

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

URŠA ANTLOGA

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
IN CILJNO VODENJE**

Urša Antloga

POVZETEK

Iz dneva v dan je več novonastalih podjetij, ki poskušajo konkurirati na trgu dela. Na žalost veliko podjetij (pre)hitro propade, zato je v teoretičnem delu zaključne projektne naloge opredeljeno, kaj je vodenje in kaj potrebuje uspešno podjetje. Ljudje so zelo pomemben del vsakega podjetja in v uspešnem podjetju se tega zavedajo, zato je potrebno ljudi motivirati, ocenjevati in nagrajevati. V nalogi so predstavljene bistvene značilnosti vloge managerja in ljudi v podjetju ter uspešnega tima. Empirični del temelji na anketi, s katero so pridobljeni podatki o zadovoljstvu zaposlenih, kaj jim je pri opravljanju dela pomembno in kaj ne. Rezultati izvedene raziskave so prikazani tudi grafično, na podlagi preučenega so ovrednotene hipoteze in navedene ugotovitve s priporočili glede motiviranja za delo in zadovoljstva zaposlenih v podjetjih.

Ključne besede: vodenje, uspešno podjetje, ljudje, motiviranje, ocenjevanje, nagrajevanje, zadovoljstvo zaposlenih.

SUMMARY

Day by day more and more companies, which are trying to compete on the labor market, are established. Unfortunately, many of them collapse too fast. In the first-theoretical part of my diploma paper I defined the meaning of leadership and the needs required for every successful company. People are very important part of every company. Successful company is aware that employees must be motivated, evaluated in also appropriately rewarded. Furthermore, the role of manager and employees in the company is briefly presented and the importance of a successful team is described, too. The second-empirical part of my diploma paper is based on the employee satisfaction questionnaire, which serves to explain what things are important for employees at work. I made the analysis of the collected data and I also graphically displayed the results. I evaluated the hypotheses, which were given at the very beginning. Finally, I made some conclusions and gave useful recommendations how to improve employee satisfaction in companies.

Key words: leadership, successful company, people-employees, motivation, evaluation, rewards, employee satisfaction.

UDK: 005.32:331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici, doc. dr. Zlatki Meško Štok, za njeno prijazno mentorstvo, cenjeno strokovno pomoč, nasvete in spodbudo pri pisanju zaključne projektne naloge.

Hvala vsem profesorjem in asistentom, ki so me poučevali in obogatili z znanjem.

Iskrena hvala mami Pavli, ki mi je ves čas študija stala ob strani, me spodbujala in podpirala.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredeleitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve projektne naloge.....	3
2	Management uspešnega podjetja	5
2.1	Uspešno podjetje.....	5
2.2	Poslovni načrt.....	6
2.3	Vloga managerja v podjetju.....	7
2.4	Vloga ljudi v podjetju.....	8
2.5	Komunikacija v podjetju.....	8
3	Management sodelavcev in zadovoljstvo zaposlenih	11
3.1	Temeljni odnosi do sodelavcev.....	11
3.2	Motivacija sodelavcev.....	12
3.3	Ocenjevanje sodelavcev.....	14
3.4	Nagrajevanje sodelavcev.....	15
4	Vodenje ljudi k izidu	17
4.1	Kaj je vodenje.....	17
4.2	Slogi vodenja.....	18
4.3	Motiviranje ljudi.....	21
4.4	Vodenje ljudi k pozitivni klimi podjetja.....	22
5	Tim	24
5.1	Uspešen tim.....	24
5.2	Osebnostne lastnosti vodje.....	25
5.3	Osebnostne lastnosti ljudi in njihove vloge.....	26
5.4	Komunikacija.....	27
6	Raziskava	28
6.1	Analiza raziskave.....	28
6.2	Ovrednotenje hipotez.....	34
6.3	Ugotovitve in priporočila.....	37
7	Sklep	39
	Literatura	41
	Prilogi	43

SLIKE

Slika 1:	Hierarhija potreb Abraham Maslowa.....	13
Slika 2:	Razpoložljivi čas, ki ga ima vodja na voljo za urejanje zadeve.....	19
Slika 3:	Vodja se ukvarja z zadevo ali s sodelavcem.....	20
Slika 4:	Psihološke razsežnosti osebnosti	26
Slika 5:	Število anketirancev po spolu	28
Slika 6:	Starost anketirancev	29
Slika 7:	Izobrazba anketirancev	29
Slika 8:	Višina neto mesečne plače	30
Slika 9:	Skupna delovna doba	30
Slika 10:	Zaposlenost anketirancev glede delovnega razmerja.....	31
Slika 11:	Število zaposlenih v podjetju	31
Slika 12:	Uspešnost podjetja	32
Slika 13:	Ocena lastnega dela.....	32
Slika 14:	Pomembni dejavniki za uspešno delo v podjetju	33
Slika 15:	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu	34
Slika 16:	Pomembnost pohvale in nagrade pri delu	35
Slika 17:	Uspešnost podjetja	35
Slika 18:	Zadovoljstvo zaposlenih	36
Slika 19:	Odnos zaposlenih do dela	36

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Želja skoraj vsakogar je, da bi bil uspešen in bogat. Za premnoge so to le sanje, pravljica, ki se nikoli ne bo uresničila. Zgodb, ki govorijo o tem, kako so preprosti ljudje uspeli in postali uspešni ter bogati, je veliko. Prav toliko pa je tudi zgodb, ki govorijo o polomu velikih podjetij, ki so na videz imela vse. Na drugi strani so posledice nepravilnih odločitev nekaterih ljudi in recesija pripeljale tako daleč, da se zdi zgodba o uspehu znanstvena fantastika, še posebno za malega človeka, ki se iz dneva v dan bori za osnovno eksistenco in si niti ne upa pomisliti, da bi lahko imel kaj več. Ali je res tako? Je res težko biti uspešen?

Vse, kar se nam v življenju dogaja, je stvar naše lastne odločitve in za vse, kar storimo, smo odgovorni sami (Stutely 2003, 12). Naš uspeh je odvisen od nas samih, sami smo kreatorji lastne usode in sami smo tisti, ki se odločamo, ali želimo biti uspešni ali ne (Brajša 1996, 10 in 20). Uspeh je odvisen od vizije in sposobnosti vodij (Krause 1999, 1). Ko se človek odloči, da bo naredil usodni korak in tvegal, se mora zavedati, da lahke poti ni, da mora delati vsako stvar posebej ter da kar raste urno, tako hitro tudi propade, kar raste počasi, pa ostane (Stutely 2003, 14–15).

Ni težko ustanoviti podjetje, težje ga je obdržati in iz njega narediti podjetje, ki bo uspešno in bomo z njim lahko gradili imperij ter s tem zagotovili osnovno eksistenco nam samim in še komu drugemu. Kaj dejansko pomeni uspešno podjetje, predstavlja temo, pri kateri se soočajo številna zelo različna mnenja. Ali je to podjetje, ki prinaša veliko dobička, je prijazno do zaposlenih, naredi veliko za ljudi itd.? Kakršnokoli definicijo bi upoštevali kot pojem uspešnega podjetja, vsa bi imela skupno, da podjetja ne morejo obstajati in se razvijati brez ljudi, saj je podjetje živ družbeni organizem (Brajša 1996, 14). Ljudje so tisti, ki določajo podjetju tempo, brez njih podjetje ne obstaja. Prav tako pa mora biti uspešno in dobro podjetje zgrajeno na štirih temeljih: trgu, človeku, kapitalu in okolju (Brajša 1996, 13). Poleg vsega je nujno, da ima podjetje dober poslovni načrt (Stutely 2003, 11), predvsem pa je v podjetju najbolj pomemben dober vodja (Krause 1999, 8 in 98; Brajša 1996, 15).

Vodja mora biti samodiscipliniran, z natančno vizijo namena in dosežkov, odgovoren, z znanjem, s skladnostjo in dobrim zgledom (Krause 1999, 9–11). Dober vodja ima zgrajeno natančno shemo podjetja in zaposlenih ljudi, ki jih dejansko rabi, ne pa ljudi, ki bi jih mogoče nekoč rabil oziroma so mu jih drugi ponudili (Keenan 1996, 6–7). Vsekakor pa uspešno podjetje ne more obstati brez dobrega managerja, kajti samo ta zna uporabljati človeške rezerve in potenciale v podjetju (Brajša 1996, 13–14). Dober manager je strokovnjak, dober igralec, bojevnik in povezovalc (prav tam, 91). To je oseba, ki dobro pozna sebe, svoje sposobnosti, je disciplinirana, dovezetna za novosti, se zna odločiti, voditi (Allan 1990, 101–

103), zna sprejemati posledice svojih dejanj, ne beži in tudi pri napačnih odločitvah odreagira odgovorno (Fisher, Ury in Patton 1997, 17–19).

Ker so ljudje tisti, ki dejansko vodijo podjetje, je pomembna tudi izbira ostalega kadra, sodelavcev, iz katerih se bo dalo izoblikovati dober tim. Izbira novih sodelavcev je pomembna odločitev, način, kako jih pridobimo in obdržimo, pa neposredno vpliva na delo v podjetju (Keenan 1996, 5). Ko vodja izbira kader, mora vedeti, kaj dejansko potrebuje, zbrati podatke o trgu dela, sestaviti pravilna vprašanja za pogovor z možnimi kandidati, pravilno voditi pogovor in dobro oceniti ljudi. Nič ni narobe, če pri tem uporabi psihološke osebne teste, ponekod so celo zaželeni (prav tam, 56–57). Dobro in uspešno podjetje potrebuje namreč motivirane managerje in sodelavce (Brajša 1996, 15). V podjetju se morajo zavedati, da so ljudje temelj uspeha, da je ljubezen skrivnost skupnega uspeha, da je znanje skrivnost resnične uspešnosti, da so samo motivirani ljudje lahko uspešni, da le vodenje s spoštovanjem pripelje do skupnega uspeha, da timsko delo dela čudeže in da kakovostna komunikacija zagotavlja uspeh ter preživetje podjetja (prav tam, 16). Med sodelavci vsekakor mora biti dobra komunikacija, kajti samo ta ustvarja pozitivno klimo (Popovič in Zajc 2002, 67), ki daje možnosti, da se podjetje razvija, je inovativno in blizu svojim potrošnikom.

Temelj uspeha vseh podjetij je torej ravno v ljudeh. Umetnost pa je, kako te ljudi voditi. Slogov je veliko, prav tako pristopov, ki so odvisni od vodij samih in od tega, kaj vodja želi od podjetja. Definitivno pa je zadovoljstvo zaposlenih tudi osnova, da vodja lahko uspešno vodi svoje podjetje. Dejstvo je, da morajo biti ljudje zadovoljni, motivirani in delati v prijetnem delovnem okolju ter za svoje delo dobiti ustrezno nagrado in pohvalo.

Ni težko ustanoviti podjetja, najtežje je to podjetje vzdrževati, voditi in iz njega ustvariti uspešno podjetje. Ni nemogoče, le upoštevati je treba spoznanja, ki so jih uspešni podjetniki, strokovnjaki in raziskave potrdili za tiste pristope, ki vodijo k uspehu. Težko je v svetu podjetništva izumljati nove stvari, ker je bilo že vse izumljeno. Nove so le kombinacije pristopov, ki si jih mora vsak uspešen vodja prilagoditi glede na lastno znanje in ljudi, ki soustvarjajo njegovo podjetje.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen projektne naloge je preučiti zadovoljstvo zaposlenih in ciljno vodenje, ki pripomore k boljšemu vodenju ljudi in zadovoljstvu zaposlenih, ter podati metode, ki vodijo do uspešnega pristopa vodenja ljudi k izidu. S pomočjo anketnega vprašalnika želimo ugotoviti, kateri dejavniki so za zaposlene pomembni in kaj je nepomembno za uspešno vodenje ljudi k načrtovanim izidom.

Cilji naloge so:

- preučiti domačo in tujo literaturo s področja vodenja,

- ugotoviti, kateri dejavniki so tisti, ki vplivajo na uspešnost podjetja,
- ugotoviti, kako pomembni so dobri odnosi, komunikacija in sodelovanje med ljudmi,
- ugotoviti, kakšna je dobra motivacija za ljudi,
- ugotoviti, kaj je za zaposlene pomembno pri vodenju ljudi k izidom (na osnovi izpolnjenih anketnih vprašalnikov).

Zastavljene hipoteze:

- Hipoteza 1: Kakovost zaposlenih je pomembna za uspešno podjetje.
- Hipoteza 2: Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od vodstva podjetja.
- Hipoteza 3: Zaposleni se pri opravljanju dela bolj trudijo, če delo opravljajo z veseljem in so ponosni nanj.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev projektne naloge

V teoretičnem delu projektne naloge smo na osnovi domače in tuje literature podrobno opredelili in predstavili, kakšno je uspešno podjetje, kaj je vodenje, slog vodenja ter tim. Uporabili smo induktivno-deduktivno metodo kot metodo sklepanja od splošnega k bolj podrobnemu in obratno. Literaturo smo najprej zbrali in preučili. Pri kompleksnih primerih in bolj podrobni analizi smo si pomagali s sintetično metodo in tako združevali splošne pojme v sestavljene oziroma strnili različne pojme v celoto. Pri analiziranju slogov smo uporabili komparativno metodo, saj je to metoda primerjav in stopnjevanja.

V empiričnem delu projektne naloge smo uporabili primarni vir podatkov – podatke smo zbrali s pomočjo vprašalnikov, ki smo jih za izpolnjevanje ponudili anketirancem. Anketirali smo 100 naključno izbranih ljudi v celjski regiji. Anketa je bila izvedena v maju in juniju 2011. Vprašalnike so izpolnjevale samo zaposlene polnoletne osebe (za določen ali nedoločen čas) obeh spolov, ki imajo vsaj tri leta skupne delovne dobe v trgovskih podjetjih. Namen ankete je pridobiti podatke o zadovoljstvu zaposlenih, kaj jim je pri delu pomembno in kaj ne ter kako vodstvo vpliva na poslovni izid podjetja. S pomočjo statistične metode smo obdelali podatke v programu Microsoft Excel in jih nato grafično in tabelno prikazali in obrazložili.

1.4 Predpostavke in omejitve projektne naloge

Predpostavili smo, da so ljudje (njihovo zadovoljstvo, odnosi z vodji, dobro oblikovan tim) najpomembnejši za uspešno podjetje.

Omejitev v nalogi je prav tako povezana z anketiranimi, saj smo se omejili na zaposlene v različnih trgovskih podjetjih v celjski regiji, ki so zaposleni za določen ali nedoločen čas in imajo vsaj tri leta skupne delovne dobe.

Določeno omejitev je predstavljalo tudi to, da ne moremo vplivati na resnost pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, prav tako ne moremo jamčiti istovetnosti podatkov.

2 MANAGEMENT USPEŠNEGA PODJETJA

»Skrivnost uspešnega managementa so zadovoljene potrebe sodelavcev, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do ljudi,« pravi Brajša (1996, 77).

2.1 Uspešno podjetje

Podjetje, ki želi biti uspešno, potrebuje dobre managerje, ki jim je več do uspeha kot do tega, da bi se izognili neuspehom. To so managerji z veliko znanja in izkušnjami, polni optimizma, s smislom za sodelovanje z drugimi ljudmi in z veliko življenjske energije. Takšni managerji so nosilci sprememb v podjetju in usmerjeni v razvoj zaposlenih in iskanje sodelavcev, ki bodo znali reševati probleme (Merkač Skok 2005, 256).

Brajša (1996, 20) pravi, da je človek skrivnost uspešnega podjetja. »Brez ljudi ni podjetja, brez dobrih ljudi ni uspešnega podjetja. Ljudje so najdragocenejši in najpomembnejši del vsakega podjetja« (Brajša 1996, 22). Človek postaja v podjetju nenadomestljiv in najpomembnejši instrument ustvarjalne iznajdljivosti. Najti moramo dobre sodelavce ter jih nenehno vzdrževati in razvijati njihove osebnosti. Uspešnost podjetja je odvisna od načina motiviranja, navdihovanja, komunikacije, vodenja, spoštovanja, zaupanja, obveščanja, navdušenja, skupne vizije, dostojanstva, občutka lastne vrednosti (Brajša, 1996, 22–23).

V dobi hude konkurence in hitrih sprememb potrebuje podjetje veliko več kot spremembe. Potrebuje spremembe, ki so fleksibilne in ki bodo omogočile dolgoročne spremembe pri izboljšavi kvalitete in produktivnosti. Podjetje mora biti odprto za spremembe v vseh aktivnostih na vseh nivojih. Za izboljšavo poslovanja potrebuje podjetje zaposlene, ki so sposobni te inovacije in spremembe sprejeti (Pascarella in Frohman 1990, 1).

Uspešnost podjetja nam pove, ali podjetje opravlja pravo dejavnost za doseganje ciljev. Merimo jo kot razmerje med izidi, rezultati dela in zastavljenimi cilji sistema v izbranem časovnem obdobju. V finančnem pogledu lahko merimo uspešnost kot razmerje med izidi in sredstvi, pri financiranju pa kot razmerje med izidom in kapitalom (Tavčar 1996, 29).

Če želi podjetje uspešno delovati, potrebuje delavce, ki se s podjetjem zelo identificirajo in čutijo do njega močno pripadnost (Popovič in Zajc 2002, 66). V podjetju so (prav tam 2002, 66):

- delavci, ki so samo telesno navzoči v podjetju in imajo »izklopljene« možgane;
- delavci, ki so telesno navzoči in z možgani, ampak svoje identitete ne želijo istovetiti s podjetjem;
- delavci, ki se s podjetjem zelo identificirajo in čutijo močno pripadnost.

2.2 Poslovni načrt

»Poslovni načrt opredeljuje metode vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti.« (Stutely 2003, 8)

Poslovni načrt vključuje pregled trenutnega stanja organizacije in označitev splošne poslovne strategije za na primer pet let s podrobno opredeljenim proračunom in delovnim načrtom za prihodnje leto. Načrt in strategija pokrivata vsa področja poslovanja. Poslovni načrt je izhodiščna točka podjetja, je izris poti do cilja in opozarja na večja tveganja. Ponuja strategijo za soočenje z ovirami in težavami. Če je poslovni načrt dober, potem se ve, kje je podjetje začelo, kam gre in kako do tja priti. Poslovni načrt se uporablja za različne namene, v glavnem pa so poslovni načrti uradni izraz postopka načrtovanja, orodje za operativno poslovno vodstvo, prošnja za sredstva in ogrodje za odobritev. Za vodenje podjetja je poslovni načrt življenjsko pomemben (Stutely, 2003, 8–10).

Poslovni načrt naj obsega 20 do 40 strani. Dobro je, če je razdeljen na poglavja, mora biti jedrnat in lahko berljiv (prav tam, 15).

Stutely (2003, 12) svetuje deset korakov, na podlagi katerih nastane uspešen poslovni načrt. Sestavljalec načrta mora (prav tam):

- opredeliti svoje poslovne dejavnosti;
- opredeliti trenutno stanje posla;
- opredeliti trg, konkurenco in svoj položaj na trgu;
- opredeliti svoje cilje za čas trajanja izvedbe načrta;
- razviti strategijo za dosego ciljev;
- poiskati tveganja in priložnosti;
- razviti strategijo za zmanjšanje tveganj in izkoriščanje priložnosti;
- strategije predelati v delovne načrte;
- napovedati prihodke in odhodke ter izdelati finančni načrt;
- vse to jedrnato zapisati.

Koraki so tesno povezani med seboj in vplivajo drug na drugega. Za boljši izid dodaja še dva koraka (prav tam):

- pridobiti si je treba odobritev;
- načrt je treba uporabiti.

Najboljše poslovne načrte razvijajo celotne ekipe, za poslovni načrt naj bo odgovoren direktor podjetja ali poslovne enote. Ločimo dva pristopa (Stutely 2003, 17):

- od vrha navzdol: vodilni postavijo strategijo, podrejenim pa prepustijo razvoj načrta;
- od spodaj navzgor: operativni poslovodje sestavijo načrte, nato pa jih pošljejo nadrejenim kot osnovo za strateško načrtovanje.

Najboljša kombinacija je, ko vodilni sestavijo strategijo, operativni poslovodje v okviru strategije razvijejo svoje načrte, potem pa se celotni postopek pregleda in po potrebi dopolni, vodilni pa ga potrdijo (Stutely 2003, 17).

2.3 Vloga managerja v podjetju

Upravljalci, lastniki podjetja ali drugi razpolagalci najamejo managerja zato, da zagotovijo učinkovito in uspešno delovanje organizacije (Tavčar 1997, 2).

Kralj (2005, 19) pravi, da je manager vsaka oseba, ki v podjetju odloča in ki snuje, planira, vodi, organizira, usmerja ter nadzoruje delovanje podjetja. Manager vodi poslovanja podjetja (lahko le posle podjetja) in ljudi v podjetju.

Manager mora obvladati delovanje omejenega števila podrejenih sodelavcev. Dober manager napravi, da je dva in dva vsaj pet ali več, kar pomeni, da so skupni izidi delovanja posameznikov zaradi učinkov složnega sodelovanja in dopolnjevanja večji od enostavnega seštevka (Tavčar 1997, 2). Manager vpliva na delavce le, če ima zmožnosti za dajanje ali odzemanje zadostnih potreb po ugledu in samouresničevanju (Tavčar 1997, 21).

Vloge managerjev so med seboj povezane, lahko pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v raznih podjetjih, času delovanja in okolju. Vloga je ustaljena oblika načina vedenja (Možina idr. 1994, 20–22).

Poznamo različne vrste vlog managerjev (prav tam, 20–22):

- *Medosebne (odnosi med ljudmi):*
 - zastopniška vloga: nanaša se na zastopanje organizacije;
 - voditeljska vloga: povezana je z vplivanjem in usmerjanjem sodelavcev;
 - povezovalna vloga: nanaša se na povezovanje organizacije z okoljem.
- *Informacijske (informiranje in mreža stikov):*
 - pregledovalna vloga: sestavljena je iz iskanja, dobivanja in pregledovanja informacij;
 - posredovalna vloga: posredovanje informacij članom organizacije;
 - predstavniška vloga: dajanje ustreznih informacij drugim, predvsem pa javnosti.
- *Odločevalske (vključuje podjetniške odločitve, razdeljevanje virov, pogajanja, reševanje problemov):*
 - podjetniška vloga: planiranje, izvajanje novih programov ali dejavnosti;
 - vloga razreševanja problemov: razreševanje problemov, odpravljanje motenj;
 - razdeljevalska vloga: odločanje med nasprotujočimi zahtevami za vire;
 - pogajalska vloga: iskanje skupnega dogovora.

2.4 Vloga ljudi v podjetju

Delitev vlog v organizaciji določa, da top management vodi in odgovarja za kadrovski management, linijski managerji pa so v celoti odgovorni za njegovo izvajanje in uspeh (Merkač Skok 2005, 23–24):

- top management je odgovoren za strategijo, filozofijo in politiko ravnanja na področju ravnanja z ljudmi;
- linijski management je odgovoren za izvajanje in uspeh;
- kadrovski management je vključen v top management, so svetovalci managementu, managerji sprememb, zagotavljajo usklajevanje kadrovske in poslovne strategije, so iniciatorji in inovatorji politike in prakse na področju ravnanja z ljudmi; kadrovske strokovne službe so odgovorne za razvoj in vzdrževanje sistema, zagotavljanje skladnosti delov sistema in so strokovna podpora področju in managementu;
- posameznik je odgovoren vsak zase, mora se odzivati, dolžan se je usposablјati in biti proaktiven, odgovoren je za svojo kariero in osebni razvoj.

Tavčar (1996, 27–28) pravi, da se v podjetju izoblikujejo tri temeljne vloge, ki veljajo tako v majhnih kot tudi velikih podjetjih. Poleg vloge managerjev sta to še vloga upravljalcev in vloga izvajalcev. »Iz treh temeljnih vlog sledi tudi temeljna delitev dela v podjetju na upravljanje, ki ga upravljajo upravljalci, na poslovanje, ki ga opravljajo managerji, in na izvajanje, ki je naloga izvajalcev« (prav tam):

- upravljanje je naloga lastnikov podjetja, upravljalcev (nadzornega sveta, skupščine) in obsega izvirne odločitve, ki zadevajo smotre in zamisli o vseh vidikih temeljne, razvojne in tekoče politike podjetja;
- poslovanje je naloga managerjev in obsega izvedene, izvršilne odločitve v razvojni in tekoči politiki;
- izvajanje opravljajo izvajalci, njihovo delo pa obsega izvajalne odločitve; managerji načrtujejo in organizirajo delo izvajalcev, jih usmerjajo in nadzorujejo.

Nosilci teh treh temeljnih vlog ravnajo tako v lastnem interesu kot tudi interesu podjetja, pri tem morajo spoštovati razmejitve vlog v podjetju (Tavčar 1996, 28):

- »upravljalci se praviloma ne vmešavajo v dejavnost managerjev«;
- managerji se ne morejo vmešavati v dejavnost upravljalcev in poslovodniki ne prevzemajo dela izvajalcev;
- »izvajalci se ne mešajo v delo managerja«.

2.5 Komunikacija v podjetju

»Komunikacija je prenos sporočil in razumevanja od oddajnika do sprejemnika po komunikacijskem kanalu.« (Kramar Zupan 2009, 153)

Komunikacija je osnovna sestavina človekovega vsakdanjega življenja v okolju, v katerem živi, tako na delovnem mestu, v podjetju kot tudi v družini, družbi. Komunikacijska raven v podjetju je odvisna od temeljnih lastnosti delavcev, še posebej od vodstva (Popovič in Zajc 2002, 39, 66). »Na podlagi komunikacije razvijamo in ohranjamo lastno osebnost, medosebne odnose, prilagojenost in skupno delovanje.« (Popovič in Zajc 2002, 39).

Komunikacijski sistem sestavljajo: pošiljatelj, prejemnik, komunikacijska pot in sporočilo. Komuniciranje je učinkovito takrat, ko prejemnik razume sporočilo, kot ga je pošiljatelj zasnoval. Vodja lahko pri komuniciranju s sodelavci izbere različne komunikacijske kanale. O problemu lahko razpravlja osebno, lahko uporablja telefon, napiše e-pošto, pošilja neposredna sporočila in podobno (Kramar Zupan 2009, 153–154).

Komuniciranje v podjetju lahko poteka enosmerno ali dvosmerno. Pri enosmernem komuniciranju potuje sporočilo v eno smer, od pošiljatelja k prejemniku. Takšno komuniciranje poteka hitreje in je na videz bolj urejeno, vendar primerno le za posredovanje enostavnih sporočil. Pri dvosmernem komuniciranju potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Prejemnik sporočilo razume in se nanj tudi odzove. Pojavijo se razprave, vprašanja in prekinitve ter nastaja skupni jezik za sporazumevanje (Tavčar 1997, 29–30).

Zelo pomembno je sporazumevanje s sodelavci, saj pozitivno vpliva na razpoloženje na delovnem mestu in posledično na delovno storilnost. Spoštovati in ceniti moramo stališča in mnenja sodelavcev, na ta način je delovno razpoloženje pozitivno, čutiti je večjo pripadnost podjetju, rojevajo pa se tudi nove zamisli. Pomembno je, da tako vsi zaposleni kot tudi vodstvo pazi na primerno komunikacijo in medsebojne odnose. Vsak sodelavec je vreden spoštovanja ne glede na to, kakšno delo opravlja, kakšno izobrazbo ima ali od kod prihaja (Popovič in Zajc 2002, 67). Pri komunikaciji s sodelavci je potrebno upoštevati (prav tam):

- če smo dogovorjeni za določeno uro, moramo biti točni;
- smo vljudni in prijazni;
- sogovornika poslušamo do konca in mu ne segamo v besedo;
- ne bojimo se vprašati, kar nas zanima, ob pravi priložnosti postavimo ustrezno vprašanje;
- pomembna je tudi nebesedna komunikacija;
- vljudno se poslovimo ter pokažemo, da nam je pogovor koristil.

Medosebna komunikacija je sporazumevanje v manjših skupinah, podjetju, družini, šoli. Lahko je zavedno ali nezavedno, načrtno ali nenačrtno, hoteno ali nehoteno pošiljanje sporočil, ki nastaja v različnih odnosih med ljudmi. O nepopolni komunikaciji govorimo, ko so sporočila poslana nezavedno, nenačrtno ali nehoteno in brez želje po odzivu nanje, ter popolni komunikaciji, ko so sporočila poslana zavedno, načrtno ali hoteno in pričakujemo povratno informacijo. Pri sporočanju je pomembno, kdo sporoča, komu sporoča, kaj je vsebina sporočila, s kakšnimi sredstvi se sporoča in s kakšnim učinkom, kakšna je reakcija na sporočilo. Prejemnik lahko vsebino sporočila razume, vendar ni nujno, da razume njegov

namen in sporočilo razume po svoje, posledično se enako sporočilo različno razume. Za dobro komunikacijo morata imeti poslano in sprejeto sporočilo enak pomen. To pa lahko dosežemo, če sogovornika tudi gledamo in ocenjujemo njegovo neverbalno vedenje in ne samo poslušamo. Pomembno je, da dobimo od njega povratno informacijo (Popovič in Zajc 2002, 66–67).

Za uspešno komunikacijo so pomembni tudi odnosi med sogovorniki. Odnosi v medosebni komunikacij imajo štiri osnovne oblike (prav tam, 70):

- »ali jaz ali ti« (v bistvu gre za nesporazumevanje in bolj za prevlado, kdo bo koga premagal, enako razmišljanju, »če ne zmagam, sem poraženec«);
- »jaz ali ti« (ta oblika je toga in se že vnaprej ve, kdo je gospodar in kdo obvladuje položaj. Ena oseba govori, druga pa posluša – ni pomembna vsebina pogovora, ampak kdo govori);
- »jaz nad tabo« (je prikrita komunikacija in pri tej obliki ni nič jasno, na primer, »ti si sicer prvi, jaz pa odločam«);
- »tako jaz kot ti« (pri tej obliki sta partnerja enakopravna in se dopolnjujeta, vsebina komunikacije je v ospredju, položaj sogovornikov pa se gleda na vsebino spreminja; pridobita oba, nihče ne izgubi, pravzaprav je pogajanje različnih partnerjev za dosego cilja – cilj te oblike komunikacije je obojestransko zadovoljstvo).

3 MANAGEMENT SODELAVCEV IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Da bi se podjetje izognilo posledicam nezadovoljstva zaposlenih, kot so odpoved delovnega razmerja, zamude pri prihodu na delo, tatvine, odsotnost z dela in podobno, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, pa čeprav včasih v škodo drugih rezultatov podjetja (Treven 1998, 131).

3.1 Temeljni odnosi do sodelavcev

Dve stališči, dve teoriji oziroma filozofiji o ljudeh je oblikoval Douglas McGregor (Rüttinger 1989; Rahn 1992; Ziglar 1991 v Brajša, 1996, 73–74):

- Teorija X: ljudem ne smemo verjeti, ne zanimajo se za delo, so neodgovorni in jih je treba nenehno nadzorovati in voditi. Takšno negativno stališče je vzrok, da je treba na sodelavce nenehno pritiskati, jih strogo voditi, nadzorovati in uporabljati avtoritativni način vodenja ter jim groziti z ukrepi. Sodelavcem moramo določiti cilje, postavljati toge in nepopustljive smernice ter nagrajevati ubogljive in kaznovati neubogljive. To je negativni management, v katerem prevladuje mnenje, da so ljudje po naravi leni in da jih je treba k delu siliti ter da je njihova plača najpomembnejša spodbuda in jih je treba za to nenehno prisiljevati ali podkupovati.
- Teorija Y: ljudem je treba verjeti, radi delajo, so odgovorni in sposobni samostojnega mišljenja. Pozitivno stališče predvideva, da radi sprejemajo predlagane cilje, da so sposobni, ustvarjalni in samodisciplinirani ter predstavljajo potencial. Z nagrajevanjem in omogočanjem osebnega razvoja lahko nanje najboljše vplivamo. Od sodelavcev moramo veliko pričakovati, skrbeti za čim večje nagrajevanje in jim postavljati visoke norme ter jih pravično in dosledno tudi izvajati. To je pozitiven management, v katerem prevladuje mnenje, da ljudje radi delajo, so na vseh ravneh ustvarjalni, se odzivajo pozitivno, če jim pristopimo kot k odraslemu partnerju, ter jim je najpomembnejši samonadzor, priznavanje in samopotrjevanje pa sta jim enako pomembna kot motivacija in plača.

Uspešni manager ima svoje sodelavce rad in jim zaupa, neuspešni manager pa svojih delavcev ne mara in jim ne zaupa. Manager spodbuja s svojim pozitivnim ali negativnim odnosom do podjetja in sodelavcev pozitiven ali negativen odnos sodelavcev do podjetja in sebe. Manager, ki želi svoje sodelavce uspešno motivirati, mora imeti pozitiven odnos do ljudi, sodelavcev. Posameznikova pozitivna ali negativna mnenja o drugih bistveno vplivajo na njihovo vedenje do nas. V sodelavcih moramo iskati dobro in pozitivno (Brajša 1996, 74, 76 in 77).

Vodja mora dajati zgled sodelavcem, tako profesionalno kot tudi po osebni plati, kako je treba stvari opraviti, počne, kar je prav in se vzdržuje dejavnosti, za katere meni, da so neprimerne, ter se izobražuje skladno z najvišjimi merili svojega poklica (Krause 1999, 98–99).

Psihološka pogodba je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe in ponazarja psihološki odnos med zaposlenim in podjetjem, ki pa temelji na njunem medsebojnem psihološkem sporazumu. Psihološka pogodba se sklene v vsakem primeru, ne glede na to, ali gre za zavedno ali nezavedno sklenitev in ali smo jo definirali v pisni obliki ali ne. Vedno pride do medsebojnega psihološkega dogovora, najpogosteje se sklene, ne da bi za to sploh vedeli (Mihalič 2007, 10). Vodstvo z uvedbo mehanizma psiholoških pogodb sporoča zaposlenim, da se trudijo postati zaposlenim prijazno podjetje, da je pomembnem vsak posameznik, da so neposredni vodje pripravljeni prilagajati vodenje vsakemu zaposlenemu posebej, da se vodstvo želi v čim večji meri približati potrebam in željam zaposlenih ter da za uspešen poslovni odnos ni dovolj dogovor na osnovi pogodbe o zaposlitvi in podobno. Vse to pa vpliva na razvoj dobre, pozitivne klime v podjetju. Z uvedbo splošnih ukrepov za večje zadovoljstvo zaposlenih nikoli ne moremo vsem posameznikom popolnoma ugoditi, z uporabo psihološke pogodbe pa je to mogoče (prav tam, 88).

3.2 Motivacija sodelavcev

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju, da bi s tem uresničili svoje interese.« (Kralj 2005, 452)

Motivacija v skupini deluje, če imajo vsi občutek, da so enotni, da gredo v isto smer ter da se pri tem medsebojno podpirajo (Kutzschenbach 2000, 96).

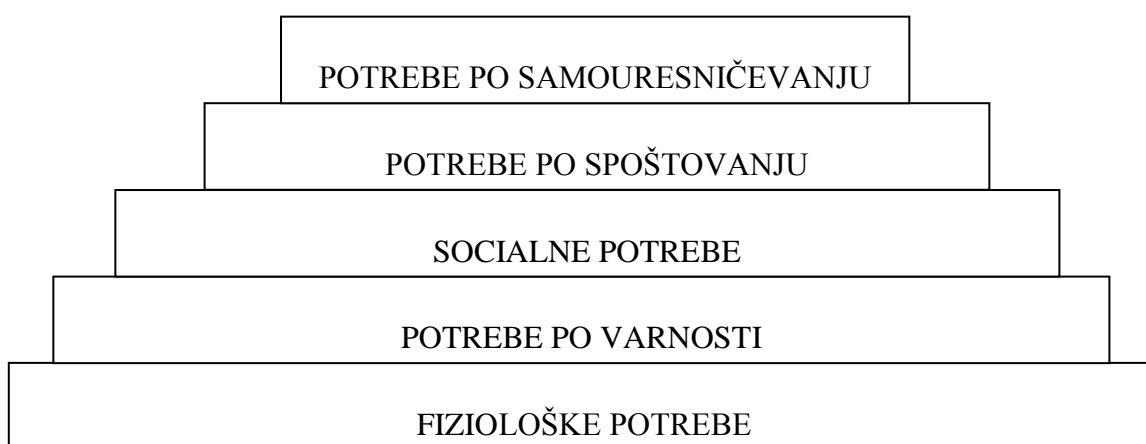
Managerji uporabljajo motiviranje kot sredstvo vplivanja na zaposlene, da bi s svojim delom uresničevali tako svoje cilje kot tudi cilje podjetja. Osnovo motiviranja lahko najdemo o teorijah potreb (Kralj 2005, 445). »Potreba je močan občutek pomanjkanja nečesa, ki povzroča neprijeten občutek in sili osebo k zmanjševanju nastale napetosti.« (prav tam)

Cilji in potrebe so med seboj povezani. Potrebe niso nujno vidne navzven in izhajajo iz ljudi samih. Cilji pa so vidni tudi navzven in tudi bolj merljivi. Cilji in potrebe so odvisni od posameznika, od okolja in od časa, se medsebojno prilagajajo in omejujejo. Motiviranje mora voditi k usklajenemu delovanju zaposlenih, za doseganje skupnih ciljev pa motivirani zaposleni delujejo usklajeno (Kramar Zupan 2009, 157–158).

V strokovni literaturi najdemo različne motivacijske teorije, najbolj značilna in uporabljena teorija je motivacijska teorija Maslowa, ki temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb (Kramar Zupan 2009, 158). Po teoriji Abrahama Maslowa spadajo med temeljne skupine človeških potreb, ki jih je treba zadovoljevati po hierarhičnem vrstnem redu (Treven 1998, 114; Kramar Zupan 2009, 158):

1. Fiziološke potrebe: človek se jih ne more naučiti, ampak jih pridobi ob rojstvu. Primer: lačna oseba si prizadeva dobiti hrano, ko zaužije to hrano, ni več lačna in ni več motivirana s pridobitvijo hrane. Sem spadajo plača in druge materialne nagrade.

2. Potrebe po varnosti: človek se želi zaščititi pred izgubo bivališča, hrane in podobnih dobrin, ki so potrebne za preživetje. Sem spadajo plani napredovanja, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje.
3. Socialne potrebe: so povezane z željo človeka po pripadnosti in ljubezni. Nekdo zadovolji socialne potrebe s podporo družinskih članov, nekdo drug pa s pridružitvijo določeni skupini ljudi. Sem spadajo formalne in neformalne delovne skupine.
4. Potrebe po spoštovanju: nanašajo se na željo človeka, da bi ga drugi ljudje spoštovali, cenili in da lahko spoštuje samega sebe. To so nazivi, promocije, statusni simboli.
5. Potrebe po samouresničitvi: so najvišja raven in odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Ljudje, ki dosegajo željeno stopnjo samouresničitve, uporabljajo in razvijajo vse svoje sposobnosti. Sem sodijo ustvarjalnost in odgovornosti.



Slika 1: Hierarhija potreb Abraham Maslowa

Vir: Treven 1998, 114.

Motiviranje je vedno odvisno od posameznika, zato mora vodja spoznati vsakega sodelavca posebej in se poučiti o njihovih potrebah. Vodja mora znati razumeti ljudi in vzgibe, ki jih motivirajo. Prav tako je potrebno podrejenemu zagotoviti sredstva, ki so potrebna za izvedbo neke naloge, mu nuditi pomoč pri delu ter zagotoviti usposabljanje, če ga potrebuje za doseganje dogovorjenih ciljev. Dobra motivacija pa je tudi pohvala ali nagrada za dobro opravljeno delo, potrebno pa je tudi popraviti oziroma odpraviti slabo delo, kjerkoli se pojavlja (Maddux 1992, 28–29).

Delavce je potrebno načrtno spodbujati oziroma pripraviti k takšnemu razvoju sposobnosti in zavzetosti, da bo vodja dosegel svoje podjetniške cilje. Vodja določi takšna pravila in pogoje, ki se jih lahko tudi sam drži, tako delavcem odpira območje delovanja, v katerega se lahko v celoti vključijo po svoji volji. Prav tako mora sprejemati sodelavce in od njih zahtevati, kolikor je le mogoče, ter jih nagraditi po njihovi individualni nadarjenosti (Kutzschenbach 2000, 40).

3.3 Ocenjevanje sodelavcev

Z vidika učinkovitosti in uspešnosti je treba delo sodelavcev tudi ocenjevati. Ocenjevanje služi informiranju zaposlenih o uspešnosti dela, potrebno je pri usposabljanju in je osnova za planiranje ter izhodišče za nagrajevanje zaposlenih (Kralj 2005, 441).

Management organizacije ocenjuje sodelavce predvsem zaradi nagrajevanja in zaradi usposabljanja, informiranja o tem, kako so pri delu uspešni, načrtovanja oskrbe organizacije s sodelavci, zaradi odločanja o nadaljnji zaposlitvi ali odpustu in tako dalje. Ocenjevanje sodelavcev je sprotno, ni enostavno in enoveljavno. Manager velikokrat težko posreduje oceno podrejenemu na spodoben in sprejemljiv način. Prav tako managerji težko ugotovijo, kateri sodelavci naj bodo deležni dopolnilnega usposabljanja, napredovanja in nagrad. Nekatere organizacije opravljajo redno periodično polletno ali letno ocenjevanje sodelavcev. Dobrega ocenjevanja ni mogoče predpisati, uspeva, če je sestavina kulture organizacije, če ga sprejmejo tako nadrejeni kot tudi podrejeni in če pri njem sodelujejo (Tavčar 1996, 404–405).

Temeljni koncepti ocenjevanja so (prav tam, 404):

- ocenjuje nadrejeni: najobičajnejši in najenostavnejši način – manager ocenjuje podrejene;
- ocenjuje skupina nadrejenih: je zamuden in ruši neposrednost odnosov med sodelavcem in neposrednim nadrejenim ter skuša povečati objektivnost ocenjevanja; ocenjujejo sodelavci: sodelavci pisno in anonimno ocenjujejo drug drugega po vrsti izbranih sodil; je bolj redek v podjetjih;
- sodelavci ocenjujejo nadrejene: redek v podjetjih, vendar razširjen na primer na visokih šolah: slušatelji po vrsti kriterijev ocenjujejo predavatelje.

Metode za ocenjevanje (Robbins 1991, 546–548 v Tavčar 1996, 405):

- pisne ocene: kratka poročila o uspešnosti sodelavca v obravnavanem obdobju, ki obravnavajo odlike in slabosti sodelavca, navajajo uspešnost v obdobju, ocenjujejo zmožnosti in možnosti ter svetujejo izboljšave; točkovanje: ocenjevalec točkuje sodelavčeve značilnosti za vrsto enotno določenih sodil;
- značilni primeri: ocenjevalec se omeji na prikaz nekaj primerov iz sodelavčevega delovanja, ki zaslužijo pohvalo, in nekaj tistih, ki zaslužijo graje; razponi: nadrejeni ocenjuje delovanje in vedenje sodelavca z izbiri ocene med nasprotnimi vrednostmi, na primer: natančen – površen, živahen – počasen; primerjanje in razvrščanje: manager razvršča sodelavce po kriterijih od najboljšega do najslabšega.

Najpogostejše težave pri ocenjevanju so neenaka merila, saj sodelavci terjajo enaka merila za vse. Težave povzroča tudi pristranskost (le malokateremu managerju uspe biti popolnoma pravičen pri ocenjevanju), kratek spomin (ocenjevalec se bolje spominja nedavnih dogodkov kot onih pred dvema letoma), lastna podoba (manager ocenjuje sodelavce po podobi, ki jo ima sam o sebi) ter neenaki razponi (težko je primerjati, razvrščati in nagrajevati sodelavce v različnih razponih, ki imajo različne nadrejene) (Tavčar 1996, 404).

Rezultati aktivnosti ocenjevanja dela in rezultatov se uporabljajo za načrtovanje kadrovskih potreb, napredovanje, določanje višine plače, politiko izobraževanja in razvoja zaposlenih ter oceno kakovosti postopka izbire kadrov (Treven 1998, 27).

3.4 Nagrajevanje sodelavcev

Zaposleni pričakujejo nagrado za izpolnitev ciljev oddelka ali podjetja. Nagrada je lahko osebni dohodek, napredovanje, priznanje in podobno, hkrati pa nagrade zaposlene tudi spodbujajo, da delujejo usklajeno in učinkovito. Vodje poskušajo z nagrajevanjem doseči zaželeno vedenje zaposlenih. Vendar samo nagrada ni dovolj, vodja mora zagotoviti okoliščine, v katerih bodo sodelavci lahko uresničevali svoje cilje in potrebe, ki pa morajo biti usklajene s cilji družbe (Kramar Zupan 2009, 158).

»Politika nagrad in kazni je nagrajevanje uspehov in kaznovanje neuspehov. Nagrajevanje uspehov oznanja dosežke. Kaznovanje neuspehov odvrača nesposobnost.« (Krause 1999, 82). Zaposleni morajo vedeti, za čem stremijo, ko se nagrajuje, in česa se morajo bati, ko se kaznuje. Tako nagrada kot kazen mora biti nepristranska in poštena, zato se nagrad ne sme podeljevati nepremišljeno in kazni ne neupravičeno. Če vodja nagradi nekoga brez razloga, bo užaljen tisti, ki je trdo delal, če pa nekoga kaznuje neupravičeno, postanejo ljudje zagrenjeni. Oseba si mora resnično zaslužiti, da se jih pohvali ali graja. (Krause 1999, 82).

Kralj (2005, 441) pravi: »Nagrajevanje sodelavcev mora izhajati iz vsaj treh izhodišč: iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov, iz vrednotenja in razvrščanja sodelavcev in iz vrednotenja uspešnosti podjetja.« Nagrade se nanašajo na temeljno plačo, spremenljivi del plače, dodatke za strokovnost, stroške, posebne pogoje dela, stalnost ter razna nadomestila in podobno. Lažje pa je nagrajevati tista dela, za katera obstajajo fizična merila (Kralj 2005, 441).

Nagrajevanje je sorazmerno enostavno v majhnih podjetjih, saj manager neposredno in sproti ureja to z vsakim sodelavcem. V večjih organizacijah pa je nagrajevanje, ki naj bo spodbudno in pravično, zelo zahtevno in kompleksno področje (Tavčar 1996, 405).

Tavčar (prav tam) postavlja tri osnovna izhodišča: »Pravično in spodbudno nagrajevanje izhaja vsaj iz treh temeljnih izhodišč: iz vrednotenja in razvrščanja delokrogov, iz vrednotenja in razvrščanja sodelavcev ter iz vrednotenja uspešnosti organizacije. Nagrada sodelavcu naj bo tem višja, čim zahtevnejši je njegov delokrog, čim učinkovitejši in uspešnejši je pri delu in čim uspešnejša je organizacija, v kateri dela.«

»Ljudje delajo za denar, vendar naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več.« (Levine in Crom 1995, 109)

Nagrajevanje v denarju ni pomembno samo zaradi materialnih koristi, ampak tudi zaradi simbolnih koristi, saj višja plača priča o tem, da je posameznik za organizacijo pomemben, zaslužen, pomeni pa tudi uglednejši status posameznika (Tavčar 1996, 406).

Nagrajevanje se redko omejuje samo na plačo, značilne sestavine so še (Davis in Newstrom 1989, 166–168 v Tavčar 1996, 405–406):

- temeljna plača: temelji na opisu in vrednotenju delokroga in je odvisna od donosnosti poslovanja;
- stimulacija: sprejemljivi del plače, ki je odvisen od uspešnosti in učinkovitosti sodelavca, lahko tudi skupine v organizaciji; udeležba v izidih: sodelavci so deležni spremenljivega dela plače, ki je v sorazmerju z uspešnostjo poslovanja;
- dodatki za stroške: sodelavec ima dodatne stroške zaradi posebnih okoliščin, ki jih narekuje organizacija, na primer: dodatek za ločeno življenje; dodatki za strokovnost: podjetje spodbuja dopolnilno usposabljanje, iz okolja skuša privabiti nove sodelavce, ki imajo za podjetje koristna znanja in veščine; dodatki za posebne pogoje: dodatki za večizmensko delo, delo v nevarnih okoliščinah, nadurno delo;
- dodatki za stalnost: dobijo jih sodelavci, ki so že dolga leta v podjetju; razna nadomestila: za pokojninsko zavarovanje, čakanje na delo, dopust.

Nagrajevanje pa obsega tudi druge številne nedenarne spodbude (Robbins 1991, 553 v Tavčar 1996, 406):

- notranje spodbude merijo predvsem na najvišje človekove potrebe po osebni uspešnosti, samouresničevanju in podobno, na primer sodelovanje pri odločanju, bolj zanimivo delo, večja prostost delovanja;
- zunanje spodbude merijo zlasti na potrebe po uglednosti, statusu, priznanjih sodelavcev, na primer razkošnejša oprema delovnega mesta, ugleden naziv, več svobode pri razporejanju delovnega časa, dodeljevanje uglednejših nalog.

4 VODENJE LJUDI K IZIDU

Ljudje z njihovimi človeškimi lastnosti so najpomembnejši dejavnik v podjetju, od njihovega dela in ravnanja ter zavzetosti je odvisno doseganje izidov. Ena temeljnih nalog managerjev je vodenje ljudi (Kralj 2005, 438). Izidi v podjetju se dosegajo preko ljudi ali z njihovo pomočjo, z ustreznim motiviranjem in z njihovo pomočjo je mogoče dosegati boljše izide (prav tam, 451).

Sposobni vodja pri sodelavcih spodbuja prednosti in skuša zavirati pomanjkljivosti, hvali uspešne in pomaga tistim, ki to še niso, ter jih spodbuja k najboljšemu (Krause 1999, 86).

V podjetjih je premalo vodenja in preveč managementa. Manager mora imeti poleg strokovnosti in znanja še lastnosti dobrega, uspešnega vodje. Ni dovolj, da sodelavcem razdeli delo, ampak jih mora zanj tudi navdušiti in ni dovolj, če uporablja samo strokovnost in znanje sodelavcev, mora jih spodbuditi. Prav tako ni dovolj, da sodelavci nalogo opravijo, ampak jo morajo hoteti in samo vodja lahko sodelavce navduši (Brajša 1996, 104).

4.1 Kaj je vodenje

V literaturi najdemo nešteto definicij o tem, kaj je vodenje, saj je skoraj vsak strokovnjak s tega področja razvil svojo definicijo:

Možina (Možina idr. 1994, 525) pravi, da je vodenje sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k doseganju zelenih ciljev. Tri sestavine vodenja pa predstavljajo vodja, člani in specifična situacija.

Ammelburg (1992 v Brajša 1996, 78) pravi, da voditi pomeni opraviti stvari prek drugih ljudi. Manager ne dela sam, ampak spodbuja sodelavce, da delajo tisto, kar je potrebno. Vodenje je vplivanje na enega ali več sodelavcev z namenom, da bi spremenili svoje vedenje in stališča. Rozman (1993, 197 v Kramar Zupan 2009, 112) pa meni: »Vodenje je sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev.«

Kutzschenbach (2000, 38) definira vodenje: »Vodenje ima opraviti z navdušenjem, z motiviranjem, z dajanjem vzorov – ljudje niso stroji, ki jih pravilno postaviš na tire, pa delujejo.«

»Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moč, da z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo.« (Krause 1999, 7)

Kralj (2005, 443) izpostavlja, da je »management vodenje: vodenje ljudi in vodenje poslov ter da je za uspešno vodenje poslov treba voditi ljudi. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno tudi voditeljstvo kot posebna sposobnost tistih, ki vodijo ljudi, da znajo pridobiti sodelavce in da so jim ti voljni slediti in delati z njimi in zanje.«

Certo (1997, 13 v Kramar Zupan 2009, 111) definira: »Vodenje je proces vplivanja na obnašanje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije.«

»Vodenje je usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev.« (Kovač idr. 2004, 17)

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 130 v Kramar Zupan 2009, 112) pravijo: »Vodenje je umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si kot vodja prepričan, da mora biti storjeno.«

Lipovec (1987, 302 v Kramar Zupan 2009, 113) poudarja: »Vodenje je proces, s katerim skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki si jo je zaželel.«

Mariotti (1999, htmv Kramar Zupan 2009, 113) navaja: »Vodenje je sposobnost prepričati ljudi, da sledijo smeri, ki ji še niso, da gredo tja, kamor še niso nikoli šli, in ko ugotovijo, da je to pot do uspeha, to ponavljajo znova in znova.«

Donnelly, Gibson in Ivanchevich (1995, 302 v Kramar Zupan 2009, 113) opredeljujejo vodenje kot »zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se doseže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem«.

Skupno vsem definicijam je, da je vodenje sposobnost vplivanja na sodelavce.

4.2 Slogi vodenja

Poznamo avtoritarni in participativni slog vodenja, ki označujeta razmerje, nastajajoče v procesu vodenja med udeleženci. Avtoritarni slog je skrajnostni slog, pri katerem ima odločevalec prvo in zadnjo besedo, je samovoljen in oblasten. Druga skrajnost pa je participativni, sodelovalni slog, pri katerem odločevalec odloča skupaj s svojimi sodelavci ter daje veliko težo njihovim stališčem. Med obema načinoma je veliko vmesnih slogov vodenja. Uspešnost vodenja, vplivanja na druge ljudi v skladu z našimi namerami pa je odvisna od pravilno izbranega sloga (Tavčar 1997, 12–13).

Izbira sloga je odvisna od tega, s čim se vodja pri vodenju in urejanju zadeve več ukvarja: s sodelavcem, ki naj sodeluje pri urejanju zadeve, ali z zadevo samo ter razpoložljivim časom, ki ga ima na voljo za urejanje zadeve (Tavčar 1997, 13–15):

- *Razpoložljivi čas, ki ga ima vodja na voljo za urejanje zadeve:*
 - če ima vodja zmožne in voljne sodelavce, se začne urejanje zadeve takoj, če jih mora spodbuditi, pa nekoliko kasneje;
 - če ima vodja nezmožne in malo voljne sodelavce, bo porabil veliko časa, da jih spodbudi in usposobi.

ZMOŽNOST	Velika	Znanje je in volja tudi 1. »DELEGIRANJE«	Znanje je, ni pa volje 2. »SODELOVANJE«
	Majhna	Znanje je, ni pa volje 3. »POUČEVANJE«	Ni ne znanja in ne volje 4. »NAROČANJE«
VOLJNOST			

Slika 2: Razpoložljivi čas, ki ga ima vodja na voljo za urejanje zadeve

Vir: Tavčar 1997, 14.

- *Vodja se ukvarja z zadevo ali s sodelavcem:*
 - vodja se obilo ukvarja s sodelavcem pri »poučevanju«, saj bo tako povečal zmožnosti sodelavca do mere, da bo ta v večji meri prevzel urejanje zadeve, in pri »sodelovanju«, kjer zmožnega sodelavca spodbudi, da svoje zmožnosti voljno uporabi za urejanje zadeve;
 - vodja se malo ukvarja s sodelavcem pri »poverjanju«, saj se mu ni treba, sodelavec je voljen ter zmožen, in pri »naročanju«, ukvarjanje se mu zdi nekoristno, saj sodelavec ni niti zmožen niti voljan;
 - vodja se ukvarja z zadevo: bolj kot se odmika od participativnega sloga proti avtoritarnem, manj lahko verjame, da bo sodelavec v celoti uredil zadevo.

Mnogo	Znanje je, ni pa volje	Znanje je, ni pa volje		
	2. »SODELOVANJE«	3. »POUČEVANJE«		
VODJA SE UKVARJA S SODE- LAVCEM	Znanje je in volja tudi	Ni ne znanja in ne volje		
Malo	1. »DELEGIRANJE«	4. »NAROČANJE«		
	Malo	Mnogo		
	VODJA SE UKVARJA Z ZADEVO			
	Znanje je	Znanje je	Ni znanja	Ni znanja

Slika 3: Vodja se ukvarja z zadevo ali s sodelavcem

Vir: Tavčar 1997, 15.

Štirje temeljni slogi vodenja (Tavčar 1997, 16):

- Delegiranje – participativno vodenje. Pripravljenost sodelavcev je visoko, so zmožni in voljni. Vodja sodelavcu zaupa tako odločanje kot tudi izvajanje, jih opazuje, spremlja in izpopolnjuje. Vodja v celoti zaupa sodelavcu in mu prepušča odločitve ter opravljanje dejavnosti. Dejavnost je v dobrih rokah, saj jo je prevzel zmožen in voljan sodelavec.
- Sodelovanje – delno participativno vodenje. Sodelavci so zmožni, njihova pripravljenost je kar dobra, vendar so malo voljni. Vodja skuša sodelavca spodbuditi za dejavnost, ki jo je zmožen opraviti, mu posreduje zamisel ter nudi pomoč pri odločanju. Vodja se malo ukvarja z dejavnostjo in več s sodelavcem, ki jo je zmožen opraviti, vendar se udeležuje dejavnosti, sodelavca pa skuša čim bolj pritegniti. Skrb za izvedbo dejavnosti prevzame sodelavec.
- Poučevanje – delno avtoritarno vodenje. Pripravljenost sodelavcev je večja, so malo zmožni, vendar voljni. Vodja predvsem usposablja sodelavce in jim pojasnjuje odločitve, bolj se ukvarja s sodelavcem in manj z dejavnostjo. Vodja vodi sodelavca manj

avtoritarno in ga skuša usposobiti za dejavnost, odgovornost je deljena med vodjo in sodelavcem.

- Naročanje – avtoritarno vodenje. Sodelavci so malo voljni in malo zmožni. Vodja se veliko ukvarja z dejavnostjo, ki jo opravlja sodelavec, in manj z njim ter daje natančna navodila in natančno nadzoruje izvajanje. Za izvedbo dejavnosti je odgovoren vodja.

4.3 Motiviranje ljudi

Motivacija je človekova življenjska sila. Posameznika vleče, žene in usmerja njegovo življenjsko energijo, da lažje obvladuje svoje življenjske probleme in izzive. Motivacija je vse tisto, kar pripelje do neke aktivnosti. Zelo pomembna lastnost motivacije je intenzivnost, le-ta nam pove, kako močno si hoče zaposleni nekaj doseči. Aktivnost je živahnjša, če je motivacija intenzivnejša (Kramar Zupan 2009, 76).

Kralj (2005, 18) pravi: »Motiviranje (spodbujanje) ima svojo gmotno in tudi psihološko stran, toda v bistvu gre za možnost uresničevanja svojih interesov v okviru podjetja ter za medsebojno vplivanje in odzivanje, zavezovanje in dajanje. Podjetje motivira udeleženca za uresničevanje politike s tem, da mu pomaga uresničevati njegove pričakovane interese.«

Če želi biti vodja uspešen pri motiviranju, mora upoštevati koncept delovanja treh sestavin: cilja, čustev in osebnega prepričanja. Vodja se mora zavedati, da se motivacijski vzorec razlikuje od posameznika do posameznika. Zaposleni morajo vedeti, kaj se od njih pričakuje. Pri postavljanju ciljev morajo aktivno sodelovati vsi zaposleni, saj se tako čutijo dolžni izpolniti cilje (Kramar Zupan 2009, 163–165).

Krause (1999 47–48) izpostavlja potrebo po takšni motivaciji, da se onemogoči kakršnokoli medsebojno razlikovanje med zaposlenimi, razen po uspešnosti. Da bi zaposlenega lahko motivirali, mu je treba pihati na dušo. Poslovno vodenje zahteva jasen namen, ki je nujen za motiviranje ljudi ter vrhunske dosežke.

»Motivacije ne moremo nikoli izsiliti, ljudje si morajo sami želeti, da bi delo dobro opravili.« (Levine in Crom 1995, 46)

Učinkovito motiviranje ni povezano samo z delom, ampak tudi s kulturo podjetja. Ta kultura predstavlja veliko načinov mišljenja in tudi navad, je »način, kako pri nas počnemo stvari«, predstavlja pa tudi temelj, ki ljudem vliva ali jemlje energijo (Clemmer 2008, 171). »Ključ do učinkovite motivacije je ustvarjanje energičnih okolij ali izkušenj, ki bodo ljudi navdihnile in jih motivirale za ukrepanje. To pomeni veliko garanja, saj bližnjic do motivacije ni.« (prav tam, 167)

Dobrega pomočnika si ni mogoče kupiti, ampak si ga moramo zaslužiti. Lahko kupimo zadovoljne in povprečne delavce, ampak to ne bo prispevalo k temu, da bi napredovali v

današnjih poslovnih razmerah. S sodelavci moramo biti nadpovprečni, če želimo uspeti ali pa se vsaj obdržati na površju. Nadpovprečne sodelavce motivira možnost, da prispevajo svoj delež, blestijo, da ustvarjajo spremembe, lahko pa jih motiviramo tudi tako, da jim poleg priložnosti, da blestijo, zagotovimo tudi orodje in znanje, s katerim bodo lahko izkoristili to priložnost. Nekaj navdihov in uporab, kako motivirati ljudi, svetuje Kim (2001, 51–61):

- uspešne motivacije ne delaš za ljudi, ampak jo ustvarjaš z njimi;
- od ljudi dobimo to, kar od njih pričakujemo;
- motivacija se redko sama ohranja, potrebno jo je nenehno podžigati;
- tisti, ki skupaj dobro igrajo, tudi skupaj dobro delajo, in tisti, ki skupaj dobro delajo, delajo pametneje;
- vodite z vzorom;
- kadar se delavec in delo dobro ujameta, ne potrebujeta nadaljnje motivacije;
- velikost nagrade naj ustreza obsegu naloge;
- sposobne sodelavce je treba motivirati s tem, da jim dovolimo svobodno izbiro načinov za organizacijo njihovega dela, jim dovolimo sodelovanje pri odločanju ter spodbujamo inovativnost;
- oblikovati je treba čvrsta pravila in jih uveljaviti brez izjem;
- ustvariti je potrebno delovno okolje, v katerem ni predsodkov;
- nikoli ne določite dveh oseb za delo enega človeka, saj to povzroča dolgočasje, otopelost in razdvojenost;
- s svojim sodelavcem ravnajte tako, kot želite, da bi oni ravnali s strankami;
- zaupajte sodelavcem, da bodo delo opravili dobro;
- vedno ohranite nekaj skritega, da lahko zvišate pričakovanja;
- hvalite tako napredek kot rezultate;
- ustvarite sistem, ki delavcem dovoljuje, da predlagajo svoje zamisli vodstvu.

4.4 Vodenje ljudi k pozitivni klimi podjetja

V sodelavcih je potrebno spodbujati le najboljše. Podjetje, ki podpira in krepi občutek lastne vrednosti, bo bolj verjetno obdržalo nadarjene, bistre sodelavce (Branden 2000, 81):

- sodelavci se morajo počutiti varne (zaupati v to, da jih nihče ne bo poniževal, kaznoval, osramotil, se norčeval iz njih);
- počutiti se morajo sprejete (z njimi ravnamo prijazno, jih spoštujemo, poslušamo, vprašamo o njihovih mislih in občutkih);
- počutiti se morajo primerno zaposleni s strokovnimi problemi (dajemo jim naloge, ki jih navdihujejo, spodbujajo, razširjajo in preizkušajo njihove zmožnosti);
- počutiti se morajo priznane (priznavamo njihove dosežke in talente in jih tudi nagrajujemo);

- videti morajo, da se od njih pričakuje ustvarjalnost (spodbujamo jih k razmišljanju in jih sprašujemo za njihovo mnenje);
- dobiti morajo konstruktivne povratne informacije (na nežaljiv način, tako da poudarimo pozitivno, jim povemo, kako naj izboljšajo svoje delo);
- delajo naj z jasno začrtanimi in nenasprotujočimi si pravili (vedo, kaj se od njih pričakuje, začrtamo jim okvire in pravila, ki jih dojamejo in na katera se lahko zanesejo);
- imeti morajo dostop do informacij, tako informacij, ki jih potrebujejo za izvajanje dela, kot tudi informacij o širšem kontekstu njegovega dela, na primer o ciljih in napredku podjetja;
- sodelavce spodbujamo ali pa od njih tudi zahtevamo samostojno reševanje njihovih težav, kolikor je to mogoče (naj sami razrešijo vprašanja, ki so blizu njihovim dejavnosti, in naj ne prenašajo odgovornosti na podrejene);
- sodelavci naj vidijo, da so bolj nagrajeni za uspehe kot kaznovani za neuspehe (če so kazni za napake večje kot nagrade za uspehe, se sodelavci bojijo izražati in tvegati);
- sodelavce moramo za učenje spodbujati in nagrajevati (spodbujamo jih k zunanjim in notranjim izobraževalnim programom, ki širijo njihovo znanje in veščine); sodelavci naj verjamejo v svoje delo in so na njegovo vrednost tudi ponosni (svoje delo dojemajo kot nekaj, kar je vredno delati, rezultate pa kot nekaj uporabnega);
- videti morajo, da z njimi ravnamo pravično in pošteno (njihovo delovno mesto je del razumnega sveta in čutijo, da mu lahko zaupajo).

Učinkovit vodja ve, kako zaposleni ustreza kratkoročnim in dolgoročnim ciljem podjetja, načrtuje njihovo izvršitev, stalno vrednoti rezultate in nadzira napredovanje k ciljem ter zagotovi, da ima vsak sodelavec jasno določene cilje za izboljšanje dela. Poskrbi, da sodelavec dobi občutek osebnega uveljavljanja pri svojem delu in občuti, da je njegov prispevek vreden truda; če delo opravlja nezadovoljivo, mu vodja to pove ter mu nudi pomoč, ne nazadnje pa mu daje ustrezno priznanje za dosežek. Za pozitivno klimo v podjetju je pomembno tudi, da je vodja pošten, zna držati besedo, ni zamerljiv, nima ljubljencev in je pošten do sodelavcev in podjetja, da ravna s podrejenimi kot z ljudmi, se da z njim pogovoriti in posluša sodelavce (Allan 1990, 108–110).

5 TIM

»Team je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev.« (Možina idr. 1994, 601)

Ljudje, ki so sestavni del organizacijske enote, niso posamezniki, ampak sestavljajo tim, v katerem so razvili odnose z drugimi posamezniki, odnose z vodji, odnos do lastnega dela, lastne vloge v skupini, svojega poklica, do politike, poslanstva in ciljev podjetja (Bernik idr. 2000, 83). »Team je kot orkester, ki ni sestavljen zgolj iz seštevka posameznih instrumentov, temveč iz njihovega medsebojnega odnosa.« (prav tam)

5.1 Uspešen tim

Osnovni pogoj za uspešno timsko delo je disciplina. Dober vodja skuša vzpostaviti delovno ozračje, v katerem bi člani lahko kontrolirali sami sebe. Člani tima morajo razumeti, kaj se od njih pričakuje, kakšne so delovne zahteve, zato jih je potrebno naučiti, kako lahko izpolnijo pričakovanja in dosežejo cilje (Maddux 1992, 67).

Učinkovit tim dosežemo takrat, ko nadrejeni bolj sodelujejo pri reševanju problemov, kot pa bi želeli vedno imeti glavno besedo (prav tam, 44).

V uspešnem timu ima vsak član svojo vlogo, takšno da v največji možni meri uveljavi tako svoj talent kot tudi znanje. Ko člani združijo svoje sposobnosti, zmanjšajo svoje šibke lastnosti in pokažejo svojo premoč, so cilji tima doseženi. Pomanjkanje timskega dela omejuje organizacijsko uspešnost, lahko pa tudi uniči podjetje. Če vodja izbere v tim člane, ki niso uspešni, potem tudi vodja ne bo uspel (prav tam, 35).

Za razvoj in sestavo uspešnega tima je pomemben izbor članov in usposabljanje tima (Možina idr. 1994, 621).

Primerna velikost tima je pet do deset članov, če jih je več, nastanejo med njimi težave v komuniciranju (Možina idr. 1994, 626).

Uspešen tim je tisti, katerega dosežek presega seštevke znanja, strokovnosti in sposobnosti posameznih članov. V ustvarjalnem timu delajo sodelavci skupaj bolje in uspešneje. Skupaj prihajajo do drugačnih, boljših, novih in uspešnejših rešitev in se dvigajo nad raven svojih posamičnih znanj, strokovnosti in sposobnosti. Za takšen tim velja, da je 1 + 1 + 1 več kot 3 ter so smiselni in je vanje vredno vlagati (Brajša 1996, 105–106). »Dobro voden tim omogoča sodelavcem, da nadzorujejo slabe in izrabijo dobre plati svoje osebnosti. Skupaj postajajo ustvarjalni in sposobni.« (Brajša 1996, 112).

Maddux (1992, 66) pravi, da lahko precej izboljšamo uspešnost delovanja tima takrat, ko imajo člani povratno informacijo o tem, kako dobro poteka delo. Če se stvari ugodno

razvijajo, jih dobra povratna informacija motivira za prihodnost. »Pravočasno odpravljanje napak ali slabega dela pa razčisti slabo stanje in postavi dobro osnovo za prihodnje uspehe.« (prav tam)

Uspešni timi so tisti, v katerih je visoka stopnja motiviranosti tudi za uveljavljanje svežih, drugačnih pristopov, v katerih se člani počutijo varne in sprejete in v katerih vlada kultura medsebojne podpore (Majcen 2009, 236).

5.2 Osebnostne lastnosti vodje

Pri oblikovanju dobrega in slabega vodje imajo psihološki dejavniki odločilno vlogo. Lastnosti dobrega vodja so: da pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo, in daje pri delu svojim sodelavcem zgled, jasna navodila, pravilno ukrepa, vedno drži dano besedo, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, zna načrtovati delo in oceniti sposobnosti svojih ljudi, preučuje možnosti boljših delovnih metod, rad sprejema predloge in ko zahteva izvršitev dela, razloži zakaj. Lastnosti slabega vodja so: da se pogosto razburja in se preveč rad šali, se vedno z nekom prepira, na delo prihaja utrujen, je trmast in se hitro vznemiri, ima malo prijateljev, ljudje ga ne marajo, navodila, ki jih daje, pa so nedotakljivi ukazi (Bizjak in Petrin 1996, 140–141)

Stogdill (Steyer 1993 v Brajša 1996, 101) opisuje pet temeljnih lastnosti vodje. Na prvem mestu je sposobnost, ki zajema sposobnost izražanja, izvirnost, budnost, inteligenco in moč presojanja. Na drugem mestu je uspešnost, zajema znanje, šolski uspeh in atletske sposobnosti. Na tretjem mestu je odgovornost, ki pomeni pobudo, agresivnost, vzdržljivost, zanesljivost, samozaupanje in željo po ukazovanju. Participacija je na četrtem mestu in pomeni sposobnost za sodelovanje in prilagajanje, družbeno aktivnost in humor. Na petem mestu je status, ki se kaže v priljubljenosti in družbenoekonomskem položaju. Uspešen vodja ima dovolj energije in vzdržljivosti, izvirnosti in ustvarjalnosti ter se zaveda odgovornosti in čuti izrazito potrebo po izpolnjevanju nalog. Ima sposobnost vplivati na vedenje drugih, je strpen do frustracij in pripravljen sprejemati posledice odločitev.

Mitzberg (Rahn 1992 v Brajša 1996, 102) pravi, da mora biti vodja komunikativen, znati navezovati stike in se spoprijemati s težavami.

Pegg (1996, 15–16) našteva naslednje lastnosti dobrega vodje: je karizmatičen, pozoren, predan, dosleden, ustvarjalen, sposoben, pogumen, komunikativen, mora pa biti tudi čisto malo »nor« v smislu, da verjame, da lahko tisto, kar počne, nekaj spremeni.

Brajša (1996, 102) šteje kot pomembne vodilne lastnosti managerja naslednje: »Manager kot vodja je močan, odločen in pravičen, veren, blag in človeški, iskren, pošten in velikodušen, zmeren in radodaren, odgovoren, bojevit in sposoben imeti rad, komunikativen, pogumen, vzdržljiv, inteligen, sposoben, ustvarjalen, prepričan vase in trden.«

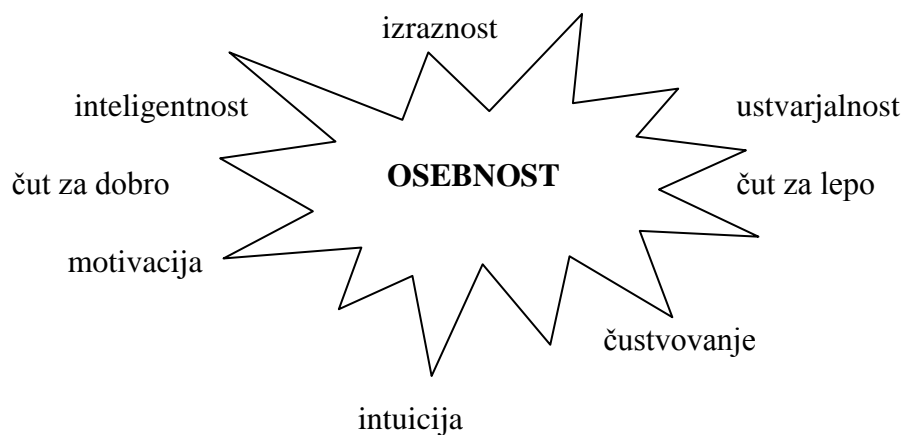
Russel-Walling (2007, 110) navaja sedem bistvenih sestavin vodje: strokovno usposobljenost, sposobnost prepoznati talent, presojanje, osebnost – značaj, reference, konceptualne spretnosti in spretnosti z ljudmi.

Osebnostne lastnosti vodje so: dominantnost (notranja težnja po moči in vplivu na druge), odprtost (osnova za družabnost, komunikativnost, sodelovanje, vzpostavljanje medsebojnih odnosov), čustvena stabilnost (preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se lahko vodja sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja), poštenost, odgovornost, zanesljivost, ustvarjalnost, izraznost, empatija (sposobnost vživljanja v doživljanje drugega) in odločnost (Kovač idr. 2004, 53–56).

5.3 Osebnostne lastnosti ljudi in njihove vloge

Pomembno je, da imajo člani tima določene osebnostne lastnosti, kot so: pripravljenost za sodelovanje, objektivnost, delavnost, komunikativnost, tolerantnost (Majcen 2009, 92).

Osebnostne lastnosti so lahko tudi telesna zgradba, posebne odlike ali splošne okoliščine. Na primer: če je delo zelo natančno, so potrebne ročne spretnosti, če je pri delu treba dvigati težke stvari, je potrebna telesna moč, če so za delo značilne nepričakovane službene poti, je potrebna mobilnost ljudi, če delo zahteva ravnanje s stroji ali srečevanje z ljudmi, je potrebna čista in urejena zunanost (Keenan 1996, 10).



Slika 4: Psihološke razsežnosti osebnosti

Vir: Kovač idr. 2004, 54.

Osebnost v ožjem pomenu vključuje karakterne lastnosti (dominantnost, odprtost, čustveno stabilnost), pri katerih prevladujejo dedni faktorji in značaj, pri oblikovanju značaja pa so pomembnejši dejavniki, ki so pridobljeni v procesu vzgoje (poštenost, odgovornost, zanesljivost) (Kovač idr. 2004, 53–55).

V dobrem timu so zbrani ljudje, ki izpolnjujejo pogoje za naslednjih pet vlog (Pegg 1996, 21):

- vizionar: oseba, ki sprevidi, kaj je mogoče doseči, in razjasni vizijo; tudi v kritičnem položaju vidi priložnosti; velikokrat jo bolj zanimajo dolgoročni cilji kot kratkoročni;
- kadrovski menedžer: oseba, ki združuje, spodbuja in hrabri, sodelavcem razloži sporočila, ki jih pošilja nadrejeni, prisluhne podrejenim po potrebi, pa tudi pomirja prizadeta čustva; takšen manager velja za skrbnega in pozornega ter daje za organizacijo vse od sebe;
- izvrševalec: spremeni vizijo v dejanja ter doseže pozitivne rezultate;
- finančni menedžer: je oseba, ki uči ljudi, kako bodo modro porabili denar;
- komunikator: oseba, ki ima dostop do ljudi tako znotraj kot tudi zunaj organizacije; na začetku si mora pridobiti naklonjenost ljudi, nato skrbeti za komunikacije; zagotoviti mora, da si podjetje zgradi trden ugled.

5.4 Komunikacija

Vodja tima uporablja komuniciranje za zbiranje, obdelavo in prenos informacij, ki so potrebne za korist organizacije (Maddux 1992, 52).

Komuniciranje je v timu svobodno, člani spodbujajo izražanje inovativnih predlogov, izboljšano uporabo delovnih postopkov, razpravljajo o skupnih nalogah in težavah (Možina idr. 1994, 624).

Medosebno komunikacijo članov tima opisujemo s stališča poteka, oblike, stopnje razumljivosti ter načina vzdrževanja komunikacije. Potek komunikacije je lahko enosmeren ali dvosmeren, po obliki pa je lahko komunikacija besedna ali nebesedna, vsebinska ali odnosna in skladna ali neskladna. Po stopnji razumljivosti je lahko komunikacija razumljiva (pregledna, preprosta, zanimiva, kratka) ali nerazumljiva (nepregledna, zapletena, nezanimiva, obsežna). Komunikacijo v timu lahko vzdržujemo z metakomunikacijo (poslušanjem in povratnimi informacijami) ali pa je sploh ne ohranjamo (Brajša 1996, 114).

V slabih timih zanemarjajo nebesedno, odnosno in neskladno komunikacijo, skrbijo samo za besedno in vsebinsko komunikacijo. Komunikacija je v takšnem timu enosmerna ali pa je sploh ni in je zapletena, nepregledna, nerazumljiva in nezanimiva. Komunikacije ne ohranjajo, zato se člani tima zelo redko ali nikoli ne pogovarjajo o komunikaciji, se ne poslušajo, ne dajejo, ne iščejo in ne sprejemajo pojasnil (prav tam).

V dobrem timu skrbijo poleg verbalne in vsebinske komunikacije tudi za neverbalno, odnosno medsebojno komunikacijo. Komunikacija je dvosmerna, razvit je dialog, je razumljiva, pregledna, kratka, zanimiva, preprosta, pozorni so na ujemanje in iskrenost medsebojnega komuniciranja. Komunikacijo ohranjajo in vzdržujejo z medsebojnim poslušanjem, metakomunikacijo in intenzivnim dejanjem, sprejemanjem in iskanjem pojasnil (prav tam).

6 RAZISKAVA

Namen raziskave je bil pridobiti podatke o zadovoljstvu zaposlenih. Zanimalo nas je, ali je po njihovem mnenju podjetje uspešno ali ne, ali se pri opravljanju svojega dela trudijo po svojih najboljših močeh ter kaj jim je pri opravljanju dela pomembno.

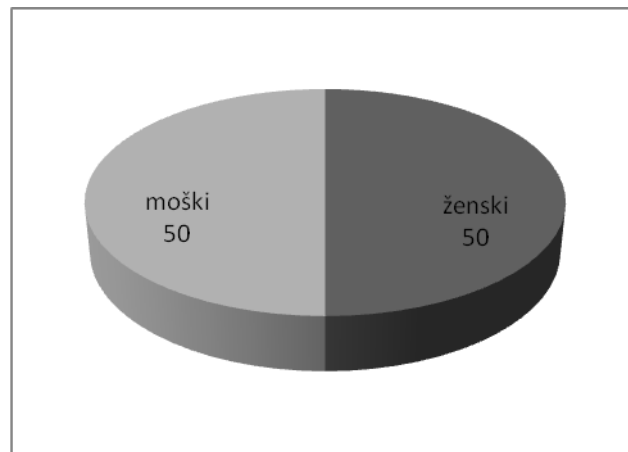
Anketa je bila opravljena v trgovskih podjetjih na Celjskem. Anketni vprašalnik je priložen kot priloga 1. Anketiranih je bilo 100 naključno izbranih ljudi. Priloga 2 vsebuje pregled odgovorov anketirancev po posameznih vprašanjih (število odgovorov in njihove deleže).

Zaradi pridobivanja realnejših rezultatov so bili anketirani samo ljudje, ki so imeli vsaj tri leta skupne delovne dobe.

6.1 Analiza raziskave

Anketiranci po spolu

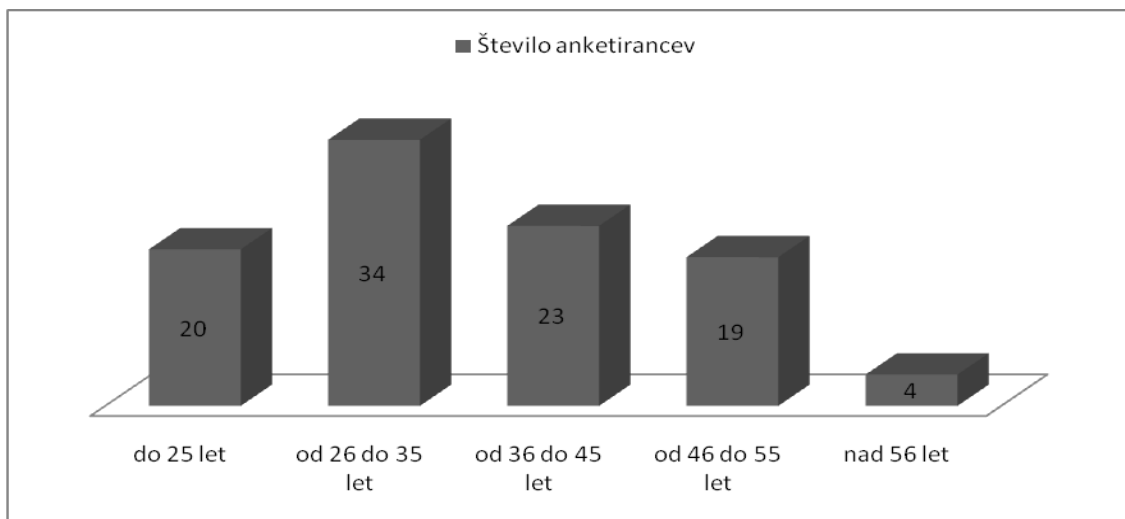
Anketa je bila razdeljena enakovredno glede na spol, zato je v raziskavo zajetih 50 % žensk in 50 % moških.



Slika 5: Število anketirancev po spolu

Starost anketirancev

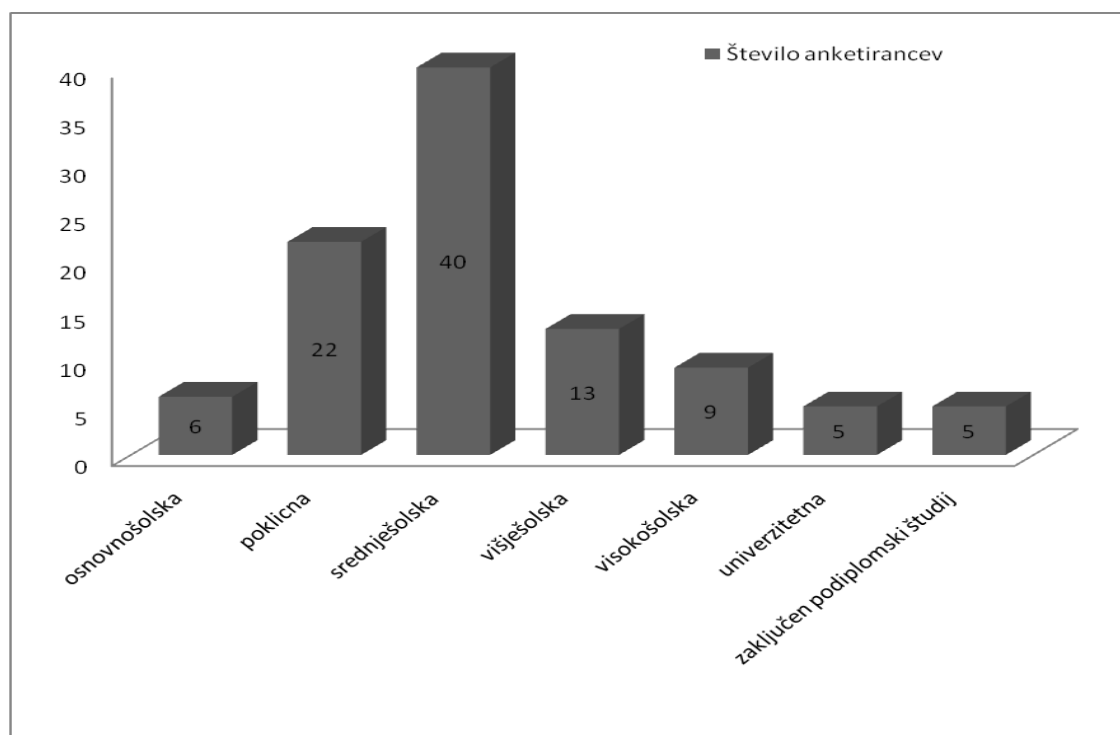
Anketo je rešilo 20 % anketirancev, ki so bili stari do 25 let, največ anketirancev, in sicer je bilo 34 % starih od 26 do 35 let, 23 % anketirancev je bilo starih od 36 do 45 let, 19 % je bilo starih od 46 do 55 let, samo 4 % anketirancev pa je bilo starih nad 56 let.



Slika 6: Starost anketirancev

Izobrazba anketirancev

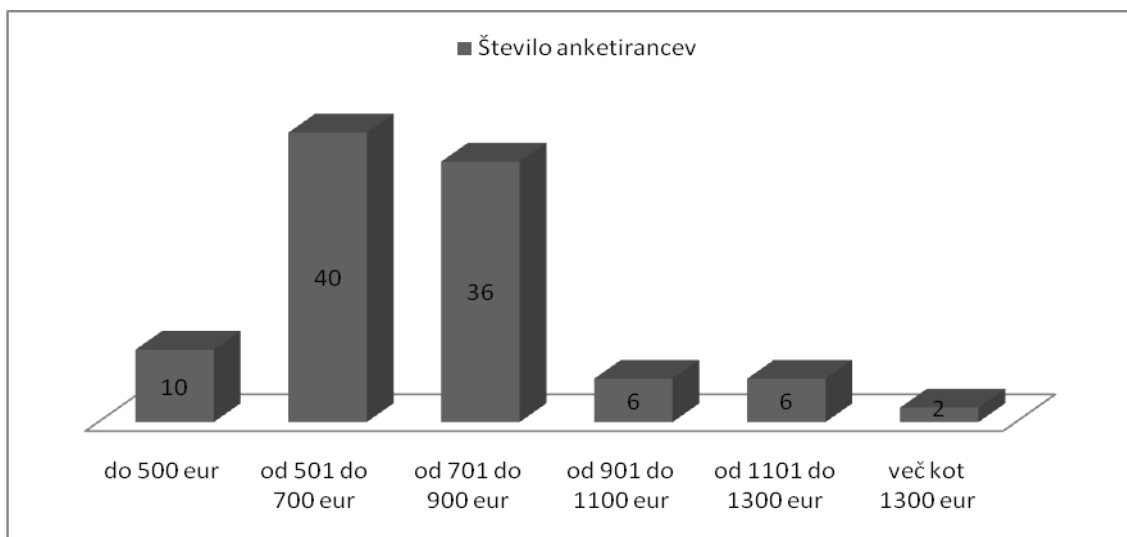
Glede na izobrazbo je imelo kar 40 % anketirancev dokončano srednješolsko izobrazbo, nekoliko manj poklicno (22 %), nato so sledile srednješolska, visokošolska in osnovnošolska izobrazba. Dokončano univerzitetno izobrazbo je imelo 5 % anketirancev, prav tako je imelo 5 % anketirancev zaključen podiplomski študij.



Slika 7: Izobrazba anketirancev

Višina neto mesečne plače anketirancev

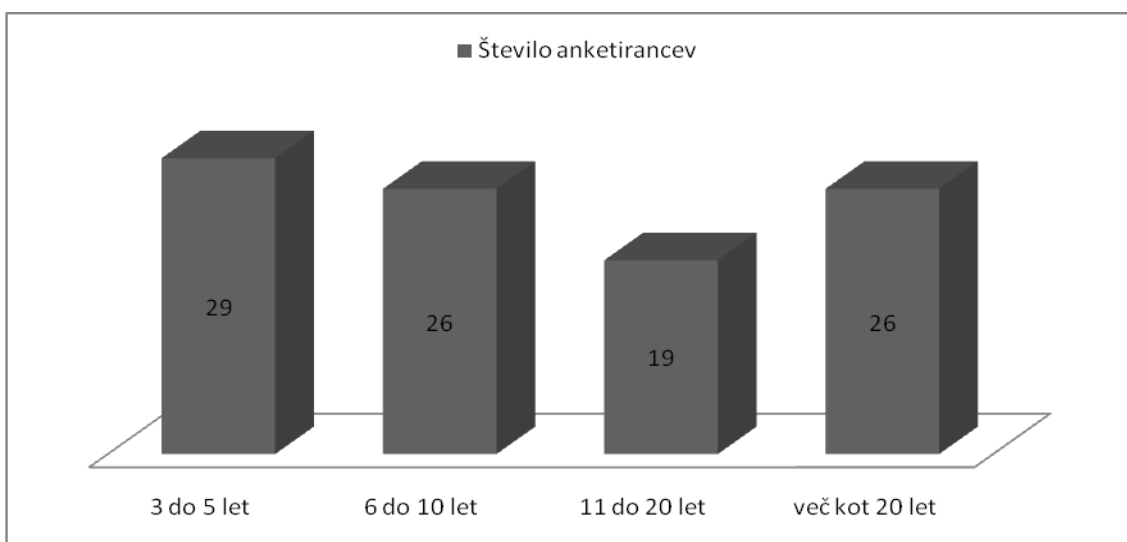
Iz grafa je razvidno, da je med anketiranimi največ tistih, ki imajo od 501 do 700 EUR neto mesečne plače (40 %), le 3 % anketirancev manj pa ima neto mesečno plačo od 701 do 900 EUR. Samo 2 % anketirancev ima več kot 1.300 EUR neto mesečne plače.



Slika 8: Višina neto mesečne plače

Skupna delovna doba anketirancev

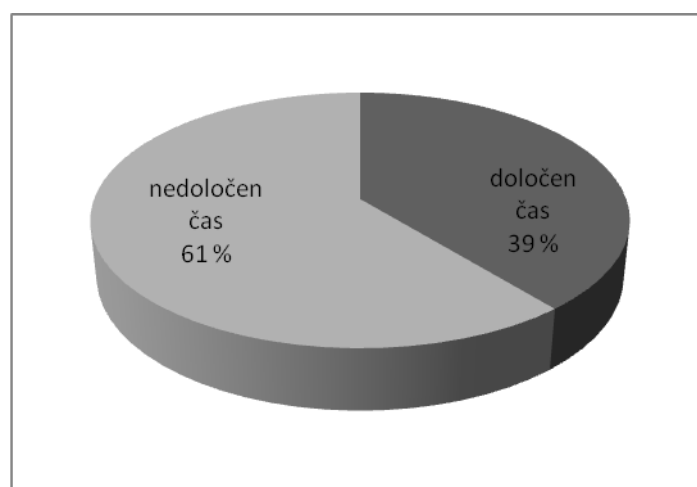
Med anketiranci je bilo največ tistih, ki so zaposleni 3 do 5 let, 26 % anketiranih je odgovorilo, da so zaposleni 6 do 10 let, in prav tako 26 % je tistih, ki so zaposleni več kot 20 let. 19 % anketirancev je odgovorilo, da imajo od 11 do 20 let delovne dobe.



Slika 9: Skupna delovna doba

Zaposlenost anketirancev

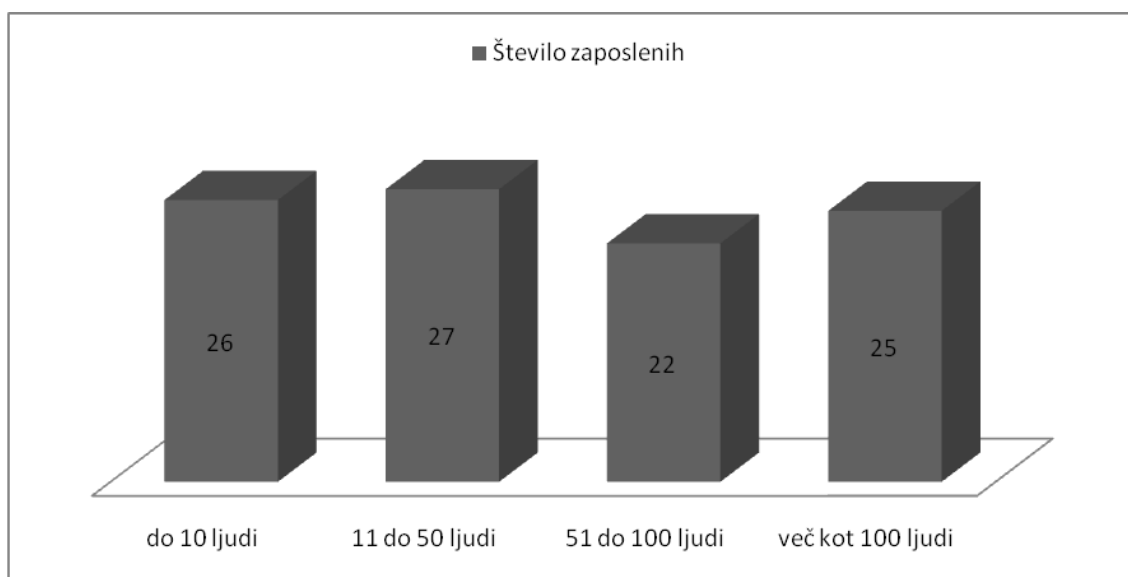
61 % anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas, 39 % pa za določen čas.



Slika 10: Zaposlenost anketirancev glede delovnega razmerja

Število ljudi zaposlenih v podjetjih

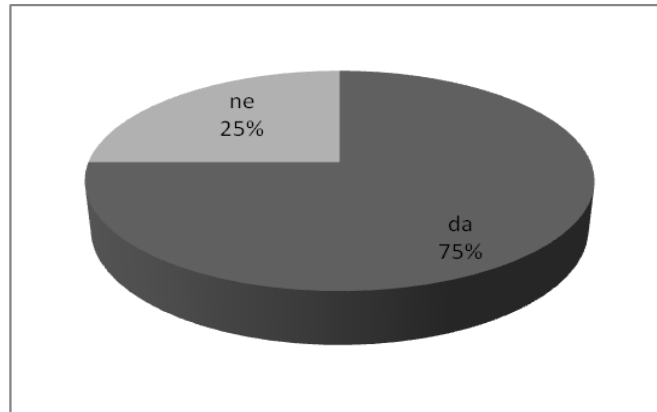
Največ, tj. 27 %, anketirancev dela v podjetjih, kjer je število zaposlenih med 11 in 50. 26 % anketirancev je zaposlenih v majhnem podjetju z do 10 zaposlenimi ljudi, 25 % pa je zaposlenih v velikih podjetjih, kjer je več kot 100 zaposlenih.



Slika 11: Število zaposlenih v podjetju

Uspešnost podjetja

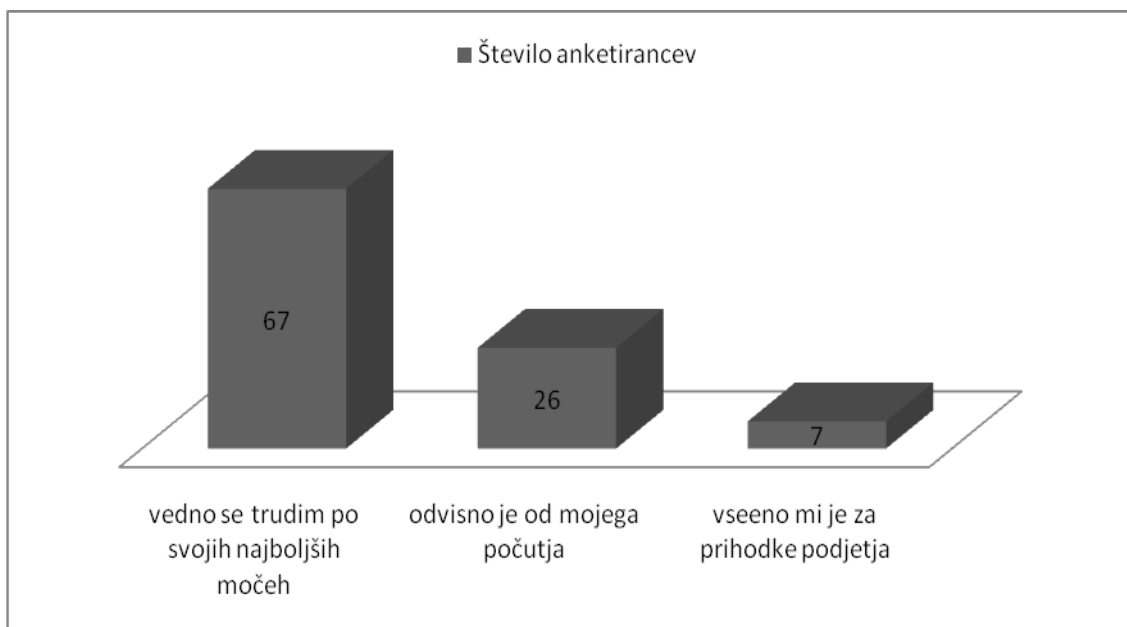
Tri četrtine anketirancev je mnenja, da je podjetje, v katerem delajo, uspešno. Ena četrtina anketirancev ocenjuje, da podjetje, v katerem delajo, ni uspešno.



Slika 12: Uspešnost podjetja

Zainteresiranost zaposlenih za delo

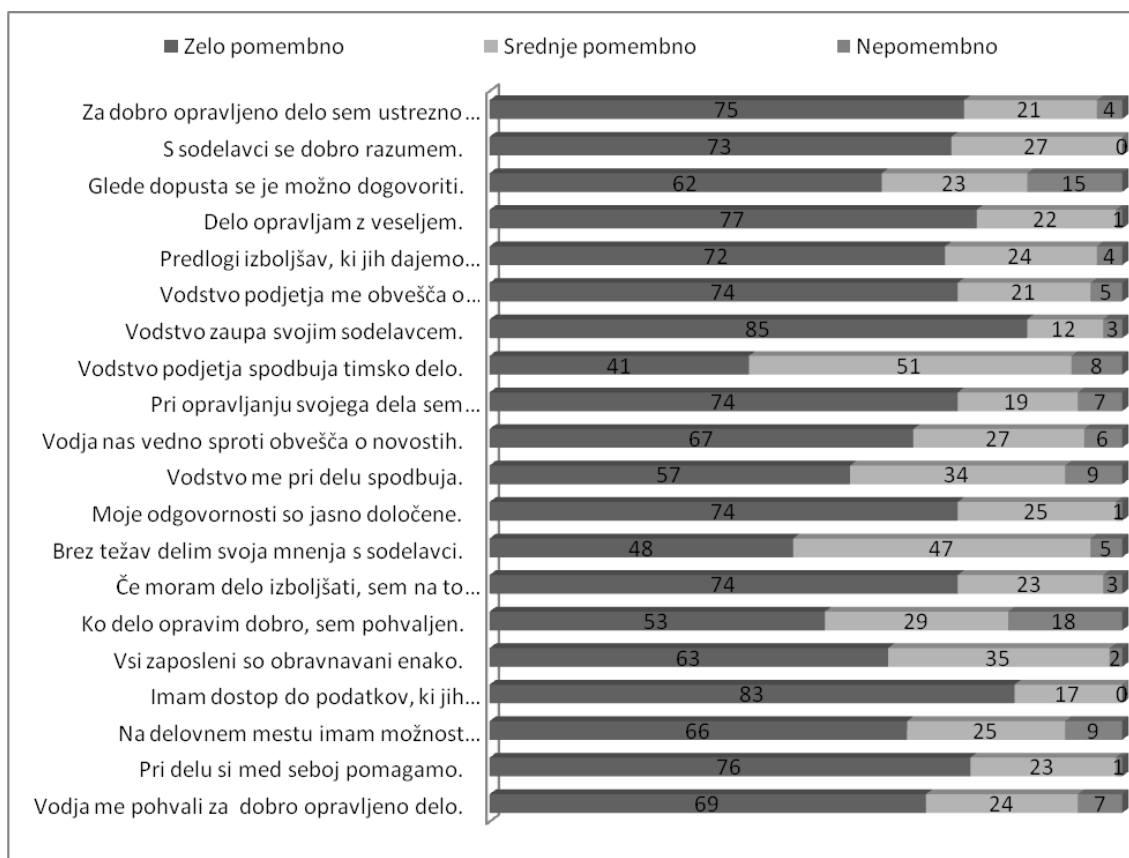
Malo več kot dve tretjini anketirancev meni, da se pri opravljanju svojega dela vedno trudi po svojih najboljših močeh. Kar 26 % je tistih, ki se pri opravljanju svojega dela trudijo odvisno od njihovega počutja. Za prihodke podjetja je vseeno 7 % anketirancem.



Slika 13: Ocena lastnega dela

Pomembnost trditev za zaposlene

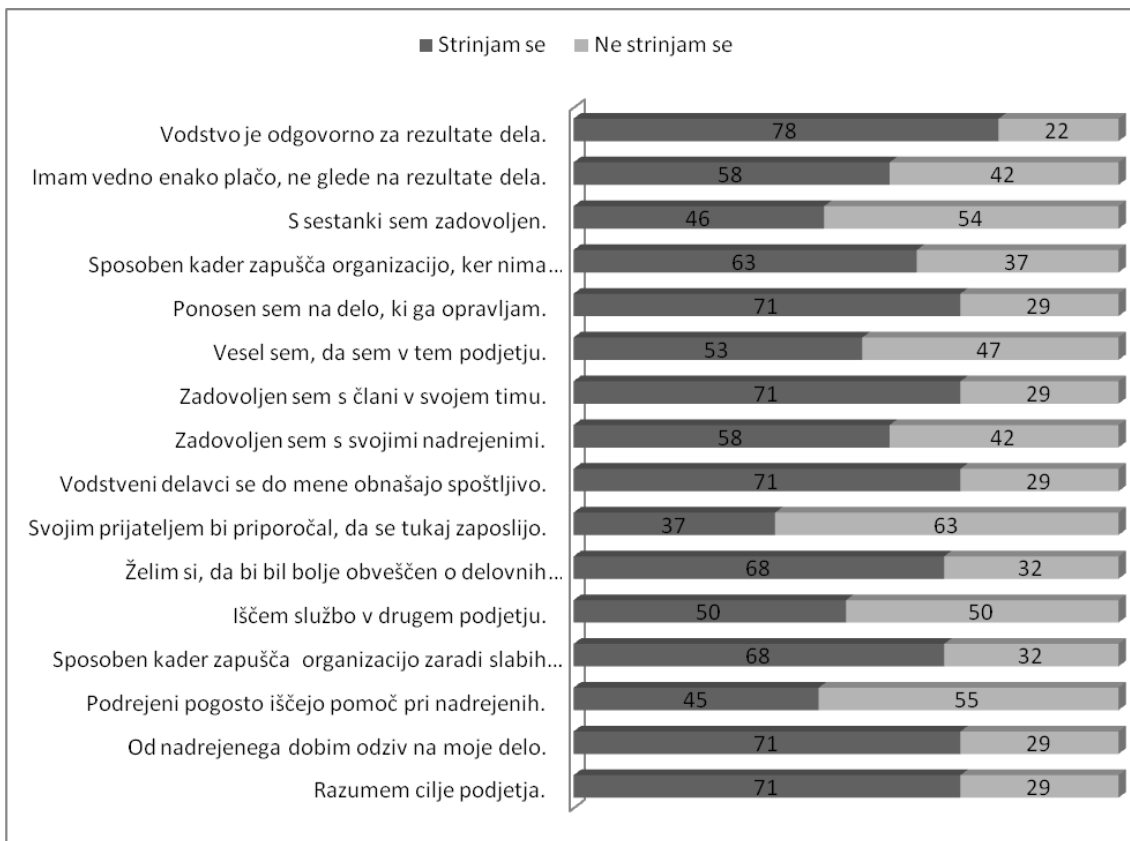
Iz grafa je razvidno, da je anketirancem najbolj pomembno, da vodstvo zaupa svojim sodelavcem, zelo pomembno jim je tudi, da imajo dostop do podatkov, ki jih potrebujejo pri svojem delu, ter da delo opravljajo z veseljem. Srednje pomembno je, da vodstvo podjetja spodbuja timsko delo, da brez težav delijo svoja mnenja s sodelavci ter da so vsi zaposleni enako obravnavani. Najmanj pa sta pomembni pohvala, ko dobro opravijo delo, in možnost dogovarjanja glede dopusta.



Slika 14: Pomembni dejavniki za uspešno delo v podjetju

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

Največ anketirancev se strinja s trditvijo, da je vodstvo odgovorno za rezultate dela. 71 % anketirancev razume cilje podjetja, se strinja s trditvijo, da dobijo od nadrejenega odziv na svoje delo, da se vodstveni delavci do njih obnašajo spoštljivo, da so ponosni na delo, ki ga opravljajo ter da so zadovoljni s člani v timu. Rezultati ankete so pokazali, da 63 % anketirancev svojim prijateljem ne bi priporočilo zaposlitve v podjetju, kjer so sami zaposleni. Več kot polovica anketirancev se ne strinja s trditvijo, da podrejeni pogosto iščejo pomoč pri nadrejenih, in prav tako več kot polovica anketirancev ni zadovoljna s sestanki.

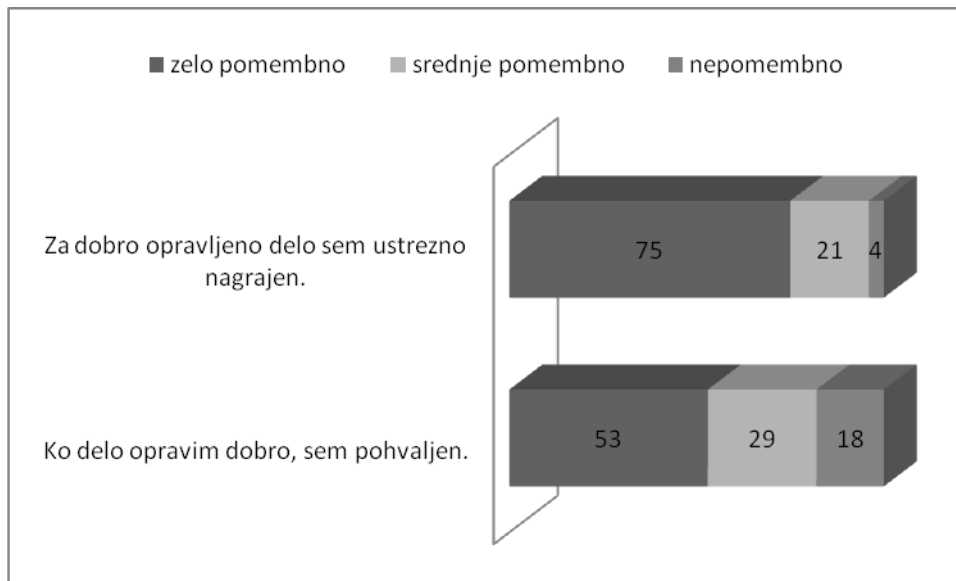


Slika 15: Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

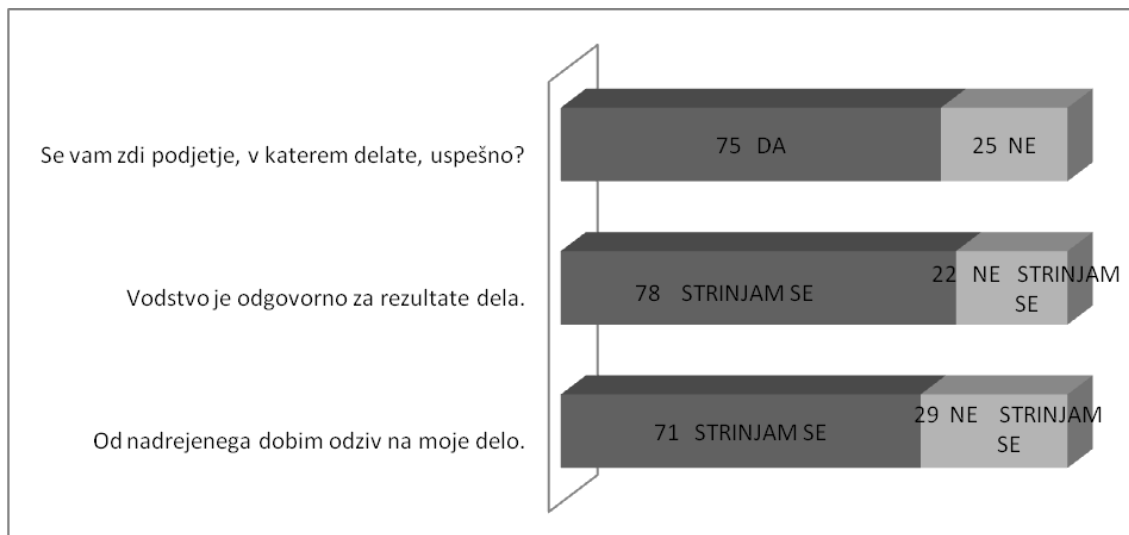
6.2 Ovrednotenje hipotez

H1: Kakovost zaposlenih je pomembna za uspešno podjetje.

Hipotezo potrjujemo. Večini anketirancev je zelo pomembno, da so za dobro opravljeno delo ustrezno nagrajeni in tudi pohvaljeni. 71 % anketirancev se je strinjalo, da dobijo od nadrejenega odziv na njihovo delo, 78 % pa se jih je strinjalo, da je vodstvo odgovorno za rezultate dela. Glede na rezultate ankete je razvidno, da zaposlenim veliko pomenita pohvala in nagrada. Zaposleni se bolj trudijo, da so uspešni, kar pa vpliva tudi na uspešnost podjetja. 75 % anketirancev pravi, da je podjetje, v katerem delajo, uspešno.



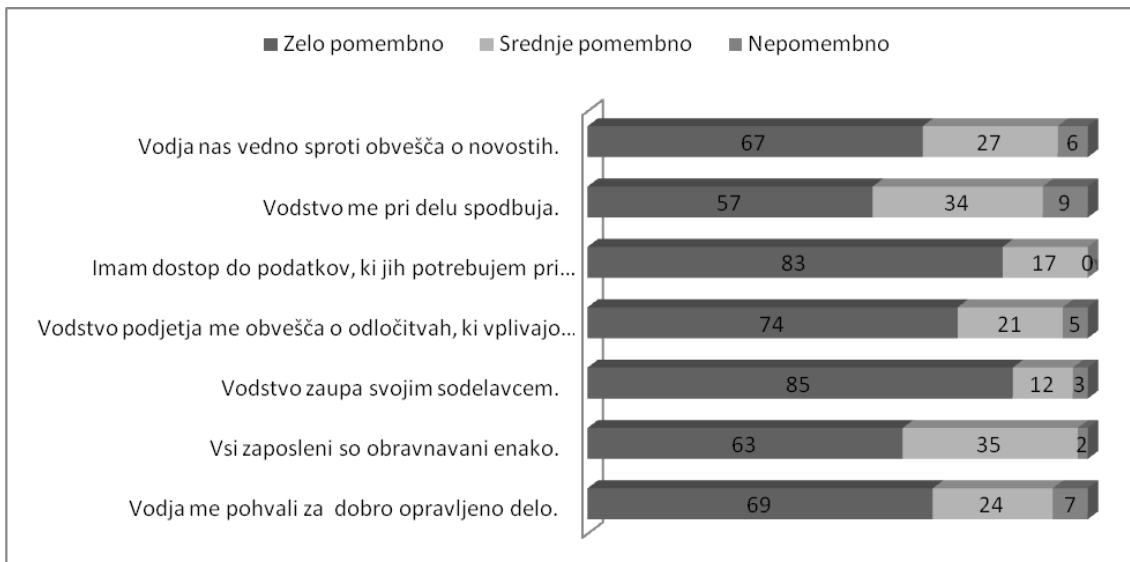
Slika 16: Pomembnost pohvale in nagrade pri delu



Slika 17: Uspešnost podjetja

H2: Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od vodstva podjetja.

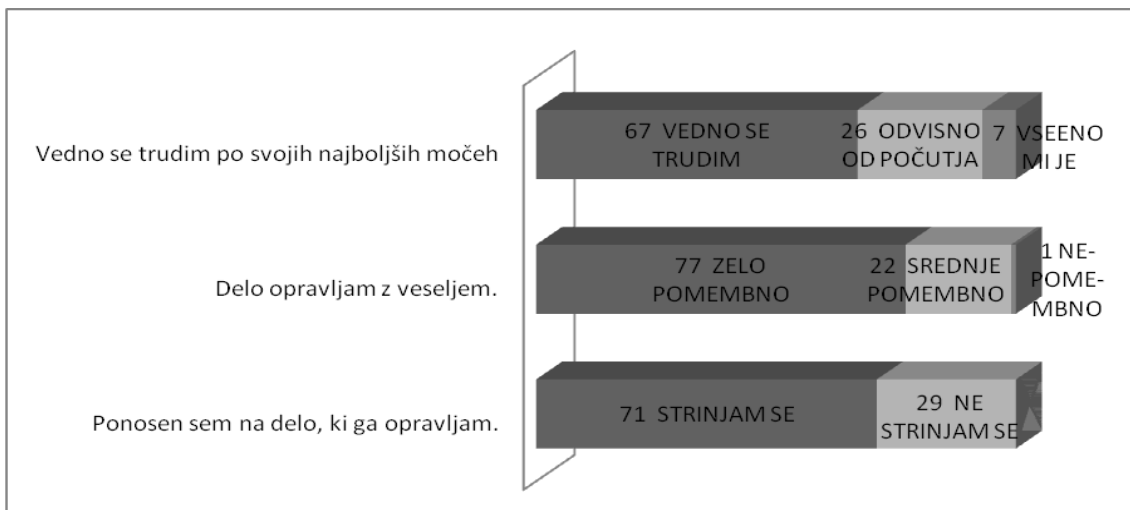
Na osnovi rezultatov ankete je mogoče razbrati, da je za anketirance zelo pomembno, da jih vodja pohvali za dobro opravljeno delo, da vodstvo zaupa svojim sodelavcem, da vodstvo podjetja obvešča sodelavce o odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo, ter da so vsi zaposleni obravnavani enako. Torej je povezava med zadovoljstvom zaposlenih in vodstvom podjetja zelo velika. Bolj kot se bo vodstvo trudilo, da bodo zaposlene spodbujali, jih motivirali, jim zaupali, jih obveščali o novostih ter imeli dostop do podatkov, ki jih potrebujejo pri delu, bolj bodo zaposleni zadovoljni, zato hipotezo potrdimo.



Slika 18: Zadovoljstvo zaposlenih

H3: Zaposleni se pri opravljanju dela bolj trudijo, če delo opravljajo z veseljem in so ponosni nanj.

Tudi to hipotezo potrjujemo, saj je kar 67 % anketirancev odgovorilo, da se pri opravljanju svojega dela vedno trudijo po svojih najboljših močeh, pri 26 % anketirancev je to odvisno od počutja, 7 % anketirancem pa je vseeno za prihodke podjetja. 77 % anketirancev je pripisalo zelo velik pomen temu, da delo opravljajo z veseljem, in 71 % anketirancev se je strinjalo, da so ponosni na delo, ki ga opravljajo.



Slika 19: Odnos zaposlenih do dela

6.3 Ugotovitve in priporočila

Glede na to, da je 40 izmed 100 anketiranih, kar je skoraj polovica anketiranih, odgovorilo, da imajo srednješolsko izobrazbo, bi se lahko podjetja bolj zavzela in nudila zaposlenim tudi kakšno dodatno izobraževanje.

61 % anketiranih je zaposlenih za nedoločen čas. Menimo, da bi bili zaposleni bolj zadovoljni, če bi bili zaposleni za nedoločen čas.

Vodstvo bi moralo delati več na ugledu in uspešnosti podjetja, saj je kar 25 % anketirancev menilo, da podjetje, v katerem delajo, ni uspešno.

Predvsem pa bi se moralo vodstvo bolj približati zaposlenim in jim poskušati razložiti, kakšni so cilji podjetja (skoraj ena tretjina anketiranih, tj. 29 %, ne razume ciljev podjetja) in kako zelo je pomemben vsak posameznik v podjetju, da se morajo pri opravljanju svojega dela potruditi po svojih najboljših močeh ter tako strmeti k čim večjim prihodkom podjetja. Po rezultatih anketirancev je 7 % takšnih, ki jim je vseeno za prihodke podjetja, 26 % pa takšnih, ki opravljajo svoje delo glede na svoje počutje. Vodstvo bi moralo dati vedeti zaposlenim, kako zelo so pomembni in kako zelo pomemben je vsak artikel, ki ga prodajo.

Vodstvo se mora zavedati, da si zaposleni želijo čim večjo pripadnost podjetju. Več kot polovici anketiranih je zelo pomembno, da imajo na delovnem mestu možnost napredovati, da jih vodstvo opozori, če morajo delo izboljšati, da so njihove odgovornosti jasno določene ter da se predlogi izboljšav, ki jih dajejo zaposleni, upoštevajo. Vse to je potrebno upoštevati, če želimo, da so zaposleni zadovoljni, saj se bodo le tako trudili, da bo podjetje čim bolj uspešno.

Vsak zaposleni dela z namenom, da bo od tega imel neko korist. Večini zaposlenih je največja nagrada še vedno dobro plačilo. Denar je nujen za preživetje tako nadrejenim kot podrejenim. Ni pravično, da vodstvo poskrbi samo zase, na zaposlene pa pozabi. Zastrahujoč rezultat, dobljen s pomočjo rezultatov ankete, je, da se kar 68 % anketirancev strinja s trditvijo, da sposoben kader zapušča organizacijo zaradi slabih plač, ter da se 63 % anketirancev strinja, da sposoben kader zapušča organizacijo, ker nima možnosti napredovanja. Pri plačilu je potrebno narediti kompromis, zato bi se v prihodnosti v podjetjih morali bolj ukvarjati s tem problemom. Prav tako je potrebno ljudem zagotoviti možnost napredovanja. Sposoben kader odhaja v druga podjetja, ta podjetja pa ostajajo brez usposobljenega kadra. Brez sposobnega kadra pa dandanes podjetja le s težavo konkurirajo na trgu dela in so skoraj obsojena na propad. Vse to potrjuje mnenje Brajše (1996, 22), da so ljudje najdragocenejši in najpomembnejši del vsakega podjetja.

Ugotovili smo, da kar polovica anketiranih išče službo v drugem podjetju. 63 % anketirancev ne bi priporočilo svojim prijateljem, naj se zaposlijo v podjetju, kjer delajo oni, kar prav tako

priča o določeni stopnji nezadovoljstva z lastno zaposlitvijo. V podjetjih bi morali narediti raziskavo ter ugotoviti, kako izboljšati rezultate dela. Zaposleni morajo biti zadovoljni na delovnem mestu, namesto da hodijo v službo le zato, ker morajo. Ljudje, ki si iščejo službo drugje, se v podjetju ne trudijo, niso dovolj motivirani in ustvarjalni, to pa v podjetju kot organizaciji ne prispeva k dobremu poslovanju in zadovoljstvu zaposlenih.

7 SKLEP

Zadovoljstvo zaposlenih pridobiva vse večji pomen. Če želijo in pričakujejo nadrejeni od njih boljše rezultate, morajo biti zaposleni motivirani, pohvaljeni in nagrajeni za uspešno delo. Med vodstvom in zaposlenimi mora biti vzpostavljen dober odnos, prav tako si morajo vsi zaposleni med seboj pomagati in spoštovati drug drugega. Pomembno je, da vodstvo sodelavcem zaupa, jim pomaga in zna na lep način razložiti napake ter jim pomaga poiskati rešitve za te napake. Podjetje, ki skuša biti uspešno in se trudi za čim večje prihodke podjetja, svoje sodelavce nadzoruje, ocenjuje in tudi nagrajuje. Čim večje je zadovoljstvo zaposlenih, tem večje so možnosti, da se bodo zaposleni trudili po svojih najboljših močeh in pripomogli k čim večjemu dobičku podjetja.

Glede na različne sloge vodenja je skupno vsem, da mora znati vodja svoje sodelavce navdušiti in spodbuditi. Pri doseganju ciljev je potrebno sodelavce tudi v pravi meri motivirati. Pomembna pa je tudi pozitivna klima v podjetju, tako zaposleni rajši prihajajo v službo, delajo brez odpora in posledično se poveča tudi njihova storilnost.

Uspešna podjetja se odlikujejo po uspešnem timskem delu. Pomembno je, da se posamezniki v timu dobro razumejo in si med seboj pomagajo. Pri sestavljanju tima, pri razumevanju v timu ter pri reševanju konfliktov je dobro poznati osebnostne lastnosti ljudi in vodje tima.

Temelj uspešnega podjetja so ljudje, brez njih podjetje ne more obstajati. Vodstvo se mora zavedati, kako pomembni so za uspešno podjetje zadovoljni zaposleni (sodelavci). V uspešnem podjetju vedo, kakšna je vloga managerja in zaposlenih. Pomembni so dobri medsebojni odnosi in uspešna komunikacija. Do sodelavcev je treba biti vljuden in prijazen. Vsak zaposleni se mora naučiti poslušati svoje sodelavce in z njimi sodelovati. Vsekakor pa je pomemben tudi dober poslovni načrt, saj lahko prav dober poslovni načrt podjetju pomaga pri premagovanju številnih ovir. Ključ uspešnega podjetja so zadovoljni zaposleni in uspešna komunikacija med njimi.

LITERATURA

- Allan, Jane. 1990. *Kako razviti osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkovit vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Fisher, Roger, William Ury in Bruce Patton. 1997. *Getting to yes: negotiating an agreement without giving in*. London: Arrow.
- Keenan, Kate. 1996. *Nasveti za poslovno uspešne: kako izbirati ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Krause, Donald. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama: vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV založba.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2007. *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko in vrsto posamezne psihološke pogodbe med zaposlenim in organizacijo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

- Passcarella, Perry in Mark A. Frohman. 1990. *The purpose-driven organization: unleashing the power of direction and commitment*. San Francisco; Oxford: Jossey-Bass Publisher.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Popovič, Marija in Mimi Zajc. 2002. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba.
- Russel-Walling, Edward. 2007. *50 management ideas you really need to know*. London: Quercus.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt: hitra pot do veččega poslovnega načrtovanja za poslovodje in podjetnike*. Ljubljana: Primath.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Izbrana poglavja za managerje*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGI

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Rezultati vprašalnika

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem študentka Fakultete za management Koper. V okviru zaključne projektne naloge z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih in ciljno vodenje pripravljam raziskavo na to temo. Anketni vprašalnik je anonimen in bo uporabljen izključno za namen priprave zaključne projektne naloge. Za vašo pomoč in pripravljenost na sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Urša Antloga

1. Spol:

- a. ženski
- b. moški

2. Starost:

- a. do 25 let
- b. od 26 do 35 let
- c. od 36 do 45 let
- d. od 46 do 55 let
- e. nad 56 let

3. Izobrazba:

- a. osnovnošolska
- b. poklicna
- c. srednješolska
- d. višješolska
- e. visokošolska
- f. univerzitetna
- g. zaključen podiplomski študij

4. Višina neto mesečne plače:

- a. do 500 EUR
- b. od 501 do 700 EUR
- c. od 701 do 900 EUR
- d. od 901 do 1.100 EUR
- e. od 1.101 do 1.300 EUR
- f. več kot 1.300 EUR

5. Skupna delovna doba:

- a. 3 do 5 let
- b. 6 do 10 let
- c. 11 do 20 let
- d. več kot 20 let

6. Zaposleni ste za:

- a. določen čas
- b. nedoločen čas

7. Koliko ljudi je zaposlenih v podjetju?

- a. do 10 ljudi
- b. 11 do 50 ljudi
- c. 51 do 100 ljudi
- d. več kot 100 ljudi

8. Se vam zdi podjetje, v katerem delate, uspešno?

- a. da
- b. ne

9. Ali se pri opravljanju svojega dela trudite po svojih najboljših močeh in s tem pripomorete k povečanju prihodkov podjetja?

- a. Vedno se trudim po svojih najboljših močeh.
- b. Odvisno je od mojega počutja.
- c. Vseeno mi je za prihodke podjetja.

10. V naslednji preglednici so navedene trditve. Prosim, da z X označite, ali je posamezna trditev za vas zelo pomembna, srednje pomembna ali nepomembna.

	Zelo pomembno	Srednje pomembno	Nepomembno
Vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.			
Pri delu si med seboj pomagamo.			
Na delovnem mestu imam možnost napredovati.			
Imam dostop do podatkov, ki jih potrebujem pri svojem delu.			
Vsi zaposleni so obravnavani enako.			
Ko delo opravim dobro, sem pohvaljen.			
Če moram delo izboljšati, sem na to opozorjen.			
Brez težav delim svoja mnenja s sodelavci.			
Moje odgovornosti so jasno določene.			
Vodstvo me pri delu spodbuja.			
Vodja nas vedno sproti obvešča o novostih.			
Pri opravljanju svojega dela sem samostojen.			
Vodstvo podjetja spodbuja timsko delo.			
Vodstvo zaupa svojim sodelavcem.			
Vodstvo podjetja me obvešča o odločitvah, ki vplivajo na moje delo.			
Predlogi izboljšav, ki jih dajemo zaposleni, se upoštevajo.			
Delo opravljam z veseljem.			
Glede dopusta se je možno dogovoriti.			
S sodelavci se dobro razumem.			
Za dobro opravljeno delo sem ustrezno nagrajen.			

Priloga 1

11. V naslednji preglednici so navedene nekatere trditve. Prosim, da z X označite trditve, s katerimi se strinjate oz. ne strinjate.

	Strinjam se	Ne strinjam se
Razumem cilje podjetja.		
Od nadrejenega dobim odziv na moje delo.		
Podrejeni pogosto iščejo pomoč pri nadrejenih.		
Sposoben kader zapušča organizacijo zaradi slabih plač.		
Iščem službo v drugem podjetju.		
Želim si, da bi bil bolje obveščen o delovnih rezultatih dela.		
Svojim prijateljem bi priporočal, da se tukaj zaposlijo.		
Vodstveni delavci se do mene obnašajo spoštljivo.		
Zadovoljen sem s svojimi nadrejenimi.		
Zadovoljen sem s člani v svojem timu.		
Vesel sem, da sem v tem podjetju.		
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.		
Sposoben kader zapušča organizacijo, ker nima možnosti napredovanja.		
S sestanki sem zadovoljen.		
Imam vedno enako plačo, ne glede na rezultate dela.		
Vodstvo je odgovorno za rezultate dela.		

Vprašanja iz ankete	Število	%
1. Spol:		
a. ženski	50	50
b. moški	50	50
Skupaj	100	100
2. Starost:		
a. do 25 let	20	20
b. od 26 do 35 let	34	34
c. od 36 do 45 let	23	23
d. od 46 do 55 let	19	19
e. nad 56 let	4	4
Skupaj	100	100
3. Izobrazba		
a. osnovnošolska	6	6
b. poklicna	22	22
c. srednješolska	40	40
d. višješolska	13	13
e. visokošolska	9	9
f. univerzitetna	5	5
g. zaključen podiplomski študij	5	5
Skupaj	100	100
4. Višina neto mesečne plače		
a. do 500 EUR	10	10
b. od 501 do 700 EUR	40	40
c. od 701 do 900 EUR	36	36
d. od 901 do 1.100 EUR	6	6
e. od 1.101 do 1.300 EUR	6	6
f. več kot 1.300 EUR	2	2
Skupaj	100	100
5. Skupna delovna doba		
a. 3 do 5 let	29	29
b. 6 do 10 let	26	26
c. 11 do 20 let	19	19
d. več kot 20 let	26	26
Skupaj	100	100

Priloga 2

6. Zaposleni ste za	Število	%
a. določen čas	39	39
b. nedoločen čas	61	61
Skupaj	100	100
7. Koliko ljudi je zaposlenih v podjetju?		
a. do 10 ljudi	26	26
b. 11 do 50 ljudi	27	27
c. 51 do 100 ljudi	22	22
d. več kot 100 ljudi	25	25
Skupaj	100	100
8. Se vam zdi podjetje, v katerem delate, uspešno?		
a. da	75	75
b. ne	25	25
Skupaj	100	100
9. Ali se pri opravljanju svojega dela trudite po svojih najboljših močeh in s tem pripomorete k povečanju prihodkov podjetja?		
a. vedno se trudim po svojih najboljših močeh	67	67
b. odvisno je od mojega počutja	26	26
c. vseeno mi je za prihodke podjetja	7	7
Skupaj	100	100

10. V naslednji preglednici so navedene trditve. Prosim, da z X označite, ali je posamezna trditev za vas zelo pomembna, srednje pomembna ali nepomembna.				
	Zelo pomembno	Srednje pomembno	Nepomembno	Skupaj
Vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	69	24	7	100
Pri delu si med seboj pomagamo.	76	23	1	100
Na delovnem mestu imam možnost napredovati.	66	25	9	100
Imam dostop do podatkov, ki jih potrebujem pri svojem delu.	83	17	0	100
Vsi zaposleni so obravnavani enako.	63	35	2	100
Ko delo opravim dobro, sem pohvaljen.	53	29	18	100
Če moram delo izboljšati, sem na to opozorjen.	74	23	3	100
Brez težav delim svoja mnenja s sodelavci.	48	47	5	100
Moje odgovornosti so jasno določene.	74	25	1	100
Vodstvo me pri delu spodbuja.	57	34	9	100
Vodja nas vedno sproti obvešča o novostih.	67	27	6	100
Pri opravljanju svojega dela sem samostojen.	74	19	7	100
Vodstvo podjetja spodbuja timsko delo.	41	51	8	100
Vodstvo zaupa svojim sodelavcem.	85	12	3	100
Vodstvo podjetja me obvešča o odločitvah, ki vplivajo na moje delo.	74	21	5	100
Predlogi izboljšav, ki jih dajemo zaposleni, se upoštevajo.	72	24	4	100
Delo opravljam z veseljem.	77	22	1	100
Glede dopusta se je možno dogovoriti.	62	23	15	100
S sodelavci se dobro razumem.	73	27	0	100
Za dobro opravljeno delo sem ustrezno nagrajen.	75	21	4	100

Priloga 2

11. V naslednji preglednici so navedene nekatere trditve. Prosim, da z X označite trditve, s katerimi se strinjate oz. ne strinjate.			
	Strinjam se	Ne strinjam se	Skupaj
Razumem cilje podjetja.	71	29	100
Od nadrejenega dobim odziv na moje delo.	71	29	100
Podrejeni pogosto iščejo pomoč pri nadrejenih.	45	55	100
Sposoben kader zapušča organizacijo zaradi slabih plač.	68	32	100
Iščem službo v drugem podjetju.	50	50	100
Želim si, da bi bil bolje obveščen o delovnih rezultatih dela.	68	32	100
Svojim prijateljem bi priporočal, da se tukaj zaposlijo.	37	63	100
Vodstveni delavci se do mene obnašajo spoštljivo.	71	29	100
Zadovoljen sem s svojimi nadrejenimi.	58	42	100
Zadovoljen sem s člani v svojem timu.	71	29	100
Vesel sem, da sem v tem podjetju.	53	47	100
Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	71	29	100
Sposoben kader zapušča organizacijo, ker nima možnosti napredovanja.	63	37	100
S sestanki sem zadovoljen.	46	54	100
Imam vedno enako plačo, ne glede na rezultate dela.	58	42	100
Vodstvo je odgovorno za rezultate dela.	78	22	100