

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VPLIV GLOBALIZACIJE V INDUSTRIJSKIH
PODJETJH

Mentor: doc. dr. Mirko Markič

KOPER, 2005

GORDANA MLAKAR

POVZETEK

Temeljni namen diplomskega dela je dokazati, da se organizacije, ki imajo jasno notranjo kulturo, pristno pozitivno vzdušje, s tem pa tudi temeljne vrednote, veliko lažje in hitreje prilagajajo hitrim in nenehnim spremembam, ki jih narekuje globalizacija. V eni izmed organizacij smo izvedli intervju, da bi ugotovili ali lahko vplivamo na mišljenje zaposlenih, povečamo njihovo zadovoljstvo in učinkovitost pri delu, s čimer bi organizacija pridobila in gradila svoje temeljne vrednote, ki bi bile skupne vsem.

Analiza je pokazala, da zaposleni z izobrazbo do vključno IV. stopnje razmeroma zelo slabo poznajo družbeno in poslovno okolje, v kateri organizacija deluje, prav tako tudi veliko zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe. To jim podzavestno in neupravičeno povzroča negativno mišljenje ter marsikdaj neodobravanje ravnanja managerjev, kar vsekakor vpliva na vzdušje, predvsem na nižjem (hierarhičnem / ukazovalnem) delu organizacije.

Zaradi tega se mora management osrediniti na vsako kategorijo zaposlenih posebej in svoje poslovanje in obnašanje znotraj organizacije prilagajati na njim primeren način.

Ključne besede: globalizacija, industrijsko podjetje, intervju, management, medčloveški odnosi.

ABSTRACT

The aim of this document is to prove that organisations with clearly known organisational culture, positive thinking and basic values can continuously change and be flexible to new market needs. We have made an interview with employees in one of slovenian organisation with scope to find out if we could influence to their thinking, satisfaction and their efficiency, too. Consequently, the organisation can obtain and build its basis values which would become common for all.

The analysis has shown that employees with less than secondary educational background do not understand well social and bussines environment arround their organisation. This is the main fact that causes negative behavior, and employees are not aware that their contribution to success is appreciated. This is the reason for lack of company's value system, too.

Therefore it is very important for management to know an individual's values; this can provide insight into his or her attitudes and finally, into organisational work and behavior, too.

Key words: globalisation, human relations, industry, interview, management,.

UDK 339.138:658.11 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
2	Teoretična izhodišča.....	5
2.1	Nekaj definicij in pojmov o globalizaciji	5
2.2	Pomen in razsežnosti globalizacije	6
2.2.1	Stoletne organizacije.....	8
2.2.2	Globalizacija in odličnost	9
2.2.3	Stoletna (in odlična) organizacija: Ford Motor Company	10
2.3	Globalizacija narekuje spremembe	12
2.4	Vpliv globalizacije na učinkovitost poslovanja	15
2.4.1	Skupina Cimos in globalizacija	15
2.4.2	Kulturne in sociološke razlike med organizacijami	19
2.5	Centralizacija kot poglavitni faktor racionalizacije poslovanja.....	20
2.6	Vloga in pomen kontaktnih oseb	21
2.7	Osvojitev filozofije, kulture in vrednot organizacije s strani zaposlenih	24
3	Aplikativni del	25
3.1	Raznolikost zaposlenih znotraj globalne organizacije.....	25
3.2	Vpraševanje	27
3.2.1	Individualno vpraševanje.....	27
3.2.2	Priprava vpraševanja.....	28
3.2.3	Potek vpraševanja	29
3.2.4	Analiza vpraševanja.....	29
3.3	Predlogi za izboljšanje uspešnosti	38
3.3.1	Zaposlenim posredujmo informacije na razumljiv način	39
3.3.2	Opredelimo (testirajmo) zaposlene.....	39
3.3.3	Izboljšajmo medsebojne odnose	41
3.3.4	Uvedimo pravila	41
4	Zaključek.....	45
	Literatura	48
	Viri	50
	Priloga.....	52

SLIKE

Slika 2.1	Položaj kontaktne osebe v proizvodnem podjetju.....	21
Slika 3.1	Prikaz odgovorov intervjuvancev z izobrazbo do vključno IV. stopnje	31
Slika 3.2	Prikaz odgovorov intervjuvancev s V. stopnjo izobrazbe.....	34
Slika 3.3	Prikaz odgovorov intervjuvancev z izobrazbo višjo od V. stopnje.....	36

TABELE

Tabela 2.1	Usklajeno uvajanje sprememb v organizaciji.....	15
Tabela 2.2	Kadrovska struktura zaposlenih skupine Cimos, d. d.....	19
Tabela 8.1	Označevanje ljudi po MBTI testu.....	40

1 UVOD

V večjih slovenskih proizvodnih podjetjih je opaziti veliko razliko v razmišljanju zaposlenih. Ker to vpliva na počutje v organizaciji, posledično na vzdušje, samo kulturo organizacije in nenazadnje tudi na uspešnost dela, smo diplomsko delo namenili tej temi.

Uradniki, če tako imenujemo ljudi, zaposlene v skupnih službah matičnega podjetja, vidijo globalizacijo z ene strani, proizvojniki delavci jo vidijo s svoje strani, vodilni managerji pa spet s tretje strani. Ali ima to kakšen poseben vpliv na organizacijo samo?

Prepričani smo, da ima. Mišljenje ljudi je ključnega pomena za njihovo predanost delu in organizaciji, posledično pa za njihovo uspešnost pri delu. Mišljenje neizobraženega delavca¹ je lahko za današnji čas zelo primitivno: svojo nizko plačo vidi le kot samovoljo managerjev, da delavcem plačajo samo najnujnejše, sami pa si delijo nezaslišane vsote. Tako mišljenje ima, žal, tudi veliko ljudi s srednješolsko izobrazbo. Kljub temu, da ne moremo reči, da je njihovo mišljenje primitivno, pa – resnici na ljubo – ne moremo mimo dejstva, da je ljudi s srednješolsko izobrazbo v Sloveniji še veliko; skoraj dve tretjini delovno aktivnega prebivalstva ima srednješolsko izobrazbo, kar 80 % delovno aktivnega prebivalstva sodi v kategorijo, ki ima največ srednješolsko izobrazbo. (<http://www.stat.si/pxweb/dialog/Saveshow.asp?lang=2> 31. 3. 2005)

Med njimi je večina takih, ki ne vidijo potrebe po dodatnem izobraževanju, odklanjajo in izmikajo se dodatnim usposabljanjem in pridobivanju novih znanj. Tako mišljenje je negativen dejavnik pri delu, saj naredi človeka nezainteresiranega, apatičnega, nedovzetnega za spremembe, za potrebe organizacije ter neodgovornega do dobro opravljenega dela.

Managerji v organizacijah, ki se aktivno in uspešno spopadajo s spremembami poslovanja, ki jih globalizacija narekuje, se še predobro zavedajo problemov, ki jih tako misleči ljudje predstavljajo za organizacijo, saj je to zelo pomemben dejavnik pri spopadanju se s težavami, ki so organizacijskega značaja, vplivajo pa na samo kulturo organizacije, vzdušje, počutje vseh zaposlenih ter posledično na uspešnost dela. Prestrukturiranje izobrazbene strukture je velikokrat eden prvih ciljev takih organizacij, žal pa je ta lahko umeščen le med srednjeročne ali dolgoročne cilje, izvajanje dejavnosti za doseg teh pa mora biti skrbno načrtovano, stalno in kontinuirano.

Na mišljenje ljudi in na spremembo mišljenja pa se da hitro vplivati. Če izhajamo iz dejstva, da je nekaj naših bližnjih znancev do neke mere spremenilo svoj pogled na svet, delo in organizacijo, ko so prebrali knjigo Pasti globalizacije, potem se lahko vpliva tudi na mišljenje ostalih ljudi v organizaciji, vendar na njim primeren način. Tega pa mora, za vsako skupino zaposlenih posebej, vzpostaviti management. Če naj velja, da je spremembe treba začeti izvajati pri vrhu, je to v tem primeru to, da se

¹ Kot neizobražen delavec je mišljen proizvojniki delavec brez ali le z osnovnošolsko izobrazbo, ki se ne spozna in ne spremlja finančnega, gospodarskega in političnega dogajanja v svetu in matični domovini; vse to ne zna povezovati z dogajanjem na trgu, na katerem deluje podjetje.

vodstvo začne spreminjati (obnašanje, vedenje do podrejenih), same spremembe pa bi morale biti vidne na vseh nivojih organizacije ter v samem vzdušju celotnega poslovnega sistema.

Naše mišljenje je, da vsi v organizaciji ne vidijo svet, kakršen je. To pomeni, da tisto slabo, kar vidijo v organizaciji, vidijo kot napake in neučinkovitost vodstva, dobro pa ne jemljejo kot dobro, temveč kot nekaj samoumevnega. Tako ne znajo več ločiti, v kakšni organizaciji delajo in v kakšnem svetu se organizacija nahaja, kakšni naporji so potrebni za ohranitev delovnih mest, za izplačilo plač, za ohranitev kupcev in naročil in povezavo vsega tega z njihovim življenjem in prihodnostjo.

Da bi navedeno do neke mere lahko dokazali, smo se odločili za diplomsko delo na to temo, pri tem pa smo jo razdelili na štiri glavna poglavja.

Teoretični del zajema nekaj misli in definicij o tem, kaj je globalizacija. Čeprav neke uradne in splošne definicije ni, se bomo naslonili na nekaj misli, ki smo jih zasledili na to temo in bodo predstavljale uvod v nadaljnja poglavja.

Nadalje poudarjamo pomen in razsežnosti globalizacije, s poudarkom na gospodarstvu, organizacijah in z njima povezanih dejavnosti. Ker bi kot nosilce oziroma začetnike globalizacije na področju gospodarstva umestili predvsem stoletne organizacije oziroma vizionarske organizacije, bomo nekaj podrobnosti in skrivnosti teh podrobneje predstavili. Odličnost organizacij, prav tako pripravljenost na nenehne spremembe sta v globalnem poslovanju zelo prisotna in pogojujeta obstoj organizacij, zato jima v tem poglavju prav tako posvečamo nekaj strani.

Četrto podpoglavje predstavlja vpliv globalizacije na učinkovitost poslovanja. Pri tem smo se poslužili predvsem znanja, pridobljenega med visokošolskim študijem ter v tem času prebrane literature ter dolgoletnih delovnih izkušenj. Najprej bomo predstavili skupino Cimos skozi proces globaliziranja, nato pa še dejavnike, za katere mislimo, da so v procesu globalizacije izrednega pomena za učinkovitost dela; to so predvsem kulturne in sociološke razlike med povezanimi podjetji, nato centralizacija nekaterih ključnih služb; ta je v globalizaciji nujna, da lahko globalizacijo označimo kot racionalizacijo poslovanja. Nadalje se opiramo na ugotovitve, da se managerji v Sloveniji obnašajo drugače kot managerji v ZDA; da v šolah in univerzah pridobljeno znanje v podjetjih preveč počasi ali ponekod sploh ne zaživi, zato ostajajo vrednote, kultura in filozofija podjetja oziroma vseh zaposlenih v podjetju marsikdaj nekaj zelo lepo napisanega, resnični občutki pa so daleč od tega. Kontaktni osebe podjetja so zelo pomemben dejavnik, kako organizacijo vidijo poslovni partnerji, zato smo del poglavja posvetili tudi temu, predvsem vidik zanesljivosti in informiranja.

Ker mislimo, da je mišljenje zaposlenih kot posledica vrednot, vednosti, znanja in veščin ključnega pomena za doseganje prijetnega vzdušja v organizaciji, prav tako pa ključ za uspešno prilagajanje se spremembam, smo se v tretjem poglavju oziroma aplikativnem delu lotili raziskave; v enem od industrijskih podjetij smo intervjuvali 45 zaposlenih, ki smo jih uvrstili v tri kategorije, glede na stopnjo izobrazbe, ker smo hoteli ugotoviti njihovo mišljenje in dokazati, da to (izobrazbeni vidik) lahko vpliva na

njihovo razpoloženje, posledično tudi na učinkovitost dela in uspeh organizacije kot celote. Predstavili bomo analizo za vsako skupino vprašanih posebej, nakazali razlike v razmišljanju, razumevanju in poskusili ugotoviti, ali so te razlike lahko posledica izobrazbe določenega segmenta zaposlenih.

Nato bomo v zadnjem, četrtem poglavju na kratko povzeli ugotovitve predhodnih poglavij ter v povezavi s tem nakazali možnosti za izboljšanje. Pri tem smo ravnali po svojem znanju in intuiciji, izhajajoč izključno iz dejstva, da so ljudje glavni nosilci uspešnosti, potrebni ukrepi pa organizacijske in vedenjske narave, te pa mora uvajati in začeti izvajati management, oziroma vsi vodilni kadri, kajti oni so tisti, ki s svojim vedenjem, obnašanjem in ravnanjem vplivajo na podrejene. Nakazali bomo predloge, kaj bi se lahko izboljšalo ali uredilo drugače, da bi se učinkovitost dela povečala.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Nekaj definicij in pojmov o globalizaciji

O globalizaciji je veliko napisanega; o tem, kako se je globalizacija začela že v davnem 15. stoletju s povezovanjem ljudi v skupnosti in kolonije, nato z različnimi zvezami držav, tako na vojaško-obrambnem kot na trgovinskem ter tudi političnem področju, zato se v daljno zgodovino ne bomo spuščali. Vendar pa bi lahko rekli, da se je globalizacija na področju gospodarstva začela v ZDA, kljub temu, da je ameriško tržišče zelo veliko in bi bilo lažje verjeti, da bo do globalizacije prišlo zaradi premajhnih trgov, kar bi se kvečjemu lahko dogajalo v drugih državah. Razvitost držav pa je tisto gonilo oziroma vzvod, ki dopušča nove smernice razvoja in širitve, ki jih nato ustrezne meddržavne organizacije uzakonijo, najbolj aktivne in v prihodnost naravnane multinacionalke (predvsem) pa uvedejo v svoje poslovanje. Ko se izkaže, da lahko sprememba poceni poslovanje, se pritiski »velikih« spuščajajo navzdol: najprej na svoje dobavitelje; ti morajo cenejša odkritja prej ali slej (če želijo ostati dobavitelji odličnim organizacijam) aplicirati v svoje poslovanje, pri tem pa prav tako prenašajo novo pridobljena znanja na svoje dobavitelje, poddobaritve in partnerje.

Kot navaja Devetak (2000, 25), nekateri opisujejo globalizem razmeroma zelo široko; na gospodarskem področju pa je pomemben zlasti pri pospeševanju odprtosti za mednarodno sodelovanje na svetovnem trgu in tudi za krepitev zavesti o potrebi sodelovanja na globalnem trgu, kjer se v novejšem obdobju podjetja srečujejo, poslujejo in si konkurirajo.

Martin in Schumman (1997, 15) navajata, da naj bi po besedah nekaterih nosilcev novega globalizma pri globalizaciji šlo za naraven proces, plod nezadržnega tehničnega in gospodarskega napredka. Nadalje to označita kot nesmisel. Globalna gospodarska prepletenost nikakor ni naraven pojav, ampak dosežek zavestne in usmerjene politike. Pogodba za pogodbo, zakon za zakonom, vselej so bile vlade in parlamenti tiste, ki so s svojimi sklepi odstranjevale ovire za mednarodni promet kapitala, blaga in ljudi.

Globalizacija – zelo priljubljen izraz, se je razvil v ZDA v obdobju, ko jim je predsedoval Bill Clinton. Pomenil naj bi nekakšno racionalizacijo celotnega svetovnega gospodarstva. Če poenostavimo, to pomeni, da bi lahko, denimo, podjetnik iz Nemčije, ki najde tržno nišo v ZDA, poiskal državo z najcenejšo delovno silo, tam postavil tovarno, vanjo vgradil japonske stroje, ker so energetsko najučinkovitejši, razvojne inženirje bi najel v Indiji, ki slovi kot generator poceni možganov, prodajne poti pa bi imel razvejene po vsem svetu. V vsakem območju bi seveda prodajal svoj izdelek, nekoliko prilagojen tamkajšnjim potrebam (Mikuž 2004).

Globalizacija je nekoliko prekomerno in preširoko uporabljan izraz. V najbolj splošni definiciji označuje razširitev kakršnega si že bodi sistema, ideologije, tehnologije, navad ali kulture po vsem svetu (Wikipedija).

H globalizaciji je prispevala informacijska komunikacijska tehnologija, znanstveno tehnološki razvoj ter strokovnjaki z veliko razmišljanja in vizije. Torej je globalni trg ustvarjalna družba, ki ne pozna meja (Devetak 2000, 25).

Globalizacije je tudi v tesni zvezi z informacijami. Vsebina informacij in dostop do njih sta pogojena s kapitalom, ki je vir tega, kaj se ponuja in zakaj. Ta kapital gladi pot med zakoni in predpisi, ki so neizogibna ovira za vse premike na nove trge. S kapitalom lahko sledimo konkurenčnim možnostim, ki jih ponuja nova tehnologija; nenazadnje lahko z njim kupimo vpliv politikov in političnih strank, ki lahko zmanjšajo raven vmešavanja komisij za monopol (Haywood 1997, 225).

Z globalizacijo nastaja enotna, brezoblična »svetovna« kultura. Po njeni zaslugi izginja kulturna pestrost sveta ter propadajo tradicionalne oblike življenja in vrednote. Da bi domača podjetja in druge organizacije lahko sodelovale in se ohranile v svetovni tekmi, se morajo države odreči lastnemu znanju in izkušnjam (Požarnik 1999, 55).

2.2 Pomen in razsežnosti globalizacije

Razsežnosti globalizacije so neskončne. Globalizacija se širi z neznansko hitrostjo, pri tem ne pozna meja; ne geografskih, saj državne meje ne predstavljajo nobenih ovir več pri poslovanju, ne ovir glede dejavnosti. Prisotna je prav povsod: v politiki držav, gospodarstvu, izdelovalnih in storitvenih panogah, v športu itd. Dovoljeno je (bilo) vse; svetovna poraba električne energije se bo v nekaj letih podvojila, klimatske spremembe so se zaradi človekovega posega tako spremenile, da jih ni mogoče več zadržati, ublažitev pa zahteva vedno več žrtev (Martin in Schumann 1997). Malo je dežel, pokrajin ali koticov na Zemlji, kjer ni katastrofalnih nesreč, bodisi potresov, neviht, poplav, orkanov, dvigov morske gladine, ki bodo v prihodnosti poplavljala velika mesta itd. Kljub temu, da je današnja globalizacija ekološko usmerjena, in to na vseh področjih, pa na drugi strani še vedno vlada boj za tržišča, ki so zaradi svojih demografskih (ter tudi geografskih) značilnostih ostala neizkoriščena, ljudje, ki živijo na teh območjih, pa neizobraženi, lačni ter željni dela za preživetje. Torej: medtem ko v organizacijah razvitih in manj razvitih držav zbirajo podatke o nevračljivi embalaži², na drugem koncu sveta, kjer živi milijonska populacija, z vso hitrostjo gradijo nove tovarne, ki bodo v nekaj letih še nenasičene trge oskrbele z milijoni avtomobilov, ki bodo pripomogli k hitrejšemu onesnaženju ozračja. Deli za te avtomobile bodo v mnogih primerih še vedno pakirani v nepovratno embalažo, ki je eden izmed »sovražnikov« okoljevarstvenega prizadevanja oziroma strategije v organizacijah.

Delovnih mest je premalo, da bi vsi ljudje dostojno živeli. Tudi delo managerjev, direktorjev in vodilnih štabnih služb postaja vedno bolj priložnostno delo. Tudi njim se lahko zgodi, da čez noč ostanejo brez služb ter kljub svojim izjemnim sposobnostim ne bodo dobili nove zaposlitve. Elektronsko in avtomatizirano poslovanje vedno bolj nadomešča uradnike in uslužbence. Delo proizvodnih delavcev je tako nizko plačano, ravnanje z delavci pa tako, da spominja na stoletja nazaj, v čas sužnjeve, ki niso imeli

² Samo eden izmed primerov: zaradi ekoloških smernic v organizacijah, kjer se izvaja distribucija izdelkov, spremljajo vrste in količine pakirnega materiala; kartonske škatle ter lesene palete kot oblike nevračljive embalaže (enkratna embalaža) so vse manj priljubljen in sprejemljiv način pakiranja; kjer je le mogoče, se zahteva vračljiva plastična ali kovinska embalaža, ki je povratnega značaja in kroži med kupcem in dobaviteljem.

nikakršnih pravic. Delovni pogoji se slabšajo, narava dela je vse zahtevnejša, plače pa vse nižje. Vseplošno je prisoten strah pred negotovo prihodnostjo, ki se še širi, odgovoren pa ni nihče. Po Požarniku (1999, 54) so se posledice globalizacije s prvotnih kolonialnih držav z globalizacijo kapitalističnega gospodarstva in tehnologije razširile na globalizirano brezposelnost, socialne probleme, zapravljanje surovin, onesnaževanje okolja in druge senčne plati.

Organizacije si racionalizacijo in hkrati širitev prirejajo in organizirajo po svoje, glede na dejavnost delovanja, glede na svojo strateško, geografsko in demografsko usmerjenost. Tako lahko organizacija odpre svoje urade, poslovalnice in trgovine v različnih delih sveta; ti izvajajo storitve ali prodajajo izdelke matične organizacije na trgih, kjer delujejo za organizacijo potencialni kupci. V takih primerih gre predvsem za kupce, ki jim kupna moč omogoča nakup izdelkov in storitev, največkrat so izključena nerazvita ali slabše razvita območja.

Drugi primer pa so organizacije, ki svojo proizvodnjo selijo v revnejša območja, kjer je cena delovne sile še razmeroma nizka ali zelo nizka, kar se v poslovnih izidih odraža kot večji dobiček. V tem primeru ni pomembna kupna moč prebivalstva, kamor podjetje prenese proizvodnjo, ampak velika brezposelnost, lahkota ipd., kar pripomore, da ljudje delajo za vsakršno ceno.

Če spet pogledamo z vidika varstva naravnega okolja, je za podjetja v industrijskih državah najlepša rešitev, da preselijo svojo umazano tehnologijo v države, ki niso tako natančne glede varstva okolja. Tretjina 667 vodilnih nemških gospodarstvenikov, ki jih je zajela anketa, razmišlja o preselitvi proizvodnje v tuje države, od tega deset odstotkov v Slovenijo; v polovici primerov je glavni razlog manj stroga ekološka zakonodaja (Požarnik 1999, 33). Toda tudi to so grozotne posledice globalizacije. Materialna blaginja v industrijskih državah je plod ropanja narave in izkoriščanja držav v razvoju.

Nesporno lahko trdimo, da v globalizaciji uspevajo veliki in bogati. Revnejši pa postajajo vedno bolj revni, brez pravic, brez dela in brez svetle prihodnosti.

Včasih bi težko ločili globalizacijo od monopolizma. Kje so meje in okviri, da lahko določimo, da se podjetje ne globalizira, ampak ustvarja oziroma ima monopol. Ali ni po eni strani tudi monopolizem tisto, kar iz globalizacije lahko nastane, načrtno ali ne?

Medtem ko se v poslovnem svetu vse stavi na blagovne znamke, ki so sinonim za dober nakup, elitno pozicijo in vsesplošni blagor, pa pozabljamo, da se v bleščečih izdelkih in storitvah največkrat skriva le duh in storitev matičnega podjetja, katerega strategija je globalizacija iz drugega navedenega primera. Mišljenje o pravičnosti je tu subjektivno naravnano: če si zamislimo dečka in deklico, ki v lačni in preobljudeni Indiji ročno šivata najboljše usnjene žoge pionirja športnih izdelkov, pomislimo, da je bolje, da so plačani tako nizko, da ni omembe vredno; s tem se izognejo zlorabam na cesti in lakoti. Ne pomislimo na to, da imajo ti otroci zelo stroga pravila pri delu; odmori so strogo odmerjeni, prav tako hrana v času dela. Nihče ne ve, ali se po končanem delu imajo kam vrniti, ali ostanejo – izmučeni od celodnevne dela – kljub temu na cesti. Druga plat resnice je torej lahko, da so otroci poleg zunanjih razmer, ko so prepuščeni milosti in nemilosti zunanjega sveta, prepuščeni in zlorabljeni še s strani

velikih gigantov. Verjetno bi bilo vse bolj sprejemljivo, če bi za svoje delo dobili plačilo, s katerim bi si lahko zagotovili kaj več kot zgolj potešitev dnevne lakote. Toda v tem primeru to ne bi bil trg, donosen glede delovne sile in primeren za selitev proizvodnje. Ali bi torej lahko dejali, da blagovna znamka prefinjenih in v mnogih primerih radodarnih (donatorstva, sponzorstva) organizacij v resnici skriva izkoriščanje, pohlep in nespoštovanje do revnih? Ali ne velja to tudi za večino bogatih posameznikov?

Vendar pa prav gotovo niso vse organizacije takšne. Prav gotovo niso takšne nekatere stoletne organizacije, ki bodo obravnavane v naslednjem poglavju in katerih imena pogosto zasledimo v literaturi, ki se nanaša na globalizacijo, uspeh in odličnost.

Pomen globalizacije? Podjetja in organizacije morajo najti v skladu s svojo dejavnostjo oziroma strategijo najboljši način, kako se z globalizacijo spopasti. Nemalo je organizacij in podjetij, ki so zaradi hitrega prodora tujih konkurenčnih podjetij izgubila trg in svoje kupce, ki jih niso mogla pridobiti nazaj, kar je pomenilo njihov konec. Med njimi so tudi odlična podjetja, kot recimo slovenski Fructal. Managerji morajo dovolj hitro zaznati spremembe, že ko se te bližajo in ne šele ko do njih pride. Biti morajo hitrejši kot konkurenčne organizacije, če želijo obstati in svoje poslovanje še širiti ter pridobivati večji tržni delež.

2.2.1 Stoletne organizacije

V ZDA še danes obstajajo in uspešno delujejo organizacije, ki so bile ustanovljene pred sto in več leti. V Ameriki take organizacije imenujejo »visionary companies«, pri nas jih poimenujemo vizionarska podjetja (Collins in Porras 2000, 2–10; Markič 2004, 164).

To so organizacije, ki so zamenjale več generacij izvršnih direktorjev; ki –v nasprotju z mišljenjem večine – ne vidijo svojega poglobitnega smotra v povečevanju dobička, temveč jim je osnovno vodilo in smoter vrednota. To so organizacije, ki so v svoji zgodovini doživljale padce in vzpone – od milijardnih dobičkov do odpuščanja tisočih in nekaj deset tisoč delavcev; organizacije, ki so v svoji zgodovini tudi spremenile vrsto dejavnosti ali izdelkov, pa so kljub temu ostale na trgu, ustvarile tudi trdno blagovno znamko, ki je že sama sinonim za poudarjanje in cenjenje vrednot. Vrednote so tisto, kar dela poslovanje uspešno na vseh področjih, ljudem pa daje občutek pripadnosti in pomembnosti za organizacijo.

To niso zgolj uspešne in trdožive organizacije; so več kot uspešne, so najboljše med najboljšimi v svoji panogi in so to bile skozi desetletja svojega delovanja. So razpoznavne kot posebne in elitne institucije. V svoji zgodovini so zamenjale nekaj generacij, v samem vrhu organizacij se je večkrat zamenjalo tudi vodstvo, vendar so kljub temu ostale zveste svoji filozofiji in osnovnim vrednotam. Te organizacije so najdragocenejše v svoji panogi, široko spoštovane in občudovane pri svojih »vrstnikih«³ ter so pustile opazne sledi pomembnih dosežkov v svetu in okolici, v kateri

³ Organizacije, ki imajo prav tako nekajdesetletno tradicijo ter so uspešne, vendar ne spadajo med vizionarska organizacije.

delujejo. Samo ljudje, ki verjamejo v ideologijo podjetja in je ta del njih samih, so lahko zaposleni v vizionarskih organizacijah.

2.2.2 Globalizacija in odličnost

O tem, ali je podjetje odlično, je težko soditi. Po Gabrijelčiču (v Kralj 1998, 133) je odličnost stopnjevanje kakovosti, visoka ali celo najvišja kakovost. Je splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrodijo vrhunske dosežke dovršenosti. Je sprožilo in gibalo razvoja, kakovosti in plemenite rasti osebe, skupine, organizacije. Odličnost nastaja postopoma, pomeni pa biti med najboljšimi. Z vizijo odličnosti vzpostavljamo v podjetju vzdušje in razmere, ki bodo vsem sodelavcem omogočale sproščanje in razvoj njihovih skritih potencialov. Tak osebni razvoj se mora združiti v skupinskega, ta pa v organizacijski razvoj, ki je osnova za odličnost podjetja.

Vprašali se bomo, ali so bile najprej odlične organizacije, ki so se globalizirale, ali je globalizacija narekovala nastanek odličnih organizacij? Spet smo pri temi, ki smo jo omenili na začetku, pri vizionarskih organizacijah. Te seveda slovijo tudi po svoji odličnosti. Kot navajata Peters in Waterman (1982, 13), so bile te organizacije odlične že v samem začetku, ob ustanovitvi. Orodja niso nadomestila mišljenja, in znanje ni prekosilo modrost. Analize niso ovirale aktivnosti. Nasprotno, te organizacije so trdo delale, da so obdržale in vzdrževale preproste reči v kompleksnem in zahtevnem svetu. Vztrajale so na najvišji ravni kakovosti, klečeplazile so pred svojimi strankami, prisluhnile so svojim zaposlenim in jih obravnavali kot zrele in odrasle. Pustile so jim veliko svobode pri inovativnosti, dovolili so tudi nekaj kaosa v zameno za hitre akcije in nenehne eksperimente (Peters in Waterman 1982, 13).

Zdi se tudi, da odlične organizacije razumejo človekove potrebe. Tudi v situacijah, ko se zdi, da je industrijska ekonomija zelo strogo utrjena, so uspele razdvojiti stvari, tako da so potisnile avtoritativnost čisto na dno. Izkoristile so priložnost kombinacije filozofije ter vrednote, v katero verjamejo, in to imenujejo čudovita kombinacija.

Odlične organizacije preprosto dovoljujejo in sprejemajo bolj čustveno in primitivno plat človeške narave, kar je lahko dobro in slabo. Ponudijo jim priložnost biti najboljši, kar lahko dosežejo z medsebojno tekmovalnostjo. Kljub temu so organizirani v manjše, intimnejše skupinice, ki lahko dosega vidne izide.

Vprašajmo se, katere organizacije v Sloveniji so odlične? Predvsem lahko rečemo, da že na osnovi poznavanja imena kupcev organizacij lahko povemo, ali je organizacija odlična ali ne. Ravno tako je sama panoga tista, ki že sama po sebi določa in narekuje odličnost. Farmaceutvska industrija je ena takih, panoga informacijske tehnologije prav tako. Tudi v avtomobilski industriji lahko uspevajo le odlične organizacije, manj odlične pa prej ali slej odpadejo.

Organizacije so torej prisiljene uresničevati pot k odličnosti zaradi svojih kupcev. Velikokrat so sami kupci tisti, ki narekujejo spremembe; so tisti, ki svojim dobaviteljem pomagajo pri doseganju odličnosti, saj je to obojestransko zelo pomembno. V današnjem času vemo, da pojma kupec in dobavitelj v globalizaciji skoraj več ne obstajata. Vsi so partnerji, si medsebojno pomagajo, se učijo in izmenjujejo izkušnje, pomembne dosežke in inovativne izsledke, ki lahko bodisi pocenijo izdelke ali pa utrdijo sodelovanje ali ga zasučejo še v druge smeri, ne le nakupno prodajne (skupna

razvoj in raziskovanje); organizacije – kupci prenašajo vedno več dela na svoje partnerje – dobavitelje, vedno več je tudi razvojnega, kreativnega in inovativnega dela. To pomeni, da morajo biti izdelovalne in storitvene organizacije zavezane k proizvodnji izdelkov in izvajanju storitev odlične kakovosti, hkrati pa si stalno in na vseh področjih prizadevati za inoviranje kakovosti izdelka ali storitve. Odlična kakovost proizvodnih procesov mora tako zajemati vse vidike, od dobaviteljev do sodelavcev znotraj organizacije ter končno kupcev. Vsak sodelavec naj bi v svoji fazi dela imel opravka z izdelkom ali storitvijo odlične kakovosti (Markič 2004, 52).

To naj bi bil tudi smisel odličnosti: tudi znotraj organizacije vzpostaviti odnose na relaciji kupec–dobavitelj, kar pomeni, da se bomo s svojimi sodelavci obnašali kot s kupci ali dobavitelji. Pri tem bomo od njih pričakovali odličnosti, oni pa isto od nas.

V odličnih organizacijah mora vladati tudi odlično razpoloženje med zaposlenimi. Zato mora management poskrbeti, da se vsaka odličnost posebej prepozna, vzpodbuja in nagradi, saj mora biti produktivna pri vseh ostalih članih organizacije. Osrediniti se je torej treba na prednosti vsakega človeka: raje na to, kaj zmore, kot pa na to, česa ne zmore (Drucker 1955, 143).

Če bi se ozrli po »odličnih« slovenskih podjetjih, bi lahko ugotovili, da imajo obširno znanje o ravnanju z zaposlenimi, o vrednotah v organizacijah. Marsikje bi nas tudi prepričali v svojo filozofijo. Vendar, če bi o tem povprašali naključne zaposlene, bi nam bilo jasno, da le stežka najdemo organizacijo, ki ima tradicijo, ki ceni ljudi, njihovo delo, njihovo mišljenje; organizacijo, katere najgloblje vrednote so zadovoljni zaposleni in zadovoljni poslovni partnerji; organizacijo, ki je tudi navzven cenjena kot inovativna, uspešna, zanesljiva in predvsem človekoljubna. Stežka bi našli nekaj naključnih zaposlenih ene organizacije, ki bi nam z zelo podobnimi besedami lahko opisali svoje vrednote ter vrednote organizacije, v kateri so zaposleni, kulturo organizacije ter pozitivno opisali zadovoljstvo zaposlenih nasploh.

V nekaj zadnjih letih oziroma desetletjih, mnogo kasneje kot ameriške, so evropske organizacije začele poudarjati pomembnost zaposlenega kot posameznika – človeka. Zaradi tesne povezanosti kupcev in dobaviteljev oziroma odjemalcev in naročnikov se je ta paradigma začela uveljavljati tudi v Sloveniji. Vendar so to korenite spremembe, ki bodo vidne in občutene šele skozi generacije novih ljudi, ki bodo na novo začeli delati v organizacijah, kjer bo ta kultura že živela. Torej je vprašanje, koliko ljudi bo občutilo te vrednote; koliko delavcev se bo čutilo cenjene, kajti vedno več je nezaposlenih, ki bodo s svojim nezadovoljstvom po drugi strani negativno vplivali na preostanek delovnega ljudstva.

V naslednjem podpoglavju bomo na kratko predstavili stoletno organizacijo Ford, ki naj bi bila sinonim globalizacije, odličnosti in vrednot. Namenoma smo povzeli kratko zgodovino, ki dokazuje, da za nastanek nečesa velikega ni potrebno biti poslovnež, ampak je je najprej ideja tista, ki šteje, nato pa umetnost ukoreniniti temeljne vrednote, ki se skozi generacije ne spreminjajo

2.2.3 Stoletna (in odlična) organizacija: Ford Motor Company

V nadaljevanju bomo uporabljali le naziv Ford. Za to organizacijo smo se odločili namenoma iz sledečih razlogov:

- Ker deluje v isti panogi kot skupina Cimos, to je avtomobilska panoga;
- Ker sta obe podjetji partnersko povezani z vidika kupec-dobavitelj;
- Ker že sama zgodovina organizacije posega v sam začetek globaliziranega poslovanja v gospodarski industrijski izdelovalni panogi;
- Ker je organizacija skozi svoj stoletni obstoj dosegala vidne preskoke in zgodovinsko pomembne preobrate v poslovanju, kar je docela spremenilo dotedanje poslovanje izdelovalnih organizacij, obenem pa jasno dokazuje in potrjuje inovativno in kreativno vlogo posameznika v organizaciji.

Zgodovina organizacije Ford

Henry Ford in njegov začetek: zgodba o H. Fordu ni zgodba o uspehu čez noč. H. Ford se je ukvarjal s kmetijo in prav zlahka bi ostal na kmetijskem področju. Vendar ga je njegovo poznavanje mehanike, strojništva ter delovanja stvari gnalo naprej. Kot mlad fant je zelo rad popravljaval razne stvari, v svoji soseščini je bil poznan po popravljanju ur. Leta 1896 je iznašel »Quadricycle«, prvo kočijo brez konja.

Sanje postanejo posel: svojo poslovno pot je Ford začel 16. junija 1903, ko sta Henry Ford in njegov poslovni partner podpisala pogodbo o sodelovanju. Z vložkom 28.000 USD sta industrijska pionirja začela, kar je postalo ena izmed največjih svetovnih korporacij. Malo je organizacij, ki so tako tesno povezane z zgodovino in razvojem industrije skozi 20. stoletje, kot Ford. Kot pri večini današnjih stoletnih organizacijah, je bil sam začetek delovanja Forda zelo skromen. Prve dobave (prodajo) beležijo v julija 1903, torej en mesec po ustanovitvi, in sicer prebivalstvu ameriške avtomobilske metropole - Detroita. V tistem času je bilo podjetje Ford eno izmed 15-ih proizvajalcev avtomobilov v Michiganu in eno izmed 88-ih v ZDA.

Prvi tekoči trak: mogoče je največji samostojni Fordov doprinos avtomobilski industriji tekoči proizvodni trak. Najprej je bil uveden v tovarni Highland Park, Michiganu, USA, leta 1913. Nova tehnika je delavcem omogočala, da so na enem samem mestu, brez premikanja, opravljali eno in isto operacijo na več avtomobilih, ki so se pomikali mimo njih. To je pomenilo zelo veliko pridobitev in pocenitev proizvodnje, kar je imelo za posledico vodenje pred konkurenco na eni strani ter pocenitev avtomobilov do mere, da so bili dostopni širšemu prebivalstvu.

Prva vozila: Henry Ford je videl prihodnost organizacije v proizvodnji avtomobilov, dostopnih za širši trg. Od začetka so za poimenovanje avtomobilov uporabljali prvih 19 črk abecede. Leta 1908 je bil rojen model T. Nadaljnjih 19 let ter 15 milijonov prodanih modelov T-ja je botrovalo, da se je Ford prelevil v gigantski avtomobilski kompleks, raztezajoč se po celem svetu. Leta 1925 je prevzel Lincoln Motor Company, s čimer je pridobil trg luksuznih avtomobilov, pet let kasneje pa je bil ustanovljen Mercury, centralni del za avtomobile srednjega cenovnega razreda. Ford se je razvijal.

Nastanek globalne organizacije: v 50-ih je prišlo to preobrata in s tem priložnost za lastninjenje Forda. Leta 1956 je postala ljudska organizacija in imela novih 350.000 delničarjev. Veliko poznavanje političnih in ekonomskih trendov s strani Henryja Forda II. je podjetje vodilo k globalni širitvi v 60-ih ter ustanovitvi Ford of Europe leta

1967, kar je 20 let pred ustanovitvijo EEC. Nato je leta 1971 organizacija Ford ustanovila North American Automotive Operation, ojačala ZDA, kanadske in mehiške operacije več kot dve desetletji pred ustanovitvijo NAFTA-e.

Zadnje stoletje so začeli s proizvodnjo avtomobilov po meri posameznika, predstavljajoč si izdelke na samem vrhu visoko-prilagodljive industrije, ki bi jih potrebovali ljudje širom sveta.

Danes je Ford družina avtomobilskih zaščitnih znamk Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Jaguar, Land Rover, Aston Martin in Volvo. Podjetje začinja njegovo drugo stoletje obstoja svetovne organizacije, ki vzdržuje in širi Henry Fordovo zapuščino z razvijanjem izdelkov, ki zadovoljujejo različnim in vedno spreminjajočim se potrebam ljudi v globalni skupnosti. Ford danes vključuje zaposlene, prodajalce, dobavitelje, delničarje, stranke in še več – vse tiste, ki pripomorejo vzdrževati vizijo Billa Forda: izdelovati izdelke, ki doprinesejo kupcem, delničarjem in družbi.

([Http://www.ford.com/en/heritage/history/default.htm](http://www.ford.com/en/heritage/history/default.htm) 14. 7. 2004)

Vizija:

Postati vodilna svetovna organizacija avtomobilskih izdelkov in storitev.

Poslanstvo:

Ford je globalna družina s ponosno dediščino, izročeno za oskrbo osebne mobilnosti ljudi po svetu.

Predvidevajo potrebe strank in nudijo izredne izdelke in storitve, ki izboljšujejo življenje.

Vrednote:

Posel Forda je voden z osredinjanjem na kupca, s kreativnostjo, polno izkoriščenostjo sredstev in s poslovnim duhom.

So navdihnjen, raznolik team. Spoštujejo in vrednotijo prispevek vsakogar. Zdravje in varnost njihovih ljudi so najpomembnejši.

Ford je vodilni v odgovornosti do naravnega okolja. Njihova poštenost ni nikoli okrnjena ter pozitivno prispevajo družbi.

Nenehno si prizadevajo napredovati v vsem, kar delajo. Ob upoštevanju teh vrednot zagotavljajo tudi večji dobiček svojim delničarjem.

2.3 Globalizacija narekuje spremembe

Globalna ekonomija predstavlja za managerje izzive, s katerimi se jim ni bilo treba spopadati, dokler so njihove aktivnosti delovale le znotraj meja njihove nacionalne države. Z globalizacijo pa so se soočili z različnimi zakonskimi in političnimi sistemi. Soočili so se z različnimi ekonomskimi vidiki ter davčnimi politikami. Upoštevati pa so morali tudi različne nacionalne kulture – osnovne vrednote in navade, ki so značilne za posamezne države – mnoge med njimi nimajo nič skupnega z državo, v kateri so preživeli celotno svoje življenje (Robins 1993, 66).

Organizacije, ki poslujejo globalno, morajo biti pripravljene na nenehne spremembe, saj delujejo na več trgih, ki se med seboj razlikujejo že po stopnji gospodarske razvitosti, po prebivalstvu, kulturi, bogastvu, vrednotah in nenazadnje tudi po veri.

Študija o britanskih podjetjih, ki poslujejo doma in po svetu, je pokazala, da so v uspešnih podjetjih prepričani, da so najboljši. Med sklepi te študije je tudi nujna, da mora management razmišljati tudi o personalnih spremembah (na samem vrhu), če dvomijo, da trenutni managerski team ni sposoben prepričati nižje ravni o potrebi po spremembi (Goldsmith 1984 v Kralj 1998, 133).

Če smo v prejšnjem podpoglavju govorili o odličnih organizacijah, naj povemo, da so spremembe za te organizacije nekaj skoraj vsakdanjega. Vendar pa, kot navajata Peters in Waterman (1982, 114–115), se resnično prilagodljive organizacije spreminjajo na zelo darwinovski način: organizacije poskušajo veliko stvari, eksperimentirajo in pri tem delajo prave napake; prave zato, ker pospešujejo samo spreminjanje. Prilagodljive organizacije so se naučile hitro odpraviti oziroma izničiti neumne ali nepravne pojave ter močno investirati v tiste, ki delujejo. Znano je, da nekatere najbolj kreativne in donosne smernice prilagodljivih organizacij niso bile precizno planirane. Prav ta način naj bi dokazoval, da so velike dosežke in preskoke v zgodovini industrije in ekonomije dosegli prav majhni investitorji ali osebe, ne izhajajo pa iz same industrije (vodilnih organizacij v panogi) (Peters in Waterman 1982, 114–115).

Vsak premik iz ene države v drugo povzroči določeno mero zmede, dezorientacije ter čustvenega pretresa. To imenujemo kulturni šok (Robbins 1993, 78, 82–83). Kljub temu večina organizacij za managerje ne predpisuje »multikulturnega« šolanja pred nastopom delovnega mesta. Eden od razlogov za to je ta, da menijo, da je vodenje pač vodenje in se jim zato dodatno izobraževanje ne zdi potrebno. Drugi razlog pa je, da sam vršni management ne verjame, da so taka šolanja uspešna. Vendar so. Le nekajdnevno šolanje, spoznavanje kulture in države, navad ljudi, način poslovanja organizacij dokazano pripomore, da se managerji lažje privadijo novemu okolju in potrebujejo manj pomoči pri razumevanju in prilagajanju novi kulturi.

Skrb za prilagodljivost organizacije je vedno na ramenih ljudji, tako znotraj kot zunaj organizacije. Znotraj organizacije so to zaposleni, vodstvo, lastniki, zunaj organizacije pa lokalne skupnosti, okolje, v katerem organizacija deluje, ter vlada s svojimi zakoni in pripravljenostjo, da sprejema in se prilagaja spremembam poslovanja organizacij v posameznih panogah ter tako pospešuje in povečuje konkurenčnost domačih organizacij. Vedno pa je kupec tisti, zaradi katerega se organizacije spreminjajo; bodisi zaradi zahtev po odličnosti, konkurenčnosti ali pa zgolj zaradi racionalizacije poslovanja, kar omogoča preživetje posameznih organizacij nasploh.

Spreminjati ljudi je dolgotrajen proces. Ljudi pripraviti, da bodo dovzetni in da bodo delovali v skladu s tržnimi zahtevami, prav tako. Zato ima vodstvo pri tem poglavitno vlogo.

Naloga organizacijske psihologije je tudi pripraviti uradnika, da se bo znal prilagajati spremembam pri delu. Medtem ko vodstvo po eni strani teži k izraziti specializaciji sodelavcev v proizvodnji, pa tudi uradnikov v pisarnah, da bi bolje in

hitreje delali, organizacijsko-psihološki vidiki opozarjajo, da posebno pri uradniškem delu s specializacijo ni treba prehitevati. Vsebina in metode dela se hitro spreminjajo. Uradnik naj spremembe sprejema kot priložnost za strokovni razvoj, spremeni in preoblikuje naj tudi svoj specialistični profil (Lorbar 1992, 135).

Danes v organizacijah, ki delujejo na globalnih trgih, skoraj ni časa, da bi uradnika pripravljali, da se bo znal prilagajati spremembam. Spremembe so že nekaj let stalnica v poslovanju in nekaj čisto vsakdanjega, zato že same spremembe ponavadi poskrbijo za obogatitev dela, poživljajo in odpravljajo njegovo monotonost in spreminjajo zgolj rutinsko delo v bolj dinamično, pestro in raznoliko. Zato je za organizacijo pomembno, da so njeni zaposleni dovzetni za hitre spremembe.

Sprememba, ki ne naleti na nikakršen odpor, ponavadi sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, kakršno trenutno ustreza večini. Za uspešnost v prihodnosti pa se organizacija mora spreminjati – pot do izboljševanja neizbežno vodi preko težav, odpora ipd. (Tavčar 2003, 233).

Z vidika zaposlenih so ljudje ključni dejavnik, ki predstavlja ovire, čeprav na različnih področjih in na različne načine. Oviro lahko predstavlja cela organizacijska enota *ali več organizacijskih enot organizacije*; sama narava dela je takšna, da enota ni poznala in doživela veliko sprememb, zato se nanje odziva veliko bolj počasi kot ostale enote ali službe. Pri tem bi kot primer izpostavili računovodsko-finančne službe v veliki večini slovenskih podjetij: te so in se še vedno zelo počasi spreminjajo glede na potrebe in trg, na katerem organizacije delujejo. Šele v zadnjih nekaj letih so začele aktivno in množično posegati po programih, ki nudijo vse mogoče preglede po kazalnikih, ki jih management potrebuje za hitro odločanje. Enako je z naravo dela, saj se tudi izterjava plačil od kupcev (predvsem tistih v tujini) v večini slovenskih podjetij izvaja še vedno v službah prodaje. Tudi na tem področju se v zadnjem času izvajajo aktivne spremembe.

Čisto drugačen primer je lahko služba razvoja. Ta aplicira spremembe po točno določenem zaporedju in sledljivosti. Kljub temu, da faza razvoja (izdelkov, storitev) narekuje spremembe, še preden so te v celoti dokumentirane, pa zna ravno birokratizem v razvojni službi ovirati hitrost prilagajanja spremembam. To nikakor ni mišljeno kot slabost, saj je le dokumentirana sprememba tista, ki bo v morebitnih sporih med partnerji (kupcem in dobaviteljem izdelka ali storitve) odločilna pri delitvi stroškov, predstavlja pa lahko oviro v hitrem izvajanju sprememb.

Zelo pomembno vlogo v globalizaciji ima širjenje organizacij na tuje trge. Kot smo uvodoma že omenili, iščejo velike multinacionalke, pa tudi ostale uspešne organizacije, predvsem trge, kjer je delovna sila poceni. Taki trgi pa imajo tudi povsem drugačno nacionalno kulturo, s katero se organizacije morajo spopasti, to je *spreminjanje zunanje kulture*. To zahteva zelo skrbno izbrano strategijo, njen potek je dolgotrajen, uspeh pa ni vedno zadovoljiv, vsaj kratkoročno ne.

Notranja kultura organizacije, ki ni skladna s spremembami, ki jih narekuje globalizacija in s tem spremembe v organizaciji, prav tako močno zmanjšuje dovzetnost organizacije za spremembe. Spreminjanje te kulture mora biti zelo natančno načrtovano, potem ko je vodstvo dodobra preučilo, ali je to resnično potrebno ali ne. Vsekakor je to

zelo velik zalogaj za vodstvo, ki pa se mora zavedati, da se spreminjanje notranje kulture mora izvajati od zgoraj navzdol ter od spodaj navzgor (Tavčar 2003, 236).

Tabela 2.1 Usklajeno uvajanje sprememb v organizaciji

Usklajeno uvajanje sprememb v organizaciji	
Od zgoraj navzdol	Od spodaj navzgor
<ul style="list-style-type: none"> • pobuda vršnemu managementu: odziv je odločitev za akcijo • sledi poseg na vrhu: pozornost se preusmeri na zadevo • analiziranje in diagnoza: spoznavanje priložnosti, problemov • snovanje novih rešitev: pripadnost novim smerem delovanja • poskušanje z novimi rešitvami: tehtanje izidov • utrjevanje novih rešitev ob dobrih izidih: usvajanje novega načina delovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • trajne spremembe je treba začeti pri posamezniku • prvo je informiranje, spreminjanje vrednosti in znanja • temu lahko sledi sprememba stališč posameznika • spremembi stališč lahko sledi sprememba vedenja • sprememba vedenja posameznikov vpliva na vedenje skupin, delov organizacije in organizacije v celoti

Vir: Tavčar 2003, 236

Seveda je še veliko drugih dejavnikov, ki predstavljajo oviro pri uvajanju sprememb, vendar smo se osredinili zgolj in predvsem na tiste, ki se nanašajo neposredno na ljudi (oziroma zaposlene) in ki so, po našem mnenju, najbolj ključnega pomena za uspeh uvajanja sprememb in poslovanja, ki že samo po sebi zajema nenehne spremembe. Organizacije, ki želijo dolgoročno obstati in delovati, pa tem spremembam morajo brezpogojno slediti in jih dohajati in kar je še bolje, jih povzročati.

2.4 Vpliv globalizacije na učinkovitost poslovanja

2.4.1 Skupina Cimos in globalizacija

Znano je, da globalne organizacije združujejo v svoji skupini organizacije, obrate, podružnice, oddelke oziroma drugače oblikovane organizacijske enote, ki so velikokrat razpršene na več lokacijah. Te so lahko znotraj države matičnega podjetja, večinoma pa se nahajajo zunaj (nekdanjih ali obstoječih) geografskih meja, pač glede na dejavnost ter strategijo družbe. Vodilne svetovne tovarne avtomobilov zadnja leta množično selijo proizvodne obrate na Kitajsko ter v Indijo, kjer je delovna sila v primerjavi z zahodno evropsko zelo poceni. V nasprotju s tem pa svoje finančne direkcije odpirajo v državah, kjer so davčne dajatve najnižje. Eno takih središč je tudi v Amsterdamu, čeprav se zdi dokaj čudno, da se v enem izmed evropskih velemest vršijo davčne transakcije in

funkcije za organizacijo, ki ima sicer sedež čisto nekje drugje (na primer v Münchenu v Nemčiji, torej znotraj EU).

Žal je ena bolj temnih ali, če rečemo, slabih plati hitrosti globalizacije tudi ta, da organizacije svojih organizacijskih enot ne selijo kamorkoli, ampak iščejo področja, kjer lahko z investiranji postanejo lastniki že obstoječih tovarn ali celih organizacij. Za panogo avtomobilske industrije lahko rečemo, da močni svetovni giganti iščejo dobavitelje na trgih, kjer je cena delovne sile še razmeroma nizka, predpisi o varstvu okolja pa manj strogi, hkrati pa kakovost na zadovoljivi ravni. K temu jih sili nenehen konkurenčen boj.

Vendar se v takih primerih soočijo tudi s problemom kulture države, znotraj te pa s problemom kulture podjetja in s tem kulture ljudi v njem. S tem se nato organizacije spopadajo na različne načine.

Tudi skupina Cimos se je znašla v položaju, ko se je morala odločiti, kako naprej, če želi preživeti ter zagotoviti svoj obstoj ter obstoj delovnih mest tisočim zaposlenim. Kot dobavitelj svetovni avtomobilski industriji, kjer vlada neusmiljena konkurenčnost in je treba vseskozi zagotavljati odlično kakovost na vseh področjih, ter pod nenehnimi pritiski kupcev po zniževanju cen, se je skupina morala hitro odločiti. Vodstvo, prepričano v znanje in sposobnosti zaposlenih, se je odločilo, da se bo skupina širila, da bo združevala čim bolj raznoliko tehnologijo in kupovala ali prevzemala obrate in proizvodne organizacije, ki imajo prav tako svoje znanje, stroje ter opremo, so pa zaradi prevelike evropske konkurence ali drugih dejavnikov ostale skorajda brez programa. Na osnovi sinergije učinkov ter ekonomije obsega bi podjetje lahko zniževalo cene in še vedno prodajalo izdelke z zadostno dodano vrednostjo, hkrati pa bi bilo zanimivo za kupce, ki iščejo usposobljene dobavitelje, z visoko tehnologijo, znanjem in nižjo ceno delovne sile, kot je v ZDA ter v državah zahodne Evrope. Kljub temu, da se je že veliko avtomobilske proizvodnje preselilo v Indijo ter na Kitajsko, pa je to z vidika logistike, dostavnih poti in velikokrat tudi kakovosti še vedno vprašljivo; nizka cena namreč ne odtehta tveganj, ki jih podjetja s prenosom proizvodnje sprejemajo, hkrati pa je lahko selitev oziroma pričetek proizvodnje časovno predolg, da bi avtomobilski giganti to lahko množično izvedli. Drug razlog je lahko tudi ta, da odlične avtomobilске tovarne želijo dobavitelje, ki bodo imeli tudi lastno razvojno službo, ki bodo lahko uvajali izboljšave; ki poznajo pojem in prednosti inoviranja, ustvarjalnega, kreativnega dela in znanja. Cilj družbe Cimos ni proizvajati izdelke, pri proizvodnji katerih ne bi uporabila vsaj kanček svojega znanja in imela možnost, da spozna kaj novega, da kupcem predlaga morebitne spremembe kot izboljšave ter inovacije.

Zaposleni v slovenskem delu matičnega podjetja (Cimos, d. d.) so filozofijo evropskih podjetij osvojili pred nekaj leti. Po uspešni prisilni poravnavi julija 1999 je rast Cimos hitro napredovala. Prej je bilo podjetje v celoti odvisno od grupacije PSA (Citroën), saj je med njima sprva vladala blagovna menjava (avtomobili za avtomobilске dele), nato se je sodelovanje preusmerilo v denarna plačila, vendar se je Cimosu posrečilo priti tudi k nemškim avtomobilskim koncernom in tovarnam. Tako danes dobavlja vsem znanim evropskim in svetovnim avtomobilskim znamkam, kot so BMW, Honeywell, Garrett, AUDI, VW, Ford, Opel, Toyota idr. Obstati kot dobavitelj

in hkrati še povečevati delež proizvedenih izdelkov za te kupce pomeni biti odličen. Vemo, da kupci želijo kakovostne izdelke, pravočasno dobavo in informacije. To jim lahko zagotavljajo le dobavitelji, ki poznajo delovanje znotraj avtomobilske panoge, ki je ena najdonosnejših, hkrati pa tudi ena najzahtevnejših tako po znanju in varnosti, kot tudi po predpisih, zakonih in zahtevah. Skozi osvajanje teh kupcev, skozi začetne faze številnih projektov in dobav ter sodelovanje na razvojnem, prodajnem in poprodajnem področju so zaposleni poleg znanj osvojili tudi vednost o zahodni ali evropski kulturi in vrednotah. Zaposleni se zavedajo, da organizacija obstaja zaradi svojih kupcev in zaradi zaposlenih. In če bodo dobro in kakovostno delali, bodo kupce obdržali in samo na ta način tudi pridobili nove. Kupci neprestano iščejo nove dobavitelje in dejstvo je, da obdržijo samo dobre. Žal pa moramo poudariti, da je to – ukoreninjeno – mišljenje zares in pristno zasidrano le v zaposlenih z izobrazbo, višjo od V. stopnje. Tem zaposlenim so poverjene zahtevnejše naloge, večina od njih ima tudi stalne stike s kupci oziroma organizacijami, ki delujejo na globalnem trgu, zato razumejo zahteve in nujo po spreminjanju. Vendar je ravno ta raven zaposlenih tista (pri tem ne mislimo na management), ki meni, da se ostale ravni zaposlenih tega ne zavedajo dovolj in da bo pravo filozofijo podjetja čutiti tedaj, ko jo bodo osvojili prav vsi zaposleni in ko se bo vsak zavedal svojega prispevka k uspehu podjetja (Interno gradivo, Cimos).

Tudi zahteve kupcev so botrovale spremembam, ki so se jim zaposleni morali prilagajati. Skoraj na vseh področjih so bila potrebna dodatna in aktivna izobraževanja in usposabljanja, tako na področju kakovosti, varnosti pri delu, ekološki naravnosti, kot na področju tujih jezikov idr. Nadalje je bila tudi osamosvojitve Slovenije za organizacijo pomembna prelomnica. To, da je imela organizacija en obrat tudi na Hrvaškem, je prineslo nove probleme: zaradi nove državne meje se je moralo marsikaj drugače izvajati; prejšnje enostavne dobave so postale predmet uvoza in izvoza, tudi med samimi proizvodnimi operacijami na posameznem izdelku so se stroški zaradi birokratizacije, novega poteka poslovanja in vrste poti povečali, na hrvaški strani je bilo treba registrirati tudi podjetje za izvoz in uvoz ter zaposliti ustrezno osebje. S časom je podjetje postalo tako veliko in obseg poslovanja tako obširen, da je bilo prisiljeno iskati vse možne poti do pocenitve in skrajšanja poti storitev ter izdelkov. Pri tem je pridobilo številne olajšave na carinskem področju (pooblaščen izvoznik, poenostavljen carinski promet), ki so prav tako zahtevale sprotno hitro usposabljanje zaposlenih na teh področjih, kot tudi dopolnjevanje informacijske komunikacijske tehnologije znotraj sistema organizacije ter povezave navzven. Nadalje je bil nenaden razmah prav informacijske komunikacijske tehnologije tisti pomemben preskok, ki je zahteval vedno večjo prilagodljivost, fleksibilnost in usposobljenost ljudi. Vsak kupec ima svoje zahteve, vsak ima posebnosti, ki jih je bilo treba aplicirati v poslovni sistem, spletno in elektronsko poslovanje sta dobila nove razsežnosti in tega je bilo vedno več. Elektronska pošta je postala nepogrešljiv vir hitrega komuniciranja, vprašanj in potrditev ter je na marsikaterem področju olajšala poslovanje. V tem času je bil Cimos tudi nosilec projekta Avtomobilski grozd, ki je bil ustanovljen v Sloveniji in sta ga podprla Ministrstvo RS za gospodarstvo ter tudi nekdanja Slovenska razvojna družba (SRD). Namen in cilj grozda je bil združevati in združiti proizvajalce v isti panogi

znotraj Slovenije v zvezo, ki si izmenjuje znanje, informacije, ki si pomaga s tehnologijami, proizvodnjo, ki omogoča učinkovito in boljše pridobivanje kupcev za bolj homogene izdelke.

Vendar pa zaradi globalizacije tudi to ni dovolj. Cimosovo vodstvo je vedelo, da se evropski kupci ozirajo in iščejo možne dobavitelje južneje na Balkanu, pripravljeni so investirati in kupovati tovarne, ki so ostale po vojni brez programa, nekaj znanja pa so še obdržale. In tu se je Cimos resnično izkazal. Najprej je sicer še izkoristil slovenski trg; prevzel je nekdanji mariborski družbi Tam Gonila in Tam Mehanska obdelava. Sedaj ena družba Cimos Tam A. i. je obdržala nekaj svojih obstoječih kupcev, hkrati pa je Cimos zgradil nekaj linij za obdelavo odlitkov za svoje kupce, katerih potrebe so bile višje od do tedaj možnih zmogljivosti.

Skupina se je zelo hitro širila. V nekaj letih je s prvotnih 1200 zaposlenih prišla na približno 7000 zaposlenih. Pri tem velja omeniti, da združuje zaposlene na različnih območjih Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter SČG. V Cimosu se zavedajo, da imajo prednost pred evropskimi investitorji in iskalci poceni terenov in tovarn na Balkanu, saj poznajo kulturo nekdanje skupne države bolje kot tujci, ki iščejo nova območja na nerazvitih področjih, ki bi bila bližje Evropi kot sta Indija in Kitajska, kamor sicer množično selijo skoraj vso industrijsko proizvodnjo. V Cimosu tudi verjamejo, da imajo dovolj sposobne zaposlene, ki bodo svoje znanje prenašali na nove sodelavce, nanje prenašali filozofijo podjetja, vrednote ter kulturo ter tako pripomogli k temu, da se čim prej in čim bolje prilagodijo novemu načinu dela, še bolj in predvsem pa novemu načinu razmišljanja.

Nadalje bomo na kratek in pregleden način prikazali kadrovsko strukturo zaposlenih (tabela 2.2), in sicer z namenom:

- da bomo razumeli, kaj vse združuje skupino Cimos (globalni centri);
- v enem naslednjih poglavij bomo izvajali intervju – zaradi predpostavke, da ljudje z različno izobrazbeno strukturo razumejo ter dojemajo informacije različno – ki se navezuje na organizacije z velikim številom zaposlenih z izobrazbo do vključno V. stopnje.

Iz tabele bodo torej ti podatki prispevali svojo težo k našim hipotezam ter ugotovitvam, zato smo v zadnji vrstici tabele posebej prikazali število zaposlenih po skupinah, kot smo razdelili naše kandidate pri izvedbi pogovorov (intervjujev).

Tabela 2.2 Kadrovska struktura zaposlenih skupine Cimos, d. d.

	Št. zap.	Število zaposlenih po stopnji izobrazbe									P	PR	R
		I-II	III	IV	V	VI	VII/1 ⁴	VII/2 ⁵	VIII	IX			
Cimos Slovenija	871	201	14	271	205	74	36	65	4	1	386	47	438
Cimos Hrvaška	515	202	14	149	81	40	0	28	1	0	299	50	166
GPC ⁶	2097	577	127	728	397	131	66	66	5	0	1353	178	566
Skupaj	3483	980	155	1148	683	245	102	159	10	1	2038	275	1170
			2283		683			517					

P – proizvodnja; PR – proizvod. režija; R – režija

Vir: Cimos, kadrovska služba (Plan napredka, stanje na dan 31. 12. 2004)

V informacijo pa naj navedemo, da je v letu 2004 Cimosu uspel še en podvig: postal je večinski lastnik podjetja IDA Kikinda, ki že sam zaposluje okoli 2500 ljudi, torej še enkrat toliko, kot celotna skupina Cimos (čeprav tudi Ida Kikinda spada med GPC-je, pa v zgornji tabeli ni zajeta).

2.4.2 Kulturne in sociološke razlike med organizacijami

Nacionalna kultura posamezne države zajema vrednote njenih državljanov. Znano je na primer, da severnoameriška kultura poudarja vrednote, kot so dosežek, neodvisnost in demokracija.

Današnji študentje bodo jutri managerji. Po primerjalni raziskavi o vrednotah dela, katere teoretična izhodišča so bila, da različne kulturne vrednote oblikujejo tudi vrednote, ki vplivajo na študente v posamezni državi, je bilo ugotovljeno, da na primer, angleški Kanadčani prisegajo na tekmovalnost, dosežke, neodvisnost ter pragmatizem, medtem ko na drugi strani njihovi francoski vrstniki dajejo več poudarka in vrednosti duhovnim in družbeno usmerjenim izidom. Ravno tako velja, da je za ameriške managerje bolj pomembna ambicioznost, tekmovalnost in neodvisnost, medtem ko njihovi japonski kolegi cenijo predvsem samospoštovanje, ustrežljivost ter odpuščanje (Robbins 1993, 189).

Po Tavčarju (Tavčar v Možina et al. 2002, 177) ima strpnost do različnosti tudi za managerje in za management poseben pomen, saj si managerji skorajda ne morejo sami izbirati ljudi, s katerimi bodo lahko shajali, tako v domači organizaciji, še toliko bolj pa v drugi organizaciji in drugje. To pomeni, da je treba drugačnost razumeti in jo

⁴ Visokošolska izobrazba

⁵ Univerzitetna izobrazba

⁶ Globalni proizvodni centri: CIMOS TAM A. i. Maribor, PS Cimos Titan Kamnik, TPS Labin, CIMOS TMD Gradačac, Livarna Vuzenica, Litostroj E. i. Ljubljana

uporabljati sebi in drugim v prid, shajati z ljudmi v lastni organizaciji in drugih organizacijah ter v lokalnem, političnem, pravnem in še kakšnem okolju.

Tudi sama raven »delovnega« zadovoljstva se razlikuje po posameznih državah. 70–80 odstotkov ameriških delavcev je zadovoljnih s svojo službo, medtem ko na Japonskem ta delež znaša komaj 40 %. Razlog naj bi bil predvsem ta, da japonske organizacije zaposlujejo ljudi na delovna mesta ne glede na njihovo osebno zainteresiranost, usmerjenost ali nadarjenost, medtem ko v večini ameriških organizacij upoštevajo in skrbijo za to, da zaznajo razlike med ljudmi, upoštevajo njihovo osebnost in želje ter te upoštevajo pri odločitvah za zasedanje delovnih mest (Robbins 1993, 189).

2.5 Centralizacija kot poglavitni faktor racionalizacije poslovanja

Z globalizacijo je zelo povezana decentralizacija. Organizacije, ki delujejo na globalnem trgu, naj bi decentralizirale vse aktivnosti, ki jih je decentralizirati mogoče. Organizacija bi morala biti strukturirana tako, da lahko hitro sprejema odločitve, ki morajo temeljiti na bližini – uspešnosti, trgu, tehnologiji, vsem spremembam v družbi, okolju, znanju (Drucker 2004, 131). Nekaj desetletij nazaj so velike organizacije na veliko odpirale predstavništva, poslovne enote in manjše direkcije na različnih območjih sveta ali države. S tem naj bi pridobivale nove trge in spoznavale kulturo drugih narodov, kar naj bi pripomoglo k razvoju in dopolnjevanju izdelkov, primernih za namembno populacijo.

Vendar pa je nadaljnji razvoj globalizacije, ki se je kazal v hudem konkurenčnem boju podjetij, od teh zahteval, da svoje poslovanje racionalizirajo, hkrati pa postajajo bolj inovativna, ustvarjalna, kreativna in učinkovita. Posledično so podjetja uvidela, da jim razsežnosti razvoja informacijske tehnologije omogočajo vodenje večine štabnih služb na daljavo, zato so začela zapirati predstavništva in poslovne enote, nekoliko več so investirala v trženje ter iskala revnejše trge, kamor so lahko preselila proizvodnjo. Povečini pa so centralizirali najpomembnejše službe; nabavo zaradi ekonomije obsega in sledljivosti, prodajo zaradi zagotavljanja oskrbe kupcev, logistiko zaradi nadzora nad racionalizacijo prevozov znotraj in zunaj organizacije, poti do kupcev ter možnosti njihovih izboljšav. Centralizirane so povečini tudi kontaktne osebe, saj storitev informiranja in oskrbe končnih kupcev matična organizacija ne prepušča globaliziranim enotam, ki niso dovolj ali ustrezno usposobljene. Aktivnosti in dejavnosti, ki so najpomembnejšega značaja za podjetje, so organizacije večinoma centralizirale.

Če pogledamo organizacijo Ford, katere poslovna mreža je razpredena po vsem svetu, pa bomo presenečeni ob dejstvu, da je Ford ustanovil le dve ali tri glavne enote, kjer je centralni sedež, ki pokriva posamezna območja sveta. Tako na primer Ford of Europe v Kölnu opravlja vse funkcije z dobavitelji v Evropi, enako za ameriški ter japonski trg. Ne glede na to, da so Fordove organizacije tudi drugod, pa ne združujejo vseh aktivnosti, temveč le posamezne, odvisno od proizvodnje na tem območju. Kljub temu pa je poslovanje vezano na projekt; četudi se določen izdelek dobavlja v več različnih držav v Evropi, pa ima inženir za ta konkretni izdelek sedež lahko v Angliji, nabavnik v Nemčiji, plačnik pa je Ford Köln.

2.6 Vloga in pomen kontaktnih oseb

Pomemben pogled organizacijske psihologije je uravnavanje obnašanja posameznikov in preprečevanje nenavadnih nastopov. Posameznikovo obnašanje namreč tudi v drugih pogledih zadeva organizacijo dela (Lorbar 1992, 135).

Prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji in k obrnjeni piramidi pomeni, da ni več najpomembnejši človek v organizaciji tisti, ki je na vrhu in katerega ideje uresničujejo podrejeni. Najpomembnejši postajajo vsi zaposleni, predvsem tisti, ki prihajajo v stik s strankami, kar pomeni, da je po Druckerjevem prepričanju od vseh ljudi v organizaciji najpomembnejši kupec (Peters 1988 v Merkač 1998, 13).

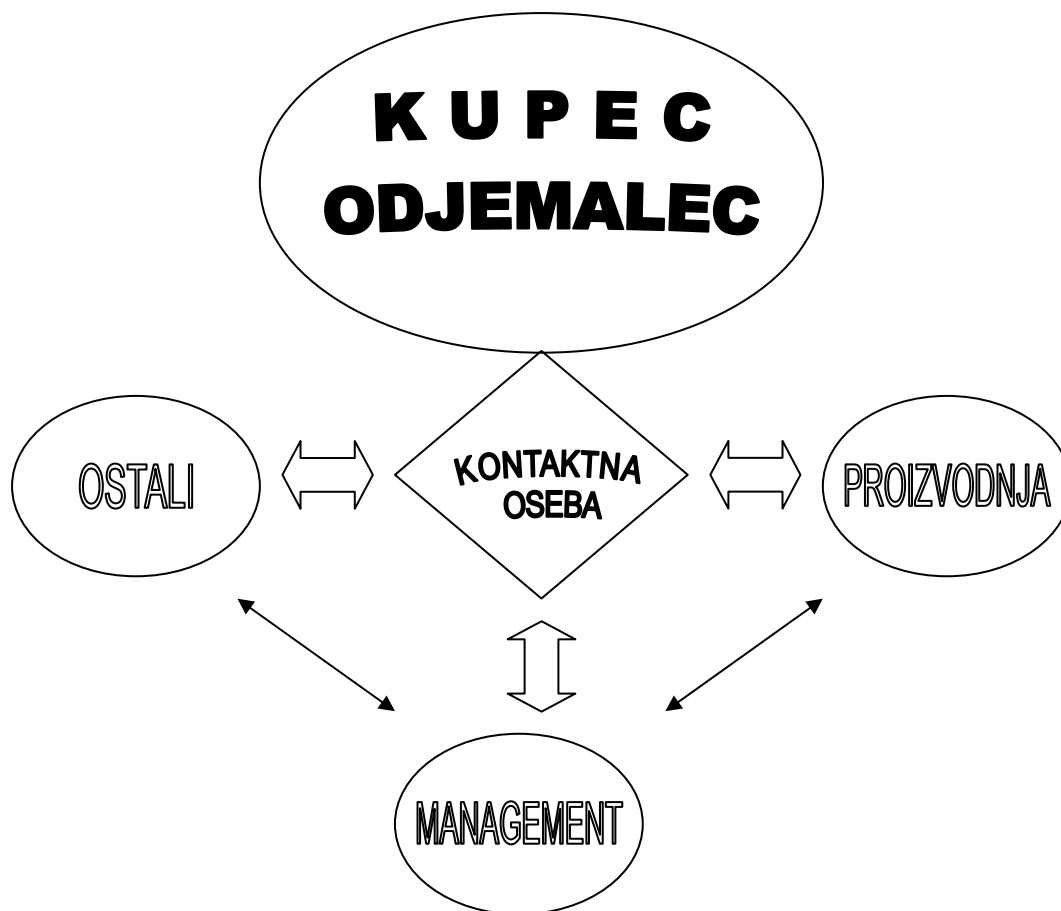
Današnja družba postaja vse bolj storitvena družba. Globalizacija narekuje prihodnost, kjer bodo storitve vse bolj v ospredju. Velikokrat povezujemo pojem storitev z zavarovalništvom, bančništvom, turizmom, svetovanjem in podobnim, zelo redko pa se omenja pomen storitev, ki jih kupcu ponuja proizvodna organizacija, ne glede na to, ali je njen kupec neposredni potrošnik ali druga organizacija.

Znano je, da uspešnost organizacije temelji na informacijah. Informacije so storitvenega značaja, zato bomo poudarili, da so storitve v organizacijah, ki se ukvarjajo z industrijsko proizvodnjo, ravno tako pomembne kot izdelovanje izdelkov. Kupec pričakuje od svojega partnerja – dobavitelja dvoje: pravočasno in kakovostno dobavo ter pravočasne in kakovostne storitve. Znotraj organizacije pa so kontaktne osebe tiste, ki poskrbijo, da je kupec, ne glede na to, kaj se dogaja znotraj organizacije, odlično servisiran. Skozi kontaktno osebo vidi kupec celotno podjetje, sposobnost managerjev in vodstva, posledično tudi lastnikov organizacije. Prav tako pa mora management v organizaciji preko kontaktne osebe neprestano dobivati signale o morebitnem nezadovoljstvu kupca ali o problemih, ki bi ga lahko povzročili v prihodnosti, ter poskrbeti, da vsi znotraj organizacije pravočasno izvajajo potrebne aktivnosti, ki bodo morebitno nezadovoljstvo kupcev preprečile.

Torej bi lahko povzeli, da je osrednji del storitve izkušnja odjemalca v procesu menjave (ne glede na to, ali se izvaja v prostorih oziroma okolju, ki ga je oblikovala storitvena organizacija), z vidika zaznavanja koristi je za kupca bistven proces interakcije z dobaviteljem (izvajalcem storitve). Pri tem je pomemben del storitve, ki ga odjemalec zazna, ta pa je odvisen od podpornih sestavin sistema, ki jih odjemalec ne zazna (Snoj 1998, 63).

S sliko 2.1 želimo ponazoriti položaj kontaktne osebe v večjem izdelovalnem podjetju. Večjem predvsem zato, ker je delo v manjših organizacijah ponavadi drugače razporejeno in kontaktne osebe nimajo takšnega vpliva in pomena za organizacijo oziroma so lahko kontaktne osebe hkrati tudi sami vodje manjšega oddelka za delo s strankami. Spet drugje je lahko kontaktna oseba le tržnik, ki ima vlogo sporočanja, delo pa opravljajo drugi, ki so lahko bolj operativni uslužbenci.

Slika 2.1 Položaj kontaktne osebe v proizvodnem podjetju



Vir: avtorica

Za podjetje, ki ga omenjamo, je dejansko kupec najpomembnejši. Vloga kontaktne osebe je zelo pomembna; znati se mora osrediniti na kupca, ga spoznati, čutiti njegove želje, prevzeti aktivnosti v svoje roke, da bo kupec čutil varnost, da bo vedel, da se lahko kadarkoli zanese na informacije, ki jih dobi. Hkrati mora taka oseba znati prenašati vse, kar od kupca dobi, zazna in občuti, v vse dele svoje organizacije; pri tem mora ločiti, kaj je pomembno za management, kaj je pomembno za proizvodne obrate, kaj pa za ostale udeležence znotraj in zunaj podjetja. Med slednjimi so lahko prevozniki, lokalne oblasti, državne institucije, kot so recimo carina, davčni uradi, banke, ekološke institucije in podobno. Kontakta oseba je prva, ki mora zaznati morebitna neskladja ali nestrpnost kupca, ki bi lahko ogrozila poslovanje z njim. Taka dozdevanja in ugotovitve mora znati posredovati svojemu neposrednemu vodji oziroma managementu, odvisno od organiziranosti dela, pretoka informacij in urejenosti poslovno organizacijskega sistema. Zaradi hitrosti sprememb in fleksibilnosti so se danes že močno skrajšale poti pretoka informacij, zato ima kontaktna oseba praviloma veliko niti v rokah, da sproži hitre akcije, morebitne potrebne korektivne ukrepe in zagotovi potrebne vire in sredstva v organizaciji za odlično oskrbo kupca. Pri tem seveda ne more prekoračiti svojih pristojnosti, zato ji pri poslih, kjer sama teh nima, pomaga nadrejeni. Iz navedenega sledi, da mora kontaktna oseba združevati

iznajdljivost, dobro organiziranost dela, mora biti zmožna delati veliko stvari hkrati, mora imeti razvito intuicijo, s čimer zazna probleme in težave, preden do njih pride, biti mora realna in predvsem verodostojna.

Po Beckwithu pomeni prodaja storitev v bistvu prodajo odnosov z ljudmi. Vsak vtis, ki ga pri tem naredimo, je – vsaj začasno – naš zadnji, zato moramo poskrbeti, da bo izrazil. Kupec, ki bo imel z nami zelo dobro prvo izkušnjo, se bo veselil dela z nami. Vsako dejanje naj bo tržno dejanje. Profesionalnost je pomembna, še pomembnejša pa je osebnost. Naj bo naša storitev kakovostna, vendar naj hkrati predstavlja tudi manj tveganja za stranko. Uspeh v storitvenem trženju je v veliki meri odvisen od priljubljenosti. Govoriti je treba resnico; četudi je včasih neprijetno, bo koristilo (Beckwith 2003, 71-126).

Čeprav se vse zgornje trditve nanašajo na storitveno trženje, želimo pokazati, da ima ta zelo pomembno vlogo tudi v izdelovalnih organizacijah, predvsem z vidika predprodajnih, prodajnih in poprodajnih storitev. Pri tem so v organizaciji najbolj vključene ravno kontaktne osebe. Delo kontaktnih oseb je v bistvu v veliki meri vzdrževanje odnosov med ljudmi, prenos informacij na način, ki bo – kljub morebitnim ne preveč odličnim prodajnim aktivnostim – izražal zadostno mero zaupljivosti in zanesljivosti, brezskrbnosti oziroma gotovosti. Pomembno je, kaj kontaktna oseba naredi po storjeni napaki; to je velikokrat odločilnega pomena pri delu s kupci, saj določa nadaljnje odnose s kupcem; lahko pridobi večji ugled, spoštovanje in zaupanje, lahko pa vse te, skozi leta pridobljene pozitivne lastnosti v trenutku izgubi. Do izraza pride osebnost – morala, poštenost. Osebnost je zelo pomembna, saj včasih ne pomaga le izobrazba, poleg znanja in talenta mora imeti kontaktna oseba tudi čustva. Pomemben je značaj osebe, njeno obnašanje, odnos do stvari in ljudi.

Veliko avtorjev soglaša, da je težje pridobiti novega kupca kot ohraniti starega. Po Devetaku (2000, 29) osvajanje novih odjemalcev terja mnogo več truda kot zadržanje obstoječih, po mnenju nekaterih je skrb za zadovoljne odjemalce pomembna tudi zaradi tega, ker je po raziskavah lažje in petkrat ceneje obdržati obstoječega odjemalca kot pa pridobiti novega (Sonnenberg v Snoj 1998, 157–158). Kontaktne osebe, ki so v organizaciji zadolžene za kupce, bi temu oporekale, saj že samo tako mišljenje razdeli zaposlene (kontaktne osebe) v organizaciji na tiste, ki opravljajo težje delo in tiste, ki naj bi torej opravljale lažje delo. Zavedati se moramo, da se tudi komunikacijske poti znotraj organizacije vedno bolj globalizirajo; nekdanje smo lahko imeli organizacijska pravila komunikacijskih poti in razmerij med posameznimi službami, danes pa vemo, da so te poti prepletene in jih ne moremo enostavno predpisati. Prav tako vemo, da kupci ne prestopajo isčaje nove dobavitelje, zato se morajo obstoječi dobavitelji nenehno maksimalno truditi v servisiranju kupca, kajti le tako jih bodo dolgoročno ohranili.

Managerji organizacije pa naj bi poskrbeli, da ima kontaktno osebje, kot skoraj najpomembnejši člen v organizaciji, urejeno delovno okolje, ustrezno opremo, usposobljenost, potrebno pomoč, predvsem pa mora zagotoviti, da bodo ti zaposleni imeli svoje delo radi, da bodo pripravljeni na nenehne spremembe in izzive ter predvsem da bodo s svojim delom zadovoljni. Samo njihovo lastno zadovoljstvo bo že delno jamstvo, da bo zadovoljen tudi kupec. Oseba, ki je že po značaju turobna,

brezbrižna, trmoglava in nezadovoljna z vsem, nima kaj iskati niti v odlični organizaciji, še manj pa na takem delovnem mestu. Taka oseba ruši ravnovesje kulture organizacije, daje slab zgled podjetja navzven, s svojim značajem pa negativno vpliva tudi na svoje bližnje sodelavce in posledično tudi na širše okolje.

2.7 Osvojitve filozofije, kulture in vrednot organizacije s strani zaposlenih

Po Lipičniku bi s klimo označili vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega poslovnega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihove zmogljivosti. Tudi zaradi teh se organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik 2003, 198).

Med vse te različne znane in neznanе dejavnike pa lahko štejemo tako vrednote, ki veljajo v neki organizaciji, kot kulturo (nazore, pravila vedenja, norme) ter filozofijo organizacije. V bistvu gre za pravila, ki so lahko zapisana, večinoma pa niso v pisni obliki, in določajo oziroma predpisujejo želeno obnašanje zaposlenih, zajemajoč sprejemanje odgovornosti, odnos vodstva do ljudi ter medosebni odnos. Ravno slednja dva dejavnika pa sta tista najpomembnejša, ki ju ne moremo uravnati z normami in razreševati z raznimi predpisi in navodili, temveč ju je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem.

Pomembno je, da so osebne vrednote vsakega zaposlenega do neke mere usklajene z vrednotami organizacije. Samo to zagotavlja resnično pripadnost posameznika organizaciji, ne le površinsko govoričenje in prikazovanje podatkov in pisanje raznih samohvalnic o zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji. Pri tem imajo zelo pomembno vlogo managerji, ki bi morali oceniti in ugotoviti vrednote vsakega posameznega podrejenega ter ga opredeliti: ali so njegove vrednote pozitivno naravnane in so v skladu z vrednotami podjetja ali ne. To je pomemben dejavnik, ki vpliva na medsebojne odnose med zaposlenim in managerjem, med zaposlenim in sodelavci, čigar vrednote so drugačne, ter nenazadnje tudi na zadovoljstvo pri delu in posledično na učinkovitost. Zaposleni, čigar osebne vrednote so zelo podobne ali enake vrednotam organizacije, že sami po sebi sledijo kulturi in filozofiji, ki naj bi veljale za organizacijo. Pri tem pa je predvsem pomembna pristnost. Zaposleni morajo imeti tako filozofijo ter vrednote osvojene, biti morajo njim lastne in resnične, kajti, če jih bodo tlačili globoko v sebi ter izkazovali le bodisi v pristojnosti nadrejenih, sodelavcev ali ostalih oseb, bo to le poslabšalo celotno vzdušje v organizaciji.

3 APLIKATIVNI DEL

3.1 Raznolikost zaposlenih znotraj globalne organizacije

Tudi skupina Cimos se je v kratkem času, v samo nekaj letih, soočila s podobnimi problemi oziroma ovirami (in se z njimi še vedno sooča) med samimi globalnimi centri, ki jih povezuje v svoji globalni mreži.

Razlike pa niso le med organizacijami iz različnih tujih držav, tudi v eni sami državi se organizacije razlikujejo glede na področja. Prav tako je mogoče opaziti razlike tudi znotraj same organizacije, med posameznimi službami ali enotami.

Mogoče teh kulturnih in socioloških razlik ne bi smeli imenovati ovira oziroma problem, saj gre za ljudi, za množice ljudi, ki so bili mogoče na robu preživetja, ki morda nekaj mesecev niso prejeli plače in katerih prihodnost je bila prej kruta kot dobra. Ampak, resnici na ljubo, v poslovanju, v poslu je to enostavno problem. To ni problem le za vodstvo, ampak za vse zaposlene, tako v matičnem podjetju kot v novem, kupljenem ali prevzetem. Vsi morajo delati skupaj, pri tem je potrebna predvsem obojestranska strpnost in pomoč. Za tako obliko poslovanja, delovanja in preživetja pa mora biti organiziranost take narave, da se lahko hitro spreminja glede na zahteve kupcev, trga in konkurence ter nova spoznanja in oblike dela uvaja v celotno poslovanje.

Čeprav se je Cimos torej povečal za znatno število zaposlenih, ki so bili iz iste države, le iz druge pokrajine oziroma mesta, pa je razlika v mišljenju ljudi, njihovem obnašanju in posledično delu nepopisno velika. Maribor je znan kot mesto delavcev in mesto uporov, mesto sindikalistov. TAM Maribor, nekdanje znano podjetje, je proizvajalo tovornjake in avtobuse. Le kakšne razlike bi neki lahko bile, saj podjetji delujeta v isti panogi in v isti državi? Prva razlika je bila že sam odnos države do podjetij: medtem ko si je Cimos izbojeval prisilno poravnavo, jo uspešno izvedel in delovno zaživel, pa je nekdanji TAM zaradi pomanjkanja programa, nedela in slabega finančnega stanja prejel od države kar nekaj finančnih spodbud. Kljub temu podjetje ni preživel. Ko smo organizacijo malce bolj podrobno pogledali, smo ugotovili vzrok: vprašali smo se, kdo so kupci, ki so naročali vozila pri nekdanjem TAM-u? Slovenski trg je bil prenasičen, na jugoslovanskem trgu pa je bilo še nekaj konkurentov za južnejše države (Crvena zastava Kragujevac, Tvornica automobila Sarajevo), nekaj naročil za avtobuse pa je podjetje dobivalo iz arabskih držav (Egipt, Alžir). To so bili kupci, ki so bili slabi plačniki, kupci, ki niso imeli pretiranih zahtev glede kakovosti, kupci, ki niso nergali, če se je dobavni rok podaljšal za tri mesece, nato za pol leta, pa za eno leto in še več. Nazadnje vozila niso bila narejena, na arabskem polotoku so bili nenehno nekakšni spopadi, kritična stanja in podobno. Podjetje TAM se na tak način ni moglo razvijati v dobrega dobavitelja, saj je z državnimi podporami in nepovratnimi sredstvi prav dobro živel in delovalo tudi skorajda v brezdolju. Tudi zaposleni so dlje od ostalih ljudi v tovrstnih organizacijah ohranili jugoslovanski način dela oziroma nedela in Cimosov prevzem je bil sprva zanje skorajda kazen. Imeli so občutek – in to so svojim koprskim sodelavcem jasno pokazali – da morajo delati zanje, da na upravi le nergajo in ukazujejo, oni pa delajo. Tak pristop ni bil ravno v skladu z osvojeno filozofijo in

delovnimi navadami skupine Cimos, zato je bil to kar trd oreh, ki je zahteval in še danes zahteva veliko strpnosti, prepričevanja in dokazovanja, zakaj nekaj mora biti tako in zakaj je nekaj dobro, nekaj čisto malo slabšega pa nikakor ni sprejemljivo. Razumeti, da kupec želi blago jutri in ne čez en teden ali čez dva dni, je zanje težko. Da mora biti v zaboju točno 500 kos izdelkov in ne 499 ali 501, je bilo zanje ravno tako težko. Tudi priti v službo in učinkovito delati sedem ur je bilo zanje težko. Razumeti je torej treba, da se ljudje počasi spreminjamo; spreminjamo svoje vedenje, vrednote in kulturo po smernicah, ki nam jim narekuje uprava podjetja, službe, ki so še vedno v veliki meri centralizirane (prodaja, logistika, razvoj; službe, ki imajo kontakte s kupci). Skupina Cimos z vsemi svojimi zaposlenimi lahko le upa, da se bo vse skupaj obneslo, da vsi vedo, zakaj delajo in da nihče ne dela za drugega, temveč le za kupca in s tem za obstoj svojega podjetja, posledično tudi za ohranitev svojega delovnega mesta.

Ker je Cimos poleg poslovanja v avtomobilski industriji računal in delal tudi v smeri trga priložnosti, se mu je ta pot odprla na kmetijsko področje. Za znano grupacijo GKN (Walterscheid, Nemčija) proizvaja nekaj delov za kmetijsko industrijo. To področje se je v zadnjih letih zelo razmahnilo, potrebe kupca pa povečale (pri tem je prav povedati, da je kupec nameraval proizvodnjo teh delov že seliti v Indijo, kjer so mu zagotovljene nižje cene, ne pa kakovost, zato je še zmeraj cenejše slovensko podjetje, kot da proizvodnja ostane v Nemčiji). Tako je Cimos prevzel tudi podjetje Labinprogres na Hrvaškem, ki se je že samo ukvarjalo s proizvodnjo motokultivatorjev za kmetijsko industrijo, ter proizvodnjo še povečal. Za iste izdelke je nazadnje odkril in prevzel še podjetje TMD Gradačac v Bosni in Hercegovini (Tvornica motornih djelova) ter investiral v popravilo strojev ter dokup novih, da je lahko tam stekla proizvodnja delov novih projektov. Namenoma smo izpustili prevzema Titana Kamnik ter dela Litostroja Ljubljana, ker so te družbe v glavnem obdržale svoje dotedanje kupce, za katere skrbijo same. Zadnji, še neohlajeni in nezaživeti prevzem je bil IDA Kikinda, tovarna s približno 3000 zaposlenimi. To je toliko, kolikor jih skoraj šteje celotna skupina Cimos. Ta zalogaj organizacijo še čaka: usposobiti tam zaposlene za delo s kupci, za pravočasne dobave, procese, kakovost, vodenje idr.

Ve to so spremembe, ki so zaradi spremenjenega načina poslovanja zaradi povezovanj podjetij in samega dela med njimi morale biti izvedene, težave odpravljene, ljudje pa naj bi bili povsod zadovoljni. Še leta bo trajalo, da bodo premostili razlike. Še več let bo potrebnih, da bodo razumeli, da Cimos ni njihov lastnik zato, da bodo zanj delali, temveč da morajo biti veseli in srečni, da jim to zagotavlja varno službo in s tem prihodnost. Morajo razumeti, da je Evropa veliko bolj neusmiljena in da bi bile kulturne razlike pod morebitnim evropskim lastnikom še večje. Zaradi nekdanje skupne države je slovensko podjetje zanje vsekakor primernejši partner, od katerega se bodo lahko ogromno naučili, le želeli si morajo to.

Ravno zaradi te raznolikosti zaposlenih je toliko bolj pomembno, da ima globalna organizacija samo svojo, prepoznavno notranjo kulturo, svoje temeljne vrednote in nepisana pravila; te mora znati širiti in prenašati na vse svoje zaposlene, vendar na njim ustrezen in razumljiv način, njihovemu kulturnemu in družbeno socialnemu statusu primerno. Management se mora zavedati, da je to del njihovega poslanstva, časovno

neomejeno, brez roka zapadlosti, temveč stalno in kontinuirano. Zavedati se morajo, da je potrebno veliko kreativnosti, strpnosti, in tudi umetnosti, da lahko svojstveno filozofijo podjetja brez prisile in skoraj neopazno umeščajo v novo organizacijo, novo okolje in hkrati doseči, da bo vsak posameznik v tem prepoznal tudi svoje osnovne vrednote in cilje. Prav zaradi te raznolikosti zaposlenih smo se odločili za intervju, ki bi nam postregel s podatki o splošnem vzdušju v večji izdelovalni (globalni) organizaciji.

3.2 Vpraševanje

Uvodoma naj pojasnimo, da smo se – glede na dosedanjo vsebino – odločili intervjuvati zaposlene v industrijskem izdelovalnem podjetju. Pri tem nismo nikogar posebej prosili za dovoljenje, zato tudi ne bomo imenovali organizacije, v kateri smo intervju opravili. Vendar smo v hipotezah predpostavili, da je v vseh industrijsko-proizvodnih organizacijah v Sloveniji izobrazbena struktura zaposlenih približno enaka, zato je bi tak intervju lahko opravili kjerkoli in dobili približno enake izide.

Za intervju smo se odločili prav zaradi mišljenja, da nezadovoljni zaposleni manj učinkovito opravljajo svoje delo ter negativno vplivajo na kulturo v organizaciji. Pri tem izhajamo tudi iz dejstev – kot smo navedli uvodoma v prvem poglavju – da je zadovoljstvo vsakega zaposlenega odvisno od načina, kako dobiva razne signale in obvestila, da je njegovo opravljeno delo dobro ali slabo, da je seznanjen s posledicami, ki lahko nastanejo zaradi slabega ali nezadostnega dela, da je tudi pohvaljen za dobro delo, kar mu bo vlilo volje za nekaj nadaljnjih dni. Nezadovoljstvo posameznika je odvisno tudi od tega, kako razume in dojema stanje organizacije, v kateri je zaposlen, kako gleda in vidi vodstvene ljudi, kako primerja svoje delo z delom v drugih organizacijah in podobno.

Čeprav bi bilo z vidika časa in analize lažje izvesti anketo, pa smo menili, da ta ne bi bila primerna zaradi tematike, poglobljenosti in raznolike izobrazbene strukture intervjuvancev, ki bi lahko vprašanja v pisni obliki razumeli na različne načine.

3.2.1 Individualno vpraševanje

Odločili smo se za individualni intervju, in sicer kombinacijo svobodnega in standardiziranega intervjuja, pri čemer smo upoštevali predvsem naslednja načela (Zelenika 2000, 378):

- intervjuva se samo ena oseba naenkrat;
- dobljeni odgovori so bolj kakovostni;
- zaradi izobrazbene strukture intervjuvancev je intervju podoben običajnemu razgovoru;
- želeli smo bolj globoko poseči v tematiko, kar bi bilo s pisnimi vprašanji zelo težko; želeli smo, da bi bili sogovorniki sproščeni oziroma osvobojeni formalnih, psiholoških in vsebinskih omejitev;

- vprašanja za intervju smo pripravili vnaprej, saj smo želeli narediti raziskavo za posebej izbrana področja oziroma tematike, kljub temu smo pri odgovorih poleg ponujenih možnosti dopuščali tudi veliko svobode.

3.2.2 Priprava vpraševanja

Pri pripravi intervjuja smo pazili predvsem na to, kdo bodo naši sogovorniki ter kaj želimo z analizo intervjuja dokazati. Odločili smo se, da bomo v intervju vključili 45 zaposlenih. To število smo izbrali zgolj naključno, pri odločitvi smo morali upoštevati časovni okvir, ki smo ga nameravali porabiti. Večje število vprašanih bi nam sicer omogočilo razsežnejšo raziskavo in točnejše izide, vendar take raziskave ne bi uspeli izvesti v planiranem roku. Bodoče kandidate smo namensko za potrebe našega nadaljnega raziskovanja razdelili v tri skupine po 15 oseb, in sicer:

- v prvi skupini bo 15 zaposlenih z izobrazbo, nižjo od V. stopnje;
- v drugi skupini bo 15 zaposlenih z izobrazbo V. stopnje;
- v tretji skupini bo 15 zaposlenih z izobrazbo, višjo od V. stopnje.

S tako razdelitvijo želimo podkrepiti naše uvodne trditve, da je mišljenje in dojemanje ljudi vezano na njihovo izobrazbeno strukturo, zato je pomembno, da se v organizaciji zavedajo, da morajo vsakršne spremembe, novice in obvestila za zaposlene prenašati na njim razumljiv način, četudi to pomeni narediti in posredovati enako obvestilo v več različnih oblikah, ki se med seboj razlikujejo po strokovnem, znanstvenem in besednem načinu nasploh. Naše predpostavke so tudi, da je razmišljanje ljudi v veliki meri povod za njihovo nezadovoljstvo, ki se posledično kaže v delu, obnašanju in odnosih ter tudi v kulturi organizacije

Vprašanja oz. trditve smo razdelili v pet skupin:

- v prvo skupino sodijo vprašanja o mišljenju intervjuvanca o organizaciji in o družbenem poslovnem okolju, v katerem deluje (prvih osem vprašanj);
- v drugo skupino smo umestili vprašanja o odnosih in vplivih na relaciji nadrejeni/zaposleni (nadaljnjih devet vprašanj);
- tretja skupina (šest vprašanj) se nanaša na sodelavce;
- vprašanja o konkretnem delu (sedem trditev) smo razvrstili v četrto skupino;
- v peto skupino smo postavili vprašanja, ki se nanašajo na mnenje o kulturi in vrednotah organizacije, zadovoljstvu, motivaciji itd. (15 trditev).

Vprašanci so lahko izbirali med naslednjimi odgovori:

- ocena -2: trditev, ki jo navajamo, nikakor ne drži oziroma se z njo definitivno ne strinjajo;
- ocena -1: trditev ravno ne drži, ne moremo pa tega zagotovo trditi;

- ocena 0: vprašanec se ne more odločiti in opredeliti, ali trditev drži ali ne, morda tudi ni dovolj seznanjen s temo, da bi lahko o njej sodil;
- ocena 1: trditev do neke mere drži;
- ocena 2: trditev popolnoma drži, vprašanec se z njo absolutno strinja.

Ne glede na zgoraj izbrani odgovor pa smo si komentarje naših sogovornikov beležili, da bi lahko poiskali skupne točke in razlike ter poskušali ugotoviti, ali je njihovo mišljenje sploh v kakšni meri povezano z izobrazbo.

Vprašalnik, ki nam je služil pri vodenju razgovorov, že primerno obdelan s skupnimi rezultati, je dodan na koncu diplomske naloge kot priloga.

3.2.3 Potek vpraševanja

Glede na to, da smo dve tretjini vprašancev že prej bolj ali manj poznali, saj smo imeli z njimi tudi poslovne stike, smo si njihov čas in sodelovanje zagotovili tako, da smo jih povabili npr. na kavo, seveda posamič, vsakokrat enega. Za izvedbo intervjujev smo porabili dobra dva meseca, saj smo jih izvajali med delovnim časom. Čeprav smo za posameznega sogovornika porabili približno 15–20 minut, pa nam ni uspelo opraviti razgovora z več kot eno do dvema oseba na dan.

Nekoliko težje je bilo z zadnjo tretjino intervjuvancev, ki je zajemala zaposlene v neposredni proizvodnji (oziroma zaposlene z manj kot V. stopnjo izobrazbe). Že samo njihovi predsodki pred direkcijo oziroma režijskimi delavci so bili prva omejitev pri pridobivanju kandidatov. Najlažji in najbolj ustrezen način se nam je torej zdel, da se občasno oglasimo v restavraciji podjetja, kamor so naši bodoči sogovorniki prihajali na kavo. Prav tako smo jim plačali kavo oziroma pijačo v znak hvaležnosti, da se lahko z njimi pogovorimo.

Vsem intervjuvancem smo se na začetku ustrezno predstavili. Zagotovili smo jim, da bodo njihovi odgovori anonimni, zato si njihovih imen nismo niti zabeležili. Razložili smo jim, da bo intervju namenjen izključno raziskavi za diplomsko nalogo, s čimer bi radi izvedeli, ali je struktura zaposlenih pomemben dejavnik, ki ga mora management upoštevati pri doseganju ciljev organizacije, v prvi vrsti zadovoljstva zaposlenih, kar bi pripomoglo k pozitivni in pristno prijetni kulturi v podjetju.

3.2.4 Analiza vpraševanja

V nadaljevanju bomo analizirali dobljene odgovore. Morda bo obsežnost prikazanih podatkov bralca zbegala, vendar smo po dolgem premisleku in iskanju najustreznejšega in najbolj razumljivega načina prikaza prepričani, da je – glede na številčnost vprašanj – izbrani način kljub vsemu dovolj pregleden.

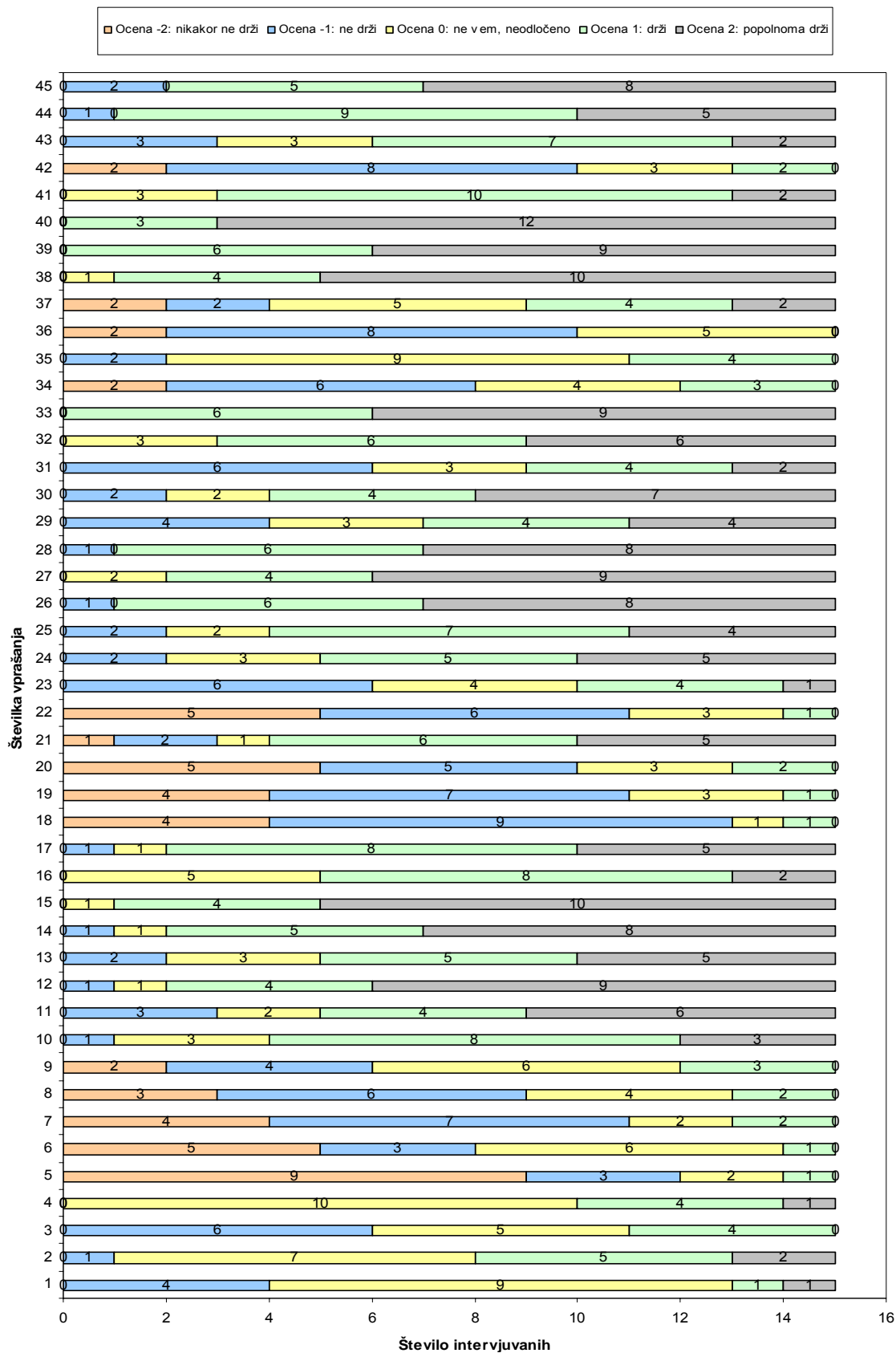
Izidi analize so prikazani v treh grafih (slike 3.1, 3.2 in 3.3). Prvi predstavlja prvo skupino vprašancev (katerih izobrazba ni višja od IV. stopnje), naslednji predstavlja skupino vprašancev z izobrazbo V. stopnje, tretji pa skupino, kjer imajo vprašanci izobrazbo višjo od V. stopnje. Skupno smo postavili 45 vprašanj oziroma trditev, vsaka skupina (oz. posameznik) je odgovarjal na ista vprašanja.

Pri sami analizi smo se osredinili predvsem na dve stvari:

- kako, koliko in zakaj se razlikujejo odgovori vprašancev po posameznih sklopih (skupinah) vprašanj oziroma glede na vsebino po naši razvrstitvi;
- hoteli smo zagotoviti hiter pogled slik: kje je največ razlik, kje je največ vprašancev enako odgovorilo in zakaj ter na katerih področjih se vprašanci niso mogli opredeliti v zvezi s ponujenim odgovorom in vzroki za njihovo neodločnost.

Pa poglejmo sliko 3.1, ki ponazarja odgovore zaposlenih, ki imajo največ IV. stopnjo izobrazbe.

Slika 3.1 Prikaz odgovorov intervjuvancev z izobrazbo do vključno IV. stopnje



Vir: avtorica

Že odgovori na trditve v prvi skupini, ki se nanašajo na organizacijo in družbeno okolje, v katerem ta deluje, so dali dokaj jasno sliko, kaj si zaposleni mislijo o organizaciji. Vemo, da so intervjuvanci v tej skupini v glavnem delavci iz neposredne proizvodnje, kljub temu pa nismo pričakovali, da organizacijo tako slabo poznajo, ali še slabše, da ne vedo, v kakšnem družbenem okolju deluje. To pa je zadosten in osnovni problem, na katerem temelji zavest zaposlenih, ki ne verjamejo ali ne dojamejo krutosti in neizprososti ekonomije, gospodarstva in poslovanja. Predpostavljamo, da je pri večini vprašanih ravno nezadostno poznavanje družbeno poslovnega okolja in možnosti za obstoj organizacije glavni razlog za nezadovoljstvo.

Ista skupina je zelo kritična do managementa organizacije. Občutek imajo, da se premalo trudijo, da jim je premalo mar za zaposlene, kar povečuje nezadovoljstvo pri delu. Zanimivi so odgovori na trditve, ki se nanašajo neposredno na sodelavce, saj iz zelo pozitivnih odgovorov lahko zaključimo, da se sodelavci med seboj dobro razumejo, se spoštujejo, med njimi ni čutiti medsebojnih trenj. Naše pojasnilo temu je, da imajo zaposleni iz te skupine bolj ali manj enako delo, brez večjih razlik, kar dejansko že samo po sebi izloči potrebe po dodatnem izobraževanju, norma pa je tista, ki ne dovoljuje prevelikih odmikov od zastavljenih ciljnih izidov (učinkov dela, ki pa je lahko marsikdaj le količinske narave). Odmiki od teh odgovorov pa se nanašajo na mnenje, ki so ga ti vprašanci imeli o zaposlenih v režiji. Čeprav smo mislili, da se stereotip o tem, da se v pisarnah samo pije kavo in nič ne dela, ne občuti več, pa smo kaj hitro ugotovili, da so vprašanja o sodelavcih naletela na precej negativne odzive, ko je šlo za režijske delavce.

Tudi pri odgovorih, kjer smo želeli preveriti mišljenje o samem delu, smo ugotovili, da so zaposleni premalo motivirani, pri tem pa so enotnega mnenja, da pogrešajo nematerialne načine, kot so pohvale za dobro opravljeno delo ter graje in opomini za slabše ali nezadostno opravljeno delo. Moti jih način urejanja zadev, predvsem sestanki. To spet kaže na to, da se vodje premalo zavzemajo za hitre in učinkovite rešitve.

Če naj bodo zaposleni zadovoljni, naj bodo primerno motivirani in nagrajeni. Nepreglednosti plačnega sistema intervjuvanci prve skupine ne odobravajo, saj – kot navajajo – podatki s plačilnih izpiskov marsikdaj ne označujejo realnega stanja. Najverjetneje bi jih pomirilo, ko bi jim ob plačilnem dnevu znal kdo razložiti izračun določenih postavk, predvsem kar se tiče dodatkov na produktivnost, kakovost in podobno. Ne pozabimo, da so to večinoma zaposleni, ki nimajo neposrednega dostopa do intraneta, kjer bi lahko mogoče dobili kaj več podatkov in informacij, s čimer bi lahko obračun primerjali. Zaposleni tudi ne poznajo nepisanih pravil, ki veljajo v organizaciji. Po njihovem so vsa pravila nekje zapisana, tisto kar ni, pa nihče ne razume kot pravilo. O pripadnosti organizaciji se ne morejo posebej opredeliti, ne zase, ne za svoje sodelavce.

Iz prejetih odgovorov smo zaključili, da predstavlja ta skupina tisto tretjino vseh zaposlenih, na katere bi se moralo vodstvo bolj osrediniti, se z njimi ukvarjati na drugačen način, ki bi bil njim bolj blizu. To so zaposleni, ki bi lahko z malo truda vseh okoli njih začeli drugače razmišljati. Kljub obilici vsakodnevnih medijskih novic o odpušcanjih delavcev si mislijo, da se to njim ne more zgoditi, vsaj ne v tako veliki

organizaciji. Ne razumejo, da je trg nepredvidljiv in da tudi največje organizacije lahko čez noč propadejo. Zahtevo vodstva, da morajo biti izdelki 100 % kakovostni in s tem povezane pritiske vodstva vidijo zgolj kot njihovo samovoljo in ukazovanje. Tudi pristop vodstva k temu zanje ni najbolj pravi, vendar je zmotno to, da ne razmišljajo tudi o tem, da mora biti tudi delo režijskega delavca, pa tudi vodje, dovolj kakovostno, da bo tudi izdelek v proizvodnji fizično kakovostno narejen. Torej – vodstvo si mora na vse načine prizadevati, da bodo zaposleni v najnižjem delu (v hierarhičnem / ukazovalnem vidiku organizacije) upoštevani kot pomemben dejavnik, tako tudi obravnavani, predvsem pa jih pripraviti do spoznanja, da so socialistični časi mimo in da je delovno mesto enako varno za vse.

Če sedaj pogledamo skupino vprašanih s V. stopnjo izobrazbe (slika 3.2), pa pridemo do pomembnih ugotovitev, da so pri določenih segmentih vprašanj odgovori približno enaki kot pri predhodni skupini, pri drugih pa povsem različni.

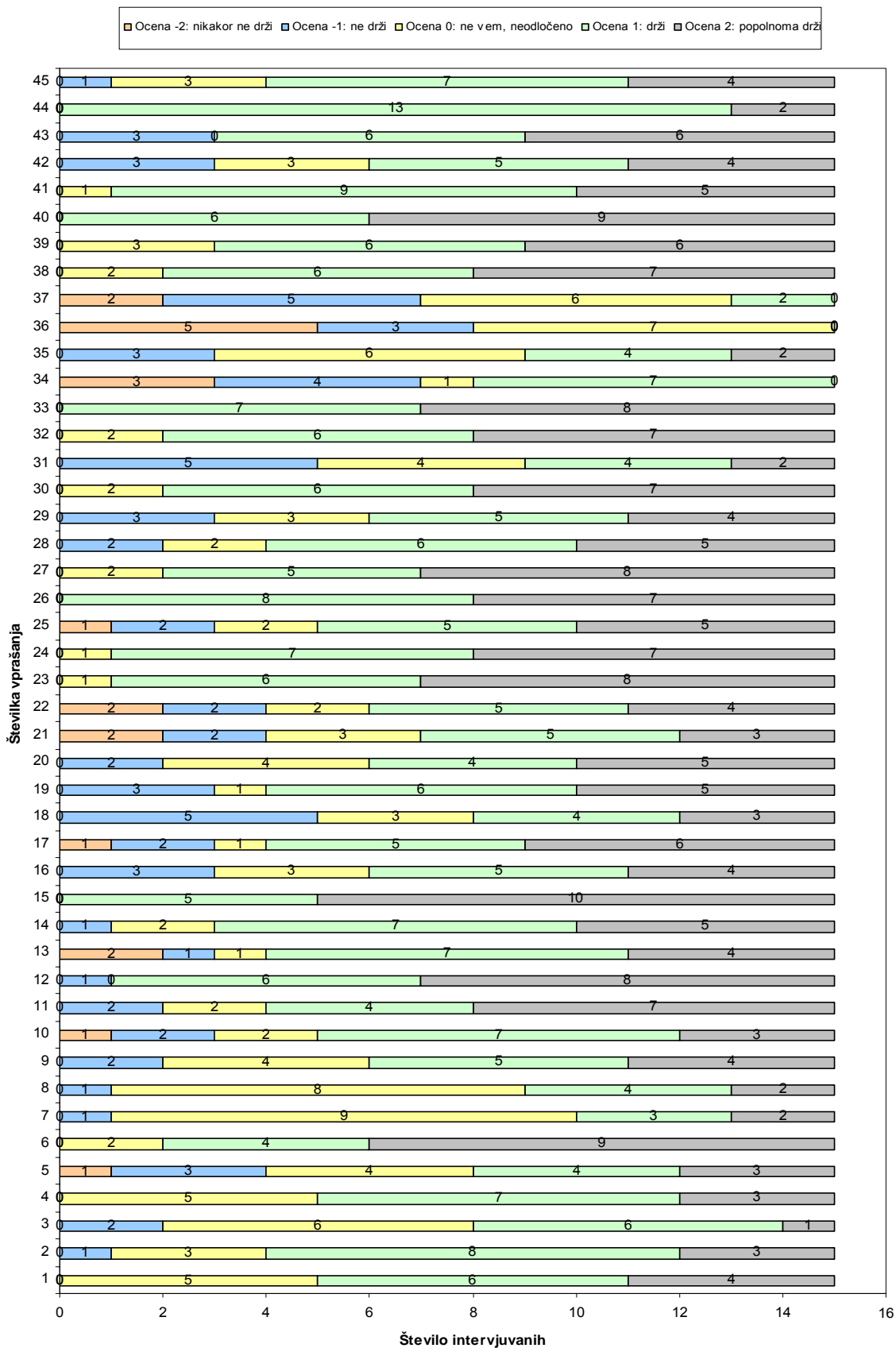
Ugotovimo namreč, da organizacijo malo bolje poznajo, čeprav še približno polovica vprašanih ne pozna dovolj realno situacije in družbenega okolja, v katerem organizacija deluje. Če torej na grobo povzamemo podatke iz kadrovske strukture zaposlenih, bomo videli, da približno 75 odstotkov zaposlenih (upoštevali smo število zaposlenih do vključno IV. stopnje izobrazbe ter polovico zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe) ne more povsem razumeti učinkov svetovne globalizacije in dejstva, da možnosti za obstoj organizacij visijo na nitki, ki se lahko v nekaj trenutkih pretrga. Predpostavljamo, da je približno enaka struktura zaposlenih v industrijski panogi v večini večjih slovenskih izdelovalnih organizacijah ter kljub strateškim načrtom izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih na vseh področjih je sedanost tista, ki bo omogočila tudi boljše delo in sploh delo za jutri.

Nadaljnja analiza je pokazala, da ima ta skupina prav tako preslabo mnenje o managerjih podjetja, čeprav tega ne bi pričakovali. Po drugi strani pa je to do neke mere lahko razumljivo, saj naši intervjuvanci nimajo neposrednega poslovnega odnosa z vodstvenimi delavci, kljub temu pa smo si enotni, da so si svoje mnenje kljub temu ustvarili na osnovi svojih izkušenj in vtisov. In spet smo tu: kakšen vtis dobimo o svojem nadrejenem ali o drugem vodstvenem osebjem?

V zvezi z medosebnimi odnosi s sodelavci bi lahko povzeli, da ti niso prav posebej pozitivni. Zaposleni bi želeli biti bolj informirani in pridobivati več znanja, kot ga dobivajo sicer. Zdi se jim, da bi morali delo opravljati bolj kakovostno in uspešno. Vsakodnevne teme pogovorov med sodelavci so povezane predvsem z organizacijo, kar zaradi negativnih obrekovanj postane tudi moteče in lahko vpliva na delovno vzdušje in nezadovoljstvo.

Zaposleni načeloma ne oporekajo spremembam (čeprav mislijo, da jih organizaciji ni treba izvajati in aplicirati pogosto), vendar pogršajo predhodno obveščenost in podrobno seznanjenost o potrebah po spremembi, o njenih posledicah ter tudi o posledicah, če spremembe ne bi izvedli. Zdi se jim, da pri svojih nadrejenih nimajo besede oziroma da niso cenjeni. Poudarjajo, da je v organizaciji preveč sestankov, ki pa nimajo pozitivnih učinkov.

Slika 3.2 Prikaz odgovorov intervjuvancev s V. stopnjo izobrazbe



Vir: avtorica

Tudi ta skupina, tako kot predhodna, je skoraj soglasna, da organizaciji manjka pristnega prijetnega vzdušja, ki bi si ga zaposleni želeli. Manjka tudi pozitivnih ljudi, ki bi svoj optimizem in vzpodbude širili okoli sebe in s tem vzpostavljali, vzdrževali in povečevali dobro počutje ljudi. Pretirane pripadnosti organizaciji ne čutijo, vidijo jo le kot službo, sredstvo za pridobivanje mesečnega dohodka za preživetje.

Ostala nam je še zadnja skupina, kjer so sodelovali vprašanci z izobrazbo, višjo od V. stopnje. Nad njihovimi odgovori smo bili presenečeni, saj smo hitro ugotovili, da so to ljudje, ki imajo podjetniški duh in pri katerih spoznaš, da vedo, kaj počnejo in predvsem, zakaj nekaj počnejo.

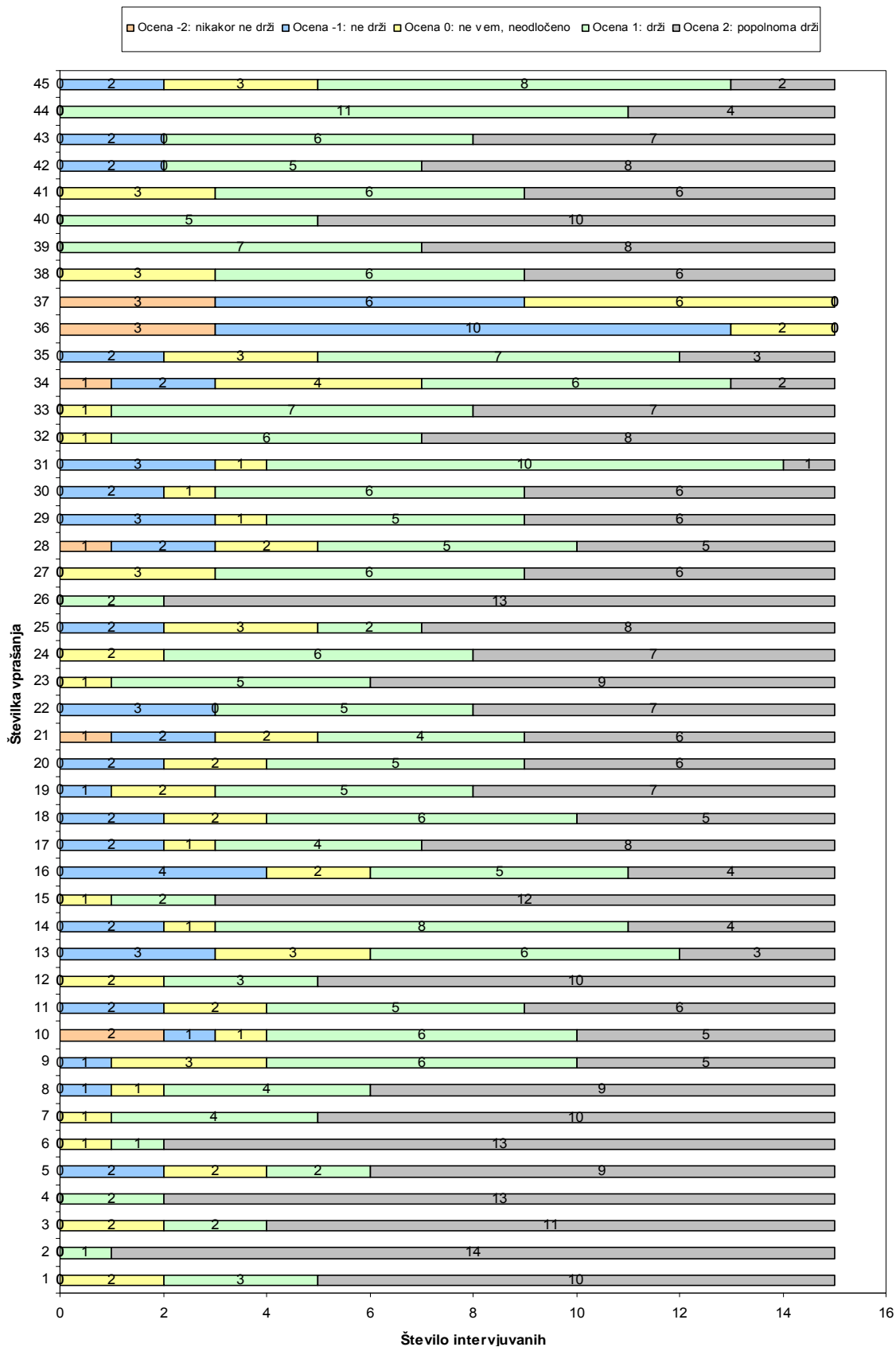
Naši sogovorniki do potankosti razumejo tržne razmere v Sloveniji, v Evropi in na svetu. Zavedajo se, da je industrijska panoga neprestano na udaru, saj podpira celotno svetovno gospodarstvo. Konkurenca je neizprosna in kupci lahko izbirajo dobavitelje. Globalizacija je narekovala spremembe, ki so jih v organizaciji sprejeli in jih začeli izvajati zelo intenzivno, kar ocenjujejo kot edini možni način, da ohranijo konkurenčnost. Management si prizadeva, da bi vsi zaposleni v matičnem podjetju znali širiti pozitiven duh, delovno vzdušje in pridobljene izkušnje na vse pridobljene globalne centre, kjer so kulturne razlike še vedno zelo prisotne.

Zanimivo; pri izbiri kandidatov smo pazili, da ti niso bili nikomur vodje, lahko pa so bili – in večinoma so to bili – v stalnem stiku z vodji različnih področij. Toda tudi ti kandidati menijo, da bi morale vodstvo nekaj narediti s seboj; njihovo obnašanje in ravnanje bi morale dosegati raven navadnih ljudi. Vsi zaposleni bi morali imeti možnost anonimno oceniti svojega nadrejenega, tako bi v organizaciji dobili sliko, za katero pri svoji izbiri in nadaljnjih ocenitvah niso vedeli. Pa tudi sami vodstveni ljudje bi slej ko prej prišli do spoznanja, kakšni morajo biti, če želijo doseči svoje cilje oziroma cilje organizacije. Vodje absolutno premalo časa porabijo za to, da bi spodbujali in pozitivno vplivali na svoje podrejene.

Prevladuje mnenje, da so zaposleni premalo učinkoviti in preveč različno obremenjeni, kar nezadovoljstvo in slabo voljo povečuje ravno tam, kjer bi zaradi pomembnosti in narave dela morale vladati prijetno delovno vzdušje. Sodelavci se med seboj premalo spodbujajo in delijo pridobljena znanja. Če spet povzamemo statistične podatke, vidimo, da je v organizaciji zaposlenih približno 15 % ljudi z več kot V. stopnjo izobrazbe. Predpostavljamo, da se njihovo »ocenjevanje« sodelavcev in odnosov med njimi nanaša predvsem na sebi enak kader in da jih več kot polovica meni, da je neučinkovitost zaposlenih precej prisoten pojav, prav tako tudi ustrežljivost in kakovost opravljenega dela. To nam daje misliti: kaj je v organizaciji lahko narobe? Zaposleni se zavedajo, da nobena služba ni več zanesljiva, kljub temu pa njihova delovna učinkovitost in kakovost nista na najvišji ravni.

Tudi vodstvenih ljudi niso preveč pozitivno opisali. To nam je dalo misliti, da morda njihova nizka zainteresiranost za delo izvira iz odnosov, ki so jih deležni od zgoraj. Vodstvu preprosto manjka čustvene inteligence in skrbi za sočloveka. Sogovornike moti nekaznovanje prestopnikov oziroma tistih, ki ne opravijo svojega dela, saj v tem tudi vidijo velik razlog za nezadovoljstvo na eni strani in neučinkovitost na drugi strani.

Slika 3.3 Prikaz odgovorov intervjuvancev z izobrazbo višjo od V. stopnje



Vir: avtorica

Ta skupina zaposlenih meni, da je v drugih organizacijah delo bolj prijetno, predvsem z vidika, da je delo drugje manj stresno in bolj rutinsko. Glede čuta o pripadnosti organizaciji so mnenja, da zaposleni čutijo pripadnost organizaciji, saj ne glede na vse dosedanje navedbe organizacija dobro in uspešno posluje, po drugi strani pa je v hudih časih poskrbela, da so vsi zaposleni ohranili delovna mesta. Vendar bi moralo vodstvo to dejstvo večkrat poudariti, na primeren način in v primernih trenutkih (kratki predgovori ob raznih jubilejnih prireditvah in podobno). Tako bi se vsi delavci lahko bolj zavedali, kaj je organizacija zanje naredila, ne samo, česa ni naredila. Nasploh pa bi morali biti vsi zaposleni bolj informirani o položaju organizacije, o novostih v organizaciji in podobno. Prvi večji korak v organizaciji je že viden, odkar izdajajo svoj interni časopis, kjer so zbrani pomembni dogodki, kjer so predstavljeni zaposleni jubilarji, ljudje, ki odhajajo v pokoj, novo pridobljeni obrati in tovarne in podobno. Glede na globalno razširjenost organizacije je bilo to nujno, vodstvo pa se mora še kar najbolj potruditi, da take akcije in aktivnosti izvaja na vse več področjih in na več načinov. Dokaj zmotno je mnenje, da je dovolj informacij na intranetu; spet pridemo do skupine ljudi, ki dnevno porabijo nekaj ur z iskanjem informacij, ki so potem predmet obrekovanj in razbijanja harmoničnega vzdušja. Najbolj delovna skupina pa ostaja brez kakovostnih informacij, pri tem si je – če lahko tako rečemo – sama kriva. To je treba rešiti, da bodo ljudje bolj zadovoljni.

Zaključek naše analize v veliki meri potrjuje že prej postavljene hipoteze, da bodo zaposleni bolje delali, če bodo pravilno in pravočasno informirani o stanju organizacije, o pomembnih dogodkih, o delu, postopkih in posledicah. Vsi zaposleni ne razumejo, da se morejo nenehno prilagajati novim načinom in oblikam poslovanja, da mora biti organizacija nenehno odprta za spremembe, sicer bo zaradi nekonkurenčnosti kar nenadoma izgubila kupce, posledično pa bo propadla. Tisti zaposleni, ki si sprememb želijo, se jih hkrati tudi bojijo, predvsem zato, ker so povezane z novimi kulturami, kar pomeni z novimi ljudmi. Ljudje kot zaposleni pa so največje bogastvo podjetja, hkrati pa tudi največja neznanka.

Zaposleni močno povezujejo nezadovoljstvo z neučinkovitostjo, hkrati pa bi od vodstvenih delavcev pričakovali, da bodo ločili med nezadovoljstvom oziroma nezainteresiranostjo in lenobo. Ne razmišljajo o tem, da je to težko ugotoviti, hkrati pa je to dolgotrajen proces, katerega izidi bodo morda prepozno pokazali, da je treba nekaj ukreniti. Zatorej naj se vodstvo kolikor mogoče usmeri v reševanje počutja ljudi.

Organizacija ima vse pogoje za uspešno poslovanje, osvojila je vse moderne smernice obvladovanja na vseh področjih poslovanja, tudi s človeškimi viri, naj torej to tudi udejani. Če so zaposleni sami prepričani, da bi bolje delali, če bi bili odnosi znotraj organizacije bolj urejeni, potem nekaj na tem mora biti.

Predpostavljamo, da je enako vzdušje in način mišljenja tudi v drugih organizacijah v isti panogi, zato smo naslednje in hkrati zadnje poglavje namenili temu, kaj bi v organizaciji lahko ukrenili, da bi do neke mere izboljšali razmere.

Zaposleni v organizaciji opravljajo različna dela; vse to delo je pomembno, vendar ni managersko. Managerji so tisti, ki jih ocenjujemo glede na to, kako uspešno

opravljajo delo drugi (Možina et al. 2002, 15 in 503). Oni odločijo, kako bodo najbolje dosegli začrtane cilje organizacije, in oni so tisti, ki morajo kar najbolje izkoristiti potencial in učinkovitost zaposlenih, da bo pot do cilja čim bolj uspešna. Razumeti morajo organizacijska načela za vrednote organizacije in hkrati odkrivati vrednote zaposlenih, vse to pa združiti v skladno celoto.

Analiza našega spraševanja je pokazala, da v organizaciji manjka ta skladnost med zaposlenimi in vodilnimi. Managerji niso dovolj čustveno inteligentni, kar posledično pomeni, da se ne morejo ustrezno odzivati na čustva zaposlenih, da ne morejo iz opazovanja in spremljanja zaposlenih pravočasno ugotoviti nezadovoljstva, jih usmerjati, vzpodbujati in se z njimi pogovoriti, ko se pokažejo že najmanjši znaki odpora, ravnodušnosti in nejevolje.

Lahko bi tudi v nekem smislu povzeli, da se management mora vprašati, ali morebiti prav počasi ne prihaja do potencialne krize oblasti in birokracije (Pümpin in Prange 1995 v Dubrovski 2003, 23), saj bi se ta lahko kazala tudi v odnosu med managementom in nižjimi ravnmi zaposlenih. Slednji lahko opazijo prepad med njimi, kar je zanje isto kot povečevanje hierarhije, še bolj pa jih moti postavljaštvo.

3.3 Predlogi za izboljšanje uspešnosti

Praden management odloči, kakšne pristope in ukrepe bo uvedel, da bi izboljšal zadovoljstvo ter učinkovitost zaposlenih, se mora jasno zamisliti o vrednotah svoje organizacije. Po Petersu in Watermanu (1982, 279 in 285) so vrednote eden izmed atributov odličnih organizacij. Management se mora najprej znebiti predsodkov in odkrito govoriti o vrednotah. Poskuša naj se zazreti deset ali dvajset let v prihodnost in se vprašati, kaj bi ga navdajalo z največjim zadovoljstvom, ko bi pogledal nazaj. Kaj bi njih in vse zaposlene navdajalo z največjim ponosom? Ali imajo prepričanja, v katera verjamejo?

Prepričanja so tisto, v kar morajo vsi verjeti. Prepričanja so tisti temelji, ki so skozi vsa obdobja in generacije neke organizacije enaki. Organizacija se lahko spreminja in prilagaja zahtevam trga, lahko išče in se spopada z vedno novimi izzivi, toda prepričanja morajo ostati vedno ista. Če navedemo nekaj osnovnih prepričanj:

- verjeti v »biti najboljši«,
- verjeti v pomembnost, da je samo odlično narejeno delo ključ do uspeha,
- verjeti v pomembnost človeka kot posameznika,
- verjeti v najboljšo kakovost in storitve,
- verjeti, da je velika večina zaposlenih lahko inovatorjev in s tem voljnost in sposobnost prenesti napake,
- verjeti v pomembnost neformalnosti in s tem izboljšanje komunikacije,
- jasno verjeti in poznati pomembnost ekonomske rasti in donosa.

3.3.1 Zaposlenim posredujmo informacije na razumljiv način

Kot smo lahko videli iz analize intervjuja, sta stopnja izobrazbe in splošna izobraženost ljudi med ključnimi dejavniki pri razumevanju sporočil. Zato naj ima organizacija opredeljeno, kako bo informacije posredovala namembnim osebam, da bo kar najboljše dosegla namen informiranja in morebitnega delovanja skladno s pravili. Bolj pomembno kot, kako informacije posredovati, pa je, kako jih oblikovati. Organizacija se mora vselej zavedati, da ima po izobrazbeni strukturi zelo različne ljudi, zato ne more posredovati enakega sporočila, ki ga lahko razume komercialist z visokošolsko izobrazbo, tudi sodelavcu s komaj drugo stopnjo izobrazbe. Zavedati se mora, da delavci (zaposleni) načeloma niso zahtevni in bodo znali ceniti trud in pozornost, ki jim bo s takim načinom izkazana.

3.3.2 Opredelimo (testirajmo) zaposlene

Vsaka organizacija stremi k temu, da zaposli ljudi z najboljšimi priporočili in izkušnjami ter poskuša z enkratnim ali večkratnimi osebnimi razgovori ter z različnimi testi resnično izbrati pravo osebo za določeno delovno mesto. Kandidata preuči po dolgem in počez – njegovo družinsko stanje, ambicioznost, poglede na prihodnost in še bi lahko naštevali. Vprašamo se, ali istega človeka v istem podjetju še kdaj tako natančno opazujejo? Ne upoštevajmo morebitnih letnih razgovorov z nadrejenim, kjer se predvsem pregleda dosežke, kakovost dela in stvari, naravnane na delovno mesto zaposlenega. Izpustimo tudi morebitno obravnavo tistih, ki so opredeljeni kot razvojni kader in so zato včasih bolj izpostavljeni morebitnim osebnim obravnavam.

V predhodnih poglavjih smo poudarili, da je zaposleni tisti, ki lahko pripomore k apliciranju sprememb, in tisti, ki mora razumeti, zakaj do sprememb prihaja in čemu bodo služile, prav tako pa tudi posledice, ki jih bo posredno ali neposredno doživel on osebno ter organizacija sama, če se na spremembe ne odzove pravočasno ali pa sploh ne.

Da bi bile spremembe čim bolj sprejete oziroma da bi povzročile čim manj odpora, potrebujemo čim več pozitivno usmerjenih zaposlenih. Vedeti moramo, koliko je takih, ki so spremembe pripravljeni sprejeti kadarkoli – ti nam bodo vsekakor v pomoč, saj jih lahko koristno izrabimo pri spodbujanju sodelavcev. Vedeti moramo, kako zaposleni (in kakšen delež) reagirajo v posameznih situacijah. Če bo velika večina ljudi takih, ki se takoj znajdejo v novi situaciji, potem nas bo vsaka sprememba manj skrbela, kot če bi imeli ljudi, ki niso poslušni, ki delajo po svoje, četudi jim je ukazano drugače, in podobno. Da bi lahko opredelili, kakšne ljudi imamo, bi morala organizacija vsakih nekaj let (odvisno od rasti organizacije, fluktuacije zaposlenih ter pogojev oziroma velikosti potreb po spremembah) testirati zaposlene.

Pri tem bi uporabili test oziroma vprašalnik MBTI (Myers-Briggs-Type Indikator), ki je sto-vprašanski osebni vprašalnik. Je eden najbolj uporabljenih osebnostnih vprašalnikov v ZDA, v enem samem letu ga opravi približno 20 milijonov ljudi. Organizacije, ki uporabljajo teste MBTI, so zelo uspešne organizacije, kot npr. Allied Signal, Apple Computer, Honeywell in še druge, prav tako pa še veliko bolnišnic, vzgojnih institucij, celo ameriška vojska (Robbins 1993, 104).

Na osnovi testa razvrstijo ljudi, kot kaže preglednica (Tabela 3,1) v nadaljevanju.

Tabela 3.1 Označevanje ljudi po MBTI testu

E ali I	Oprt / zaprt (ekstroverted / introverted)
S ali N	Razumen / intuitiven (sensing / intuitive)
T ali F	Razmišljajoč / čuten (thinking / feeling)
P ali J	Dojemljiv / razsoden (perceiving / judging)

Vir: Robbins 1993, 104

Torej ima vsak človek (zaposleni) oznako, ki je kombinacija štirih zgornjih črk. Pri oznaki INTJ na primer vemo, da gre za ljudi, ki so vizionarji. Imajo enkratne zamisli in najdejo način za uresničitev svojih idej in namenov. Označeni so kot skeptični, kritični, neodvisni, odločni in pogosto trmasti in vztrajni. Osebe ESTJ so npr. organizatorji – so praktični, realisti, naredijo, kar mislijo, imajo naraven čut za posle ali mehaniko. Radi organizirajo in so v toku aktivnosti. ENTP ljudje so konceptualisti. So hitri, iznajdljivi in dobri v veliko stvareh. Te osebe so primerne za razreševanje problemov, vezanih na nove izzive, vendar lahko zanemarjajo rutinska opravila.

Menimo, da bi bil tak test zelo uporaben tudi v večjih slovenskih organizacijah, in sicer:

- Predvsem organizacije, ki se spopadajo z globalizacijo in delujejo v panogah, ki so izpostavljene nenehnim novim zakonom, zahtevam, spremembam, bi s takim načinom imele vedno pregled nad karakteristikami zaposlenih. Tako bi pred načrtovanimi spremembami –glede na njihovo obsežnost ter vpliv na posamezna področja ali službe – takoj vedele, ali so zaposleni dovolj pripravljeni, ali je treba ljudi še usposobiti ter v kakšni meri in predvsem katere ljudi.
- Prav tako bi bil primeren za prebroditev manjših kriz v organizacijah; včasih pride v podjetjih do stanja, ko je vzdušje precej negativno, na vsakem koraku se čuti nezadovoljstvo ljudi, vsi so zelo napeti in zdi se, da zaposleni nimajo več delovne vneme oziroma je ta močno upadla. V takih primerih bi moral management posebej poskrbeti, da ljudje, katerih osebnost je najbolj pozitivno naravnana, ki so optimisti, ki jim sodelavci in vodilni zaupajo, ki naredijo, kar si zadajo, širijo ta svoj vpliv na ostale bližje sodelavce. Ti ljudje bodo lahko na vsakemu sodelavcu primeren način vliвали nova upanja in jim prikazali stanje v lepši luči ali jih posvarili pred stanjem drugod, kjer je to veliko slabše. Druga plat tega načina je sicer tudi ta, da bi moral vsak manager osebno poskrbeti, da bi bili zaposleni, ki bi imeli te »funkcije«, za to tudi ustrezno nagrajeni in o tem tudi izrecno obveščeni, bodisi skozi letne osebne razgovore ali z aneksom k zaposlitveni pogodbi.

- V kriznih obdobjih, ki bi bile bolj finančne in likvidnostne narave, bi spet bolj angažirali ljudi, ki so varčni, ki ne počnejo nepotrebnih stvari, ki pazijo, da se dela ne podvajajo oziroma ki bi podvajanje dela na svojih delovnih področjih in na področjih svojih sodelavcev odpravljali, in podobno.

Pri tem je pomembno, da bi organizacija imela *takoj* vpogled v to, koliko kakšnih ljudi lahko angažira v določenem primeru, za to ne bi potrebovala dodatnega časa in morebitnih zunanjih sodelavcev.

3.3.3 Izboljšajmo medsebojne odnose

Predvsem bi se morali naučiti prositi in zahvaliti. Sami vemo, da bomo v primeru, ko doma potrebujemo serviserja za pralni stroj, tega prijazno poklicali, opisali problem ter prosili, naj čim prej pride oziroma se dogovorili za čas obiska. Pri tem mu bomo za popravilo še plačali. Marsikdaj in marsikje se s sodelavci znotraj organizacije obnašamo daleč od tega. Mislimo, da lahko nekomu kar ukažemo, naj nekaj naredi, in to hitro, ker se zelo mudi, pri tem pa pozabimo na prosim, na razlog naglice ter na hvala vnaprej. Že sam tak način bo pri kolegih vzbudil odpor; najprej odpor do dela, za katerega smo »prosili«, nato odpor do nas samih. Oboje negativno vpliva na delo in vzdušje v organizaciji. Predstavljamo si, da se desetina ljudi v pisarnah (isti problem je lahko prisoten tudi v neposredni proizvodnji, ko delovodja ukazuje sodelavcu, kaj mora hitro narediti) obnaša na tak način. Vsak tak zaposleni (iz te desetine) opravlja svoje delo v istem prostoru kot nekaj drugih zaposlenih, ki niso nujno takšni. S svojim načinom kvari tudi vzdušje v pisarni, sodelavci ga ne marajo, saj ne podpirajo njegovega načina dela. Izredno pomembno je, da se tega naučijo tudi in predvsem vodstveni sodelavci, saj so oni tisti, ki s svojim načinom delegiranja in ukazovanja prenašajo slabo voljo na sodelavce, pri tem pa pozabljajo (niti ne pomislijo), da je samo način tisti, ki povzroči nejevoljo ter nemalokrat (namenoma) slabše opravljeno delo.

3.3.4 Uvedimo pravila

Če želimo, četudi na daljši rok, v organizaciji vzpostaviti nekakšen red in s tem do neke mere kulturo, lahko pričnemo z uvajanjem pravil, ki se bodo z leti ukoreninila v sedanje zaposlene ter se prenesla tudi na vse nove. Morda lahko navedemo nekaj pravil:

- Hiter in kakovosten prenos informacij ter ustrezno komuniciranje sta danes nujna pogoja za poslovanje na vse bolj konkurenčnem trgu. Zato si vsako podjetja prizadeva zagotoviti vedno nove oblike informacijske komunikacijske tehnologije ter primerno usposablja zaposlene in skrbi za njihovo stalno izobraževanje. Ena izmed posledic globalizacije je tudi elektronsko komuniciranje, ki se je v zadnjih letih nepopisno razširilo in brez česar si organizacije ne znajo več predstavljati poslovanja. Vendar pa tudi to predstavlja v organizacijah problem, saj je dnevna količina prejetih sporočil velikokrat tako obsežna, da je managerji ter druge ključne osebe v organizaciji ne uspejo tekoče

prebrati, kaj šele nanje odgovoriti, jih rešiti ali jih ustrezno posredovati naprej v razreševanje. To je velikokrat tudi razlog, da je medsebojno komuniciranje moteno; nekateri še vedno zagovarjajo telefone kot poglavitno sredstvo dogovorov in pogovorov, drugi spet elektronsko pošto, ki ne dopušča dvoumnega razumevanja sporočil, saj so v pisni obliki. Vse prevečkrat se dogaja, da managerji ravno zaradi opisane težave ne spremljajo težav svojih podrejenih, saj raje kot njihova sporočila pregledujejo tista, ki so prispela od njihovih nadrejenih, torej od vršnih managerjev. Problem elektronskih sporočil je tudi ta, da so velikokrat preobsežna in marsikdaj že zaradi tega vzbudijo odpor do branja. Zatorej se lahko v organizaciji uvede pravilo: vsako elektronsko sporočilo naj ne vsebuje več kot pet vrstic pisnega sporočila. Poslano naj bo samo tistemu, ki mu je namenjeno, pošiljatelj mora poskrbeti, da sporočilo ne pošilja sodelavcem, ki se jih vsebina ne tiče. Manager bi si moral obvezno rezervirati čas v dnevu, ko bi v miru prebral sporočila svojih podrejenih ter si na njihovi osnovi naredil zabeležke o problemih, ki jih lahko sam spotoma razreši z vodilnimi ostalih služb ali oddelkov. Pri tem naj bo zelo pazljiv in pozoren na probleme, ki se pojavljajo večkrat, kajti te mora obravnavati posebej in si zanje vzeti več časa. To je posebej primerno za managerje, ki so zelo aktivni in zelo malo prisotni na delovnem mestu, ki imajo veliko samostojnih sodelavcev, hkrati pa zelo malo časa, da bi se redno tedensko ali mesečno sestajali in obravnavali nastale probleme. Delovni in informativni sestanki so velikokrat nekonstruktivni, teme pa se prepogosto razširijo na manjše probleme, kjer se izgubi preveč časa, razrešitev pa ni.

- Tudi za režijske sodelavce oziroma zaposlene v štabnih službah naj bi veljalo, da si ne smejo prepogosto jemati odmorov (kajenje v posebnih prostorih) in se zunaj delovnega prostora zadrževati dalj časa. Ta čas se lahko ustrezno opredeli. Zdi se omejujoče, vendar pa lahko trdimo, da povprečen kadilec, ki mora kaditi zunaj svoje pisarne, zaradi tega zapusti svoj delovni prostor približno (ali vsaj) štirikrat. Če kadi v za to namenjenem prostoru, kjer se torej zbirajo »kadilci«, spada h kajenju tudi govoričenje, največkrat tudi pitje kave. Čas neusmiljeno teče, oni pa tega ne opazijo. Mimogrede preteče 15 minut. Štirje taki odmori na dan vzamejo eno uro delovnega časa. Tako obnašanje precej negativno vpliva na sodelavce nekadilce ter predvsem na »vlečne konje«, ki se neustavljivo ženejo in jim vsak dan zmanjkuje časa za vsa opravila, ki bi jih želeli opraviti. Ne pozabimo, da so ti najbolj obremenjeni, imajo ponavadi največ dela, in sicer raznovrstnega, vodje jim najbolj zaupajo in vedo, da bo delo pri njih dobro in pravočasno opravljeno. Pravila na tem področju bodo pozitivno vplivala tudi na

neposredne proizvodne sodelavce, ki imajo sicer precej slabo mnenje o delu ljudi v pisarnah, saj mislijo, da so ti prepuščeni svobodi in niso z ničemer omejeni pri delu.

- Vsi zaposleni si morajo prizadevati za dobre medsebojne odnose, tako med njimi in nadrejenim kot med sodelavci. Med seboj se morajo obnašati spoštljivo, pri delu si morajo vzajemno služiti in se naučiti, kaj pomeni služiti si. Prepogosto se dogaja, da nekdo občuti, kot da dela namesto drugega. V takem primeru se mora zamisliti, ali opravlja svoje delo, ki je osnova za to, da bo nekdo drug naredil svoje delo naprej. Ali ga neka oseba neprestano prosi, naj ji pomaga opraviti vedno iste stvari? Ali je to vzrok za jezo, nestrpnost in nejevoljo? V takih primerih naj uporabi naslednjo rešitev: prvič sodelavcu pomaga, ko ga ta prosi za pomoč drugič, mu ponovno pomaga, hkrati pa napiše postopek na listek papirja. Če sodelavec ponovno prosi za enako pomoč, naj mu postopek napiše preko elektronske pošte. Sodelavec drugič ne bo imel več razloga in osnove, da bi ponovno prosil za pomoč, ko ima navodila v pisni obliki in jih ni mogel ne založiti in ne izgubiti.

4 ZAKLJUČEK

Spoznali smo, da globalizacija narekuje in povzroča potrebe po nenehnem spreminjanju organizacij. Zato je pomembno, da managerji izberejo in zaposlujejo kreativne in inovativne ljudi, da jim bodo tudi dovolili manjše napake, saj sicer o inovativnosti ne moremo govoriti.

Po Druckerju bi se managerji morali držati načel in si priznati, da so naredili napako, če so postavili človeka na določeno delovno mesto, ta pa svojega dela ne opravlja, kot bi bilo treba. Nadalje bi se morali zavedati, da so najpomembnejše tiste odločitve, ki zadevajo ljudi, saj so ljudje tisti, ki določajo delovno zmogljivost organizacije. Vodje, ki se ne potrudijo, da bi sprejemali dobre odločitve o ljudeh, tvegajo ugled svoje organizacije (Drucker 2004, 50-51).

Managerji v organizacijah se neprestano spopadajo s spremembami poslovanja, ki jih narekuje globalizacija. Pri tem naj bi se držali načela, da se mora sprememba uvajati od zgoraj navzdol ter hkrati od spodaj navzgor, da bodo zajele organizacijo v celoti. Vnaprej morajo predvideti, kje ter v kolikšni meri bodo spremembe naletele na ovire oziroma odpor pri zaposlenih ter se jim že pred uvajanjem poskušali izogniti. Lahko bi rekli, da v današnji – globalizacijski dobi mora management delovati v stalni pripravljenosti na novosti, v bistvu mora imeti vse lastnosti kriznega managementa, saj mora ob vsaki pričakovani ali nepričakovani spremembi, odporu ali neželjenemu negativnemu odzivu zaposlenih ali bližjega in širšega družbeno poslovnega okolja znati hitro in intenzivno ukrepati ter usmerjati dejavnosti v pravo smer. Predvsem v gospodarstvu, konkretno v industrijskih izdelovalnih organizacijah je pomembno, da se managerji zavedajo izobrazbene strukture svojih zaposlenih in njim primerno prilagajajo izvedbo določenih aktivnosti in procesov. S tem bodo poskrbeli, da jih bo tudi najnižji sloj zaposlenih (s hierarhičnega / ukazovalnega vidika organiziranosti; v tej panogi so taki zaposleni v večini) cenil najprej kot ljudi, nato kot nadrejene, hkrati pa bo ravno ta sloj lažje razumel dogajanje v organizaciji ter okoli nje. To bo pripomoglo k nastajanju, osvajanju in graditvi temeljnih vrednot organizacije, te pa se bodo skozi desetletja ohranjale in poglobljale, nove generacije pa se bodo zaposlile v organizacijo z jasnimi vrednotami, kulturo in filozofijo. Stoletne organizacije prisegajo na ta koncept, ki je po njihovem ključ do uspeha, saj se ne glede na morebitne spremembe dejavnosti organizacije vrednote ne spremenijo, ker so v vsakem posamezniku.

Da bodo vse faze dela, procesov in aktivnosti opravljene odlično, morajo znotraj organizacije, med vsemi zaposlenimi, vladati tudi odlični odnosi, posledično odlično razpoloženje. Managerji se morajo osrediniti na vsakega posameznika posebej; na tisto kar zmore in ne tisto, česar ne zmore. Odličnost morajo znati prepoznati ter jo nagrajevati.

Vsemu navedenemu navkljub pa se managerji vse bolj zavedajo človeka, njegovega strahu pred negotovo prihodnostjo in nemoči, da kaj spremeni. To pa zavira ustvarjanje in ohranjanje pozitivnega vzdušja, kulture in razpoloženja v organizaciji.

Zadovoljni smo, da je naša raziskava dala rezultate, kakršne smo do neke mere pričakovali. S tem smo lahko nedvomno dokazali, da imajo zaposleni v istem podjetju lahko zelo različno mnenje tako o organizaciji kot o delu v njej, o vodstvu, sodelavcih in kulturi v organizaciji. Predvsem je njihovo mnenje odvisno od tega, koliko so izobraženi in informirani o tem, kar se dogaja v njihovi bližnji okolici ter okoli organizacije. Zaposleni v neposredni proizvodnji ne morejo razmišljati o tem, zakaj so spremembe nujne in kaj se obeta organizaciji, ki se spremembam izogiba. Zaradi tega marsikdaj obtožujejo svoje nadrejene in predvsem način, kako jih preganjajo k delu. Kljub temu, da je socialistično obdobje že zdavnaj mimo, moramo upoštevati, da je ravno v tej sferi (zaposleni z najnižjo stopnjo izobrazbe) preostanek socialističnih pojmov skoraj najbolj prisoten. Ti zaposleni so namreč še vedno prepričani, da njihovi sodelavci v pisarnah hodijo le v službo, ne pa delat. Tako prepričanje je že zid, ki v njihovih očeh ločuje delovne ljudi od nedelovnih, kar se da razumeti tudi na način, da bolj kot so ljudje izobraženi (ali na višjem položaju v organizaciji), manj delajo. Ta skupina zaposlenih ne razume strahu pred napačnimi ali tveganimi poslovnimi odločitvami, ne razume strahu pred izgubo najpomembnejšega kupca ali nenadne podražitve materiala, ki ga podjetje za proizvodnjo najbolj potrebuje. In če k temu prištejemo, da je v večjem industrijskem podjetju takih blizu 70 % zaposlenih, potem lahko sklenemo, da je potrebno za splošno vzdušje veliko napora, strpnosti in razumevanja, predvsem pa odločenost managerjev, da to izboljšajo. Namreč, zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe res mislijo drugače, razumejo težke tržne pogoje poslovanja ter so »zavezniki« managerjev, vendar so številčno v manjšini, zato splošnega vzdušja ne morejo sami kaj dosti popraviti.

Napak bi bilo, če bi sedaj trdili, da organizacija s takimi zaposlenimi ni odlična. Kakovost je lahko prioriteta številka ena na vseh področjih poslovanja, zaposleni so lahko opevani kot najpomembnejši dejavnik poleg kupcev in doseganje izidov organizacije je lahko prav tako na zadovoljivi ravni in v skladu s postavljenimi cilji. Vendar mora organizacija imeti in biti več. Če ravno pri stoletnih organizacijah najbolj poudarjajo človeka in njegove vrednote, ki morajo biti cenjene in hkrati v skladu s temeljnimi vrednotami same organizacije, potem bomo sklepali, da naše, slovenske organizacije potrebujejo še nekaj desetletij, da to – kar so sicer dojele – tudi uresničijo.

Predpostavljamo, da bi bilo izredno zanimivo, uporabno in šokantno obenem opraviti obsežnejše (za zaposlene anonimne) raziskave v več slovenskih podjetjih, v različnih panogah, nato pa obelodaniti in primerjati pristnost vzdušja in ponos ljudi – biti zaposlen v svoji organizaciji.

LITERATURA

- Beckwith, Harry. 2003. *Prodaja nevidnega, vodnik po sodobnem marketingu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Collins, James C., in Jerry Porras I. 2000. *Built to last: successful habits of visionary companies*. 3. izdaja. London: Random House.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Drucker, Peter F. 1955. *The practice of management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Haywood, Trevor. 1997. *Info-bogataši info-reveži*. Maribor: Institut informacijskih znanosti.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Lipičnik, Bogdan. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lorbar, Martin. 1992. *Produktivnost v pisarnah? Dajte no! ...* Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management, nova znanja za uspeh*. Ljubljana: Didakta.
- Peters, Thomas J. in Robert H. Waterman, Jr. 1982. *In search of excellence, lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Požarnik, Hubert. 1999. *Prihodnost napredka*. Celje: Mohorjeva družba.
- Robbins, Stephen P. 1993. *Organizational behavior*. 6. izdaja. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta.

VIRI

Cimos d.d. 2004: *Intranet*

Cimos, d. d. 2004. *Plan napredka*. Interno gradivo, Cimos.

[Http://www.ford.com/en/heritage/history/default.htm](http://www.ford.com/en/heritage/history/default.htm) (14. 7. 2004)

<http://www.stat.si/pxweb/dialog/Saveshow.asp?lang=2> (31. 3. 2005)

Mikuž, Jure. 2004. Globalizacija in kapitalski trgi. *Podjetnik*, oktober, 56-57

Wikipedija, slovenska spletna enciklopedija. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Globalizacija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Globalizacija)
(december 2004)

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik, ki nam je služil pri vodenju razgovorov