

Univerza
v Ljubljani
Fakulteta
*za gradbeništvo
in geodezijo*

*Janova 2
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon (01) 47 68 500
faks (01) 42 50 681
fgg@fgg.uni-lj.si*



Univerzitetni program Gradbeništvo,
Konstrukcijska smer

Kandidat:

Goran Pregelj

Ravnanje z ljudmi pri delu v gradbenih podjetjih

Diplomska naloga št.: 3160

Mentor:

doc. dr. Primož Banovec

Somentor:

Ksenija Mihajlović

Ljubljana, 5. 5. 2011

IZJAVA O AVTORSTVU

Skladno s 27. členom Pravilnika o diplomskem delu UL Fakultete za gradbeništvo in geodezijo,

Podpisani/-a **GORAN PREGELJ** izjavljam, da sem avtor/-ica diplomske naloge z naslovom:
RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU V GRADBENIH PODJETJIH.

Izjavljam, da prenašam vse materialne avtorske pravice v zvezi z diplomsko nalogo na UL, Fakulteto za gradbeništvo in geodezijo.

Noben del tega zaključnega dela ni bil uporabljen za pridobitev strokovnega naziva ali druge strokovne kvalifikacije na tej ali na drugi univerzi ali izobraževalni inštituciji.

Ljubljana, 21.4.2011

(podpis kandidata/-ke)

IZJAVE O PREGLEDU NALOGE

Nalogo so si ogledali visokošolski učitelji Konstrukcijske smeri:

BIBLIOGRAFSKODOKUMENTACIJSKA STRAN IN IZVLEČEK

UDK:	624.007/.009(043.2)
Avtor:	Goran Pregelj
Mentor:	doc. dr. Primož Banovec
Somentor:	Ksenija Mihajlović, univ. dipl. ekon.
Naslov:	Ravnanje z ljudmi pri delu v gradbenih podjetjih
Obseg in oprema:	123 str., 64 graf., 6 sl., 5 pregl., 1 pril.
Ključne besede:	Ravnanje z ljudmi pri delu, gradbeništvo

Izvleček

V diplomski nalogi se ukvarjam z ravnanjem z ljudmi pri delu v gradbenih podjetjih in uporabo različnih orodij za ravnanje z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu sem analiziral kot skupek procesov, ki so opredeljeni v literaturi, ki obravnava ravnanje z ljudmi pri delu za povečanje storilnosti, učinkovitosti in uspešnosti zaposlenega, skupine in podjetja. Predvsem s pomočjo dostopne tuje literature je bil opravljen pregled možne uporabe teh procesov na področju gradbenih dejavnosti. V nalogi so prikazana ključna orodja za ravnanje z ljudmi pri delu in primeri njihove uporabe. V diplomski nalogi predstavljam rezultate izvedene raziskave, ki je bila v obliki vprašalnika s področja ravnanja z ljudmi pri delu izvedena v slovenskih gradbenih podjetjih, in uporabo orodja za določitev osebnostih lastnosti posameznika med študenti gradbeništva UL FGG po metodi »Strength Deployment Inventory«. Rezultati diplomskega dela, ki so podprti predvsem s tujimi viri, primarno naslavlja problematiko ravnanja z ljudmi pri delu na področju gradbeništva, poleg tega pa rezultati izvedenih raziskav kažejo na nekatere specifičnosti ravnanja z ljudmi pri delu v slovenskem gradbeništvu, kakor tudi specifične rezultate na področju osebnostnih karakteristik študentov gradbeništva, vendar bi bilo potrebno raziskave še poglobiti, zlasti z vidika velikosti vzorca.

BIBLIOGRAPHIC-DOCUMENTALISTIC INFORMATION

UDC: 624.007/.009(043.2)

Author: Goran Pregelj

Supervisor: Assist. Prof. Dh.D. Primož Banovec

Co-supervisor: Ksenija Mihajlović, B.Sc.Econ.

Title: Human resource management in construction companies

Notes: 123 p., 20 ch., 6 pic., 5 tab., 1 ann.

Key words: Human Resource Management, Construction, Civil Engineering

Abstract

In the presented diploma thesis I am addressing human resources management (HRM) in construction companies and the application of different tools that are applicable for HRM. I have analyzed HRM as a set of processes identified by the literature addressing HRM as a tool used to increase productivity, efficiency and effectiveness of employees, teams, and organizations. For these processes, a review of their possible implementation in the construction sector has been carried out using mainly the available international literature. The thesis provides an assessment of key HRM tools and examples of their use specifically for the construction activities. This thesis presents the results of the study which was carried out by means of a questionnaire regarding the field of HRM among construction companies in Slovenia. Another study was performed to determine the personal characteristics of the students of the University of Ljubljana using the "Strength Deployment Inventory" method. Key results of the thesis address the issue of HRM in the construction sector and are supported mainly by foreign literature. The results of the studies show some specific characteristics in human resources management in the construction sector in Slovenia. The study on personal characteristics of civil engineering students also provided some specific results. It is recommended that the studies be enhanced especially by increasing the sample size.

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Primožu Banovcu ter somentorici Kseniji Mihajlović univ. dipl. ekon. za pomoč pri nastajanju diplomske naloge.

Za nasvete pri nastajanju diplomske naloge bi se zahvalil tudi Alenki Planic Rozman, Mojci Usnik, Kseniji Špiler Božič, Zulejki Javeršek, Luku Vojnoviću, Petru Babaroviću in Alešu Adamiću.

Posebna zahvala pa gre očetu Vjekoslavu, mami Ljubici in bratu Vadranu ter Matei Dogančić za neizmerno spodbujanje in pomoč med študijem.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Terminologija	4
1.3 Namen in cilji diplomske naloge	5
1.3 Osnovne teze in trditve	6
1.4 Predpostavke in omejitve raziskovanja	6
2 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	7
2.1 Elementi ravnanja z ljudmi po standardih projektnega vodenja	11
2.2 Pogoji upravljanja s človeškim kapitalom	12
2.3 Vloga človeškega kapitala	14
2.4 Management človeškega kapitala	15
2.5 Sodobni management človeškega kapitala	15
2.6 Razvoj managementa človeškega kapitala	16
2.7 Nivoji razvoja managementa človeškega kapitala	17
2.8 Organiziranost managementa človeškega kapitala	19
3 MODELI RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU	20
3.1 Uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu	21
3.2 Modeli za ravnanje z ljudmi pri delu v gradbenih podjetjih	22
3.2.1 Warwick model	23
3.2.2 Elementi področij Warwick modela	25
3.3 Vrednote	25
3.4 Vizija in poslanstvo	27

3.5 Etika in integriteta	30
3.6 Komunikacija	35
3.7 Kompetence zaposlenih v gradbenem podjetju	39
4 ORODJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU	42
4.1 Vrednote in komunikacija - Strength Deployment Inventory	42
4.2 Poslanstvo in vizija – X modul	50
4.3 Integriteta – COACHING	53
4.4 Timske vloge – Belbinov test	60
4.5 360-stopinjsko ocenjevanje	62
4.6 Kompetenčno kolo	65
4.7 Ustvarjalnost in reševanje problemov - Metoda "6 klobukov razmišljanja"	71
4.8 Letni razgovori	73
4.9 Razvoj ključnih zaposlenih	75
4.10 Napredovanje zaposlenih	76
4.11 Organizacijska klima in kultura med zaposlenimi	77
5 RAZISKAVA O RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU V GRADBENIH PODJETJIH	81
5.1 Metoda dela	81
5.2 Sestava vprašalnika	81
5.3 Izbira podjetij in njihovi odzivi	82
5.4 Rezultati vprašalnika	83
6 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI	115
VIRI	117

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: OLS Model of HRM	8
Preglednica 2: Pregled elementov kompetenc	41
Preglednica 3: 7 Motivacijskih osebnosti	46
Preglednica 4: Seznam kompetenc bodočih managerjev	67
Preglednica 5: Kompetence v gradbeništvu	70

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Klobuki razmišljanja	72
Grafikon 2: Vrsta podjetja	83
Grafikon 3: Pravni položaj gradbenega podjetja	84
Grafikon 4: Območja izvajanja dejavnosti podjetij	84
Grafikon 5: Anketirančeva funkcija v podjetju	86
Grafikon 6: Razumevanje vodstva za HRM	86
Grafikon 7: Število zaposlenih v oddelku za kadre	87
Grafikon 8: Število oseb, ki opravljajo tudi druga dela	87
Grafikon 9: Zunanji izvajalci HRM v gradbenih podjetjih	88
Grafikon 10: Projektno sodelovanje s kadrovskimi agencijami	88
Grafikon 11: Zaposlili ljudi s 6. ali višjo stopnjo	89
Grafikon 12: Zaposlili ljudi s 5. ali nižjo stopnjo	89
Grafikon 13: Odšli ljudje s 6. ali višjo stopnjo	90
Grafikon 14: Odšli ljudje s 5. ali nižjo stopnjo	90
Grafikon 15: Naloge - delovnopravna zakonodaja	91
Grafikon 16: Področje plač	91
Grafikon 17: Nadzorne funkcije	91
Grafikon 18: »Gasilci« trenutno nastalih težav	92
Grafikon 19: Podporna funkcija odločitvam	92
Grafikon 20: Povezava o ključnih poslovnih odločitvah	92
Grafikon 21: Strukturirano ukvarjanje s HRM	93
Grafikon 22: Uspešnost podjetja v povezavi s HRM	94

Grafikon 23: Organiziranost gradbenih podjetij na trgu	94
Grafikon 24: Potencialni razvoj HRM: konkurenčnost - znanje in inovativnost	95
Grafikon 25: Potencialni razvoj HRM: zadovoljstvo zaposlenih - stranke	96
Grafikon 26: Potencialni razvoj HRM: dobiček - tveganja	97
Grafikon 27: Delovna uspešnost in ciljno vodenje	98
Grafikon 28: Planiranje kariere	98
Grafikon 29: Letni pogovori z zaposlenimi	98
Grafikon 30: Sistem napredovanja kadrov	99
Grafikon 31: Plačni sistemi	99
Grafikon 32: Sistem motivacije in nagrajevanja	100
Grafikon 33: Načrtovanje kadrov	101
Grafikon 34: Kompetence	101
Grafikon 35: Zaposlovanje in izbor kadrov	101
Grafikon 36: Lastna baza kandidatov	102
Grafikon 37: Mentorstvo	102
Grafikon 38: Intelektualne sposobnosti	103
Grafikon 39: Vodstvene potenciala in veščine	103
Grafikon 40: Osebnostne lastnosti	103
Grafikon 41: Motivacija in vrednote	104
Grafikon 42: Čustvena inteligentnost	104
Grafikon 43: Timske vloge	105
Grafikon 44: Potencial posameznika	105
Grafikon 45: Vizija	106

Grafikon 46: Poslanstvo	106
Grafikon 47: Vrednote	106
Grafikon 48: Cilji	107
Grafikon 49: Kompetenc	108
Grafikon 50: Organizacijska klima	109
Grafikon 51: Organizacijska kultura	109
Grafikon 52: Model 360 stopinj	109
Grafikon 53: Zadovoljstvo zaposlenih	110
Grafikon 54: Zadovoljstvo strank	110
Grafikon 55: Izobraževanje zaposlenih	111
Grafikon 56: Sistem informiranja	111
Grafikon 57: Dostop do strokovnih vsebin	111
Grafikon 58: Sistem kadrovskih kazalnikov	112
Grafikon 59: Spremljanje učinkovitosti	112
Grafikon 60: Družini prijazno podjetje	113
Grafikon 61: Strateška usmeritev na področju HRM	113
Grafikon 62: Okvir za izvajanje HRM nalog	113
Grafikon 63: Finančna sredstva za HRM	114
Grafikon 64: Potrebe po HRM v gradbenem podjetju	114

KAZALO SLIK

Slika 1: Oko kompetenc po SKPM	40
Slika 2: Točkovna karta	45
Slika 3: Rezultati analize z SDI orodjem med študenti	47
Slika 4: Orodje X modul	51
Slika 5: 360° povratna informacija iz večjih virov: prednosti in možne slabosti	63
Slika 6: Kompetenčno kolo	66

KRATICE IN OKRAJŠAVE

CS	Conflict sequence - Konfliktno zaporedje
ČK	Človeški kapital
HRM	Human resource management - Upravljanje s človeškimi viri
ICB	IPMA Competence Baseline - Struktura kompetenc projektne management
IPMA	International Project Management Association – Mednarodno združenje za projektni management
MČK	Management človeškega kapitala
MVS	Motivational Value System - Motivacijski sistem vrednot
NACE	Statistical classification of economic activities in the European Community (derived from the French Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne) – Statistična klasifikacija ekonomskih aktivnosti v evropski skupnosti.
NLP	Neuro-Linguistic Programming – Nevro Lingvistično Programiranje
OLS	Ordinary least squares - Metoda najmanjših kvadratov
PMBOK	Project Management Body of Knowledge - Vodnik po znanju projektne vodenja
SDI	Strength Deployment Inventory – Pregled in uporaba vrlin
SKPM	Struktura kompetenc projektne management
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound - Specifičen, merljiv, dosegljiv, realen, časovno definiran cilj
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika

1 UVOD

Nepredvidljivi in spremenljivi procesi globalne ekonomije v zadnjih letih ustvarjajo spremembe povsod po svetu in vzpostavljajo okolje, v katerem ekonomija težko uspešno obvladuje in učinkovito rešuje kompleksna vprašanja in izzive sodobnega sveta. Priča smo transformaciji ekonomije v ekonomijo znanja in razvoju družbenega znanja, v kateri predstavljata znanje in človeški potencial ključni kapital.

Kompleksne tržne razmere so v pogledu globalizacije in internacionalizacije, v boju za ohranjanje konkurenčne prednosti in profitabilnosti in nenehni rasti, pripeljala podjetja do spoznanja, da človeški kapital in ravnanje z ljudmi pri delu igrata čedalje bolj pomembno vlogo na trgu. V naravi človeka je, da teži k napredku, iskanju orodij za izboljšanje uspešnosti in kakovosti življenja, povečanju storilnosti in krajšemu času reševanja posamezne dejavnosti, kar se kaže v iskanju in uporabi človeškega potenciala, ki predstavlja smer napredka celotnega človeštva. Tudi gradbena podjetja morajo stremeti k napredku, fleksibilnosti in pogostejši uporabi človeškega kapitala v svojem podjetju.

1.1 Opredelitev problema

Spremembe, kot so zmanjšanje priložnosti za delo, strukturne spremembe družbe in zaostrenost gospodarskih in delovnih pogojev, vplivajo na preoblikovanje same družbe in spreminjanje trga delovne sile tudi v gradbenem sektorju. Zaposleni in gradbene organizacije se soočajo z družbenimi in ekonomskimi težavami, neizoblikovano in nejasno osebnostjo in neustrezno poklicno opredeljenostjo, ki otežuje možnost zaposlovanja in slabi delovne odnose v organizacijah. Sposobnost zaposlovati, razvijati in obdržati najbolj sposobne zaposlene, je ključ za dolgoročni uspeh organizacije v prihodnosti. Ljudje so največja vrednost organizacije in so hkrati tudi najtežje obvladljiv kapital, ki ima svoje individualne potrebe, vrednote in poglede. Vpogled v strukturo delovanja gradbenih podjetij z vidika razvoja človeškega kapitala in

ravnanja z ljudmi to prikaže kot eno najzahtevnejših panog zaradi velikega števila zaposlenih, raznovrstnega in razdrobljenega sektorja, odvisnosti od gospodarstva, odvisnosti pretežno od javnih sredstev, itd.

Zaposleni, ki odražajo neoblikovan odnos do sebe ali nepripravljenost za delo, na miselni ravni kažejo neupoštevanje poslovnih procesov, delovnega časa in ritma podjetja. Na čustveni ravni se tovrstna pomanjkanja kažejo v psihični nepripravljenosti, ki zaposlenim zmanjšuje motivacijo, povzroča slabšo komunikacijo in nepripravljenost za sodelovanje ter slabšo organiziranost. Pomanjkanje samodiscipline in delovnih navad, ki onemogočajo storilnost, pa se odražajo kot pomanjkanje na fizični ravni. »Posledica neoblikovanega odnosa do dela so počasnost v načrtovanju in odločanju, slabo komuniciranje in manjša učinkovitost.« (Dolinšek, 2007)

Da bi se posamezniki lahko vključili v delovne procese v gradbenih podjetjih, je pomembno, da se izoblikujejo določene vrednote, da se vzgajata načeli integritete in avtentičnosti, in da se razvije tudi čustvena empatija. Slednja nam omogoča pozitiven odnos do sebe in drugih ter spoznavanje že prej omenjenih - miselne, čustvene in fizične realnosti. Povezovalni člen je komunikacija, s katero sploh vzpostavljamo odnose in se vključujemo v vsakdanje življenje in opravila. Načelo komuniciranja torej omogoča usklajevanje na ravni posameznikov, timov in podjetja.

Če so zaposleni iniciativni in ustvarjalni, z razvitim čutom za oblikovanje, predanost in prepoznavanje priložnosti, lahko oblikujejo ustvarjalne projektne time znotraj gradbenega podjetja. Da bi lahko posameznik postal član skupine ali tima, mora dobro spoznati sebe, svoj način mišljenja, čutenja, delovanja, komuniciranja in svoj motivacijski sistem vrednot MVS, ravno tako pa se mora zavedati tudi negativnih misli in občutkov. Posamezniki, »ki so pripravljeni iskati, prepoznavati in soustvarjati priložnosti za vzpostavljanje ravnovesja med spremembami in kontinuiteto, lahko podpirajo pozitiven razvoj družbe.« (Dolinšek, 2007) Takšni posamezniki s tem podpirajo tudi delovne skupine v gradbenih podjetjih.

Delovne skupine in gradbena podjetja s svojimi sistemi vrednot, cilji, poslanstvi in vizijami, ki so jih sprejeli vsi zaposleni, kažejo poslovno strategijo gradbenega podjetja, ki mora vzpostavljati ritem med izzivi in tveganji in se čim bolj ustvarjalno usklajevati. Nenehno usklajevanje vrednot in poslanstva z viri in vizijo omogoča povezovanje zaposlenih v večji storilnosti in konkurenčnosti dela ter v skupnem prizadevanju za uresničevanje poslovnih ciljev.

Za uspešno poslovanje so pomembni tako jasna vizija kot jasni cilji, dobro opredeljene delovne naloge vseh vključenih v proces in načini njihovih uresničevanj. Za doseganje rezultatov in uspeha je pomembna učinkovita komunikacija. Da bi bili pri komuniciranju uspešni, je potrebno izboljševati odnose, sodelovanje in razumevanje komunikacijskih procesov.

Zaposlenim je treba razložiti, kaj lahko pričakujejo od gradbenega podjetja, v katerem so zaposleni, in kaj gradbeno podjetje pričakuje od njih. Za uspeh tega prizadevanja so potrebni integriteta, avtentičnost, komunikacija in sodelovanje.

Delovne skupine in podjetja v gradbeništvu morajo, poleg svojih zaposlenih in posameznikov, vključenih v skupino, spremljati tudi lokalno in globalno ekonomijo. Najpomembnejše značilnosti ekonomije in trga so ustvarjalnost, komunikativnost, učinkovitost in konkurenčnost. Ekonomija spodbuja razvoj fleksibilnosti in uspešnost poslovanja, ki temeljita na prepoznavanju in kreiranju priložnosti. Ustvarjalni zaposleni kreirajo in uresničujejo tako osebno kot poslovno vizijo ter poslanstvo, na trgu in v gradbenih podjetjih pa vidijo priložnosti za osebni in karierni razvoj. Posledično se povečuje konkurenčnost, kar ustvarja dodano vrednost. Gradbena podjetja imajo ključno vlogo pri ravnanju z ljudmi, saj lahko le zaposleni, ki so pravilno usmerjeni v prihodnost, doprinesejo drugim zaposlenim, delovnim skupinam in samemu podjetju.

Nestanovitnost in hitro spreminjanje pogojev in zahtev trga prinašajo s seboj različne motive in interese. Različnost motivov in interesov privede do nesporazumov zaradi nenehnega spreminjanja in neuskklajenosti med zaposlenimi, timi in podjetji. Zato se je treba posvetiti ravnanju z ljudmi pri delu in se osredotočiti na usklajevanje in uravnovešanje različnosti ter na odločanje, saj to omogoča kontinuirano rast. Za zagotovitev rasti je treba oblikovati odnos med zaposlenimi in podjetjem, v katerem so ti zaposleni, ki temelji na profesionalizmu in izkoriščanju

človeškega potenciala. Pri oblikovanju profesionalnega odnosa do sebe in dela nam pomagajo modeli in orodja opisana v nadaljevanju. Da pa bi sploh lahko vpeljali modele in orodja za ravnanje z ljudmi v gradbenih podjetjih, moramo najprej dobiti vpogled v trenutno stanje in pomembnost ravnanja z ljudmi v slovenskih gradbenih podjetjih. Med pisanjem diplomskega dela so se mi odpirala vprašanja, ki sem jih povezal in zbral v vprašalnik. Vprašalnik odraža raziskovanje v okviru diplomske tematike na področju ravnanja z ljudmi in obratno. Vprašalnik pa sem naprej posredoval slovenskim gradbenim podjetjem.

1.2 Terminologija

- **ravnanje z ljudmi pri delu (HRM)** pomeni zaposlovanje ljudi, razvijanje njihovega potenciala in kompetenc, uporabo, vzdrževanje in nadomeščanje njihovega dela v skladu z delovnim mestom in zahtevami podjetja,
- **človeški viri** so definirani kot vsi ljudje na splošno,
- **človeški kapital** izhaja iz različnih znanj, izkušenj, inovativnosti, sposobnosti, zadovoljstva, odzivnosti ipd. Človeški kapital ustvarja novo oziroma dodano vrednost. Človeški kapital podjetja generira dodano vrednost, ki je lahko v materialni ali nematerialni obliki,
- **intelektualni kapital** po eni izmed veliko definicij definiramo kot neopredmeteno in skrito vrednost organizacije, ki ustvarja dodatno vrednost. Intelektualni kapital podjetja tako lahko definiramo kot vsoto znanja vseh zaposlenih in praktično uporabo tega znanja,
- **management človeških virov** obravnava vse zaposlene kot osnovno vrednost podjetja,
- **management človeškega kapitala** obravnava le izbrane posameznike, ki so dovolj usposobljeni, da bodo ustrezno opravili delo in s tem ustvarili novo vrednost,
- **človeški potencial** so znanja in veščine, osebna prepričanja, stvari ali dogodki, ki jih imamo za resnične, psihične preference, notranje lastnosti posameznika, osebne vrednote, osnovni principi, razmišljanja, odločanja in življenja ter talenti, ki so prirojene sposobnosti oz. preference.

Pri pisanju diplomske naloge sem imel težave, saj prebrana in predelana literatura ponuja terminologijo na področju ravnanja z ljudmi pri delu, ki si je precej podobna, a je med pojmi majhna razlika, zato se včasih termini HRM tudi prekrivajo.

1.3 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je ugotoviti, ali se gradbena podjetja posvečajo ravnanju z ljudmi pri delu in uporabljajo ustrezna orodja za ravnanje z ljudmi pri delu za izkoriščanje človeškega potenciala in dvig uspešnosti v podjetju. Uporabo orodij bom s pomočjo vprašalnika preveril v gradbenih podjetjih na slovenskem trgu. V diplomskem delu nameravam podati primere orodij, s pomočjo katerih lahko gradbeno podjetje izboljša uspešnost delovanja timov, poveča storilnost in produktivnost na projektih, izboljša izkoristek človeških potencialov ter notranjo in zunanjo komunikacijo človeških virov v gradbenem podjetju. Tako bi vnesli jasnost v delovanje zaposlenih, projekte in v podjetje, povečali uspešnost in zmanjšali stroške podjetja ter povečali družbeno odgovornost podjetja. Uporaba orodij omogoča zaposlenim in timom, ki delajo v podjetju, boljše razumevanje in razlikovanje človeških potencialov.

Z uporabo orodij, ki jih lahko uporabljamo na dnevnem nivoju, želimo omogočiti zaposlenim, vodjem, ljudem, ki se odgovorni za ravnanje z ljudmi pri delu, in podjetjem, da prepoznajo moč človeškega potenciala, in ga bolje izkoristijo znotraj gradbenega podjetja.

Cilji diplomske naloge:

- uporaba orodij za ravnanje z ljudmi pri delu,
- z uporabo orodij omogočiti večje izkoriščanje človeškega potenciala v podjetjih,
- opisati orodja za doseganje modela za ravnanje z ljudmi pri delu,
- izboljšati jasnost podajanja informacij v podjetju,

- s pomočjo vprašalnika ugotoviti stanje ravnanja z ljudmi pri delu znotraj gradbenih podjetij,
- pokazati kako s pomočjo opisanih orodij dvigniti nivo komunikacije v gradbenih podjetjih,
- pokazati kako predstavljena orodja dvignejo nivo storilnosti in produktivnosti v podjetju.

1.3 Osnovne teze in trditve

V diplomski nalogi bom poskušal dokazati naslednje hipoteze:

- uspešna podjetja uporabljajo orodja za ravnanje z ljudmi pri delu,
- podjetja uporabljajo orodja za razvoj človeškega kapitala,
- uporaba predlaganih orodij lahko zaposlenim, timom in podjetjem omogoča kvalitetnejše komuniciranje med deležniki,
- zaposleni, timi in podjetje lahko dvignejo stopnjo uspešnosti in storilnosti,
- eden od vzrokov za krizo v gradbeništvu v Sloveniji je tudi slabo ravnanje z ljudmi pri delu,
- sestavni del uspešnosti sta integriteta in komuniciranje,
- predlagana orodja je možno uporabljati na stopnji zaposlenih, timov, projektov in gradbenega podjetja,
- v prihodnosti bi uporaba predlaganih orodij omogočala večje in bolj inovativno izkoriščanje človeškega kapitala v podjetju.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskovanja

Pri raziskavi bom uporabil deskriptivno metodo raziskovanja in metodo anketnega raziskovanja. Metodi bom uporabil pri opisu obstoječega stanja ravnanja z ljudmi pri delu v slovenskih gradbenih podjetjih.

2 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Dosedanje tradicionalno ravnanje z ljudmi pri delu se mora, pod vplivom vseh že omenjenih sprememb, preoblikovati v modernejšo različico oz. celostno prenovo upravljanja s človeškim kapitalom. Vprašanja v vprašalniku zajemajo tudi to problematiko, in sicer tradicionalno nasproti modernejši različici ravnanja z ljudmi pri delu. Celostna prenova se mora zgoditi na metodološki, organizacijski, kompetenčni, procesni in normativni ravni obstoječega sistema v organizacijah. Prenova bi se morala zgoditi tudi na področju gradbeništva. Gradbena industrija je kot tradicionalna panoga z mnogo zaposlenimi in velikim številom sektorjev svoj položaj krepila predvsem na račun visoke gospodarske rasti in velikega obsega investicij. Povečan obseg naročil je pripeljal do kadrovskega deficita delovne sile in obremenitve že obstoječih zaposlenih. Podjetja iz inovacijskih panog so svoj razvojni program vedno bolj krepila, medtem ko je gradbeništvo zanemarjalo razvoj intelektualnega in človeškega kapitala ter posvečalo manj pozornosti ravnanju z ljudmi (Bernik, 2007).

Slednje trditve bom podkrepil s primerom v članku *Varieties of Capitalism and HRM: Unearthing Calculative Partnerships*, ki vsebuje študijo ravnanja z ljudmi pri delu (HRM) po panogah. Analiza je bila narejena v privatnem in javnem sektorju v dvaindvajsetih evropskih državah in nekaterih drugih državah. Študija je uporabila državne databaze, ki so bile odvisne od državnih klasifikacij s strani standarda European Industry Categorisation v NACE.

	Calculative HRM koeficient (HARD HRM)	Collaborative HRM koeficient (SOFT HRM)
Tuje lastništvo	8.46	6,29
Organizacije v lastništvu tujcev		
Javni/Zasebni sektor	5.21	1,93
Organizacije v javnem sektorju		
Industrijski sektor		
Kmetijstvo	-11,98	-7,58
Energija in voda	-4,85	0.09
Kemični izdelki	-2,14	4,76
Druge dejavnosti	-8,75	-2,40
Gradbeništvo	-12,72	-9,36
Trgovina in distribucija	-7,05	-1,47
Promet in povezave	-7,26	-3,86
Bančništvo, finance in zavarovanja	-0,11	1,30
Osebne, gospodinjske in rekreacijske storitve	-25,99	-5,09
Zdravstvene storitve	-13,87	5,84
Druge storitve	-8,46	-0,54
Izobraževanje	-13,81	11,48
Lokalna samouprava	-16,56	-9,56
Vlada	-5,99	4,56

Preglednica 1: OLS Model of HRM

Članek ne razkrije obravnavane metodologije pri raziskavi. V članku, ki obravnava HRM po različnih sektorjih, so avtorji uporabljali dva modela HRM. Uporabljeni modela sta kompleksna, saj obravnavata veliko število neodvisnih spremenljivk, za katere ne vemo, kaj so, in tudi v članku niso navedene. Avtorji navajajo, da je bil odziv na HRM raziskavo nizek, saj se je le 15 % podjetij odzvalo nanjo. Izvajala se je Cranet raziskava, ki temelji na ravnanju z ljudmi pri delu v javnem in zasebnem sektorju.

V članku sta obravnavana dva modela, in sicer *collaborative* in *calculative* model HRM, ki sta uporabno orodje za analizo stopnje ravnanja z ljudmi pri delu v podjetjih. Collaborative model temelji na mehkem HRM, to pomeni, da je razvojno usmerjen in ima humanistični fokus pri ravnanju z ljudmi pri delu. Osredotoča se na politiko ravnanja z ljudmi pri delu in zaposlene obravnava kot partnerje ali sodelavce. To se kaže v poslanstvu HRM v podjetju in v strategiji ravnanja z ljudmi pri delu, ter pri rednem komuniciranju managerjev o spremembah in razvijanju strategije za ravnanje z ljudmi pri delu. Navedeno pa spodbuja zaposlene, da dolgoročno pogledajo na svoj odnos do podjetja. V calculative modelu je narejena povezava z viri v podjetju, in sicer model obravnava zaposlene kot vir, ki se ne razlikuje od drugih virov v podjetju. H calculative pogojem sodijo plače managerjev, plače strokovnjakov, izobraževanja itd. H collaborative pogojem pa sodijo zapisano poslanstvo, strategije podjetja itd.

Rezultati raziskave iz katere bomo lahko razbrali, da imamo pozitivne in negativne korelacije med *collaborative* in *calculative* HRM, so navedeni v preglednici 1. Za primer vzamemo organizacije v lastništvu tujcev, kjer lahko vidimo, da imajo organizacije koeficient 8,46 na »*hard* HRM«. To pomeni, da imajo pozitivno korelacijo s pogoji, ki so definirani za *hard* HRM; enako velja tudi v primeru *soft* HRM, kjer se vidi, da je koeficient 6,29 pozitiven. Iz tega sledi, da se v podjetjih, kjer je tuje lastništvo, izvaja *hard* in *soft* HRM. Za primer lahko vzamemo še izobraževanje, kje vidimo, da imamo negativno korelacijo pri *hard* HRM, in sicer v vrednosti -13,81 in pozitivno 5,84 korelacijo na *soft* HRM, kar pomeni, da je izobraževanje usmerjeno na poslanstvo HRM, startegijo razvoja HRM ipd. V gradbeniškem sektorju rezultati analize kažejo, da imata *hard* HRM z vrednostjo -12,72 in *soft* HRM z vrednostjo -9,63 oba negativno korelacijo

na pogoje, ki so definirani zanj. S pomočjo modela opazimo premike na področju *soft* HRM. Iz tega zaključujem, da nas je članek pripeljal do spoznanja, da na področju HRM v dvaindvajsetih evropskih in nekaterih drugih državah gradbeništvo stagnira. V gradbenem sektorju ni sistematičnega pristopa, ki bi na *hard* ali *soft* način urejal ravnanje z ljudmi pri delu. V sklopu diplomske naloge sem pripravil vprašalnik, ki vsebuje tudi vsebino ravnanja z ljudmi pri delu v slovenskih gradbenih podjetjih.

Sodobne študije in dela na področju ravnanja z ljudmi pri delu so že v 90-ih letih začele na novo definirati pojem, v angleškem jeziku govorimo o HRM (Human resource management), ki je postal eden od glavnih vlog delovanja managementa. Po Huczynskem in Buchananu iz leta 2001 je povzeta definicija HRM-ja, ki pravi, da je HRM del managementa, ki zagovarja potrebo po vzpostavitvi integriranega osebja v skladu s strategijami organizacije, kar zagotavlja kakovost na delovnem mestu, visoko predanost in uspešnost s strani zaposlenih, ter organizacijsko učinkovitost in konkurenčno prednost. Enostavno bi HRM lahko označili kot strategije upravljanja z zaposlenimi, ki neposredno podpirajo zastavljene poslovne vizije in cilje.

Tradicionalen način upravljanja z zaposlenimi se sooča predvsem s počasnim in neučinkovitim posodabljanjem človeških virov v podjetju. Da bi vzpostavili pogoje za uspešen in učinkovit razvoj človeškega kapitala, morajo gradbena podjetja slediti razvoju konkurenčnega, dinamičnega, fleksibilnega in kreativenega načina razmišljanja. Na ta način razvijajo tržno orientiranost, nove kompetence, notranje podjetništvo, skratka sodobne in hitro odzivne funkcije managementa človeškega kapitala.

Za današnja podjetja je postala ena najpomembnejših investicij in usmerjanja pozornosti investicija v človeški kapital in učinkovito ravnanje z ljudmi pri delu. Raziskave na področju človeškega kapitala in njihova spoznanja so privedla do ugotovitve, da večja izkoriščenost človeškega kapitala (ČK) vpliva na rast in razvoj, uspešnost in učinkovitost ter ugled organizacij na trgu.

Človeški kapital je definiran kot kombinacija naslednjih dejavnikov:

- kvalitete posameznika, ki jih implementira v svoje delo: inteligenca, pozitivna stališča, zanesljivost, delovnost itd.,
- sposobnosti posameznika za učenje: nadarjenost, spretnost, ustvarjalnost itd.,
- motiviranost za razvoj timskega duha, sodelovanje in ciljna usmerjenost.

Spoznanja o človeškem kapitalu kot generatorju vrednosti so povzročila tudi razvoj orodij za celostno upravljanje, ki nas približuje k bolj humanemu ravnanju z zaposlenimi in zavedanju o pomembnosti človeškega kapitala. S temi vprašanji se znotraj podjetja običajno ukvarja oddelek za upravljanje s človeškim kapitalom oz. management človeškega kapitala.

2.1 Elementi ravnanja z ljudmi po standardih projektnega vodenja

Project Management Institute uporablja standard *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik)* kot temeljni vir. PMBOK je neke vrste standard, ki je namenjen organizacijam in timom, ki se ukvarjajo s projektnim vodenjem, znotraj organizacij in timov pa obravnava elemente, ki jim bodo pomagali pri ravnanju z ljudmi pri delu. Gradbena podjetja so ravno tako projektno usmerjena, kar omogoča prednost pri vpeljavi standardov za ravnanje z ljudmi pri delu. Organizacije se morajo odločiti, kako bodo aktivnosti iz PMBOK-a povezale z ravnanjem z ljudmi pri delu. Projektno vodenje je razdeljeno na devet področij znanja, med katerimi se nahaja tudi področje »obvladovanje človeškega kapitala na projektu«. Področje, ki torej zadeva ravnanje z ljudmi pri delu, opredeljuje vsebino medsebojnih razmerij:

Obvladovanje medosebnih razmerij vključuje:

- **učinkovito komuniciranje:** izmenjevanje informacij med deležniki na projektu,
- **vplivanje na organizacijo:** zmožnost, da bodo »stvari narejene« med samim projektom,
- **vodenje :** izdelava vizije in strategije in motiviranje ljudi, da dosežejo vizijo in strategijo,

- **motiviranje:** spodbujanje ljudi za doseganje visoke stopnje produktivnosti (storilnosti) in za preseganje ovir pri spremembah (spodbujanje nagnjenosti k spremembam),
- **pogajanja in obvladovanja nasprotij** (sporov, nesoglasij, konfliktov): razpravljanje z drugimi zaradi uskladitve ali zaradi doseganja sporazuma,
- **reševanje problemov:** kombinacija opredeljevanja problema, prepoznavanja in analiziranja alternativ (možnosti rešitev) in odločanja.

Drugi standard, ki se ukvarja z ravnanjem z ljudmi pri delu je *Struktura kompetenc projektnega managementa* (SKPM) po IPMA Competence Baseline Version 3.0., ki med drugim obravnava kompetence s sliko »Oko kompetenc«, ki predstavlja integracijo treh skupin kompetenc: tehnične kompetence, vedenjske kompetence in kompetence vedenjskega okolja. V kompetencah okolja se nahaja element »Ravnanje z ljudmi«, ki zajema vidike ravnanja z ljudmi, povezanimi s projekti, vključno z načrtovanjem, pridobivanjem, selekcijo, usposabljanjem, ohranjanjem, ocenjevanjem opravljenega dela in motivacijo. Razvoj osebja je ključna skrb vsake organizacije in tudi gradbenih podjetjih. Razvoj osebja je skupna odgovornost projektnega managerja, organizacijske funkcije ravnanja z ljudmi in linijskega managerja organizacijske enote. Na managementu in managementu človeškega kapitala je odgovornost, da sledi trendom, ki so na trgu; da strokovnemu, razvojnemu in znanstvenemu področju ravnanja z ljudmi pri delu prida večji pomen za celostno podobo uspešnega gradbenega podjetja.

2.2 Pogoji upravljanja s človeškim kapitalom

Raziskave iz leta 2003, ki sta jih izvedli Univerza Stanford in Univerza v Kaliforniji na področju razvoja managementa človeških virov in managementa človeškega kapitala, so dokazale, da sta uspešnost in učinkovitost podjetja danes veliko bolj kot kdaj koli prej odvisni od uspešnosti in učinkovitosti managementa človeškega kapitala v podjetju. »Praksa tovrstnih zvez kaže, da je za uspešnost podjetij nujna strokovno, razvojno in znanstveno okrepljena ter odlična funkcija managementa človeškega kapitala.« (Mihalič, 2006)

V družbi, kjer se ceni znanje, je področje managementa človeškega kapitala pridobilo strateški pomen, ker je prešlo iz klasičnih konceptov upravljanja s človeškimi viri na sodobne celostne koncepte MČK. Človeški kapital namreč pridobiva strateški pomen, medtem ko je klasična in administrativna funkcija managementa človeških virov organizacij vedno bolj zastarela, nekonkurenčna in so ji s tem dnevi šteti. Za uspešnost podjetja postaja vedno bolj pomembna natančno definirana in integrirana vizija, razvojna strategija, definiranje poslanstva in jasno zastavljenih ciljev razvoja managementa človeškega kapitala v podjetju. Slovenska gradbena podjetja ne sledijo strateškemu in izvajalskemu razvoju MČK po zgledu drugih globalnih gradbenih korporacij, kar je razvidno tudi iz odgovorov iz vprašalnika, ki je bil izveden v sklopu diplomskega dela.

Reorganizacija obstoječega ravnanja z ljudmi pri delu bi pomenila nadgradnjo in razvoj novih organizacijskih struktur, nadgradnjo obstoječih kompetenc vseh zaposlenih ter aktivno aplikacijo sodobnih orodij, ki jih navajam v nadaljevanju.

Stroka in raziskovalci na področju MČK so ugotovili, da nova spoznanja o človeškem kapitalu in kvalitetno ravnanje z ljudmi pri delu, dajejo dodatno vrednost v sodobnih organizacijah, saj so izrazito strateško usmerjene in aktivno pojmujejo človeški kapital. »Kvaliteta razvoja človeškega kapitala je prvenstveno odvisna od kvalitet in fleksibilnosti funkcije upravljanja s človeškim kapitalom v organizacijah.« (Mihalič, 2006)

Problemi, ki se pojavljajo v zvezi s funkcijami upravljanja s človeškim kapitalom, so predvsem v dejstvu, da je funkcij upravljanja s človeškim kapitalom premalo, oz. so že zastarele in nekonkurenčne. Nekatera slovenska gradbena podjetja še vedno temeljijo na funkciji managementa človeških virov, številne pa na še bolj zastareli in neustrezni funkciji kadrovskega managementa.

Ena izmed slabosti je prevelika administrativna usmerjenost in premajhna razvojna, strokovna in strateška usmerjenost, ki se ne ujema z novimi zahtevami in posledično ne morejo konkurirati na lokalnem in globalnem trgu nenadnih sprememb in novih zahtev. Večina obstoječih funkcij je usmerjena na eni strani v ozko kadrovanje v podjetju, na drugi strani pa v ozko izobraževanje brez celostnega razvojnega pristopa. Slednje kaže na nesistematičen pristop, brez strateške

usmerjenosti in definiranosti poslanstva, vizije, vrednot in ciljev. Klasična funkcija managementa človeških virov v organizacijah je postala bolj nekonkurenčna in zastarela, medtem ko je strateški partner po novem postal človeški kapital in celostno ravnanje z ljudmi pri delu. Kot izziv gradbenega podjetja se, ob izgradnji upravljanja s človeškim kapitalom, postavlja tudi uravnotežena aplikacija orodij za generiranje novih in povečanje obstoječih vrednosti.

Področje upravljanja s človeškim kapitalom ponuja spekter različnih orodij za razvoj človeškega kapitala in ustvarjanja večje storilnosti in uspešnosti zaposlenih, timov in podjetij. Ta orodja je treba zgolj pravilno aplicirati v praksi in jih sistematično ter konstantno izvajati na vseh ravneh organizacijske strukture podjetja.

2.3 Vloga človeškega kapitala

Pri omembi človeškega kapitala se postavlja vprašanje, kakšna je njegova vloga v organizaciji. Znotraj organizacij ima zagotovo najpomembnejšo vlogo. Zato lahko rečemo, da je človeški kapital ključen oziroma je tudi edini generator nove vrednosti. Ljudje, ki posedujejo ustrezne kompetence, imajo sposobnosti, da znotraj podjetij ustvarjajo vrednosti, ki jih valorizira trg. Človeški kapital je edini vir znanja, izkušenj, zmožnosti, sposobnosti in podobno, ki lahko ustvarja vrednost organizacij in s tem prispeva k večji dodani vrednosti v podjetju. Osnovna vira človeškega kapitala v podjetju, ki sploh omogočata, da ta proces steče, pa sta izobrazba in učenje vseh zaposlenih ob opravljanju del in nalog na delovnem mestu.

Višja stopnja človeškega kapitala je izjemno pomembna in odločilno vpliva na stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacij, in sicer predvsem vpliva na višjo stopnjo storilnosti, medsebojnih odnosov, profitabilnosti, rasti in razvoja organizacije. Zato ima človeški kapital v organizacijah strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju ciljev. Posledično so zmožni bolj intenzivno generirati nov človeški kapital, da se konstantno izboljšujejo. Gradbena podjetja ravno tako na omenjeni način lažje pridobijo nove visoke nadkompetenčne posameznike, jih lažje zadržijo, pridobijo najbolj kvalitetne projekte in najboljše zunanje izvajalce, ter lažje

pridobijo investitorje. Če so gradbena podjetja učinkovita, se povečuje tudi njihova konkurenčnost na trgu. Posledično to pomeni tudi, da med drugim gradbena podjetja optimalno uporabljajo človeške vire pri delu. Uspešnost gradbenega podjetja se kaže na finančnem področju kot dobiček in posledično doseganje ciljev iz definirane strategije, ki jo ima gradbeno podjetje.

2.4 Management človeškega kapitala

Za razliko od managementa človeških virov, se management človeškega kapitala ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem takšnih človeških virov, ki ustvarjajo vrednost gradbenemu podjetju, torej se ukvarja s človeškim kapitalom. Svoje zaposlene izobražujejo znotraj podjetij ali jih pošiljajo v tujino na izobraževanja, izpopolnjujejo njihovo obstoječe znanje in spretnosti ter razvijajo nova znanja in kompetence z namenom, da bodo lahko prispevali k potrebam podjetja, uresničevanju ciljev in vizije v podjetju, kjer so zaposleni.

Če strnemo, se management človeškega kapitala osredotoča na investicije v človeški kapital in utemeljuje, da večje investiranje v človeški kapital vpliva na večjo uspešnost podjetja (Mihalič, 2007).

2.5 Sodobni management človeškega kapitala

Funkcije sodobnega managementa človeškega kapitala so: analiziranje, načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje človeškega kapitala.

Cilj sodobnega managementa človeškega kapitala je zagotavljanje zadostnega števila zaposlenih in s tem človeškega kapitala. Zagotavljati pa morajo tudi pogoje (letni razgovori, organizacijska klima, ipd.), da bo človeški kapital sposoben ustvarjati večjo storilnost na delovnem mestu, posledično pa dvigovati uspešnost podjetja.

Jasno definirana vizija in poslanstvo zaposlenih, timov in podjetij, njihove jasno določene vrednote in cilji, strateška in partnerska usmerjenost ter raziskovalna funkcija so značilnosti sodobnega MČK.

Da bi lahko uspešno, učinkovito uvajali in izvajali management človeškega kapitala, je treba uvesti spremembe v splošnem managementu podjetja, ki temelji na sodobnih načelih, kot so: avtentičnost, integriteta, predanost in sodelovanje, ter medsebojnem povezovanju teh skozi proces komunikacije.

Gradbena podjetja bi se morala zavedati, da je človeški kapital obravnavan in pojmovan kot najpomembnejši kapital podjetja, in da s tem dobi funkcijo soustvarjalca podjetja. Naloge managementa človeškega kapitala, ki jim je treba posvetiti še posebej veliko pozornosti, so naslednje:

- povezovanje poslovne strategije in HRM strategije podjetja s človeškim kapitalom,
- razvoj in uvajanje sodobnih orodij managementa človeškega kapitala,
- merjenje človeškega kapitala v podjetju,
- profesionalizacija funkcije managementa človeškega kapitala oziroma monitoring človeškega kapitala v vseh procesih v katerih nastopa,
- posvečanje največje pozornosti zaposlenim kot ključnim nosilcem in virom človeškega kapitala ter ustvarjalcem nove vrednosti podjetja.

2.6 Razvoj managementa človeškega kapitala

Da bi se management človeškega kapitala v gradbenih podjetjih in organizacijah uspešno razvijal, se morajo vzpostaviti strateški temelji tega procesa. Definirati, zapisati, komunicirati in izvajati morajo poslanstvo in vizijo razvoja človeškega kapitala. Razvojna vizija managementa človeškega kapitala se mora prilagoditi in oblikovati glede na predvidene spremembe na trgu, in biti pogojena s predvidenimi zahtevami v prihodnosti na trgu, predvsem pa mora biti v skladu s celotno razvojno vizijo gradbenega podjetja. Odločilnega pomena za razvoj človeškega kapitala je dinamičen in tržno orientiran sistem MČK že na strateškem nivoju. Pri tem morajo organizacije in podjetja uporabljati metode in tehnike starteškega načrtovanja, koncipiranja in odločanja.

2.7 Nivoji razvoja managementa človeškega kapitala

Kar zadeva poslanstvo na področju managementa človeškega kapitala, je bistveno, da zagotovi učinkovitejši in produktivnejši človeški kapital z odličnimi zaposlenimi na za njih primernih delovnih mestih. Poleg tega morajo biti zaposleni kompetenčno usposobljeni, z ustreznim strokovnim znanjem, izkušnjami, ustvarjalnostjo, vrednotami in odgovornostjo. S svojimi kompetencami na ta način prispevajo k dvigu storilnosti na delovnem mestu in učinkovitem razvoju gradbenega podjetja.

Za ustvarjanje celostnega, sodobnega, uspešnega in učinkovitega sistema MČK, je treba imeti dobro zastavljeno in jasno vizijo na področju MČK in splošnega managementa podjetja. Strateško zasnovana vizija bo omogočala konstantno nove vrednosti in doseganje uspešnosti ter bo zagotavljala prave zaposlene na primernem delovnem mestu, s primernimi kompetencami, ki jih določimo s pomočjo »kompetenčnega kolesa«, časovno usklajenost, zaposleni pa bodo imeli možnost uporabe prave tehnologije za trenutno in prihodnje delovanje.

Temeljno načelo managementa človeškega kapitala je, da so zaposleni v podjetju največje bogastvo organizacije in da je korporativno znanje osnova za zagotavljanje rasti podjetja, ohranjanje konkurenčnosti na trgu in nenehnega izboljševanja.

Najpomembnejši strateški, taktični in tudi operativni cilji managementa človeškega kapitala, ki ravna z zaposlenimi pri delu, so v vsaki organizaciji predvsem naslednji:

- konstantno generiranje dodane vrednosti,
- seznanjanje zaposlenih z razvojno vizijo in cilji,
- redno komuniciranje poslanstva, vizije, ciljev in vrednosti,
- razvoj globalnega modela upravljanja s človeškim kapitalom,
- razvoj izobraževanja managementa,
- sistematičen razvoj kompetenc v podjetju,
- krepitev zavesti o poslanstvu in razvoj pripadnosti zaposlenih,

- razvijanje vloge korporativnega in individualnega znanja kot vrednot,
- sistematično načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor zaposlenih,
- vzpodbujanje pridobivanja veščin za vodenje in upravljanje,
- odpravljanje pogleda v preteklost in usmerjanje v prihodnost,
- vzpodbujanje komunikacije na vseh ravneh,
- uvajanje tržne miselnosti v vsa področja organizacije,
- konstantno uvajanje in lasten razvoj sodobnih metod, tehnik in orodij managementa človeškega kapitala,
- izvajanje analiz storilnosti ter razvoja metodologij za ocenjevanje storilnosti zaposlenih.

Na strateškem nivoju mora management človeškega kapitala deligirati usmeritev celotnega sistema in njegov razvoj. Za organizacijsko učinkovitost in razvojne strategije mora biti MČK osnovna sila, ki ga poganja, ob podpori in sodelovanju vodstva organizacije. Največji poudarek je na jasni razvojni viziji upravljanja s človeškim kapitalom in ravnanju z ljudmi, ter strateških, taktičnih in operativnih ciljih.

Strokovna, raziskovalna in razvojna funkcija človeškega kapitala se razvija in izvaja na taktičnem nivoju, ki je naslednji nivo osnovnega funkcijskega modela MČK-ja v organizaciji. Pri tem se vzpostavljajo, razvijajo in nadgrajujejo postopki upravljanja človeškega kapitala. Usposobljeni vodje in vodje za vlogo managerjev človeškega kapitala dobijo pristojnost za izvajanje teh pristojnosti in nalog.

Obveščanje in racionalizacija funkcije managementa človeškega kapitala se dogajata na operativnem nivoju. Tukaj se mora izvrševati podporna vloga na strateškem in taktičnem nivoju MČK.

2.8 Organiziranost managementa človeškega kapitala

Organizacija managementa človeškega kapitala mora biti zasnovana tako, da podpira model upravljanja s človeškim kapitalom na treh nivojih, in sicer na strateškem, taktičnem in operativnem nivoju, opisanim v prejšnjem poglavju.

Temeljiti pa mora na pristopu vključevanja orodij na vse organizacijske nivoje v podjetju, saj so vsi procesi, postopki in sistemi organizacije povezani s človeškim kapitalom. Podjetja, ki so zasnovana tako, da omogočajo ustvarjanje pogojev za realizacijo vizije, poslanstva in ciljev na področju človeškega kapitala, enostavneje implementirajo strateški, taktični in operativni nivo MČK.

Za področje upravljanja človeškega kapitala je treba v organizacijah definirati strukturo, ki bo odgovorna, in katere naloga bo razvoj in upravljanje človeškega kapitala ter ravnanje z zaposlenimi. Tovrstno strukturo je treba integrirati v sam vodstveni vrh organizacije. Ravno tako je struktura za razvoj in management človeškega kapitala prisotna in deluje tudi na področjih, kot so izobraževalni management, management znanja, management kompetenc, itd.

Struktura, ki je zadolžena za management človeškega kapitala, načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje procese strateškega, taktičnega in operativnega nivoja upravljanja s človeškim kapitalom.

3 MODELI RAVNANJA Z LJUDMI PRI DELU

Skozi zgodovino so se oblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi. Z razvojem proizvodnih sredstev in uvedbo strojev so postali stroji pomembnejši od ljudi in njihovega fizičnega ročnega dela. Ob vsakem povečanju proizvodnje, spremembi ali inovaciji, so znova začeli ugotavljati, da so človek in njegove zmožnosti daleč najpomembnejše. Driver, Coffey in Bowen »so preučevali načine ravnanja z ljudmi ali načine izrabe njihovih zmožnosti«. (Lipičnik, 1998) Modeli (Driver, Coffey in Bowen so odkrili 6 modelov) ravnanja s človeškimi viri nakazujejo, kako različno ravnamo z ljudmi:

- administrativni model,
- legalni model,
- finančni model,
- vodstveni model,
- humanistični model,
- vedenjsko-spoznavni model.

Administrativni model: delovanje je omejeno na zbiranje podatkov o zaposlenih (vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov).

Legalni model: ravnanje z ljudmi je tukaj omejeno na izvajanje pravil s področja delovnopravne zakonodaje, gre za definiranje odnosa med delojemalcem in delodajalcem.

Finančni model: pri tem modelu je v ospredju vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo (zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje, itd.).

Vodstveni model: ravnanje z ljudmi je pri tem modelu osredotočeno na vodenje in vodje. Model se je razvil v dve smeri, in sicer v smeri svetovanja vodjem ter v smeri njihovega izobraževanja na področju vodenja ljudi v organizaciji.

Humanistični model: ideja tega modela je, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe naj bi izvajale treninge izobraževanja, načrtovale kariero, kakovost dela, itd.

Vedenjsko-spoznavani model: model temelji na resničnih znanstvenih ugotovitvah, ki jih vključujejo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, v svoje delo. Ti strokovnjaki ugotavljajo, da je mogoče ugotovitve npr. psihologije in sociologije uporabiti v praktične namene.

3.1 Uspešen model ravnanja z ljudmi pri delu

V prihodnje bomo uspešnost podjetja merili predvsem po njegovi sposobnosti zaposlovanja, razvijanja in ohranitve visoko zmožne delovne sile in sposobnosti izkoriščanja človeškega potenciala. Program upravljanja s človeškim kapitalom, ki vsebuje vse te med seboj povezane dejavnosti, je stalen proces, ki dolgoročno vodi time in podjetja k uspešnosti in izboljševanju. Pri tem je pomembna učinkovita vloga lastnikov in vrhnjega managementa v podjetju.

Posamezna gradbena podjetja bodo morala uganiti kateri model ravnanja z ljudmi bodo morala uporabiti, da bodo čim boljše rešila probleme z zaposlenimi. »Glede ravnanja z ljudmi bodo morali oblikovati svoj model, ki bo temeljil na predvidenih dogodkih«. (Lipičnik, 1998) Ker bo vsak enodimezionalen pristop obsojen na propad, izkušeni strokovnjaki predvidevajo, da bodo modeli vključevali naslednje sestavine:

Napovedovati uspeh: prva faza razvoja vključuje predvidevanje sprememb prihodnosti in obvladovanje novih, prihodnjih smernic. Neuspešnost pri tem lahko ohromi celotno organizacijo in tudi panogo.

Pridobivanje uspešnih ljudi: zagotavljanje ustreznega števila primernih in potrebnih ljudi.

Razvoj visoke uspešnosti: razvoj vključuje vzgojo in šolanje zaposlenih in managerjev.

Spodbujanje uspešnih sistemov: razumevanje motivacijskih vzvodov, ki vodijo k večji produktivnosti.

Vzdrževanje uspešne organizacije: vzdrževanje odkritih in uspešnih odnosov z ljudmi, še posebej bodo pomembni pogovori in pogajanja ter pravila vedenja.

Spremembe na bolje: vsaka organizacija mora izboljševati zmožnosti delovne sile in njeno produktivnost. Spreminjanje organizacijske kulture se začne z razvojem skupne vizije, krepitevijo odnosa med ljudmi in okrepitevami zaposlenih. Računalniško pridobivanje in obdelovanje informacij, komunikacija in raziskovalni sistemi dobivajo vse bolj pomembno vlogo.

Prihodnost – osredinjenje na uspešnost: merjenje učinkovitosti se meri prek vrednotenja uspešnosti posameznih dejavnosti s tega področja (uporabimo lahko npr.: anketiranje, letni pogovori, napredovanje zaposlenih, itd.).

Ljudje so pomemben dejavnik v vsakem timu ali podjetju. Ko ravnamo z ljudmi kot viri, smo videli, da razpolagamo z različnimi modeli, ki smo jih prej našli (6 modelov). Med njimi sicer ne najdemo razvojnih komponent, vendar pa lahko s pomočjo zgoraj naštetih modelov in njihovih elementov sestavimo svoj model ravnanja z ljudmi, kar je pogoj, da organizacija sploh lahko dela z njimi. Toda to ni dovolj. Potrebno je poiskati osebne potenciale vsakega zaposlenega in tima, da lahko kar najbolje upoštevamo in izkoristimo vrednosti in znanja posameznikov ter s tem konkuriramo na trgu.

3.2 Modeli za ravnanje z ljudmi pri delu v gradbenih podjetjih

V knjigi *Human Resource Management in Construction Projects. Strategic and Operational Approaches* avtorji navajajo, da ni univerzalnega modela, ki bi pokazal, kako naj se operira s HRM v gradbenih podjetjih. Tako kot je težko podati eno definicijo HRM in njeno vlogo znotraj gradbenih podjetij, saj jih je več, tako tudi ne obstaja univerzalni model, ki bi pokazal, kako naj se operira s HRM v gradbenih podjetjih. V 90-ih letih so gradbena podjetja sprejela tri modele HRM, in sicer:

Michigan model: operira s HRM kot z zaprtim sistemom, ljudi obravnava kateri koli drugi vir, s katerim je treba ravnati tako, da se maksimizira uporabnost vira in minimalizira stroške vira. Omejen je v kontekstu moderih organizacij, saj je nefleksibilen in zaprt sistem.

Harvard model: uporaben in odprt sistem, ki s svojo politiko uporabe HRM v gradbenih podjetjih zagotavlja vpliv tudi na druge organizacijske funkcije. Harvardski model zagotavlja povezavo med HRM odločevalci, poslovnim okoljem in deležniki, ki imajo vpliv na procese v gradbenem podjetju. Model je pomemben v gradbenih projektih, saj zajema veliko število deležnikov oziroma interesnih skupin, in ima velik vpliv na javnost.

Warwick model: lahko apliciramo, za razliko od drugih pretežno ameriških modelov, tudi na evropsko poslovno okolje.

3.2.1 Warwick model

Warwick model zaobjema pet medseboj povezanih elementov: zunanji kontekst, notranji kontekst, HRM kontekst, HRM vsebina in poslovni kontekst. Dopušča tudi vpliv zunanjih faktorjev na notranje delovne procese v gradbenem podjetju. Model zaobjema širši kontekst in širok spekter potrebnih veščin in nalog, ki definirajo ravnanje z ljudmi pri delu (HRM). Največji prispevek modela je implementacija zunanjih kulturnih in poslovnih vplivov na HRM model. Da bi gradbena podjetja dosegala zastavljene cilje, se morajo v povezavi z medsebojnim vplivanjem zgoraj naštetih elementov, še posebej osredotočiti na ravnanje z ljudmi pri delu, in pod drobnogled vzeti njihove prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter indentificirati, kje so potrebne spremembe. Loosemore s sodelavci definira sledeča področja po Armstrongu:

- **spremembe na področju organizacijske kulture:** te spremembe morajo biti usklajene s poslovnimi cilji gradbenih podjetij,
- **organizacijsko načrtovanje:** razvoj vlog v strukturi podjetja in medsebojnih odnosov za celovit razvoj gradbenega podjetja,

- **organizacijska učinkovitost:** razvijanje sposobnosti in kompetenc na področju timskega dela, komunikacije, produktivnosti, dela z deležniki v podjetjih in projektih, ter izboljšanje obvladovanja sprememb,
- **delo s kadri:** zaposlovanje, izobraževanje in razvijanje ljudi v skladu s strukturo in cilji v gradbenem podjetju,
- **management uspešnosti :** uporaba kazalcev uspešnosti za spremljanje uspešnosti zaposlenih,
- **nagrajevanje:** razvijanje primerne mehanizma za nagrajevanje zaposlenih v gradbenem podjetju,
- **motivacija:** razvijanje motivacije pri zaposlenih s pomočjo denarnih in nedenarnih nagrad,
- **predanost:** razvoj občutka vzajemnosti znotraj gradbenih podjetjih, kjer so potrebe zaposlenih usklajene s cilji gradbenih podjetij,
- **medsebojni odnosi:** razvoj strategij za zmanjševanje konfliktov med zaposlenimi in managementom ter povečanje sodelovanja med različnimi timi znotraj gradbenega podjetja,
- **fleksibilnost:** razvoj strukture, sistemov in tehnik, ki omogočajo podjetjem, da se hitro in fleksibilno odzivajo na spremembe.

S pomočjo vprašalnika, ki sem ga sestavil med pisanjem diplomskega dela in posredoval slovenskim gradbenim podjetjem, sem ugotovil, da podjetja ne namenjajo dovolj pozornosti samim zaposlenim in ravnanju z ljudmi pri delu. Področja organizacijske učinkovitosti, dela s kadri, medsebojnih odnosov, predanosti in motivacije so slabše strokovno in izvajalsko pokrita.

3.2.2 Elementi področij Warwick modela

V naslednjem poglavju bom opisal elemente področij, s katerimi bom definiral orodja, ki bodo pripomogla k večjemu izkoriščanju človeškega potenciala, povečanju konkurenčnosti in doseganju ciljev gradbenih podjetij.

3.3 Vrednote

Po *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* iz leta 1994 je vrednota nekaj, čemur posameznik pripisuje veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost. Ljudje vrednote prepoznavamo, se zanje opredeljujemo in jih povezujemo v mrežo vrednot. Vse vrste odnosov se razvijejo s povezovanjem vrednot, ki jih v sistemu oblikuje vsak posameznik oziroma zaposleni in podjetje. Razvoj in razumevanje osebnega sistema vrednot, sposobnosti in motivov nam lajša presojanje, odločanje, motiviranost, iniciativnost, odgovornost za sebe in svoja dejanja. Poleg tega je dobro, da poznamo tudi osebni sistem vrednot ljudi, s katerimi prihajamo v stik. Tako lahko bolje razumemo njih in njihova dejanja.

Pesimizem, nezaupanje, strah, dvom in nezadovoljstvo kažejo na neusklajen in neoblikovan osebni sistem vrednot. Vse to onemogoča vzpostavljanje notranjega reda in razvijanje osebnih potencialov posameznikov. Če je naš sistem vrednot neizoblikovan, se to odraža kot nemoč pri vzpostavljanju notranjega reda. Z uvedbo reda in uskladitvijo vrednot sooblikujemo sistem in vanj vnašamo jasnost in red. Osebne lastnosti, mišljenje, čutenje in vedenje se oblikujejo s pomočjo sistema osebnih vrednot. Usklajenost v vrednotah in vrednostih omogoča dogovore na osebni in poslovni ravni v gradbenem podjetju. Prav tako lajša premagovanje slabosti, omejitev in nerealnih pričakovanj deležnikov.

Vrednote predstavljajo spoznanja oziroma kriterije, s katerimi se lahko identificiramo. Osebne vrednote se oblikujejo na osnovi univerzalnih vrednot, ki so se izkristalizirale skozi stoletja:

Nekaj primerov vrednot po Pogačniku:

- ugled,
- samozaupanje,
- znanje,
- kredibilnost,
- disciplina,
- modrost,
- optimizem,
- organiziranost.

Med najpomembnejše vrednote prištevamo čut za etičnost, odgovornost, ustvarjalnost in zaupanje. Prav tako pomembni so tudi znanje in kompetentnost, jasnost in integriteta. Pri določanju vrednot zaposlenih in timov si lahko npr. pomagamo z orodjema SDI in »X modulom«, ki ju bom predstavil v nadaljevanju.

Vrednote obravnavamo kot izhodišče za ustvarjanje vrednosti. Na osnovi vrednot z uskladitvijo vizije in poslanstva oblikujemo in uresničujemo zastavljene cilje ter dosegamo željene rezultate. Vrednote, ki ustvarjajo materialno izraženo vrednost in najbolje pridejo do izraza v gradbenih podjetjih, so: profesionalnost, podjetnost, učinkovitost, uspešnost, itd.

Vrednote predstavljajo spoznanja, kriterije in prepričanja, s katerimi se zaposleni lahko identificirajo. Poslovna strategija temelji na vrednotah, ki so jasno opredeljene. Osnovne vrednote gradbenega podjetja pa so učinkovita komunikacija in inciativnost, strokovnost, ustvarjalnost in produktivnost, pripadnost podjetju in odgovornost ter integriteta in avtentičnost delovanja zaposlenih.

Za vzpostavljanje odnosov, ki se razvijajo s povezovanjem vrednot, je pomembna komunikacija. Komuniciranje omogoča sooblikovanje skupinskih vrednot, ki informacijam dajejo jasnost in razumljivost. Znotraj organizacij pa je komuniciranje mišljeno kot komuniciranje poslovnih

vrednot. Opisana komunikacija razkriva zmogljivosti posameznikov in možnosti idej oz. zamisli zaposlenih v gradbenem podjetju.

Zaposleni v podjetju in posamezniki, ki medsebojni odnos vzpostavljajo na usklajenih vrednotah, se lahko povezujejo in oblikujejo time. Usklajene vrednote ustvarjajo temelj, ki omogoča usklajen način obravnavanja in interpretiranja informacij in situacij. Omogoča tudi timsko ustvarjalnost in povečuje storilnost ter na ta način razvija skupno prihodnost v podjetju. Rezultata tega procesa sta povečanje motivacije in pobud posameznikov ter razvoj posameznikovega notranjega potenciala.

Številni avtorji poudarjajo pomen vrednot, saj so te tisti del vsakdanjega delovanja in obstoja posameznika, ki se vključuje tudi v poslovni svet. Pomembno je izhajati iz vrednot in vzpostavljati pozitiven odnos do novo nastajajočih vrednot. Sposobnost ustvarjanja novih vrednot in vrednosti je osrednji element ekonomskih in družbenih sprememb. Usklajen in oblikovan sistem vrednot predstavlja temelj usklajevanja in oblikovanja sistema vrednosti.

3.4 Vizija in poslanstvo

Poslanstvo

Po SSKJ-ju (1994) je poslanstvo definirano kot tisto, kar je smisel, bistvo dejavnosti in obstoja koga, se pravi, da zadeva vsakega posameznika. S spraševanjem o smislu obstoja, o tem kdo smo, kaj si želimo in kaj so naši cilji, že razmišljamo o poslanstvu. Ta ista vprašanja si morajo postavljati tudi timi in gradbena podjetja ter poslovni partnerji, ki sodelujejo z njimi. Med iskanjem odgovorov na omenjena vprašanja, timi in podjetja razmišljajo o svojem poslanstvu. Z definiranjem poslanstva začnejo to tudi sporočati zaposlenim in širši okolici. Poslanstvo se dopolnjuje z vizijo in vrednotami.

Našo identiteto in sedanost opredeljuje osebno poslanstvo kot rezultat opredeljenih vrednot in lastnosti, v katere verjamemo. Na začetku poti ustanovitve gradbenega podjetja ali začetka novega projekta se mora definirati poslanstvo, ki predstavlja pogoj za doseganje ciljev in tudi smer za uresničitev vizije. Poslanstvo nam predstavlja temeljno vodilo. Omogoča nam oblikovati in ustvarjati prihodnost z navdihom.

Poslanstvo predstavlja strateško opredelitev in usmeritev organizacij. Sloni na vrednotah in načelih, opredeljuje poslovanje, identiteto in kulturo organizacije, pa tudi pot do ciljev in smer za uresničevanje vizije. Oblikujejo ga pozitiven pristop, motivacija, predanost, zaupanje v lastne sposobnosti in zmogljivosti tima ter zaupanje v organizacijo.

Tako na osebni kot na ravni gradbenega podjetja je naloga poslanstva oblikovanje vrednot in idej, ki spodbujajo inovativnost. Vodstvo podjetja in zaposleni so tisti, ki si morajo prizadevati za udeležanje poslanstva v podjetju in uresničevanje ciljev. Če podjetje in organizacije ugotovijo, da njihovo poslanstvo ni več primerno oziroma ga konkurenčna podjetja izvajajo bolj učinkovito, ga morajo glede na prvotno stanje izboljšati, definirati in skomunicirati vsem deležnikom.

Vizija

Predstava o tem, kakšna naj bi določena stvar v prihodnosti bila, je vizija (SSKJ, 1994). Sama beseda »vizija« izhaja iz latinske besede »visio« – vid, videnje, in pomeni oblikovanje zamisli ali predvidevanje možnosti. Pomembno jo je sprejeti kot vodilo oz. usmeritev in jo oblikovati s smislom. Vizija je oblikovana na osnovi odnosa do sedanosti, usmerjena je v prihodnost in nam daje napotke in cilje. Da bi jo ljudje nasploh, zaposleni, timi ali organizacija, dosegli, morajo slediti svojim željam, vrednotam in poslanstvu. Dobro oblikovana vizija spodbudno deluje na naša prizadevanja in aktivnosti.

Brez vizije se oblikovanje, komuniciranje in ustvarjanje prihodnosti sploh ne more začeti, vizija brez razvoja skupnih prizadevanj pa ne zagotavlja uspešnosti uresničitve. Zato mora biti

enostavna oziroma prepričljiva, razumljiva in izvedljiva, da jo lahko vsak zaposleni doživi in uresničuje. Vizija je prepričanje, ki spodbuja, in opredelitev, ki omogoča usmeritev pozornosti na področja investitorstva, inženiringa, projektiranja in tehničnega svetovanja, raziskav in meritev, zemeljskih del, visokih gradenj, nizkih gradenj, hidrogradnje, cestogradnje, specialnih objektov (tuneli, vodni objekti, druga infrastruktura), zaključna in obrtniška dela gradbenega podjetja. Podjetja bodo uspešna, če bodo njihovi zaposleni ustvarjalni, motivirani, svoje delo pa bodo opravljali učinkovito. Če se zaposleni poistovetijo z vizijo gradbenega podjetja, ki je za njih privlačna in izzivalna, bodo motivirani za delo in bo verjetnost uspeha večja. Ustvarjanje vizije znotraj podjetja sproži pozitivne posledice, kot so večja predanost zaposlenih, osmišljanje dela in povezava med sedanostjo in prihodnostjo. Za dolgoročen uspeh gradbenih podjetij je vizija nujno potrebna, saj daje jasne usmeritve, vzbuja ambicije pri zaposlenih in omogoča načrtovanje prihodnjih dogodkov. Številni tuji avtorji na tem področju so mnenja, da bodo v prihodnosti bolj uspešna tista gradbena in druga podjetja, ki bodo znala jasno in učinkovito gledati naprej.

Zaradi številnih zunanjih sprememb na trgu ali v okolju, in sprememb znotraj podjetij, se tudi vizija lahko spremeni in začne celo ovirati nadaljni razvoj gradbenega podjetja. Zato morajo lastniki, vodilno vodstvo in managerji spremljati tovrstne spremembe, da pravočasno ugotovijo, kdaj je čas za ukrepanje.

Povezava vizije in poslanstva

Pri gradbenih podjetjih je zelo pomembno razpravljanje o poslanstvu, viziji in vrednotah med zaposlenimi in njihovim vodstvom. Spodbuja učinkovito upravljanje, usmerja h kakovosti in določa ravnanje posameznikov in podjetja.

Cilji in odnos do uresničevanja prihodnosti povezujejo osebno poslanstvo posameznika z vizijo in tako usmerjajo delovanje in aktivnosti v podjetju. Zaupanje v vrednote nam pomaga oblikovati poslanstvo in pozitivne ter namenske cilje. Te cilje je treba usklajevati z vizijo zaposlenih, timov in gradbenih podjetij.

Kriteriji za oblikovanje poslanstva in vizije:

- opredeliti poslovno področje in poslovanje,
- s komunikacijo zajeti proces ustvarjanja vizije in poslanstva,
- odražajo korporativno identiteto,
- odgovornost do zastavljenih ciljev,
- opredeliti vrednote tako, da so zaposleni zadovoljni.

Pomembno je, da so vrednote, poslanstvo, vizija in cilji usklajeni, ter da so cilji realni in uresničljivi, tako na ravni zaposlenega kot tudi timov in podjetij v gradbeništvu. Ker poslanstvo, cilji in vizija predstavljajo sama gradbena podjetja, morajo biti jasni, zapomnljivi in morajo vzbujati zanimanje. Uspešna gradbena podjetja se razlikujejo od drugih ravno po dobrih in jasno začrtanih strateških elementih, kot so vrednote, poslanstvo, vizija in cilji. Komunikacija omogoča upravljanje in interpretiranje vrednot, poslanstva, vizije in ciljev v notranjem okolju podjetja in širši zunanji okolici. Vizija in poslanstvo se morata prepletati in delovati vzajemno, da posamezniki, skupine in organizacije dosegajo pozitivne rezultate.

3.5 Etika in integriteta

Eden od elementov za uspešnost podjetij predstavljata etika in integriteta zaposlenih in vodstva podjetja. Zato bo v prihodnje potrebno posvečati več pozornosti etiki in elementom etike, kot je integriteta. Da bi razlikovali med etiko in integriteto, ju je treba najprej definirati. »Etika je filozofska disciplina, ki se ukvarja s preučevanjem in oblikovanjem medčloveških odnosov.« (Švajncer, 1995) Ukvarja se s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Poslovna etika, o kateri govorim v tem primeru, pa govori o tem, kako naj ljudje v poslovnem svetu ravnajo, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja. Nekatere organizacije imajo razvite kodekse poklicne etike, ki jih zaposleni morajo upoštevati. Kot primer takega kodeksa navajam *Kodeks poklicne etike članov Inženirske zbornice slovenije*.

Kodeks poklicne etike članov Inženirske zbornice slovenije vsebuje tudi elemente HRM:

- inženirji se zavedajo svoje odgovornosti do javnosti in do okolja,
- inženir naj se zaveda, da je zaupanje stranke osnovno vodilo, ki ga mora upoštevati in ga ne sme omajati,
- inženirji so dolžni spoštovati in zagotavljati tajnost podatkov, ki jih pridobijo tekom opravljanja svojih storitev,
- stranka je upravičena do neodvisne in objektivne ocene stanja in do tega, da svoje odločitve sprejema brez zunanjih pritiskov in brez konflikta interesov,
- oglaševanje je pomemben način obveščanja strank in zato ne sme biti zavajajoče,
- inženirji naj v vzajemnih odnosih krepijo kolegialnost, lojalnost in poštenost, s čimer potrjujejo skupno kulturo in strokovno identiteto na vseh področjih na katerih delujejo,
- inženirji s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami pomagajo mlajšim stanovskim kolegom in prispevajo k njihovem profesionalnemu razvoju.

Kodeks vsebuje tudi elemente, ki se navezujejo na zaposlene in integriteto. Tuji avtorji, kot so Werner Erhard, Michael Jensen, Steve Zaffron, definirajo integriteto kot stanje ali pogoj biti celosten, dovršen, nepretrgan, nepoškodovan, neoporečen in v brezhibnem stanju. Posameznik je celosten in dovršen, ko je tudi njegova beseda takšna. Da pa je njegova beseda celostna in dovršena, mora posameznik spoštovati svojo besedo. Če so zaposleni, timi in podjetja resni v zvezi z vprašanjem svoje integritete, bodo zelo dobro premislili, preden bodo nekomu dali svojo besedo. Nikoli ne bodo dali besede glede na stvari, ki so si med seboj protislovne.

Integriteta je zaradi svoje storilnosti še posebej pomembna v gradbeništvu. Brez integritete storilnost zaposlenih in timov in podjetja upade. Posledično upadejo tudi možnosti za uspešnost. Integriteta je nujno potrebna za uspešnost na katerem koli nivoju. Preko tega vidimo, da se pot, ki se z integriteto začne, nadaljuje v storilnost in iz storilnosti preide na uspešnost. Če kot posamezniki ne držimo besede, spodkopavamo sebe kot osebo z integriteto. Če vprašanja integritete ne jemljemo resno, nas bodo drugi dojemali kot nedosledne, nezanesljive in nepredvidljive. Brez integritete ne moremo doseči stanja celostne in popolne osebe. Tako lahko

trdimo naslednje: če spoštujemo »zakon integritete« bomo izkusili ogromno povečanje učinkovitosti in uspešnosti, tako na ravni zaposlenega kot tudi podjetja.

Ljudje se nagibajo k temu, da je integriteta vrлина in da jo je lepo imeti, ampak se ne zavedajo njene prave teže in tega, da je neposredno povezana z uspešnostjo. Povečanje zmogljivosti oziroma uspešnosti, ki sta povezani z integriteto, je ogromno – ne govorimo o 10-odstotnem povečanju storilnosti in produktivnosti, ampak o 100- do 500-odstotnem povečanju.

Tudi pri objektih in sistemih lahko govorimo o integriteti. Integriteta za objekte in sisteme je vprašanje komponent, ki sestavljajo ta objekt ali sistem, in razmerje med komponentami. Trije kritični aspekti tega so: načrtovanje, izvedba načrta in uporaba tega, kjer sta objekt ali sistem vstavljena. Če imata objekt ali sistem maksimalne možnosti za uspešnost, morata vsebovati integriteto na vseh treh področjih. Če integriteta na katerem od teh treh področjih manjka, se storilnost in uspešnost zmanjšata.

Kaj torej lahko storimo, da izboljšamo dejansko stanje v povezavi s pomembnostjo integritete med ljudmi v podjetju? Odgovor je na videz preprost: ljudje morajo začeti spoštovati svojo besedo. Če se to zgodi, pride do zaupanja skoraj v istem trenutku. Zanimivo pa je to, da ustvariš zaupanje hitreje, če ne držiš besede, ampak jo spoštuješ.

V nadaljevanju bom predstavil integriteto, ki zagotavlja močan dostop do povečanja uspešnosti za zaposlene, time in gradbena podjetja. Najprej bi poudaril, da pri integriteti ne gre za dobro ali slabo, za prav ali narobe, za »kaj bi« ali »kaj ne bi«. Pri integriteti kot cilju ali pogoju sistema, zaposlenega, timov in podjetja, definiramo integriteto kot stanje biti popoln, celosten, neoporečen in v brežhibnem stanju.

Integriteta je tudi potreben pogoj za storilnost, zadosten nivo storilnosti pa zagotavlja možnosti za uspešnost. Ravnanje z integriteto zagotavlja jasen akcijski pristop do priložnosti za vrhunsko uspešnost, ne glede na to, kako bomo definirali uspešnost. Zaposleni, timi in gradbena podjetja morajo biti celostni in zaključeni, da lahko rečemo, da imajo integriteto. Pri vseh treh je

definiranje integritete enako, in sicer, držati in spoštovati svojo besedo. V primeru, da svoje besede ne boš držal ali iz kakršnega koli razloga nisi zmožen držati besede, je prav, da to sporočiš tistim, ki so od tebe pričakovali, da držiš svojo obljubo, tako da se lahko pripravijo in morebiti počistijo zmedo, ki je nastala zaradi nezmožnosti držanja besede.

Z izrazom »držati svojo besedo« je mišljeno, da se od zaposlenih, timov in podjetij pričakuje, da naredijo, kar so rekli, in sicer v določenem časovnem obdobju, ki so si ga sami določili. S tem zagotavljajo, da se na akcijski poti ustvarja zaupanje do drugih. Pri razvijanju integritete je ključnega pomena, da procesu sledimo z vso predanostjo določeno obdobje. Skozi proces si lahko pomagamo z orodjem coachinga, ki ga bom kot primer orodja navedel v poglavju o orodjih. To je eden izmed načinov, s pomočjo katerega zaposleni, timi in gradbena podjetja razvijajo integriteto.

Integriteta za objekte in sisteme

Integriteto za objekte razumemo tako, da gre za vprašanje komponent in razmerij med temi komponentami, ki sestavljajo objekt, načrtovanje objekta, izvedbo in uporabo modela. Da bi imel objekt integriteto, mora ustrezati splošni definiciji integritete – biti celosten, neoporečen, popoln in v brezhibnem stanju. Integriteto za sisteme razumemo na enak način, kot integriteto za objekte. Integriteta zaposlenega, objekta in sistema je potreben pogoj za storilnost in uspešnost.

Storilnost in uspešnost

Storilnost definiramo kot stanje ali pogoj, ki določa razpoložljivo priložnost za uspešnost. Z upadanjem integritete upada storilnost in posledično tudi uspešnost. Integriteta, storilnost in uspešnost so v medsebojni odvisnosti.

Pri definiciji uspešnosti je najbolje pustiti možnost za definiranje uspešnosti vsakemu zaposlenemu, timu in gradbenemu podjetju, saj je beseda uspešnost na tem mestu mišljena v najširšem pomenu.

Med uspešnostjo in integriteto obstaja jasno in nedvoumno razmerje. To ne pomeni, da je uspešnost posledica integritete, oziroma da integriteta povzroča uspešnost, temveč pomeni naslednje: integriteta je nujno potreben pogoj za uspešnost. Potreben je vsaj določen nivo integritete, da je sploh mogoč kakšen nivo uspešnosti. Glede na to da se med integriteto in uspešnostjo nahaja storilnost, velja naslednje: če je na neki stopnji storilnost zmanjšana, je tudi priložnost za uspešnost zmanjšana. (Erhard, 2010)

Integriteta v gradbeništvu

Raziskava *Survey of Construction Industry Ethical Practices* med drugim obravnava tudi integriteto v gradbeništvu, še posebej v povezavi z donosnostjo. Na vprašanje koliko stalnih investitorjev imajo gradbena podjetja, je bil odgovor med 60 in 80%. Pridobivanje stalnih investitorjev mora postati cilj gradbenih podjetij zaradi finančnih prednosti. Stalne investitorje lahko pridobijo le z razvojem zaupanja v poslovni odnos. Raziskava in knjiga, ki je omenjena znotraj raziskave, navajata jasno povezavo med donosnostjo, stalnimi investitorji in zaupanjem. Zaupanje pa se zasluži preko etike oz. integritete. Integriteta tako postane dejavnik donosnosti oziroma konkurenčnosti gradbenih podjetij.

V panogi, kjer ponudbe za projekte lahko zelo variirajo, je pomembno, da gradbena podjetja ohranijo integriteto tudi pri pripravi ponudb za projekte. Ponudbe, ki so pod stroški projekta, lahko ogrožajo poslovanje gradbenega podjetja in njegovo integriteto. S pomočjo raziskave so ugotovili, da se veliko gradbenih podjetij uniči zaradi ponudb, ko gredo podjetja v projekte tudi s finančno izgubo. To pa še posebej velja za čas, ko je na trgu kriza.

Gradbena podjetja, ki prevzemajo odgovornost v skladu z integriteto in etiko podjetja, uživajo dober ugled v gradbeni panogi in imajo stalne investitorje. Lastnik mora biti vsem zgled za vedenje v skladu z etičnim kodeksom in integriteto svojega gradbenega podjetja. Če lastniki narekujejo etično vedenje in držijo svojo besedo, bodo temu sledili tudi zaposleni in investitorji.

3.6 Komunikacija

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli in informacije, sporazumevati se. Vidimo, da je komunikacija dejavnost, ki se ji v življenju ne moremo izogniti. Komunikacijo predstavljajo vsa naša zasebna razmišljanja in razmišljanja, ki jih sporočamo svojim bližnjim, sodelavcem, znancem in neznancem.

Pomen in vloga komuniciranja

Možina (1998) opredeljuje komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. V komuniciranju se odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja razumevanja dveh oseb. Komunikacija ni le govorjenje, ampak je tudi pisno komuniciranje in neverbalno sporazumevanje. Pri ravnanju z ljudmi pri delu se mora gradbeno podjetje osredotočati tako na interno kot na eksterno komuniciranje. Interno komuniciranje se mora osredotočati na zagotavljanje učinkovite komunikacije med managerji, vodji in zaposlenimi na vseh nivojih podjetja. Eksterna komunikacija se mora osredotočati predvsem na zunanje interesne skupine kot so vlada, združenja in ostale interesne skupine, ki predstavljajo del javnega mnenja in podpora organizacijam.

Komuniciranje je sestavni del vseh sistemov: kadrovskih, organizacijskih, poslovnih, managerskih, razvojnih in družbenih. Danes živimo v komunikacijsko–informacijski dobi, ki narekuje nenehno izobraževanje in komunikacijsko izpopolnjevanje. Vloga komuniciranja je spodbujanje zaposlenih, timov in gradbenih podjetjih k prepoznavanju priložnosti in aktivnemu vključevanju v oblikovanje svoje prihodnosti, kjer komuniciranje omogoča upravljanje s spremembami, razvoj komunikativnosti pa narekuje razumevanje narave in zakonitosti komunikacijskega procesa.

Dolinšek (2007) trdi, da komuniciranje temelji na štirih ključnih vrednotah komuniciranja: dialogu, razumevanju, zaupanju in sporazumevanju. »Dialog predstavlja priložnost za razvijanje interaktivnega odnosa, ta pa oblikuje razumevanje, ki lahko ustvarja zaupanje. Zaupanje v partnerje in priložnosti omogoča sporazumevanje in sodelovanje« (Dolinšek, 2007).

Komuniciranje je celovit proces, za katerega velja nenehno usklajevanje in povezovanje udeležencev v komunikaciji. Enako velja za Warwickov model v poslovnem svetu, kjer komunikacija združuje oziroma povezuje elemente znotraj modela, tj. vrednote, vizije in poslanstva ter integriteto. Tako komuniciranje oblikuje identiteto posameznikov in podjetja, ki na zunaj zajema njihovo predanost, jasnost in uspešnost. Učinkovito komuniciranje je pogoj za rast in razvoj zaposlenih, timov in gradbenih podjetij v poslovnem svetu.

Komuniciranje predstavlja način in priložnosti za spoznavanje in usklajevanje vrednot in ciljev posameznika z vrednotami in cilji drugih deležnikov. Na ta način sploh pridemo do interakcij in sodelovanja. Komunikacijski pristopi, ki temeljijo na vrednotah, usklajevanju in sodelovanju, spoštujejo različnost in omogočajo rast ter uspešnost. Z osvetljevanjem in jasnostjo tistega, za kar si prizadevajo zaposleni, timi in podjetja na notranjem in zunanem nivoju modela, se preprečuje informacijska praznina, ki ustvarja nekomuniciranje. Komuniciranje torej oblikuje, usklajuje in vzpostavlja povezave med vrednotami, vizijami, poslanstvom in integriteto ter odnose med zaposlenimi, timi in podjetji v gradbeništvu. Neustrezno komuniciranje pa vodi do različnih interpretacij in nesporazumov, kar onemogoča sodelovanje.

Končni cilj komuniciranja

Komuniciranje torej predstavlja temeljno potrebo, ki je strateškega pomena za posameznike oziroma zaposlene, time in podjetja.

Namen komuniciranja je ustvarjanje pogojev razumevanja. Razumevanje pomeni, da vsak od sogovornikov razume način razmišljanja in čutenja drugega ter njegova izhodišča in ugotovitve. Pri tem ni nujno, da sogovorniki mislijo in čutijo enako ali da se strinjajo. Razumevanje narekuje vzajemno spoštovanje osebnosti, stališč in položaja drugega in omogoča sodelovanje kljub različnosti. Na podlagi razumevanja človeškega motivacijskega sistema vrednot bomo lažje vzpostavali komunikacijo med sogovorniki, razumeli drug drugega in v najboljšem primeru dosegli tudi konsenz. Določitev motivacijskega sistema vrednot, ki omogoča boljše razumevanje, omogoča orodje Strength Deployment Inventory (SDI).

Poslanstvo komuniciranja je vzpostavljanje usklajenih odnosov, ki povečujejo motiviranost in možnost za iskanje ustrežnejših rešitev pri morebitnih težavah, do katerih pride med procesom komuniciranja.

Končni cilj komuniciranja je ustvariti širše in poglobljeno razumevanje med zaposlenimi, timi in podjetji zavoljo doseganja boljše usklajenosti. Da bi se uskladili in sporazumeli, se moramo razumeti. Da bi se razumeli z drugimi in razumeli tudi delovanje Warwickovega modela v primeru gradbeništva, moramo najprej razumeti sebe. Tako se moramo najprej zazreti v sebe in definirati vrednote, poslanstvo in vizijo, ter razvijati integriteto, da sploh pridemo do tega, kaj smo in kaj si želimo.

Komunikativno delovanje lajša sporazumevanje in usklajevanje na temelju miselno- čustvenega in praktičnega konsenza. Komuniciranje zato obravnavamo kot naložbo vase in v svoje sposobnosti za vzpostavljanje pozitivnih odnosov do dela in drugih. Usklajeno komuniciranje in znanje lajšata upravljanje z osebnimi viri, kot so fleksibilnost, motivacija in ustvarjalnost. Bistveno je, da kot zaposleni, tim ali podjetje, spoznamo, da konstruktivno in ustvarjalno komuniciranje plemeniti vse deležnike in njihove medsebojne odnose.

Povezava Warwick modela s komunikacijo

Vloga komunikacije v Warwickovem modelu je velika. Dokler se informacije neovirano izmenjujejo med zaposlenimi v podjetju, je delovanje med njimi usklajeno in neovirano. Razumeti je treba zakonitosti komunikacije v modelu tako na notranji kot na zunanji ravni modela. Temeljna zakonitost je, da je treba najprej razumeti posamezne notranje elemente (vrednote, poslanstvo, vizijo in integriteto) in nato celoto. Model deluje na osnovi komuniciranja, saj ga s komunikacijo spravimo v proces razvoja in uporabe ter ga apliciramo na delovanje zaposlenega, timov in podjetja. Skratka, komunikacija nam pomaga model zaznati in razvijati. Vsak posameznik oziroma zaposleni pa ga potem spravi v delovanje.

Uresničevanje vizije in ciljev gradbenega podjetja je odvisno od tega, kako Warwickov model razumejo in sprejemajo zaposleni v gradbenem podjetju. Zaposleni so organizacija, ki jo vsi soustvarjajo. Razvoj modela lahko dosežemo, če poznamo lastne vrednote in vrednote drugih, poslanstvo zaposlenih in poslanstvo timov ali gradbenega podjetja, ter skupne cilje. To pomeni, da moramo model najprej aplicirati na zaposlenega, da spozna sebe in da deluje v skladu s temeljnimi zakonitostimi, da lahko bolje razume celoto. Skupna potreba podjetij v gradbeništvu in njihovih zaposlenih je ustvarjanje pogojev in priložnosti, ki omogočajo razvoj in uspešnost.

Notranja komunikacija nam omogoča spoznavanje misli, razumevanje čustev in občutkov, zunanja komunikacija pa nam lajša spoznavanje drugih okoliščin. Notranja komunikacija brusi naše vrednote in poslanstvo, kristalizira naše misli in čustva, da postanejo bolj jasne in da lažje komuniciramo z drugimi, določimo vizijo in cilje. Komuniciranje kot oblikovanje in vzpostavljanje povezav med elementi modela je edini način, ki omogoča usklajevanje med zaposlenimi in gradbenim podjetjem.

Tako kot model, je tudi komuniciranje sestavljeno iz sledečih elementov:

- vrednote komuniciranja so odprtost, dialog in pripravljenost na usklajevanje, vzajemnost in razumevanje, ustvarjalnost in razvoj, motiviranost in sodelovanje,
- poslanstvo komuniciranja obsega vzpostavljanje, razvoj in plemenitenje odnosov ter vzpodbujanje sodelovanja in povezovanja na različnih ravneh,
- namen in cilj komuniciranja je usklajevanje udeležencev in področij zaradi vzpostavljanja odnosov, uresničevanje poslov in izboljšanje pogojev družbene stvarnosti,
- vizija komuniciranja je, da vzpostavljanje odnosov in razvoj znanja pripomoreta k razumevanju različnosti in premagovanju ovir ali zadržkov na vseh ravneh,
- filozofija komuniciranja je filozofija vzpostavljanja pozitivnih in konstruktivnih odnosov, ki so osnova za oblikovanje in ustvarjanje prespektivne pozitivne prihodnosti.

Dodatno vrednost komuniciranja predstavlja ustvarjalno povečanje čustvenega, intelektualnega, komunikacijskega in poslovnega kapitala zaposlenega in podjetja. Glavni cilj komunikacije na

primeru modela je, da povezuje poslanstvo sedanjosti in vizijo prihodnosti, komunicira vrednote vseh deležnikov in določa jasnejše cilje. Ker cilji niso statični, ampak se prilagajajo nastajajočim pogojem in situacijam, je potrebno nenehno komunicirati.

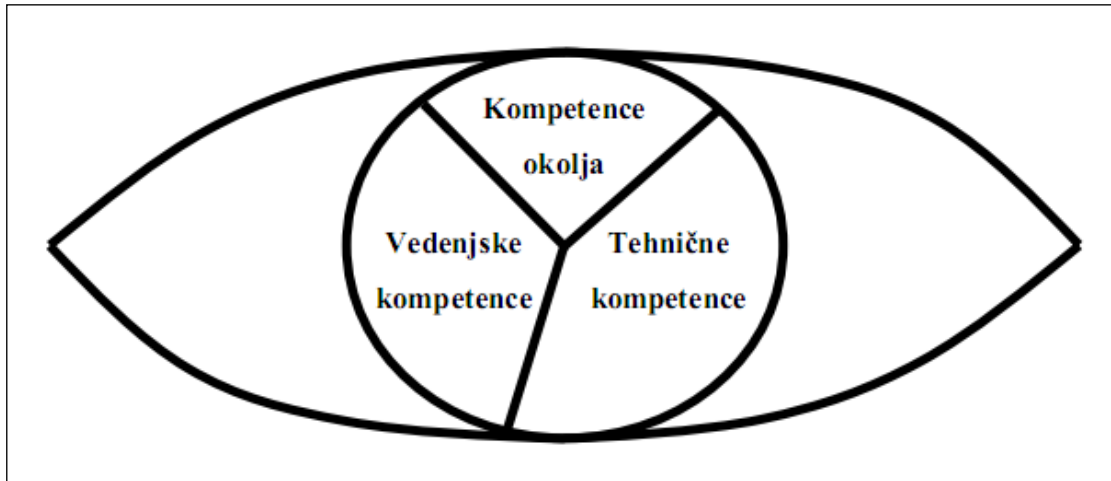
Ustvarjalno komuniciranje, odgovornost do zaposlenih in poslov, pozitivni rezultati delovanja in skrbno načrtovana strategija komuniciranja prispevajo k povečanju ugleda zaposlenih in gradbenih podjetij.

Nekomuniciranje zavira razvoj notranjih in zunanjih elementov modela, zavira razvoj odnosov in poslov ter posledično ustvarja informacijsko praznino. Pomanjkljivo ali neustrezno komuniciranje vzpodbuja različne interpretacije, nerazumevanje ali konflikte, ki vplivajo na jasnost in delovanje organizacije. Komuniciranje vrednot, poslanstva, ciljev in vizije, ki oblikuje tudi model, ustvarja zaupanje med zaposlenimi in podjetjem ter ustvarja zaupanje javnosti, javno podobo in njihov ugled. S komuniciranjem omogočamo zaposlenim, timom in podjetjem, da razvijejo elemente notranje in zunanje komunikacije in človeški potencial.

3.7 Kompetence zaposlenih v gradbenem podjetju

Pri ravnanju z ljudmi pri delu je pomembno, da zaposleni razvijejo spekter kompetenc, ki jim omogočajo lažje opravljanje dela na delovnem mestu. Sam pojem kompetence izhaja iz latinske besede *competentia* in pomeni »ima pristojnost za presojo« ter »pravico do govora«. Standardi (IPMA Competence Baseline Version 3.0), ki opisujejo kompetence in management kompetenc, so spremenili ravnanje z ljudmi v mnogih organizacijah.

Po *Strukturi kompetenc projektnega managementa* (SKPM) je kompetenca zbir znanja, osebnih odnosov, veščin in relevantnih izkušenj, potrebnih za uspešno opravljanje določene funkcije. SKPM predstavi kompetence s sliko »Oko kompetenc«, ki predstavlja integracijo treh skupin kompetenc: tehnične kompetence, vedenjske kompetence in kompetence vedenjskega okolja.



Slika 1: Oko kompetenc po SKPM

Tehnične kompetence obsegajo:

- celoten projekt, program ali portfelj z namenom izpolnjevanja zainteresiranih strani,
- integracija dela v organizaciji projekta, programa ali portfelja,
- ustvarjanje posameznih projektnih dosežkov v projektni organizaciji,
- napredek skozi vse faze obravnavanega projekta, vse stopnje programa, vsa obravnavana obdobja portfelja.

Vedenjske kompetence, ki si sledijo v smeri zmanjševanja osredotočenja na posameznika, ter v smeri povečevanja števila vpletenih ljudi:

- elementi kompetenc, ki se navezujejo na projektne managerja,
- sledijo elementi kompetenc, ki se navezujejo na njegove neposredne stike na projektu in v okolju,
- nato sledijo elementi kompetenc, ki so splošno uporabni v povezavi s celotnim projektom in z vpletenimi stranmi ter okoljem,
- na koncu so elementi, ki izvirajo iz gospodarstva, družbe, kulture in zgodovine.

Kompetence projektnega okolja so razdeljene v smislu:

- vloge projektnega managementa v stalnih organizacijah,
- medsebojnih povezav med projektnim managementom in administracijo organizacije.

Skupine kompetenc imajo določeno število elementov: tehnične kompetence obsegajo 20 elementov, vedenjske kompetence 15 elementov in kompetence okolja 11 elementov. Celotno »Okno kompetenc« predstavlja jasnost in vizijo.

1. Tehnične kompetence	2. Vedenjske kompetence	3. Kompetence okolja
3.01 Uspeh projektnega managementa	2.01 Voditeljstvo	3.01 Projektna usmerjenost
3.02 Zainteresirane strani	2.02 Pripadnost in motivacija	3.02 Programska usmerjenost
3.03 Projektne zahteve in cilji	2.03 Samoobvladanje	3.03 Portfeljska usmerjenost
3.04 Tveganja in priložnosti	2.04 Vztrajnost	3.04 Uvedba projektov, programov in portfeljev
3.05 Kakovost	2.05 Sproščanje	3.05 Stalna organizacija
3.06 Projektna organizacija	2.06 Odpornost	3.06 Poslovanje
3.07 Timsko delo	2.07 Ustvarjalnost	3.07 Sistemi, izdelki in tehnologija
3.08 Reševanje problemov	2.08 Usmerjenost k rezultatom	3.08 Ravnanje z ljudmi
3.09 Projektne strukture	2.09 Učinkovitost	3.09 Zdravje, varnost, zaščita in okolje
3.10 Obseg in dosežki	2.10 Posvetovanje	3.10 Finance
3.11 Čas in faze projekta	2.11 Pogajanja	3.11. Zakonodaja
3.12 Viri	2.12 Konflikti in krize	
3.13 Stroški in finance	2.13 Zanesljivost	
3.14 Oskrbovanje in pogodbe	2.14 Upoštevanje vrednot	
3.15 Spremembe	2.15 Etika	
3.16 Nadzor in poročila		
3.17 Informacije in dokumentacija		
3.18 Komunikacija		
3.19 Zagon projekta		
3.20 Zaključek projekta		

Preglednica 2: Pregled elementov kompetenc

4 ORODJA ZA RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Orodja za ravnanje z ljudmi pri delu, ki jih lahko apliciramo tudi na Warwick model, omogočajo določitev jasne vizije, poslanstva, vrednot, kompetenc, strokovnosti, integritete, motivacije, pomagajo v timu itd. Model povezuje orodja s pomočjo komunikacije. Zaposleni, timi in gradbena podjetja morajo prvenstveno verjeti v svoje osebne potenciale, potenciale podjetja in tudi potencialne možnosti, ki se nahajajo v njihovem okolju, da bi prepoznali priložnosti.

4.1 Vrednote in komunikacija - Strength Deployment Inventory

Strength Deployment Inventory (SDI) je orodje za izboljšanje odnosov in upravljanje konfliktov. Orodje SDI oceni vrednote, ki posameznika oziroma zaposlenega motivirajo, poišče razloge za posamezno vedenje in omogoča, da posamezniki spoznajo, kako vrednote, ki ga motivirajo, vplivajo na njegovo dožemanje drugih, npr. na zaposlene, stranke, poslovne partnerje itd.. V vsakem poslovnem odnosu sta vedno vsaj dve osebi in vsaka bo na situacijo gledala iz svoje perspektive. Ključ za razumevanje predstavlja sposobnost za vzpostavljanje odnosov z drugimi pod njihovimi pogoji, torej glede na to, kaj je njim pomembno. Najpomembneje je, da spoznamo, kakšen je njihov sistem vrednot, ki jih motivirajo (MVS – Motivational Value System).

Teorijo zavedanja odnosov je ustvaril in razvil Elias H. Porter in predstavlja teoretično osnovo orodja SDI. Orodje SDI temelji na štirih načelih teorije zavedanja odnosov:

- to, kar počnemo, delamo zato, da bi bili s seboj zadovoljni,
- za ravnanje z zunanjim svetom imamo dva pristopa: konfliktna in nekonfliktna situacija,
- osebna slabost ni nič drugega, kot pretirana ali napačno uporabljena vrlina,
- na svet gledamo skozi svoj filter, ki vpliva na interpretacijo vsega, kar vidimo.

SDI ne vrednoti »pravilnih« in »nepravilnih« odgovorov, temveč raziskuje vrednote, ki zaposlenega motivirajo, in predstavljajo osnovo za to, kako zaposleni v različnih situacijah ravna in se počuti. Tako lahko spoznamo, kako s prilagajanjem vedenja izboljšati svoje odnose na delovnem mestu. Večina deležnikov, ki so s pomočjo SDI spoznali svoj MVS, ugotovi, da je morda njihovo dožemanje drugih tisto, kar povzroča težave, s katerimi se soočajo. Bistven faktor za uspeh je torej razumevanje razlogov, ki se skrivajo za posameznim vedenjem.

Delovanje »Strength Deployment Inventory« orodja

Vprašalnik, ki omogoča uporabo teorije zavedanja odnosov za razumevanje in izboljšanje odnosov ter prepoznavanje sistema vrednot, ki nas motivirajo, se imenuje Strength Deployment Inventory (SDI). Vprašalnik je sestavljen iz dvajsetih vprašanj (trditev); deset jih opisuje situacije, ko vse poteka brez težav, drugih deset pa situacije, ko se oseba znajde v konfliktu ali ji kdo nasprotuje. Vsaka trditev se začne z nedokončanim stavkom in nadaljuje s tremi različnimi zaključki. Oseba, ki rešuje vprašalnik, mora pri vsaki trditvi razdeliti 10 točk med vse tri zaključke in sicer glede na to, kako pogosto se zgodijo v njenem življenju.

Primer:

Ponavadi največ pridobim zase, kadar ...

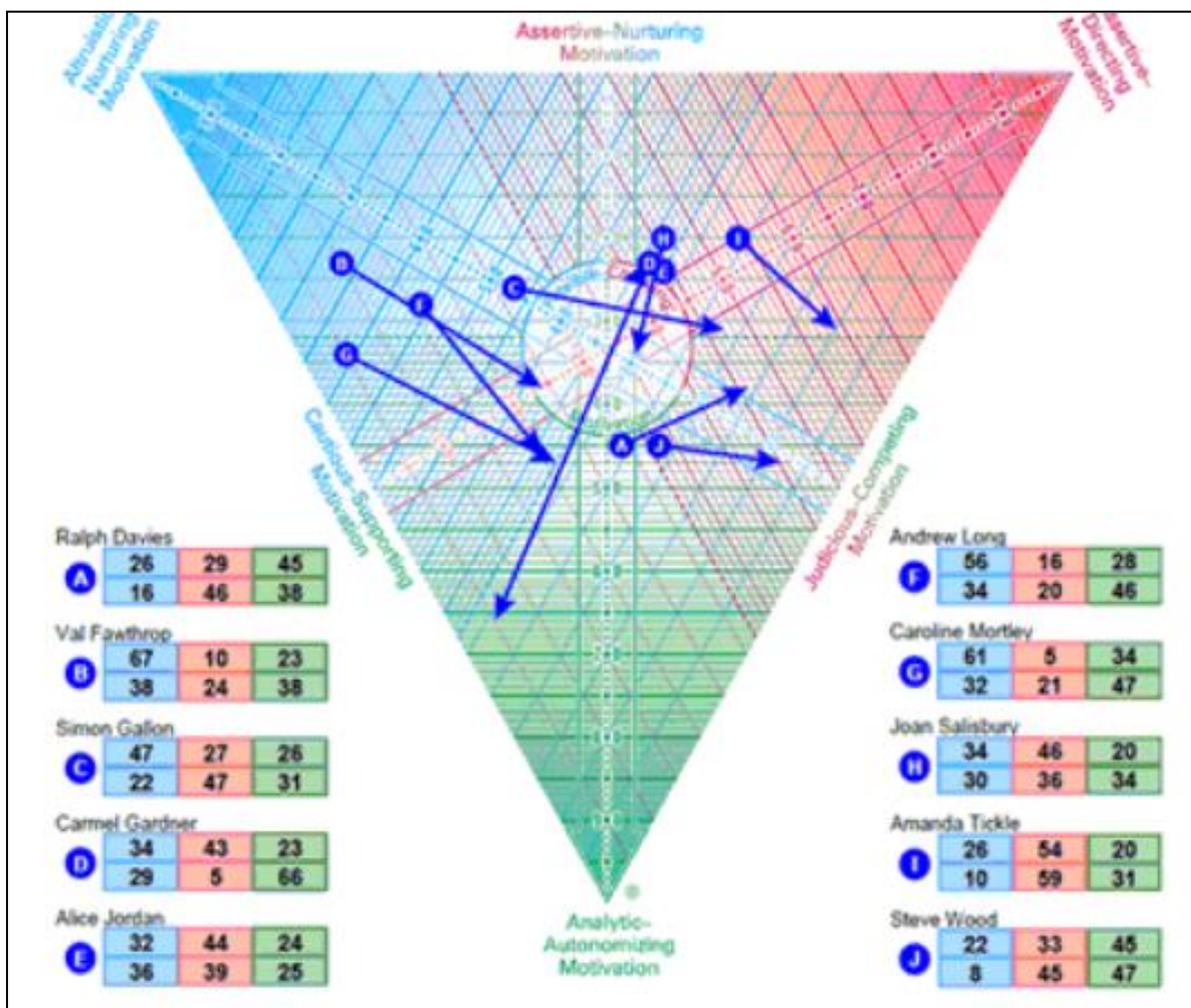
- a.) sem karseda prijazen in prijateljski.
- b.) prežim za vsakršnimi priložnostmi.
- c.) sem zelo pozoren na to, v kaj se podajam.

Reševalec vprašalnika mora med vse tri zaključke razdeliti 10 točk, na primer 3 za a, 7 za b in 0 za zaključek c. Seštevek 3, 7 in 0 je 10. Z 0 lahko oseba označi posamezni zaključek, ki zanjo ne predstavlja nobene motivacije. Vprašalnik ima skupaj 10 trditev, kar znaša 100 točk, kadar vse poteka brez težav, in prav tako 100 točk, ko se oseba znajde v konfliktu. Rezultati so predstavljeni kot točke na trikotniku, kar si bomo ogledali v naslednjem poglavju.

Sistem vrednot, ki nas motivirajo








Rezultati vprašalnika lahko prinesejo »modro vsoto«, »rdečo vsoto« ali »zeleno vsoto«. Pomemben vidik teorije je, da imamo tukaj opravka z vedenjskimi značilnostmi, ki so bolj ali manj stalno prisotne v naši osebnosti in imajo različno stopnjo pomembnosti. Zbirka pogostosti teh motivacijskih značilnosti se imenuje sistem vrednot, ki človeka motivirajo (Motivational Value System, MVS) in je stalen skoraj vse življenje. Seveda se lahko vrednote in vedenje spremenijo, vendar MVS, ki usmerja naše vedenje, vedno zahteva enak tip zadovoljstva za samospoštovanje.

Ker imamo tri osnovne komponente, ki jih merimo na neprekinjeni lestvici, in skupni vsoti znašata 100, lahko rezultate predstavimo na trikotniku (modri + rdeči + zeleni = 100, v tridimenzionalnem prostoru (modri, rdeči, zeleni)). Ker imamo dve skupini po deset trditev, eno, ko vse poteka brez težav in drugo, ko smo v konfliktu, imamo na trikotniku dve točki. Prva točka označuje sistem vrednot, ki nas motivirajo, in ponazarja, kako se vedemo, ko vse poteka brez težav. Druga točka (konica puščice) je konfliktno zaporedje (CS) in predstavlja, kako se vedemo, kadar se znajdemo v konfliktu. Opisani postopek ponazarja spodnja slika.



Slika 2: Točkovna karta

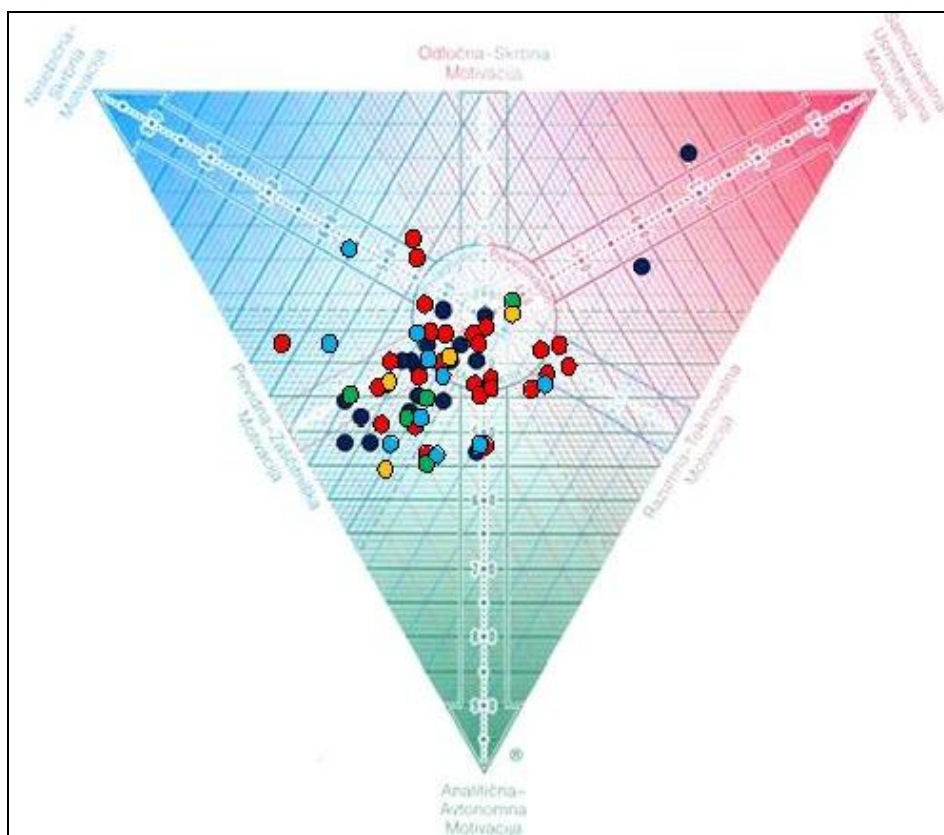
Za boljšo interpretacijo rezultatov, je trikotnik razdeljen na sedem predelov, ki jih imenujemo sistemi vrednot, ki nas motivirajo. Elias H. Porter trdi, da obstaja neskončno število možnosti, vendar s pomočjo združevanja v predele najdemo dovolj podobnosti med osebami v posameznem predelu.

7 MOTIVACIJSKIH OSEBNOSTI*	
	<p>Nesebičnež – podpornik/ vedno na voljo (MODRI)</p> <p>Zaščita, razvoj in dobrobit drugih. Iskanje načinov, kako pomagati tistim, ki potrebujejo pomoč.</p>
	<p>Samozavestnež – usmerjevalec (RDEČI)</p> <p>Dokončanje dela, skrb za organizacijo ljudi, časa, denarja in drugih virov, da tako premaga nasprotovanje in ga drugi obravnavajo kot uspešnega človeka.</p>
	<p>Analitik – avtonomnež (ZELENI)</p> <p>Zagotavljanje vnaprejšnjega natančnega premisleka, samostojnost, dovolj časa, da so stvari pravilno opravljene, iskanje načinov za izboljšanje kvalitete.</p>
	<p>Fleksibilnež – povezovalec (HUB)</p> <p>Fleksibilnost, dobrobit skupine in pripadnost skupini. Ohranitev odprtih možnosti, sporazumnih dogovorov in skladnosti.</p>
	<p>Odločnež – (RDEČI – MODRI)</p> <p>Zaščita, razvoj in dobrobit drugih s pomočjo izpolnitve nalog in vodenja. Navdušenje za razvoj drugih.</p>
	<p>Razumnež – tekmovalec (RDEČI – ZELENI)</p> <p>Inteligentna odločnost, pravičnost, red in poštenost med tekmeci. Strateško razmišljanje, kjer se vsi viri uporabijo za doseganje ciljev.</p>
	<p>Previdnež – zaščitnik (MODRI – ZELENI)</p> <p>Potrjevanje in razvoj lastne in samozadostnosti drugih. Skrb za premišljeno uslužnost, upoštevajoč pravico.</p>

Preglednica 3: 7 Motivacijskih osebnosti

*povzeto iz gradiva za Strength Deployment Inventory (SDI).

V sklopu diplomskega dela sem na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo Univerze v Ljubljani z orodjem SDI preveril kakšen je motivacijski sistem vrednot študentov gradbeništva. Študentje so bili razdeljeni v pet skupin, vsaka skupina je na sliki 3 označena s svojo barvo. V vzorcu 65 študentov, ki so rešili vprašalnik, jih je bilo 20 naključno izbranih na fakulteti (črna barva). Sodelovalo je 26 študentov izrednega študija (rdeča barva), 3. letnik, iz 3. letnika rednega univerzitetnega študija je sodelovalo 5 študentov (zelena barva), prometna smer, 10 študentov je bilo iz visokošolskega študija (modra barva), in sicer 3. Letnik, in 4 študenti univerzitetnega študija pri predmetu Management v gradbeništvu, 4. letnik. Preden so študentje rešili vprašalnik, so jim bila razložena navodila, kako je treba reševati vprašalnik. Študentje so rešili vprašalnik in nato sem analiziral njihove odgovore. Rezultati so prikazani na sliki 3.



Slika 3: Rezultati analize z SDI orodjem med študenti

Iz rezultatov na sliki 3 vidimo, da se več kot 75% študentov nahaja v modro-zelenem območju, kar pomeni, da je sistem vrednot, ki jih motivira, previden in zaščitniški. Kandidati z modro-zelenim sistemom vrednot najlažje vzpostavljajo odnose tako, da pomagajo pri ustvarjanju večje samozadostnosti in neodvisnosti ter podpirajo aktivnosti, ki vodijo k razvoju. Okolje, ki jih spodbuja, je okolje, ki spoštuje posameznike, pravičnost in spodobnost. Takšno okolje vsebuje priložnosti za vzpodbujanje njihovega razvoja, njihove naloge pa zahtevajo premišljeno analizo. Vedenjske vrline pa so praktičnost, analitičnost itd.

Iz rezultatov sklepam, da je populacija med študenti gradbeništva neuravnotežena, kar pomeni, da je na fakulteti očitno primanjkljaj študentov, ki imajo druge motivacijske sisteme vrednot. Primanjkujejo študentje z naslednjimi vedenjskimi vrlinami: ambicioznost, podjetnost, zaupljivost, organiziranost, navdušenost, ustvarjalnost, odločnost, strategičnost, praktičnost itd.

Vprašanja, ki se mi ob tem pojavljajo: kaj pomeni za prihodnost pomanjkanje študentov z drugimi MVS v gradbeništvu, kako ravnati z ljudmi pri študiju ali delu ko je pomanjkanje ljudi z dolženimi vrlinami očitno, in ali znajo profesorji na fakultetah, mentorji in managerji ter odgovorne osebe za ravnanje z ljudmi v gradbenih podjetjih zaznati in izkoristiti človeški potencial, ki ga imajo študentje na fakulteti in zaposleni v gradbenih podjetjih.

Iz sistema vrednot, ki nas motivirajo, lahko prepoznamo, kaj je pomembno za zaposlene, time in podjetja v gradbeništvu, ter tako ugotovimo, kateri način je najboljši za komunikacijo z njimi; kar pomeni, da se osredotočamo na stvari, ki so najpomembnejše zanje. Na enak način lahko tudi prepoznamo, kateri so potencialni sprožilci konfliktov. To so načini vedenja, ki lahko ogrozijo eno izmed vrednot v MVS-ju, kjer oseba meni, da so njene vrednote ogrožene, kršene ali napadene.

Ko zaposleni izpolnijo vprašalnik SDI in prejmejo povratno informacijo ter vrednotenje rezultatov, narišemo puščice vseh, da si ogledamo »celotno sliko«. S pomočjo rezultatov SDI vidimo, kje so možnosti za razvoj potencialov, in kje lahko nastanejo morebitni nesporazumi.

Vidimo lahko, kako bodo deležniki komunicirali med seboj ali ravnali v konfliktu, in s katerimi metodami ga bodo najverjetneje rešili.

Vprašalnik SDI se izkaže za dragoceno orodje, s pomočjo katerega se zaposleni, timi in samo podjetje zavedo različnih stilov komuniciranja, svojega MVS-a, vzpostavljanja odnosov in soočanja s konflikti. Rezultati SDI jih umestijo v nevtralno območje. Vprašalnik deležnikom omogoča uporabo »jezika«, s katerim lahko izrazijo svoja čustva in se tako izognejo konfliktom. SDI je uporabno orodje, saj nam poleg MVS omogoča razviti SDI jezik, tako da lahko učinkoviteje komuniciramo s posameznimi zaposlenimi in timi v podjetju. Orodje SDI prispeva k razumevanju posameznikovih vrednot, k boljši komunikaciji in razumevanju dinamike znotraj organizacije. Orodje pokaže tudi, da v MVS-u primanjkuje določena barva, kar pomeni, da lahko pri komuniciranju v timu ali gradbenem podjetju pride do težav, ki se pojavijo, ker nihče od deležnikov ne želi upoštevati teh vrednot, saj jim niso toliko pomembne, ker jih nimajo in se ne morejo poistovetiti z manjkajočimi vrednotami.

Orodje SDI se torej lahko uporablja za vzpostavitev pregleda nad celotno organizacijo, za pridobivanje informacij o odnosih znotraj podjetja, preprečevanje konfliktov in pomoč pri reševanju, če pride do konflikta. Postane lahko nenadomestljivo orodje za komunikacijo, razumevanje in razvijanje odnosov v med zaposlenimi, timi in podjetji v gradbeništvu. Z orodjem SDI spoznamo, zakaj se ljudje vedejo tako, kot se, in se hkrati učimo, kako komunicirati oz. delovati brez vpletanja čustev in obsojanja. Z njim lahko ustvarimo jezik, s katerim premagujemo kulturne in hierarhične prepreke in izboljšujemo prilagodljivost, da se odzivamo tudi na veliko zahtevnejša okolja. S pomočjo orodja SDI lahko prepoznamo resnične prioritete in vrednote, ki jih imajo ljudje, kadar jim nekdo nasprotuje ali se znajdejo v konfliktu, ter nam pokaže, kako lahko neosebno pristopimo k tem situacijam in nasprotovanja rešimo hitro, temeljito in učinkovito. S prepoznavanjem vrednot in področij, kjer lahko pride do konfliktov, lahko komuniciramo bolj učinkovito in z večjim učinkom.

4.2 Poslanstvo in vizija – X modul

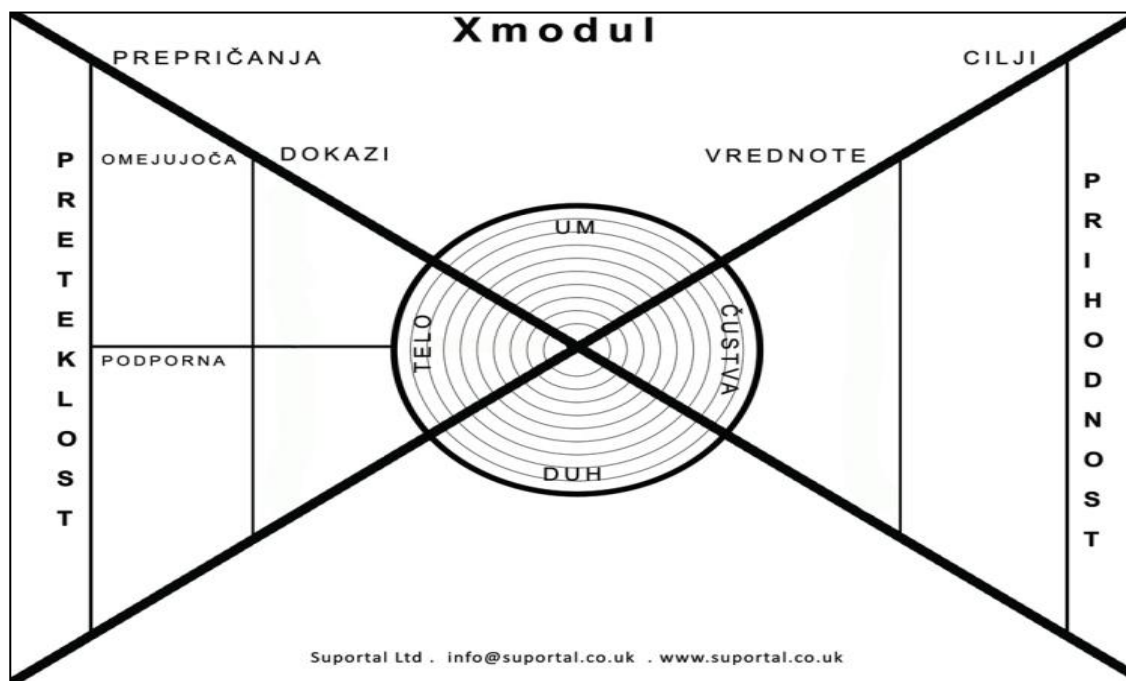
Orodje »X modul« omogoča določitev vizije in poslanstva pri zaposlenem, v timu in v podjetju. »X modul« je orodje, ki na enostaven in razumljiv način po vnosu parametrov pokaže trenutno situacijo, kje so močne točke in kje šibke točke, ter na katerem področju je treba vložiti največ fokusa in energije, da zastavljene cilje-vizijo tudi uresničimo. Z orodjem vnesemo jasnost in razlikovanja v delovanje zaposlenih. Jasnost njihovega delovanja povzroči, da dvignemo storilnost in posledično uspešnost delovanja. »X modul« nam ponuja rešitve, ki jih lahko apliciramo na strateškem, organizacijskem in izvajalskem nivoju.

Koncept, na katerem temelji orodje »X modul«, je povezava med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo. S tem omogočimo, da lahko v sedanosti pogledamo nazaj v preteklost in razlikujemo prepričanja, ki so povezana z delovanjem posameznika, tima ali podjetja v preteklosti. Prepričanja ne obstajajo brez dokazov, saj služijo prepričanjem, ki ustvarjajo realnost. Prepričanja so lahko omejujoča ali pa podporna. V centru »X modula« se definira kolo sedanosti preko štirih področij, in sicer »uma, čustev, duha in telesa«, ki nam služijo kot pokazatelj, katera področja so bolj razvita in katera področja so manj razvita. Za storilnost in uspešnost je potrebno imeti jasno definirano prihodnost. Prihodnost nam predstavlja vizijo in poslanstvo zaposlenih, timov ali gradbenih podjetij, ustvarjanje prihodnosti pa temelji ravno na njihovih vrednotah in jasnih ciljih.

Prepričanja in dokazi

Za pomembnost in moč prepričanj je pomembno, da jih razlikujemo. Posebno pomembna so prepričanja o nas samih in naših sposobnostih, ki si jih večino ustvarimo že v otroštvu, torej v preteklosti. Delovanje posameznika, storilnost skupine in uspešnost podjetja je posledica prepričanj, ki jih imamo. Prepričanj je lahko več, bistvenega pomena pa je, da se zavedamo, da vsa prepričanja izhajajo iz jedrnih prepričanj, ki so globoko v nezavednem prostoru. Takšni sta npr. prepričanja »nisem dovolj dober« ali »tega si ne zaslužim«. Prepričanja nas lahko podpirajo

ali ovirajo pri doseganju tega, kar si želimo. Pomembno je, da najdemo podporna prepričanja in podporne dokaze, ker le s temi omogočamo vsem deležnikom v podjetju možnost slediti viziji in doseči zastavljene cilje.



Slika 4: Orodje X modul

Um, čustva, duh in telo

Um, čustva, duh in telo so področja, ki jih orodje »X modul« analizira na ravni posameznika, tima ali podjetja:

- »um« predstavlja znanje, izkušnje, inovativnost itd.,
- »čustva« predstavljajo sposobnost komunikacije, funkcionalnost, fleksibilnost, samoizražanje itd.,
- »duh« predstavlja timsko vzdušje, predanost, povezavo s cilji, željo po spremembi, vero v vizijo itd.,
- »telo« predstavlja kondicijo, sisteme, infrastrukturo itd.

Pri vsakem od štirih območij se določi razvitost področja z lestvico od 1 do 10. V področja, ki so razvita najmanj, je potrebno investirati največ energije in časa. Kolo sedanosti mora biti uravnoteženo, saj s tem zagotavljamo večjo storilnost in uspešnost.

Vrednote in cilji

Za jasno delovanje v prihodnosti je temeljno, da poznamo vrednote posameznega zaposlenega, timov ali podjetja, v katerem delujemo. Orodje »X modul« omogoča, da uporabimo tri najbolj ključne vrednote, ki definirajo zaposlenega, tim ali podjetje. Pomembno je, da vrednote povežemo s cilji in z delom, ki ga izvajamo. Namen postavljanja ciljev je, da povzročimo jasno sliko, kje želimo biti, in kam želimo iti v prihodnosti. Pri postavljanju ciljev nam lahko služi tudi metoda SMART, ki definira, da so cilji specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno definirani.

Vizija in poslanstvo

Definirana omejujoča in podporna prepričanja, podprta z dokazi, so pokazatelji, kje imajo zaposleni, timi in podjetje neizkoriščene človeške in organizacijske potenciale. Z natančno analizo »uma, čustev, duha in telesa« določimo področja, ki so že razvita, in področja, v katera je treba še investirati. Cilje se povezuje z vrednotami, ki povzročajo določitev poslanstva in vizije vseh deležnikov. Jasnost in avtentičnost pri določanju prepričanj, »uma, čustev, duha in telesa«, vrednot in ciljev, sta potrebna pogoja, da se določita poslanstvo in vizija. Komuniciranje deluje kot orodje za lažjo določitev poslanstva in vizije, saj ima vlogo spodbujanja zaposlenih, timov in gradbenih podjetij k prepoznavanju priložnosti in aktivnem vključevanju v oblikovanje svoje prihodnosti. Komuniciranje vrednot, poslanstva, ciljev in vizije, ki jih oblikuje orodje »X modul«, ustvarja zaupanje zaposlenih, javno podobo in ugled podjetij, s katerimi povečujemo konkurenčne prednosti. Oglejmo si primer uporabe orodja »Xmodul« na manjšem gradbenem podjetju, ki ima pet zaposlenih. S pomočjo »Xmodula« je lastnik gradbenega podjetja določil cilje na podlagi vrednot. Orodje je po vnosu parametrov gradbenega podjetja narekovalo, da

lastnik opusti projekte, ki niso podprti z vrednotami in poišče projekte, ki so v skladu s parametri, ki jih »Xmodul« zahteva. Rezultat spoštovanja predlogov, ki jih je orodje sugeriralo, je bil dosežek 130% letnega prometa v roku štiridesetih delovnih dni po implementaciji sprememb in jasno zastavljeni vizija, poslanstvo, vrednote in cilji. V naslednjih tridesetih delovnih dneh je podjetje sklenilo še dodatno predpogodbo, vredno cca. 240% letnega prometa.

4.3 Integriteta – COACHING

Coaching je proces, pri katerem pomagamo posamezniku, timom in podjetju, da dosežejo najvišjo mero sposobnosti in zmožnosti za doseganje rezultatov in uspešnosti. Ta proces združuje osebni potencial, sposobnosti in moč zaposlenih, timov in podjetja, da zmorejo preseči lastne omejitve in da od sebe dajo največ kot zaposleni, tim in podjetje. Coaching je proces, v katerem coach pomaga zaposlenim, da se sami zavejo svojih potencialov in najdejo pravo pot. S pomočjo coachinga se zaposleni, in posledično tudi podjetje, razvijajo hitreje, celostno in, kar je izjemno pomembno, dolgoročno. Kar zadeva Warwick model, nam metode coachinga pomagajo pri definiranju, razumevanju in udejanjanju integritete.

Coaching temelji na principu preprostosti, ki ga je razvil Gallwey. Gallwey je razvoj coachinga predstavil z izjemno učinkovito formulo. Glede na formulo je naša uspešnost sad naših potencialov, ki pa jih zmanjšujejo različne motnje. Formula je videti takole:

- "u" pomeni uspešnost,
- "P" predstavlja naš potencial,
- "m" pa se nanaša na motnje ali ovire, ki nam preprečujejo, da bi bili tako uspešni, kot nam omogočajo naši potenciali.

$$u = P - m$$

Vloga coacha pri coachingu je, da pomaga zaposlenim, timu, ali v našem primeru gradbenem podjetju odstraniti ali zmanjšati motnje, da bi potem povečali svojo storilnost in uspešnost ter v

popolnosti izrabili svoje potenciale. Seveda pa to ne pomeni le delovati, ampak biti tudi v skadu s tem, kar smo. To dosežemo z integriteto, kar je tudi cilj Warwick modela, da razvijemo zaposlene, time in gradbeno podjetje z integriteto.

Coaching v podjetju

Pravi poslovni izziv je sposobnost podjetja za učinkovito in zlasti hitro prilagajanje individualnim potrebam strank. Dejstvo je, da razvoj podjetja temelji na razvoju vseh zaposlenih. Učinkovit razvoj kadrov bo na vseh področjih in ravneh podjetja spodbujal razvoj načinov za povečevanje kakovosti poslovanja, večal storilnost in predanost, spodbujal učinkovitost v prilagajanju potrebam strank ter vplival na povečevanje ali ohranjanje ravni njihovega zadovoljstva.

Coaching pomaga zaposlenim doseči ravnotežje med njihovimi osebnimi potrebami in potrebami podjetja. Podjetjem pomaga hitreje doseči različne cilje in hitreje rešiti specifične situacije, zaradi katerih bi lahko izgubila ključne zaposlene.

Poznamo več različnih načinov za razvoj zaposlenih: nekateri temeljijo na izobraževanju, drugi na kombinaciji izobraževanja in menjavanju področij dela, tretji na mentorstvu pri delu s ključnimi kadri, četrti pa na različnih oblikah poslovnega coachinga za vodje in druge zaposlene. Poslovni coaching je torej proces, ki omogoča pospešen razvoj in večjo uspešnost posameznikov in organizacij.

V vodstvih velikih svetovnih podjetij (Skanska, Multiplex in v drugih uspešnih velikih in manjših podjetjih) so coachi in coaching že zdavnaj prisotni in nujni.

Poznamo več vrst poslovnega coachinga:

- timski ali projektni coaching,
- situacijski coaching,
- coaching sprememb.

Timski ali projektni coaching - temelji na upravljanju s timskimi strategijami, da bi dosegli čim boljše rezultate.

Situacijski coaching - se usmerja na izboljšanje neke poslovne dejavnosti v določenih okoliščinah.

Coaching sprememb - pomaga posameznikom pri zamenjavi delovnega mesta, pri prevzemanju in opravljanju drugačne funkcije v podjetju.

Zgornje vrste coachinga številni uporabljajo tudi zato, da bi nadomestili ali dopolnili izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Glede na to, da je coaching vsebinsko usmerjen k točno določenim ciljem in rezultatom, je za dosego resničnih in učinkovitih rezultatov učinkovitejši od standardnih oblik izobraževanja in svetovanja. Warwick model je usmerjen tako, da razvija integriteto pri zaposlenemu, timu in gradbenemu podjetju. Po raziskavi International Personnel Management Association se s klasičnim in standardnim izobraževanjem produktivnost podjetij poveča za 22%, medtem ko se s coachingom za 78%. In še en podatek: investicijska gradbena podjetja (ki v coaching ne vlagajo majhnih sredstev), dobijo investicijo povrnjeno v višini 500% (La Repubblica – 2003).

Coaching in koristi za posameznike

- več zadovoljstva in energije v odnosih s sodelavci in strankami,
- večja zanesljivost in odgovornost pri izvajanju aktivnosti in obveznosti,
- večja usklajenost med osebnim in poslovnim življenjem,
- boljše delo v timu, usmerjenost k ciljem in rezultatom,
- večja produktivnost in kakovost.

Coaching in koristi za organizacijo

- boljša komunikacija med sodelavci in strankami,
- povezava dela zaposlenega s cilji tima, oddelka, sektorja, podjetja in organizacije,
- spodbujanje posameznikov, da dosežejo večjo storilnost in predanost,
- spodbujanje in navduševanje sodelavcev za vseživljenjsko učenje in osebno rast,
- konstruktivno ustvarjanje dobre, "zdrave" organizacijske klime in pripadnosti organizaciji.

Coach in integriteta

Coach je posameznik, profesionalec in strokovnjak, ki uporablja vsa možna orodja in sredstva NLP-ja, da pomaga posamezniku, skupini in organizaciji, da ustvari prihodnost, ki si jo želi, in da aktivira vse potrebne vire in potencialne pri strankah, da ta prihodnost postane njihova resničnost.

Kako coache in coaching opisuje Mednarodna zveza coachev:

- coachi pomagajo posameznikom odkriti in razviti lastne potencialne,
- coachi opazujejo, kako vsi deli življenja posameznika delujejo kot celota,
- coaching posameznikom in podjetjem pomaga, da se hitreje razvijajo in dosežajo bolj zadovoljive rezultate,
- coaching se osredinja na cilje, ki jih določajo posamezniki,
- coachi zagotavljajo novo perspektivo.

Značilnosti coachev:

- imajo pristen odnos s stranko,
- coaching proces izvajajo profesionalno,
- pozitivno vplivajo na samorazvoj posameznika,
- pomagajo posameznikom racionalizirati odločitve,
- ozaveščajo razumevanje posameznika.

Naloga coacha je pripraviti zaposlenega kot posameznika, pripraviti tim ali podjetje do tega, da postanejo sami sposobni in večji izbirati med različnimi orodji, in da so sposobni ta orodja uporabljati in uporabiti za svoje nadaljnje delovanje.

Coach bo v svoji paleti »orodij« našel načine, kako razvijati integriteto pri zaposlenemu in ga spodbuditi k delovanju. Skozi trimesečni proces coachinga bo coach rigorozno spremljal naše napredovanje in delovanje ter doseganje zastavljenih ciljev na področju integritete. Delo s coachem poteka enkrat tedensko, v časovnem razponu od 30 minut do treh ur. Pri vsakem srečanju se določi tedenske cilje in termine za poročanje o rezultatih. Coaching daje zelo velik poudarek spremembam, ki so posledica oblikovanja in doseganja ciljev. Zato so metode in tehnike coachinga usmerjene k »rezultatom/ciljem«, in ne k reševanju konfliktov/težav; k spodbujanju razvoja novih strategij mišljenja in delovanja, in ne k iskanju možnosti za rešitev problemov in konfliktov, ki so se zgodili v preteklosti.

Na poti do razvoja integritete nam bo coach pomagal na različne načine. V pomoč pa mu bodo različni coaching koncepti. Na primer:

- **Forward the action** – pomagal nam bo načrtovati posamezne korake, ki nas bodo pripeljali do cilja in nas spodbudil, da se pripravimo do tega, da naredimo prvi korak.
- **Accountability** – coach nas bo spraševal in preverjal ali smo naredili korake, za katere smo se odločili, in kako nam je šlo.
- **Championing** – če bomo začeli izgubljati integriteto, nas bo coach spodbudil in nam vlil novih moči.
- **Acknowledgement** – coach bo prepoznal naše vlaganje, sposobnosti in prepričanja, ki smo jih demonstrirali pri doseganju nekega cilja.

Coach je med procesom zelo pozoren na morebitne izgovore, nedoslednost in neizpolnjevanje nalog. Glede na to, da se med coachingom dela predvsem na integriteti, do teh stvari ne sme prihajati, zato je coach na to še posebej pozoren. Coach nas bo ves čas usmerjal, da bomo po svoji presoji razporejali svoje delovne naloge, obveznosti in čas.

Med coachingom bomo lahko odkrili tudi strategije, ki nas podpirajo pri uresničevanju ciljev in tudi take, ki so zelo uspešne pri prizadevanjih, da nečesa ne storimo. Pri tem bomo dobro spoznali sebe, svoje delovanje, spoznali bomo, če znamo držati besedo in narediti to, za kar smo dali besedo, ter pomanjkljivosti v domeni integritete.

Strokovna literatura navaja informacije, da 20 % zaposlenih v podjetju ustvarja 80 % prihodkov. Mnogi se pri tem sprašujejo, kako povečati učinkovitost preostalih 80 % zaposlenih, in kako pri zaposlenih razviti integriteto, samoiniciativnost, strokovnost, itd.. Ugotovimo torej, da so zaposleni premalo učinkoviti in da ne delujejo v domeni integritete. Coaching je znanje, veščina, spretnost, kompetenca, ki je coachu v pomoč pri razvoju zaposlenih na delovnem mestu.

Coach usmerja in spodbuja k raziskovanju domene integritete pri zaposlenemu. Proces coachinga omogoča, da se udeleženci procesa coachinga bolj zavedajo samih sebe, svojih možnosti in svojih potencialov. Ko zaposleni razširijo svoj repertoar vedenja, se na globlji ravni zavejo, da je k njihovi rasti prispeval njihov lastni trud in lastne odločitve in dejanja, in da so za to zaslužni sami, in ne njihov coach.

Skratka, coaching zvišuje sposobnosti in zmožnosti zaposlenih, izboljšuje motivacijo, zvišuje učinkovitost, izboljšuje storilnost in zvišuje uspešnost v podjetju.

Coaching v gradbeništvu

V članku *Coaching as second-order observations, Learning from site managers in the construction industry* so navedene ugotovitve iz enoletnega programa coachinga za vodje gradbišč. Študija je pokazala, da je proces coachinga aktivno pomagal vodjem gradbišč, da svoje dosedanje izkušnje in delovanje postavijo na nov nivo učinkovitosti in delovanja pri njihovem delu. Študija je zajela šest vodij gradbišč iz dveh švedskih gradbenih podjetij. Vodje gradbišč so odgovorni za upravljanje z vsakodnevnimi aktivnostmi na gradbišču, zato igrajo ključno vlogo pri izvedbi in dokončanju projektov. Avtorji navajajo, da je delo vodje gradbišča eno od najtežjih in najbolj zahtevnih del v procesu gradnje. Njihovo delo zajema veliko število delovnih ur, soočajo se z veliko količino dela in konflikti pri sodelovanju z ostalimi deležniki na projektu.

Zato je bil coaching v primeru vodij gradbišč dobrodošel. Coach je sam načrtoval proces coachinga za vsakega vodjo gradbišča posebej in uporabljal različna orodja in metode pri delu z vodji. Proces je zajemal delo na komunikaciji, konfliktih, sestankih in ostalih relevantnih vsebinah. V enem letu so se vodje gradbišč dobili kar nekajkrat s svojim coachom in izmenjali mnenja ter uvide. Vloga coacha ni bila v ponujanju rešitev ali določanju ciljev za vodjo gradbišč, ampak pomoč vodjem, da sami v sebi odkrijejo kompetence, potencialne, cilje, nove načine razmišljanja in pristope k delu. Coach kandidatov ni »opremil« s tehničnimi napotki za soočanje s težavami in izzivi, temveč jim je dal priložnost, da sami artikulirajo in razpravljajo o svojih delovnih prioritetah. V okviru študije je vseh šest vodij gradbišč podalo svoja mnenja o vplivih coachinga, in nekaj jih navajam:

- zavedanje lastnega vedenja, še posebej pri sestankih in konfliktih,
- bolj zbrano poslušanje in boljše razumevanje vloge vodje gradbišča,
- vodje je coach »opremil« z orodji, da so postali bolj učinkoviti,
- pogled na situacijo ali konflikt iz večih perspektiv,
- jasnost pri posameznih delovnih aktivnostih na gradbišču in jasnejše podajanje navodil za delo drugim zaposlenim.

Skratka, bili so hvaležni coachu za pomoč in poudarili, da so se začeli bolj zavedati svojih potencialov, vedenja, postali so učinkovitejši na delovnem mestu in se naučili pogledati na situacije z večih zornih kotov, upoštevajoč vse svoje prej omenjene osebne lastnosti in znanja. S pomočjo coachinga so se razvili osebno in kot vodje gradbišča.

4.4 Timske vloge – Belbinov test

Pri ravnanju z ljudmi je uveljavljeno tudi ugotavljanje timskih vlog, ki so pomembne za delovanje v različnih delovnih timih v podjetju. Vsak član tima mora razumeti svojo vlogo in vloge ostalih članov skupine. Vsi morajo delati za skupen končni cilj in težiti k čim boljšemu timskemu delu, da bi zvišali učinkovitost in produktivnost. Z delovanjem in procesi z vlogami v timu se je ukvarjal Britanski raziskovalec Meredith Belbin. Opredelil je devet vlog, ki zagotavljajo uspešnost tima. Določili jih na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika: inteligentnost, dominantnost, ekstravertiranost/introvertiranost, stabilnost/anksioznost.

Podatke za analizo dobimo na podlagi izpolnjevanja štirih vrst vprašalnikov:

- **belbinova samoocenjevalna lestvica vlog v timu** – kako posameznik vidi sebe. Posameznik oziroma zaposleni odgovarja na 70 vprašanj o tem, kako bi ravnal v različnih okoliščinah, povezanih s timskim delom,
- **ocenjevalna lestvica opazovalca** – kako posameznika vidijo opazovalci, ki ga dobro poznajo. Pet do deset sodelavcev označi, katere lastnosti so najbolj značilne za testirano osebo. Te vprašalnike lahko rešujejo nadrejeni, podrejeni ali pa sodelavci,
- **vprašalnik za analizo značilnosti dela** – kako nadrejeni (oz. tisti, ki je neposredno odgovoren za določeno delo) vidi določeno delo. Z vidika človeških lastnosti, ki najbolj vplivajo na uspeh ali neuspeh pri delu, se ocenijo značilnosti posameznega dela,
- **vprašalnik o opazovanju dela** – kako vidijo delo tisti, ki ga dobro poznajo.

Vprašalnik za analizo reši vsak posameznik, nato se rezultate vnese v programsko opremo Interplace, ki nam ponudi rezultate v obliki poročila. Uporaba programa Interplace omogoča, da hitreje dobimo preglednejše rezultate za interpretacijo. Tako lahko HRM vodje in vodje projektov ter zaposleni lažje interpretirajo svoje vloge.

Avtor definira 9 timskih vlog:

Izvajalec: zanesljivi, disciplinirani, konzervativni in učinkoviti, dobro udejanjajo idejo, njihova šibka točka je nefleksibilnost in prepočasno odzivanje na nove priložnosti.

Koordinator: polni zaupanja, zreli, hitro opazijo talente in jih izrabijo za doseganje ciljev, njihova šibka točka je lahko manipuliranje in nalaganje osebnega dela.

Snovalec: domiselni, iznajdljivi, inovativni in ustvarjalni posamezniki, ki včasih pozabljajo na detajle.

Strokovnjak: predani ljudje, ki so ponosni na svoje tehnične spretnosti in specializirano znanje, včasih se zna zgoditi, da se, medtem ko zelo cenijo in poudarjajo svoje delo, ne zanimajo za delo drugih in za ljudi same.

Iskalec virov: zanesenjaški, radovedni, ekstravertirani, hitro poberejo zamisli drugih in jih naprej oblikujejo, včasih so pretirano optimistični, njihova šibka točka je hiter upad navdušenja, če jih nihče ne spodbuja.

Tvorec: motivirani ljudje, dinamični, dobro delajo pod pritiskom in imajo gonilo silo in pogum za premagovanje ovir, včasih so preveč provokativni in kritični.

Opazovalec: resni, preudarni, odločajo se počasi in temeljito, včasih so preveč kritični in pri njih je možno začutiti pomanjkanje moči za navdihovanje ostalih v skupini.

Sodelavec: dojemljivi in diplomatski, kooperativni, prijetni, dobri poslušalci, umiriti znajo medsebojne spore v timu, v skupini so priljubljeni, vendar znajo biti v kritičnih situacijah neodločni in se na njih prehitro vpliva.

Dovrševalec: vztrajni, točni, introvertirani, ne marajo površnosti in so nepopustljivi do nemarnežev, ne potrebujejo zunanje stimulacije ali spodbude.

Ravnanju z ljudmi pri delu in pomenu timskih vlog na delovnem mestu bi morali namenjati večjo pozornost. Po pregledu predvsem tuje literature nisem zasledil konkretnih primerov izvedbe

Belbinovega testa v timih znotraj gradbenih podjetij. Ugotovil pa sem, da so bili narejeni primeri Belbinovega testa med študenti na različnih gradbenih fakultetah v angleško govorečih državah.

Belbinov test omogoča natančen opis dejanskega vedenja opazovanca, saj vključuje njegovo samooceno in oceno njegovih opazovalcev. Belbinov test se lahko uporabi pri: zaposlovanju novih kadrov, formiranju projektних timov, premestitvah na drugo delovno mesto, odločitvah o napredovanju, odpuščanju, reševanju in preprečevanju konfliktov itd.

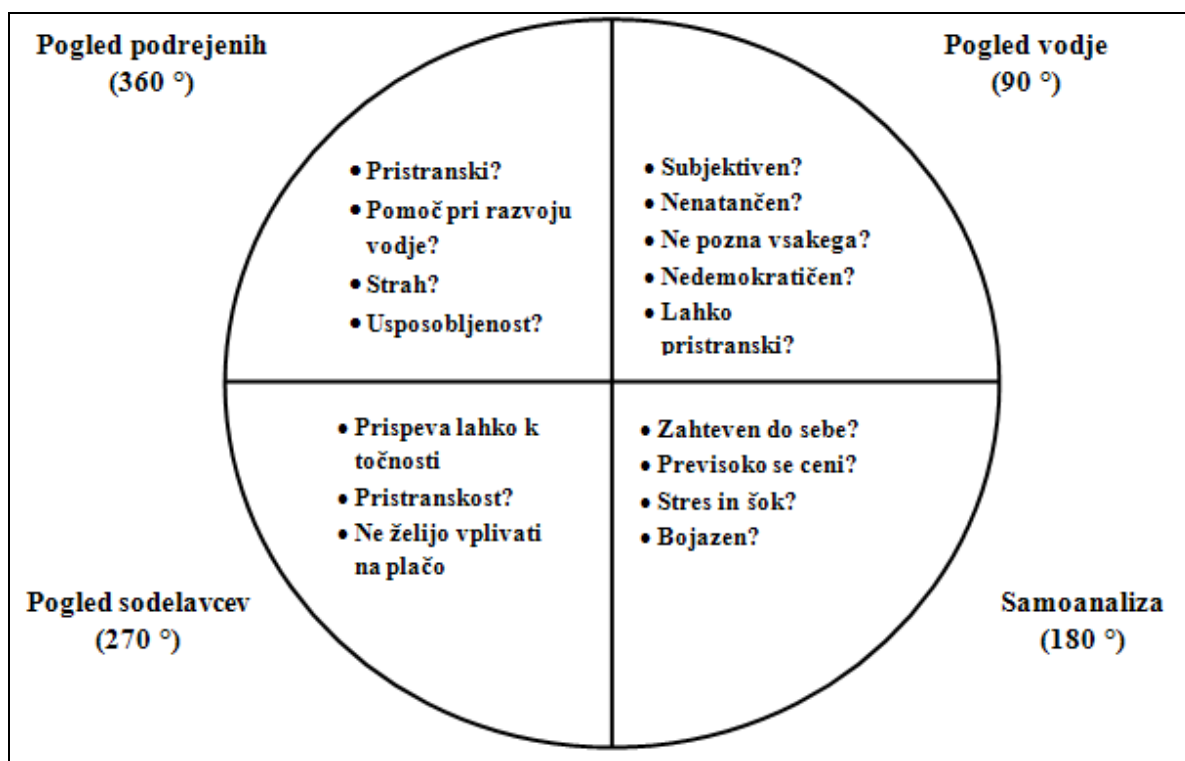
4.5 360-stopinjsko ocenjevanje

Pri določevanju timskih vlog nam je lahko v uporabo in pomoč orodje 360-stopinjski vprašalnik o timskih vlogah. S pomočjo vprašalnika lahko objektivno ocenimo, v katero kategorijo timskih vlog sodimo, in kaj bi lahko v zvezi z delovanjem zaposlenega še izboljšali. Poleg tega je metoda 360 stopinj lahko koristna tudi pri ugotavljanju poslovne kreativnosti, vodstvenega kompetenčnega profila posameznika in vedenjskih in čustvenih kompetenc. Metoda nam ponudi vpogled v lastne prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi, svojo predstavo o sebi pa primerjamo s predstavami drugih o nas. S pomočjo dobljenih rezultatov so zaposleni bolj učinkoviti in managerji človeškega kapitala hitreje načrtujejo kariero zaposlenih v podjetjih. Gre za metodo, ki temelji na anonimnem raziskovalnem vprašalniku, kjer dobimo objektivno informacijo in mnenja drugih. S tem vsi prispevajo k oblikovanju učinkovitega kariernega sistema v podjetju. (Grudan, 2004)

Ne zadostuje, da se vidimo tako, kot se vidimo sami, saj gre za ozko in pristransko videnje. Temelj koncepta 360-stopinjske metode je videti se tudi tako, kot nas vidijo drugi. 90 stopinj je praviloma ozka slika, povratna informacija, ki jo poda vodja ali nadrejeni. Slednji se sooča s predstavo o sebi, ki jo imamo sami (180 stopinj). Do celotne slike dopolnjujejo informacije sodelavcev, ki nas in naše delo dobro poznajo (270 stopinj), in mnenja podrejenih (360 stopinj ali popolna slika).

360-stopinjska metoda:

- jasno opredeliti namen in pričakovanja vseh sodelujočih,
- usposobiti ocenjevalce in ocenjevanca,
- usposobiti vodjo za podajanje koristnih in uporabnih informacij ter za trenersko razvojno vlogo,
- zagotoviti komunikacijsko podporo projektu uvajanja 360 stopinj,
- zagotoviti odgovornost ocenjevalcev, navkljub zagotavljeni anonimnosti.



Slika 5: 360° povratna informacija iz večjih virov: prednosti in možne slabosti

Prednosti in koristi 360-stopinjske informacije:

- popolnejša slika o sodelavcu in njegovi delovni uspešnosti,
- večja objektivnost in manj predsodkov kot v primeru 90 stopinj (ocena vodje),
- večja točnost, saj vodja ne more vedeti vsega,
- spoznavanje lastnih prednosti in grajenje osebega razvoja na njih,
- podpiranje kulture učečega se podjetja.

Problemi in pasti:

- ljudje ne dajejo odkritih in poštenih informacij,
- stres in pritisk,
- odsotnost ukrepanja po ugotovitvah: nič se ne spremeni?!,
- nepovezanost s cilji organizacije in nejasnost ciljev ter namenov,
- nepoznavanje tehnik modeliranja osebnega razvoja.

Kljub morebitnim strahovom pri uvajanju 360-stopinjskega modela povratnih informacij vidimo, da gre za orodje, ki prispeva k spremembam zaposlenega in tima ter posledično dviguje nivo delovanja gradbenega podjetja. Orodje omogoča demokratizacijo povratnih informacij: zaposlenim daje informacije o njihovi delovni uspešnosti, sporoča katere kompetence niso primerne in katere kompetence je treba dodatno razvijati, ter spodbuja zaposlene pri prevzemanju odgovornosti za lasten razvoj in razvoj podjetja. Pri tem je potrebno vključiti najširši krog zaposlenih, saj se le tako doseže spremembe na ravni vseh zaposlenih in vseh timov v celotnem gradbenem podjetju. Posamezniki oziroma zaposleni dobijo uporabne, koristne in verodostojne povratne informacije, managerjem pa omogoča, da dobijo celovitejšo sliko o sebi in da učinkoviteje ravnajo z zaposlenimi.

360-stopinjsko ocenjevanje v gradbeništvu

V članku *Investigating the effectiveness of managers through an analysis of stakeholder perceptions* je prikazana raziskava s pomočjo 360-stopinjskega ocenjevanja, v kateri je sodelovalo 268 deležnikov v gradbeništvu. V procesu ocenjevanja so bile grupirane skupine

deležnikov, in sicer, vodje projektov, arhitekti, gradbeni inženirji, podizvajalci, strojni inženirji, gradbeni tehniki, predstavniki investitorjev, direktori projektov. Podrobneje bom obravnaval skupino triintridesetih gradbenih inženirjev v 360-stopinjskem ocenjevanju in z njimi povezane ugotovitve. Pri gradbenih inženirjih prihaja v povezavi z vodji projekta do razhajanja pri desetih elementih, in sicer pri izboru zaposlenih, deligiranju odgovornosti, zvezi s predstavniki investitorjev, obvladovanju konfliktov itd. V povezavi z arhitekti so navedli naslednja nestrinjanja: povratne informacije, povezavo s predstavniki investitorjev itd. S podizvajalci pa planiranje delovnih aktivnosti, pregledovanje načrtov in povezavo s pravnimi zakoni. V povezavi s predstavniki investitorjev so prisotna naslednja nestrinjanja: rutinsko odgovarjanje na vprašanja, izvrševanje politike investitorja, sledenje disciplinskim procesom, etično obnašanje itd. Rezultati ocenjevanja so pripeljali do ugotovitev, da obstaja med gradbenimi inženirji in projektnimi vodji le 80% soglasnosti. Na projektih, ki trajajo dlje časa, je ostalih 20% nesoglasij zelo škodljivih za njihovo sodelovanje. Glede na to, da se v gradbeništvu srečujejo različne interesne skupine, je pomembno, da se dobro razumejo in delujejo na skupnih projektih.

4.6 Kompetenčno kolo

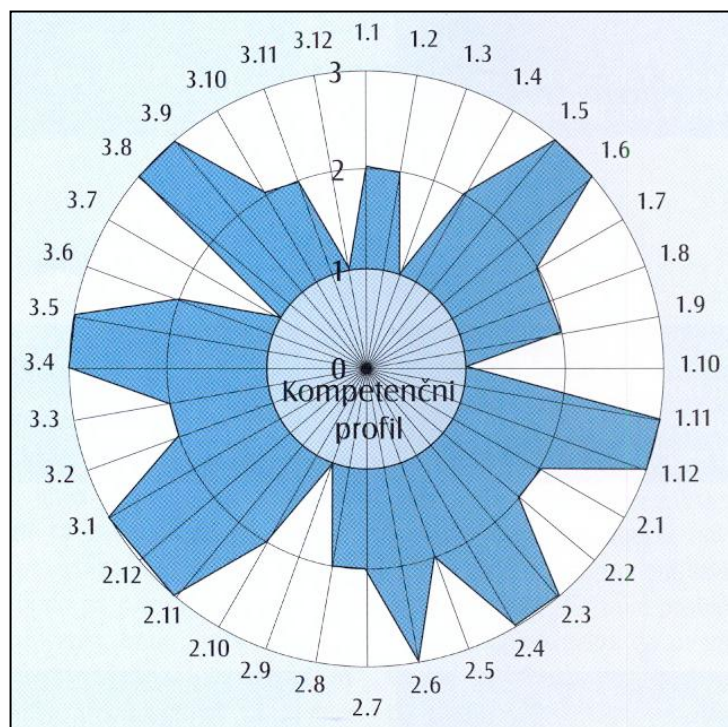
Razvoj kompetenc pomeni spreminjanje in izboljševanje kompetentnosti zaposlenih. Gre za prilagajanje kadrovskega potenciala zahtevam delovnega procesa oziroma zmanjševanje razlik med potrebnimi »ključnimi kompetencami za delo« in kompetencami, ki jih zaposleni dejansko imajo. Razvoj kompetenc poteka od ugotavljanja dejanskih kompetenc pri zaposlenih, načrtovanja usposabljanja in drugih načinov pridobivanja novega znanja, sposobnosti, spretnosti in navad do njihovega pridobivanja in utrjevanja (šolanje, treningi, delavnice, delo pod mentorstvom, »coaching«, pridobivanje praktičnega znanja, samoučenje, vedenjski »feedback« itd.). Kot primer orodja za ugotavljanje kompetenc, navajam kompetenčno kolo (prirejeno po: Norbert Abraham).

Kompetence najlažje ponazorimo s »Kompetenčnim kolesom«, tj. grafičnim prikazom na podlagi polarnega diagrama (pajkove mreže). Pri tem nam lahko dobro služi npr. seznam kompetenc (preglednica 3) za bodoče managerje, ki ga je izdelal Norbert Abraham (2004): v vsako od treh

dimezij (umske sposobnosti, spretnosti v medsebojnih odnosih, osebnostne lastnosti) je uvrstil 12 kompetenc. Seznam kompetenc v preglednici 3 je primer seznama za bodoče managerje. Ko oblikujemo kompetenčni profil, vedno upoštevamo vse tri dimezije (intelektualne sposobnosti, spretnosti v medsebojnih odnosih in osebnostne lastnosti) in intenziteto posamezne kompetence, ki jo določimo v treh stopnjah.

Kompetenca mora:

- obstajati (stopnja 1),
- biti jasno izražena, poudarjena (stopnja 2),
- biti poudarjena, izstopajoča, izrazita (stopnja 3),



Slika 6: Kompetenčno kolo

1.	INTELEKTUALNE SPRETNOSTI	2.	SPRETNOSTI V MEDSEBOJNIH ODNOSIH	3.	OSEBNE LASTNOSTI
1.1	Sposobnost izražanja	2.1	Empatija	3.1	Borbenost, želja po rezultatih in zmagi
1.2	Analitično razmišljanje	2.2	Odpornost / nekonfliktnost	3.2	Dinamičnost / ambicioznost
1.3	Sposobnost obvladovanja sprememb	2.3	Kooperativnost	3.3	Nagnjenost k doseganju rezultatov – »80/20 mentaliteta«
1.4	Strateško razmišljanje	2.4	Motivacijske sposobnosti	3.4	Sposobnost spreminjanja/prilagodljivost/odpornost do sprememb
1.5	Nagnjenost k odločanju/imeti mnenje	2.5	Sposobnost povezovanja/sposobnost timskega dela	3.5	Optimizem/entuziazem
1.6	Zmožnost zaznavanja	2.6	Prepričljivost / karizma	3.6	Vztrajnost/elastičnost
1.7	Podjetniško razmišljanje/ukrepanje	2.7	Sposobnost ustvarjanja mrež	3.7	Iniciativnost/proaktivna naravnost
1.8	Sposobnost presojanja/tehtanja	2.8	Samozavest	3.8	Usmerjenost v kakovost in podrobnosti
1.9	Kreativnost	2.9	Samoodločanje (samopodoba)	3.9	Samomotivacija
1.10	Organiziranost lastnega dela	2.10	Ekstravertiranost, usmerjanje v zunanji svet	3.10	Vodstvena hotenja, želja po vodenju, prevzemanje vodstvenih obveznosti
1.11	Problemska usmerjenost	2.11	Pogajalska sposobnost	3.11	Stanovitost
1.12	Sposobnost hitrega razumevanja (dojemanja)	2.12	Sposobnost uveljavljanja, poveljevanja, vladanja	3.12	Usmerjenost k nalogam

Preglednica 4: Seznam kompetenc bodočih managerjev

Kompetence določimo tako, da na osnovi bodočih potreb (kakšne naj bi imel bodoči »idealni manager«) izdelamo kompetenčni profil zelenega managerja, posameznika, za katerega menimo, da bo podjetje peljal v razvoj in konstanten vzpon. Ker ne moremo pričakovati, da bo imel vsak član tima visoko razvite te kompetence, preverjamo kompetentnost vsega tima, tim pa preverjamo kot celoto. Ko preverimo vse kompetence, ugotavljamo katere so dovolj zastopane, ali imamo za vsako vsaj enega predstavnika z zelo poudarjeno, izstopajočo, izrazito kompetenco, in katere kompetence moramo še razviti ali pridobiti z novim članom tima.

Analiza nam pove, kakšna je kompetenčnost trenutnih članov tima. Zanima pa nas kompatibilnost članov: ali skupaj pokrivajo potrebne kompetence za delo na projektu ali nove razmere. Iz tega se izlušči osrednje vprašanje, kje in kakšne člane bi morali vključiti v tim, da bi dobili skupino, sposobno suvereno in dovolj hitro/takoj delovati in ukrepati.

Neskladje med dosedanjo in želeno kompetentnostjo managerjev pokaže kompetenčno kolo (polarni diagram). Seznam šestintridesetih kompetenc (preglednica 4) je pripomoček, organizacija in management človeškega kapitala pa se lahko odločita za drugačen seznam in določita specifične in, za zaposlene, tim ali gradbeno podjetje ključne kompetence. Ko dobimo manjkajoče kompetence oziroma kompetence katerih intenzivnost je treba povečati, nas čaka iskanje poti, kako bomo pridobili manjkajoče oziroma kako bomo povečali njihovo intenzivnost. Poti poznamo: sistematično usposabljanje ustreznih kandidatov in iskanje novih dodatnih kadrov.

Druga izmed možnosti je, da razvijamo kompetence v skladu z International project management associaton (IPMA) standardi; da se odgovorni za ravnanje z ljudmi pri delu in management izobrazijo in prenesejo model IPMA kompetenc v organizacije, kjer delujejo, ter tako razvijajo zaposlene v organizaciji.

Spreminjanje in pridobivanje kompetenc je dolgotrajen proces. Začeti moramo usposablјati zaposlene in iskati nove, primerne kadre, in sicer sistematično in takoj. Tako odzivnost lahko organizacija doseže le, če ima fleksibilno, v stalne spremembe in izzive usmerjeno kadrovsko funkcijo z močno podporo vodstva, ki sodeluje pri načrtovanju strategij, ki dobro pozna razmere poslovanja in ki je iznajdljiva pri iskanju najustreznejših kadrov.

Kompetence v gradbeništvu

Članek *Developing project management competency: perspectives from the construction industry* se osredotoča na razvoj vodij gradbišča v gradbeništvu in na ohranjanje strokovnih kompetenc in znanja v spreminjajočem se poslovnem gradbeniškem okolju. Tradicionalne kompetence inženirjev gradbeništva niso več zadostne današnjim. Tradicionalne funkcije morajo danes nadomestiti z novimi kompetencami in veščinami, ki velikokrat ne sodijo v področje inženirstva. Tudi na področju izobraževanja inženirjev študijski programi vključujejo le strokovno vsebino. Da bi področje gradbeništva ostalo aktualno in v koraku s časom, je treba strokovno vsebino dopolnjevati z drugimi znanji in kompetencami.

Projekti v gradbeništvu pokrivajo veliko specializiranih področij, zato imajo inženirji gradbeništva ponavadi razvite kompetence in znanja pretežno s področja, s katerim se ukvarjajo. Kljub temu pa obstajajo kompetence, ki so skupne vsem: vodenje, komuniciranje, pogajanja, reševanje problemov itd. Slednje, v kombinaciji s tradicionalnim strokovnim znanjem, predstavljajo nov pogled na področju gradbeništva.

<i>k - s</i> element	Percentage contribution		
	Academic courses	Formal training	Job experience
Technical skill			
Basic technical knowledge in own field	28.2	18.2	80.0
Forecasting techniques	8.2	9.1	64.5
Site layout and mobilisation	0.0	0.9	82.7
Material procurement	0.9	1.8	77.3
Operation research	5.5	1.8	13.6
Technical writing	17.3	20.0	51.8
Design activities and background	21.8	10.9	67.3
Reading and understanding drawings	21.8	11.8	81.8
Construction management activities	0.9	13.6	86.4
Planning and scheduling	3.6	13.6	77.3
Estimating and tendering	2.7	11.8	74.5
Productivity and cost control	3.6	15.5	72.7
Work study	4.5	7.3	18.2
Plant hire and management	0.9	0.9	24.5
Quality control	6.4	27.3	66.4
Managerial skill			
Leadership	3.6	23.6	83.6
Time management	4.5	23.6	61.8
Decision making	7.3	27.3	70.9
Negotiation	3.6	23.6	76.4
Delegation	0.9	8.2	79.1
Strategic planning	5.5	5.5	49.1
Human behaviour	8.2	20.0	63.6
Motivation and promotion	5.5	19.1	64.5
Recruitment	0.0	10.0	43.6
Team working	6.4	25.5	74.5
Top management relations	2.7	6.4	70.0
Financial skills			
Reporting systems	3.6	11.8	68.2
Project finance arrangement	9.1	13.6	59.1
Investment appraisal	10.9	13.5	32.7
VAT and Taxation	3.6	5.5	18.2
Stock control and evaluation	3.6	5.5	17.3
Establishing cash flows	8.2	16.4	47.3
Establishing budgets	7.3	12.7	80.9
IT skill			
Operating systems	5.5	5.5	15.5
Programming languages	9.1	4.5	8.2
Special applications	5.5	6.4	16.4
Spreadsheet	4.5	9.1	33.6
Database	3.6	5.5	25.5
Network systems	5.5	3.6	14.5
CAD	4.5	8.2	33.6
Project management software	5.5	10	39.1
Information systems and IT tools	4.5	7.3	17.3
Legal skills			
General legal background	10.9	12.7	34.5
Drafting contracts	3.6	17.3	69.1
Industrial relations	1.8	9.1	48.2
Health and safety issues	1.8	22.7	55.5
Preparation of claims and litigation	0.9	6.4	50.9
Trade unions and public authorities	0.9	4.5	41.8
Communication skills			
Presentation	3.6	34.5	73.6
Report writing	10	20	69.1
General and business correspondence	7.3	10.9	77.3
Public speaking	3.6	26.4	64.5

Preglednica 5: Kompetence v gradbeništvu

V preglednici 3 so predstavljene skupine kompetenc, ki zadevajo področje projektov v gradbeništvu, ki naj bi jih obvladali inženirji gradbeništva. Preglednica 3 podaja tudi zelo jasne rezultate raziskave, ki je bila izvedena v Angliji, kjer so raziskali prispevke področij akademskega izobraževanja, formalno priznanih tečajev izven šolskega sistema in delovne prakse. Pri primerjavi akademskega izobraževanja in tečajev izven šolskega sistema vidimo, da je akademsko izobraževanje nižje rangirano pri razvoju kompetenc. Delovna praksa največ pripomore pri razvoju kompetenc in je v preglednici tudi najvišje rangirana.

Članek kaže na spreminjajočo se vlogo inženirjev gradbeništva, ki se v iskanju novih kompetenc zatekajo k rešitvam izven formalnega izobraževanja in kompetence raje pridobivajo na samem delovnem mestu. Za večjo delovno učinkovitost in uspešnost bi morali inženirji obvladati tudi večšine, našteje v preglednici 3.

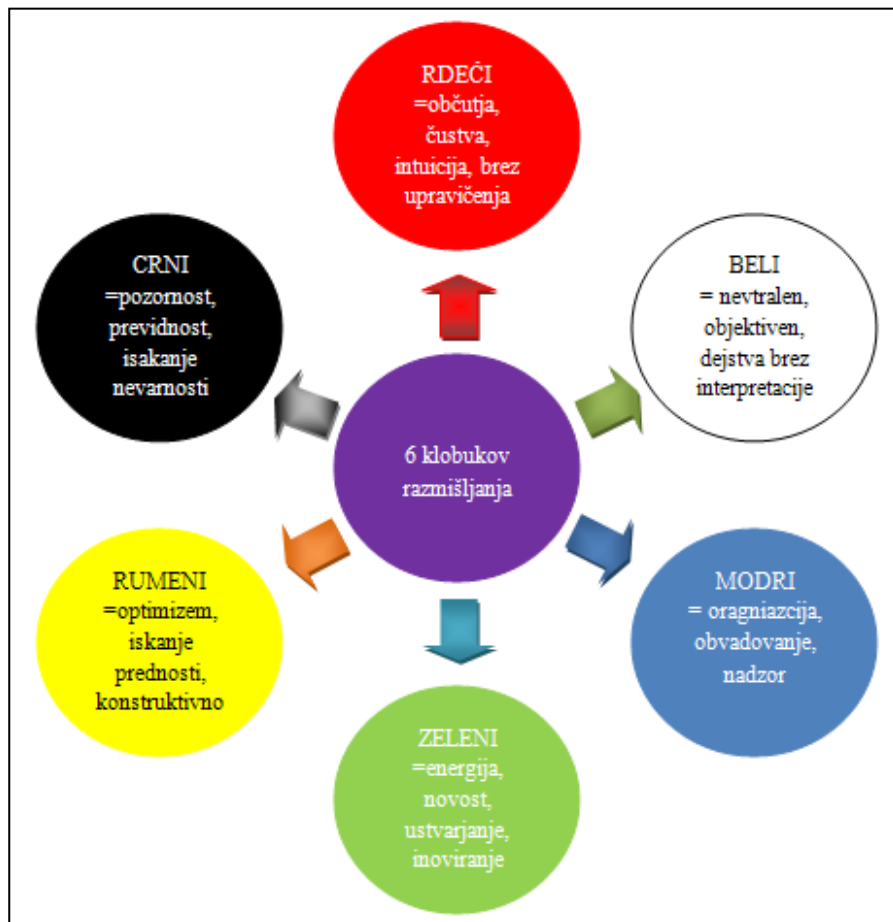
4.7 Ustvarjalnost in reševanje problemov - Metoda "6 klobukov razmišljanja"

Po Strukturi kompetenc projektnega managementa (SKPM) lahko uporabimo več metod za reševanje problemov in konfliktov med zaposlenimi ter metod za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenega in tima v podjetju: viharjenje možganov, metoda šestih klobukov, morfološka matrika, razprava 66, metoda delfi, metoda 635, SIL metoda, itd.

Za primer bom vzel in opisal orodje »6 klobukov«, ki spodbuja inovativnost za boljše ustvarjalno sodelovanje med zaposlenimi v podjetju. Pri metodi »6 klobukov« gre za hkratno razmišljanje vseh udeležencev v okviru istega klobuka. To način imenuje Edward De Bono »paralelno razmišljanje« (to je: ista usmeritev in izbor dokazov). Pri tem »pod istim klobukom« nihče ne nasprotuje drugim, ampak se dopolnjujejo in potem uporabijo drugi klobuk, itn.. Klobuki so soodvisni, a uporabljamo jih fazno. Klobuki nastopajo kot faze po poudarkih razmišljanja, dajejo moč osredinjenju, prihranijo čas, odstranijo občutek »ega«, omogočajo nevtralnost in objektivnost.

Bistvo vsakega klobuka lahko povzamemo tako:

- beli klobuk je nevtralen, objektivni, dejstva brez interpretacije, kot računalnik,
- rdeči klobuk so občutja, čustva, intuicija, neracionalno, nedokazani občutki, brez upravičevanja,
- črni klobuk pomeni pozornost, previdnost, črnogledost, iskanje nevarnosti, dvom, kritika, kar dobro učinkuje zoper napake in slabosti predlogov,
- rumeni klobuk je optimizem, iskanje prednosti predlogov, iskanje poti za izvedbo v praksi, čut za koristnost zamisli, konstruktivno,
- zeleni klobuk je energija, novost, ustvarjanje, inoviranje, da bi zmogli premagati ovire,
- modri klobuk pomeni organizacijo, obvladovanje, nadzor poteka, razmislek o razmišljanju.



Grafikon 1: Klobuki razmišljanja

Štirje od šestih klobukov zajemajo bolj čustveni kot racionalni vidik, beli ga zajema delno, edino modri ne. Vendar modri klobuk ni posebno razdelan. V praksi se metoda nikakor ni izkazala za potratno in kot zapravljjanje časa, ampak kot prihranek časa, okrepitev reda in ustvarjalnosti ter spodbujanje k razmišljanju in iskanju novih idej pri zaposlenih. Zadošča že minuta za posamičen klobuk, da se zaposleni postavi enkrat na faktografsko stališče, drugič na bolj čustveno, tretjič na bolj pesimistično, četrtič na bolj optimistično, petič na bolj ustvarjalno usmerjenost. Ta metoda prispeva k ustvarjalnosti, učinkovitost, iskanju idej med zaposlenimi, in prispeva k celovitosti slike. Pomemben prispevek dajejo tudi vodje, ne pa samo zaposleni, saj s tem niso omejeni zgolj na enosmerno ukazovanje.

4.8 Letni razgovori

Ena od oblik rednega medosebnega poslovnega komuniciranja je redni letni razgovor med vodjo in sodelavcem. Predstavljajo še eno izmed orodji, ki jih je mogoče v okviru modelov ravnanja z ljudmi pri delu uporabiti pri uspešnem in učinkovitem sodobnem vodenju zaposlenih.

»Letni razgovor definiramo kot poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ki se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter povečati motivacijo in uspešnost sodelavcev«. (Majcen, 2001)

Cilj rednega letnega razgovora je opredeliti načine in sredstva za povečanje uspešnosti, učinkovitosti in inovativnosti sodelavca oziroma, v skadu z načeli ravnanja z ljudmi pri delu, opredeliti načine in možnosti za povečanje dodane ali nove vrednosti. Letni razgovor temelji na izmenjavi stališč, predlogov, zadovoljstva, razmišljanja, itd. Na osnovi letnega razgovora se vodja in sodelavci sporazumno dogovorijo o letnem individualnem načrtu nalog in del, o načrtu izobraževanja, usposabljanja in napredovanja.

Nameni letnih razgovorov med vodjo in sodelavci:

- natačnejše povezovanje nagrajevanja z uspešnostjo,
- prepoznavanje individualnih potreb in želja ter ambicij v organizaciji,
- motiviranje posameznikov k doseganju večjih uspehov,
- pomagati zaposlenim, da razvijejo delo, s katerim bodo bolj zadovoljni,
- boljša izraba talentov,
- večje razumevanje med nadrejenimi in podrejenimi.

Letne razgovore lahko uporabljamo v povezavi z drugimi tehnikami in orodji (npr. karierni načrti, ocenjevalni razgovori, itd..), ki pa jih nikakor ne smemo združevati, saj s tem uničimo temeljni namen orodja.

Priprava, izvedba in potek letnega razgovora

Na letni razgovor se morata pripraviti tako vodja kot tudi zaposleni, ki bo udeležen v razgovoru. Priporočljivo je, da se pripravi interni priročnik o izvajanju razgovorov in navodila za vodje. Vodja mora pripraviti načrt vodenja razgovora, definirati potek razgovora, opredeliti izhodiščna vprašanja in analizirati podatke o sodelavcu. Za zaposlene je pomembno, da se jim pripravi seznanitveni priročnik in se jim da navodila z vsemi napotki za proces izvedbe letnega razgovora. Zaposleni lahko tudi pripravi izhodišča in opredeli tematike, o katerih bi se želel pogovoriti z vodjo.

Letni razgovor se izvaja enkrat letno, največkrat v mesecu oktobru ali novembru. Priporočljivo je, da se letni razgovor opravi na nevtralnem terenu, ki bo pripomogel k bolj sproščenemu razgovoru. Pri tem omenimo, da vodja ne sme odkloniti letnega razgovora, zaposleni pa lahko. V tem primeru najverjetneje obstajajo težave in jih je potrebno reševati na drugačen način, lahko tudi s katerim izmed omenjenih orodij znotraj diplomskega dela.

Vodja naj bo na prvem mestu poslušalec in večino razgovora naj govori zaposleni. Najprej predstavi sebe, svojo vlogo, cilje in namene v organizaciji zaposleni, nato pa svoje mnenje, možnosti in želje predstavi še vodja. V sklepnih fazah razgovora vodja in zaposleni usklajujeta podane vidike, iščeta skupne rešitve, oblikujeta načrte za izobraževanje in razvoj, oblikujeta sklepe in povzemata ugotovitve. Za zaključek sledi poročilo, v katerem navedeno definirata in podpišeta poročilo.

4.9 Razvoj ključnih zaposlenih

Specifičnim skupinam zaposlenih v podjetju je potrebno posvečati večjo pozornost v razvoju njihovih potencialov. S tem se namreč ustvarja nova oziroma dodana vrednost v samem podjetju. Takim ključnim zaposlenim je potrebno omogočiti še bolj kvalitetno izobraževanje in usposabljanje, jih motivirati, ponujati nove izzive in jim omogočiti hitrejši razvoj. Na ta način jih posledično tudi zadržimo v podjetju. Ključni zaposleni so zlasti vodilni in vodstveni zaposleni, talentirani zaposleni, kandidati za naslednike in začetniki.

Vodilni in vodstveni zaposleni potrebujejo hitrejše in kvalitetnejše pridobivanje znanj in kompetenc ter večje odgovornosti pri vodenju, saj so praviloma tudi motivatorji. Potrebno je poudariti, da morajo vodje dobiti več odgovornosti in pristojnosti v območju vodenja in ne lastnega strokovnega dela. To pomeni, da se izzivi nahajajo v usmerjanju, koordiniranju, motiviranju in delegiranju ostalih sodelavcev, da bodo le-ti dosegli večjo uspešnost in učinkovitost pri opravljanju del in nalog.

Talentirani zaposleni razpolagajo z visoko stopnjo kompetenc in dosegajo visoko stopnjo kvalitete in kvantitete pri opravljanju del in nalog v primeru strokovnega in pravičnega vodenja. Ponavadi gre za inovativne posameznike oz. zaposlene, ki potrebujejo vzpodbudno okolje. Takim zaposlenim moramo zagotavljati dela in naloge, ki jim bodo predstavljale izziv, jim omogočati visoko strokovno izobraževanje in usposabljanje ter jih ne omejevati z administracijo, roki za izvedbo in delovnim časom. Talentirani zaposleni potrebujejo čim več samostojnosti in čim manj nadzora ter pogosto želijo biti vodeni. V praksi podjetij in gradbenih podjetij talentirane

zaposlene glede na njihove dosežke nepravilno nagradijo z napredovanjem v vodjo. To je napaka, saj si talentirani zaposleni ne želijo povišanja v vodjo, temveč le nagrade za svoje dosežke.

Zaposleni brez delovnih izkušenj so najbolj dovzetni za pridobivanje znanj in so tudi idealni za razvoj vseh potencialov. Gradbeno podjetje mora prevzeti odgovornost za načrtni razvoj zaposlenih brez delovnih izkušenj, da ne pride že v začetku do neizpolnjenih pričakovanj pri delu, upada motivacije in nezadovoljstva. Pri teh skupinah zaposlenih je treba izvajati intenzivnejše koordiniranje dela, nuditi večjo pomoč pri opravljanju del in nuditi povratne informacije.

Vsak vodja mora poskrbeti tudi za zagotovitev nasledstva. Sistematično mora izvajati razvoj na dveh ali treh perspektivnih kandidatih, odvisno od velikosti podjetja. Nuditi jim mora pridobivanje zlasti specialističnih znanj vodenja, omogočati večje zadržitve in pristojnosti, večjo stopnjo nadzorovanja in motiviranja ter napredovanja.

4.10 Napredovanje zaposlenih

Če imajo zaposleni dovolj znanja, primeren spekter kompetenc in ustvarjajo dodano vrednost v obliki intelektualnega ali finančnega kapitala, imajo pogoje za napredovanje. »Mehanizmi napredovanja v organizaciji morajo biti natančno definirani in transparentni.« (Mihalič, 2006) Vsi zaposleni v podjetju morajo imeti realne možnosti za napredovanje, če dosežejo definirane kriterije in se trudijo v tej smeri. Z internim aktom je potrebno definirati vertikalno in horizontalno napredovanje, ki mora biti povezano s sistemi nagrajevanja, s kompetenčnimi načrti in njihovo realizacijo, letnimi razgovori, sistemi ocenjevanja, itd.

Horizontalno napredovanje je vezano na napredovanje v okviru delovnega mesta in se v praksi preredko izvaja. Ta oblika napredovanja je veliko bolj motivacijska, ker omogoča rast in razvoj zaposlenih. Lahko pa ga tudi izvedemo pogosteje kot vertikalno napredovanje. Horizontalno napredovanje ustreza predvsem strokovnjakom in znanstvenikom ter strokovnim tehničnim zaposlenim. Pri tovrstnem napredovanju gre za pridobitev večjih odgovornosti in pristojnosti, višje plače, večje pisarne, zahtevnejših nalog, itd.. Na drugi strani je vertikalno napredovanje

vezano na napredek po hierarhični lestvici podjetja navzgor. Pomeni vodenje večjega števila zaposlenih, novo delovno mesto, višja plača, več zadolžitev, itd..

Pogoji za napredovanje zaposlenih morajo biti jasno in objektivno določeni, tako da jih poznajo vsi zaposleni. Pogojeno mora biti z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, inovativnostjo, kompetencami, znanji in vplivom dela zaposlenega na ustvarjanje dodane vrednosti. Mihalič (2006) trdi, da se v praksi pogosto izkaže, da je napredovanje povezano z vsemi drugimi možnimi elementi (kot so npr. poznanstva ali skupna delovna doba), razen z uspešnostjo, učinkovitostjo in kompetentnostjo zaposlenega.

4.11 Organizacijska klima in kultura med zaposlenimi

Organizacijska klima

Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjajo klimo, ki je pomembna za zaposlenega in podjetje. Pojem klime torej zajema »tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo.« (Lipičnik, 1998) Klime v organizaciji ne smemo zamenjevati s fizikalno klimo. V organizaciji bi bilo potrebno zavestno ustvariti takšno klimo, ki omogoča čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti v organizaciji. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima lahko zaznavno posledico, npr. slab rezultat. Slab rezultat v tem primeru vidijo vsi zaposleni, razen tistih, ki se tej klimi niso prilagodili. To pomeni, da se zaposleni oziroma človek lahko prilagodi.

Obstaja več področij klime v organizaciji, kot so motivacijska klima, inovativna klima, podjetniška klima, raziskovalna klima, itd.. Ta imena ožjega področja klime običajno izhajajo iz obnašanja ljudi; npr. tam, kjer mislijo, da jih iz zagate lahko izvleče le ustvarjalnost, posvečajo precej pozornosti ustvarjalni klimi. Organizacijska klima pa je tisto, na kar reagiramo in je celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža. V splošnem pa pojem organizacijske klime označuje spremenljive inčasne značilnosti stanja organizacije. Coffey v knjigi *Understanding Organisational Culture in the Construction Industry* med drugim definira organizacijsko klimo

kot relativno trajno kvaliteto notranjega okolja organizacije, ki jo doživljajo zaposleni v njej, ki vpliva tudi na njihovo obnašanje in se jo lahko opiše glede na vrednote za določeno skupino znotraj organizacije.

Preučevanje in merjenje klime

Ob preučevanju klime v organizacijah moramo ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Vse dimenzije, ki odražajo organizacijsko klimo, so že prisotne. Moramo ugotoviti le, katere klime nas zanimajo. Avtorji in raziskovalci na tem področju so ponudili napotila, ki pomagajo prepoznati organizacijsko klimo. Primeri napotil so naslednji:

- ugotovi kakšni so medsebojni odnosi,
- odnos vodstva do zaposlenih,
- ugotovi, kdo so ljudje, katerih stališča v organizaciji nekaj pomenijo,
- preučuj te ljudi in ugotovi njihove cilje, taktiko in šibke točke.

Dobljeni rezultati so dobra osnova za nadaljnje razprave. Doživljanje situacije je osnovna postavka in vodilo pri preučevanju klime v konkretni organizaciji. Organizacijsko klimo je dokaj težko spreminjati, kajti ljudje težko takoj sprejmejo novosti. Poleg sistemskih sprememb je treba spremeniti predvsem stanje zavesti ljudi, njihovo mentaliteto, in posledično reagiranje zaposlenih. Proces ustvarjanja zelene klime, poleg omenjenega, vključuje tudi spremembe v delovnih okoliščinah, pogojih dela zaposlenih, priprave ljudi na drugačno dožemanje pojavov, spreminjanje vedenja in podobno.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je ena globljih in najvplivnejših dimenzij organizacijske klime. Ima pa tudi svoje dimenzije, na osnovi katerih prepoznavamo, kakšna je: odnos do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, odnos do konkurence, itd.. Organizacijsko kulturo med drugim definiramo kot sistem vrednot, ki jih uvrščamo med temeljne dejavnike uspešnosti organizacije. Po Coffeyu je organizacijska kultura skupina vrednot, norm in prepričanj, ki nadzirajo, kako zaposleni in timi v organizaciji dosledno izvajajo naloge, rešujejo probleme in morebitne spore v interakciji med seboj in z drugimi zunaj organizacije. Organizacijska kultura je tudi vzorec temeljnih predpostavk, ki jih je določena organizacija odkrila in razvila pri učenju soočanja s problemi okolja v katerem podjetje deluje, in trga na katerem je prisotna ter soočanja s problemi znotraj organizacije. Na osnovi različnih definicij je organizacijsko kulturo mogoče opredeliti z naslednjimi ključnimi pojmi, na katere se nanaša: vedenje, komuniciranje, skupna zgodovina in predvidena skupna prihodnost, skupne izkušnje, vrednote, stališča, norme in prepričanja, občutek pripadnosti, izmenjava izkušenj in znanj, skupni cilji, zmanjševanje negotovosti, itd..

Prevečkrat se zgodi, da v teoriji in praksi organizacijsko kulturo in klimo enačimo. Zato je treba podati nekatere razlike med njima. Pojem kulture je globalen pojem, usmerjen v preteklo in prihodnje stanje, medtem ko je pojem klime veliko bolj analitičen, lokalnega značaja in usmerjen v sedanje stanje v sistemu. Organizacijska kultura je nad organizacijsko klimo v sistemu – kultura namreč vpliva na klimo in klima reflektira stanje kulture sistema v določenem prostoru in času. Klima se ustvarja začasno, kultura pa skozi daljše časovno obdobje. Kultura je veliko manj vidna in povzroča zahtevnejše upravljanje in dolgotrajnejše spreminjanje. Upravljanje in spreminjanje klime je lažje in omogoča hitrejše doseganje rezultatov sprememb.

Upravljanje in merjenje organizacijske kulture

Kultura danes izgublja vlogo relativne ustaljenosti in pridobiva dinamično dimenzijo, po kateri se mora spreminjati hitreje in intenzivneje. Šele s spremembo kulture znotraj organizacije lahko izvedemo spreminjanje organizacije ali podjetja. Obstajajo številni načini spreminjanja kulture v sistemu, vendar je treba upoštevati osnovni model, ki vključuje vsaj naslednje osnovne faze:

- pridobivanje konsenza o zavezanosti spremembam s strani vodstva,
- izvedba sestanka z najširšo skupino udeležencev procesa preobrazbe,
- preveriti ali se vrednote in predpostavke podskupin ujemajo s stališči celotne skupine,
- obvezna kategorizacija vrednot in predpostavk glede na njihov zaviralni ali vzpodbujevalni učinek na rešitev problema,
- poročanje o identificiranih predpostavkah,
- končna skupna analiza.

Potrebno je kontinuirano spremljanje učinkov ukrepov spreminjanja kulture in prilagajanja aktivnosti trenutnim potrebam in zahtevam glede na spremembe in stanje v okolju. Zato je tudi merjenje treba izvajati letno in primerjalno analizirati posamezne dimenzije spremenljivk. V procese usmerjanja kulture je treba vključiti vse zaposlene.

5 RAZISKAVA O RAVNANJU Z LJUDMI PRI DELU V GRADBENIH PODJETJIH

Preveril sem, kakšno je zavedanje o ravnanju z ljudmi pri delu v slovenskih gradbenih podjetjih, in preveril uporabo orodij za ravnanje z ljudmi pri delu. V sklopu diplomske naloge sem izvedel raziskavo obstoječega stanja na temo ravnanja z ljudmi v slovenskih gradbenih podjetjih. Namen raziskave je bil ugotoviti, koliko pomembnosti polagajo gradbena podjetja razvoju zaposlenih v svojem podjetju.

5.1 Metoda dela

Raziskava je vsebovala vnaprej pripravljen vprašalnik. Pri sestavi vprašalnika sem si pomagal s podlago obstoječega vprašalnika Planeta GV. Vprašalnik je vseboval 25 vprašanj s področja ravnanja z ljudmi pri delu v gradbenih podjetjih. Ustreznost vprašalnika glede razumljivosti pa je bila pred razpošiljanjem vprašalnika preverjena s strani mentorja diplomske naloge in osebe, ki se strokovno ukvarja z ravnanjem z ljudmi pri delu. Nato sem kontaktiral gradbena podjetja in jih obvestil, da v sklopu diplomskega dela izvajam tudi vprašalnik o ravnanju z ljudmi pri delu v gradbenih podjetjih na Slovenskem. Sledilo je razpošiljanje vprašalnika odgovornim osebam za kadre v gradbenih podjetjih.

5.2 Sestava vprašalnika

Glede na namen vprašalnika in na vprašanja, ki so se mi pojavila skozi raziskovanje teme o ravnanju z ljudmi pri delu, in pri pisanju diplomske naloge, so prihajale različne dileme, in sicer o številu vprašanj v vprašalniku, kako ciljno usmeriti vprašalnik, da dobimo odgovore, ki bodo uporabni za diplomsko nalogo, kakšna bo poštenost odgovora itn. V ta namen so bili oblikovani naslednji trije sklopi vprašanj. Sklopi so vsebovali tematike, vezane na temo sklopa.

Sklop 1: PODATKI O PODJETJU

- število zaposlenih v gradbenem podjetju,
- pravni položaj gradbenega podjetja,
- lastniška struktura podjetja, itd.

Sklop 2: PODPORNA VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

- funkcija v gradbenem podjetju,
- zaposleni v oddelku za kadre in človeške vire,
- ali imajo zunanje izvajalce,
- kakšne so vloge kadrovske službe oziroma službe za ravnanje z ljudmi.

Sklop 3: IZVAJANJE KLJUČNIH KADROVSKIH PROCESOV

- področja razvoja kadrov,
- področje zaposlovanja,
- orodja za določitev lastnosti posameznikov,
- razlogi za neizvajanje procesov ravnanja z ljudmi pri delu.

Celoten vprašalnik, ki sem ga poslal slovenskim gradbenim podjetjem, je naveden V PRILOGI A.

5.3 Izbira podjetij in njihovi odzivi

K izbiri podjetij za raziskavo sem pristopil po različnih poteh, in sicer po poti Slovenskega gradbenega grozda, po osebni bazi 2000 podjetij, ki so po dejavnosti povezana z gradbeništvom. Pri tem je prišlo do izločanja podjetij (premajhnih, veliko pomembnih pa je v težavah), tako da je bilo izmed teh izbranih 24 podjetij. Vprašalnik je bil posredovan izbranim štirindvajsetim gradbenim podjetjem v Sloveniji. Od tega jih je na vprašalnik odgovorilo dvanajst, kar je 50 %. Na vprašalnik so odgovarjale osebe, odgovorne za ravnanje z ljudmi pri delu, in kadrovniki ter direktorji podjetja, če je šlo za manjše gradbeno podjetje. Pri ostalih, ki niso odgovorili na

vprašalnik, se je že ob začetnem stiku preko telefona videlo, da se ne bodo posvetili vprašalniku; kot razlog navajajo: da imajo preveč dela, da naj pošljem in bodo videli, da so premajhni, da ni pravi čas, da bi se ukvarjali s temo ravnanja z ljudmi pri delu, ipd. Menim, da v gradbenih podjetjih, ki svojega ravnanja z ljudmi pri delu ne razvijajo strateško, sistematično in postopno, na vprašalnik niso želeli odgovarjati.

5.4 Razultati vprašalnika

Sklop 1: PODATKI O PODJETJU

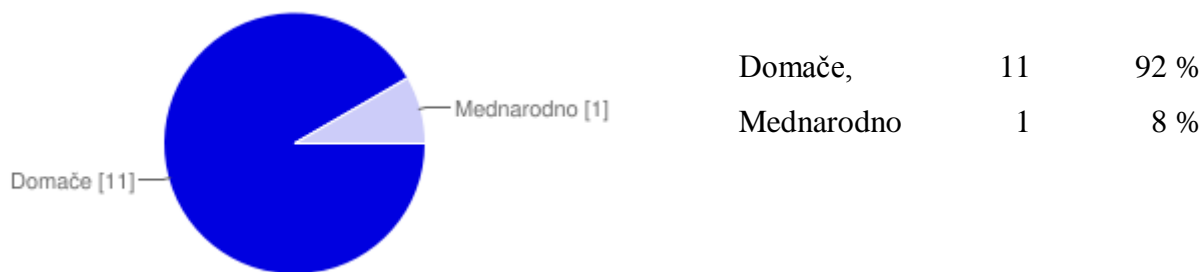
Namen sklopa 1 je pridobiti podatke o podjetjih, s katerimi bom dobil informacije o velikosti podjetja, številu zaposlenih v gradbenem podjetju itn.

1.1 Število zaposlenih v vašem podjetju:

1070, 15, 280, 361, 470, 74, 300, 123, 45, 47, 213, 103

Iz odgovora na vprašanje o številu zaposlenih vidimo, da imamo v vzorcu tako mala podjetja (manj kot 50 zaposlenih), srednja podjetja (manj kot 250 zaposlenih) in velika podjetja (nad 250 zaposlenih).

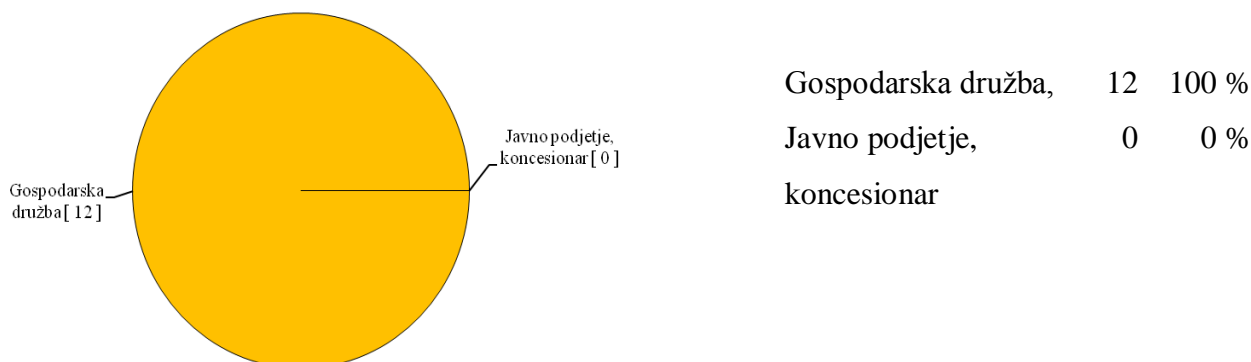
1.2 Vrsta podjetja:



Grafikon 2: Vrsta podjetja

Enajst gradbenih podjetij, kar je 92 % vseh, ki so odgovorili na vprašalnik, je domačih gradbenih podjetij. Le eno podjetje je mednarodno.

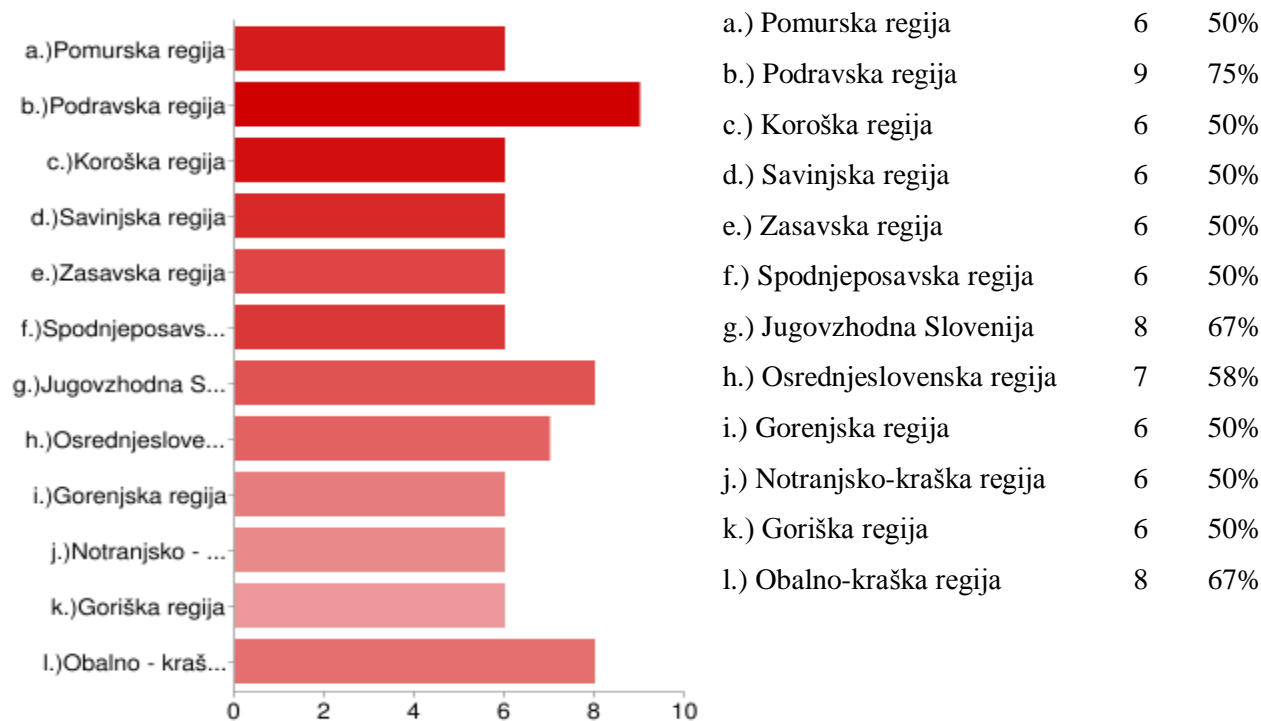
1.3 Pravni položaj podjetja za katerega izpolnjujemo vprašalnik:



Grafikon 3: Pravni položaj gradbenega podjetja

Vsa gradbena podjetja so v pravno-formalnem smislu organizirana kot gospodarske družbe.

1.4 Območja izvajanja dejavnosti podjetja:



Grafikon 4: Območja izvajanja dejavnosti podjetij

Iz rezultatov je vidno, da gradbena podjetja izvajajo svoje dejavnosti v vseh dvanajstih slovenskih regijah.

1.5 Lastniška struktura podjetja v %:

% lastništva države

Odgovori:

0 %, 0%, 0%, 0%, 0%, 100%, 40%, 0%, 0%, 0%,
25 %

1.5.1 Lastniška struktura podjetja v %:

% lastništva lastnikov, ki kot posamezni lastnik obvladujejo več kot 10% podjetja

Odgovori:

12%, 100%, 0%, 51%, 24%, 100%, 6%, 99%,
15%

Iz rezultatov vprašalnika vidimo, da je le eno podjetje 100% v lasti države. V drugem in tretjem podjetju pa ima država 40% in 25% delež v gospodarski družbi. Veliko bolj zanimivi so odgovori na vprašanje: % lastništva lastnikov, ki kot posamezni lastnik obvladujejo več kot 10% podjetja. Iz rezultatov lahko sklepamo, da so tudi zaposleni v podjetju lastniki podjetja v katerem delajo. Z enim od gradbenih podjetij sem opravil tudi osebni pogovor. Na to vprašanje je bil odgovor, da je dobro, da imajo zaposleni lastniški delež v podjetju.

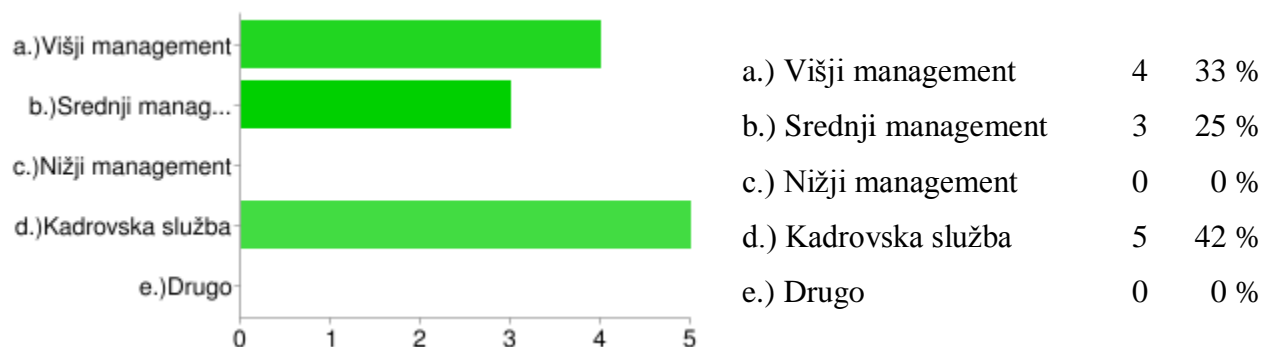
1.6 Izvajanje nalog podjetja na področju (opredeliti v % realizacije) v letu 2010:

Rezultati nam pokažejo, da v gradbenih podjetjih izvajajo naloge na področjih investitorstva, inženiringa, projektiranja in tehničnega svetovanja, raziskav in meritev, zemeljskih del, visokih gradenj, nizkih gradenj, hidrogradenj, cestogradnje, drugih in specialnih objektov (tuneli, vodni objekti, druga infrastruktura), zaključnih del in obrtniških del, trgovine in gradbenih polizdelkov in drugo, tako da vzorec zajema vsa področja izvajanja nalog. Iz rezultatov je vidno, da podjetja, ki imajo zaposlenih več ljudi, tudi delujejo na večjih področjih. Mala podjetja so pa bolj usmerjena v izrazito področje npr.: projektiranje in tehnično svetovanje.

Sklop 2: PODPORNA VLOGA KADROVSKIH STROKOVNJAKOV

Namen sklopa 2 je dobiti podatke o anketirancu, kakšno je razumevanje vodstva podjetja za ravnanje z ljudmi pri delu, koliko zaposlenih ima podjetje zaposlenih v odelku za kadre itn.

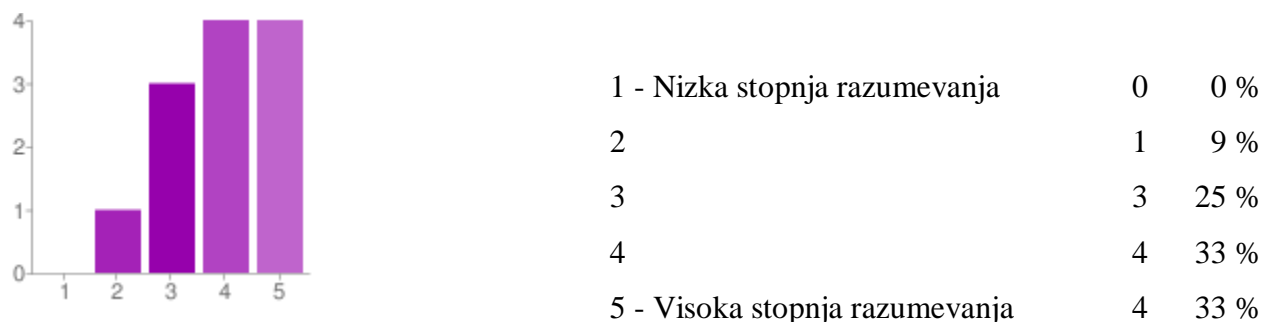
2.1 Vaša funkcija v podjetju:



Grafikon 5: Anketirančeva funkcija v podjetju

Rezultati kažejo, da je približno 58 % odgovornih ljudi (višji in srednji management) v podjetju zadolženih tudi za kadre in le 42 % je oseb, ki je odgovorilo, da prihajajo iz kadrovskih služb. Iz tega lahko sklepamo, da morda 58% podjetij nima oddelka ali oseb, ki bi bile specifično zadolžene za zaposlene in njihov razvoj, ampak za zaposlene skrbijo višji in srednji management.

2.2 Prosim, ocenite razumevanje vodstva podjetja za HRM



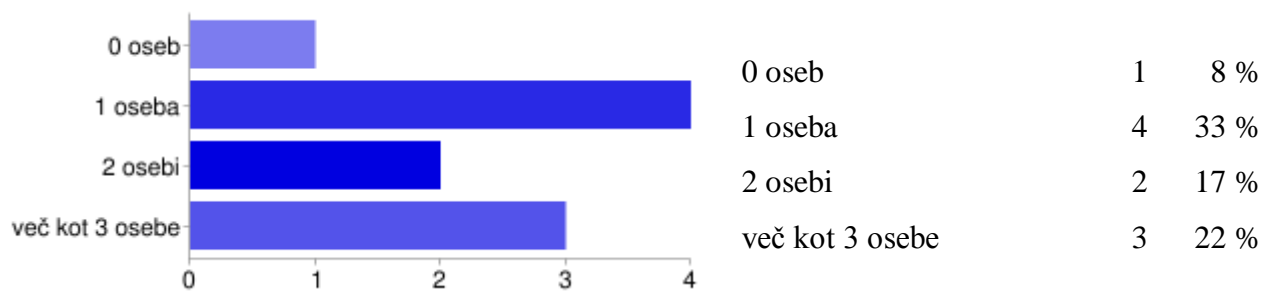
Grafikon 6: Razumevanje vodstva za HRM

66% vprašanih meni, da ima vodstvo podjetja precej visoko stopnjo razumevanja za ravnanje z ljudmi pri delu, kar je dober pokazatelj. Le v enem od velikih podjetij je stopnja vodstva na nižji

ravni kot v ostalih velikih podjetjih. Podjetje z najmanj zaposlenimi je odgovorilo, da imajo visoko stopnjo razumevanja vodstva. Lahko sklepamo naslednje: ker ima podjetje manj zaposlenih, lažje in hitreje opravlja naloge v povezavi s HRM in lažje razvija zaposlene v podjetju. Zanimiv podatek je, da je v podjetjih, kjer je država delni ali večinski lastnik, stopnja razumevanja srednje rangirana na lestvici. Pomebno je poudariti, da so tudi velika podjetja ocenila, da ima njihovo vodstvo visoko stopnjo razumevanja.

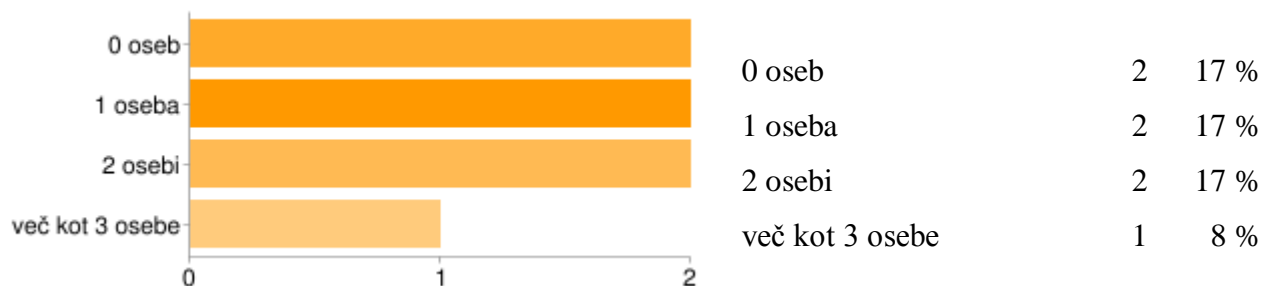
2.3 Koliko ljudi je v vašem podjetju zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

a.) V podjetju imamo oddelke za kadre/človeške vire, v katerem je zaposlenih



Grafikon 7: Število zaposlenih v oddelku za kadre

b.) Za kadrovske zadeve so zadolžene osebe, ki opravljajo druga dela v podjetju. Koliko oseb:

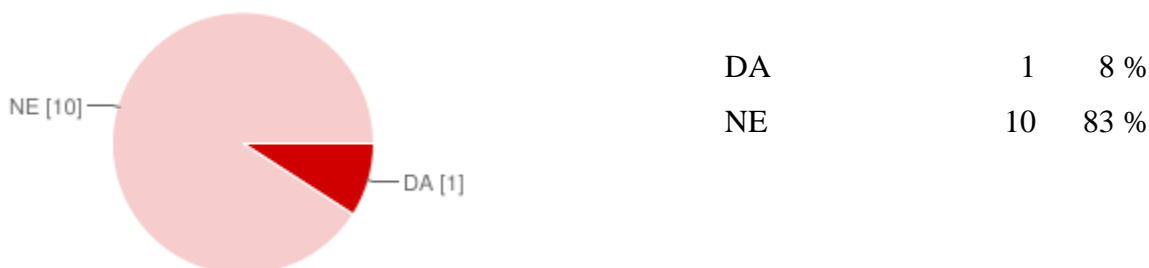


Grafikon 8: Število oseb, ki opravljajo tudi druga dela

Iz rezultatov iz točke a) je vidno, da 8 % podjetji nima oddelka za kadre/človeške vire, pomembno je omeniti tudi, da 20 % anketirancev ni odgovorilo na to vprašanje, iz česar sklepamo, da 28 % vseh nima nobene osebe zadolžene za kadre. 22 % vprašanih navaja, da imajo oddelke, v katerem so zaposlene več kot tri osebe. Le v dveh podjetjih so osebe zadolžene za kadrovske zadeve, 40 % oseb pa poleg kadrovskih zadev opravlja še druga dela v podjetju, 40 %

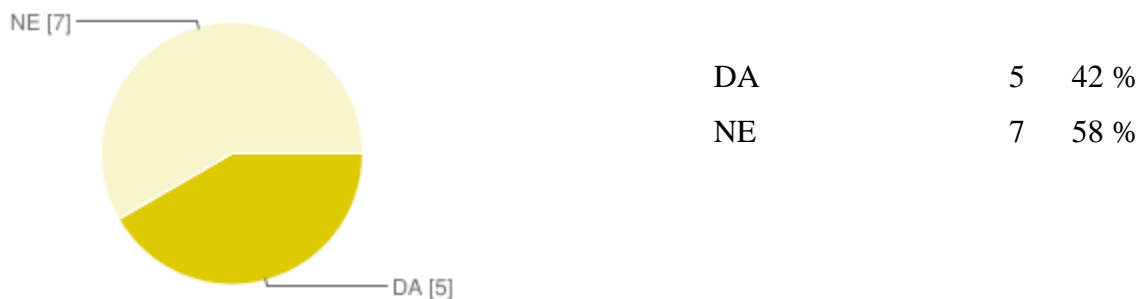
podjetij pa ni odgovorilo na vprašanje. Vidimo, da so osebe zadolžene za kadre in strokovno delo. Iz odgovorov lahko sklepam, da je le 18 % oseb zadolženih izključno za kadre.

2.3.1 Kadrovska dela opravlja zunanji izvajalec za kadrovske področje (outsourcing):



Grafikon 9: Zunanji izvajalci HRM v gradbenih podjetjih

2.3.2 Imamo svojo kadrovske službo, a po potrebi (projektno) sodelujemo z zunanjimi svetovalci in kadrovskimi agencijami:



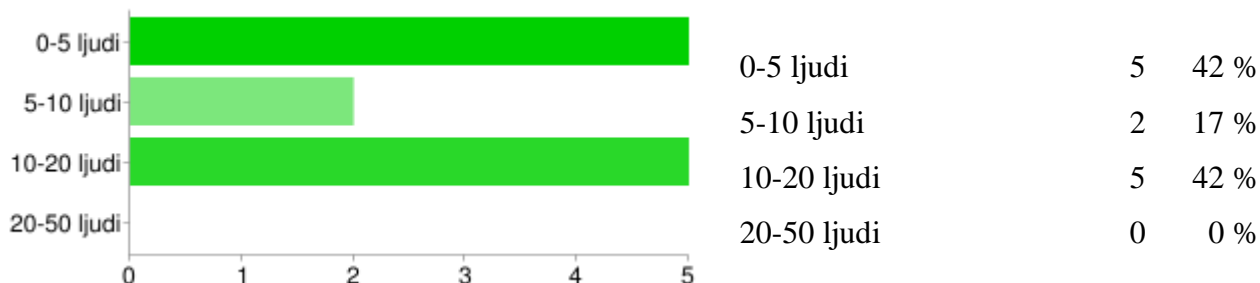
Grafikon 10: Projektno sodelovanje s kadrovskimi agencijami

2.3.3 Kadrovska dela opravlja kadrovska agencija.

Iz rezultatov vidimo, da ima le eno podjetje zunanjega izvajalca na kadrovskem področju. Zanimivo je, da 42 % velikih podjetij po potrebi ali projektno sodeluje z zunanjimi izvajalci. 58 % podjetij ne sodeluje z zunanjimi izvajalci. Ponuja se vprašanje, ali teh 58 % zelo dobro obvlada področje, ali pa so nemara preveč togi in ne posvečajo toliko pozornosti kadrovskemu področju in znanju, orodjem ter procesom, ki so na voljo. Le dve podjetji sta navedli ime kadrovske agencije, ki podjetju pomaga pri kadrovskem delu. Da bi podrobneje spoznali ozadje, zakaj se gradbena podjetja ne odločajo za zunanje izvajalce na kadrovskem področju, pa bi bilo treba izvesti poglobljeno analizo.

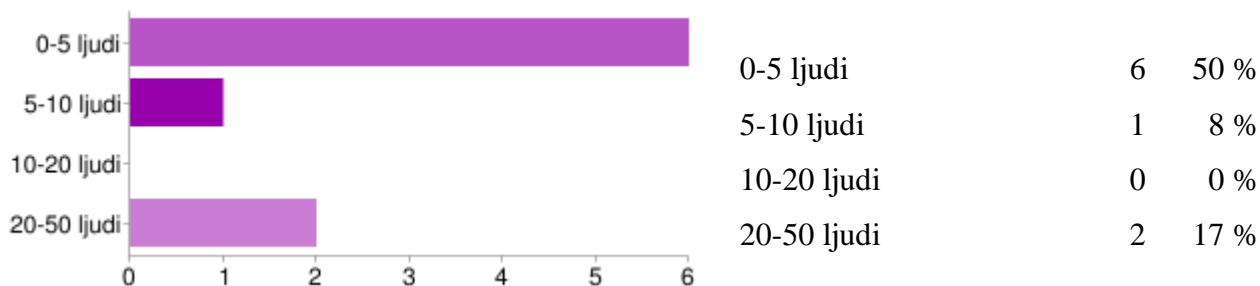
2.4 Fluktuacija zaposlenih v zadnjih dveh letih v podjetju:

Zaposlili ljudi s šesto ali višjo stopnjo izobrazbe



Grafikon 11: Zaposlili ljudi s 6. ali višjo stopnjo

Zaposlili ljudi s peto ali nižjo stopnjo izobrazbe

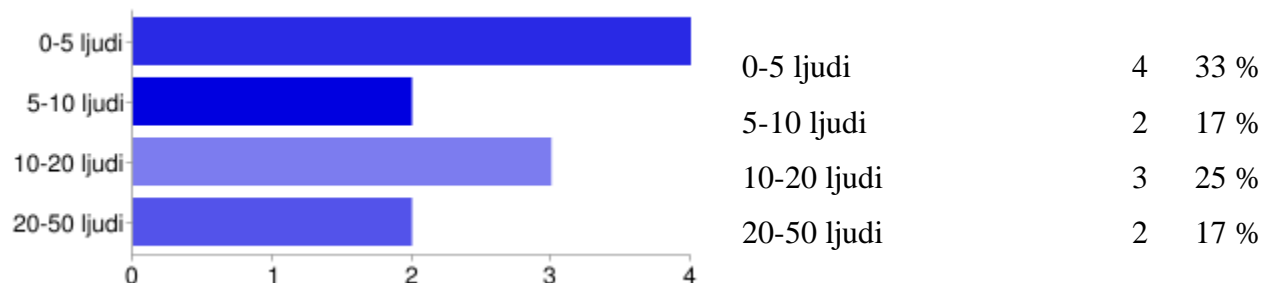


Grafikon 12: Zaposlili ljudi s 5. ali nižjo stopnjo

42 % podjetij je zaposlilo med 0-5 ljudi in 42 % podjetij je zaposlilo med 10-20 ljudi s šesto ali višjo stopnjo izobrazbe. Na področju pete stopnje izobrazbe ali nižje je 50 % podjetij zaposlilo med 0-5 ljudi in 17 % podjetij je zaposlilo med 20-50 ljudi.

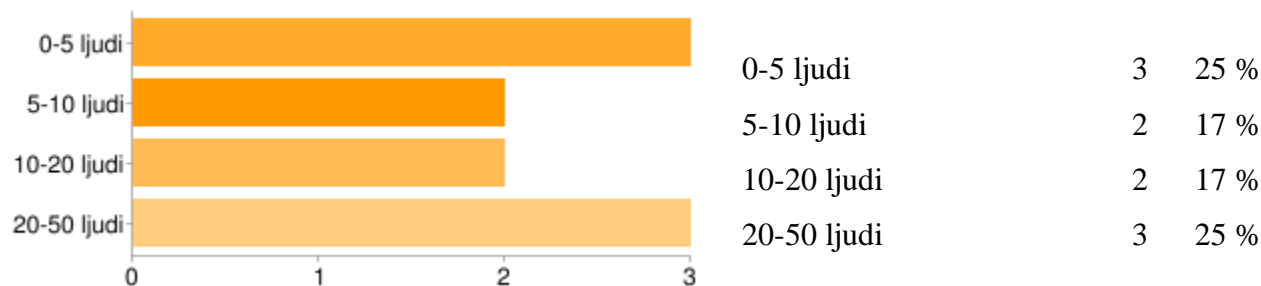
2.4 Fluktuacija zaposlenih v zadnjih dveh letih v podjetju:

Odšli ljudje s šesto ali višjo stopnjo izobrazbe



Grafikon 13: Odšli ljudje s 6. ali višjo stopnjo

Odšli ljudje s peto ali nižjo stopnjo izobrazbe



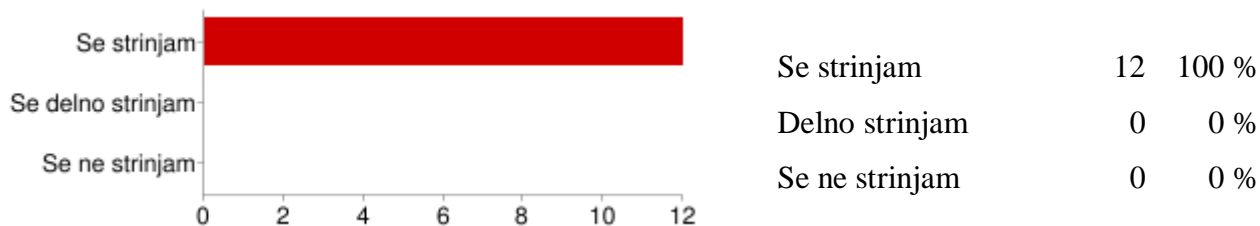
Grafikon 14: Odšli ljudje s 5. ali nižjo stopnjo

33 % podjetij je odgovorilo, da je iz podjetja odšlo 0-5 ljudi, 25 % odgovarja, da je odšlo med 10-20 ljudi in 20 % pravi, da je odšlo med 20-50 ljudi s šesto ali višjo stopnjo izobrazbe. 25 % podjetij pravi, da je odšlo med 0-5 ljudi, 20 % sporoča, da je odšlo med 10-20 ljudi in 25% podjetij sporoča, da je odšlo 20-50 ljudi s peto stopnjo izobrazbe ali nižjo.

Iz odgovorov, ki so jih podjetja podala, lahko sklepam, da so zaposlili približno 145 ljudi, 200 jih je odšlo s šesto ali višjo stopnjo izobrazbe. Podjetja so zaposlila 140 ljudi s peto stopnjo izobrazbe ali nižjo in odšlo je 225 ljudi s peto stopnjo izobrazbe ali nižjo. Lahko sklepamo, da je trenutno trend bolj v odpuščanju zaposlenih, kot zaposlovanju novih kadrov v gradbena podjetja.

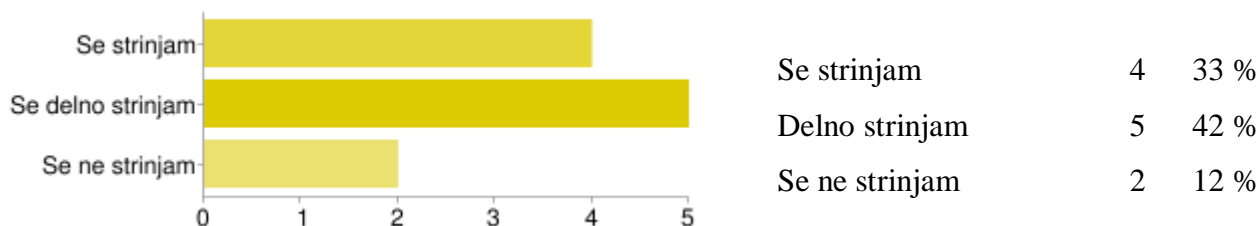
2.5 Vloga kadrovske službe oziroma službe ravnanja z ljudmi v vašem podjetju:

a.) Izvajajo splošne in operativne kadrovske naloge, ki so v skladu z delovnopravno zakonodajo



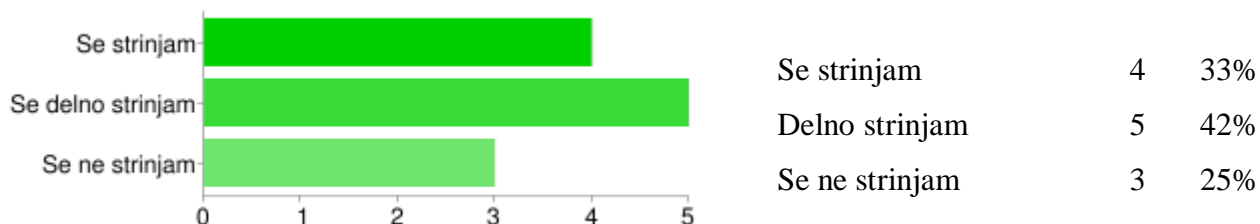
Grafikon 15: Naloge - delovnopravna zakonodaja

b.) Pokrivajo področje plač



Grafikon 16: Področje plač

c.) So izvajanje nadzornih funkcij (prihodi na delo, bolniška odsotnost ipd.)

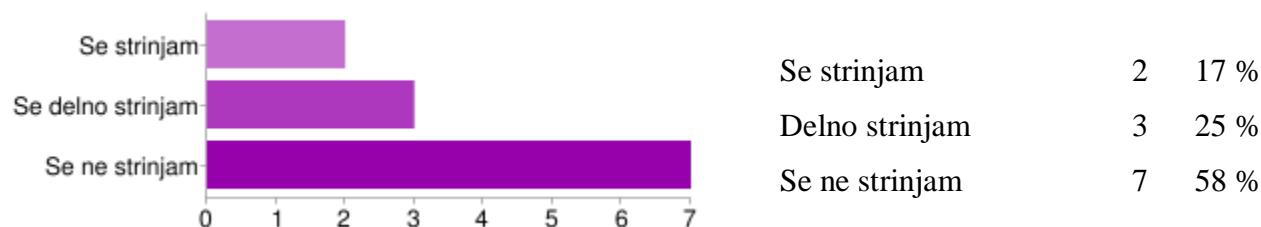


Grafikon 17: Nadzorne funkcije

Vsa podjetja se strinjajo, da služba za ravnanje z ljudmi v njihovem podjetju izvaja splošne in operativne kadrovske naloge, ki so v skladu z delovnopravno zakonodajo. 75% podjetij se strinja ali delno strinja, da kadrovske službe pokrivajo področje plač. 75 % podjetij se strinja ali delno strinja, da službe za ravnanje z ljudmi izvajajo nadzorno funkcijo (prihodi na delo, bolniška odsotnost ipd.).

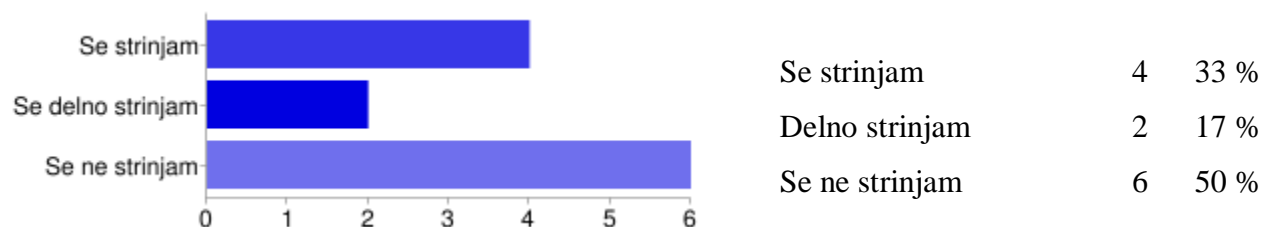
2.5 Vloga kadrovske službe oziroma službe ravnanja z ljudmi v vašem podjetju:

d.) So »gasilci« trenutno nastalih težav, niso pa usmerjeni v prihodnost in s tem povezanim planiranjem sprememb



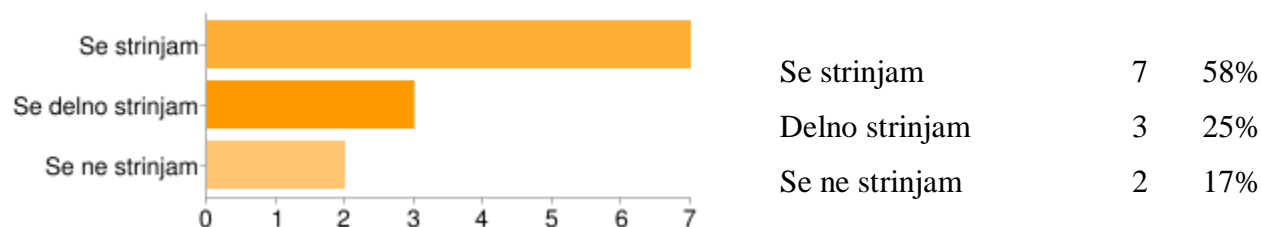
Grafikon 18: »Gasilci« trenutno nastalih težav

e.) So podporna funkcija, ki nima pravega mesta in vpliva na odločitve vodilnega managementa



Grafikon 19: Podporna funkcija odločitvam

f.) So povezani v sistem odločanja o ključnih poslovnih odločitvah podjetja



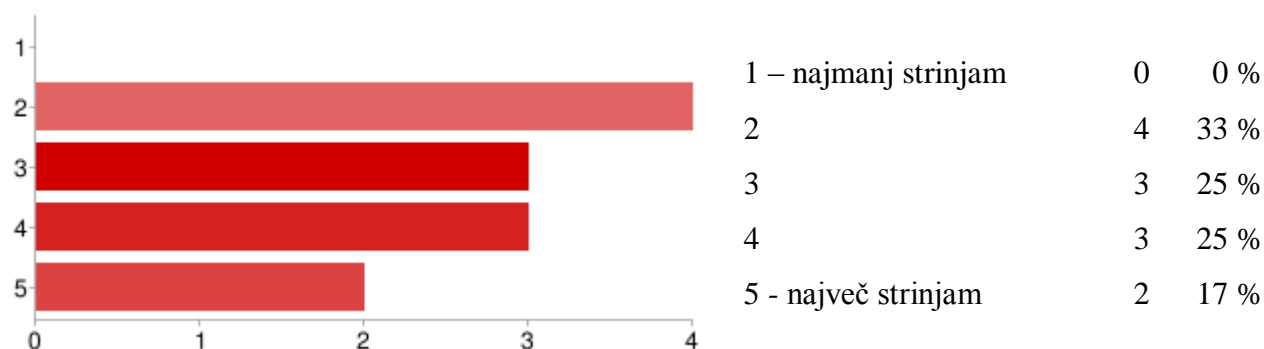
Grafikon 20: Povezava o ključnih poslovnih odločitvah

Pomembno je izpostaviti vprašanje d), ki pravi, da je vloga kadrovske službe v vlogi »gasilcev« trenutno nastalih težav in, da te službe niso usmerjene v prihodnost in s tem povezanim planiranjem sprememb. Na to vprašanje je 60 % podjetij odgovorilo, da se ne strinja, iz česar sledi, da si želijo imeti vizijo o ravnanju z ljudmi pri delu v prihodnosti in sodelovati s spremembami, ki so s tem povezane. Na vprašanje, ali so kadrovske službe podporna funkcija in nimajo pravega mesta in ne vplivajo na odločitve vodilnega managementa, je 50 % podjetij

odgovorilo, da se ne strinjajo ali se delno strinjajo. Pomembno je izpostaviti, da se 50% kadrovskih služb zaveda svoje funkcije in želijo biti vključena v odločitve vodilnega managementa. Pri vprašanju, ali je kadrovska služba povezana v sistem odločanja o ključnih poslovnih odločitvah podjetja, 60% podjetij pritrjuje. Ostalih 40 % podjetij se delno ali sploh ne strinja, da so povezani v sistem odločanja. Pomebno je omeniti, da so v malih podjetjih direktorji odgovorni tudi za kadre in kadrovske zadeve, kar pomeni, da je tu ena oseba v dveh funkcijah. To pa pomeni, da je ocena, da se 60 % podjetij strinja z vprašanjem, ali je kadrovska služba povezana v sistem odločanja, dejansko mogoče manjša, kot pokaže raziskava.

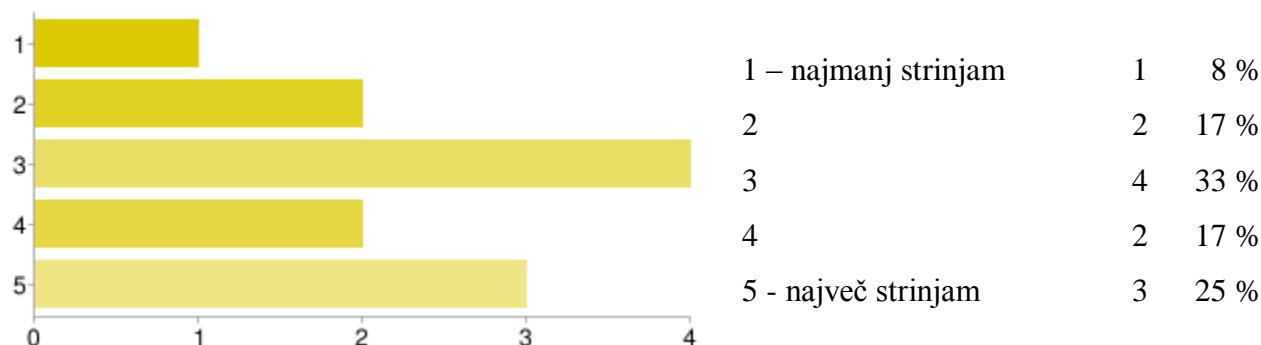
2.6 Podajte ocene na situacijo HRM v podjetju:

a.) Menim, da se v podjetju premalo strukturirano ukvarjamo s HRM



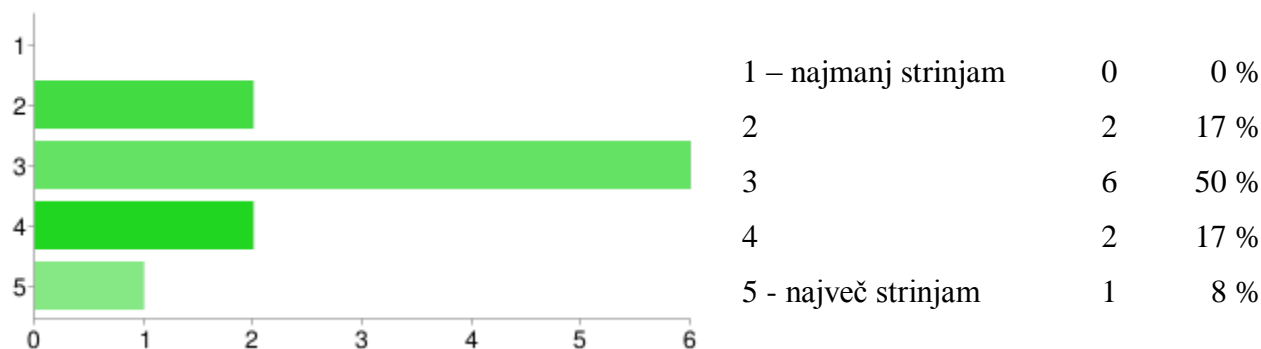
Grafikon 21: Strukturirano ukvarjanje s HRM

b.) Menim, da bi podjetje bolje uspevalo z boljšim HRM



Grafikon 22: Uspešnost podjetja v povezavi s HRM

c.) Podjetja, s katerimi se srečujem na trgu gradbenih izdelkov in storitev imajo dobro/slabo organiziranost HRM

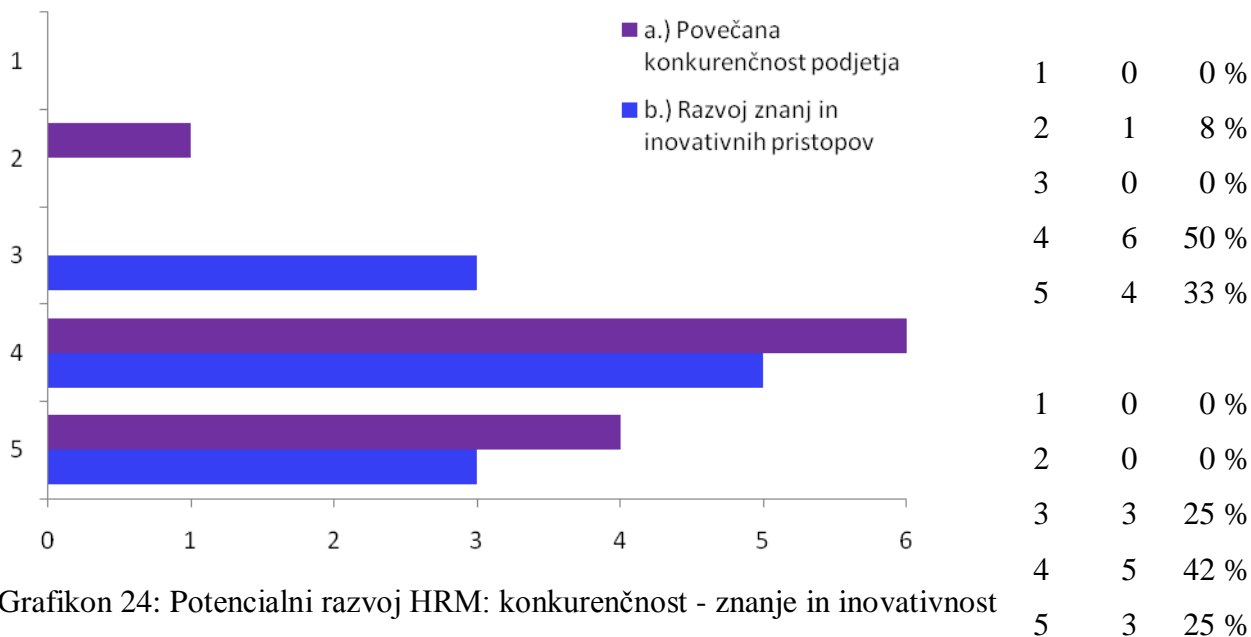


Grafikon 23: Organiziranost gradbenih podjetij na trgu

40 % podjetij je podalo oceno 4 in 5 pri vprašanju, ali se podjetja premalo strukturirano ukvarjajo s HRM; 25 % meni, da so nekje vmes, in le 33 % podjetij je podalo oceno 2 – iz tega sledi, da jim ostaja še prostora pri tem, kako se strukturirano ukvarjati s HRM še naprej. Pomemben rezultat, ki ga je podalo vprašanje b) je, da le 40% podjetij meni, da bi boljši HRM vplival na poslovanje podjetja. Večina podjetij meni, da imajo ostala podjetja, ki jih srečujejo na trgu gradbenih izdelkov in storitev, nizko stopnjo organiziranosti HRM.

2.7 Kakšni bi lahko bili motivi za obstoječ oziroma potencialni razvoj HRM v vašem podjetju:

a.) Povečana konkurenčnost podjetja in b.) Razvoj znanj in inovativnih pristopov

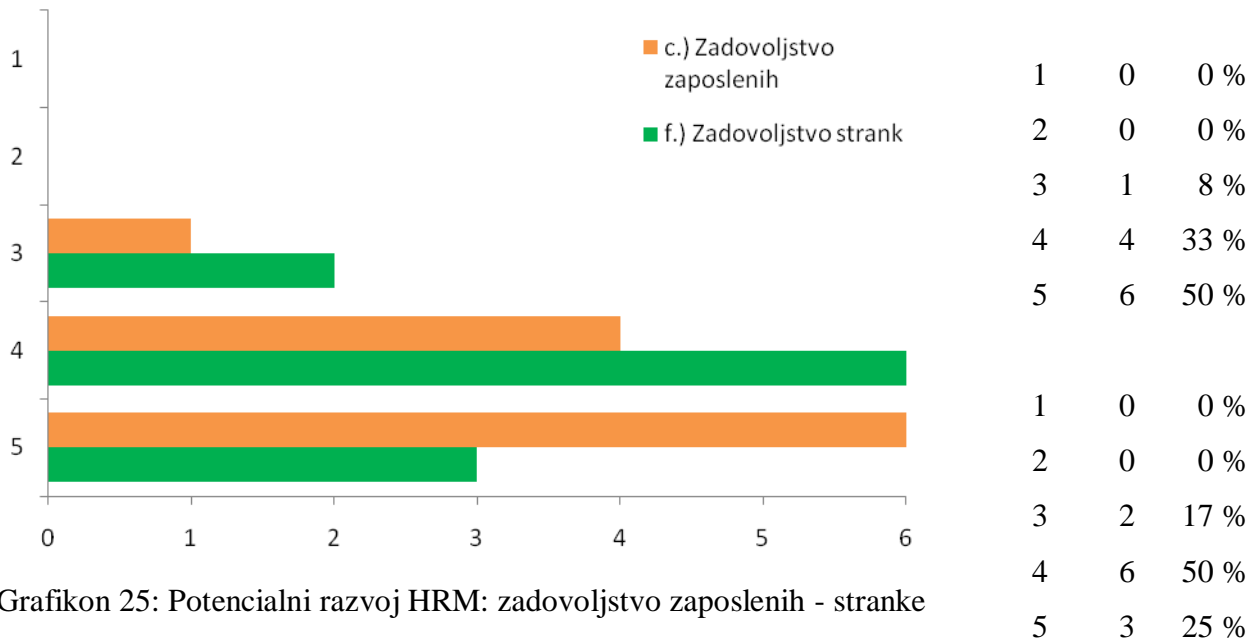


Grafikon 24: Potencialni razvoj HRM: konkurenčnost - znanje in inovativnost

Podjetja prepoznajo, da je motiv za obstoječ oziroma potencialni razvoj HRM visoka stopnja konkurenčnosti, znanj in inovativnih pristopov. Sklepamo lahko, da bodo tudi sama podjetja, če je HRM v podjetju dobro razvit, na trgu bolj konkurenčna, in bodo s tem imela prednost pred ostalimi gradbenimi podjetji.

2.7 Kakšni bi lahko bili motivi za obstoječ oziroma potencialni razvoj HRM v vašem podjetju:

c.) Zadovoljstvo zaposlenih in f.) Zadovoljstvo strank

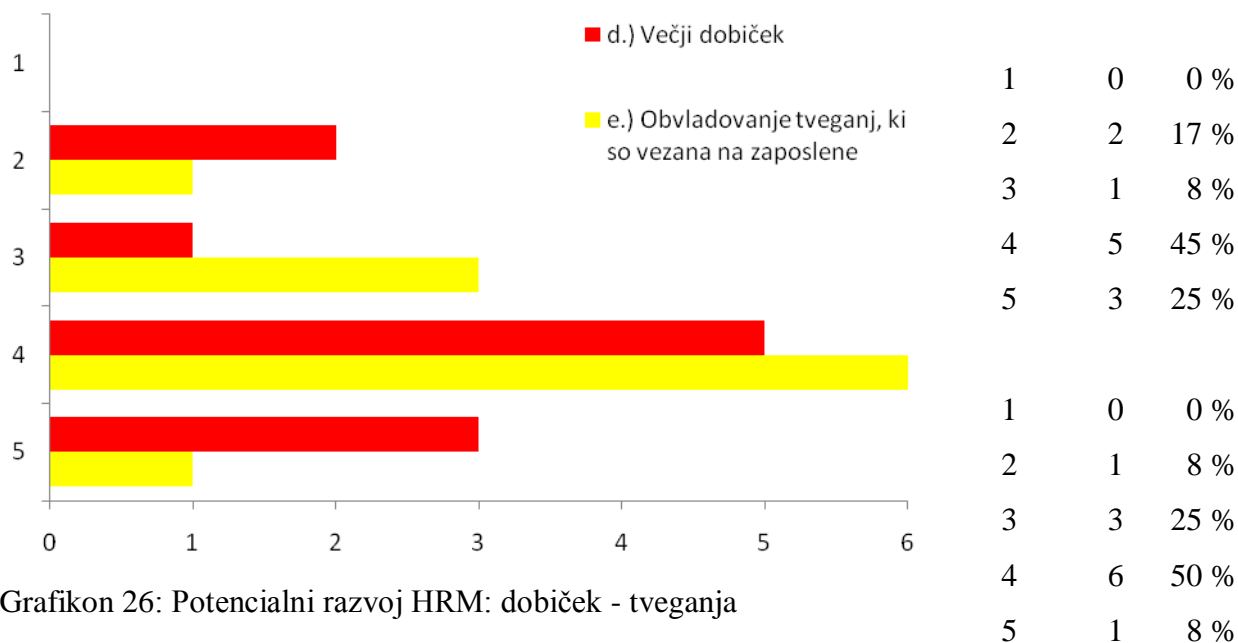


Grafikon 25: Potencialni razvoj HRM: zadovoljstvo zaposlenih - stranke

Podatki kažejo, da se podjetja zavedajo, da morajo biti zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, hkrati pa so tudi mnenja o zadovoljstvu strank zelo visoko rangirana.

2.7 Kakšni bi lahko bili motivi za obstoj oziroma potencialni razvoj HRM v vašem podjetju:

d.) Večji dobiček in e.) Obvladovanje tveganj, ki so vezana na zaposlene



Grafikon 26: Potencialni razvoj HRM: dobiček - tveganja

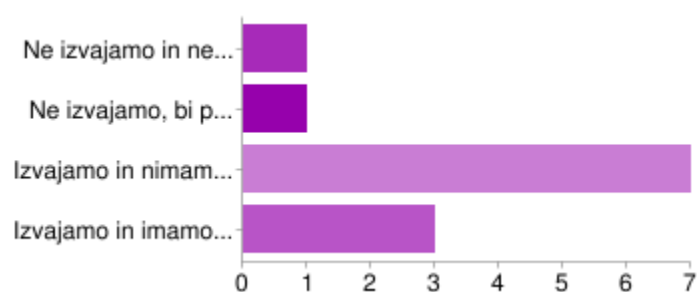
Tudi tukaj lahko združimo dve področji, kjer vidimo, da gradbena podjetja le delno prepoznava dobiček in obvladovanje tveganj kot pomembnih področji znotraj gradbenega podjetja.

Sklop 3: IZVAJANJE KLJUČNIH KADROVSKIH PROCESOV

Namen sklopa 3 je preveriti, katere kadrovske procese in katera orodja za vodenje ljudi pri delu uporabljajo v gradbenih podjetjih, ter ugotoviti, kateri so ključni faktorji za neizvajanje procesov ravnanja z ljudmi pri delu.

3.1 Področje razvoja kadrov:

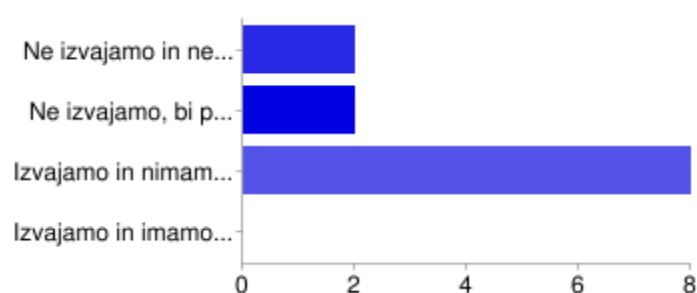
a.) Ocenjevanje delovne uspešnosti in ciljno vodenje



Grafikon 27: Delovna uspešnost in ciljno vodenje

Ne izvajamo in ne potrebujemo	1	8 %
Ne izvajamo, bi pa želeli	1	8 %
Izvajamo in nimamo IT podprto	7	58 %
Izvajamo in imamo IT podprto	3	25 %

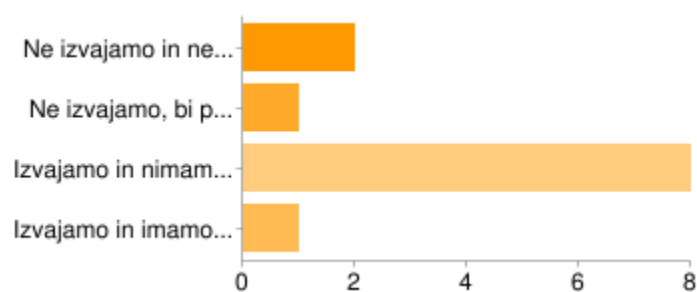
b.) Planiranje kariere



Grafikon 28: Planiranje kariere

Ne izvajamo in ne potrebujemo	2	17 %
Ne izvajamo, bi pa želeli	2	17 %
Izvajamo in nimamo IT podprto	8	66 %
Izvajamo in imamo IT podprto	0	0 %

c.) Izvajanje letnih pogovorov z zaposlenimi



Grafikon 29: Letni pogovori z zaposlenimi

Ne izvajamo in ne potrebujemo	2	17 %
Ne izvajamo, bi pa želeli	1	8 %
Izvajamo in nimamo IT podprto	8	67 %
Izvajamo in imamo IT podprto	1	8 %

Področje ocenjevanja delovne uspešnosti in ciljno vodenje je v podjetjih dobro pokrito, saj podjetja v 83 % izvajajo naloge, povezane z ocenjevanjem in ciljnim vodenjem. Zanimiv je podatek, da eno od gradbenih podjetij, kjer je lastnik država, ne izvaja delovne uspešnosti, bi si pa želeli. Podjetja v 66 % izvajajo planiranje kariere, ponovno je zanimiv podatek, da v

gradbenem podjetju, kjer ima država lastništvo, ne izvajajo planiranja kariere, bi si pa želeli. Drugi pomemben podatek je, da si eno od velikih podjetij ne želi izvajati planiranja kariere za zaposlene. Naslednja točka, ki jo obravnavamo, so letni razgovori; 25 % podjetij ne izvaja letnih razgovorov, v ostalih 75 % podjetij pa trdijo, da jih izvajajo. Ob tem se postavlja vprašanje, ali so ti letni razgovori dejansko strokovno primerno organizirani. Pojavlja se tudi vprašanje, kako se letni razgovori opravljajo v manjših podjetjih, saj je v manjših podjetjih manj zaposlenih, toda več stikov med vodstvom in zaposlenimi.

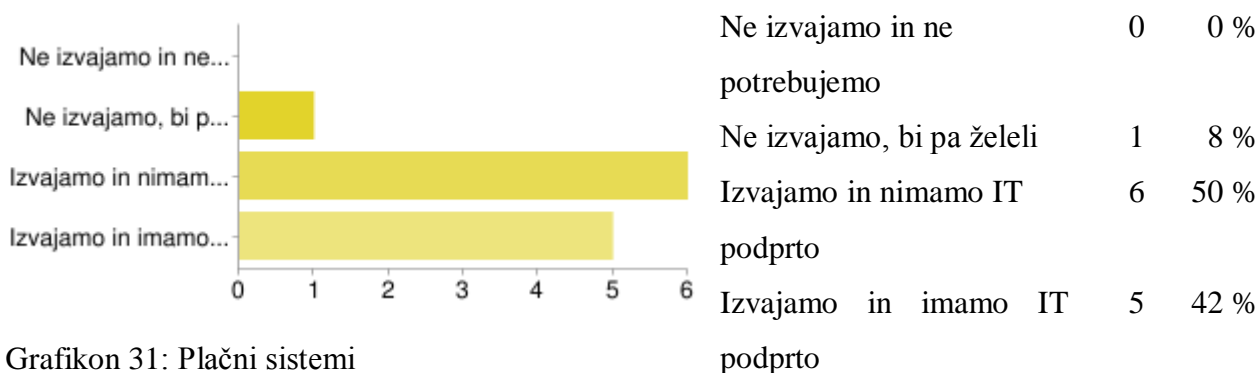
3.1 Področje razvoja kadrov:

d.) Sistem napredovanja kadrov



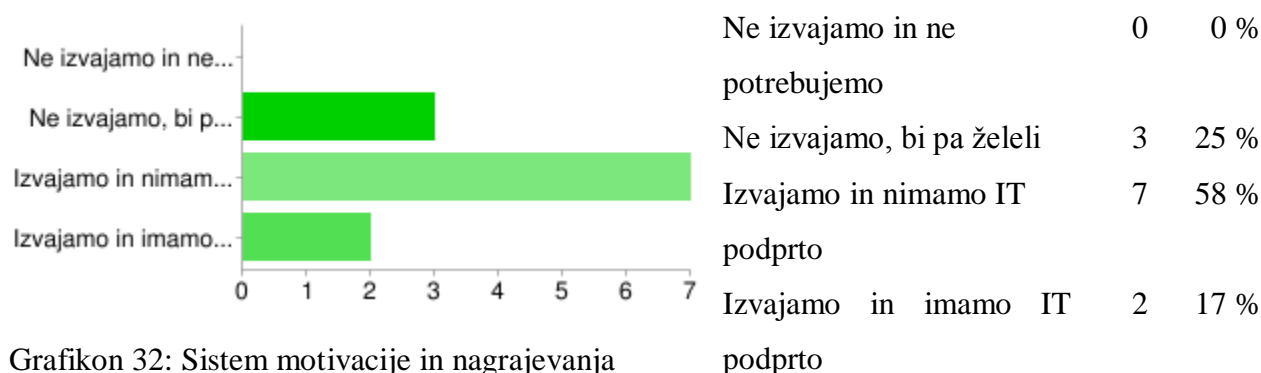
Grafikon 30: Sistem napredovanja kadrov

e.) Plačni sistemi



Grafikon 31: Plačni sistemi

f.) Motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja

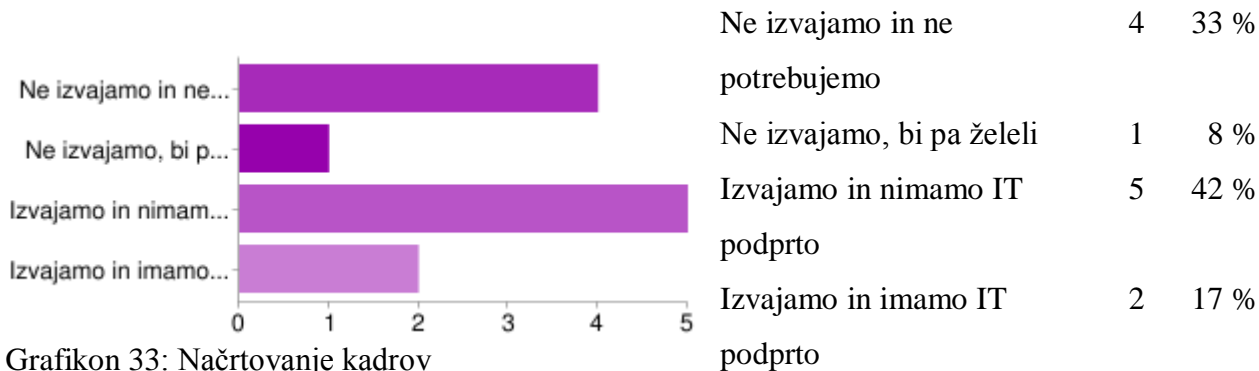


Grafikon 32: Sistem motivacije in nagrajevanja

Napredovanje kadrov izvaja 75 % podjetij, 8 % tega ne izvaja, 8 % pa jih ne izvaja, si pa želi. To vprašanje bi bilo treba v poglobljeni analizi še raziskati, saj je pomembno, kako kadri napredujejo. 92 % podjetij izvaja plačilni sistem, eno podjetje pa ne. Iz tega sledi, da imajo najverjetneje zunanjšega izvajalca, ki jim izvaja naloge na področju plač. Na vprašanje o področju motivacijskih sistemov in o sistemih nagrajevanja, dobimo naslednje odgovore: 75 % podjetij jih izvaja, 25 % pa jih ne. Pojavlja se vprašanje, ali so motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja definirani in ali so pravila jasno napisana, ter ali se enkrat letno organizira piknik, na katerem se zberejo zaposleni. Pojavi se tudi vprašanje, kako imajo podjetja pripravljene sisteme nagrajevanja za vse zaposlene v gradbenem podjetju, in sicer od zaposlenega na gradbišču pa do vrhnjega managementa.

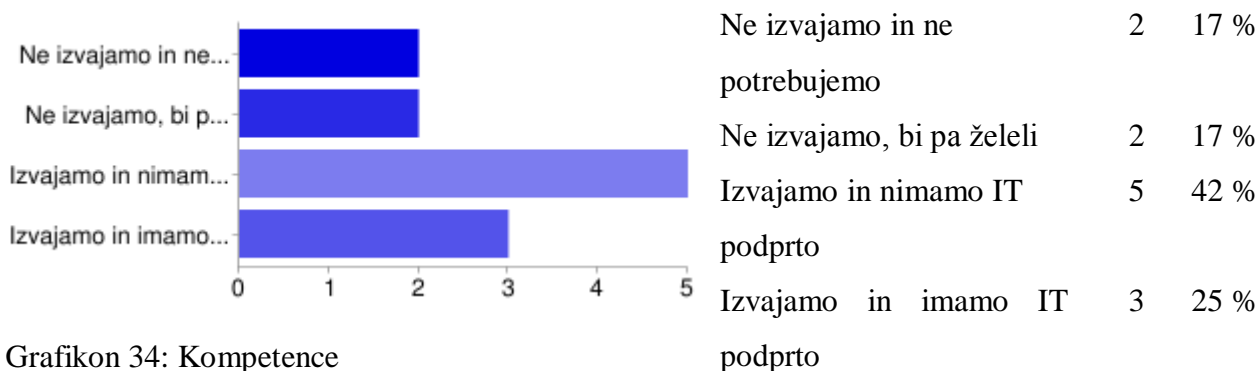
3.2 Področje zaposlovanja:

a.) Načrtovanje potreb po kadrih



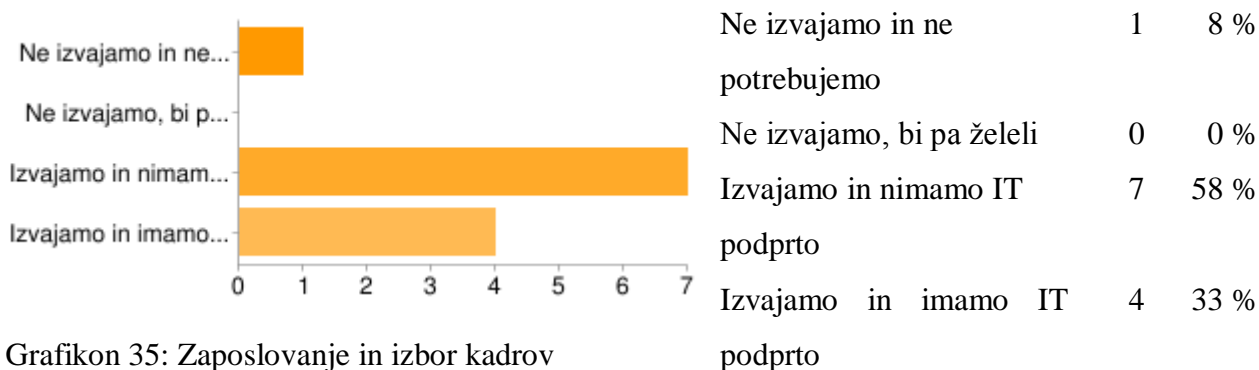
Grafikon 33: Načrtovanje kadrov

b.) Spremljanje potreb po kompetencah



Grafikon 34: Kompetence

c.) Zaposlovanje in izbor kadrov



Grafikon 35: Zaposlovanje in izbor kadrov

Pri vprašanju, ali podjetja načrtujejo potrebe po kadrih, je 60 % podjetij odgovorilo, da načrtuje potrebe po kadrih. Ostalih 40 % podjetij pa ne načrtuje potrebe po kadrih. Zanimivo je, da v dveh podjetjih, kjer ima država lastništvo, ne izvajajo in ne potrebujejo načrtovanja po kadrih. 34 % gradbenih podjetij pravi, da ne spremlja potrebe po kompetencah, ostalih 64 %, ki so odgovorili,

pa da bi bilo zanimivo pogledati, ali imajo sistematizirane sisteme, in ali uporabljajo standarde na področju kompetenc. Pri zaposlovanju in izboru kadrov le eno podjetje ne izvaja in ne potrebuje tega področja v podjetju. To podjetje je tudi najmanjše po številu zaposlenih v vzrocu gradbenih podjetij, ki so odgovarjala na vprašalnik.

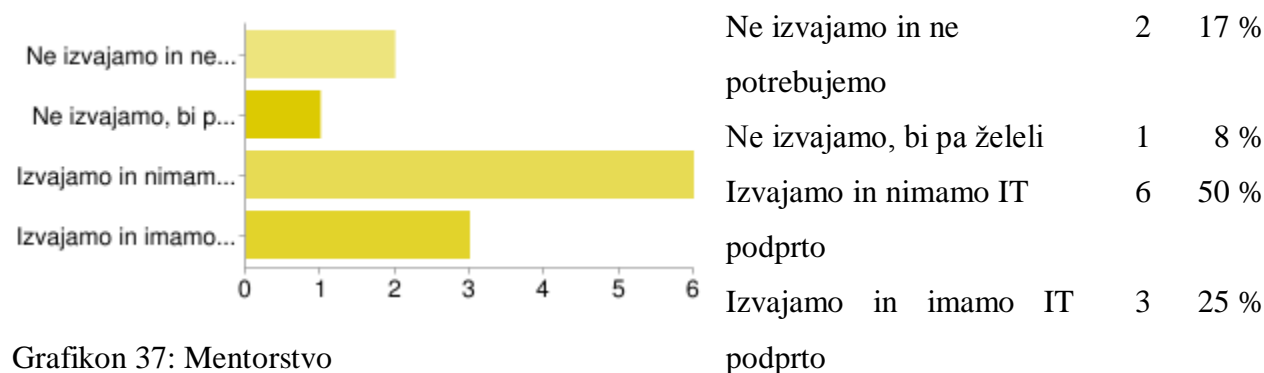
3.2 Področje zaposlovanja:

d.) Upravljanje lastne baze kandidatov



Grafikon 36: Lastna baza kandidatov

e.) Proces mentorstva

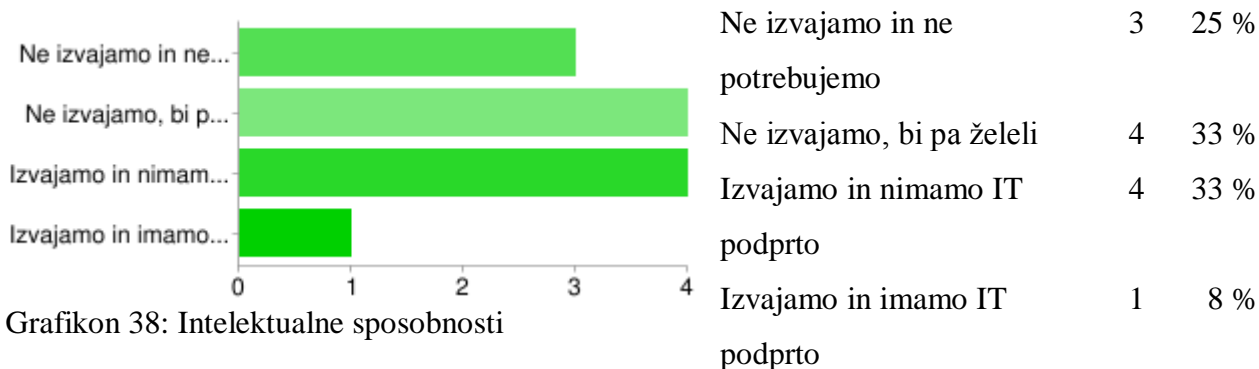


Grafikon 37: Mentorstvo

60 % podjetij je potrdilo, da ima in upravlja z lastno bazo kandidatov. Tukaj se postavlja vprašanje, ali imajo manjša in srednja podjetja lastno bazo in, ali smatrajo, da lahko kandidate na trgu, če jih poznajo, z dogovorom povabijo v svoje podjetje. 25 % podjetij je odgovorilo, da ne izvajajo in ne potrebujejo mentorstva v podjetju. Podatki kažejo, da so to mala podjetja, vzrok za to pa je verjetno pomanjkanje časa, da bi izvajali proces mentorstva.

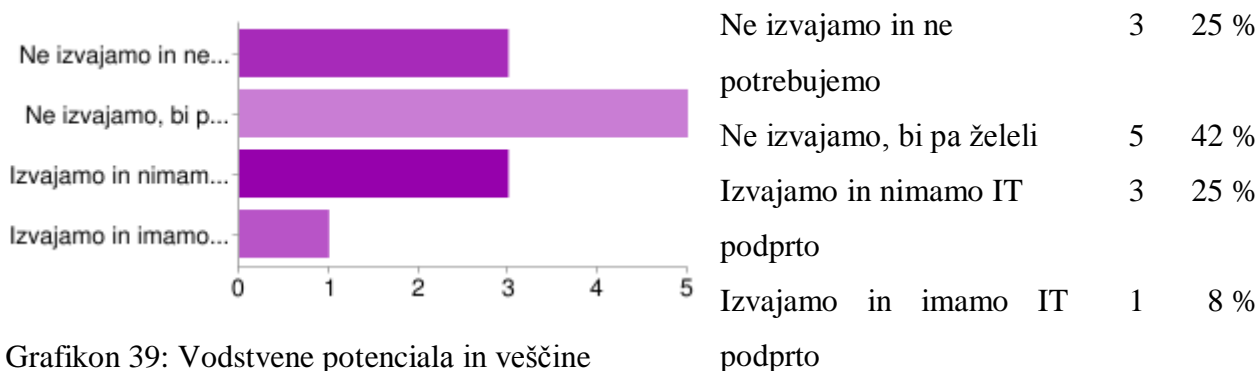
3.3 Psihološka testiranja in profiliranje kandidatov ali zaposlenih:

a.) Intelektualnih sposobnosti



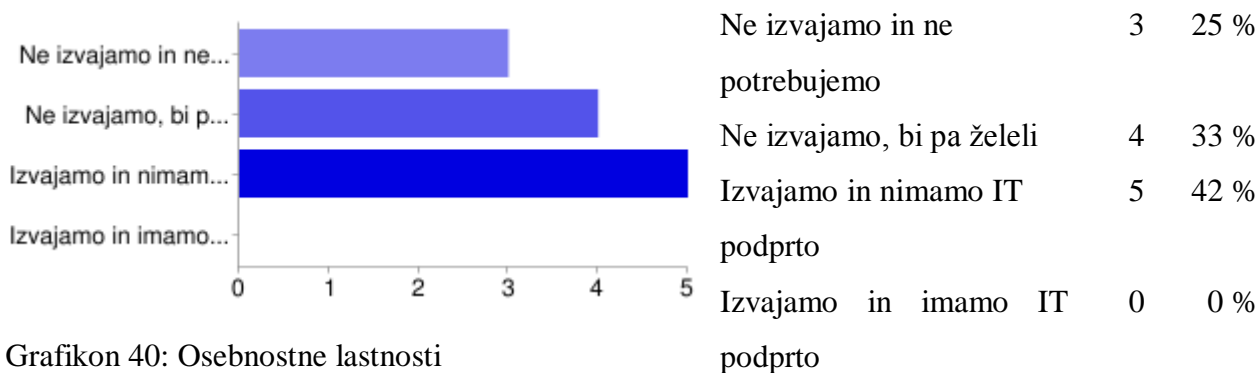
Grafikon 38: Intelektualne sposobnosti

b.) Vodstvenega potenciala in vodstvenih veščin



Grafikon 39: Vodstvene potenciala in veščine

c.) Osebnostnih lastnosti

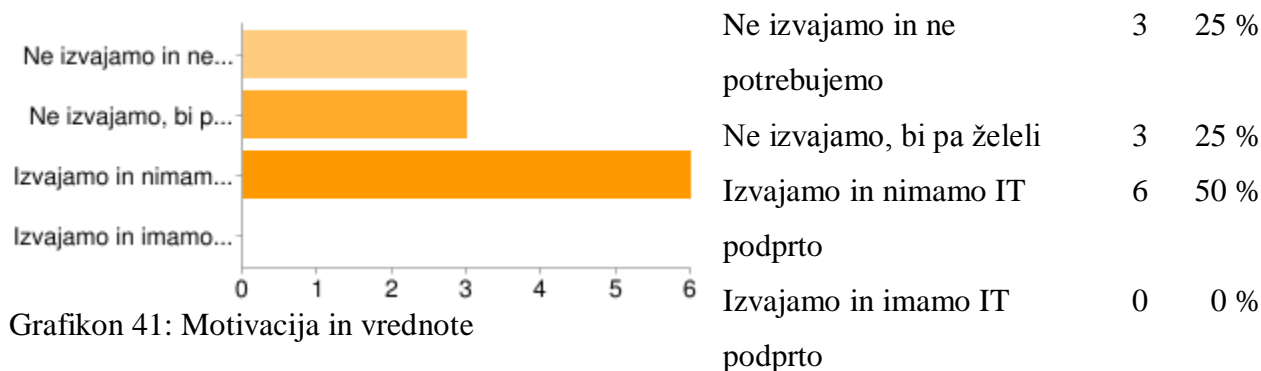


Grafikon 40: Osebnostne lastnosti

Podjetja so na področju testiranj intelektualnih sposobnosti, vodstvenega potenciala in vodstvenih veščin ter osebnostnih lastnosti slabo pokrita, saj od 58-67% podjetij ne izvajajo testiranj na teh treh področjih.

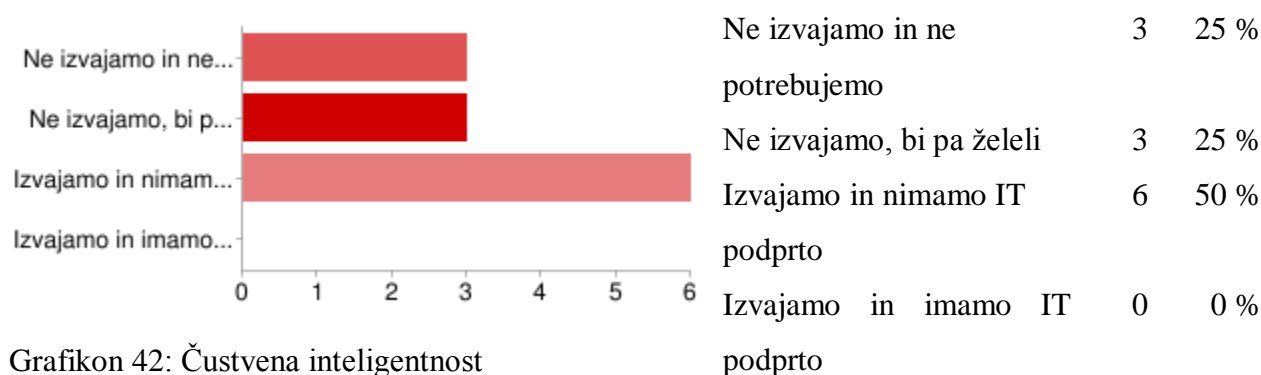
3.3 Psihološka testiranja in profiliranje kandidatov ali zaposlenih:

d.) Motivacije in vrednot



Grafikon 41: Motivacija in vrednote

e.) Čustvene inteligentnosti

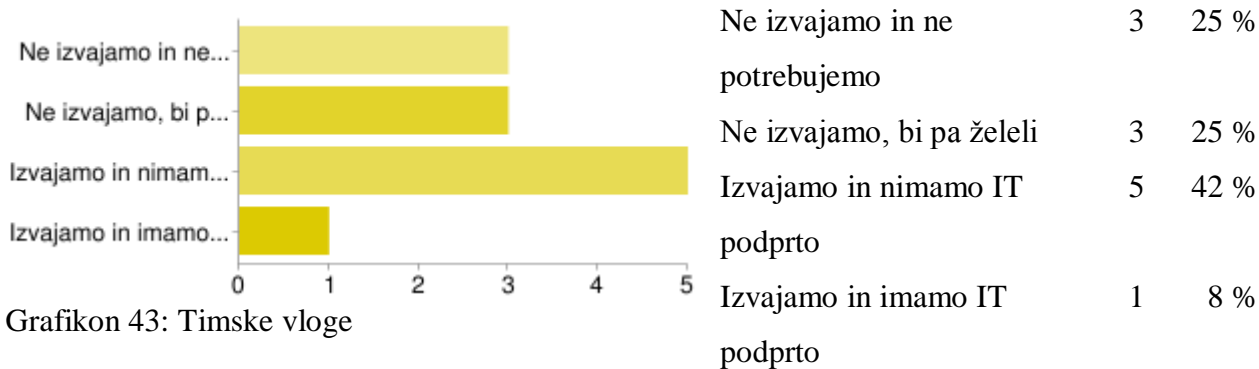


Grafikon 42: Čustvena inteligentnost

Prejete informacije iz vprašalnika sporočajo, da področje motivacije zaposlenih in njihovih vrednot ni toliko pomembno oziroma ga ne zaznavajo, saj se le 50 % podjetij ukvarja s to tematiko. Še bolj me preseneča dejstvo, da 50 % podjetij ne izvaja in ne potrebuje testiranj na področju čustvene inteligence in timskega dela, saj je gradbeništvo projektno usmerjeno in so na projektih zaposleni oziroma delajo ljudje, ki morajo sodelovati med seboj. Če bi v podjetju in med zaposlenimi namenjali več pomena razvijanju čustvene inteligence, bi izvajali bolj kakovostne in strokovne projekte.

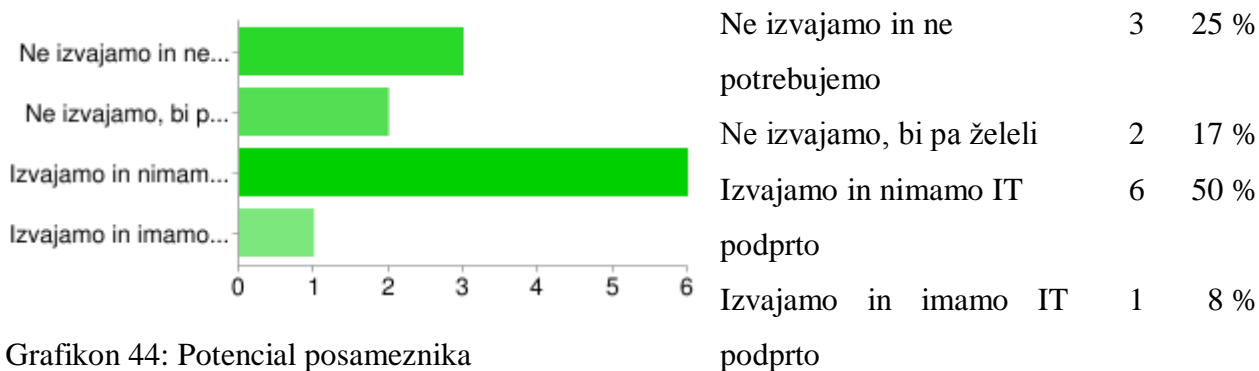
3.3 Psihološka testiranja in profiliranje kandidatov ali zaposlenih:

f.) Timskih vlog



Grafikon 43: Timske vloge

g.) Potencialov posameznika

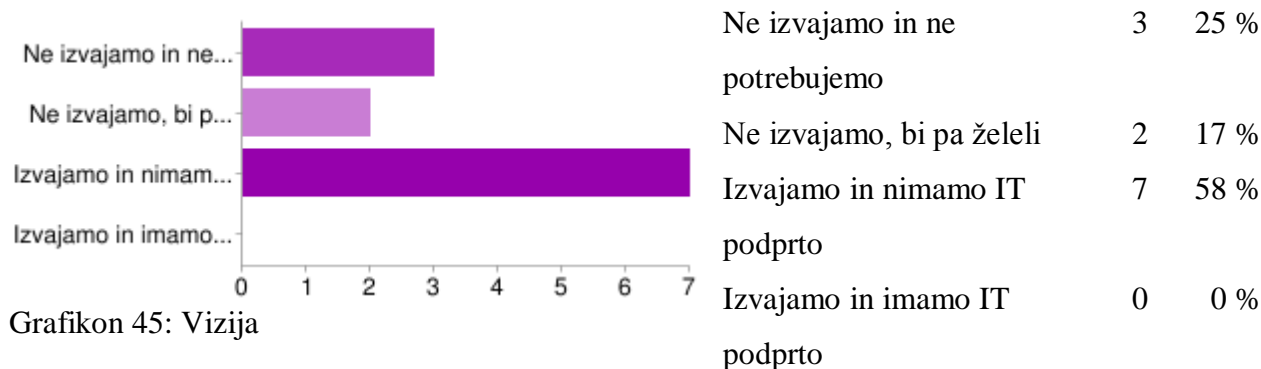


Grafikon 44: Potencial posameznika

Pozitivna točka tega vprašanja je, da podjetja v 55 % meri iščejo posameznike s potencialom. Vprašanje je ali, prvič, najdejo primerne posameznike s primernimi potenciali, in drugič, ali gradbena podjetja iščejo in razvijajo strokovne potenciale pri posameznikih.

3.4 Orodja za določitev lastnosti posameznika:

a.) Vizije



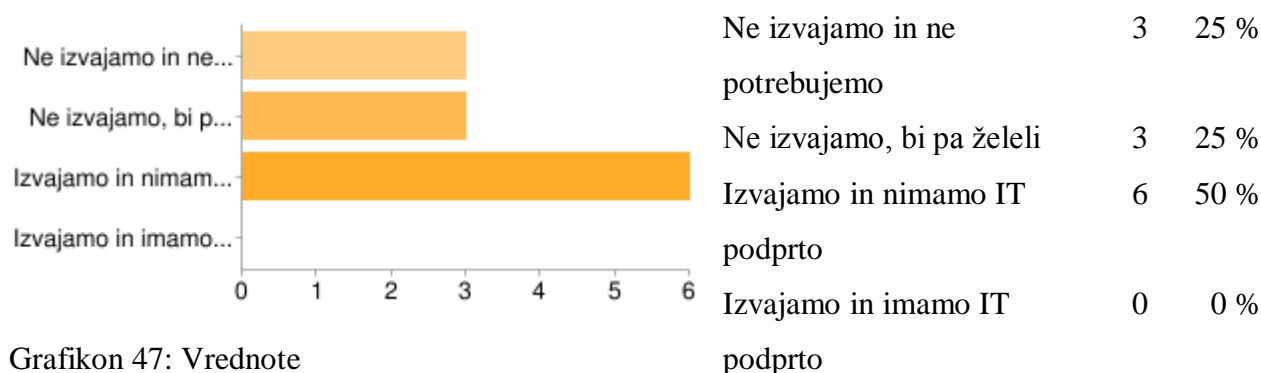
Grafikon 45: Vizija

b.) Poslanstva



Grafikon 46: Poslanstvo

c.) Vrednot



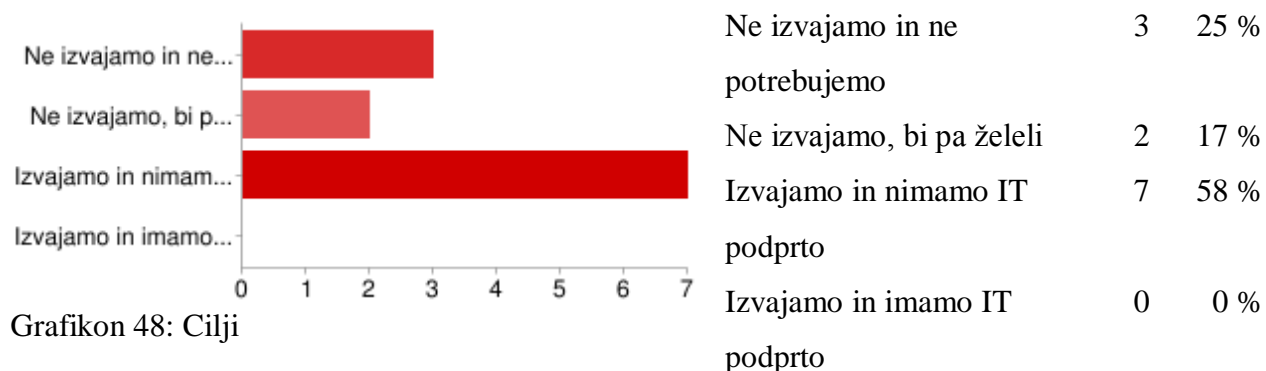
Grafikon 47: Vrednote

Pri vprašanju 3.4 sem preverjal ali imajo gradbena podjetja orodja za določitev lastnosti posameznikov, kot so: vizija, poslanstvo, vrednote, cilji in kompetence. 58 % podjetij meni, da imajo orodja za določitev vizije, 42 % podjetij pravi, da ne potrebuje tovrstnih orodij. Postavlja

se vprašanje, kako to, da je slovensko gradbeništvo in vsi njeni zaposleni brez vizije o tem, kaj v trenutni gospodarski krizi narediti. Vprašanje, ki se pojavlja je, kdaj se bo ponovno kreirala vizija gradbeništva in vizija vseh zaposlenih. Če vizija definira prihodnost v katero živimo, je nato poslanstvo tisto, ki določa pot, po kateri bomo stopali. Pri tem je zanimivo to, da 58 % podjetij tega ne potrebuje in tudi tega ne izvaja. Vprašanje je tudi, kakšno je poslanstvo ostalih 42 % podjetij in njihovih zaposlenih. Še bolj zanimivo je, da se 50 % podjetij ne ukvarja, in jih ne zanima, da bi se ukvarjali, z vrednotami zaposlenih in podjetja. Vprašanje, ki se pojavlja tukaj, je npr., kako naj zaposlim nekoga, ki sploh ne ve, kaj so vrednote podjetja in njegove lastne vrednote, ali pa ima celo različne vrednote od podjetja. V sklopu vprašalnika sem izvedel pogovor z enim od vodilnih oseb v podjetju, ki mi je povedala, da je bil eden izmed zaposlenih moteč, ker ni imel istih vrednot kot podjetje, in se ni znal poistovetiti s podjetjem. Kar je tukaj zanimivo, je to, da imajo slovenska gradbena podjetja veliko takih primerov, ko posamezniki ali zaposleni nimajo skupnih vrednot s podjetjem, in nato nastaja HRM škoda – posledično nastaja finančna škoda, kraja materiala in v najhujšem primeru celo človeške žrtve.

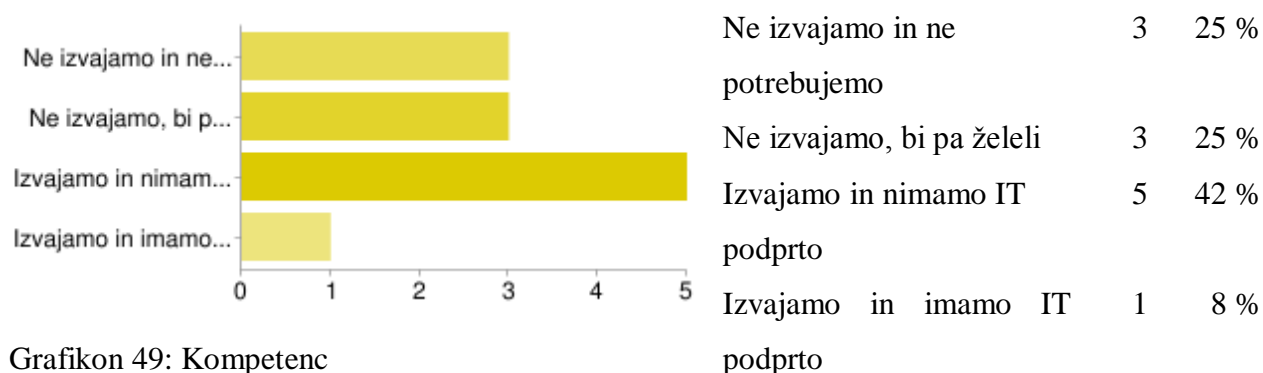
3.4 Orodja za določitev lastnosti posameznika:

d.) Ciljev



Grafikon 48: Cilji

e.) Kompetenc

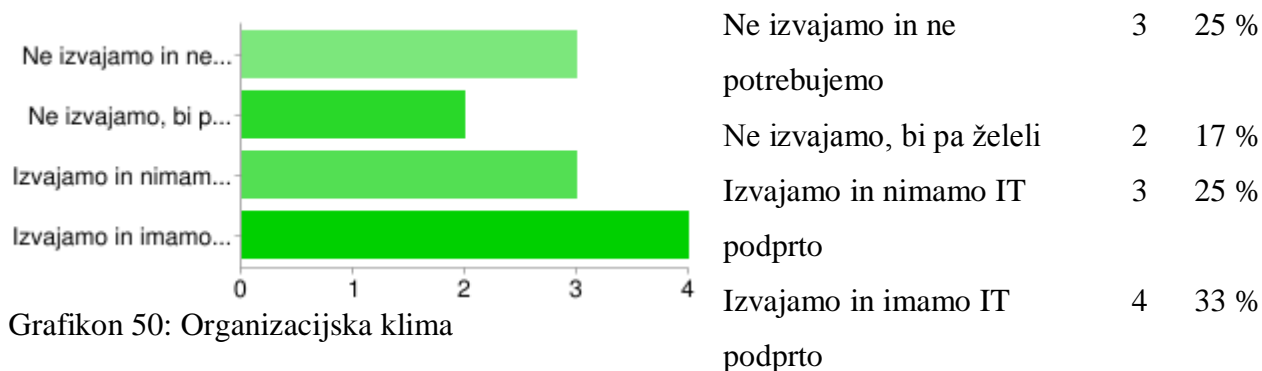


Grafikon 49: Kompetenc

Na področju ciljev imajo podjetja v 58 % orodja za določevanje ciljev. To, da imajo področje pokrito, je zelo dobro, saj je gradbeništvo tudi ciljno usmerjena panoga. Na koncu ostaja vprašanje kompetenc, in sicer, ali imajo podjetja orodja za določitev kompetenc: 50 % podjetij ne izvaja in ne potrebuje orodja za določanje kompetenc, kar lahko pomeni, da ne znajo definirati vizije, nimajo poslanstva in ne vedo, kaj so njihove vrednote, in v podjetju izbirajo posameznike ali zaposlene, ki so nekompetentni za delovna mesta, ki jih zasedajo.

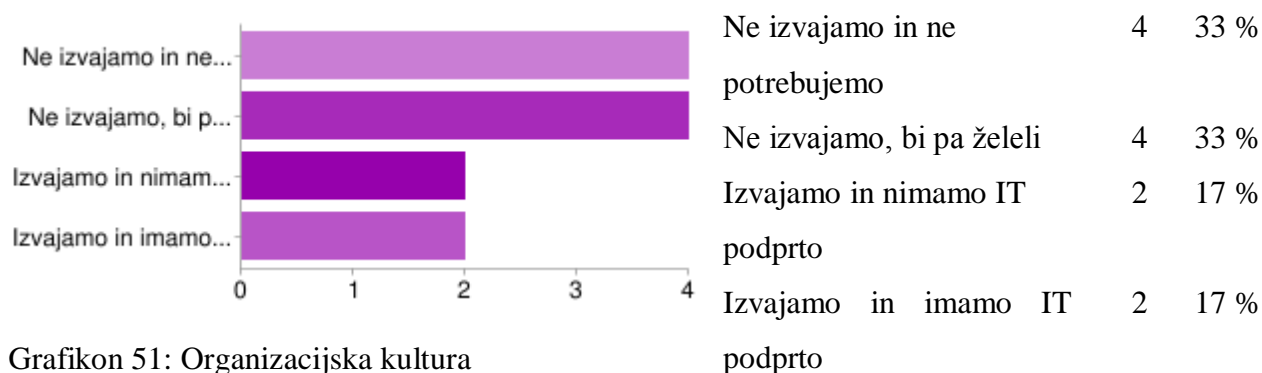
3.5 Področje analiz in raziskav na področju HRM:

a.) Merjenje organizacijske klime



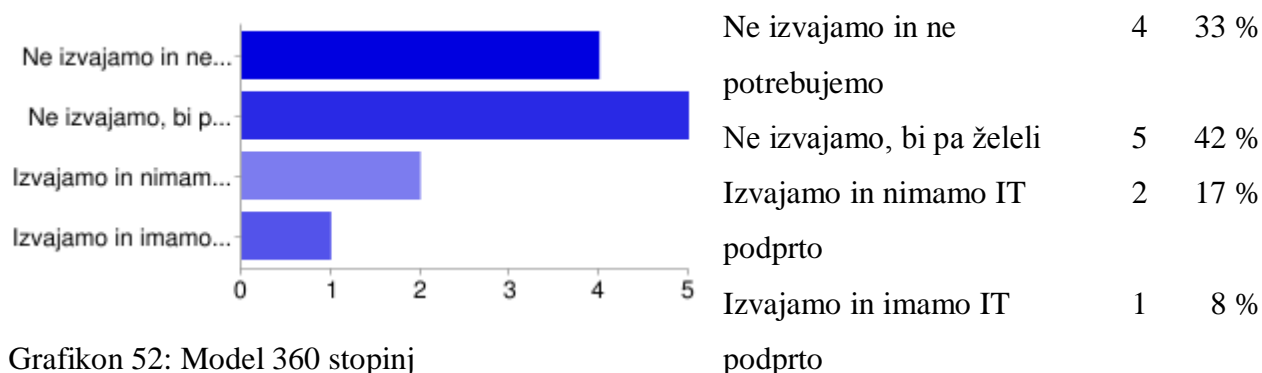
Grafikon 50: Organizacijska klima

b.) Merjenje organizacijske kulture



Grafikon 51: Organizacijska kultura

c.) Uporaba modela 360 stopinj za ocenjevanje veščin

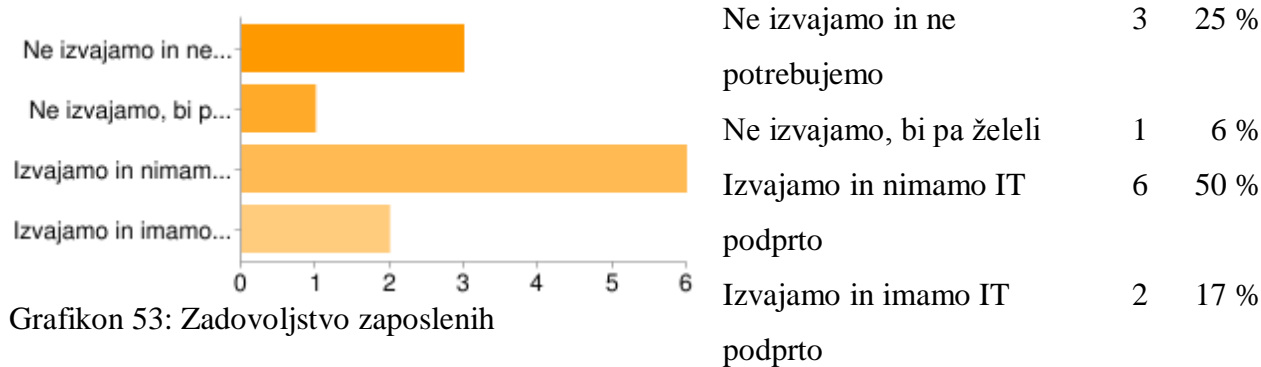


Grafikon 52: Model 360 stopinj

V raziskavi na področju organizacijske klime in organizacijske kulture, so podjetja odgovorila, da izvajajo raziskave in analize v 60 %. Ostalih 40% podjetij so podjetja, ki sodijo v majhna podjetja. Sklepam, da je odziv takšen, ker se hitreje zaznata organizacijska klima in kultura v podjetju.

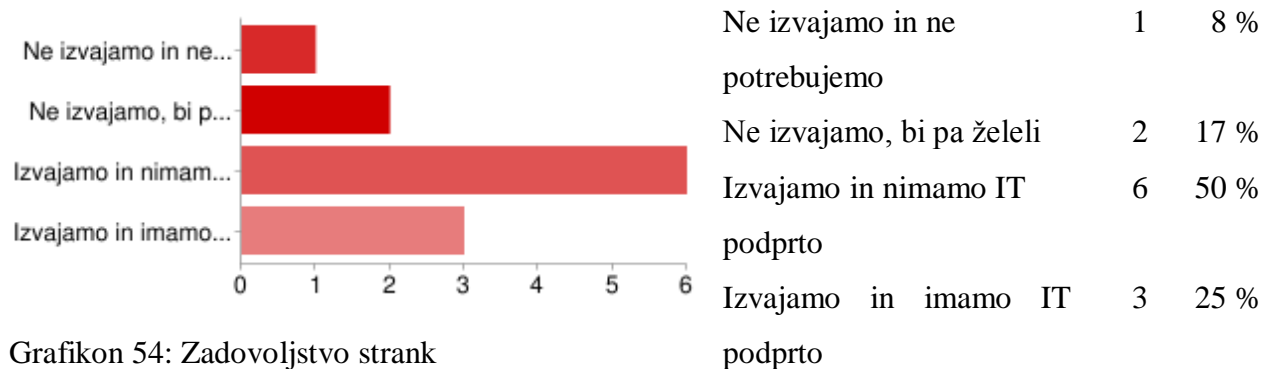
3.5 Področje analiz in raziskav na področju HRM:

d.) Merjenje zadovoljstva zaposlenih



Grafikon 53: Zadovoljstvo zaposlenih

e.) Merjenje zadovoljstva strank

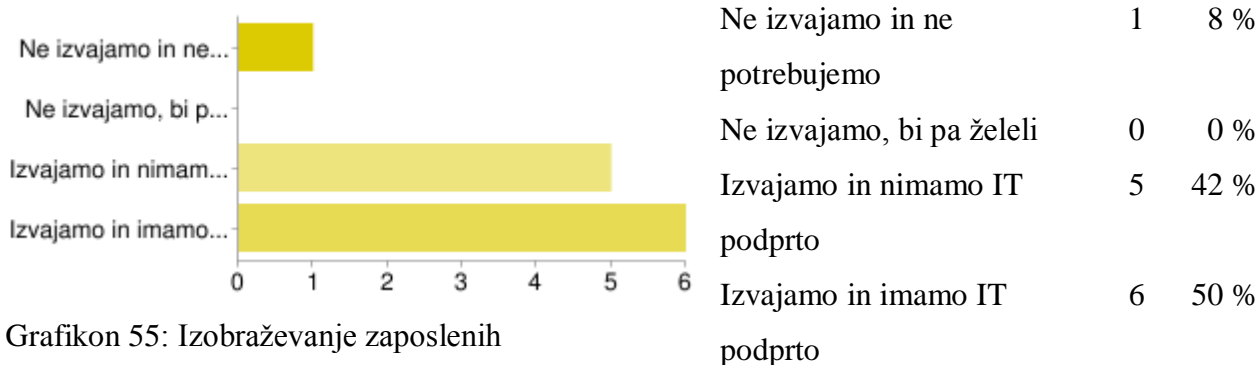


Grafikon 54: Zadovoljstvo strank

Uporabe modela 360 stopinj za ocenjevanje veščin v 60 % sploh ne zaznavajo, le 30 % podjetij pa jih izvaja. 60-70 % podjetij potrjuje izvajanje merjenja zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva strank.

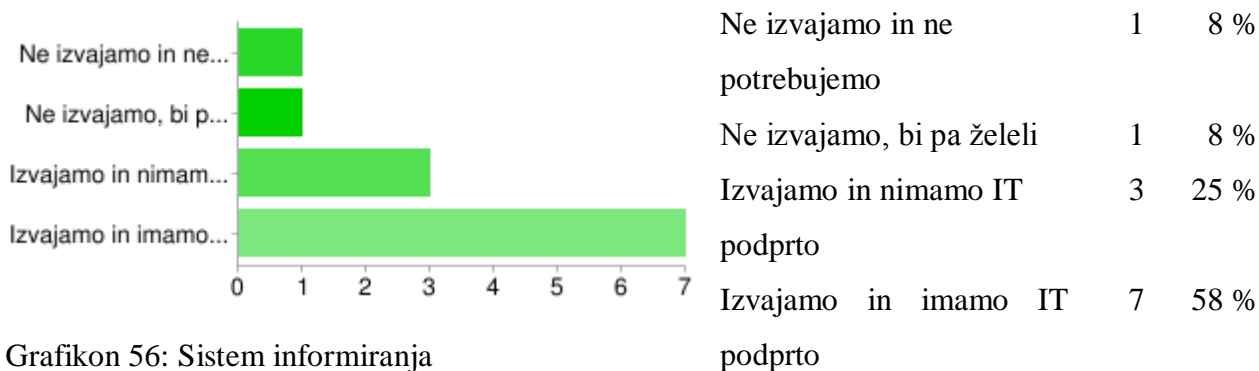
3.6 Ostali kadrovski procesi:

a.) Proces izobraževanja za zaposlene



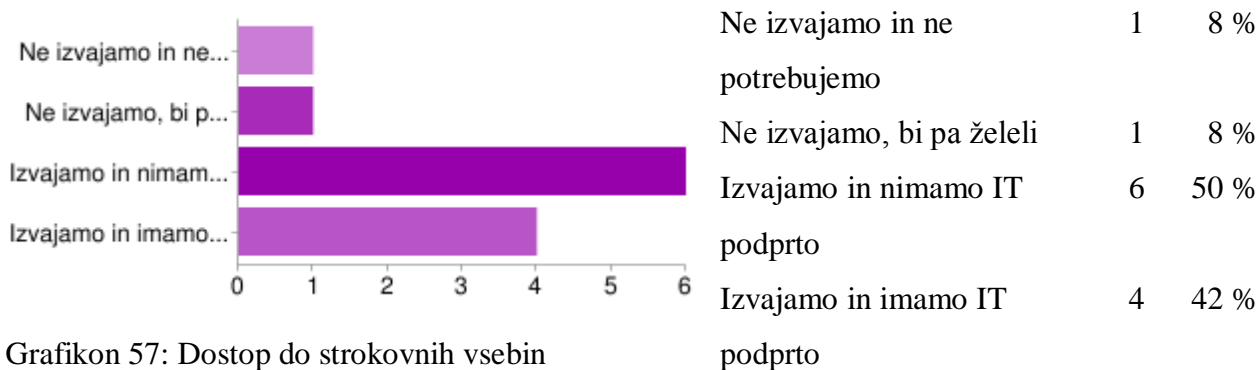
Grafikon 55: Izobraževanje zaposlenih

b.) Sistem informiranja (opomnikov) v zvezi s kadrovskimi podatki (potek pogodbe, roj. dnevi itd.)



Grafikon 56: Sistem informiranja

c.) Sistem dostopa do strokovnih kadrovskih vsebin (npr. kroženje revij)



Grafikon 57: Dostop do strokovnih vsebin

Na področje ostalih kadrovskih procesov med drugim sodijo izobraževanja za zaposlene, ki ga podjetja izvajajo v 92 %. Zanimiv je primer manjšega podjetja, ki pravi, da ne izvaja in ne potrebuje izobraževanja za zaposlene.

Gradbena podjetja imajo v 83 % sistem informiranja (opomnikov) v zvezi s kadrovskimi podatki (potek pogodbe, roj. dnevi itd.). 92 % podjetij sporoča, da imajo zaposleni dostop do strokovnih kadrovskih vsebin (npr. kroženje revij).

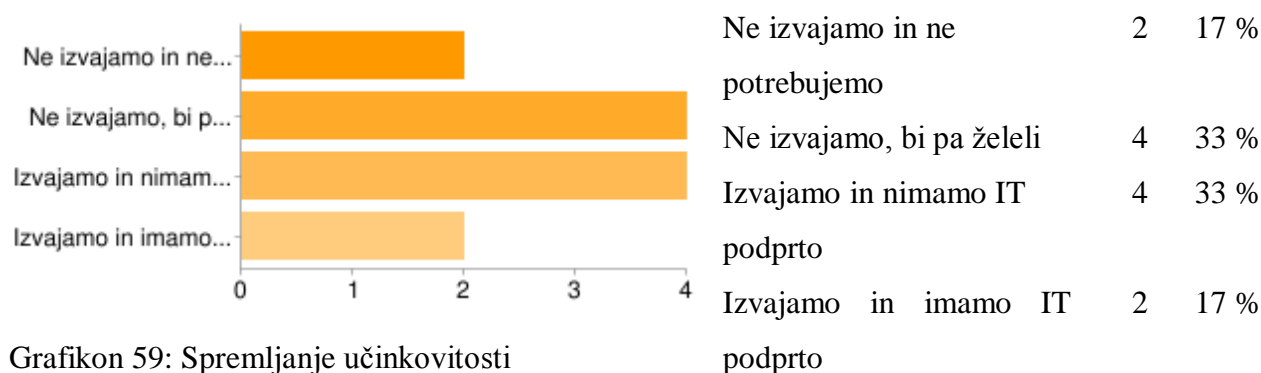
3.5 Področje analiz in raziskav na področju HRM:

d.) Sistem kadr. kazalnikov (npr. dodana vrednost na zaposlenega)



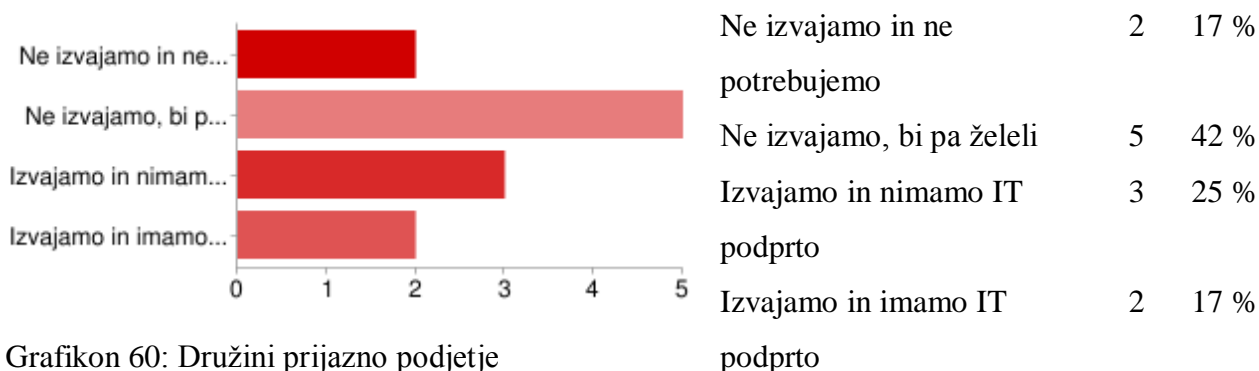
Grafikon 58: Sistem kadrovskih kazalnikov

e.) Sistem spremljanja učinkovitosti kadr. procesov



Grafikon 59: Spremljanje učinkovitosti

f.) Politika družini prijaznega podjetja

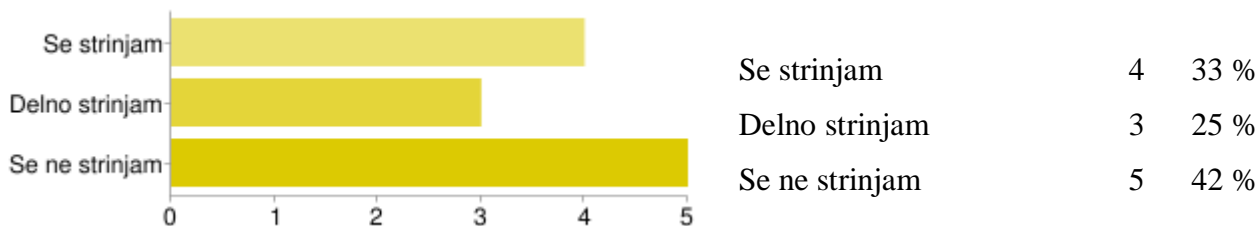


Grafikon 60: Družini prijazno podjetje

50 % podjetij ne potrebuje sistema za spremljanje učinkovitosti kadrovskih procesov. Zanimivo je naslednje vprašanje, in sicer vprašanje glede družini prijaznega podjetja, ki ga 17 % podjetij ne izvaja, 42 % si ga pa želi, ostalih 42 % pa izvaja politiko družini prijaznega podjetja.

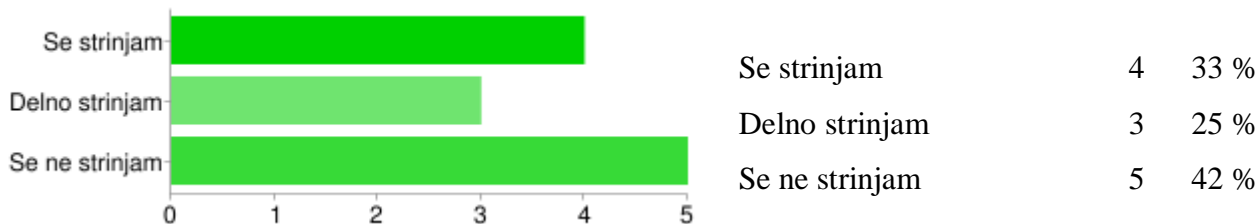
3.7 Potencialni razlogi za neizvajanje procesov ravnanja z ljudmi pri delu

a.) V podjetju se ni oblikovala strateška usmeritev na tem področju



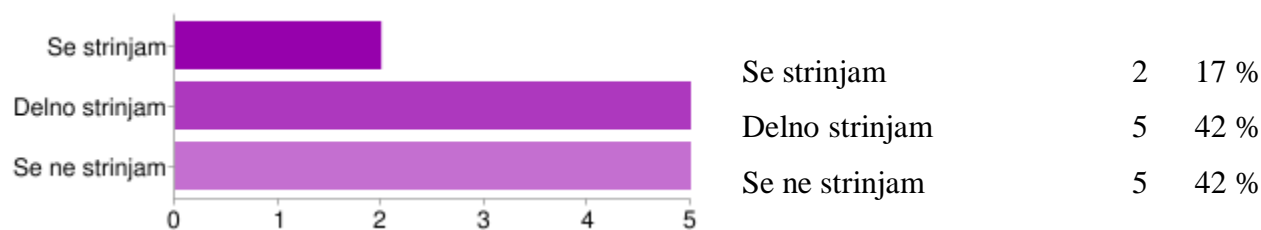
Grafikon 61: Strateška usmeritev na področju HRM

b.) V podjetju se ni oblikoval okvir za izvajanje teh nalog



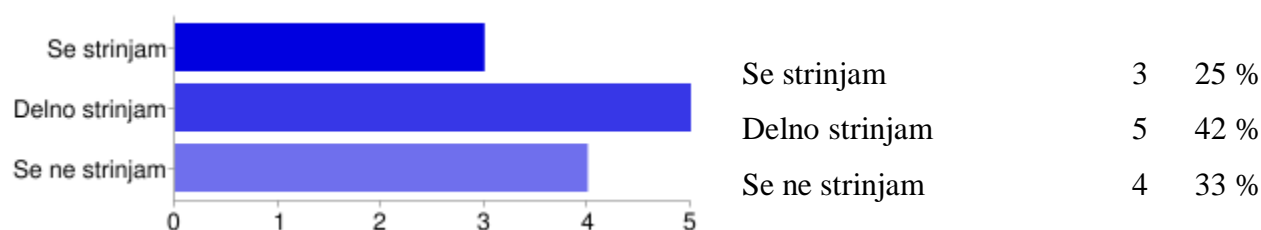
Grafikon 62: Okvir za izvajanje HRM nalog

c.) Pomanjkanje sredstev



Grafikon 63: Finančna sredstva za HRM

d.) Potrebe po tem niso bile nikoli jasno oblikovane



Grafikon 64: Potrebe po HRM v gradbenem podjetju

Pri vprašanju, ali se v podjetju ni oblikovala strateška usmeritev na področju ravnanja z ljudmi pri delu, so se štiri podjetja strinjala, da ni bilo oblikovane strateške usmeritve. Dve podjetji se delno strinjata, iz česar lahko sklepamo, da sta se nestrokovno lotili področja za ravnanje z ljudmi pri delu v gradbenem podjetju. V štirih podjetjih se ni oblikoval okvir za izvajanje nalog na področju ravnanja z ljudmi pri delu, dve podjetji se delno strinjata, tako da lahko ponovno sklepam, da so se nestrokovno lotili področja za ravnanje z ljudmi pri delu v gradbenem podjetju. Pet podjetij se strinja, da med potencialni razlogi za neizvajanje procesov ravnanja z ljudmi pri delu ni pomanjkanja sredstev, pet podjetij pa se delno strinja s tem, da je pomanjkanje sredstev problem. Četrto vprašanje je pomembno, saj vprašani kot potencialne razloge za neizvajanje procesov ravnanja z ljudmi pri delu navajajo, da potrebe niso bile nikoli jasno oblikovane na področju ravnanja z ljudmi; tri podjetja se strinjajo in pet podjetij se delno strinja. Iz tega lahko sklepamo, da sistemske potrebe po ravnanju z ljudmi pri delu niso bile oblikovane.

6 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI

V senci gospodarske krize, ki je prizadela celotno svetovno gospodarstvo, se tudi slovenska gradbena podjetja spopadajo s finančnimi težavami, brezposelnostjo v gradbenem sektorju, z nelikvidnostjo, pomanjkanjem investicij itn. Slovenska gradbena podjetja, ki poslujejo v času svetovne gospodarske krize, se počasi začenjajo zavedati pomena človeškega kapitala in ravnanja z ljudmi pri delu, kajti zaposleni ostajajo njihova največja vrednost. Medtem, ko so ostala podjetja iz bolj inovacijskih in razvitejših panog razvijala ravnanje z ljudmi pri delu, je gradbena panoga, ki je po večini še vedno tradicionalno usmerjena, namenjala premalo pozornosti ravnanju z ljudmi pri delu znotraj podjetij.

V diplomski nalogi sem se seznanil s pristopi in več različnimi orodji za ravnanja z ljudmi pri delu v gradbeništvu. Ugotovil sem, da obstaja veliko število orodij in pristopov, ki so usmerjeni v povečanje učinkovitosti in uspešnosti posameznika, skupine in gradbenega podjetja. Ugotovil sem, da je literatura s HRM področja, ki bi naslavljala in bila aplicirana na gradbena podjetja oziroma na ravnanje z ljudmi pri delu v gradbeništvu, v slovenskem prostoru omejena. Zato sem posegel po tuji literaturi in obravnaval primere iz tuje literature, ki opisujejo situacije v HRM v gradbenih podjetjih v tujini.

Da bi vsaj okvirno zaznal premik stanja HRM v Sloveniji, sem oblikoval in izvedel dve anketi oziroma analizi. Prva anketa je bila izvedena v dvanajstih gradbenih podjetjih. Glede na hipotezo, ki sem jo postavil, sem skozi vprašalnik ugotovil, da le nekatera uspešna slovenska gradbena podjetja uporabljajo orodja za ravnanje z ljudmi pri delu in za razvoj človeškega kapitala v gradbenem podjetju. Ali podjetja z uporabo orodij dvignejo tudi stopnjo storilnosti in uspešnosti med zaposlenimi, skupinami in podjetji, pa je bilo na podlagi dobljenih odgovorov iz vprašalnika težje ugotoviti.

Iz analize vprašalnika in odzivov ljudi, ki so zaposleni v slovenskih gradbenih podjetjih, lahko med drugim sklepam, da je kriza v gradbeništvu tudi zaradi slabega ravnanja z ljudmi.

Druga anketa je bila izvedena na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo v Ljubljani. Na podlagi vprašalnika, ki sem ga izvedel med študenti, je v okviru presoje SDI mogoče prepoznati nekatere indice, ki govorijo o tem, da razvoj študentov gradbeništva ni dovolj celostno obravnavan.

Celoten vprašalnik sem oblikoval na podlagi vprašanj, ki so se mi pojavljala med analizo literature in samim pisanjem diplomske naloge. S tem se mi je izoblikovala širša slika o ravnanju z ljudmi pri delu v slovenskem gradbeništvu. Iz analize vprašalnika so nastale 4 ključne ugotovitve:

- podjetja prepoznajo pomen ravnanja z ljudmi pri delu,
- razpoložljivost sredstev (denar) v gradbenih podjetjih naj ne bi predstavljal problema za razvoj ravnanja z ljudmi pri delu,
- ko govorimo o konkretnih orodjih za razvoj človeškega kapitala, je mogoče ugotoviti, da podjetja številnih navedenih orodij ne uporabljajo,
- strokovne vsebine na gradbenih fakultetah bi bilo verjetno potrebno nadgraditi tudi z vsebinami, ki bolj celovito naslavljajo kompetence in značaj posameznika.

Očitno pa je, da bi bil potreben dolgoročen, konsistenten pristop na področju ravnanja z ljudmi pri delu na strokovnem, strateškem in operativnem nivoju, saj ugotavljam, da je razširjenost strokovnega pristopa na področju HRM nizka. Glede na razkorak, ki sem ga zaznal med tujo literaturo na tem področju, in domačim pomanjkanjem literature, ter vprašalnikom, to področje v Sloveniji še ni najbolj ustrezno naslovljeno. Glede na omejen nivo naslavljanja področja HRM, ki je specifično za gradbeništvo in rezultate izvedenih analiz vsekakor ugotavljam, da je treba razumevanje vprašanj in procesov, ki naslavljajo HRM v gradbeništvu, še naprej intenzivno nadgrajevati.

VIRI

Atkin, B., Borgbrant, J. 2010. Performance Improvement in Construction Management. London and New York, Spon Press: str. 45-58, 110, 112.

Baćović Dolinšek, O. 2007. 9 Korakov učinkovitega komuniciranja – pot prosvetljenja. Ljubljana, Slovensko društvo za odnose z javnostmi: Informa Echo: 427 str.

Belbin, M. 1999. Management temas. London, Heinemann: str. 250 -268.

Bernik, M. 2007. Intelektualni kapital v gradbeni industriji. Diplomaska naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo, Oddelek za gradbeništvo, Komunalna smer: 88 str.

Bogdanović, N., Gošnik, D., Gruden, N., Kerin A., Kovač, J., Križnič, A., Pečjak, M.N., Semolič, B., Stare, A., Škarabot, A. 2008. Projektni management po ICB 3.0. Ljubljana, Slovensko združenje za projektni management: 197 str.

Bulc, V. 2006. Ritmi poslovne evolucije. Sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja. Ljubljana, Vibicom: str. 79, 119.

Coffey, V. 2010. Understanding Organisational Culture in the Construction Industry. London and New York, Spon Press: str. 17 -54, 91.

Croucher, R. 2007. Varieties of capitalism and HRM: unearthing calculative partnerships. 21 str.

Česen, A. A. (ur.), Kern, T. (ur.) 2008. Vodnik po znanju projektnega vodenja tretja izdaja. Kranj, Moderna organizacija: str. 3-18, 199-219.

De Bono, E. 2005. Šest klobukov razmišljanja. Ljubljana, Cicero: 173 str.

Edum-Fotwe, F.T., McCaffer, R. 2000. Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management* 18, 2: 111-124.

Erhard, W., Jensen M. C., 2010. A 'Value-Free' Approach To Values. Harvard Business School Negotiation, Organizations and Markets Research Papers: 42 str.

Erhard, E. W., Jensen M. C., Zaffron, S., 2010. Integrity: A positive model that incorporates the normativ phenomena of morality, ethics, and legality. Harvard Business School Negotiation, Organizations and Markets Research Papers: 124 str.

Florjančič J., Ferjan M., Bernik M. 1999. Planiranje in razvoj kadrov. Kranj, Založba Moderna organizacija: 201 str.

Fraser, C. 2003. Investigating the effectiveness of managers through an analysis of stakeholder perceptions. *Journal of Management Development* 22, 9: 762-783.

Hensey, M. 1992. Collective excellence. Building Effective Teams. New York, American Society of Civil Engineers: 101 str.

Howard, C. 2010. Wealth Propulsion Intensive. London, Thing Big Education: str. 9-10.

Kazi, A. S. 2005. Knowledge management in Construction industry: A Socio-Technical. United Kingdom, Idea Group publishing: str. 18-33, 53-66.

Lipičnik, B., Mežnar, D. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu: human resources management. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 422 str.

Loosemore, M., Dainty, A., Lingard, H. 2003. Human Resource Management in Construction Projects. Strategic and Operational Approaches. London, Spon Press: 344 str.

Majcen, M. 2008. Management kompetenc. Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM 6, 25: 18-22.

Majcen, M. 2010. Vloga kompetentnosti zaposlenih pri premagovanju krize. Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu HRM 8, 34: 40-45.

Mayer, J. 1994. Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana, Ikra: str. 17-26.

Mihalič, R. 2006. Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka, Mihalič in Partner: 354 str.

Mihalič, R. 2008. Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizacije. Škofja Loka, Založba Mihalič in Partner: 134 str.

Mihalič, R. 2009. Izmerimo in razvijamo intelektualni kapital organizacije: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje korporativnega intelektualnega kapitala, z ukrepi za njegov razvoj in krepitev. Škofja Loka, Založba Mihalič in Partner: str. 17, 84.

Možina S., Rozman R., Glas M., Tavčar M. I., Pučko D., Kralj J., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Tekavčič M., Dimovski V., Kovač B. 2002. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: str. 444–615.

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. 1995. Poslovno komuniciranje. Maribor, Založba Obzorja: str. 17-86.

Palčič I., Božič B., Kerin A., Madžarac M., Stare A., Škarabot A., Vrečko I. 2007. Struktura kompetenc projektnega managementa SKPM. Prevod IPMA Competence Baseline version 3.0. Ljubljana, Slovensko združenje za projektni management: 200 str.

Personal Strenght 2008. 1 stopnja SDI usposabljanja. Ljubljana: 77 str.
(Interno gradivo s tečaja 1. stopnja: usposabljanje)

Pogačnik, Vid. 2002. Pojmovanje in struktura osebnih vrednot. Psihološka obzorja 11, 1: 31-50.

Styhre, A. 2008. Coaching as second-order observations, Learning from site managers in the construction industry. Leadership & Organization Development Journal 29, 3: 275-290.

Švajncer, M. 1995. Etika I. Nova Gorica, Educa: 12 str.

Tavčar, M. I. 2008. Kulture, etika in olika managementa, 2. Kranj, Moderna organizacija v okviru FOV Kranj: 75 str.

Traven S. 1998. Management človeških virov. Ljubljana, Gospodarski vestnik: 263 str.

Whitmore, J. 2004. Coaching for Performance: growing people, performance and purpose. London: 180 str.

INTERNETNI VIRI

Belbinove timske vloge in Belbinov test

<http://www.videocenter.si/si/111/testiranja/interlace.html> (21.3.2011)

Biti vodja in učinkovite vaje vodenja: ontološki model

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1585976 (21.3.2011)

Coaching

<http://www.planinca.si/coaching/kaj-je-coaching/> (21.3.2011)

Etika, integriteta

http://cmaanet.org/user_images/ethics.pdf (21.3.2011)

Kje se vodenje začne – nov model integritete

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=983401#662920 (21.3.2011)

Kodeks poklicne etike članov inženirske zbornice slovenije

<http://www.izs.si/knjiznica/glasilo-izsnovo/letnik-2010/letnik-13-stevilka-54/uradni-list/kodeks-poklicne-etike-clanov-inzenirske-zbornice-slovenije/> (21.3.2011)

Kompetence

<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=20> (21.3.2011)

Letni razgovori, 360 stopinjsko ocenjevanje

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/> (21.3.2011)

Meredith Belbin

http://en.wikipedia.org/wiki/Meredith_Belbin (21.3.2011)

Metod 6 klobukov razmišljanja

<http://www.mestomladih.si/spodbujamo-inovativnost/kako-z-metodo-6-klobukov-razmisljanja-do-inovativnih-in-ustvarjalnih-idej/14> (21.3.2011)

Nevro Lingvistično Programiranje

<http://www.saladltd.co.uk/nlp.htm> (21.3.2011)

Pregled in uporaba vrlin

<http://www.personalstrengths.com/> (21.3.2011)

Seznam osebnih vrednot

<http://www.blazkos.com/seznam-osebnih-vrednot.php> (21.3.2011)

Strokovne vsebine na področju HRM

<http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1> (21.3.2011)

Vizija

<http://www.prosci.com/visions.htm> (21.3.2011)

Vizija

http://www.bonner.org/resources/modules/modules_pdf/BonCurSharedVision.pdf (21.3.2011)

Vizije in vizionarji

<http://www.belbin.com/rte.asp> (21.3.2011)

Vizije in vizionarji

<http://www.blazkos.com/vizija-in-vizionarji.php> (21.3.2011)

Vrednote podjetje

<http://www.blazkos.com/vrednote-podjetja.php> (21.3.2011)

X modul, poslanstvo

<http://podporavsem.blogspot.com/> (21.3.2011)

Xmodul, poslanstvo

<http://www.suportal.co.uk/index.html> (21.3.2011)

PRILOGE

PRILOGA A - Vprašalnik » Ravnanje z ljudmi pri delu (HRM) v slovenskih gradbenih podjetjih

1.1 Število zaposlenih v vašem podjetju:

1.2 Vrsta podjetja:

Prosim, izberite možnost.

- Domače
 Mednarodno

1.3 Pravni položaj podjetja, za katerega izpolnjujemo vprašalnik:

- Gospodarska družba
 Javno podjetje, koncesionar

1.4 Območja izvajanja dejavnosti podjetja:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> a.) Pomurska regija | <input type="checkbox"/> g.) Jugovzhodna Slovenija |
| <input type="checkbox"/> b.) Podravska regija | <input type="checkbox"/> h.) Osrednjeslovenska regija |
| <input type="checkbox"/> c.) Koroška regija | <input type="checkbox"/> i.) Gorenjska regija |
| <input type="checkbox"/> d.) Savinjska regija | <input type="checkbox"/> j.) Notranjsko-kraška regija |
| <input type="checkbox"/> e.) Zasavska regija | <input type="checkbox"/> k.) Goriška regija |
| <input type="checkbox"/> f.) Spodnjeposavska regija | <input type="checkbox"/> l.) Obalno-kraška regija |

1.5 Lastniška struktura podjetja v %:

Vpišite: % lastništva države

1.5.1 Lastniška struktura podjetja v %:

Vpišite: % lastništva lastnikov, ki kot posamezni lastnik obvladujejo več kot 10% podjetja

1.6 Izvajanje nalog podjetja na področju (opredeliti v % realizacije) v letu 2010:

	do 10 %	med 10-40 %	med 40-60 %	med 60-80 %	med 80-100 %
a.) Investitorstvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Inženiring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Projektiranje in tehnično svetovanje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Raziskave in meritve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Zemeljska dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Visoke gradnje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.) Nizke gradnje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.) Hidrogradnje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.) Cestogradnja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.) Drugi in specialni objekti (tuneli, vodni objekti, druga infrastruktura)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.) Zaključna in obrtniška dela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.) Trgovina in gradbeni polizdelki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m.) Drugo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1 Vaša funkcija v podjetju:

- a.) Višji management
- b.) Srednji management
- c.) Nižji management
- d.) Kadrovska služba
- e.) Drugo

2.2 Prosim, ocenite razumevanje vodstva podjetja za HRM.

Ocenite razumevanje od 1 do 5, koliko je vodstvo dovzvetno za HRM v podjetju.

	1	2	3	4	5	
Nizka stopnja razumevanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Visoka stopnja razumevanja

2.3 Koliko ljudi je v vašem podjetju zaposlenih v oddelku za kadre/človeške vire?

	0 oseb	1 oseba	2 osebi	več kot 3 osebe
a.) V podjetju imamo oddelk za kadre/človeške vire, v katerem je zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Za kadrovske zadeve so zadolžene osebe, ki opravljajo druga dela v podjetju. Koliko oseb:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1 Kadrovska dela opravlja zunanji izvajalec za kadrovsko področje (outsourcing):

- DA
- NE

2.3.2 Imamo svojo kadrovsko službo, a po potrebi (projektno) sodelujemo z zunanjimi svetovalci in kadrovskimi agencijami:

- DA
- NE

2.3.3 Kadrovska dela opravlja kadrovska agencija:

Naziv kadrovske agencije

2.4 Fluktuacija zaposlenih v zadnjih 2 letih v podjetju:

	0-5 ljudi	5-10 ljudi	10-20 ljudi	20-50 ljudi
Zaposlili ljudi s 6. ali višjo stopnjo izobrazbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposlili ljudi s 5. ali nižjo stopnjo izobrazbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odšli ljudje s 6. ali višjo stopnjo izobrazbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odšli ljudje s 5. ali nižjo stopnjo izobrazbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Vloga kadrovske službe oziroma službe ravnanja z ljudmi v vašem podjetju

	Se strinjam	Delno strinjam	Se ne strinjam
a.) Izvajajo splošne in operativne kadrovske naloge, ki so v skladu z delovnopravno zakonodajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Pokrivajo področje plač	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) So izvajanje nadzornih funkcij (prihodi na delo, bolniška odsotnost ipd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) So »gasilci« trenutno nastalih težav, niso pa usmerjeni v prihodnost in s tem povezano planiranje sprememb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) So podporna funkcija in nimajo pravega mesta in vpliva na odločitve vodilnega management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) So povezani v sistem odločanja o ključnih poslovnih odločitvah podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6 Podajte ocene na situacijo HRM v podjetju:

Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 največ strinjam.

	1	2	3	4	5
a.) Menim, da se v podjetju premalo strukturirano ukvarjamo s HRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Menim, da bi podjetje bolje uspevalo z boljšim HRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Podjetja, s katerimi se srečujem na trgu gradbenih izdelkov in storitev, imajo dobro/slabo organiziranost HRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7 Kakšni bi lahko bili motivi za obstoječ oziroma potencialni razvoj HRM v vašem podjetju: Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 najbolj strinjam

	1	2	3	4	5
a.) Povečana konkurenčnost podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Razvoj znanj in inovativnih pristopov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Zadovoljstvo zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Večji dobiček	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Obvladovanje tveganj, ki so vezana na zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Zadovoljstvo strank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.1 Področje razvoja kadrov:

Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 najbolj strinjam

	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo, bi pa želeli	Izvajamo in nimamo IT podprto	Izvajamo in imamo IT podprto
a.) Ocenjevanje delovne uspešnosti in ciljno vodenje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Planiranje kariere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Izvajanje letnih pogovorov z zaposlenimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Sistem napredovanja kadrov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Plačni sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Motivacijski sistemi in sistemi nagrajevanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Področje zaposlovanja:

Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 najbolj strinjam

	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo, bi pa želeli	Izvajamo in nimamo IT podprto	Izvajamo in imamo IT podprto
a.) Načrtovanje potreb po kadrih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Spremljanje potreb po kompetencah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Zaposlovanje in izbor kadrov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Upravljanje lastne baze kandidatov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Proces mentorstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Psihološka testiranja in profiliranje kandidatov ali zaposlenih:

Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 najbolj strinjam

	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo, bi pa želeli	Izvajamo in nimamo IT podprto	Izvajamo in imamo IT podprto
a.) Intelektualnih sposobnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.)Vodstvenega potenciala in vodstvenih veščin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Osebnostnih lastnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Motivacije in vrednot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Čustvene inteligentnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Timskih vlog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.) Potencialov posameznika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Orodja za določitev lastnosti posameznika:

Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 najbolj strinjam

	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo, bi pa želeli	Izvajamo in nimamo IT podprto	Izvajamo in imamo IT podprto
a.) Vizije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Poslanstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Vrednot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Ciljev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Kompetenc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5 Področje analiz in raziskav na področju HRM:

Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 najbolj strinjam

	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo, bi pa želeli	Izvajamo in nimamo IT podprto	Izvajamo in imamo IT podprto
a.) Merjenje organizacijske klime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Merjenje organizacijske kulture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Uporaba modela 360 stopinj za ocenjevanje veščin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Merjenje zadovoljstva zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Merjenje zadovoljstva strank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 Potencialni razlogi za neizvajanje procesov ravnanja z ljudmi pri delu:

Podajte strinjanje s trditvijo

	Se strinjam	Delno strinjam	Se ne strinjam
a.) V podjetju se ni oblikovala strateška usmeritev na tem področju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) V podjetju se ni oblikoval okvir za izvajanje teh nalog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Pomanjkanje sredstev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Potrebe po tem niso bile nikoli jasno oblikovane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.7 Ostali kadrovski procesi:

Podajte strinjanje s trditvijo. Opomba: 1 najmanj strinjam, 5 najbolj strinjam

	Ne izvajamo in ne potrebujemo	Ne izvajamo, bi pa želeli	Izvajamo in nimamo IT podprto	Izvajamo in imamo IT podprto
a.) Proces izobraževanja za zaposlene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.) Sistem informiranja (opomnikov) v zvezi s kadrovskimi podatki (potek pogodbe, roj. dnevi itd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.) Sistem dostopa do strokovnih kadrovskih vsebin (npr. kroženje revij)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.) Sistem kadr. kazalnikov (npr. dodana vrednost na zaposlenega)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.) Sistem spremljanja učinkovitosti kadr. procesov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.) Politika družini prijaznega podjetja				