

UVOD V RAZVOJ KADROV

Izbrana poglavja iz učne vsebine za
predmet **Sodobna kadrovska služba**

Pripravila: doc. dr. Sara Brezigar

Ljubljana, 1.9.2020

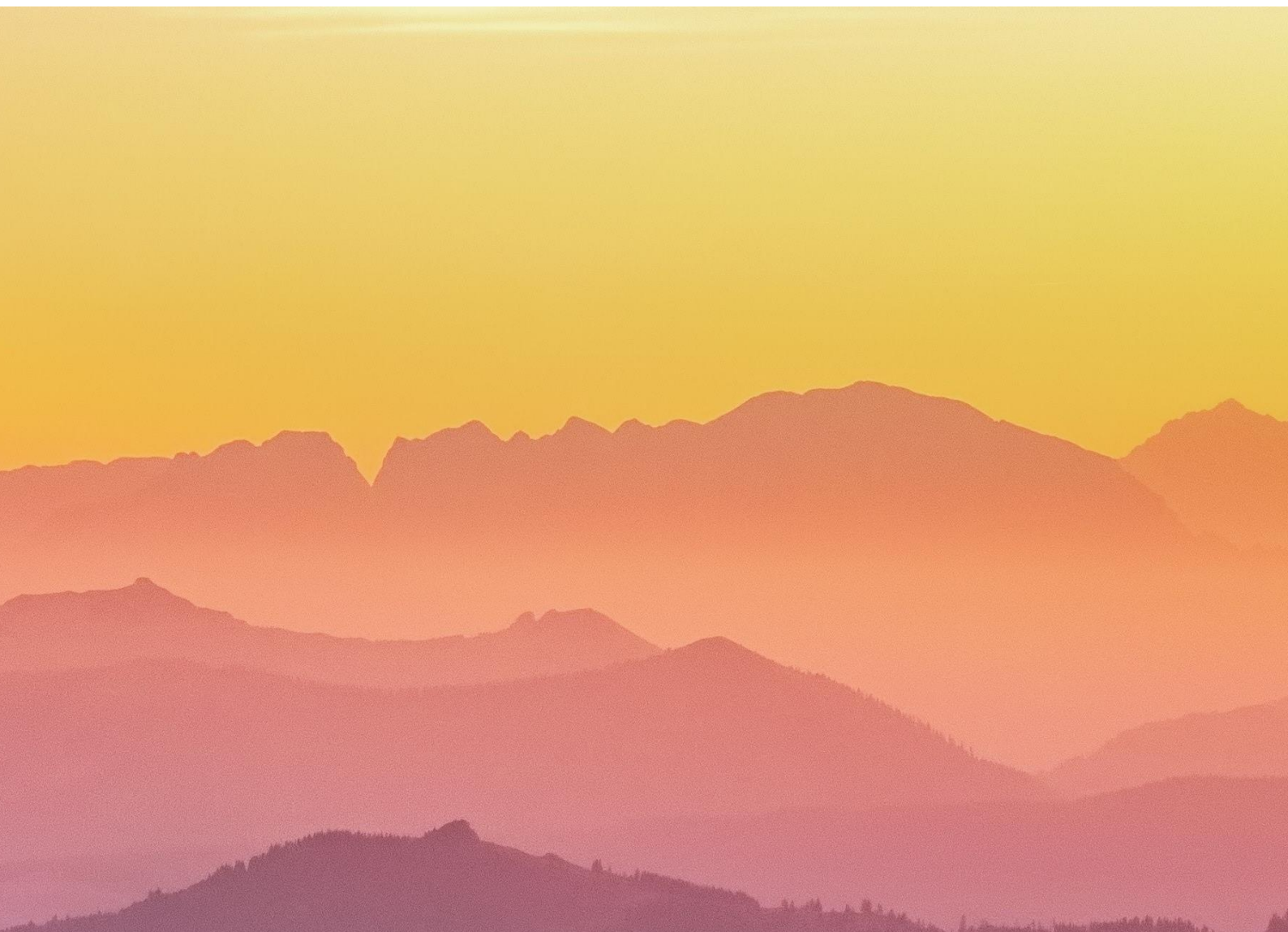
Kazalo

Namesto uvoda: zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešne organizacije?	5
Ljudje kot kapital in potencial organizacij	6
Kako do pravih kadrov?	7
Potem je na vrsti vodenje ... in opolnomočenje.....	8
Od opolnomočenja do nagrajevanja	9
Izobraževanje in razvoj kadrov	10
Refleksija pri storilnostno naravnem vodenju	11
Selekcija kadrov.....	12
Analiza delovnega mesta.....	13
Priprava oglasa	14
Tehnike selekcije kadrov	15
Praktični pristopi do selekcije kadrov.....	17
Uvod v vodenje v organizaciji.....	19
Sistemski pristop do vodenja kadrov	19
Temelji vodenja	20
Osnove projektnega vodenja	21
Vzvod procesa	22
Vzvod vpliva.....	23
Ključne naloge vodje.....	24
Stil vodenja	25
Dobra komunikacija.....	26
MBWA	27
Motivacija	27
Kako gradimo vpliv vodje znotraj ekipe?.....	28

Vzvod merila.....	29
Delegiranje	30
Xeroxova študija	31
Parkinsonov zakon.....	32
Organizacijsko maščevanje: kaj je, zakaj se pojavlja, kako ga odpraviti?.....	33
Ali je maščevanje res malenkostni strošek?.....	34
Zakaj se zaposleni maščujejo?.....	35
Proceduralna pravičnost v delovnem okolju.....	36
Interakcijska pravičnost.....	37
Odkrivanje in zaježitev organizacijskega maščevanja	37
Chuchillov efekt	38
Upravljanje raznolike delovne sile.....	39
Mlajši kadri in delo: izziv za vodje	40
Kdo so pripadniki generacije Y?.....	41
Kaj je izoblikovalo vrednote generacije Y?	41
Prva sprememba: od Video rekorderja do DVD predvajalnika	42
Druga sprememba: potreba po izražanju samega sebe.....	43
Tretja sprememba: pravila igre so drugačna.....	43
Četrta sprememba: delovna etika je šla rakom žvižgat.....	44
Značilnosti delovnega okolja	44
Zanimivost, drugačnost, prestrost.....	44
Pravil naj bo malo, ta pa naj bodo trdo zakoličena	45
Nagrade namesto kazni	45
Integriteta, integriteta in še integriteta	45
Izobraževanje in uvajanje po meri televizije	45
Raznolikost v delovnem okolju.....	46
(Etnična) diskriminacija v delovnem okolju.....	47
Etnična diskriminacija in njene posledice.....	49

Vrste etnične diskriminacije v delovnem okolju.....	50
Od trde do mehke etnične diskriminacije	51
Viri in literatura	54

Namesto uvoda: zakaj je upravljanje s človeškimi viri ključ do uspešne organizacije?



Predstavljajte si, da ste si pravkar kupili svoj sanjski avto. Naj bo to Porsche, Ferrari ali kabriolet z najrazličnejšimi pripomočki za udobno vožnjo in potovanje. Skratka: enkratno.

Zdaj si pa predstavljajte, da nimate goriva in da se ne morete nikamor odpeljati. Ali vam bo vaš sanjski avto še vedno koristil?

Po vsej verjetnosti vam ne bo. Naj ima sedežno masažo, klimo, ABS, naj se za njim še tako obrača vaš osovraženi sosed, dejstvo ostaja: brez goriva vam Porsche koristi veliko manj kot bi vam koristil majhen »fičo« z gorivom.

Podobno je z vašo organizacijo. Lahko imate odlično idejo ali zamisel, ponujate zelo koristno ali zaželeno storitev, imate maksimalno urejeno organizacijo, investitorje ali donatorje, ki so vam pripravljene pomagati pri izvedbi vaše ideje oz. projekta, vendar to ni dovolj. Potrebujete gorivo. Potrebujete prave ljudi. Ne najdražje, ne najbolj inteligentne, le prave za vašo organizacijo.

Brez pravih ljudi je namreč vaša organizacija kot Porsche brez goriva: lep, sosedi vam ga bodo prav gotovo zavidali, vendar njegova uporabnost je skorajda nična. Prav gotovo bi bila vaša organizacija na boljšem, če bi namesto izjemnih izdelkov ali storitev imeli prave ljudi.

Le-ti lahko namreč proizvedejo izjemne izdelke, slednji pa ne proizvajajo pravih ljudi.

Ljudje kot kapital in potencial organizacij

Popolnoma napačna je predpostavka, da so ljudje v organizaciji nekakšna orodja za doseganje rezultatov. Ljudje predstavljajo za organizacijo človeški kapital, predstavljajo torej obliko sredstev organizacije.

Organizacije v ljudi veliko vlagajo, ko jih uvajajo v delo in ko krijejo stroške njihovega večkrat zelo dragega izobraževanja. Teh stroškov ne predstavlja zgolj cena tega ali onega seminarja ali izobraževanja, ki ga tako ali drugače plača država (v okviru brezplačnega izobraževanja)- Ti stroški vključujejo čas vodje in sodelavcev, ki dotično osebo izobražujejo, popravljajo njene napake, ji svetujejo in ji po potrebi priskočijo na pomoč.

Skratka, ljudje niso stroji ali pisarniška oprema: vanje organizacija posredno ali neposredno veliko vlaga, zato je pomembno, da jih ne dojemamo kot potrošni material, temveč kot investicijo, ki se mora v prihodnosti čim uspešneje povrniti.

Večkrat tudi slišimo, kako se vodje pritožujejo nad svojimi sodelavci, češ da niso dovolj »dobri«. Ključno spoznanje, do katerega prej ali slej (vendar bolje prej kot slej) pride vsak dober vodja, je

dejstvo, da ljudje niso »dobri« ali »slabi«, temveč da so lahko bolj ali manj primerni za opravljanje določenega dela. Prvi izziv je torej izbrati ljudi, ki bodo za določeno delovno okolje in za določene delovne naloge najbolj primerni.

To pa še ni vse. Če naj ljudje postanejo naš bojni konj, ni dovolj, da so primerni za določeno delovno mesto in okolje, temveč je izjemno pomembno tudi to, da iz njih znamo izvleči največ, kar se da.

Vedno pogosteje nam namreč raziskave nakazujejo, da ključni izziv ni, koliko je posameznik sposoben, kakšen IQ ali kakšne posebne talente ima. Pomembneje je, ali znamo izkoristiti njegov potencial. Raziskave vedno znova namreč ugotavljajo, da je izkoristek človeških virov v organizacijah zelo slab. Vzrok za to pa so zelo pogosto tudi slabše sposobnosti vodenja njihovega nadrejenega.

Organizacije, ki znajo izbrati prave ljudi in ki znajo iz njih izluščiti največ, kar se da, si priborijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zelo zlahka posnema. Uslužbenec in njihovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno »posnemati« oz. replicirati.

Organizacija, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešna, je torej hkrati tudi organizacija, ki si gradi prednost, ki si je konkurenčne organizacije ne bodo mogle zlahka priboriti.

Kako do pravih kadrov?

Selekcija kadrov je prav gotovo najbolj privlačen del upravljanja s človeškimi viri. Le kdo ni navdušen nad tem, da bi kandidatom za delovno mesto brskal po pameti in iz odgovorov poskušal ugotoviti, ali so » ta pravi«.

Težava se pojavi, ker smo ljudje prepričani, da imamo »dober nos« za iskanje talentov in da znamo kandidate dobro preceniti. Vedno znova pa raziskave dokazujejo, da bi se naš »dober nos« lahko še veliko izboljšal in da bi lahko znatno povečali uspešnost izbire kadrov.

Pri selekciji kadrov se moramo trikrat pravilno odločiti in šele potem pridemo do zelenih rezultatov.

V prvi fazi moramo opraviti analizo delovnega mesta in natančno definirati potrebe delovnega mesta ter osebne značilnosti, sposobnosti in znanja, ki jih bo bodoči uslužbenec potreboval za opravljanje svojega dela. Vendar ljudje večkrat podcenjujemo pomembnost te faze in se prepuščamo modnim trendom, ki narekujejo samozavestnega, komunikativnega človeka, primerne za timsko delo. Žal to ni vedno tip človeka, ki ga potrebujemo. Pomembno je torej, da nas v tej fazi modni trendi ne odpeljejo daleč od naših dejanskih potreb.

V drugi fazi moramo poiskati medij za pridobivanje kandidatov in pripraviti moramo ustrezen oglas. Takega, ki bo privabil kandidate, ki so za delovno mesto primerni, in ki bo odganjal kandidate, ki za delovno mesto niso niti najmanj primerni. Povsem nepotrebno je tu dodajati, da je to v teoriji veliko lažje kot v praksi. Treba je razmišljati o tem, kje se naši potencialni kandidati zbirajo in kako živijo/delujejo. Ali bo pisni oglas na portalu za oglaševanje del primeren ali bo bolje, da posnamemo video, ki ga uporabimo na LinkedInu? Enoznačnih odgovorov ni. Tehtanje je potrebno v vsakem primeru posebej.

V tretji fazi izbiramo primerne tehnike, ki nam bodo pomagale iz kopice kandidatov izluščiti našega bodočega sodelavca. Ali se bomo odločili za klasičen (a zelo pogosto popolnoma neučinkovit) intervju, za testiranje znanja in sposobnosti, za psihološke teste, za ocenjevalne centre ali za vprašalnik o biografskih podatkih, je zadnja ključna odločitev, ki nam bo omogočila, da bomo izbrali res pravega kandidata.

Če se uspešno prebijemo skozi vse tri faze, smo izbrali ustreznega sodelavca. Zdaj nas čaka nov izziv: kako izkoristiti njegov potencial v delovnem okolju.

Potem je na vrsti vodenje ... in opolnomočenje

Kaj motivira zaposlene in jih pripravi do tega, da delajo bolje, hitreje in uspešneje?

To je vprašanje, ki si ga postavljajo vsi, ki vodijo ljudi. Na žalost ni nekega pravilnega, univerzalnega in enostavnega odgovora.

Ljudi motiviramo na različne načine enostavno zato, ker smo si ljudje med seboj različni. Toneta motivira plačilo po učinku, Janeza motivira zanimivo delo, Mateja pa pohvala nadrejenega. Dober vodja je tisti, ki zna vsako osebo motivirati z njej prilagojenim načinom motivacije.

Da je lahko človek dober vodja mora torej poznati različne načine motivacije zaposlenih in pri vsakem posamezniku izbrati najbolj primerne.

Po letu 2000 smo zaradi ostre konkurence na globalnem trgu bili priča vse bolj pogostim poskusom odpravljanja odvečne birokracije in odvečnih plasti hierarhičnih lestvic v podjetjih. Organizacije so postale tako bolj prožne in brez odvečnih vmesnih plasti srednjega managementa. To je v organizacijah pripeljalo do marsikaterih sprememb, ne nazadnje do te, da so managerji vedno bolj obremenjeni.

Rešitev za njihovo pretirano obremenjenost, ki pripelje do zmanjšanja njihove učinkovitosti in torej uspešnosti, je dokaj enostavna. Predstavljajo jo zaposleni na spodnjih plasteh hierarhične lestvice, ki lahko prevzamejo na svoja pleča nove in zahtevnejše delovne naloge.

Tovrstno sodelovanje (oziroma opolnomočenje) zaposlenih ima dvakratni blagodejni učinek: prvič, nadrejenega razbremeni in mu torej omogoči, da se osredotoči na zadeve, ki so bolj pomembne (npr. strateška vprašanja pri upravljanju podjetij); drugič, oplemeniti delo sodelavcev, ki se nahajajo nižje na hierarhični lestvici.

Opolnomočenje tako omogoča boljše izkoriščanje potencialov njihovih sodelavcev in jim hkrati prinaša večje zadovoljstvo in zadoščenje pri delu. Ključ do opolnomočenja zaposlenih pa je le eden: ali je vodja dovolj samozavesten, da bi nekatere niti izpustil iz svojih rok, da bi uslužbencem pomagal pri prevzemanju novih odgovornosti in pristojnosti ter se tako odpovedal delčku nadzora v podjetju?

Od opolnomočenja do nagrajevanja

Namesto pomanjkanju opolnomočenja manj izkušeni vodje pripisujejo slabše rezultate dela slabim osebnim dohodkom, ki jih prejemajo sodelavci. Manj izkušeni vodje namreč imajo občutek, da lahko dobro motivirajo sodelavce zgolj z denarjem.

Vendar raziskava z naslovom: »Vprašanje ni, koliko plačujete, vprašanje je, kaj (kako) plačujete«, izpod peresa dveh velikih strokovnjakov na področju sistemov nagrajevanja - Sue Fernie in Davida Metcalfa, napeljuje na misel, da je ta predstava večkrat napačna. In sicer, da ni mogoče razmišljati zgolj o denarju kot načinu motiviranja, temveč je pomembno predvsem razmišljati o tem, kako ta denar uporabimo, če želimo, da ima pozitivne učinke na motivacijo.

Bistveni del upravljanja s človeškimi viri, ki vpliva na motivacijo zaposlenih, kakor tudi na njihovo učinkovitost in uspešnost na delovnem mestu, je namreč prav sistem nagrajevanja. Na tem področju imajo organizacije na razpolago veliko načinov, kako nagraditi, ki so v nekaterih situacijah bolj, v drugih manj primerni.

Plačilo po učinku je npr. zelo primerno za akviziterje in komercialiste, ker jih na tak način spodbudimo k večji učinkovitosti, medtem ko ni niti najmanj primerno za svetovalce, ker bi le-ti iz želje po povečanju lastnega zaslužka lahko strankam svetovali najdražje ukrepe namesto najbolj primernih. To pa z vidika dolgoročne uspešnosti organizacije ne bi bilo najbolj zaželeno, saj bi se nezadovoljstvo strank organizaciji lahko vračalo kot bumerang.

Odločiti se med plačilom glede na porabljen čas, plačilom glede na posameznikovo učinkovitost ali glede na uspešnost organizacije ni enostavno. Kdaj deliti deleže podjetja uslužbencem, kdaj razdeliti mednje delež dobička in kdaj naj zadostuje le simbolična pohvala so trdi orehi, ki jih je treba streti ob postavitvi sistema nagrajevanja.

Izobraževanje in razvoj kadrov

Vse pre pogosto se odločanje o izobraževanju kot pomembnem delu upravljanja s človeškimi viri omeji na naslednje: v podjetju se po takšni ali drugačni poti znajde prospekt, ponudba ali e-poštno sporočilo, ki ponuja izobraževanje na tem ali onem področju.

Zaposleni ali vodja kadrovske službe se zanj ogreje in ko pridobi podpis direktorja ali druge pristojne osebe za kritje stroškov, gre sodelavec na izobraževanje.

Če predstavlja izobraževanje le del »nagrade« za uspešno opravljeno delo, potem ni s tem nič narobe. Če pa je v dotični organizaciji izobraževanje nekaj več kot le dodatek k plači, če je izobraževanje tudi investicija v sodelavce, potem se je treba resno zamisliti nad tem postopkom izbire izobraževalnih programov za zaposlene.

Temeljni cilj izobraževanja uslužbencev je namreč pridobivanje potrebnih znanj za boljše in učinkovitejše opravljanje dela. Da lahko izobraževalni program to doseže, se ga je treba lotiti precej drugače:

- Analizirati je treba potrebe po izobraževanju v organizaciji. Torej: vprašati se je treba, kateremu uslužbencu primanjkujejo katera znanja, ki bi mu pomagala pri izboljšanju njegovih poslovnih rezultatov.
- Na podlagi analize je treba postaviti cilje na področju izobraževanja za vsakega uslužbenca: česa naj bi se zaposleni priučil in v kolikem času?
- Na podlagi ciljev in analize potreb po izobraževanju je treba sestaviti program izobraževanja: uslužbenci naj se izobraževanju udeležujejo takrat, ko jih potrebujejo, in predvsem naj se udeležujejo takih izobraževanj, ki jim bodo koristila pri delu, ki ga opravljajo.
- Po vsakem izobraževanju je treba čim ustrezneje preveriti, ali so bili cilji doseženi. Ključno vprašanje je torej: ali se je uslužbenec res naučil tistega, kar mu bo koristilo, da bo svoje delo opravljal bolje, hitreje, učinkoviteje?

Pomemben razlog za vlaganje v kadre je v organizacijah stvarnost, ki vsaj delno izhaja iz prepričanja, da je dobre sodelavce težko dobiti, še težje pa nadomestiti.

Organizacije si na več načinov prizadevajo, da bi zadrževale svoje najboljše kadre. Ponujajo jim različne možnosti osebne rasti ter razvoja lastnih sposobnosti in zmožnosti. Ponujajo jim pridobivanje znanja in omogočajo jim večanje lastne vrednosti na trgu delovne sile. Ponujajo jim možnosti hitrega napredovanja in pospešeno doseganje vodilnih položajev.

Refleksija o storilnostno naravnem vodenju

Živimo v dobi, kjer je naše vodilo storilnostna naravnost pri vsem, kar počnemo. Zaradi tega so vodje (včasih po lastni zaslugi včasih po sili razmer) praviloma ljudje, ki so strogo usmerjeni v doseganje zastavljenih ciljev in želenih (poslovnih) rezultatov. To je povsem razumljivo, saj ima vsaka organizacija neke cilje, ki jih dosega. Vodja pa je v službi ciljev organizacije, kjer je zaposlen.

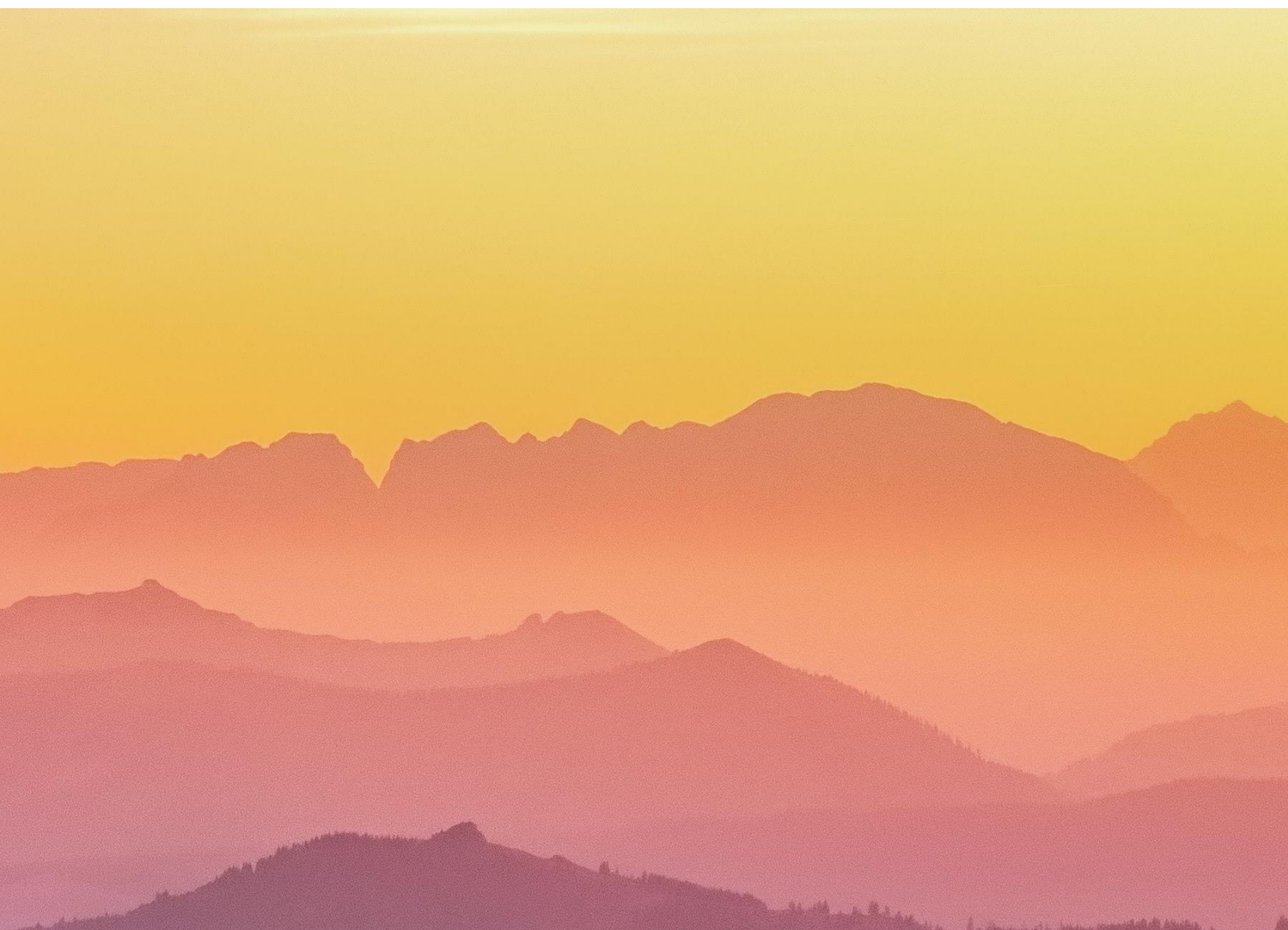
Vendar vodje v tej svoji mrzlici po doseganju ciljev večkrat pozabijo, da njihovi uslužbenci niso le stroji, temveč živa bitja, ki čutijo in razmišljajo. Živa bitja, ki predstavljajo srce organizacije in ki so nujen predpogoj za njeno uspešno delovanje.

Zato je pomembno, da se tudi vodje sami razvijajo, da nadgrajujejo svoje znanje in veščine na področju dela z ljudmi. Da se vsaj občasno zdrznejo, pogledajo onkraj trdno postavljenih ciljev in ugotovijo, da je doseganje le-teh v končni fazi odvisno od tistih ljudi, s katerimi vsak dan sodelujejo.

Vodja si mora torej postavljati vprašanja o tem, ali z uslužbenci primerno komunicira, ali v organizaciji vlada prepričanje, da upravlja »pravično«, ali je vzpostavil s sodelavci primeren tip interakcije, ali izkorišča znanje, ki so si ga zaposleni pridobili med delom, v prejšnjim službah ali na izobraževanju/usposabljanju, medtem ko je on pregledoval finančne izkaze v pisarni.

Če se vodja tega ne sprašuje, potem postavlja na kocko prihodnost organizacije. Ljudje namreč niso stroji. Za storjene krivice se maščujejo, oklepajo se bolniških tudi takrat, ko bi dejansko lahko prišli v službo, neprestano zamujajo in nenazadnje, so lahko pri delu veliko počasnejši, manj učinkoviti, površni (da ne rečemo leni), kot bi sicer lahko bili. Predvsem pa lahko na delovnem mestu ne uporabljajo lastnih možganov in delajo po liniji najmanjšega odpora. To pa prav gotovo ne pripomore k doseganju zastavljenih ciljev.

Selekcija kadrov



Selekcija kadrov je za večino vodij istočasno izjemno atraktivni del njihovega dela, hkrati pa tudi njihova največja mora. Lepo je namreč izbirati, težko pa se je soočiti z rezultati napačnih izbir, ki se neomajno kažejo pri slabih delovnih rezultatih posameznika.

Pri selekciji kadrov imajo največje težave prav tisti vodje, ki pravzaprav ne razumejo, kako naj bi le-ta potekala. Predstavljajo si npr. da se kadrovanje začne tako, da pripravijo oglas za prosto delovno mesto.

Vendar selekcija kadrov poteka v več stopnjah. Prva pa prav gotovo ni priprava oglasa, temveč analiza delovnega mesta. Le na podlagi analize delovnega mesta bomo namreč ugotovili, kakšne lastnosti, sposobnosti in znanja potrebuje oseba, da bo lahko učinkovito opravljala določeno delo.

Analiza delovnega mesta

Kaj je analiza delovnega mesta?

To je proces, s katerim določimo kriterije uspešnega opravljanja dela. Pri tem se moramo osredotočiti na

- naloge, ki jih bo opravljal uslužbenec na določenem delovnem mestu in na
- človeške značilnosti/ sposobnosti/znanja, ki so potrebna za opravljanje teh nalog

Najbolj preprost način za pripravo analize delovnega mesta je ta, da naredimo seznam vseh nalog, ki naj bi jih novo zaposleni sodelavec opravljal na dotičnem delovnem mestu, in ugotovimo, s kakšno pogostostjo jih bo opravljal: ali bo to enkrat tedensko, enkrat mesečno ali večkrat dnevno.

Pri pripravi seznama nalog moramo razmisliti predvsem o treh aspektih posameznikovega dela: ugotoviti moramo, v kolikšni meri to delo vsebuje stike (in predvsem) kakšne z ljudmi, v kolikšni meri bo sodelavec obdeloval podatke in v kolikšni meri bo stopal v stik s fizičnimi rekviziti (orodja, stroji, stvari) pri opravljanju svojega dela.

Tajnica se npr. pogovarja s strankami po telefonu. To je lahko ena izmed njenih ključnih delovnih nalog in to počne večkrat na dan. Poleg tega dela veliko z računalnikom, pri čemer uporablja predvsem Word in Outlook. Tudi to nalogo opravlja večkrat na dan in pomembno je, da zna uporabljati orodje – računalnik. Pomembno je npr., da zna reševati preproste zagate pri delu z računalnikom. Nenazadnje se morda naša tajnica ukvarja tudi z računovodstvom in mora zaradi tega obvladati tudi določen tip obdelovanja podatkov – morda izstavlja račune ali pa vodi evidenco prejetih računov.

Za vsako delovno mesto, ki ga razpisujemo moramo torej narediti seznam nalog, ki se opravljajo na tem delovnem mestu in preveriti njihovo pogostost.

Vzrok, zakaj veliko ljudi preskoči analizo delovnega mesta, leži tudi v tem, da mnogi ne vidijo v tovrstnem početju nobene koristi. Dejstvo pa je, da le na podlagi analize delovnega mesta lahko ugotovimo, kakšnega kandidata potrebujemo. To pa naredimo tako, da določimo, katera

- znanja,
- spretnosti,
- sposobnosti in
- druge značilnosti

mora imeti kandidat, da bo lahko uspešno opravljal svoje delo.

Pri znanjih moramo opredeliti, katera mora kandidat ob trenutku sklenitve delovnega razmerja že imeti in katera bo moral pridobiti na delovnem mestu. Potrebno je razmisliti, katere sposobnosti, (kot npr. logično razmišljanje, verbalna komunikacija, orientacija), in katere spretnosti (kot npr. spretnost igranja glasbil ali poznavanje postopkov matematičnih nalog) so potrebne za uspešno opravljanje dela.

Nekatera delovna mesta zahtevajo tudi druge značilnosti, ki so pomembne za opravljanje določenega dela. Nekateri delodajalci npr. menijo, da morajo biti hostese prijetnega videza. Gasilci morajo ohranjati mirno kri v težkih situacijah. Turistični delavci morajo biti fleksibilni in morajo parirati nepredvidljivim situacijam.

Pri pripravi specifikacije osebe je pomembno predvsem to, da se za specifikacijo osebe močno opiramo na predhodno opravljeno analizo delovnega mesta. Če je rezultat naše specifikacije osebe komunikativen, motiviran, samoiniciativen, timsko orientiran človek, potem je zelo verjetno z analizo nekaj hudo narobe.

Priprava oglasa

Ko pripravimo specifikacijo osebe, na podlagi le-te pripravimo oglas, na katerega se bodo prijaviili kandidati za dotično delovno mesto.

- Pomembno je, da dober oglas vsebuje naslednje elemente:
- Specifikacijo osebe na podlagi analize delovnega mesta
- Realistični (a marketinški) opis organizacije
- Konkretno podatke

- Realistične opise delovnega mesta
- Lokacije dela (morda tudi dohodke in ugodnosti)
- Natančna navodila za prijavo

Pomembno je tudi, da je članek v skladu s pravnimi predpisi o diskriminaciji glede na spol, starost, etnično pripadnost, ...

Ko objavimo oglas v ustreznih medijih, ponavadi pridobimo večje število kandidatov, ki jih zanima razpisano delovno mesto.

Tehnike selekcije kadrov

Izbira ustreznega kandidata med mnogimi, ki so se javili na oglas, ni enostavna. Obstajajo različne tehnike, s katerimi si lahko pomagamo, da ugotovimo, kateri kandidat najbolje ustreza prostemu delovnemu mestu. Med temeljne tehnike za izbiro kadrov prištevamo naslednje:

- **Biografski podatki:** s pomočjo vprašalnika zbiramo relevantne podatke o kandidatu v preteklosti. Ta tehnika temelji na predpostavki, da je to, kar je človek počel v preteklosti, dober pokazatelj tega, kar bo počel v prihodnosti.
- **Osebnostni testi** (Psihološki testi) merijo osebnostne značilnosti in na podlagi le-teh sklepajo o primernosti posameznika za določeno delovno mesto.
- **Poskusno delo ali naloga** je tehnika, pri kateri kandidati izvajajo praktične naloge, podobne ali enake tistim, ki naj bi jih izvajali, če bi jih zaposlili. Druga oblika poskusnega dela je zaposlitev s poskusnim obdobjem.
- **IQ testi** so inteligenčni testi, ki merijo (sporen) IQ konstrukt.
- **Ocenjevalni center** je skupek vaj, iger, simulacij, intervjujev, katerih namen je pripraviti celovito sliko kandidata. Vključuje npr. delo v skupini, poskusno delo, prezentacije, testiranje verbalnih sposobnosti, simulacije, ...
- **Priporočila:** so lahko ustna ali pisna in jih posreduje nekdo, ki kandidata dobro pozna.
- **Testi sposobnosti in testi nadarjenosti** merijo kaj lahko nekdo že naredi in kaj bi lahko nekdo naredil ob primernem izobraževanju ali urjenju. Obstajajo npr. testi za preverjanje verbalnih sposobnosti, testi logičnega razmišljanja, testi matematičnih sposobnosti, testi za prepoznavanje zaporedij, spomina, ...

Poleg teh temeljnih tehnik poznamo še kopico manj uveljavljenih tehnik, kot so npr. izbira kandidatov na podlagi grafološke ali astrološke analize.

Dejstvo pa je, da niso vse navedene tehnike enako dobre in učinkovite. Ko se odločamo, katero tehniko bomo uporabili, nam tri temeljne lastnosti tehnik za selekcijo kadrov lahko pomagajo pri ugotavljanju, katera tehnika je za nas najbolj primerna. Te lastnosti so: zanesljivost, uporabnost in stroškovna učinkovitost.

- Zanesljivost tehnike je lastnost, ki nam pomaga ugotoviti, ali **tehnika res meri tisto, kar mislimo, da meri**. Če npr. želimo ugotoviti, ali je človek komunikativen, si kot tehniko lahko izberemo test verbalne sposobnosti. Pri tem nas seveda zanima, ali nam bo rezultat testa res povedal, če je kandidat komunikativen. Temu vidiku tehnike pravimo torej **zanesljivost**. Ker je zanesljivost tehnike večkrat zelo težko izmeriti, se pri tej »lastnosti« ponavadi opiramo na strokovnjake, ki so z obsežnimi dolgotrajnimi raziskavami to preverili na velikih vzorcih kandidatov.

Če je tehnika zanesljiva, potem je pomembno še, da je

- **uporabna**: torej – da jo lahko zlahka sami uporabimo pri vseh tipih dela. Osebnostnih testov npr. ne more izvajati kdorkoli, temveč jih v skladu z zakonom lahko izvajajo le usposobljeni strokovnjaki. Uporabnost te tehnike je torej dokaj omejena. Podobno je tehniko »poskusno delo« veliko lažje uporabiti za izbiro lesarja kot pa managerja multinacionalke. Lesarju lahko namreč dodelimo poskusno delo in na podlagi le-tega ocenjujemo primernost kandidata. Težko pa bomo dodelili »nalogo« kandidatom za generalnega direktorja multinacionalke, enostavno zato, ker je njihovo delo preveč raznoliko in z enim »poskusom« nam ne bo uspelo ugotoviti, ali je dotični kandidat primeren ali ne.
- da ni glede na pričakovane koristi predraga. Tehniko je treba torej **stroškovno ovrednotiti**. Ocenjevalni center je res zelo zanesljiva tehnika, vendar tudi zelo draga! Na kadrovanje torej poskušajte vsekakor gledati kot na investicijo, ne pa kot na metanje denarja in časa skozi okno, pa čeprav je dejstvo, da so napačne odločitve pri kadrovanju ocenjene na vsoto, ki dosega do dve leti stroškov dela za napačno izbrano osebo.

Najpogosteje uporabljena metoda selekcije kadrov – intervju/razgovor je tudi visoko nezanesljiva in ni niti posebno poceni način izbiranja kadrov. Razlogov za to je veliko in večina izmed njih izvira iz človeške narave. Kdor izvaja intervju/razgovor se namreč zapleta v mrežo psiholoških iger in diskriminira med kandidati na tak način, da izbira tiste, ki so mu **podobni**, ki so **lepši** (bolj urejeni) po izgledu in porabi skoraj ves čas intervjuja zato, da **potrjuje svoj prvi vtis** o kandidatu. Poleg tega je **»okužen« z lastnimi pričakovanji, s stereotipi in z vtisi o prejšnjih kandidatih**.

Psihološki faktorji, ki se jim na žalost ne moremo izogniti, torej pripomorejo k temu, da je intervju med najbolj nezanesljivimi tehnikami izbire kadrov. Zaslužna je za to, da se pri izbiri sodelavcev in uslužbencev večkrat krepko zmotimo. Kljub temu ostaja najbolj pogosto uporabljena in včasih celo nujna tehnika izbire kadrov. Če se ji ne moremo izogniti, potem poskušajmo njeno zanesljivost povečati, tako da

- postavljamo vsem kandidatom **ista vprašanja**, ki si jih že vnaprej zapišemo in potem primerjamo njihove odgovore.
- postavljamo vprašanja, ki so **tesno povezana z delom** in se izogibajmo vprašanj o družini, prostem času, hobijih, značaju, kjer lahko naša osebna mnenja in prepričanja skazijo »Objektivno« sliko primernosti kandidata.
- imamo z vsakim kandidatom **več intervjujev** (večkratni intervju) ali pa **naj intervju posluša več ljudi** (panelni intervju).

Prav tako nezanesljiva kot intervjuji so **priporočila** ljudi, ki kandidata dobro poznajo. Tak je primer kandidatovega predhodnega delodajalca, ki daje dobra priporočila zaposlenim, ki se jih želi odkrižati, in slaba tistim, ki jih je želel zadržati.

Med najbolj zanesljivimi tehnikami izbire kadrov sta tudi poskusno delo in ocenjevalni center. Škoda, da ima prva tehnika nizko uporabno vrednost, druga pa predstavlja nezanemarljiv finančni zalogaj.

Med vsemi predstavljenimi tehnikami izstopa tehnika **ocenjevanja na podlagi biografskih podatkov**. V tem primeru delodajalec pripravi nekakšen vprašalnik o tem, kaj je kandidat počel v preteklosti in na podlagi tega sklepa o kandidatu primernosti za delovno mesto. Ta metoda se ne odlikuje le po zanesljivosti, vendar tudi po enostavnosti uporabe in nizkih stroških izvajanja.

Če je v izboru veliko potencialnih kandidatov, časa na razpolago malo in če so finančni viri zelo omejeni, potem predstavlja ta tehnika prav gotovo zanesljivo sredstvo, s katerim je mogoče zmanjšati krog kandidatov na le nekaj najbolj primernih.

Praktični pristopi do selekcije kadrov

Pri izbiri ustreznega kandidata se vodje večkrat obnašajo tako, kot da so sami nekakšni »kupci«. Kandidate pa obravnavajo kot osebe, ki prodajajo svoje sposobnosti, veščine in znanja. In včasih tej percepciji prilagodijo tudi svoje obnašanje. Dolgo se odločajo o primernem kandidatu, imajo razgovore s številnimi kandidati, čeprav so nekaj dobrih že spoznali. Vmes imajo nujne in neodložljive obveznosti, pa še službeno pot, in postavijo izbiro sodelavca za teden ali dva na stranski tir.

In kaj se zgodi? Vsi dobri kandidati v tem času najdejo službo, njim pa ostanejo na voljo samo kisle limone. Ker se tega ne zavedajo, med kislimi limonami iščejo okusna jabolka, sočne hruške in sveže češnje. Ali jih bodo našli?

Odgovor je preprost: ne, ne bodo. Če izbiraš med limonami, boš izbral – limono.

Živimo v svetu, kjer se stvari dogajajo zelo hitro. Tudi dobri kandidati najdejo službo hitro. In če to ni v vaši organizaciji, ker ste prepočasni, jo najdejo nekje drugje.

Druga težava, ki se je vodje ne zavedajo, je to, da so na razgovorih žrtve cele kopice psiholoških mehanizmov, ki postavljajo našo presojo na trhla tla in ki smo jih na kratko že omenili.

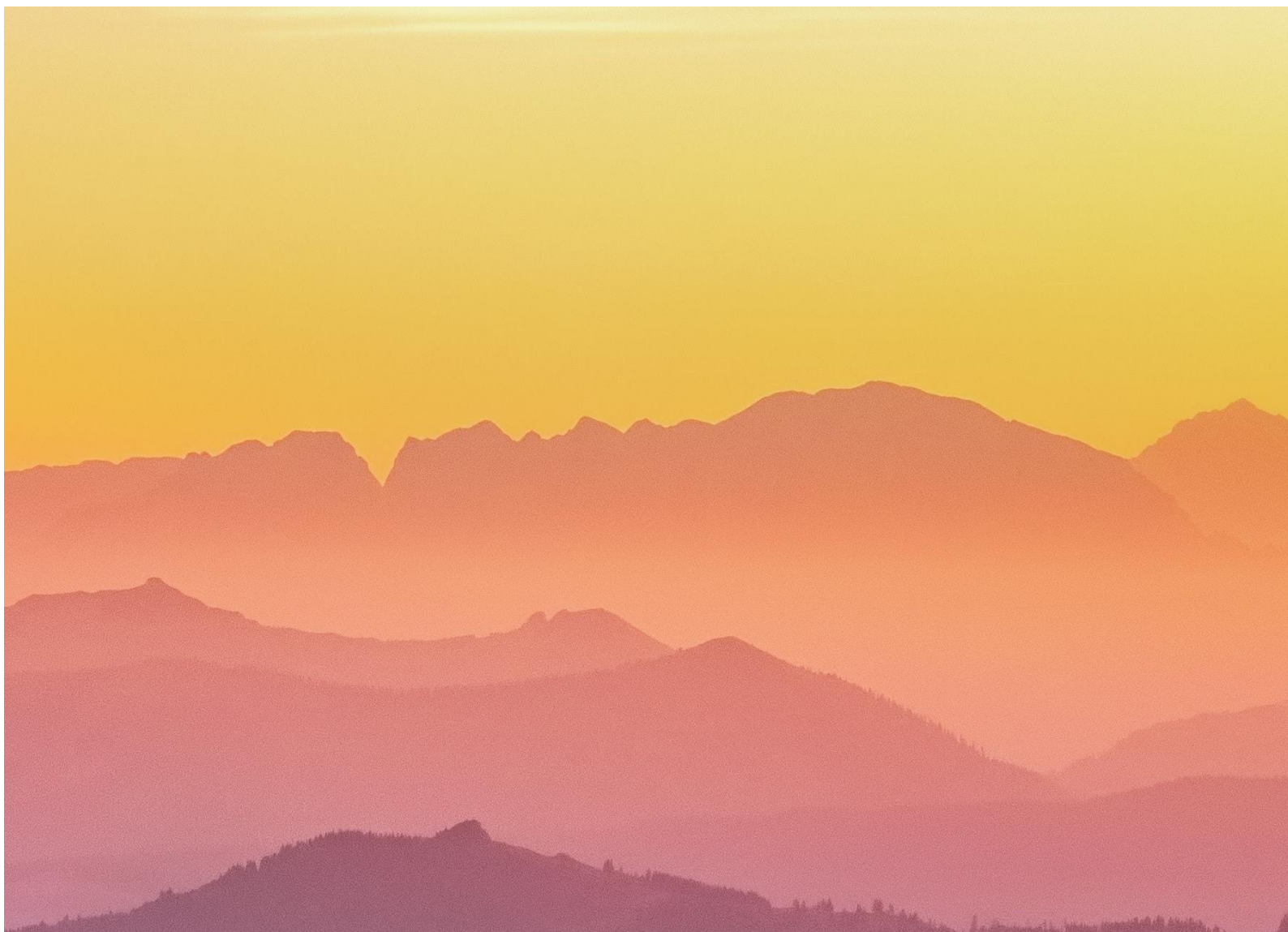
Na razgovorih podležemo npr. sindromu prvega vtisa, kjer porabimo ves čas intervjuja zgolj zato, da potrjujemo vtis, ki smo si ga o kandidatu ustvarili v prvih nekaj minutah. Ali pa so nam bolj všeč kandidati, ki so nam bolj podobni. Strokovnjaki naštevajo več kot 10 takih mehanizmov, ki se jim pri intervjujih težko izognemo.

Kaj lahko torej naredimo?

Preprosto: poleg intervjuja moramo uporabiti še kakšno dodatno tehniko selekcije kadrov, ki bo nekoliko popravila popačeno sliko o kandidatu, ki smo si jo morda ustvarili z intervjujem.

Uporabimo lahko npr. tehniko biografskih podatkov, kjer natančno analiziramo preteklost kandidata. To, kar je kandidat počel v preteklosti, je dober pokazatelj tega, kaj lahko od njega pričakujemo v prihodnosti. Na voljo so nam tudi številna psihometrična in druga testiranja: nekatera lahko opravimo sami, za druga potrebujemo strokovnjaka. Če nam delovno mesto to dopušča, je pa najbolje, da uporabimo tehniko poskusnega dela in tako preverimo, kako se kandidat odreže kar pri delu, ki naj bi ga opravljal na svojem (bodočem potencialnem) delovnem mestu: prodajalec naj nam nekaj proda; tržnik naj pripravi oglas, napiše prodajno pismo ali zastavi marketinško akcijo, administrator naj uredi določene dokumente, računovodja naj se preizkusi pri svojem delu, prevajalec naj nekaj prevede, tajnica naj pripravi dopis. Preizkus kandidata v praksi je praviloma zelo dober pokazatelj tega, kar lahko od njega pričakujemo v prihodnosti.

Uvod v vodenje v organizaciji



Sistemiški pristop do vodenja kadrov

Večkrat vodenje dojemamo le kot sposobnost posameznika, da vodi. Če do vodenja pristopamo na takšen način, potem je uspešnost podjetja odvisna le in izključno od tega, kako dobre vodje smo uspeli najti na trgu dela ali kako dobre vodje smo uspeli izgraditi.

Poleg tega se nam lahko začne dogajati, da različni vodje, ki so zaposleni v naši organizaciji, vodijo svoje podrejene na različne načine in z različnimi prijemi. Tako lahko eden svoje podrejene vsak petek pelje na popoldansko pijačo po službi, drugi pa svojih podrejenih ne pelje nikamor. Ker pa so vsi podrejeni del ene in iste organizacije, bodo svoj položaj primerjali s položajem kolegov v sosednjem oddelku.

Rezultat takih primerjav med oddelki, ki so vodeni na popolnoma različne načine, je ponavadi nezadovoljstvo podrejenih, ki imajo občutek, da so v sosednjem oddelku na »boljšem«, da je njihov vodja »boljši«, da bolje skrbi za njih, da jih bolj razvaja.

Vendar – ali je to res bistvo uspešnega vodenja? Znani Ameriški guru managementa Peter F. Drucker je namreč uspešno vodenje ubesedil takole: »Pri učinkovitem vodenju ne gre za to, da imamo govore ali da nas imajo ljudje radi; vodenje definirajo rezultati in ne (osebne) lastnosti.«

Ta znani Druckerjev izrek nosi v sebi že recept uspešnega vodenja. Iz citata lahko namreč razberemo, da ne gre pri vodenju za lastnosti vodje, temveč predvsem za rezultate, ki jih to vodenje omogoča.

Torej rezultati in ne (osebne) lastnosti, to je bistvo dobrega vodenja.

Potencial vodenja v svoji organizaciji torej izkoristimo v največji meri takrat, ko zagotovimo, da je vodenje vseh vodij fokusirano na rezultate. Pomembno je torej, da ni takšna usmerjenost njihovega dela (le) vprašanje njihovega trenutnega navdiha ali osebnega nagnjenja k rezultatom, vendar da gre za sistemski pristop, ki se konsistentno izvaja v celotni organizaciji.

Temelji vodenja

Vsak vodja se najmanj enkrat v življenju znajde v situaciji, ko mora voditi ljudi, ki mu niso podrejeni. Veliko vodij ima s takšnimi okoliščinami slabe izkušnje, zato se jim poskušajo izogibati. Imajo namreč občutek, da je usmerjanje sodelavcev k zaželenemu cilju, brez (prisilnih) vzvodov, zelo naporno in da je pot do uspeha milo rečeno – težavna.

Vendar resnica je pogosto drugačna. Vodenje ljudi, ki vodji niso podrejeni, je v resnici preizkus, kako dobro zna vodja voditi, ne da bi se zanašal (zgolj) na prisilna sredstva. Največ težav pri vodenju ljudi, ki vodji niso podrejeni, izhaja iz napačnega pristopa k vodenju in iz nerazumevanja, kaj bi moral vodja v tem primeru pravzaprav početi.

Vodje prepogosto težijo k temu, da veliko naredijo sami, saj drugim težko naložijo delo, češ da jim ti niso podrejeni. Prav tako jim težko v nedogled govorijo, naj izboljšajo svoje izdelke, ali od njih pričakujejo, da bodo v določenih rokih izpolnili zadane naloge. Vsi sodelavci so namreč zaposleni tudi z drugimi nalogami, ki jim jih je naložil njihov nadrejeni. Rezultat tega je neučinkovito vodenje, pri čemer so rezultati slabi, vodja pa nezadovoljen, zafrustriran in pod stresom.

Zakaj se to dogaja? Preprosto zato, ker večina vodij ne razume, da je treba vodenje ljudi, ki jim niso podrejeni, postaviti tako, kot da bi vodili izjemno zahteven tehnični projekt – kot da bi npr. gradili kompleksen most. Večkrat so torej vodje neuspešni, ker takšnega vodenja ne obravnavajo kot projektno vodenje. Poglejmo natančneje, zakaj je to tako pomembno.

Osnove projektne vodenja

Skorajda vse, kar mora opraviti tim ljudi, ki ga nekdo vodi, lahko opredelimo kot nekakšen projekt. Nekateri projekti se uspešno zaključijo, drugi ne. Razlogov za neuspeh je lahko seveda več. Številni projekti propadejo, ker vodja ne nadzoruje, kako učinkovito napreduje projekt.

Nadzor nad projektom je lahko neučinkovit zaradi različnih dejavnikov: vodja ali sodelavci nimajo ustreznih pooblastil, ekipa je geografsko razpršena, sodelavci imajo druge prednostne naloge, vodja ni ustrezno načrtoval dela in podobno.

Poleg tega se projekti večkrat izvajajo v okolju, v katerem ima vodja zelo malo formalne moči oz. avtoritete, zato pogosto sprašujejo: "Kako naj izpeljem projekt, kako naj pridem do cilja, če nimam nobene moči ali avtoritete?"

Ne glede na to, ali ima vodja avtoriteto, lahko naredi zelo veliko. Če se le zaveda, da mora k vodenju pristopiti – projektno. Torej tako, da vzpostavi in vzdržuje nadzor.

Ko vodja nad svojimi sodelavci nima formalne avtoritete, je bistvenega pomena, da si prizadeva za svojo socialno avtoriteto. Če vodja izbere pravi pristop, lahko le-ta nadomesti formalno avtoriteto. Kot vodja projekta se mora vodja zavedati, da ima na voljo več vzvodov, s katerimi lahko poveča svoj nadzor nad projektom. To pa je prvi pogoj za njegov uspeh.

Pri vodenju projektov je še posebej pomembno, da se vodja zaveda in učinkovito uporablja naslednje tri vzvode:

- Vzvod procesa.
- Vzvod vpliva.
- Vzvod merila.

In kaj so pravzaprav ti trije vzvodi? Najbolje jih je ponazoriti s primerom: predstavljajte si, da je vodenje vašega projekta podobno vožnji z avtom po klancu navzdol.

Avto nadzorujete tako, da upravljate volan, pritisnete na plin in pritisnete na zavoro. Če imate vse tri pod nadzorom, potem je vse v redu. Pri projektu, pri katerem sodelujejo ljudje, ki vam niso podrejeni, pa ima nogo na plinu nekdo drug, in če boste vi ves čas pritiskali na zavoro, boste prepozno prišli na cilj ali celo povzročili prometno nesrečo.

To pomeni, da je volan vaš edini vzvod: predstavlja procese, vplive in merila, ki vam lahko pomagajo, da vozite čim bolj naravnost in se izognete oviram. S pripravo, komunikacijo, delegiranjem in pravim slogom vodenja boste pripravili člane projekta, da bodo vedeli, koliko pritisniti na plin, da bo ravno prav in da boste prišli do cilja brez zamude ali večje prometne nesreče.

Poglejmo natančneje, kako vam na tej vožnji pomagajo omenjeni trije vzvodi.

Vzvod procesa

»Če naredim sam, potem vsaj vem, da bo narejeno prav.«

Pri vodenju ljudi, ki jim niso podrejeni, dobijo vodje velikokrat občutek, da morajo narediti vse sami, saj ne želijo sodelavcev preveč obremenjevati, ker imajo že »svojega« dela dovolj. To je popolnoma napačna predpostavka, zaradi katere ima 90 % vodij težave pri vodenju ljudi, ki jim niso podrejeni.

Uspešno vodenje projekta sloni na najmanj treh različnih dejavnikih:

- doseganju ciljev (projekta),
- vodenju projektne procesa,
- vodenju tima.

Morda se vam zdi, da je doseganje cilja najbolj pomemben dejavnik, ker je najbolj viden. Vendar je vprašanje, ali bo vodja dosegel cilje projekta, v veliki meri odvisno od tega, kako ga vodi in od njegovega stila vodenja.

Vodja se pri vodenju ljudi, ki mu niso podrejeni, preveč osredotoča le na delo in zato hoče vse narediti sam.

Raziskave nakazujejo, da si v večini primerov vodje dodelijo 80 % dela celotnega projekta. Zakaj? Zato, ker hočejo narediti vse sami, saj niso nadrejeni sodelavcem. Prav tako jih je strah, da se bodo ljudje uprli, če jih bodo preveč zasuli z delom. Pri tem pozabijo na svoje druge obveznosti do projekta. To pa privede do velikih težav.

V realnosti bi morali vodje narediti ravno obratno. Uspešni vodje pri vodenju ljudi, ki jim niso podrejeni, večino časa namenijo prav - vodenju ljudi. V samo vodenje ljudi vložijo več energije in pozornosti: pomembno je, da pravilno razdelijo delo, in da je jasno, kdaj in kaj mora narediti vsak član projektne skupine. Sodelavci morajo imeti jasno sliko, kaj vodja pričakuje od njih.

Zato je pri vodenju ljudi pomembna predvsem socialna sposobnost vodenja – torej socialna moč vodje, ne formalna.

Kakšne procese bo vodja uporabil pri svojem projektu? Če je zaposleni v večji ali zelo urejeni organizaciji, potem ima nekatere procese že oblikovane. Vsaka organizacija dela stvari na določen način in tega se mora držati tudi vodja. V vsakem projektu pripada nekaj procesov vodji projekta oz. njegovemu načinu vodenja. Eden izmed takih procesov je praviloma – komunikacija.

Komunikacija je proces, ki mora potekati med vodjo in člani/sodelavci. V tem procesu je potrebno jasno določiti:

- kako bo potekalo poročanje,
- kakšni so mejniki, ki jih je potrebno doseči (in do kdaj),
- kaj je potrebno narediti v primeru, če se pojavijo nepričakovane spremembe,
- kako je z nagradami in priznanji.

Če vodja sodelavcev neposredno ne nadzoruje, je pri takšnem vodenju bistvenega pomena, kako poteka komunikacija. Zato je pomembno, da jim zna na privlačen način (marketinško) predstaviti potek projekta in kako bodo stvari delovale v tej »družini«. Več o tem v naslednjem poglavju.

Vzvod vpliva

»Formalno vodenje lahko nekomu dodelimo, pravo vodenje si mora vsak zaslužiti.«

Formalno vodenje je tisto, ki vam ga nekdo dodeli kot vodji. Po navadi je to vaša organizacija. S tem dobite dovoljenje oz. določeno moč, ki jo lahko uporabite pri svojih podrejenih, da dosežete želeni cilj.

Socialna moč je tista moč, ki jo vodji dodelijo podrejeni. To ni nekaj, kar je vodji dano z nazivom »vodja«, ampak si mora to zaslužiti. Podrejeni vodji dajo socialno moč, ker/ko mu zaupajo, ga spoštujejo in ga priznavajo za (kompetentnega) vodjo.

Pomembno je, da si vodja zgradi vpliv znotraj kot tudi izven svojega tima. Vaš stil vodenja je izredno pomemben. Kakšen je vaš vpliv na sodelavce je odvisen od tega, kaj jim lahko ponudite v zameno za tisto, kar potrebujete.

Da lahko vodja postane uspešen pri vodenju ljudi, ne sme večino svojega časa preživiti zatopljen v papirje, ampak mora največ časa usmeriti v ljudi in v komunikacijo z njimi. V podjetju Hewlett-Packard so npr. že leta 1990 opravili študijo, ki je pokazala, da njihovi vodje namenijo 5 % svojega časa tehničnemu (operativnemu) delu ter 85 % časa vodenju ljudi in projektni koordinaciji. Vsak vodja bi se moral torej vprašati, ali pri vodenju daje prednost ljudem (pred nalogami in opravili)?

Veliko mladih in neizkušenih vodij gre skozi zelo kruto šolo: naložijo si preveč operativnega dela, saj imajo občutek, da drugače niso nič prispevali k projektu. S tem žrtvujejo svoj osebni prosti čas in ker so preveč obremenjeni ter pod stresom, na koncu škodijo tudi projektu.

Od velikosti tima, tipa projekta, naloge, ki jo je treba opraviti, itd., je tudi odvisno, kaj počne vodja v svoji vlogi. V primeru, da ima samo 2 ali 3 sodelavce, bo seveda moral imeti večji delež operativnega dela. Če jih ima 8 ali več, pa potrebe po operativnem delu tako rekoč ni.

Ne glede na velikost tima ali projekta, je tu vedno 10 % časa, katerega namembnost se ne spremeni: to je čas, ki ga mora vodja porabiti za člane tima. Poudarek je na besedi »mora«. V teh 10 % časa sodijo sestanki, sestanki ena na ena, e-poštna sporočila, telefonski sestanki, reševanje problemov, poročanje itd.

Vodja, ki nameni premalo časa vodenju, upravljanju in komunikaciji s timom, bo upočasnil projekt in izgubil nadzor nad njim.

Ključne naloge vodje

Katere so torej ključne naloge vodje?

- Kadruje in »zaposluje« ljudi za projekt.
- Sporoča vizijo projekta in predstavlja projekt v celoti.
- Služi kot kontaktna oseba za zunanje sodelavce in vodje povezanih projektov.

- Vodi proces planiranja projekta.
- Obvladuje spremembe v projektu.
- Predstavi probleme in druge nenapovedane stvari, če se pojavijo.

Vodenje svojega tima lahko vodja izboljša tako, da krepi svoje veščine na področju stila vodenja, komunikacije in motivacije tima. Poglejmo natančneje, kaj lahko stori.

Stil vodenja

Vodja mora ugotoviti, kateri (operativni) stil vodenja bo najbolj primeren za njegovo ekipo. Toda kako?

Od številnih dejavnikov je odvisno, kateri stil je smiselno uporabiti: od potrebe ekipe, lokacije tima ali tipa projekta. Dejstvo je, da mora vodja sprejeti različne sloge, da bo lahko učinkovit v različnih delih projekta ali s posamezniki projektne skupine.

Stil vodenja, ki ga bo vodja prevzel, bo določal, kako ga bodo dojemali člani ekipe. Pomembno je, da razume, katere vrste moči poznamo v organizaciji, da lahko smiselno zastavi svoj stil vodenja. Te so:

- Moč položaja.
- Moč zastraševanja.
- Moč nagrade.
- Moč strokovnosti.
- Moč osebnosti.

V večini organizacij je najbolj vidna moč tista, ki jo ima vodja zato, ker je »šef«. Ima moč položaja in moč zastraševanja. Obe obliki moči sta formalne narave, saj izhajata iz njegovega (formalnega) naziva.

Ko vodi ljudi, ki mu formalno niso podrejeni, teh moči ne more uporabiti, ker jih preprosto nima (v dovolj veliki meri). Da je lahko kljub temu dober vodja, jih v resnici načeloma sploh ne potrebuje. Uporaba moči položaja in zastraševanja sta pri vodenju zadnji opciji, ki se uporabljata zgolj takrat, ko noben drug dejavnik ali motivator ne deluje.

Za vodenje so bistveno bolj učinkovite druge vrste moči. Npr. moč, da vodja nekoga nagradi. Vsakdo lahko nekoga predlaga za nagrado, ga pohvali oz. naredi nekaj, da se bo oseba počutila cenjeno. To ni odvisno nujno od položaja, ki ga ima v organizaciji.

Formalni vodja ima možnost, da odobri večje (denarne) nagrade svojim podrejenim. Vendar tudi projektni vodja, ki vodi tim ljudi, ki mu niso neposredno podrejeni, lahko je vedno in povsod pozoren na priložnosti, da se jim zahvali in da jih nagradi. To lahko naredi pogosteje ter bolj premišljeno. Z nagradami, ki jih njegovi sodelavci bolj cenijo: dobra temna čokolada, karta za posebno prireditev, pohvala pred sodelavci, zahvala za pomoč, pomoč pri drugem projektu, kjer se je oseba znašla v težavah, kontakt dobrega kiropraktika ali zidarja, ... možnosti je nešteto.

Dobra komunikacija

Dobra komunikacija je steber vsakega uspešnega vodenja in je najmočnejše orodje, ki ga ima vodja na razpolago. Dober vodja rad "preveč komunicira" oz. deluje že malce nadležno. Ljudem, ki so povezani s projektom, je veliko bolje, da je vodja nadležen in da jim za vsak slučaj daje še dodatne kopije podatkov, kot pa da jih dobijo premalo.

Učinkovit vodja projektov npr. pošlje zapletene dokumente po e-pošti in nato še pokliče po telefonu, da razčisti zmedo. Prav tako s kratkim zapisom po elektronski pošti dokumentira pogovor po telefonu, tako da ima zapis ustnega dogovora. Skozi celoten potek projekta je to eno od najboljših kontrolnih orodij, kar jih lahko uporablja vodja.

Del komunikacije predstavljajo tudi sestanki. Včasih se bo vodji zgodilo, da se bodo na sestanku pojavile nepredvidljive teme, ki mu bodo rušile dnevni red.

Čeprav bodo obstajali primeri, ki bodo nujnejši od dnevnega reda, ki ga je vodja pripravil, si le-ta ne sme dovoliti, da bi s pogovorom zašli. Zadevo mora takoj zaježiti in druge teme obravnavati izven dnevnega reda tega sestanka. Problemi, ki se pojavijo na sestankih, se le redkokdaj tičejo vseh prisotnih in predstavljajo slabo porabo časa.

Če bo vodja na sestankih slabo porabljal čas, se jih ljudje ne bodo več udeleževali, saj jim bo predstavljal izgubo časa. To pa je lahko usodno za njegov projekt. Njegovemu timu se bo zdel sestanek koristen in se ga bodo z veseljem udeležili, če bo na njem:

- izpostavil tudi manjše dosežke in ljudi, ki so za njih zaslužni;
- opravil hiter pregled tega, kar je še pred vami na projektu;
- omogočil vsakemu udeležencu, da na kratko komentira o zadevah, ki se tičejo tima.

In kako si vodja zagotovi prisotnost sodelavcev na sestankih?

Od vsakega člana mora pridobiti zavezo, da bo prišel na sestanek. Pomembno je tudi, da je vodja točen, da so sestanki kratki in učinkoviti. Dnevni red naj udeležencem pošlje vnaprej, da se lahko na sestanek pripravijo.

MBWA

Kaj je pravzaprav Management s hojo naokrog (ang. Management by Wandering Around (MBWA)?

Naj vam ponazorim s slovenskim primerom. Prijateljica, ki je bila v službi pri Zoranu Jankoviču, ko je bil še direktor Mercatorja, je MBWA opisala takole: »Potrebuje ure in ure, da pride od vhoda v stavbo do svoje pisarne. Ustavlja se pri vsakomur in z vsemi govori, ne glede na to, ali je to čistilka ali direktor financ. Vedno si vzame čas za svoje sodelavce in jim daje občutek pripadnosti ter pomembnosti.«

Management s hojo naokrog je tehnika, s katero vodja spremlja delovanje svojih sodelavcev. To je lahko direktor, ki gre na obhod po podjetju. Lahko je vodja, ki stopi do vsakega podrejenega, in spremlja napredek oz. dogajanje na delovnem mestu. Ali pa vodja projektov, ki pokaže zanimanje za svoj tim.

Cilj te metode je, da vodja izmenjuje informacije s sodelavci, in sicer v obliki dvosmerne komunikacije vodja-sodelavec-vodja. S tem vodja svojim podrejenim sporoča, da so vrata njegove pisarne vedno odprta in da jim je na voljo za vsakršno vprašanje, predlog, idejo ali problem. Na ta način se vzpostavi medsebojno zaupanje, poveča se pretok informacij, komunikacija pa postane hitrejša in učinkovitejša.

Ker se pri tej tehniki informacije zelo dobro pretakajo, naj bo vodja pozoren, da ga kakšna kritika ne bo spravila v obrambni položaj. Pomembno je, da pozorno posluša! Pusti naj, da mu sogovorniki povedo čim več, čeprav zaidejo na druge tematike pogovora. Izogiba naj se soočenjem ali sporom. Raje naj vzpodbujaja odprto, zaupanja vredno okolje in osebno naj spoznava vsakega člana svojega ekipe. Četudi je sramežljiv ali introvertiran, je pomembno, da se sprehajaja med sodelavci. Vaja in vztrajnost mu bosta sčasoma olajšali zadeve.

Motivacija

Največji izziv za vodje je večkrat, kako naj motivirajo sodelavce k delu, še posebej če njimi nimajo nobene formalne moči? Na to vprašanje lahko preprosto odgovorimo z drugim vprašanjem: »Če vam vaš vodja daje občutek pomembnosti in pripadnosti, ali boste pripravljeni delati več ali manj?«

Vodja tima ljudi, ki mu niso podrejeni, nima veliko pooblastil. Zato večkrat (napačno) sklepa, da jim nima kaj ponuditi, da bi si želeli delati za njega oz. na tem projektu. To seveda ne drži. Vsi imamo možnost, da trgujemo z izmenjavami, ki jih lahko ponudimo članom našega tima. Kaj mislim s tem?

Preprosto to, da vodje imajo pri vodenju projektov na razpolago veliko stvari, ki lahko sodelujočim na projektu koristijo in zanje predstavljajo neko pomembno dodano vrednost.

Poigrajmo se s konkretnim primerom: recimo, da vodja potrebuje v svojem timu osebo, ki je dobra v številkah in natančna. Ko jo izbere, je našli točno takšno, kot jo potrebuje. Torej!

Vodja naj si zapiše si svoj cilj – kaj želi, da ta oseba naredi. Potem naj se postavi v njeno kožo. Če bi bila ta oseba vodja in bi prišla do vodje s prošnjo, da naredi to in to, kaj bi si vodja mislil? Morda: »To je samo dodatno delo zame.« Ali pa: »Saj imam že dovolj svojega dela.« Ali pa: »Zakaj bi že to počel?«

Zato je pomembno, da vodja razmisli, kaj ji lahko ponudi v zameno. Kakšna je vrednost, ki jo lahko ona dobi skozi delo na tem projektu? Vodja naj torej razmisli o možnostih za izmenjavo: kaj ji bo ponudil, da bo naredila tisto, kar on potrebujete? Kaj ima v svojem naboru za izmenjave?

Lahko je tudi vrednost skozi projekt. To pomeni, da ima vodja zanimiv projekt, pri katerem si želijo drugi sodelovati, želijo biti del tega.

Mogoče boste ta koncept bolje razumeli, če vam ga razložim z zgodbo. Kolegica je bila glavna urednica zelo specifične strokovne revije. Za pripravo revije je potrebovala pomoč sodelavcev, ki pa nad tem niso bili navdušeni. Na začetku nihče ni želel pomagati, saj so vsi v tem videli samo dodatno delo, brez koristi. Kolegica ni obupala. V pol leta je revijo vsebinsko prenovila, tako da je imela zanimive članke in odmevne avtorje. Ob vsakem izidu je poskrbela, da so vsi potencialni sodelavci prejeli en izvod. In kaj se je zgodilo? Po 6 mesecih so sodelavci začeli pozorno spremljati napredek revije. Nekaj jih je celo vprašalo, ali bi lahko tudi sami napisali krajši prispevek. In ko je ponovno povprašala, če bi sodelovali pri razvoju in nadgradnji revije, je tokrat prejela veliko pozitivnih odgovorov.

Na začetku ni nihče želel zapravljati časa z brezvezno revijo. A vsi so si želeli sodelovati pri projektu, ki je bil v vzponu, v razvoju in ki je dosegal dobre rezultate.

Bistvo motivacije ni denar. Zelo veliko dejavnikov obstaja, s katerimi vodje lahko motivirajo sodelavce. Če želimo vedeti, s čim jih motivirati, jih moramo osebno dobro poznati. To pa je ključno za uspešno motiviranje vseh timov – tistih, ki so formalno podrejeni vodji, in tistih, ki mu niso.

Kako gradimo vpliv vodje znotraj ekipe?

Pri vodenju je velikokrat tako, da damo sodelavcem navodila, kaj naj naredijo. Pozabimo pa jim povedati, zakaj je to pomembno? Zakaj to sploh počnejo?

Če sodelavcem vodja ne pove, zakaj naj nekaj počnejo, deluje to na sodelavce zelo de-motivacijsko.

Ste se morda kdaj pogovarjali z nekom, ki vam je rekel, da v službi ne počne nič pametnega? Da cele dneva samo prelaga papirje in da je veliko drugega pomembnejšega dela, ki bi ga bilo treba opraviti?

Ko vam to razlaga, o čem mislite, da razmišlja?

Morda o tem, kaj prispeva k organizaciji z delom, ki ga opravlja? Prav gotovo ne.

Kako visoka je njegova motivacija? Verjetno ne preveč visoka.

Zato je pomembno, da si vodja vedno vzame čas, ko delegira večje ali nove projekte članom svojega tima. Obrazloži naj jim celovito sliko projekta in kako bo njihovo delo prispevalo k skupnemu cilju.

Vodja mora biti njihov mentor in trener, vedno naj jim bo na voljo in pomembno je, da jih ne pozabi pohvaliti, ko dobro opravijo delo.

Vzvod merila

»Na voljo ni popravnega izpita«

Zadnji vzvod vodje so merila. Če vodja želi voditi projekt, mora imeti zelo jasno postavljena merila. Če vodi projekt, pri katerem mu ljudje niso podrejeni, je to še toliko bolj pomembno.

Ko vodja postavi jasna merila, poveča kontrolo nad dogajanjem.

Sodelavci bodo bolje razumeli projekt, če bodo vedeli, da obstaja neko merilo, s katerim bo vodja meril njihovo uspešnost. Z merili vodja sodelavce bolj motivira, da dosežajo cilje, ki si jih je zastavil.

Kako pa merila vplivajo na samo vedenje ljudi?

Vodja ima ponavadi cilj, ki ga želi doseči s projektom. Ko postavi merila, lahko spremlja, kako hitro se člani tima pomikajo proti cilju. Seveda mora pri tem upoštevati, da bodo merila vplivala tudi na vedenje ljudi in ravno vedenje je tisto, s katerim vplivamo, da zagotovo dosežemo cilj. Dobro postavljena merila vplivajo na vedenje ljudi, kar posledično vpliva na lažje doseganje postavljenih ciljev.

In katera so osnovna merila, ki jih je smiselno uporabljati pri vodenju ljudi? Takšni sta vsaj 2 merili: čas in denar. Dovolite mi, da ju razložim.

Prvo merilo je razkorak med predvidenim časom za določeno nalogo in dejansko porabljenim časom. To pomeni, da si mora vodja za vse naloge, ki jih dodeli sodelavcem, postaviti vmesne roke in spremljati časovnico projekta, da vidi, kje se trenutno nahaja. Če npr. načrtuje, da bo prve tri faze

projekta naredil v prvi polovici leta, mora po pol leta natančno vedeti, kje ste: ali zamuja ali je v prednosti ali deluje v skladu s časovnico.

Drugo merilo - denar, pa je razlika med osnovnim proračunom in dejanskimi stroški projekta. Skozi celoten postopek vodja spremlja, koliko sredstev je že porabil in koliko mu jih je še na voljo. Nekako tako kot pri vašem osebnem dohodku: ko prejmete plačo na vaš transakcijski račun, imate jasno sliko, koliko denarja imate na razpolago, kdaj in zakaj ga lahko porabite. Verjetno veste, da ne morete zapraviti več, kot ga imate ter da ne smete zapraviti vsega že v prvih dveh tednih. Emano mora ravnati vodja pri vodenju projekta.

Če torej vodja želi uspešno voditi ljudi, ki mu niso podrejeni, je ključnega pomena, da ima merila in da so ta dobro postavljena. Če na začetku ali na sredini projekta vodja ugotovi, da se je nekje zmotil, imate še čas, da to popravi. To se mu sicer ne sme dogajati prepogosto, ker njegovi sodelavci ne bodo z veseljem 3x popravljali stvari zaradi napak, ki jih je naredil vodja.

Delegiranje

Pri vsaki razpravi o delegiranju se skoraj brez izjeme vedno najde vodja, ki pove, da "če želiš, da je nekaj narejeno dobro, moraš narediti sam". In "da bi trajalo več časa, da nekomu nalogo delegiraš, kot pa da jo preprosto sam narediš."

Obe trditvi sta seveda točni v trenutku, ko vodja naloge še ni delegiral in ko sodelavec zanjo še ni usposobljen.

Vendar ena izmed ključnih nalog vodje je prav delegiranje. Vodje morajo delegirati, zato ker je njihov čas dragocen in če ne delegirajo, utonejo v morju dela. Posledično so rezultati njihovega tima slabši, kot bi lahko bili, vodje pa se lahko znajdejo v težavah pri uravnavanju zasebnega/poslovnega življenja.

Čeprav to seveda drži, je prav v tem načinu razmišljanja tisti izvirni greh, ki pripelje številne vodje do neuspehov pri delegiranju in do zgoraj omenjenih trditev oz. spoznanj.

Ker vodje dojemajo delegiranje prvenstveno kot način, kako se znebiti dela in ga položiti v naročje nekomu drugemu, se ga lotevajo na popolnoma napačen način: ne investirajo dovolj časa in energije, da bi svoje sodelavce usposobili in jih vpeljali v nove naloge. Ker razmišljajo zgolj o sebi, in o tem, kako razbremeniti sebe, nimajo dovolj potrpljenja in s svojim početjem "dokažejo" pravilnost zgornjih trditev.

Vendar če naj sodelavec dobro opravlja novo nalogo, mora vodja o delegiranju razmišljati drugače, in sicer kot o investiciji časa – svojega in sodelavčevega.

Delegiranje zahteva čas, potrpljenje in napor. Ko vodja želi delegirati nalogo, si mora vzeti predvsem na začetku veliko časa. Načrtovati mora srečanja/pogovore za spremljanje napredka pri nalogi. Predvsem pa se mora fokusirati na to, kako lahko sodelavec postane uspešen, in ne na to, kako se bo sam znebil naloge.

Xeroxova študija

Prav gotovo ste kdaj že slišali za eksperiment, ki so ga izvedli v 70. letih prejšnjega stoletja in nosi ljubkovalno ime "xerox study". V tem eksperimentu je skupina raziskovalcev poskusila ugotoviti, kateri je najboljši način, da preskočijo vrsto za uporabo kopirnega stroja. Izziva so se lotili s tremi različnimi pristopi:

1. pristop: "Oprostite, imam 5 strani: Ali lahko uporabim kopirni stroj, ker se mi mudi?"
2. pristop: "Oprostite, imam 5 strani. Ali lahko uporabim kopirni stroj?"
3. pristop: "Oprostite, imam 5 strani. Ali lahko uporabim kopirni stroj, ker moram narediti kopije?"

Ko so uporabili prvo različico, se je 94 % vprašanih strinjalo in jih spustilo naprej. V bistvu torej skoraj vsak, ki so mu postavili to vprašanje, je dovolil, da jih je oseba s 5 stranmi prehitela pri uporabi kopirnega stroja. Morda zato, ker se poistovetili z njeno situacijo – se ji je mudilo.

Ko so uporabili drugo različico, se je 60 % vprašanih strinjalo in jih spustilo naprej. Bilo jih je torej precej manj kot v prejšnji različici, morda zato, ker oseba ni navedla razloga.

Ko so uporabili tretjo različico, se je 93 % vprašanih strinjalo in jih spustilo naprej. Rezultat je bil torej skoraj takšen kot v prvi različici. Vendar v tej tretji različici je bilo nekaj čudnega: razlog, ki so ga ponudili ("ker moram narediti kopije"), je bil smešen. Seveda so morali narediti kopije! Le kdo čaka v vrsti pred kopirnim strojem, če ne namerava narediti kopij???

Kaj je bil torej zaključek eksperimenta? Študija je pokazala, da pri vplivanju na ljudi ni pomemben razlog, ampak zgolj uporaba besedice "ker". Če povemo drugače: ob uporabi besedice "ker" se za 33 % poveča pripravljenost ljudi, da sledijo vašim prošnjam in navodilom. Kaj je tisto, kar pride po besedici ker, v bistvu niti ni tako pomembno (čeprav je seveda priporočljivo, da ima razlog smisel).

Če želi torej vodja povečati učinkovitost svojega vodenja, je pomembno, da pogosto uporablja besedico ker. Lahko jo uporablja vsakokrat ko komunicira s svojimi sodelavci - v e-poštnih sporočilih, v ustnih navodilih, še najpomembneje pri delegiranju ... Skratka: povsod, kjer lahko: "Sonja, potrebujem tvoje poročilo do četrтка, ker ga želim pregledati pred sestankom v petek.", "Mojca, dogovorite se za termin sestanka s Petrom, ker se morava pogovoriti o naši strategiji.", "Uroš, rezervirajte mizo v Mignonu, ker bomo peljali goste na kosilo."

Tako preprosto je to. In poveča vaš vpliv pri sodelavcih za 33 % .

Parkinsonov zakon

Parkinsonov zakon lahko preprosto razložimo takole: Vsako delo se skrči ali razširi, glede na čas, ki mu ga namenimo. Pomislite, koliko vam uspe v službi narediti zadnjih par dni preden greste na dopust. Vaša učinkovitost je izjemna. Neprimerljiva je s tem, kar počnete ponavadi. Zakaj? Ker imate takrat preprosto več stvari, ki jih je treba narediti v izjemno kratkem času.

Parkinsonov zakon torej izpostavlja, da se naše "delo" prilagodi količini časa, ki mu ga namenimo. Prav zaradi tega za pripravo nekega poročila lahko enkrat porabite cel dan, če si ga "vzamete" za to. Drugič pa lahko podobno nalogo opravite v samo dveh urah, ker je pač takrat rok in se mudi. Delo se je torej v obeh primerih prilagodilo količini časa, ki ste mu ga namenili."

Kaj Parkinsonov zakon pravzaprav pomeni za vodje?

Večina ljudi teži k temu, da zavlačuje z nalogami, ki niso nujne, in da jih prestavlja. Tudi jaz sem takšna. Ponavadi odlašam z delom na ne-nujnih nalogah in najdem za to navidezno smiselne utemeljitve – čakam na dodatne informacije, moram še nekaj preveriti, nimam še pravega koncepta, nimam navdiha, ... Če povem drugače: naloge, ki nimajo rokov – ki torej nimajo dodeljenega časa – jih najpogosteje sploh ne naredimo.

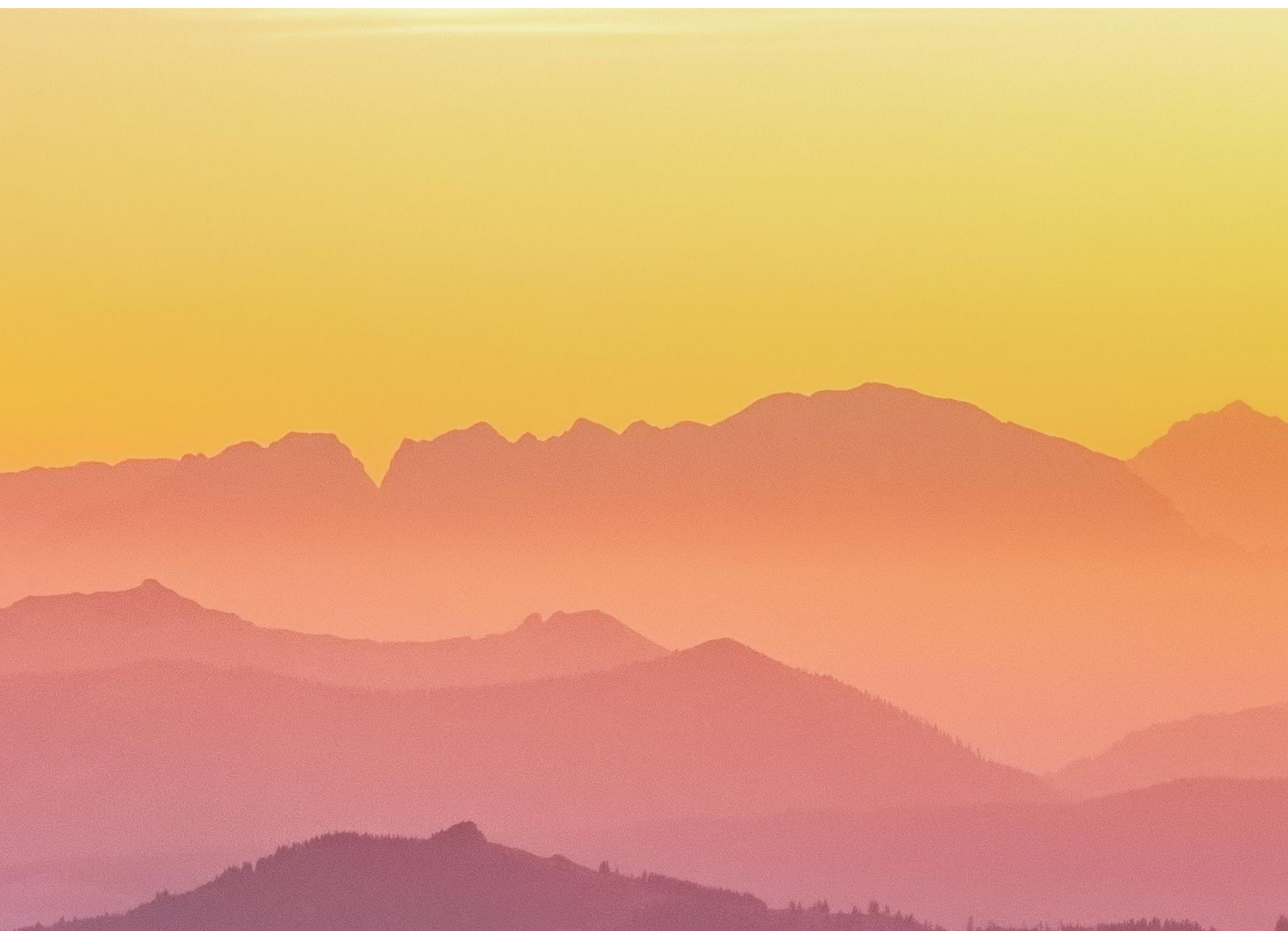
To je prvi in ključni razlog, zakaj pri vodenju vodja ne sme nikoli dodeliti svojim sodelavcem nalog, ne da bi postavili roka.

Postavljanje rokov ima še številne druge prednosti – ustvarja nek občutek nujnosti, ustvarja odgovornost, spodbuja sodelavce k izpolnjevanju naloge, jim pomaga določiti prioritete in – potem ko je naloga opravljena v roku – jim da nek občutek zadoščenja.

Postavljanje rokov za vsako nalogo predstavlja torej win-win situacijo za vse vpletene – za vas in za sodelavce. In če je rok čez nekaj tednov ali mesecev, ustvarite še nek vmesni korak, še nek vmesni rok, da preverite, kako sodelavec napreduje z nalogo.

Vendar res vedno, vedno, vedno postavite rok.

Organizacijsko maščevanje: kaj je, zakaj se pojavlja, kako ga odpraviti?



Če si predstavljate pod pojmom organizacijsko maščevanje osebni obračun, fizični napad ali celo umor potem naj vam predstavim, kako izgleda organizacijsko maščevanje v najbolj običajnem delovnem okolju.

V trgovini se je zbrala zanimiva gruča ljudi. Nezadovoljnih strank. Precej neučakanih. In verjetno tudi precej naivnih, saj je pričakovanje, da bo prodajalka v petek popoldne okrog 15. ure sposobna rešiti kakršnokoli težavo, vse prej kot realno. Vsi očitki glede fleksibilnosti, organiziranosti, točnosti družbe so seveda leteli na nič krivo prodajalko. Pa čeprav smo vsi vedeli, da ni nič kriva, smo izkoristili priložnost in ji odkrito povedali, kako z našega vidika potekajo stvari v podjetju. Končno smo se pomirili in potrdili prodajalki, da res ni nič kriva.

Nakar – presenečenje! Prodajalka nam zaupa, kako z njenega vidika potekajo stvari v organizaciji – nekaj besed o brezbržnosti nadrejenih, o popolnem ignoriranju strank, o čisti birokratizaciji vseh postopkov, o tem, da ne vedo eden za drugega, kaj kdo dela, pa še kakšno zadevo, o kateri raje ne bomo spregovorili.

Predstavljajte si zdaj, da se sodelavci v vaši organizaciji tako pogovarjajo doma, s prijatelji, znanci, vašimi bodočimi kadri in celo (potencialnimi) strankami.

Ali je maščevanje res malenkostni strošek?

Organizacijsko maščevanje je več kot le uničevanje ugleda organizacije. Maščevanje lahko ima tudi kratkoročne finančne posledice: »nedovoljena izposoja« (da ne rečemo kraja) pripomočkov in izdelkov, odsotnosti zaradi domnevnih (da ne rečemo namišljenih) bolezni, »nenamerno« zamujanje v službo in na sestanke, namerno zmanjšanje produktivnosti in napora, vloženega v opravila, bojkotiranje vzpostavljenih sistemov (zanemarjanje ažuriranja baz podatkov), pa vse do hujših stvari, kot so prikrito sodelovanje s konkurenco, izvajanje »lastnih koristi« v službi in prikrievanje podatkov, ki so pomembni za poslovanje podjetja.

Nazadnje pa ne morem mimo tistega, kar resnično vsi poznamo: zaposleni se drži navodil do pičice natančno - »Naredil sem tako, kot ste rekli.« - , pa četudi ve, da v danem primeru niso najbolj primerna. Vodja pa pri tem ne ve, ali bi začel raje tuliti, si puliti lase ali bi zaposlenega brcnili (metaforično, seveda) skozi vrata.

Malenkosti? Odvisno od stališča. Ali je malenkost, ko zaposleni v svojem 25-letnem službenem obdobju v avtomobilski proizvodnji ukrade dovolj veliko število delov, da lahko sam sestavi

avtomobil? Ali je malenkost, ko vodja proizvodnje začne upoštevati, da morajo dnevno pripraviti 20 tortic več, kot je naročil, ker takšno je namreč povprečje dnevnega »izhlapevanja« tortic?

Ali je malenkost, ko seštejete, koliko namišljenih bolniških imajo sodelavci v letu dni, koliko pisarniških pripomočkov je izginilo v zadnjih petih letih, koliko preveč papirja ste porabili, in nenazadnje, kolikokrat so vas sodelavci »pustili na cedilu«, ko je bilo res pomembno, da bi podaljšali delovni čas in stisnili zobe?

Raziskave so šele v zadnjem dvajsetletju pokazale, kolikšni so stroški tovrstnega početja. In ko so organizacije seštele vse te »malenkosti«, so ugotovile, da vsota niti slučajno ni »malenkost«. Tak je bil primer blagajničarke-tatice, ki je bila zaposlena v trgovini velike živilske verige in je v povprečnem delovnem dnevu stranke in podjetje naplahtala za vsoto, ki je bila trikrat večja od dnevne plače. Pa seveda ni bila edina v klubu.

Pojavljata se nam torej dve vprašanji: zakaj zaposleni to počnejo in kako to odpraviti?

Zakaj se zaposleni maščujejo?

Najprej se moramo znebiti napačnega posploševanja, da lahko zaposleni spadajo le v eno izmed dveh kategorij: dobri ali slabi. Zaposleni niso »pridni« ali »hudobni«. Če zaposleni krade na delovnem mestu in tega ne počne v trgovini ter pri sosedih, potem je verjetno, da je nekaj narobe na delovnem mestu, ne pa, da je zaposleni veteran me tatovi.

Treba se je torej osredotočiti na to, kar se dogaja na delovnem mestu. Zaposleni se maščuje predvsem iz dveh razlogov: prvič, ker želi z maščevanjem »popraviti« neko stanje, vrniti nekemu milo za drago; in drugič, ker želi na tak nek način izraziti svoje nezadovoljstvo. Strokovnjaki ugotavljajo, da obstajajo štiri sklopi dejavnikov, ki pripomorejo k pogostejši »uporabi« maščevanja:

- 1) pomanjkanje pravičnosti na delovnem mestu,
- 2) osebni dejavniki,
- 3) delovno okolje in
- 4) vsebina ali obseg delovnih opravil.

Obravnavanje vseh štirih tem bi ta članek spremenila v novo verzijo romana Vojna in mir, zato bom tokrat obravnavala le eno vrsto dejavnikov: pravičnost na delovnem mestu.

Proceduralna pravičnost v delovnem okolju

Ko govorim o pravičnosti, tu mislim predvsem na dve obliki pravičnosti – na proceduralno in interakcijsko pravičnost.

Kaj ta dva pojma pomenita, bom ponazorila s primerom. Miha in Alan se v organizaciji potegujeta za mesto vodje. Vodstvo odloči, da bo mesto ponudilo Alanu. Kako bo na to gledal Miha?

Miha bo lažje sprejel, da ni bil povišan na mesto vodje, če bo vedel, da sta z Alanom imela oba enake možnosti, da sta vodstvu predstavila svojo strategijo in akcijski načrt, torej, da je bil proces izbire pravičen. Seveda še vedno ne bo navdušen, da je Alan »zmagal«, vendar strokovnjaki potrjujejo naslednje: če bo Miha imel občutek, da je bil postopek »pravičen«, potem je veliko manjša verjetnost, da se bo poskušal maščevati organizaciji in/ali vodstvu.

Manjša je torej verjetnost, da bo poskušal omajati avtoriteto novega šefa - Alana, da bo poskušal na vse načine dokazati, da Alan ni dober vodja, da bo z njim omejil sodelovanje na tisto, kar je nujno potrebno, in tako neposredno škodil uspešnosti organizacije.

V tem primeru lahko govorimo o proceduralni pravičnosti, t.j. pravičnosti postopkov, ali - z drugimi besedami – če obstajajo v organizaciji neka obče priznana in sprejeta pravila, po katerih se nadrejeni ravnaajo, ali če se vse odvija le v skladu z »voljo tistih, ki imajo moč«.

Kako lahko preverimo proceduralno pravičnost v neki organizaciji? Postavimo si npr. lahko nekaj relevantnih vprašanj, kot so npr. naslednja: ali obstaja npr. v organizaciji (merljiv) sistem, po katerem nagrajujejo zaposlene, na katerega se lahko vodja sklicuje, ko se odloča, kdo bo prejel nagrado za uspešnost. Ali pa gre pri nagrajevanju pogosto za ocene »na oko«? Čeprav je mogoče ocena »na oko« bolj pravična z ozirom na rezultate, je za izogibanje pojavu maščevanja predvsem pomembno, da obstaja pri zaposlenih percepcija, da so postopki pravični.

Raziskave namreč kažejo, da se zaposleni maščujejo, ko menijo, da je postopek dodeljevanja nagrade nepravičen in se redkokdaj maščujejo, če je postopek pravičen, rezultat pa nezaželen (niso prejeli nagrade). V tem slednjem primeru so nezadovoljni, vendar pa se ne maščujejo. Pomembna ni torej toliko pravičnost rezultata, temveč pravičnost postopka.

Interakcijska pravičnost

Podobno je tudi z interakcijsko pravičnostjo, – t.j. pravičnostjo medsebojnih odnosov. Vzemimo primer, da mora vodja podrejenemu povedati, da je njegovo delo pod vsako kritiko.

Če ga bo vodja v javnosti nadrl in mu brez ovinkov povedal, kaj misli o njegovem delu, je zelo verjetno, da bo vodja v prihodnosti deležen kakšnega bumeranga – v obliki zmanjšanja vloženega napora v delo, manjše lojalnosti organizaciji ali pa v kakšni drugačni obliki. Mogoče bo vodji priletel kakšen (v Sloveniji k sreči še vedno metaforičen) nož v hrbet. Mogoče se bo zaposleni maščeval tako, da bo neprimerni osebi razodel poslovno tajnost, poškodoval namenoma del opreme (v računalnik lahko vedno zaide kakšen virus), zamolčal vodji, da je poklicala stranka, in prosila, če jo nemudoma pokličete nazaj, zapravljal čas vodje z namernim zamujanjem. Vodja pa tega maščevanja ne bo zlahka zajezil.

Odkrivanje in zajezitev organizacijskega maščevanja

Glavna značilnost organizacijskega maščevanja je ta, da je težko merljivo. Vodja ne bo nikoli mogel z zanesljivostjo oceniti, ali je zaposleni nameraval zamuditi, ali je zamudil po nesreči, ali je storil napako ali se mu je za kakšno zadevo maščeval. »Dobre« ali »slabe« vere sodelavca se nikoli ne da oceniti, ne da bi pri tem naredili še kakšno večjo »krivico«.

Ključni problem pa je, da si večina vodij v trenutku, ko so deležni bumeranga, ne postavi vprašanja, v koga so ga oni sami prvič usmerili, temveč se vpraša, odkod je prišel. Namesto, da bi se osredotočili na to, zakaj se zaposleni maščuje, se osredotočijo na to, kateri zaposleni se maščuje.

Interakcijska pravičnost ni torej pravičnost informacije, ki jo posredujete, temveč gre za vprašanje, ali se zdi zaposlenemu pravičen odnos, ki ga ima vodja do njega. Ali mu je vodja na primeren, po sodelavčevem mnenju pravičen, način posredoval informacijo, da ni postal vodja, da je bil odpuščen, da je naredil ogromno napako, da je njegovo delo zanič? Ali ga je vodja pri tem užalili, javno osramotil, omajal njegovo samozavest, popolnoma povozil njegova čustva in človeško dostojanstvo?

Raziskave namreč potrjujejo, da se zaposleni, ki jim slabe informacije posredujete »pravično«, ne maščujejo, medtem ko so nepravilno posredovane informacije glavni vir maščevanja v podjetju.

Sodelavci so pozorni predvsem na štiri aspekte interakcijske pravičnosti:

- resničnost izjav: ali jim vodja laže/prikriva informacije, posreduje nepopolne/prirejene podatke

- spoštovanje: ali vodja z ljudmi ravna (ne)spoštljivo. Vendar pozor: ne samo z njimi osebno, temveč z vsemi zaposlenimi.
- primernost vprašanj: ali vodja zaposlenim postavlja neprimerna vprašanja – tu gre predvsem za vprašanje, ali je vodja dovolj občutljiv in ali se lahko vživite v vlogo druge osebe
- razlaga: ali vodja slabe novice posreduje z razlago. Če nekomu npr. sporoči, da je njegovo delo »pod vsako kritiko« in naj začne znova, ali mu tudi obrazloži svoje stališče in mu pove zakaj?

Interakcijska pravičnost je torej vprašanje ravnanja z ljudmi. Ta vidik pravičnosti je v organizacijah najlažje spremenili s ciljanim izobraževanjem vodilnih kadrov in tako zmanjševanjem možnost pojava organizacijskega maščevanja.

Churchillov efekt

Zakaj vodje težijo k temu, da slabo ravnaajo z zaposlenimi, ko jim posredujejo slabe novice?

V zvezi s tem vprašanjem obstaja zanimiva anekdota.

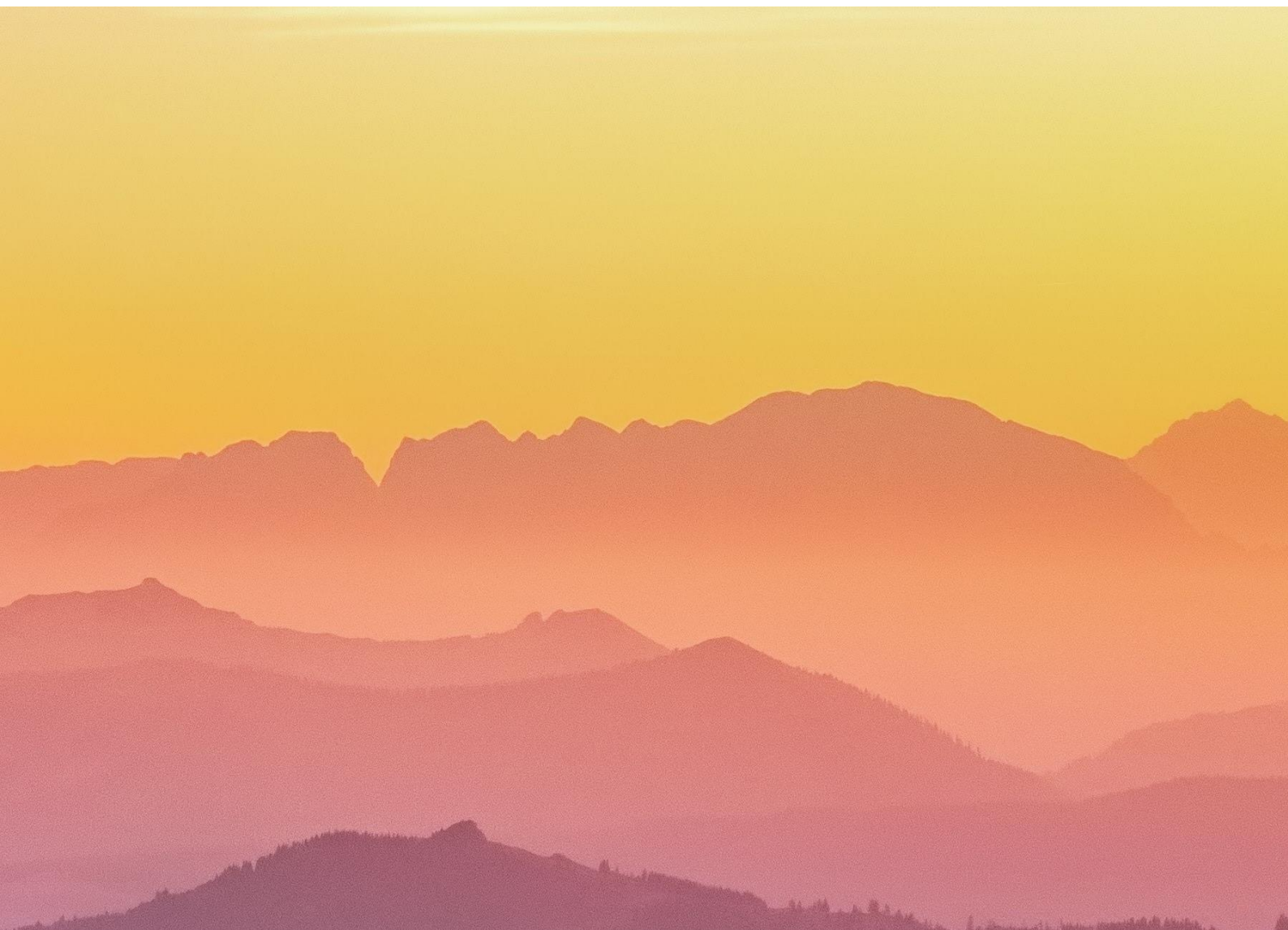
Ko je Churchill ob začetku druge svetovne vojne poslal vojno napoved v obliki diplomatske note japonskemu ambasadorju, je bilo britansko javno mnenje ogorčeno, češ da je vojna napoved pretirano prijazna. Churchill je na javne očitke odgovoril s slavnim stavkom: *»It costs nothing to be polite to a man you have to shoot«* (Nič te ne stane, da si prijazen s človekom, ki ga moraš ustreliti).

Po tem dogodku se je v psihologijo zapisal pojav, ki ga še danes strokovnjaki imenujejo kar »Churchillov efekt«.

Raziskave so namreč dokazale, da ni res, da nas ta prijaznost v primeru posredovanja slabih novic nič ne stane. Pravično/prijazno posredovanje slabih novic (ali ravnanje z žrtvami) povzroča visoke emocionalne in psihološke stroške. Zaradi tega veliko lažje posredujemo slabe novice na (z vidika prejemnika) nepravičen način.

Tu torej leži vzrok, zakaj je za vodje lažje posredovati slabo novico na grob, nesramen, ne-empatičen način in zakaj »pravično« ravnanje z ljudmi ni nekaj samoumevnega, temveč je nekaj, česar se mora vsak vodja naučiti.

Upravljanje raznolike delovne sile



V delovnem okolju se srečujejo ljudje različnih spolov, etničnih porekel, maternih jezikov in nenazadnje tudi različnih starosti.

Glede na starost delovno silo sestavljajo pripadniki generacij Baby Boom, Generacije x, Generacije Y in Generacije Z, ki šele dobro vstopa v delovno okolje.

Vsaka generacija ima neke svoje sociološke značilnosti, zato je pomembno, da razumemo, kaj je to generacijo oblikovalo in delovanje organizacij temu prilagodimo.

V zadnjih 20. letih je največje spremembe vnesel v delovno okolje prihod generacije Y, to je kadrov, rojenih približno od leta 1980 do 2000.

Strokovnjak za Generacijo Y Eric Chester pravi, da se generacija Y od prejšnjih generacij ločuje po štirih temeljnih družbenih spremembah, ki so vplivale na življenje teh otrok. V nadaljevanju bomo pogloblje pogledali te spremembe.

Mlajši kadri in delo: izziv za vodje

Marko je bil diplomant Ekonomske fakultete. Zaposlil se je v večjem slovenskem podjetju in začel opravljati delo v marketingu. Na začetku je bil pri delu precej povprečen in je naredil tudi nekaj večjih napak, ki so povzročile kar nekaj zmede in izgubljenih živcev. Po enem mesecu pa je izpeljal tudi akcijo, ki je požela dober uspeh.

Takoj zatem se je odpravil do vodje in vprašal za povišanje plače. Vodjo marketinga, Damijana, je seveda takšna zahteva popolnoma presenetila. Zato ga je vprašal, zakaj meni, da si zasluži povišanje plače, saj je bilo njegovo delo doslej vse prej kot dobro in je šele z zadnjo akcijo nekoliko izgladil napake v preteklem mesecu. Poleg tega pa je šele začel delati pri podjetju! Marko mu je odgovoril: »Saj ni važno, kako je bilo na začetku, važno je, da sem zdaj naredil dobro akcijo!«

Še bolj pa je Damijana presenetilo to, da so 10 minut po tem pogovoru z Markom, vsi v pisarni vedeli, da mu ni odobril povišanja plače. Kljub temu, da imajo v podjetju dogovorjeno, da so plače zaposlenih skrivnost.

Kaj se pravzaprav dogaja in česa Damijan ne razume?

Marsikateri vodja se danes le še čudi in drži za glavo, pri delu z mladimi kadri. Mlada generacija kadrov, ki jo imenujemo tudi generacija Y, je namreč za marsikoga po svojih vrednotah in načinu delovanja podobna marsovcem.

Mnogi izmed njih namreč nimajo običajnih delovnih navad, neprestano sprašujejo »zakaj?«, stranke obravnavajo kot svoje kolege, ne spoštujejo avtoritete in še in še bi lahko naštevali. Tako vsaj jih opisujejo pripadniki generacij x in pripadniki generacije baby boom.

Ne glede na tehtnost teh opazk, mladi kadri marsikateremu vodji povzročajo stres in preprosto ne dosegajo standardov, ki jih vodja zahteva od njih. Dejstvo pa je, da v delovnem okolju sodelujejo različne generacije in prav ta sposobnost medgeneracijskega sodelovanja je tista, ki prinese organizaciji uspeh. Zato tudi pri upravljanju mlajših kadrov imajo organizacije zgolj dve možnosti:

- Da jih imajo za nesramno, nevezgajeno mladino, ki je podjetjem samo v breme
- Da spoznajo njihov način razmišljanja in delovanja ter izkoristijo njihov potencial

Kdo so pripadniki generacije Y?

Generacijo Y v delovnem okolju predstavljajo kadri, ki so rojeni v obdobju od leta 1979 do 2000. Pri tem na mejnike med generacijami ne smemo gledati črno belo, saj se precej prepletajo.

Seveda je vsak človek zgodba zase, toda raziskovalci so ugotovili, da vsako generacijo označujejo specifične skupne vrednote, načini delovanja, pogledi na svet. Te vrednote so se oblikovale v otroštvu in seveda bistveno vplivajo na njihovo delovanje v delovnem okolju.

Kaj je izoblikovalo vrednote generacije Y?

Starši predstavnikov generacije Y so zelo veliko delali, veliko so bili odsotni od doma. Svoje občutke krivde, ker so bili veliko odsotni od otrok pa so kompenzirali z materialnimi dobrinami. Ta generacija ni nikoli poznala pomanjkanja. Vse, kar so hoteli, so dobili. To je ključen dejavnik, ki je vplival na njihov razvoj in na njihov svetovnonazorski pogled.

Generacija Y je v mladosti gledala veliko televizije, preigrala je ogromno računalniških igrin in že od mladih nog je bila na internetu. Na televiziji in na internetu so videli, da je vsakdo lahko zvezda. Poleg tega pa zato, da si zvezda, ni potrebno trdo delati, ampak je dovolj, če govoriš neumnosti in veliko preklinjaš. Pomislimo zgolj kdo je tisti, ki v resničnostnem šovu požene največ uspeha? Je to tisti, ki je prijazen in trdo dela, da bi uspel? Ne, to je tisti, ki je najbolj nesramen, ki nima dlake na jeziku in je brez spoštovanja do drugih.

Zaradi resničnostnih šovov in interneta je generacija Y zrasla z občutkom, da je njihovo mnenje (najbolj) pomembno. Spodbujali so jih, da povedo svoje mnenje, da se oglasijo, da dajo pripombe, če jih imajo. Zato to počnejo tudi v delovnem okolju – večkrat javno, ne na štiri oči.

V računalniških igrah in na internetu je vsakdo lahko junak ali ključni akter. V igrah tudi ni potrebno iti preko vsake stopnje da prideš do konca. Greš na internet, vpišeš kodo in že si preskočil stopnjo! Zakaj bi kaj drugače pristopal pri pisanju seminarske naloge? Zakaj bi se moral truditi, če lahko vse dobiš na doseg roke? Pri vodenju predstavnikov generacije Y se je potrebno torej zavedati, da imajo

precej drugačne vrednote in vzorce obnašanja od starejših generacij, predvsem zato, ker so jih oblikovale zaznamovale nekatere družbene spremembe, ki so se zgodile v njihovem otroštvu. Pa poglejmo, katere so to.

Prva sprememba: od Video rekorderja do DVD predvajalnika

Če poenostavimo, lahko zapišem, da možgani pripadnikov generacije X in predhodnih generacij delujejo kot video rekorder, možgani generacije Y pa kot DVD predvajalnik.

Zagotovo ste kdaj gledali kakšen film na video kaseti. Navadno ste ga gledali od začetka do konca in niste nikoli skakali na konec ob začetku gledanja. Če pa ste želeli iti na sredino filma, ste morali nekaj minut čakati, da se je kasetna prevrtela na željeno mesto. DVD predvajalnik pa deluje drugače. Pri DVD-ju ni potrebno, da ga prevrtiš naprej ali nazaj. Pri DVD predvajalniku greš lahko takoj za 5. poglavje ali na 16. poglavje. Vse to se tudi dogaja v zelo hitrem tempu. Da pridete iz 5. na 16. poglavje je potrebna samo sekunda ali dve. Če hočeš na začetku videti, kako se bo film zaključil, to lahko takoj storiš.

Podobna je razlika med načinom razmišljanja mlajših in starejših kadrov v delovnem okolju. Oboji procesirajo kompleksne informacije, vendar možgani generacije baby boom in X to počnejo zaporedno, od začetka proti koncu. Možgani generacij Y pa dostopajo do informacij in jih obdelujejo zaporedno, od konca proti začetku ali naključno nekje v sredini. Vse to se pri kadrih generacije Y dogaja v izredno hitrem tempu.

Zato so predhodne generacije praviloma brale knjigo od začetka proti koncu, jedle solato pred posladkom, razmišljale analogno, linearno, od leve proti desni, od zgoraj navzdol. Njihovo poslovno življenje je vodilo zaporedje: »nauči se, zasluži, varčuj in porabi/investiraj«. Nekako v skladu z reko »Najprej delo, potem zabava.« V njihovem življenju gre vse po nekem naravnem zaporedju, kjer sadiš sadiko, gojiš rastlino, jo gnojiš, in potem požanješ.

Za kadre iz generacije Y je stvar drugačna. Zanje je življenje kot »samopostrežni bife«, ki ponuja neomejene možnosti, malo pravil in sistem »naknadnega plačila po porabi«. Pravilo vzroka-posledice nima več nobenega pomena za to generacijo: to, da narediš nekaj slabega ne pripelje (vedno) do negativnih posledic. Napake se v življenju generacije Y pogosto enostavno zbrisejo tako, da pritisnejo na tipke »ctrl+alt+delete«.

Vzročno posledična zveza nima več primarnega pomena. Posledice lahko enostavno zbriseš. Tako kot zvezde v medijih »zbrisejo« zasvojenost z drogami, z alkoholom in vse mogoče afere z novim uspešnim albumom ali filmom. Vse jim je odpuščeno v imenu tega, kako dobri so v danem trenutku v

neki »malenkosti« - npr. pri petju. Kadri generacije Y zato menijo, da za njih velja isto. Napake so nepomembne, so odpuščene, se izbrišejo, šteje le njihov zadnji dosežek.

Druga sprememba: potreba po izražanju samega sebe.

Sodelavci iz generacije Y se večkrat zelo direktni, brez dlake na jeziku, včasih se jim očite, da ne spoštujejo starejših in ne spoštujejo avtoritete. Zakaj? To so isti kadri, ki so v zadnjih desetih in več letih gledali, kako so v resničnostnih šovih zasloveli in prišli do slave ljudje, ki izrazijo svoje mnenje – in to ponavadi na najbolj nezaslišan in ostuden način.

To, da si prostaški, grob, nesramen v medijih pritegne pozornost, smeh in včasih tudi pogodbo, ki je vredna veliko denarja in ki te potisne med zvezde. Prav tako so razne oddaje o ljudskih sodnikih in soočenjih so pokazale, da tisti, ki se počutijo izigrani, osramočeni, ne-spoštovani, imajo pravico, da s tem soočijo domnevne storilce.

Vrednote prijaznosti, takta in diplomacije niso povezane s slavo in denarjem, niso več »moderne«. Prav tako omenjene oddaje ne prikazujejo »pridnih mravljic«, ki so prišle do uspeha s trdim delom. Nič čudnega torej, da kadri iz generacije Y posnemajo obnašanje, za katerega so videli, da pripelje do slave, do denarja in torej do uspeha in moči.

Spoštovanje je za generacijo Y pomembna nagrada. Spoštuje se namreč ljudi, ki imajo moč. Zato kadri iz generacije Y zahtevajo spoštovanje in verjamejo, da smo jim ga dolžni. Preostali pa si morajo njihovo spoštovanje zaslužiti, dokazati morajo, da so ga »vredni«.

Tretja sprememba: pravila igre so drugačna

Video igrice so igralce spremenile v zvezde. Heroji v teh igricah niso pridne mravljice, temveč so zvezde z velikim egom in visokim mnenjem o sebi. Pri video igricah napredujejo le drzni, pogumni, hitri - tisti, ki razmišljajo vnaprej in ki razmišljajo strateško. Zato kadri generacije Y ne zmorejo biti na delovnem mestu, ki je običajno in dolgočasno, kjer se nič ne dogaja, kjer se ne napreduje. Če se v vaši organizaciji ne spremenijo v zvezde, recite kar »game over«, pravi Eric Chester.

Tudi njihovi starši jih niso vzgajali v prepričanju, da so v družini »zadnje kolo«. V nasprotju s tem so jih ves čas spodbujali in jim razlagali, kako so dobri, kako so edinstveni in kako so posebni. Nič čudnega, da se torej tudi ob vstopu na trg delovne sile kadri generacije Y počutijo kot zvezde in se tako tudi obnašajo.

Četrta sprememba: delovna etika je šla rakom žvižgat

Pri stikih s kadri iz generacije Y se večkrat pojavi kritika, da so leni. Vendar gre za napačen zaključek, ki ne jemlje v poštev posebnosti te generacije. Potrebno je razumeti, da medtem ko so predhodne generacije občutile zadovoljstvo, ko so delali ves dan in nekaj konkretnega naredile ali dosegle, se kadri generacije Y na koncu dneva počutijo le utrujeni. Ne čutijo namreč povezave med tem, kar počnejo, in tem, kar so.

Kakovost njihovega dela in njihov položaj v službi jih ne »definirata« kot osebo. Če je njihovo delo slabo opravljeno, njihovi delovni rezultati porazni, to ne vpliva na njihovo samozavest in se za to ne »sekirajo« kot se njihovi starejši kolegi. Za kadre iz generacije Y je delo le nekaj kar morajo početi zato, da dobijo tisto, kar si želijo. Če lahko z minimalnim trudom dobijo to, kar želijo, potem je ves dodaten trud odveč.

Kriminalci, ki niso nikoli bili obsojeni za svoja dejanja, tajkuni, ki niso nikoli prejeli računa za prilaščeno lastnino: takšne in podobne zgodbe predstavljajo vsakdan generacije Y tako rekoč od rojstva. Vendar zgodbe o »pridnih mravljicah«, ki so prilezle do uspeha, je v medijih bore malo. Ni torej čudno, da se je tem podobam o uspehu prilagodila tudi življenjska filozofija generacije Y: v življenju je zmagovalec tisti, ki mu od življenja uspe dobiti več, kot je sam vložil. Zato so kadri iz generacije Y v bistvu šampijoni doseganja maksimalnih rezultatov z minimalnim trudom.

Značilnosti delovnega okolja

Spremembe, ki so vplivale na razvoj generacije Y, so torej zajetne in v vsakem primeru nezanemarljive. Kaj pa v praksi to pomeni za vodenje ljudi v vašem podjetju? Kako lahko torej starejši vodje prilagodijo stil vodenja, tako da ne bodo imeli občutka, da imajo luksuzno kolo, ki pa je na žalost pospravljeno na podstrešju, ki ga zmorejo uporabljati in so zato obsojeni na vsakodnevno pešačenje? V nadaljevanju bom navedla pet napotkov, ki jih Chester izpostavlja kot ključne pri uspešnem vodenju pripadnikov generacije Y in ki v marsikaterem oziru predstavljajo danes značilnosti uspešnega delovnega okolja.

Zanimivost, drugačnost, prestrost

Za vodenje generacije Y je izjemno pomembno, da organizacija, kjer so zaposleni (in njihovo delovno mesto) ni dolgočasna. Pomembno je preveriti, ali oglasi za iskanje kadrov pritegnejo pozornost, ali so zanimivi. Vprašati se je potrebno, kakšen vtis naredi na človeka prvi dan v službi pri nas? Njihov prvi dan je namreč za organizacijo najpomembnejši. Če jih bo takrat pritegnila, če bodo začutili, da gre za

dinamično in zanimivo organizacijo, potem je organizacija sploh v igri, da bi tam ostali. Prav tako je pomembno, da je njihovo delovno mesto raznoliko, da počnejo več različnih stvari. V nasprotnem primeru se bodo kmalu začeli dolgočasiti. Dolgčas pa je tisto, kar jih najbolj odganja. Njihov največji strah ni veliko dela ali veliko stresa, temveč dolgočasna služba.

Pravil naj bo malo, ta pa naj bodo trdo zakoličena

Popolnoma napačna je percepcija, ki jo prejmemo ob prvem stiku z generacijo Y, da ne marajo pravil. Kadri generacije Y ne marajo (in ne upoštevajo) le tistih pravil, kjer jih ne zadovolji odgovor na vprašanje, zakaj sploh pravilo obstaja.

To je generacija, ki se ne zanesa na to, da vodja že ve, kaj je najbolje, ampak želijo za vsako pravilo vedeti, kateri je njegov namen in o njem presoditi. Potrebno je torej pogosto revidirati pravila delovanja, in obdržati le tista, ki imajo tehten zakaj.

Preostalih generacija Y itak ne bo spoštovala.

Če tega organizacija ne stori, potem tvega, da pripadniki generacije y ne bodo spoštovali niti tistih pravil, ki so res pomembna. Tistih pravil, ki jih bo organizacija obdržala in ki so zares pomembna, pa se morajo v organizacijo konsistentno uporabljati in ukrepi so potrebni, če jih kdo krši.

Nagrade namesto kazni

Kadri iz generacije Y se bolje odzivajo na nagrade kot na kazni. Namesto da bi jih vodili z grožnjo, da bodo ob naslednji ponovitvi določene napake leteli skozi vrata, je smiselno sisteme nagrajevanja strukturirati tako, da so za pravilno opravljene naloge in zaželeno vedenje nagrajeni.

Integriteta, integriteta in še integriteta

Generacijo Y sestavljajo zelo skeptični, dvomljivi kadri, ki ves čas preizkušajo, ali he vodja (in organizacija) vreden njihovega zaupanja. Zato je bistvenega pomena, da je vodja pri svojem vodenju korekten, da je fer in da stoji za svojimi besedami. Če je med tem, kar govori, in tem, kar počnete, tudi majhna razlika, potem je vodja v težavah.

Izobraževanje in uvajanje po meri televizije

Kadri generacije Y so odraščali v svetu interneta, televizije in video igrice. Zato izobraževanje, usposabljanje in uvajanje, kot smo ga bili mi vajeni v šoli, pri njih ne deluje vedno najbolje. Ponavadi se dolgočasijo, slišijo slabo četrtno tega, kar ste povedali, in od takšnega izobraževanja ni nobene koristi. V nasprotju s tem pa so na televiziji v povprečju vsakih 10 minut reklame, in gledalci se ob gledanju televizije tudi zabavamo.

Potrebno je razmisliti, kako strukturirati usposabljanje, izobraževanje in uvajanje, da bo zanje čim bolj zabavno in da se bo odvijalo v kratkih, 15-20 minutnih »blokkih« z vmesnimi odmori in popestritvami.

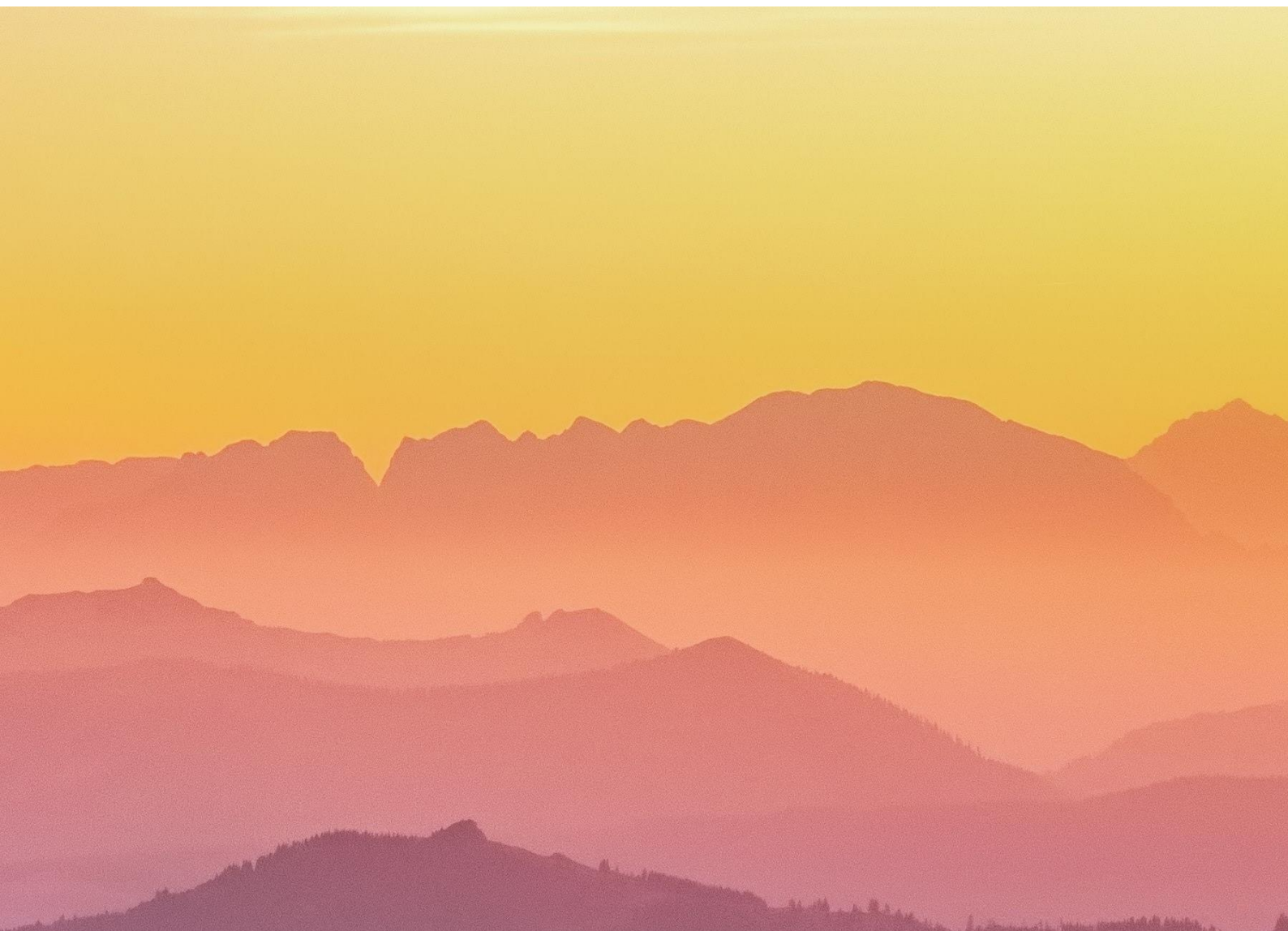
Premisliti je potrebno, kako bi lahko bil vaš pristop pri podajanju snovi zanimivejši, kako bi lahko vanj vključili humor in zanimive zgodbe, kako bi lahko uporabili video in druge pripomočke, da bi bili bolj zabavni in moderni.

Raznolikost v delovnem okolju

Nobena generacija v delovnem okolju ni boljša ali slabša. Preprosto – drugačna je. Potrebno je torej razumeti, da je generacija Y (in prihajajoča generacija Z) rasla v drugačnem okolju, z drugimi vrednotami, z drugačno vzgojo, Niso torej boljši ali slabši od predhodnih generacij. Gre preprosto za to, da so drugačni.

S pravimi pristopi pri vodenju, lahko iz vseh generacij vodja ustvari kadre, ki se bodo brez problema vklopili v njegov tim in organizaciji prinašali veliko dodano vrednost.

(Etnična) diskriminacija v delovnem okolju



Vsakega posameznega uslužbenca organizacije opredeljujejo določene lastnosti, ko so npr. uspešnost pri delu, hitrost pri opravljanju nalog, stopnja izobrazbe, število let delovnih izkušenj, spol, starost, etnično poreklo, in še bi lahko naštevala.

Vendar nekatere izmed teh značilnosti posameznika, ki jih lahko združimo pod naziv »demografski podatki«, imajo še posebno vsebino. Etnično poreklo ali verska pripadnost sta lahko npr. povezana z določenimi navadami, običaji, prepričanji, vrednotami, morda celo z določeno miselno naravnostjo. Če gre za pripadnika etnične manjšine, potem se praviloma navade, običaji, prepričanja, vrednote tega posameznika razlikujejo od navad, običajev, prepričanj in vrednot posameznika, ki pripada večinski etnični skupnosti. V tem primeru lahko govorimo o značilnostih etnične skupine, ki ji posameznik pripada.

Ljudje se torej v delovnem okolju razlikujemo po številnih kriterijih, med katere sodi tudi etnično poreklo ali etnična pripadnost. To pomeni, da so posamezniki v delovnem okolju različni in to ni nikakršna novost. Težave pa se pojavijo, ko se raznolikost prelevi v drugačno in manj ugodno obravnavo, ki ji pravimo diskriminacija.

»Izvajati« diskriminacijo med dvema osebkoma ali skupinama pomeni torej med njima ustvarjati razliko.¹ Pri tem se pripadnikom vsake skupine dodeljuje posebne in ponavadi neenake pravice in dolžnosti.² Tudi to ni nič novega, saj lahko primere takšnih dejanj zasledimo v delovnem okolju malodane vsak dan.

Vodja prodaje npr. razlikuje manj uspešne od bolj uspešnih prodajalcev, manager ponuja nekaterim uslužbencem napredovanje in nagrado, spet drugim ne; direktor pošilja nekatere uslužbenke na izobraževanje, druge sam izobražuje, od tretjih pa pričakuje, da bodo njega izobraževali. V delovnem okolju je torej povsem običajno, da so posamezniki ali pripadniki posameznih skupin deležni različnega ravnanja, da je postopanje s pripadniki ene skupine različno od postopanja s pripadniki drugih skupin. Takšno ravnanje pa še ne tvori diskriminacije.

Diskriminatorno namreč ravnamo takrat, ko z neko skupino ali pripadnikom te skupine ravnamo manj ugodno kot z drugo skupino ali pripadnikom te skupine in je takšna manj ugodna obravnava rezultat določene značilnosti, ki jo ima skupina v manj ugodnem položaju. Takšna značilnost skupine je lahko npr. rasno ali etnično poreklo, spol, veroizpoved, narodnost, spolna usmerjenost, politično prepričanje, invalidnost, ipd.

¹ What is Discrimination. V Human Rights and Equal Opportunity Commission (HREOC), Rights and Responsibilities, Employees, Equal Employment Opportunities, Discrimination and Harassment. Dostopno na medmrežju: <http://www.industrialrelations.nsw.gov.au/rights/employees/rights/discrim.html>, 25.1.2005.

² *Ibidem*.

O **etnični diskriminaciji** torej govorimo takrat, ko z neko skupino ali posameznikom ravnamo manj ugodno kot z drugo skupino ali posameznikom, izključno zaradi njegove drugačne etnične pripadnosti. Etnična pripadnost ali poreklo sta torej vzrok za drugačno in praviloma manj ugodno obravnavo, ki ga doživljata skupina ali njen pripadnik.

Etnična diskriminacija in njene posledice

Etnična diskriminacija onemogoča organizaciji, da bi polno izkoristila človeške vire, ki so v tej organizaciji tudi zaposleni. Zavira optimalno alokacijo človeških virov v organizaciji in onemogoča, da bi se najbolj primerni in sposobni ljudje povzpeli na najvišja delovna mesta na hierarhični lestvici organizacije. Med kriterije alokacije človeških virov v organizaciji, kot so npr. izkušnje, sposobnosti, znanje, vsiljuje še kriterij »etničnost«, ki nikakor ni v funkciji zagotavljanja večje uspešnosti organizacije.

Vzpostavlja stanje, kjer se posamezniki sramujejo svojega drugačnega etničnega porekla in ga prikrivajo. V takšnem primeru organizacija ne more izkoristiti raznolikosti svoje delovne sile npr. pri prodoru na tuje trge, kjer bi pripadnik etnične manjšine lahko ponujal pomembna znanja, informacije in veščine za prodor na ta trg.

Zaradi etnične diskriminacije se pripadniki etničnih manjšin odločajo, da bodo organizacijo zapustili in iskali priložnost pri drugem delodajalcu. Če je tak pripadnik etnične manjšine sposoben in bi organizaciji veliko doprinesel, predstavlja njegov odhod za organizacijo izgubo pomembnega človeškega potenciala in dodatne stroške za kadrovanje novega uslužbenca, ki bo pripadnika etnične manjšine nadomestil.

Etnična diskriminacija torej povzroča slabši izkoristek razpoložljivih človeških virov v delovnem okolju. Tega si praviloma nobena organizacija posebej ne želi, vendar se ji to dogaja. Med značilnosti etnične diskriminacije namreč sodi tudi ta, da je malodane nevidna za pripadnika večinske etnične skupnosti, ki na ta pojav ni posebej pozoren.

Odkrivanje etnične diskriminacije v delovnem okolju je torej zelo pogosto podobno iskanju nečesa, kar pripadnik večinske etnične skupnosti, v našem primeru torej Slovenec, enostavno »ne vidi«. Če pojava »ne vidi«, ga ne more preprečiti in odpravljati. Če ga ne more preprečiti in odpravljati, se sooča s slabšim izkoristkom razpoložljivih človeških virov v primerjavi z drugimi organizacijami, njegovimi konkurenti.

Davidson (1997) npr. ugotavlja, da se organizacije soočajo s težavami predvsem pri odkrivanju prikritih primerov etnične diskriminacije, katere vir so sodelavci ali nadrejeni. Odkrivanje etnične diskriminacije, ki je neposredno rezultat predsodkov in stereotipov nadrejenega je tako lahko še dodatno oteženo zaradi posebnega razmerja moči, ki postavlja pripadnika etnične manjšine v šibkejši položaj.

Vrste etnične diskriminacije v delovnem okolju

Etnična diskriminacija se v delovnem okolju pojavlja v raznovrstnih in večplastnih pojavnih oblikah. Smiselno je v delovnem okolju razlikovati vsaj dve vrsti etnične diskriminacije: trdo in mehko diskriminacijo.

O trdi diskriminaciji govorimo, ko se v delovnem okolju pojavlja etnična diskriminacija kot neposreden produkt formalnih, ponavadi zapisanih pravil, na osnovi katerih deluje organizacija. Način pojavljanja trde diskriminacije je najlažje ponazoriti s primerom procesa ocenjevanja storilnosti. V okviru tega procesa nadrejeni ocenjujejo uslužbence na osnovi različnih kriterijev ali lastnosti. Tako lahko npr. ocenjujejo doseganje določenih ciljev ali obvladanje določenih veščin in znanj.

Eden izmed takšnih kriterijev ocenjevanja storilnosti je lahko npr. tudi znanje slovenskega jezika. Znanje slovenskega jezika na določenem delovnem mestu se lahko ocenjuje z ocenami nezadovoljivo, zadovoljivo, dobro in odlično. Čeprav je znanje slovenskega jezika vključeno med kriterije ocenjevanja storilnosti na določenem delovnem mestu, je lahko ta kriterij pomemben, relevanten za to določeno delovno mesto ali pa nepomemben, ne-relevanten.

Če je ta kriterij zanemarljivega pomena na določenem delovnem mestu, vendar se ga kljub temu uporablja pri ocenjevanju delovne uspešnosti, potem smemo zanj trditi, da je lahko diskriminatoren do tistih posameznikov, ki imajo zaradi svoje etnične pripadnosti drugi materni jezik in slovenskega obvladajo le povprečno. To je še posebej pereče, če prejme pripadnik etnične manjšine zaradi slabše ocene pri znanju slovenskega jezika manjšo nagrado ali ima manjše možnosti za napredovanje.

Od trde do mehke etnične diskriminacije

Poleg primerov trde diskriminacije lahko v delovnem okolju zasledimo tudi primere mehke diskriminacije. Mehka diskriminacija se pojavlja, ker sistemi, pravila, navodila in postopki, na katerih temelji organizacija, praviloma ne zmorejo urejati do potankosti ravnanja uslužbencev organizacije.

O mehki diskriminaciji govorimo takrat, ko je le-ta vpeta v medosebne odnose, ko je dejanski produkt stereotipov in predsodkov posameznika ali stranski učinek delovanja kulture organizacije. Mehka diskriminacija je namreč povezana predvsem z vedenji posameznika, ki uhajajo nadzoru formalnih postopkov delovanja organizacije in njenih uslužbencev.

Mehka etnična diskriminacija lahko npr. izvira iz besednega antagonizma in nebesednih oblik sovraštva, ki ustvarjajo sovražno vzdušje v delovnem okolju (glej npr. Allport 1954, Essed 1997, Feagin 1991).

Takšno vzdušje pa lahko negativno vpliva na uspešnost pripadnika etnične manjšine v delovnem okolju, ki se ne počuti dobro sprejetega in se ne more popolnoma predati delu in organizaciji, ki ga zaposluje. Besednim in nebesednim oblikam sovraštva je treba prišteti še oblike škodljivega ravnanja, kot so npr. oviranje pri zaposlitvi, onemogočanje pridobivanja zaposlitve (Dovidio et al. 2002, Fiske 1998) ali oviranje pri napredovanju v organizaciji.

Mehka etnična diskriminacija lahko nadalje izvira iz t. i. čuta za diskriminacijo (Becker 1971), ki je v bistvu neka negativna nastrojenost osebe do medrasnih stikov.

Če se uslužbenci v delovnem izogibajo pripadniku etnične manjšine, se z njim ne družijo kot s preostalimi sodelavci, ima to lahko za pripadnika etnične manjšine negativne posledice predvsem v tistih organizacijah in v tistih okoliščinah, kjer je mreženje zelo pomembno, kot npr. pri napredovanju na delovnem mestu .

Podobna težava se lahko pojavi, ko se zaradi predsodkov in stereotipov svojih sodelavcev pripadnik etnične manjšine težje vključi v kolektiv organizacije. Če organizacijo razumemo kot mrežo odnosov, ki sestavljajo politični sistem v malem, lahko dokaj hitro ugotovimo, da bo pripadnik etnične manjšine težje napredoval v organizaciji. Sooča se namreč z večjimi ovirami pri vzpostavljanju dobrih in trdnih vezi s sodelavci, ki mu lahko pomagajo pri gradnji lastne kariere v organizaciji.

Pripadnik etnične manjšine tako lahko vstopa v delovno okolje z dodatnim, negativnim predznakom, ki ga nimajo njegovi kolegi, pripadniki večinskega naroda. Če vsak posameznik vstopa v delovno okolje na točki 0 in se mora v delovnem okolju šele dokazati, vstopa pripadnik etnične manjšine na točki -1, in mora šele splezati do izhodiščnega položaja vseh ostalih uslužbencev.

V delovnem okolju obstaja cela vrsta pojavov etnične diskriminacije, ki se ne ujame v pravno mrežo. Le kako je mogoče ugotoviti, da se intervjuvanec na intervjuju za napredovanje na novo delovno mesto odreže bistveno slabše kot kolega, zato ker ga je kadrovník venomer prekinjal, mu postavljaj manj vprašanj kot njegovemu kolegu ali pa je bil do njega pokroviteljski in nesramen.

Takšno vedenje lahko pripelje do slabše komunikacije med kandidatom in kadrovníkom ter posledično do slabših izidov pri pripadnikih etničnih manjšin, ki v tem primeru redkeje napredujejo. K temu dodajmo, da je lahko takšno obnašanje kadrovníka namerno ali nenamerno. V primeru, da je to početje namerno, ga je kadrovníku, ki se protizakoničnosti svojega ravnanja zaveda, zelo težko dokazati. Vendar četudi je takšno obnašanje nenamerno, prav tako sodi med primere etnične diskriminacije.

Poleg tega obstaja tudi določena vrsta odklonilnega vedenja, ki je uperjeno zoper druge osebe v delovnem okolju. Pravimo mu »politično odklonilno obnašanje« (Robinson in Bennett 1995: 566) in zajema opravljanje, sprožanje negativnih govoríc o nekom ali nepravično pristranskost. Gre torej za vedenje, katerega cilj je postaviti drugo osebo v družbeno ali »politično« neugoden položaj v delovnem okolju, gre za nekakšno »izražanje sovražnosti« (Neuman in Baron 1998: 397).

Ta vedenja so primarno simbolične narave ali pa se pojavljajo v obliki ustnih sporočil, kot so npr. geste, posebna obrazna mimika in besedni napadi (Neuman in Baron 1998: 397). Vse te oblike agresije so na prvi pogled postranskega pomena, vendar je njihova emocionalna cena lahko visoka (Kinney 1993, v Neuman in Baron 1998: 397). Politično odklonilno obnašanje ali izražanje sovražnosti se lahko pojavlja do različnih uslužbencev v delovnem okolju. Ko je politično odklonilno obnašanje ali izražanje sovražnosti posebej naravnano zoper pripadnike etnične manjšine, tedaj ta pojav že sodi v etnično diskriminacijo.

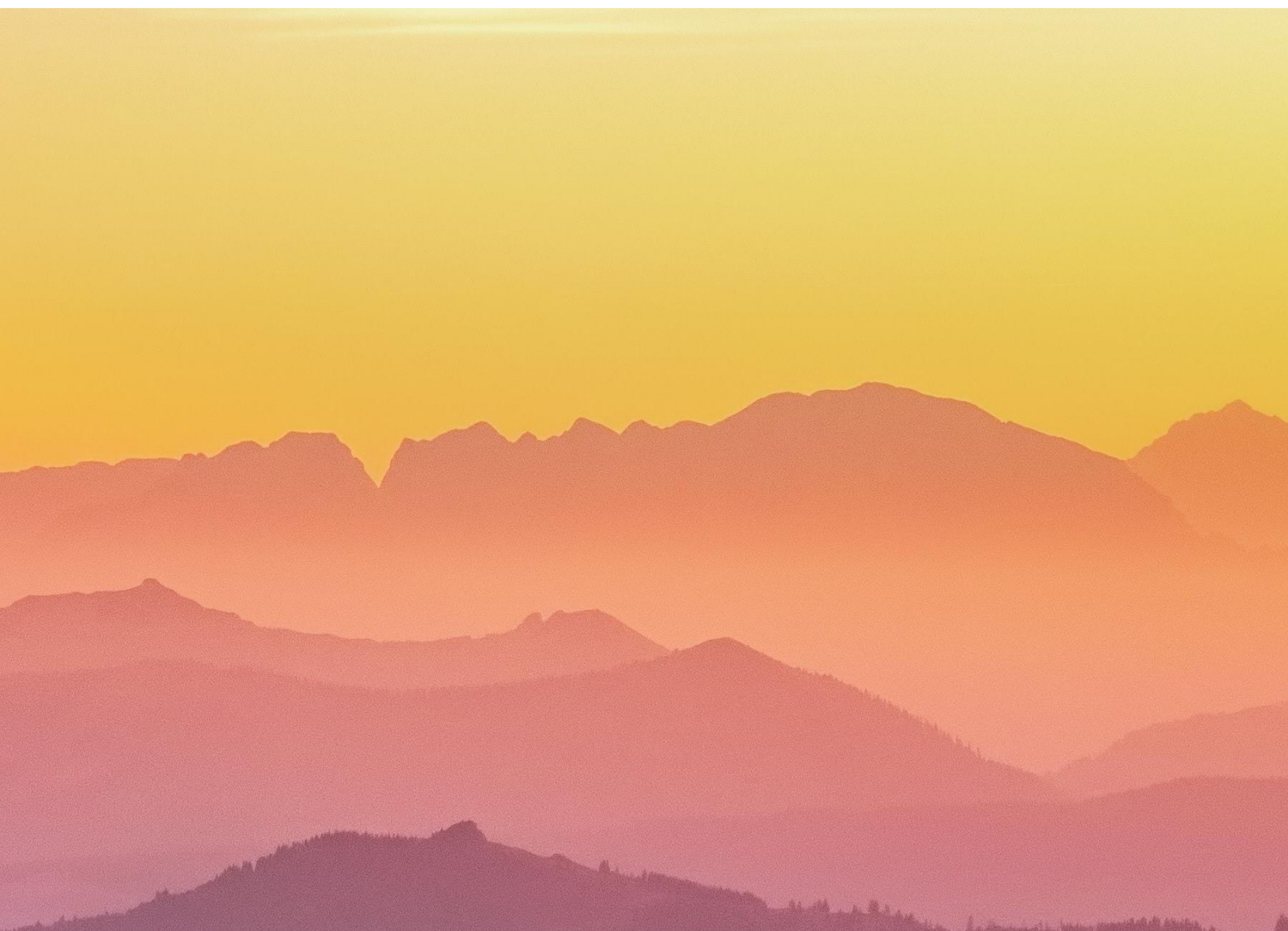
Povezana s predsodki in stereotipi so tudi določena nepisana pravila in običaji, ki prav tako lahko ustvarjajo etnično diskriminacijo v delovnem okolju. To so običaji, uzance, ki jih uslužbenci črpajo iz drugih, ne-delovnih okolij in jih preslikujejo v svojo delovno realnost. Gre torej za vzorce obnašanja, ki se v organizaciji pojavljajo, zato ker obstajajo v drugih domenah življenja posameznika. Posameznik, ki ne sodi v etnično manjšino, je v tem primeru sredstvo, s katerim se etnična diskriminacija iz drugih okolij preslikuje in obnavlja tudi v delovnem okolju. Pripadnik etnične manjšine pa je v tem primeru objekt, na katerega se prenašajo odnosi, preslikani iz drugih okolij. Ti običaji in uzance lahko zajemajo vse od šal o »Mujotu in Hasotu«, pa do sovražnih drž do pripadnikov določenih etničnih manjšin.

Ob tem je pomembno poudariti, da so lahko številne uzance povsem nedolžna ravnanja, ki jih ni mogoče označiti kot diskriminacijo. Težava se z vidika preučevanja etnične diskriminacije pojavi takrat, ko pripadnik etnične manjšine te običaje in uzance dojema kot etnično diskriminacijo.

Poleg vzorcev obnašanja, ki se v organizaciji pojavljajo zato, ker obstajajo v drugih domenah življenja posameznika, lahko predstavljajo pomemben primer mehke diskriminacije tudi vzorci obnašanja, na katerih temelji delovanje organizacije in njenih članov. V mehko diskriminacijo sodi etnična diskriminacija, ki je vpeta v vse nivoje organizacijske kulture in se odraža skozi obnašanje uslužbencev v delovnem okolju.

Določena organizacijska kultura je namreč lahko disfunkcionalna in dopušča ali spodbuja pojav etnične diskriminacije. Organizacijska kultura lahko npr. pod vrednoto žilavosti, trdnosti svojih članov prikriva primere etnične diskriminacije. V takšnem delovnem okolju bi bil pripadnik etnične manjšine, ki bi se pritoževal nad etnično diskriminacijo dojet kot »čuden«, ne dovolj »trden« in »žilav« za preživetje in za uspešno delo v tej organizaciji.

Viri in literatura



(2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the workplace*. Lixembourg: European Communities (Office for the Official publication of the European Communities).

Alan Bryman (2007) Effective leadership in higher education: a literature review, *Studies in Higher Education*, 32:6, 693-710, DOI: 10.1080/03075070701685114

Allport, G. (1954): *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison Wesley.

Aytemiz Seymen, O. (2006), "The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 296-315.

<https://doi.org/10.1108/13527600610713404>

Baron, J. in Kreps D., (1999) *Strategic human resources: frameworks for general managers.*, Wiley, New York.

Becker, G. S. (1957/1971): *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.

Blanchard, K. in Bowles, S. (2000) *Gung Ho*. Lisac in Lisac, Ljubljana.

Bossidy, L., Charan, R.: *Execution: The Discipline of Getting Things done*. Different publishers.

Byrd, Marilyn Y. in Hughes, C. 2022. *Re-Conceptualizing Diversity Management*. *Research Anthology on Changing Dynamics of Diversity and Safety in the Workforce*, 275-302.

Collins, J., Porras J.: *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Different publishers.

Collins, J.: *Good to Great*. Different publishers.

Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4). <https://doi.org/10.19030/jber.v7i4.2272>

Davidson, M. J. (1997): *The Black and Ethnic Minority Woman Manager: Cracking the Concrete Ceiling*. London: Paul Chapman.

Dovidio, J. F., K. Kawakami in S. L. Gaertner (2002): Implicit and Explicit Prejudice and Interracial Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology* 82, 62-68.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (2005), "Assessing leadership styles and organisational context", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 2, pp. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

Eisner, S. P. (2005): Managing generation Y. *SAM advanced management journal*, 70(4), 4.

Espinoza C, Ukleja M, Rusch C. *Managing the Millennials*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2010.

- Essed, P. (1997): *Racial Intimidation: Sociopolitical Implication of the Usage of Racist Slurs*. V S. Riggins in E. Harold (ur.): *The Language and Politics of Exclusion: Others in Discourse*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Feagin, J. R. (1991): *The Continuing Significance of Race: Antiblack Discrimination in Public Places*. *American Sociological Review* 56, 101-106.
- Fiske, S. T. (1998): *Stereotyping, Prejudice and Discrimination*. V Gilbert, D., S.T. Fiske in G. Lindzey (ur.): *The Handbook of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Groutsis, D., O'Leary, J., Russell G. (2018): *Capitalizing on the cultural and linguistic diversity of mobile talent: lessons from an Australian study*. *The International Journal of Human Resource Management* 29:15, pages 2231-2252.
- Littauer Florence in Littauer Marite (1999) *Osebnostna sestavljanika*. Lisac in Lisac, Ljubljana.
- McCordle, M. (2003). *Understanding Generation Y*. *Principal Matters*, (55), 28–31.
<https://search.informit.org/doi/10.3316/aeipt.128129>
- Muchinsky, P. (1986) 'Personnel selection methods', in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (eds) *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Chicester: Wiley
- National Research Council (2004): *Measuring Racial Discrimination*. Washington, D.C.: The National Academies Press.
- Neuman, J. H. in R. A. Baron (1998): *Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets*. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Peter A. Murray, Faiza Ali. (2017) *Agency and coping strategies for ethnic and gendered minorities at work*. *The International Journal of Human Resource Management* 28:8, pages 1236-1260.
- Robertson, I. (1996) 'Personnel selection and assessment', in Warr, P. (eds.) *Psychology at Work*, Harmondsworth: Penguin 4th Edition
- Robinson, S. L. in R. J. Bennett (1995): *A typology of deviant workplace behaviours: A multi-dimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Zikic, J.. (2015) *Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM*. *The International Journal of Human Resource Management* 26:10, pages 1360-1381.

