

ZAPOSLENI – STRATEŠKI PARTNERJI, SODELAVCI ALI ŠE VEDNO PODREJENI, UPRAVLJANI »ČLOVEŠKI VIRI«?

Uvod

Avtorica v prispevku umesti spremembe na globalnem ekonomskem trgu v kontekst delovanja organizacij, tudi na področju zdravstva. Najpomembnejša sprememba, ki vpliva na organizacijo dela in kadrovske funkcije, je spremenjena vloga vodje; vodja namesto nadzorne prevzema vlogo motivatorja, ki zaposlenim pomaga najti smisel njihovega dela. Za nujno zavzetost (in ne več zgolj zadovoljstvo) zaposlenih statistični podatki o vnaprej definiranih dejavnih (ne)zadovoljstva zaposlenih ne pomagajo iskati področij, kjer se lahko izboljšamo. Te podatke je potrebno dopolniti s kvalitativnimi metodami in v Bolnišnici Golnik Kliničnem oddelku za plučne bolezni in alergijo smo se odločili za metodo izhodnih intervjujev in individualnih intervjujev zaposlenih po merilih mednarodnega standarda Vlagatelji v ljudi (Investors In People). Tako smo identificirali področja za izboljšave, saj smo prepričani, da bodo le motivirani, zavzeti in vrhunsko usposobljeni zaposleni sposobni uvesti v svoje delo spremembe, s katerimi se bomo morali spopasti tudi v zdravstvu.

Spremembe na globalnem ekonomskem trgu niso prinesle le velikih sprememb na področju gospodarstva, ampak nezadržno vedno glasneje vstopajo na druga področja, tudi na področje zdravstva. V časih stabilnega ekonomskega okolja so bile uspešne organizacije tiste, katerih zaposleni so vestno in natančno izpolnjevali zadane naloge; skratka, bili so »pridni« in ubogljivi delavci. Razumevanje vodenja je bilo v okolju toge hierarhije na ravni seta »ukazov in navodil«. Na globalnem ekonomskem trgu pa so v okolju intenzivne konkurence lahko uspešna le podjetja, katerih zaposleni so prilagodljivi, proaktivni in inovativni. Zaposleni niso več podrejeni, ampak sodelavci, strateški partnerji. Ne samo, da nas zanima njihovo zadovoljstvo pri delu, v zadnjem času merimo tudi njihovo zavzetost, zavezanost. Raziskave (Gruban, 2005) namreč kažejo na vpliv zavzetosti zaposlenih na ohranjanje ključnih kadrov, produktivnost, donosnost in zvestobo strank, ugotovili so tudi neposredno povezavo s finančnimi kazalniki uspešnosti podjetij (Gruban, 2006; <http://www.advise.si>; <http://www.amanet.org>).

Ni pa pomembna le zavzetost zaposlenih, v sodobni družbi je pomemben kapital nedvomno tudi znanje: tako za nas, zaposlene, saj to določa našo »vrednost« na trgu delovne sile, kot tudi organizacije. Še pred 20 leti so otipljivi viri (»trdi« kapital) znašali okoli 60 % vrednosti ameriških podjetij, leta 1998 samo še 15 % (npr. leta 2002 so neotipljivi viri znašali 93 % vrednosti Pfizerja in npr. 86 % vrednosti Microsofta! [Ložar, 2003]). Nedvomno bo razvoj zaposlenih, predvsem učinkovito, usmerjeno in ustrezno evalvirano izobraževanje, izredno pomemben del kadrovske funkcije, saj neotipljivi viri temeljijo predvsem na znanju. Raziskave kažejo tudi povezavo med donosom in sposobnostjo organizacije, da privabi, razvija in zadrži talente; povprečno imajo slednje kar 22 % višji donos (Mazzuca, 2004)!

Ker smo javni zavod, naša primarna skrb seveda ni donos: v žarišču našega dela je bolnik, kateremu želimo zagotovi

odlično diagnostiko, zdravljenje in zdravstveno nego, kar seveda lahko storimo le, če imamo zavzete, vrhunsko usposobljene strokovnjake na vseh področjih.

Nova vloga vodje

Prehod vodenja od nadzora k motivaciji zahteva popoln preobrat v pristopu: gre za pristop od spodaj navzgor, namesto ubogljivosti spodbujamo zavezo, proaktivnost, inovativnost. Zaposleni so vse manj »podrejeni« in vse bolj sodelavci, partnerji. Zaposleni v delu ne iščemo več zgolj koristi, plače, ampak nas zanima tudi *smisel*, *pomen*: iščemo izpolnitve, smisel, želimo dejavno prispevati k izboljšanju. Večina podjetij je tako iz svojih poslanstev že črtala »večanje tržnega deleža« in »čim večji dobiček«; to so le koristi. V tem zaposleni ne vidijo smisla, svoje izpolnitve. Poslanstvo podjetij je tako vse bolj »prispevati k višji kakovosti življenja naših strank«.

Pričakovane materialne koristi vsekakor ostajajo *nujen*, nikakor pa niso več *zadosten pogoj*, da smo pri delu zadovoljni in da ga opravljamo dobro. V zdravstvu nas pri delu izpolnjuje zavedanje, da pomagamo bolnikom in da so naše storitve kakovostne. Smisel dela, ki ga opravljamo, pa ne vpliva le na našo motivacijo za delo (ki posredno seveda vpliva na učinkovitost dela): odsotnost smisla je eden od pomembnejših dejavnikov stresa in gre z roko v roki z drugimi dejavniki, npr.: odsotnostjo pohvale za opravljeno delo, neustreznim nagrajevanjem, odsotnostjo osebnega razvoja pri delu, nezmožnostjo polnega izkoriščanja lastnih potencialov, stopnjo odgovornosti pri delu.¹ Kadar je stres stalen, napetost ne popusti in sprostitve ni mogoča, se pojavijo simptomi telesnih in duševnih bolezni. Drugače: »Več kot dodajate 'plina', višji so 'vrtljaji na minuto', pri katerih dela vaš motor v telesu in hitreje se ta motor obrabi« (Teržan, 2002).

Če torej želimo poskrbeti za »motorje« naših zaposlenih, je potrebno nenehno preverjati njihovo zadovoljstvo in iskati vzroke za »dodajanje plina«. Ena od najpogosteje uporabljenih metod je anketa zadovoljstva zaposlenih. Žal pa nam standardna oblika² preverjanja zadovoljstva zaposlenih ne omogoča večdimenzionalnega vpogleda: pove nam, s katerimi dejavniki, ki smo jih vnaprej definirali, zaposleni niso najbolj zadovoljni, ne pove pa nam, kakšna so njihova pričakovanja v zvezi z določenim dejavnikom (ne)zadovoljstva. Kvantitativni pristop nam zameji tudi pogled na »uma-

¹ Drugi dejavniki stresa pri delu so še: premalo časa, nejasne delovne naloge in pristojnosti, odsotnost podpore pri sodelavcih, nadrejenih, razvoj (lasten in podjetja) ni jasen, ni spodbude, nezanesljivost zaposlitve, izpostavljenost predsodkom, delo v neugodnih in /ali nevarnih razmerah. (Teržan, 2002).

² Nekateri ankete zadovoljstva zaposlenih že upoštevajo tudi dimenzijo zelenega zadovoljstva: vprašanja sprašujejo po pričakovani in dejanski stopnji zadovoljstva s posameznim dejavnikom.

zane podrobnosti«, ki pa so pogosto ključne. Res je torej, da nam anketa zadovoljstva zaposlenih omogoča statistično obdelavo, ponavadi pa nam ne pove, kateri so tisti elementi (ne)zadovoljstva, zaradi katerih so nas (nekateri) zaposleni pripravljeno zapustiti (Štular, 2005). Anketo zadovoljstva smo v KOPA Golnik zato dopolnili s kvalitativno metodo izhodnih intervjujev: vsakemu zaposlenemu, ki organizacijo zapušča na lastno željo, pošljemo kratek vprašalnik, kjer ugotovljamo, kako so bili zadovoljni z delovnim mestom, kakšen odnos sta imela z neposredno nadrejenim, kako so bili zadovoljni z nagrajevanjem. Na tej osnovi skušamo identificirati možna področja za izboljšanje, ki jih natančneje raziščemo v pogovoru. Standardni vprašalnik nam omogoča primerjavo posameznih elementov med oddelki oziroma timi, časovni pregled in trende. Pogosto vprašalnik izpolnijo tudi sodelavci, ki se intervjuja kasneje ne želijo udeležiti. Obenem prosimo zadnjega neposredno nadrejenega, da pisno poda svoj komentar k odhodu. Na ta način si lahko ustvarimo bolj objektivno sliko, kot če izvedemo samo izhodni intervju. V obdobju oktober 2002 – december 2005 smo imeli skupno 53 prostovoljnih odhodov, intervjujev se je udeležilo 31 zaposlenih. Podatke obdelamo 1–2-krat letno, identificiramo možna področja za izboljšanje in če se vodstvo odloči, sprejmemo popravljalne ukrepe. Manjše spremembe uvedemo tudi v dogovoru z odgovorno osebo za področje dela, kjer smo ugotovili možnosti za izboljšanje.

Vedno zagotavljamo diskretnost, pred intervjujem natančno opišemo postopek in namen intervjujev in se zaposlenim zahvalimo za sodelovanje.

Izhajamo iz prepričanja, da je vsaka kritika, vsako opozorilo in mnenje dragoceno in se poskušamo iz tega naučiti, kako biti še boljši.

Teorija se sreča s prakso ...

Teorija nas tako uči, da je nova vloga vodje predvsem motivacijska in nič več nadzorna (<http://www.uwex.edu>; <http://www.advise.si>). Skladno z ugotovitvijo, da imajo večino ključev zadovoljstva zaposlenih v rokah vodje, raziskave kažejo, da so najpogostejši vir (ne)zadovoljstva na delovnem mestu. Dober vodja je tako motivator, ki nam nenehno kaže na smiselnost našega dela in je tako ključni dejavnik (ne)zadovoljstva zaposlenih. Statistične analize raziskav zadovoljstva nam tako lahko pokažejo stopnjo zadovoljstva zaposlenih z nadrejenimi, redko pa nam omogočijo širši vpogled v konkretno problematiko.

Da bi teorijo preverili v praksi, smo analizirali kvantitativne in kvalitativne podatke, ki smo jih dobili z izhodnimi intervjuji. Povprečje odgovorov na vprašalnik kaže, da je bilo intervjuvanim jasno, kaj se od njih pričakuje na delovnem mestu, s svojim delovnim mestom so bili na splošno zadovoljni, svojega nadrejenega v vprašalniku ocenjujejo relativno dobro. V povprečju so bili manj zadovoljni z izkoristkom svojega potenciala, prispevkom sodelavcev in občutkom, da je njihovo delo pomembno za KOPA. Niso se mogli opredeliti, da so imeli vpliv na organizacijo dela in na svoje delo. Niso se strinjali s trditvijo, da so imeli vpliv na KOPA kot celoto, relativno nezadovoljni so bili s plačilom za svoje delo. Kljub temu, da so v poprečju označili stres pri vsakodnevem delu kot manjši problem, se niso opredelili, da so imeli za svoje delo dovolj časa.

Skoraj vsi zaposleni so na izhodnem intervjuju poudarili strokovni napredek v času dela v KOPA, zadovoljstvo z izobraževanjem in/ali vlaganjem v njihov strokovni razvoj. Precej (30 % vprašanih) je poudarilo dober, pozitiven odnos v timu, med sodelavci. Kot pozitivno so izpostavili tudi lepo okolje. Zanimivo je, da sta 2 intervjuvanca od 31 poudarila veliko količino dela kot zelo pozitivno.

Medtem ko statistična obdelava vprašalnikov kaže relativno dobro podobo vodje, so v intervjujih zaposleni izpostavili nekaj skupnih točk, kjer imamo vodje v KOPA še priložnosti za izboljšanje:

1. Največ jih je izpostavilo, da jih vodje premalo pohvalimo in spodbujamo, najdemo in izpostavimo pa napake³. Pogrešajo več povratnih informacij o svojem delu (pozitivno ali negativno!), da jim povemo, kje se lahko še izboljšajo.
2. Želijo si več naše pozornosti: poslušaj za težave tima, povratne informacije o ukrepih, ki smo jih v zvezi s tem izvedli; želijo več priložnosti, da izrazijo svoje mnenje, podajo predloge – in da jih seveda upoštevamo ali pa argumentiramo, zakaj niso primerni.
3. Želijo si več »reda«, pravil organizacije dela, da uveljavimo svojo avtoriteto, kadar je to potrebno; da smo pravični do vseh, predvsem pri oblikovanju razporedov dela, ki naj jih potem ne spreminjamo kar naprej.
4. Več posluha moramo imeti za ideje, predloge zaposlenih, se o njih pogovoriti na sestankih in se na osnovi argumentov jasno opredeliti do njih. »Skrivanje problemov pod preprogo« jih moti in poročajo, da na tim to ne deluje stimulatивно.
5. Od nas pričakujejo več informacij, pa tudi (dvosmerne!) komunikacije.
6. Spremembe pogosto uvajamo prehitro in jih o tem pre malo informiramo; kadar uvajamo spremembe, se moramo o tem veliko pogovarjati, predvsem zato, da pomagamo premagati strah pred novostmi.
7. O problemih v timu govorimo odkrito in jih ne skrivajmo ali se pretvarjamo, da jih ni. Pogosto je najtežje problem zaznati in ga pravilno definirati; pustimo sodelavcem, da sodelujejo pri njegovi rešitvi!
8. Poskrbimo za vzdušje v timu: pogovarjamo se odkrito, tudi o neprijetnih stvareh, da izražene ideje in predloge sodelavcev ne kaznujemo, ampak jih spodbujamo – pogosto so predlogi smiselni, izvedba pa bo veliko lažja, saj so spremembo spodbudili sami.

Zaposleni, ki so se udeležili izhodnih intervjujev, so najpogosteje izpostavili, da vodja ni uspel kreirati dobrega delovnega vzdušja; ni znal pokazati na smisel dela, ki ga je delavec opravljal; ni znal ceniti prispevka posameznikov in skupine k izpolnjevanju cilja oddelka, enote, pa tudi organizacije kot celote; zaposlenih ni spodbujal; ni jim dal občutka, da je njihov prispevek k ciljem organizacije pomemben.⁴

³ Zelo spodbudno pa je, da že od konca 1. 2003 niso več poročali o tem, da jim vodje podajajo negativne povratne informacije pred bolniki in/ali sodelavci.

⁴ Rezultati analiz izhodnih pogovorov v letih 2002–2005 v KOPA Golnik.

Kaj torej najpogosteje delamo narobe?

1. Ponavadi ni ključ tisto, kar delamo, temveč tisto, *česar ne delamo*: če se v tem trenutku ne spomite, kdaj ste posamezniku jasno povedali, da cenite njegov prispevek in/ali da je delo dobro opravil, se lahko zanesete, da misli, da tega niste storili.
2. »Nič ni bolj neenako kot to, da vse obravnavate enako.« (Lombardi). Kadarkoli pozitivno povratno informacijo, pohvalo, delovno uspešnost date enako vsem zaposlenim, ste kaznovali tiste, ki delajo več in bolje. Večini zaposlenih se ne zdi pravično, da enako obravnavamo tiste, ki naredijo ravno prav, da »pridejo skozi«, kot tiste, ki so za delo bolj zavzeti in se pri delu potrudijo.
3. *Neučinkovito vodenje težavnih zaposlenih*. Čeprav se vodje trudimo ustvarjati pozitivno delovno okolje, se pogosto s problematičnimi člani delovne skupine ne uspemo učinkovito spopasti. Kadar neučinkovitost toleriramo, tega ostali ne razumejo. Ko poskušajo to razvozlati, ponavadi ugotovijo:
 - a) da se učinkovito in zavzeto delo »ne izplača«,
 - b) da neučinkoviteža iz neznanega razloga favoriziramo,
 - c) da smo šibek, »zanič« vodja.

Katerakoli od teh ugotovitev je za organizacijo problem, predvsem pa za vodjo, saj tako izgublja avtoriteto, tudi iz delovnih in dobrih zaposlenih pa naredi povprečneže. Ali pa nekdanje zaposlene.

Kako pristopiti: enako orodje tako za gospodarstvo kot negospodarstvo?

Da bi na izzive globalnega trga in s tem povezane spremembe odgovorili čim bolj celostno in na osnovi preizkušnih orodij, smo se v KOPA Golnik že l. 2003 priključili pilotnemu projektu uvajanja mednarodnega standarda Vlagatelj v ljudi (VVL), ki ga je v Slovenijo »pripeljal« Andragoški center Slovenije. Kot kandidatka za ocenjevalko standarda sem imela enkratno priložnost opazovati proces uvajanja načel standarda VVL v tržno usmerjeni organizaciji: v času »senčenja« britanskega svetovalca sem spoznavala »notranjo preobrazbo« GfK Gral Iteo-ja. Kljub temu, da gre za povsem različni organizaciji, javni zavod in člana mednarodne tržnoraziskovalne organizacije GfK Group, je bilo presenetljivo, da smo se soočali z zelo podobnimi izzivi, predvsem sklenitvijo kroga med doseganjem ciljev organizacije in ciljev posameznikov. Hkratna vloga svetovalke v GfK Gral Iteo in odgovorne za uvajanje načel standarda v KOPA Golnik mi je tako omogočila razumevanje težav in hkratno gledišče iz različnih perspektiv. Vsekakor lahko na podlagi te izkušnje zapišem, da je standard enako uporaben v različnih okoljih; verjetno predvsem zato, ker je osredinjen na rezultat in ne na način, kako ga dosežemo. Tako smo skupaj iskali najbolj primerne rešitve in načine ter uporabili tisto, za kar smo presodili, da je za naše okolje najbolj primerno. Pravzaprav so edini kriteriji, ali so načela standarda primerna za organizacijo: ali jo zanima zadovoljstvo strank, vlaganje v razvoj zaposlenih za doseganje odličnosti na svojem področju dela, večja učinkovitost dela, usklajenost investiranja v izobraževanje zaposlenih s potrebami organizacije. Če na ta vprašanja odgovorite pritrdilno, je VVL vsekakor primeren benchmark za vas!

Mednarodni standard Vlagatelj v ljudi smo prepoznali kot zelo učinkovito razvojno orodje, saj ponuja smernice in že-

lene rezultate, ne predpisuje pa (pogosto neuporabnih) receptov iz tujih okolij. Dodana vrednost je seveda tudi to, da je standard zasnovan tako, da predstavlja za zaposlene in organizacijo situacijo, kjer pridobita obe strani: zaposleni z investiranjem v lastni razvoj pridobi na zaposljivosti in zmanjša dejavnike stresa, organizacija s kompetentnimi zaposlenimi svoje cilje dosega na bolj učinkovit način, naši bolniki pa dobijo odlične storitve na vseh ravneh. Poseben izziv nam je predstavljalo dejstvo, da se za javne, državne institucije pogosto predvideva, da nas donosnost in zadovoljstvo naših strank načeloma ne zanimata.

Za prepoznavanje področij za izboljšanje smo uporabili različne metode: standardna anketa zadovoljstva zaposlenih (2001 in 2004), izhodni intervjuji (od l. 2002) z diagnostičnimi metodami standarda VVL (akcijski načrt na osnovi pogovora svetovalca z vodstvom KOPA, kratkega vprašalnika za zaposlene in predhodne presoje na osnovi intervjujev z zaposlenimi – vse l. 2004).

Najpomembnejši premiki so:

- Vložek v razvoj zaposlenih je vodstvo prepoznalo kot investicijo, ne strošek.
- Individualni strokovni in osebnostni razvoj zaposlenih je usklajen s cilji KOPA.
- Z uvedbo internih proračunov za izobraževanje smo odgovornost in možnost vpliva na osebni razvoj prepustili zaposlenim in njihovim vodjem.
- V razvoj zaposlenih vlagamo načrtno in spremljamo učinkovitost vložka.
- Razvijamo veščine vodenja in motiviranja vseh vodij, da so zaposlenim pri njihovem razvoju lahko v oporo in da kreirajo primerno vzdušje.
- Izboljšujemo veščine komunikacije za boljše sodelovanje.

Avgusta 2005 smo prestali presojo in se odločili, da se bomo namesto prijetnega dremeža na lovorikah spopadli s področji, kjer imamo še možnosti izboljšav: nadaljnja enotna usposabljanja vodij, večji poudarek na izvajanju letnih pogovorov, izboljševanje veščin komuniciranja, doslednejše izvajanje ukrepov na vseh ravneh in na vseh področjih, več poudarka na timskem delu, zlasti med poklicnimi skupinami.

Standard Vlagatelj v ljudi (Investors in People) je edini mednarodni standard o kakovosti na področju ravnjanja z ljudmi; je preverjen in fleksibilen okvir, ki organizacijam pomaga uspeti z razvijanjem ustreznih potencialov zaposlenih. Standard je nastal v času recesije gospodarstva v Veliki Britaniji na osnovi temeljite analize značilnosti uspešnih podjetij; s pomočjo državne podpore so primerjali zelo uspešna podjetja s tistimi, ki so bila neuspešna. Ugotovili so, da je edina pomembna značilnost uspešnih podjetij njihov aktiven odnos do zaposlenih. Zabeležili so primere dobre prakse, jih umerili in razvrstili, preizkušali in izboljševali, ter tako izoblikovali standard. Vsaka tri leta standard osvežijo in tako zagotavljajo, da je vedno aktualen. Standard se je v Veliki Britaniji s pomočjo državne podpore zelo hitro pokazal kot uspešen in ob praznovanju 10-letnice obstoja je neprofitna družba Investors in People, ki »vodi« standard, zabeležila, da kar tretjina vseh zaposlenih v Veliki Britaniji dela v organizacijah, ki imajo standard VVL.

Smisel?

Seveda je uspešna presoja in laskav naziv velikega pomena, vsekakor pa je naš osnovni motiv zagotoviti zaposlenim usposobljene vodje, ki bodo znali in zmogli usmerjati njihov strokovni in osebni razvoj ter tako pripomogli k nenehnemu iskanju smisla v našem vsakdanjem delu.

Prihajajoče spremembe na področju zdravstva nas bodo prisilile k večanju učinkovitosti dela in zagotavljanju enotnih standardov kakovosti našega dela na vseh področjih, kar bo nedvomno vodilo v korenite spremembe v zdravstvu. Le usposobljeni in motivirani, zavzeti (ne le zadovoljni!) zaposleni bodo sposobni te spremembe uvesti v svoje delo in ohraniti visoko raven storitev ob minimalnem stresu.

Kot prvi korak moramo priznati sodelavce kot enakovredne člane bolnikovega tima, ki pa seveda pokrivajo različne vidike dela.

Literatura

1. Gruban B. Koncept zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 2005; 9: 10–5.
2. Gruban B. Neskladje med besedami in dejanji vodstva vodi v apatijo. Ljubljana: Delo: Delova borza dela, 11. 4. 2006: 17.
3. <http://www.advise.si> – februar 2006.
4. <http://www.amanet.org> – marec 2006.
5. <http://www.entrepreneur.com> – marec 2006.
6. <http://www.uwex.edu> – april 2006.
7. Ložar B. Izkaz stanja neotipljivih virov in intelektualnega kapitala. V: HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 2003; 1: 18–21.
8. Mazzuca P. Strateško upravljanje talentov. HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu 2004; 5: 6–10.
9. Štular S. Namen izhodnega pogovora je iskanje priložnosti za izboljšave. Ljubljana: Finance: Kadri in kariera, 7. 3. 2005: 45.
10. Teržan M. Stres na delovnem mestu: dobro se počutim, delo mi je v veselje! Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu, 2002.

mag. Suzana Štular, univ. dipl. soc.,
pomočnica direktorja za področje
razvoja ljudi pri delu, Bolnišnica
Golnik – Klinični oddelek za pljučne
bolezni in alergijo