo delo opravljeno kakovostno. Vodja mora med pogovori z delavci pokazati zanimanje za njihova mnenja o vseh vidikih dela in dati jasno vedeti, da ne kritizira in ne kaznuje. Pri vodenju se je treba izogibati treh stvari, ki uničujejo prijateljstvo in kakovost dela: kritiki, prevelikim pričakovanjem, prisilo v nekaj, česar človek ne mara. Vodja mora poskušati vzpostaviti taktiko neobtoževanja, nekritiziranja in svetovanja, kako rešiti kakršenkoli delavčev problem (Glasser 1994, 103–125).

7 PRAKTIČINI PRIMERI UPORABE TI V PODJETJIH

Praktične primere uporabe TI sem prikazala na primerih dveh podjetjih – Iskre Avtoelektrike in podjetja Cablex, kjer sem zaposlena tudi sama, kot vodja projektov.

7.1 Predstavitev podjetja Iskra Avtoelektrika, d. d., in strategije ravnanja z ljudmi

V Iskri Avtoelektriki se ponašajo s 45-letno tradicijo. IA je ena največjih slovenskih industrijskih družb, ki se pospešeno vključuje v globalizacijske tokove.

IA je priznana evropska proizvajalka izdelkov električne in elektronske opreme za avtomobilsko industrijo in elektromotornih pogonov za namene industrije logistične opreme ter komponent in sklopov na osnovi izbranih tehnologij za mobilno hidravliko, ki svoje izdelke trži na zahtevnih tujih trgih. Med njihovimi glavnimi izdelki so alternatorji, zaganjalniki, generatorji, električni motorji, elektronski krmilniki in ostali programi sestavnih delov in orodij. IA je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in prožnih poslovnih sistemih.

Ta prizadevanja so dosegla vrhunec v Nagradi za poslovno odličnost Republike Slovenije, ki ga je IA dobila leta 2000. Za doseganje izjemnih rezultatov v vedno večjem globalnem tekmovanju, hitrih tehnoloških inovacijah, stalnih spremembah proizvodnih procesov in z namenom zagotavljanja rasti koncerna, večati konkurenčnost na mednarodnih trgih, izboljšati primerjalne prednosti ter kakovost proizvodov in storitev je uprava družbe IA že leta 1999 sprejela politiko in načela upravljanja kakovosti. Kasneje je bila sprejeta tudi strategija ravnanja z ljudmi, ki opredeljuje vrednote in poti, po katerih bodo ljudje v IA prišli do zelene kulture koncerna in strateških ciljev. Uprava družbe je načela upravljanja kakovosti nadgradila in postavila temelje odličnosti ter jih skupaj z vrednotami oblikovala v listino Predanost odličnosti.

Strategija ravnanja z ljudmi v IA

Direktor direkcije ravnanja z ljudmi v IA D. Vidrih je človek, ki je v prakso podjetja IA vpeljal vodenje s TI. D. Vidrih je izjemen človek, ki ne samo, da uči in vodi ljudi s psihologijo osebne svobode po W. Glasserju, ampak TI tudi živi. Z njegovimi besedami – »bistvo uspešnega vodenja s TI je v tem, da življenja ne delimo na področja, ampak da TI živimo celostno; doma, v službi, v prostem času«. Skratka, da jo ponotranjimo, da postane naša življenjska filozofija. Človek mora 100 % verjeti v to, kar uči in poskuša prepričati druge. S svojimi bogatimi izkušnjami mi je veliko pomagal pri razumevanju vloge vodje pri vodenju ljudi s teorijo notranje motivacije in osebne svobode.

D. Vidrih sam priznava, da je v današnjem času zelo težko ljudi prepričati, da potrebujemo novo psihologijo, da je psihologija zunanjega nadzora, ki jo človeštvo živi tisočletja, kriva za večino človeških tragedij in za to, da se človeški razvoj medsebojnih odnosov ne premakne iz mrtve točke in ne sledi skokovitemu tehnološkemu razvoju. Tudi v IA je imel D. Vidrih probleme s prepričevanjem vodstva o nujnosti drugačnega pristopa do ljudi. Šele anketa o zadovoljstvu zaposlenih 1997, ki je pokazala, da bo resno treba nekaj ukreniti na področju kadrov in želja v sodelovanju pri doseganju odličnosti, je postavila temelje in zeleno luč za postavitev nove strategije ravnanja z ljudmi. D. Vidrih je kot direktor direkcije ravnanja z ljudmi dobil nalogo oz. dovoljenje za spremembo na področju vodenja kadrov in tako je 1999 nastala Strategija ravnanja z ljudmi v IA, ki večino svojih načel in nalog črpa iz TI W. Glasserja. Naj tukaj omenim samo nekaj pglavitnih točk iz Strategije ravnanja z ljudmi, ki so v IA postale vrednote ravnanja z ljudmi kot del organizacijske kulture podjetja:

- Nenehno in na vse načine bomo poudarjali najpomembnejšo, v posameznika naravnano vrednoto naše organizacijske kulture: spoštovanega, delovnega, učljivega, ustvarjalnega, prilagodljivega in svobodnega posameznika, ki je sam najodgovornejši za svoj osebni in poklicni razvoj, najboljše rezultate pa dosega vzajemno in soodvisno s sodelavci in z neposrednim vodjo.
- Medsebojne odnose bomo gradili in vzdrževali na zavedanju, da je človek notranje motiviran in sam odgovoren za izbiro svojih vedenj in na zavedanju, da imamo vedno veliko možnosti izbire.
- Sodelovanje med ljudmi je naravno in nujno za njihovo zadovoljujoče življenje. Ustvarjalno sodelovanje zaposlenih je nujno za doseganje skupnih ciljev in odličnost rezultatov d. d. in koncerna.
- Pogovor med vodjo in sodelavcem naj temelji na odnosu sodelovanja, vključenosti in zaupanja – na odnosu medsebojne odvisnosti (soodvisnosti). Tak pogovor bo najpomembnejše orodje za: (a) spoznavanje veščin, sposobnosti in potreb vsakega posameznika, (b) ugotavljanje doseženega, (c) skupno načrtovanje prihodnjih nalog in ciljev, (d) ugotavljanje usposobljenosti za načrtovane naloge in (e) načrtovanje potrebnega usposabljanja. Vodje se bodo stalno izpolnjevali v kakovostnem (pozitivnem) vodenju in dvigovanju čustvene spretnosti na posebnih treningih in med vsakodnevnim vodenjem. Vodje bomo usposobili, da bodo postavljali ljudi na prvo mesto, stvari pa na drugo.
- Med vsemi prispevki ljudi bomo visoko cenili njihove ustvarjalne dosežke in jih posebej vrednotili in nagrajevali.

- Vodje in zaposleni v Direkciji za kadre in splošne zadeve bodo nudili zaposlenim v okviru možnosti svetovalno pomoč za njihove življenjske stiske in želje (1999, 4–5).

D. Vidrih si vsakodnevno prizadeva, da bi načela Strategije ravnanja z ljudmi v IA resnično živela tudi v praksi in se pri tem zaveda, da mora začeti pri sebi, z aktivnim spreminjanjem sebe, proaktivnim sprejemanjem pobud. Vsi vodje v IA, vključno z D. Vidrihom, so šli skozi delavnice Leona Lojka, ki predava vodenje s TI v podjetjih. D. Vidrih uči vodje in delavce, da se morajo vsak dan pogovarjati, izmenjavati informacije, mnenja, ideje. Temelj dela v IA je timsko delo, ustvarjalno sodelovanje vseh. Iz plačnega sistema IA so odpravili osebno ocenjevanje vodij.

Iz vsega tega bi lahko potegnili zaključek, da vodje počasi sprejemajo in dojemajo nujnost spremembe načina vodenja iz zunanjega na notranji nadzor. Kljub vsemu pa je to počasen postopek, kajti vsako spremembo vedenja ljudje zelo težko in počasi sprejmejo. Če pa ta sprememba ruši nekaj, kar so od rojstva sprejemali za normalno in samoumevno, pa je to še toliko težje.

7.2 Predstavitev podjetja Cablex, d. o. o.

Podjetje Cablex se uvršča v evropski vrh proizvajalcev in dobaviteljev kakovostnih električnih omrežij za aparate bele tehnike, avtomobilsko industrijo in industrijske opreme.

Skupna vizija in kreativnost petih družbenikov je leta 1989 vodila k ustanovitvi podjetja Cablex, d. o. o., podjetja za proizvodnjo, trženje in servisiranje elektrotehničnih izdelkov. V začetku 1990 je bilo v podjetju vsega 7 zaposlenih, poslovni in proizvodni prostori pa so bili najeti. Z natančnim, kakovostnim, h kupčevim željam usmerjenim delom se je večal tudi obseg poslovanja, hkrati s tem pa tudi potrebe po večjih proizvodnih prostorih.

Danes šteje Cablex, d. o. o., okrog 250 zaposlenih, poslovni in proizvodni prostori se nahajajo v Trziču, Cesta Ste Marie Aux Mines 9.

Proizvodne zmogljivosti so se v teh letih tako povečale, da so razširili proizvodnjo še na 2 hčerinski proizvodni podjetji v Sloveniji, eno na Poljskem, eno v Turčiji in na logistično podjetje v Nemčiji. Skupno šteje Cablex z vsemi proizvodnimi in logistično enoto okrog 900 zaposlenih.

Za utrditev položaja med vodilnimi evropskimi podjetji na področju razvoja, proizvodnje in trženja izdelkov kableske konfekcije Cablex, d. o. o., polno pozornost posveča naslednjim vsebinam:

- Posluh za želje kupcev pri iskanju optimalnih rešitev za izdelavo, vgradnjo in uporabo kablskih vezij, ki so možne le s tesnim sodelovanjem lastnih in kupčevih razvojnih skupin.

- Tehnološko posodabljanje in avtomatizacija proizvodnega procesa.
- Proces stalnih izboljšav na vseh ravneh poslovanja za snovanje novih temeljnih zmožnosti.
- Trajna in usmerjena skrb za razvoj zaposlenih, njihovega delovnega in socialnega položaja
- Načrtna usposabljanja in izobraževanja vseh zaposlenih, v katera se vključuje tudi poslovne partnerje.
- S skrbnim urejanjem okolice, v kateri ustvarjajo, s sistematičnim zbiranjem, hranjenjem in odstranjevanjem sekundarnih surovin, prispevajo k varovanju okolja.
- Temelj uspešnosti so zadovoljni kupci.

Od tako zahtevnih in v Evropi priznanih kupcev, kot je Bosch Siemens, je Cablex dobil že več priznanj za najboljšega, najkvalitetnejšega in najbolj odzivnega dobavitelja. Samo podjetje, ki nenehno vlaga v razvoj, inovativnost, ustvarjalnost, lahko obdrži vodilno pozicijo na trgu, ki se z globalizacijo vedno bolj odpira in dobiva vedno večje možnosti in izzive.

Vodstvo podjetja se zaveda, da so zaposleni temelj uspešnosti in kakovosti podjetja in da podjetje nujno rabi vodje, ki bodo znali motivirati delavce. Zaenkrat skupne strategije ravnanja z ljudmi Cablex še nima, vodje smo nekako prepuščeni lastni samoiniciativi po principu – znajdi se, kot veš in znaš. Počasi in vztrajno gremo po poti majhnih korakov do cilja – voditi ljudi brez zunanje prisile, z notranjo motivacijo. Prvi korak je bil storjen z uvedbo sistema vodenja kakovosti po Demingu, naslednji z sistemom spodbujanja koristnih predlogov in nagrajevanj, uvedbo letne ankete zadovoljstva zaposlenih in nenazadnje z mojimi prizadevanji vnašanja načel TI v vodenje projektov.

7.2.1 Sistem vodenja kakovosti

V podjetju Cablex, d. o. o., imajo sistem vodenja kakovosti obrnjen v ljudi, v kupce in zaposlene, ker se zavedajo, da so zaposleni tisti, ki proizvajajo kakovost, kupci pa so rezultat te kakovosti.

Kakovost v CABLEX, d. o. o., razumejo kot organiziran, h kupcu usmerjen proces, ki prežema celotno organizacijo in vključuje vse njene člane, kot tudi zunanje partnerje. Končno oceno kakovosti določa kupec. Tržni uspeh lahko temelji edino na visoki ravni kakovosti, ki v celoti zadovoljuje kupce, hkrati pa visoka raven kakovosti pomeni tudi najcenejšo in najzanesljivejšo pot do povečanega tržnega deleža, produktivnosti, dobička in rasti podjetja.

Zaposleni v podjetju, skupaj s poslovnimi partnerji, se stalno osredotočajo na doseganje zadovoljstva kupcev, kar je glavni in najpomembnejši cilj. Dosegajo ga s preseganjem kupčevih zahtev, stalnim in sistematičnim merjenjem zadovoljstva ter izvajanjem primernih ukrepov v sklopu procesa stalnih izboljšav. Pri tem se zavedajo, da kakovost ustvariyo ljudje, ne pa sistem sam po sebi in da zadovoljne kupce ustvarjajo ljudje, ne proizvodi. Zato je trajna in usmerjena skrb za razvoj zaposlenih, njihovega delovnega in socialnega položaja eden temeljnih ciljev, ki vodi k še večjemu zagotavljanju kakovosti.

Pri zagotavljanju procesa nenehnega izboljševanja je izražena zavezanost vodstva za vzpostavljanje in vzdrževanje visoke stopnje zavedanja za kakovost pri vseh zaposlenih v podjetju tudi s tem, da stalno ugotavlja, kolikšno pomembnost zaposleni dajejo zahtevam kupcev. Vodstvo je oblikovalo politiko in cilje kakovosti ter vzpostavilo sistem vodenja kakovosti, s katerim zagotavlja stalno zavedanje vseh zaposlenih o izpolnjevanju zahtev kupcev (Slika 7.1).

Vodstvo izvaja vodstvene preglede in zagotavlja potrebne vire. Svojo zavezanost za doseganje zadovoljstva kupcev izpolnjujejo s preverjanjem uspešnosti procesov, stalnimi izboljšavami, procesno orientiranim vodenjem, skupinskim delom, ki zagotavlja popolno vključenost vseh zaposlenih (Alič 2005, 8–27).

Slika 7.1 Osem temeljnih načel vodenja kakovosti



Vir: Poslovník kakovosti Cablex, d. o. o., 2005, 9

7.2.2 Sistem spodbujanja koristnih predlogov in nagrajevanj

S tem organizacijskim predpisom v Cablex, d. o. o., opredeljujejo hiter, stimulativen, preprost in transparenten sistem nagrajevanja v procesu stalnih izboljšav. S sistemom spodbujanja koristnih predlogov želijo vzpodbujati ustvarjalnost in inovativnost sodelavcev za predlaganje in uvajanje izboljšav na delovnih mestih ter v poslovnih procesih, ki pripomorejo k hitrejšemu, kvalitetnejšemu, varnejšemu in lažjemu opravljanju dela ter razvijati kulturo razmišljujočega kolektiva. Predlagatelji so lahko posamezniki, skupina sodelavcev in drugi.

Koristni so tisti predlogi, ki predstavljajo pozitivno spremembo obstoječega stanja na kateremkoli poslovnem področju podjetja, ki prinaša pozitivni učinek predvsem z vidika izboljšanja organizacije dela, večje delovne storilnosti, boljše in zanesljivejše kakovosti proizvodov, prihranka pri materialu in energiji ter boljše izkoriščenosti strojev in naprav in so za podjetje uporabni.

Nagrajuje se na dva načina glede na kalkulatívno vrednost podanega predloga.

"Hitra" nagrada za korístni predlog - za vsak korísten predlog, kjer ni večje kalkulatívne osnove, se izplača pavšalna nagrada v vrednosti 10 točk. To so predlogi, ki opozarjajo na pomanjkljivosti, predlogi za majhne izboljšave (pri vsakodnevni opravilih, dela na delovnem mestu, ureditev in čistoča na delovnem mestu, kvalitete posameznih elementov dela, varnost pri delu/okolju, kjer lahko vpliva podjetje).

Nagrada s kalkulatívno osnovo se izplačuje za realizirane predloge, invencije in nagrade za posebne dosežke. Pri predlogih, ki jih lahko predlagatelj sam realizira (po odobritvi predpostavljenega), se »hitra« nagrada izplača ob realizaciji. V primeru, da mora predlog realizirati druga oseba, se »hitra« nagrada izplača takoj po odobritvi korístnosti predloga.

Te nagrade odobrita vodja organizacijske enote in vodja ID. Nagrade s kalkulatívno osnovo obravnava Komisija ID, ki upošteva položaj predlagatelja v podjetju na osnovi poteka določitve deleža in delne nagrade.

Vodja inovacijske dejavnosti pripravlja polletno poročilo o predlogih za izboljšave.

Udeležbo v sistemu predlogov za izboljšave pospešujejo z informacijskimi in reklamnimi akcijami kakor tudi z nagovarjanjem s strani predpostavljenih (natečaj in podelitev nagrad večjih vrednosti, podelitev naziva inovator leta, nagrade z žrebanji v raznih akcijah itd.). Ob koncu vsakega četrtletja se z manjšimi praktičnimi nagradami (bon za nakupe, sušilnik za lase, brivnik ...) nagradi predlagatelja z najkorístnejšim predlogom (največja gospodarska korist), ki ga izbere komisija ID. Predlagatelj najkorístnejšega predloga četrtletja pridobi pravico parkiranja za naslednje četrtletje na posebej določenem prostoru (pod streho).

Na vsake pol leta se podelijo večje praktične nagrade (televizor, hišni kino, pralni stroj, kolo ipd.) za:

- izžrebanega predlagatelja, ki se ga izžreba med predlagatelji, ki so podali vsaj 3 koristne predloge v polletju,
- predlagatelja z največ podanimi predlogi in
- predlagatelja z najkoristnejšim predlogom (največja gospodarska korist), ki ga izbere komisija ID (Hohnjec 2005, 1–6).

Sistem spodbujanja koristnih predlogov in nagrajevanj poteka v Cablex, d. o. o., približno eno leto, vendar moram glede na rezultate ankete in poznavanje mnenja med delavci reči, da ga delavci še niso sprejeli in da v praksi še ni zaživel tako, kot je bilo zamišljeno. Problem vidim v tem, da je bil postavljen za vodjo inovacijske dejavnosti človek, ki se je v podjetju na novo zaposlil, sicer z zelo dobrim teoretičnim znanjem, vendar slabim občutkom za ljudi in vodenje. Premalo je poznal potrebe delavcev in ni našel pravega pristopa, da bi jih ustrezno motiviral. Rešitev vidim v izobraževanju vodij na vseh področjih dela v podjetju, v učnih delavnicah, na katerih bi se vodje naučili vodenja s TI po Glasserju in v skupni strategiji ravnanja ljudi v podjetju Cablex, kot ga je v praksi izvedla IA. Vodje bi potem to znanje o notranji motivaciji, zadovoljevanju potreb s celostnim vedenjem in prek sveta kakovosti prenesli naprej na vse delavce, kar bi močno pripomoglo k izboljšanju medsebojnih odnosov in lažjemu doseganju optimalne motivacije delavcev za proces nenehnega izboljševanja kakovosti.

7.2.3 Vodenje projektov s TI in redni tedenski sestanki projektnega tima

V podjetju Cablex sem zaposlena že 10 let in vsa ta leta je moje delovno mesto v projektno razvojnemu sektorju. Na poziciji vodje projektov sem uradno drugo leto. Elemente vodenja brez zunanjega nadzora, z notranjo motivacijo zaposlenih vnašam v svoje delo že od samega začetka, še preden sem se spoznala s TI po W. Glasserju. Tako kot D. Vidrih sem tudi jaz mnenja, da človek lahko uspešno uči in predaja drugim samo to, kar tudi v resnici živi in je del njega, njegovih vrednot in načel. In tega bi se morali zavedati vsi vodje – nikdar ne poskušaj ljudem prodati tega, v kar ne verjameš.

Vodenje projektov v podjetju poteka skozi vsakodnevne odprte razprave o projektih, nalogah, tekoči problematiki, načinih in predlogih reševanja nalog, izmenjav mnenj. Skozi redne tedenske sestanke razvojnega sektorja pa se naloge razdelijo med nosilce po sistemu demokratične izbire in dogovorov. Potek teh tedenskih srečanj poteka po naslednjih točkah:

3. Enkrat tedensko ob določeni uri se sodelavci razvojnega sektorja z vodjo projektov dobijo na rednih sestankih razvojnega sektorja. Na sestankih so prisotni razvojni tehnologi – skrbniki posameznih projektov, projekti se delijo po kupcih.
4. Za vsak sestanek se sestavi zapisnik, ki se nahaja na skupnem portalu, tako da je dostopen vsem ostalim sektorjem in lahko vsak zaposleni prebere, kaj je bila tema pogovorov, kakšni projekti so v teku, kakšni sklepi, dogovori in zadolžitve so bili sprejeti, ter ima tako takojšnjo informacijo. Zapisnik piše vsak enkrat, skupni dogovor na začetku je bil, da vrstni red določa začetna črka imena udeležencev.
5. Za vsak sestanek se določijo teme pogovora, ki so ponavadi standardne, lahko pa jih vsak izmed udeležencev poljubno spreminja glede na trenutne potrebe ali nujnosti rešitve kakšnega problema. Teme so ponavadi – pregled sklepov prejšnjega sestanka, dela in naloge za tekoči teden, novi projekti, razdelitev nalog za tekoči teden.
6. Vsak posameznik pove, kakšne naloge ga čakajo za tekoči teden, kaj je novega na njegovih projektih, kje bi potreboval kakšno pomoč, podporo, svetovanje in potem vsi skupaj predlagajo rešitve. To so stalne, odprte razprave o projektih, nalogah, tehnologijah. Vsi predlogi se beležijo, najboljši se poskušajo čim prej in čim bolje realizirati. Vsako mnenje je dobrodošlo, vsako je enako cenjeno in sodelavci to vedo.
7. Vsi se zavedajo, da je njihova izbira, kako kakovostno bo delo opravljeno, da jim lahko vodja samo posreduje informacijo, oni pa se odločijo, kako bodo to informacijo sprejeli in kar najbolj kakovostno opravili svoje delo, ker se zavedajo, da bodo tako najbolj zadostili svojim potrebam. Vsi razvojni tehnologi so fantje z veliko mero ČI, samozavedanja, odgovornosti. Sposobni so delovati proaktivno, vzpodbude prihajajo z njihove strani in način vodenja s TI je v takem primeru edini sprejemljiv. To so ljudje, ki se zavedajo, da je notranja motivacija najboljši in edini način zadovoljevanja lastnih potreb.
8. Na koncu se razdelijo nove naloge, določijo roki, načini in poteki dela in pri vsem sodelujejo vsi – pri poslušanju, predlogih, odločanju. Celotno delo temelji na svobodni izbiri vsakega posameznika.

S takšnim načinom vodenja imajo sodelavci zadovoljenih večino svojih potreb. Potreba po pripadnosti se najbolj lahko uresničuje skozi timsko delo, kjer skupina sodeluje pri odločanju v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Potreba po moči se uresničuje skozi njihovo soodločanje in upoštevanje njihovih predlogov, mnenj. Potrebo po zabavi uresničujejo na skupnih pogovorih ob pijači ob koncu službe, ob raznih priložnosti pa tudi ob kosilu (zaključek leta, rojstni dnevi,

obletnice) in skupnih športnih prireditvah ter piknikih, ki jih podjetje organizira vsako leto.

Vse projekte celoten tim vnaša na skupni portal in vsi zaposleni v podjetju lahko v vsakem trenutku vidijo, v kakšni fazi se nahajajo. Tako je pretok informacij stalen.

Tedenski sestanki so stalnica v delu podjetja in sodelavci v razvojnem sektorju so jih dobro sprejeli. Na žalost v drugih sektorjih ni tako pozitivnega odziva. Poleg rednih tedenskih sestankov razvojnega sektorja se v podjetju izvajajo pogosti sestanki vodij sektorjev, predvsem ob uvajanju novih projektov, kjer se delavci seznanjajo s potrebnimi aktivnostmi, novitetami, tehnologijami. Tudi ti sestanki temeljijo na istih osnovah. Vse poteka na podlagi demokratičnih dogovorov, izmenjavi mnenj, predlogov in skupni odločitvi najboljših možnih rešitev.

Seme je torej posejano. To, kar manjka, je sistematični pristop, neka skupna strategija in umestitev novih vrednot ravnanja z ljudmi v organizacijsko kulturo podjetja. Za to pa je potrebno pridobiti soglasje lastnikov in vodilnega menedžmenta in to je cilj, kateremu bi se moral posvetiti celoten menedžment podjetja.



8 ANKETA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V CABLEX, D. O. O

Anketa zadovoljstva zaposlenih se v podjetju Cablex izvaja enkrat letno. Z njo želi vodstvo ugotoviti, kaj delavci potrebujejo, s čim so zadovoljni, kaj jih najbolj moti. Namen ankete je ugotoviti, kaj je tisto, kar delavce najbolj motivira in kje v procesih vodenja v podjetju so največje nepravilnosti. Na podlagi dobljenih rezultatov se podajo predlogi za izboljšave.

Vodenje je proces oblikovanja dobrih medosebnih odnosov. Anketa naj bi deloma pripomogla tudi k odgovorom na vprašanja, ki si jih zastavljajo vsi vodje: Kako voditi ljudi, kako jih motivirati za učinkovito delo, ne da bi se z njimi zapletali v konflikte? Kateri koraki peljejo do izboljšanja medsebojnih odnosov v podjetju in h kakovostnemu delu?

8.1 Metoda dela

Način zbiranja podatkov – anonimna pisna anketa.

Potek zbiranja podatkov – prvi teden novembra 2006.

Anketni vprašalnik (Priloga 1) je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Namen raziskave je bil celovitejši vpogled v zadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti, kaj delavce motivira in dobiti s tem dobro izhodišče za pripravo ustreznih predlogov za kvalitetnejše vodenje, usmerjeno v motiviranje delavcev in zadovoljevanje njihovih potreb, izboljšanje medsebojnih odnosov in zagotavljanje kakovostnega dela.

V priloženi anketi je bilo navedenih 18 stvari, s katerimi smo pri svojem delu v podjetju lahko bolj ali manj zadovoljni in prikazujejo pravzaprav motive delavcev:

- 1 Varnost zaposlitve
- 2 Delovne razmere
- 3 Obveščенost o dogodkih v podjetju
- 4 Možnost napredovanja
- 5 Odnosi s sodelavci
- 6 Varnost pri delu
- 7 Možnost strokovnega razvoja
- 8 Svoboda in samostojnost pri delu
- 9 Ugled, ki ga delo uživa v moji sredini
- 10 Soodločanje pri delu in poslovanju
- 11 Ustvarjalnost, ki mi je dopuščena pri delu
- 12 Usposabljanje za opravljanje mojega dela
- 13 Neposredno nadrejeni
- 14 Plača in druge materialne ugodnosti
- 15 Zahtevnost dela (fizična in psihična)
- 16 Raznovrstnost oz. zanimivost dela

17 Uvedba koristnih predlogov in nagrajevanja

18 Tedenski sestanki po posameznih področjih

Z ocenami od 1 do 5 so delavci izrazili svojo stopnjo zadovoljstva za vsako od 18 točk vprašalnika tako, da so obkrožili:

5 --- če so z nečim zelo zadovoljni,

4 --- če so zadovoljni,

3 --- je srednja ocena in pomeni, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni,

2 --- če so z nečim nezadovoljni,

1 --- če so zelo nezadovoljni.

8.2 Predstavitev populacije

Da bi dobili ustrezne informacije je bila načrtovana in izpeljana pisna anketa med vsemi zaposlenimi v Cablex, d. o. o.

Sodelovalo je 131 zaposlenih, od tega 82 zaposlenih v proizvodnji (9 od tega delavci »leasing« podjetja Adecco), 13 delavcev proizvodnje režije, 26 delavcev režije in 10 delavcev, ki se niso opredelili glede delovnega mesta.

Udeležba je bila 53 %, če upoštevamo samo redno zaposlene v Cablex, d. o. o., ki jih je bilo na datum izvedbe ankete 230. Če pa upoštevamo še vse delavce, začasno zaposlene prek Adecca, je bila udeležba 48,5 %.

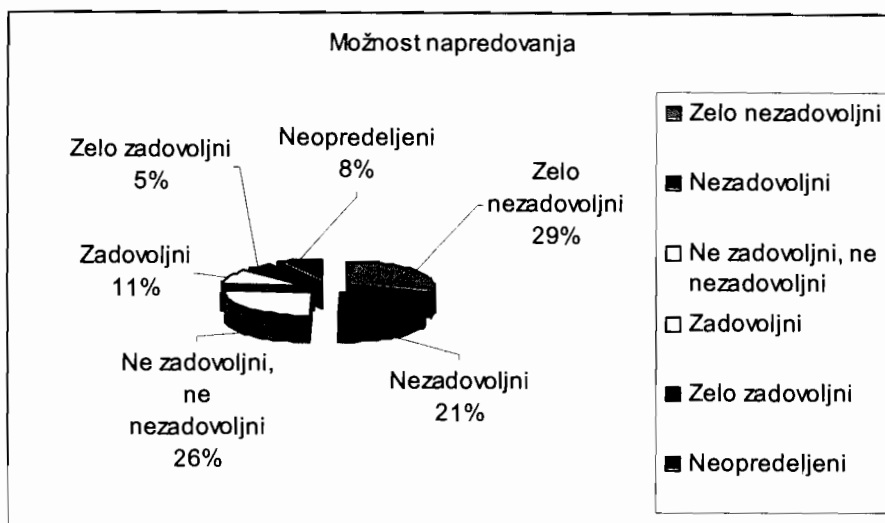
8.3 Predstavitev rezultatov

V Tabeli 8.1 Analiza rezultatov ankete zadovoljstva zaposlenih predstavljam rezultate vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju Cablex, d. o. o. Anketni vprašalnik si lahko ogledate v Prilogi št. 1.

Najnižje je ocenjeno zadovoljstvo z možnostjo napredovanja (1). Največ, kar 39 (29 %) anketiranih je izrazilo, da so z možnostjo napredovanja v podjetju zelo nezadovoljni, 27 (21 %) jih je nezadovoljnih, 34 (26 %) jih ni ne zadovoljnih ne nezadovoljnih, 14 (11 %) je zadovoljnih in samo 6 (5 %) zelo zadovoljnih, 11 (8 %) pa jih na to vprašanje ni podalo svojega mnenja (Slika 8.1).

Poleg nezadovoljstva z možnostjo napredovanja pa so zaposleni v podjetju tudi zelo nezadovoljni s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi (2), kar je v primerjavi z izkazovanjem zelo velikega zadovoljstva glede varnosti zaposlitve (17), zelo dobrih odnosov s sodelavci (16) in neposredno nadrejenimi (15) manj zaskrbljujoče. Bolj zaskrbljuje nezadovoljstvo zaposlenih z uvedbo koristnih predlogov in nagrajevanj (3), z možnostjo soodločanja pri delu in poslovanju (4), ter z možnostjo strokovnega razvoja (5).

Slika 8.1 Graf št. 1 Možnost napredovanja



Vir: lasten vir

Rezultati ankete kažejo na precej pereč problem v podjetju, ki nakazuje, katere potrebe delavcev v podjetju niso zadovoljene in na katerih področjih bo moralo vodstvo podjetja zavzeti drugačno strategijo, če bo želelo imeti večjo učinkovitost in kakovost dela. Največji problem, ki so ga delavci izpostavili, je v nezmožnosti napredovanja, soodločanja in strokovnega razvoja v podjetju. To kaže na precejšnje potrebo po moči, ki v večini primerov ni zadovoljena.

Po drugi strani pa je v podjetju potreba po varnosti zelo dobro zadovoljena, saj je večina delavcev odgovorila, da je tako z varnostjo zaposlitve (2) kot varnostjo dela (1) zelo zadovoljna. Prav tako je potreba po prijateljstvu in pripadnosti po mnenju delavcev zelo dobro zadovoljena, kajti večina jih meni, da so odnosi s sodelavci (16) in neposredno nadrejenimi (15) dobri. Tudi potreba po svobodi je med delavci zadovoljena, saj so večinoma zadovoljni s svobodo in samostojnostjo pri delu (14).

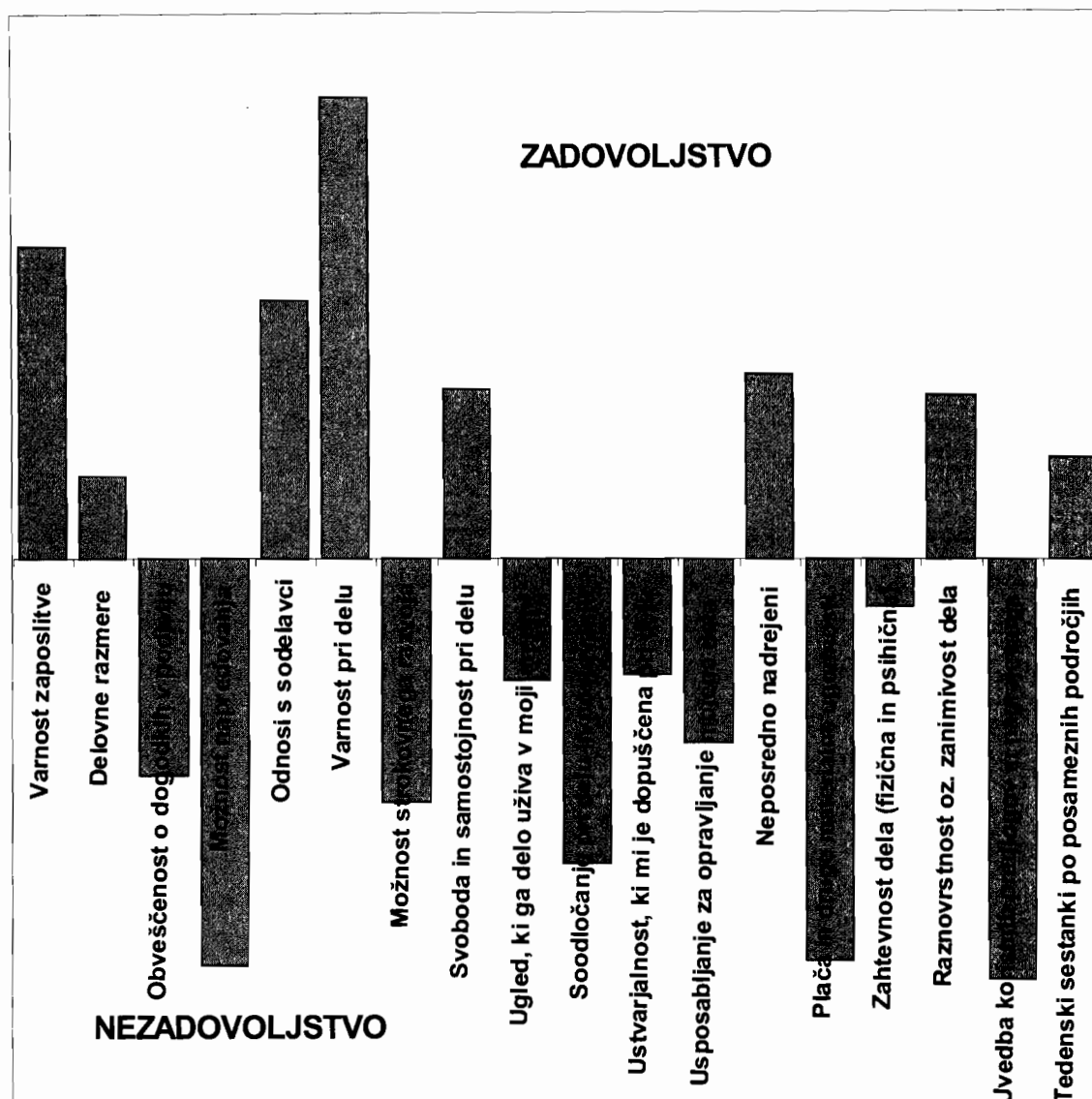
Grobo bi lahko razdelili rezultate ankete na 2 dela (Slika 8.2):

Zadovoljstvo delavcev (zgornji del grafa), kamor so delavci s svojimi odgovori umestili:

- varnost pri delu,
- varnost zaposlitve,
- odnose s sodelavci,
- neposredno nadrejene,
- svobodo in samostojnost pri delu,
- delovne razmere,

- raznovrstnost oz. zanimivost dela,
- tedenske sestanke po posameznih področjih.

Slika 8.2 Graf št. 2 Zadovoljstva – nezadovoljstva



Vir: lasten vir

In nezadovoljstvo delavcev (spodnji del grafa), kamor so delavci s svojimi odgovori umestili:

- možnost napredovanja,
- plače in druge materialne ugodnosti,
- uvedbo koristnih predlogov in nagrajevanja,

- soodločanje pri delu in poslovanju,
- možnost strokovnega razvoja,
- usposabljanje za opravljanje mojega dela,
- obveščenost o dogodkih v podjetju,
- ustvarjalnost, ki mi je dopuščena pri delu,
- zahtevnost dela (fizična in psihična),
- ugled, ki ga delo uživa v moji sredini.

Tabela 8.1 Analiza rezultatov ankete zadovoljstva zaposlenih

	Zelo nezadovoljni	Nezadovoljni	Ne zadovoljni, ne nezadovoljni	Zadovoljni	Zelo zadovoljni	Skupaj odgovorov	Skupaj točk	Povprečje zadovoljstva	Lestvica zadovoljstva (naraščajoča)		
	1	2	3	4	5						
Možnost napredovanja	39	27	34	14	6	120	281	2,34	1	:(
Plača in druge materialne ugodnosti	32	30	42	19	6	129	324	2,51	2		
Uvedba koristnih predlogov in nagrajevanja	32	24	46	11	9	122	307	2,52	3		
Soodločanje pri delu in poslovanju	29	21	45	24	6	125	332	2,66	4		
Možnost strokovnega razvoja	18	23	46	19	12	118	338	2,86	5		
Usposabljanje za opravljanje mojega dela	24	20	41	24	14	123	353	2,87	6		
Obveščenost o dogodkih v podjetju	22	20	47	23	14	126	365	2,90	7		
Ustvarjalnost, ki mi je dopuščena pri delu	27	15	39	29	15	125	365	2,92	8		
Zahtevnost dela (fizična in psihična)	23	15	39	39	11	127	381	3,00	9	:	
Ugled, ki ga delo uživa v moji sredini	12	22	47	29	14	124	383	3,09	10		
Tedenski sestanki po posameznih področjih	2	8	8	11	2	31	96	3,10	11		
Raznovrstnost oz. zanimivost dela	14	14	32	42	22	124	416	3,35	12		
Delovne razmere	7	11	49	44	15	126	427	3,39	13		
Svoboda in samostojnost pri delu	10	8	42	42	23	125	435	3,48	14		
Neposredno nadrejeni	8	10	41	36	30	125	445	3,56	15		
Odnosi s sodelavci	8	13	34	45	28	128	456	3,56	16		
Varnost zaposlitve	5	3	42	49	27	126	468	3,71	17		
Varnost pri delu	3	3	33	53	34	126	490	3,89	18	:)	
Povprečje zadovoljstva								3,10			

Vir: lasten vir

8.4 Predlogi za nadaljnje delo

Po TI je dober medsebojni odnos v podjetju najbolj pomemben za uspeh in kakovost podjetja. Glede na rezultate ankete je Cablex, d. o. o., tukaj na zelo dobri poti, saj je večina delavcev zadovoljna, celo zelo zadovoljna z medsebojnimi odnosi in s svojimi neposredno nadrejenimi. Potrebe delavcev po pripadnosti in prijateljstvu so torej precej dobro zadovoljene. Podjetje mora tudi v bodoče vse svoje sile vlagati v dobre medsebojne odnose in stremeti za tem, da ostanejo delavci zadovoljni, da se počutijo varne in sprejete. Redni tedenski sestanki, na katerih delavci enakopravno sodelujejo, soodločajo, dajejo predloge, ki so s strani vodij vedno dobro sprejeti in uresničeni, iščejo skupne, kreativne rešitve in si pravično razdelijo delo, ter si med sabo pomagajo in delujejo kot enotna ekipa, veliko pripomorejo k tem občutkom sprejetosti in dobrim medsebojnim odnosom.

Prav tako je v podjetju zadovoljena osnovna potreba delavcev po preživetju, saj jih je večina z varnostjo dela in zaposlitve ter delovnimi razmerami zelo zadovoljna.

Tudi potreba po svobodi je z zadovoljivim občutkom svobode in samostojnosti pri delu večine delavcev zadovoljena.

Največje nezadovoljstvo pa se pri delavcih izraža zaradi nezadovoljene potrebe po moči, samospoštovanju, potrditvah, izzivih, ustvarjalnosti, uspehu, saj so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, plačami in drugimi materialnimi ugodnostmi (kar se glede na rezultate izraža bolj zaradi statusa, nezadovoljene želje po moči, kot po preživetju), uvedbo koristnih predlogov in nagrajevanj, možnostjo soodločanja pri delu in poslovanju ter možnostjo strokovnega razvoja.

Da bi podjetje izboljšalo situacijo na področju nezadovoljstva delavcev, po izsledkih ankete, bi bilo smotrno izvesti naslednje aktivnosti:

- sistematični pristop, neka skupna strategija in umestitev novih vrednot ravnanja z ljudmi v organizacijsko kulturo podjetja;
- redne tedenske sestanke uvesti v prakso podjetja na vseh sektorjih;
- izdelati program izobraževanja in izpeljati delavnice vodenja s TI za vse vodje sektorjev, nato pa TI skozi delavnice predstaviti še delavcem;
- uvesti v prihodnje tudi letne razgovore po TI z vsemi zaposlenimi. Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnili izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost (Majcen 2002, 15);
- razvijati kulturo razmišljujočega kolektiva, v procesu stalnih izboljšav vzpodbujati ustvarjalnost in inovativnost delavcev in vztrajati pri sistemu vzpodbujanja koristnih predlogov in nagrajevanja, kljub temu da so delavci ta

sistem slabo sprejeli. Izobraziti je potrebno vodjo ID, da bo skozi delavnice vodenja s TI spoznal in razumel, katere so ključne potrebe za zaposlene in jih znal uskladiti s cilji organizacije;

- poskrbeti za ustrezno notranje kadrovanje in omogočiti delavcem možnost napredovanja;
- razvijati osebnostno rast in razvoj vsakega posameznika in mu omogočiti možnost strokovnega razvoja z ustreznim nudenjem možnosti izobraževanja (dokvalifikacije, prekvalifikacije, dodatno izobraževanje po potrebah podjetja in željah zaposlenih);
- nuditi delavcem razne oblike soodločanja pri delu in poslovanju, vključevati jih v sestanke, projekte, skupine in izkoristiti njihovo znanje, izkušnje, motivacijo za doseganje še boljše učinkovitosti in kakovosti;
- poskrbeti za čim boljši pretok informacij in povratnih informacij znotraj podjetja (oglasne deske, skupni sestanki, sestanki po oddelkih, elektronska pošta, pogovori ob kavi ob odmorih).



9 SKLEP

V diplomski nalogi sem obravnavala TI kot metodo vodenja v podjetjih. Kot vodja se tudi sama zelo dobro zavedam, da na najbolj pogosta vprašanja, ki si jih vodje zastavljamo – Kako voditi ljudi, kako jih motivirati, ne da bi se z njimi zapletali v konflikte? – ni enotnega odgovora, kajti vsak vodja pri svojem vodenju uporablja razne metode, ki temeljijo na spoznanjih, izkušnjah, intuicijah, teoretičnih znanjih in teorijah, njegovi čustveni inteligenci, kompleksnosti okolja. Osebno sem mnenja, da nobena teorija ni 100–odstotno pravilna za vsakogar in v vsakem trenutku. Vodja izbere teorijo, ki je najbližje njegovim prepričanjem, vrednotam in načelom in v skladu z organizacijskimi cilji in kulturo podjetja in le-ta postane osnova, na kateri gradi. Kot teoretično izhodišče vodenja v podjetjih zagovarjam TI, ker podpira moje življenjske nazore in menim, da človek lahko uspešno uči in vodi ljudi samo, če pri tem počne to, v kar verjame in kar dejansko živi.

Namen naloge je preglednejše razumevanje vedenja in učinkovitosti vodij na podlagi potreb in motivacije delavcev skozi dva temeljna koncepta - TI in z njo povezanih pojmov, kot so svet kakovosti, celostno vedenje in skozi čustveno inteligenco, ki je najpomembnejši posamični dejavnik osebne prilagoditve ter uspešnosti v odnosih in na delovnem mestu in je zato eden najpomembnejših faktorjev uspešnosti vodenja ljudi.

Teoretični del moje naloge sestavljajo:

- ***Teorije vodenja in motivacijske teorije.***

Da lahko sploh preučujemo uspešno vodenje ljudi, moramo najprej najti odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delajo, kaj jih motivira, da prenašajo fizične in psihične napore za delo. V nalogi in praksi izpostavljam in zagovarjam MT W. Glasserja, ki pravi, da je človek notranje motivirano bitje in da je maksimalno motiviran za zadovoljevanje lastnih potreb. Vsak vodja bi se tega moral zavedati in svoj način vodenja prilagoditi temu dejstvu, kar uči tudi teorija vodenja s TI po W. Glasserju, kar ne pomeni nič drugega kot vodenje v smeri notranje motivacije delavcev, brez zunanje prisile. Obstaja samo en način, kako nekoga pripraviti, da bo nekaj naredil; to je prepričati ga, da to želi narediti sam.

- ***Teorija izbire.***

Preprosto povedano, osnovni nauk TI je *živi in pusti živeti*. To pomeni, da od nikogar ne rabimo ukazov in zunanjega nadzora, ker sami najbolje vemo, kaj moramo in kaj bomo storili, da bomo zadovoljili naše potrebe. V življenju nas vodi notranja motivacija. Od drugih dobimo samo informacije in sami se odločimo, kaj bomo s temi informacijami naredili. Celostno vedenje (aktivnosti, misli, čustva, fiziološki procesi) je edino sredstvo, s katerim ljudje zadovoljujemo svoje potrebe (po preživetju, ljubezni,

svobodi, moči, zabavi). Na posameznikovo vedenje pomembno vpliva njegov majhen osebni svet kakovosti (slike oseb, stvari, prepričanj), ki postane merilo tistega, kar bi radi vedno znova podoživljali.

- ***Čustvena inteligenca.***

Poleg obvladovanja TI mora dober vodja imeti tudi dobršno mero čustvene inteligence, kar pomeni sposobnost, da smo uspešni v ravnanju s seboj in v odnosih z drugimi, z drugimi besedami umetnost samozavedanja, samoobvladovanja, socialnega zavedanja in socialnih spretnosti.

Praktični del moje naloge sestavlja:

- ***Praktični primeri uporabe TI v podjetjih.***

Prikazana sta dva primera uporabe TI v praksi podjetij, in sicer skozi že utečeno izvajanje TI v IA skozi vrednote ravnanja z ljudmi kot del organizacijske kulture podjetja, v Calex, d. o. o., pa zaenkrat kot osamljeni poskusi uvajanja TI posameznih vodij v posamezne sektorje podjetij. Iz obeh primerov bi lahko potegnili zaključek, da vodje in delavci počasi sprejemajo in dojemajo nujnost spremembe načina vodenja iz zunanjega na notranji nadzor. To je počasen postopek, kajti vsako spremembo vedenja ljudje zelo težko in počasi sprejmejo. Če pa ta sprememba ruši nekaj, kar so od rojstva sprejemali za normalno in samoumevno, pa je to še toliko težje.

- ***Analiza ankete zadovoljstva.***

Po TI je dober medsebojni odnos v podjetju najbolj pomemben za uspeh in kakovost podjetja. Glede na rezultate ankete je Calex, d. o. o., tukaj na zelo dobri poti, saj je večina delavcev zadovoljna, celo zelo zadovoljna z medsebojnimi odnosi in s svojimi neposredno nadrejenimi.

Največje nezadovoljstvo pa se pri delavcih izraža zaradi nezadovoljene potrebe po moči, samospoštovanju, potrditvah, izzivih, ustvarjalnosti, uspehu, saj so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, plačami in drugimi materialnimi ugodnostmi (kar se glede na rezultate izraža bolj zaradi statusa, nezadovoljene želje po moči, kot po preživetju), uvedbo koristnih predlogov in nagrajevanj, možnostjo soodločanja pri delu in poslovanju ter možnostjo strokovnega razvoja.

- ***Predlogi za nadaljnje delo na podlagi primerjave obeh podjetij in analize ankete.***

Analiza ankete in primerjava obeh pristopov je pokazala na nujnost neke skupne strategije in umestitev novih vrednot ravnanja z ljudmi v organizacijsko kulturo podjetja Calex, d. o. o., ter na nujnost izdelave programa izobraževanja in izpeljave delavnice vodenja s TI za vse vodje sektorjev, nato pa TI skozi delavnice predstaviti še delavcem.

V človeškem kapitalu je temelj uspešnosti podjetja. Zaposleni so tisti, ki ustvarjajo kakovost in zadovoljne kupce. Od kakovosti medsebojnih odnosov je torej neposredno odvisen uspeh v kakršnem koli podjetju. Nekatera podjetja se tega že zavedajo in uvajajo sodobne koncepte vodenja ljudi. Vodenje ljudi s pomočjo tistega, kar že »vemo« in so nas učili vse življenje, ne vodi h kakovostnemu in zadovoljujočemu delu ter večji učinkovitosti, ki je nujno potrebna, da bi bilo podjetje konkurenčno na trgu. Delavec, kateremu vodja ves čas dokazuje superiornost z zunanjim nadzorom, ukazovanjem, ne bo nikoli dosegal standardov poslovne odličnosti in za to ustrezne kakovosti dela.

Dober vodja bi moral znati:

- Razumeti temeljne potrebe svojih delavcev, sebe in organizacije in znati uskladiti vse te potrebe v zadovoljstvo vseh.
- Z ustreznim odnosom doseči, da ga delavci vnesejo v svoj SK, enako pa bi on moral biti sposoben vnesti njih.
- Vedeti, da je človek notranje motivirano bitje. Vodja mu lahko samo posreduje takšno informacijo, da bo delavec prepričan, da s tem, ko opravlja naloge, najbolje zadovoljuje svoje potrebe.



LITERATURA

- Alič, Dane. 2005. *Poslovník kakovosti*. Interno gradivo, Cablex.
- Covey, Stephen R. [prevod Vera Čertalič]. 1994. *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dolinšek, Slavko. 2004. *Management tehnologij*. Koper. Univerza na Primorskem. Fakulteta za management.
- Glasser, William [prevod Aleksander Urbančič]. 1998. *Teorija izbire – nova psihologija osebne svobode*. Radovljica: TOP, Regionalni izobraževalni center.
- Glasser, William [prevod Jana Cedilnik]. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: TOP, Regionalni izobraževalni center.
- Glasser, William [prevod Darja Teran in Polona Kocjančič]. 2003. *Opozorilo: Psihijatrija je lahko nevarna za vaše duševno zdravje*. Radovljica: Mca.
- Goleman, Daniel. 2000. *Uspešno vodenje I*. Vstopna stran. <http://www.podjetnik.com/default.asp?KatID=287&ClanekID=76>. (17. 06. 2003).
- Hohnjec, Matej. 2005. *Nenehno izboljševanje*. Interno gradivo, Cablex.
- Jurančič Šribar, Lana. 2006. Izgorelost – metafora časa, v katerem živimo. *Delo*, 8. julij, 20.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom [prevod Marija Brezigar]. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga. Zbirka za zdravo življenje.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, gl. ur. Stane Možina, 488–524. Radovljica: Didakta.
- Lojk, Leon. 1995. *Svetovalna metoda*. Svet kakovosti. Maribor, jesen 1995, 41–84.
- Lojk, Leon. 2002. *Realitetna terapija*. <http://marela.uni-mb.si/skzpj/Srecajja/SloScena/StudDneviSKZP/Zborniki/Rogla2001/Splet/Modalitete/RT.htm>.
- Majcen, Milena. *Pozabljena zaupnost na štiri oči*. Ljubljana. *Manager*, 2002, 5: 51–54.
- Možina, Stane. 1994. Dinamika vodenja. V *Management*, gl. ur. Stane Možina, 524–558. Radovljica: Didakta.
- Simons, Steve in John. C. Simmons [prevod Tatjana Velušček]. 2000. *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga. Zbirka za zdravo življenje.
- Vidrih, Davorin. 1999. *Strategija ravnanja z ljudmi v Iskri Avtoelektriki, d .d.*, Interno gradivo, Iskra Avtoelektrika.
- Zadel, Aleksander. 2001. *Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam*. Zbornik 1. strokovnega posveta. Koper. Visoka šola za management. str. 255–260.

Zadel, Aleksander. 2005. *Vodenje v managementu*. Koper. Visoka šola za management.

Zadel, Aleksander. 2006. *Pomen pravilne izbire vedenjskih vzorcev za učinkovito vodenje*. www.drustvo-rt.si/ppt/vodenje.ppt

PRILOGE

Priloga 1 Anketa zadovoljstva zaposlenih





Naziv:

**UGOTAVLJANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH
(anonimna anketa)**

Oznaka:

ANKETA-
ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH
2006.doc

V priloženi anketi smo navedli 18 stvari, s katerimi smo pri svojem delu v podjetju lahko bolj ali manj zadovoljni.

Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva za vsako od njih - obkrožite:

5 --- če ste z nečim zelo zadovoljni,

4 --- če ste zadovoljni,

3 --- je srednja ocena in pomeni, da niste niti zadovoljni, niti nezadovoljni,

2 --- če ste z nečim nezadovoljni,

1 --- če ste zelo nezadovoljni.

V podjetju CABLEX d.o.o., Tržič delam:

v proizvodnji (*delavka, delavec*)

v proizvodni režiji (*delovodja, preddelavec*)

v režiji

preko ADECCO v proizvodnji (*delavka, delavec*)

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

	1	2	3	4	5
VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
OBVEŠČENOST o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
možnosti NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
ODNOSI s sodelavci	1	2	3	4	5
VARNOST pri delu	1	2	3	4	5
možnosti STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
SVOBODA in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
UGLED, ki ga delo uživa v moji sredini	1	2	3	4	5
SOODLOČANJE pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
USTVARJALNOST, ki mi je dopuščena pri delu	1	2	3	4	5
USPOSABLJANJE za opravljanje mojega dela	1	2	3	4	5
NEPOSREDNO NADREJENI	1	2	3	4	5
PLAČA in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
ZAHTEVNOST dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
RAZNOVRSTNOST oz. ZANIMIVOST DELA	1	2	3	4	5
Uvedba KORISTNIH PREDLOGOV in NAGRAJEVANJA	1	2	3	4	5
TEDENSKI SESTANKI po POSAMEZNIH PODROČJIH (skrbniki, skrbniki+TS+PI, proizvodnja, QS) izpolni samo režija	1	2	3	4	5

Vaše pripombe in predlogi za izboljšanje trenutnega stanja:

Prosimo, da izpolnjeno anketo, ki nam bo pomagala še izboljšati najosnovnejše pogoje našega dela, odložite v nabiralnik, ki se nahaja v jedilnici!

Najlepša hvala za sodelovanje!

