

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

Diplomska naloga

ZAPOSLENI KOT NAJVEČJI KAPITAL PODJETJA

Mentor: prof. dr. Tonči Ante Kuzmanić

KOPER, 2006

KARLINCA DELBELLO

POVZETEK

V diplomskem delu sem opredelila teoretične osnove managementa, vodenja, ravnanja z ljudmi, motiviranja. Prikazala sem kompleksnost vodenja in komuniciranja, opredelila sodobne pristope vodenja, s katerimi dosegamo večjo produktivnost, motiviranost in lojalnost v organizaciji. Proučila sem ravnanje z zaposlenimi, ki predstavljajo poleg strukturnega kapitala največji kapital podjetja ter strateško prednost pred konkurenco. Ponazorila sem, da vlaganje v zaposlene ustvarja konkurenčno prednost, saj so zaposleni dragoceni vir in ne strošek, ter da je ciljno ravnanje in izobraževanje zaposlenih ključ do uspeha. Z raziskavo v obravnavani organizaciji sem poskušala ugotoviti pripadnost zaposlenih ter vlogo in vpliv, ki jo ima psihološka pogodba, ki jo zaposleni v svoji glavi sklenejo poleg formalne pogodbe s svojo organizacijo, ter ali so za obravnavano organizacijo zaposleni res največji kapital. Pokazalo se je, da je vodstvo ravnanju z zaposlenimi posveča potrebno pozornost, da pa je v ospredju težnja po finančni rasti in razvoju ter da si skrb za zaposlene kot kvalitativna vrednota si šele utira pot.

Ključne besede: management, motiviranje, ravnanje z ljudmi, vodja, vodenje, zaposleni, človeške zmožnosti, poslovna uspešnost, organizacija.

ABSTRACT

My degree thesis is about the theoretical basis of management, leadership, dealing with people and motivation. I try to demonstrate the complexity of leadership and communication and at the same time I define modern approaches to leadership with which we reach higher levels of productivity, motivation and loyalty within the organisation. Moreover, I also closely examine the ways we work and deal with people who play a part of vital importance beside the structural capital in a company by representing the key element and thus taking strategical precedence over competition. Furthermore, the thesis displays how investment in the employees eventually gains advantage over competition since the employees are the ones who are the precious source and not the cost. What is more, when trying to aim at reaching success the key question is the way we behave toward the employees and educational processes. By working on carrying out a research in the organisation I herewith try to talk about the level of the employees' devotedness to the company, their role and influence a psychological contract, which the employees invisibly stipulate in their brains, has beside their formal contract between them and the organisation they work for. Last but not least, I wonder if the organisation itself thinks really highly of them as being its precious source. The result shows that the human resource management devotes a lot of time to working with their employees, but on the other hand there still is this central tendency towards a more consistent financial growth and development and that the concern for the employees, valid as being a qualitative value, is still paving the way.

Key words: management, motivation, human resource management, leader, leadership, employee, business success, organisation

UDK 658.3(043.2)

*Ko dosežeš cilj, za katerega si se boril
in te svet za en dan okrona za kralja,
stopi k ogledalu in se poglej
in vprašaj, kaj ti oznanja človek v njem.*

*Ni pomembno, kako sodijo o tebi
oče, mati ali žena.
V življenju je najpomembnejše mnenje spremljevalca,
ki strmi vate iz ogledala.*

*Nekateri mislijo, da si pošten;
ta čudoviti fant, ti pravijo.
Toda človek v ogledalu ostaja nem,
če ga ne moreš pogledati iz oči v oči.*

*Vse ljudi lahko vlečeš za nos,
mogoče boš celo v svetu priznan.
Toda tvoja končna nagrada bodo solze in bolno srce,
če boš ogoljufal človeka v ogledalu.*

Dale Wilbrow, 1990

Zahvaljujem se mentorju, dr. Tončiju Kuzmaniću, za vodstvo in pomoč pri izdelavi moje diplomske naloge.

Hvala moji družini; ljubezen vas treh me je vodila kot žarek sonca skozi celoten študij; – možu Liberu za vzpodbudo, finančno in moralno pomoč in hčerkama – Manuelli in Loreni za potrpežljivost in razumevanje saj sta v času trajanja mojega študija zrasli v pravi veliki deklici.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Smotri in cilji naloge	2
2	Kaj je management in kdo je manager	3
2.1	Opredelitev osnovnega pojma	3
2.2	Naloge managerjev	3
3	Vodja in proces vodenja	7
3.1	Kaj je vodenje.....	7
3.2	Temeljne sposobnosti za vodenje	8
3.3	Motiviranje vodij	10
4	Moč in vpliv	11
5	Nove filozofije vodenja.....	13
6	Ravnanje z ljudmi	15
6.1	Zakaj se ukvarjati z zaposlenimi kadri	15
6.2	Zakaj so zaposleni dragoceni vir in ne strošek	16
7	Pomen kadrov v prihodnosti.....	19
7.1	Kadri kot konkurenčna prednost.....	19
8	Motivacija zaposlenih	21
8.1	Zakaj ljudje delajo	21
8.2	Motivacijske teorije	21
8.3	Namen motivacije za uspeh posameznika in podjetja	23
8.4	O motivaciji za uspeh	24
8.5	Vloga plač pri motiviranju zaposlenih.....	25
9	Učeča se organizacija	27
9.1	Zahteve po novih merilih poslovne odličnosti	27
10	Raziskava	31
10.1	Namen raziskave.....	31
10.2	Predstavitev obravnavane organizacije.....	31
10.3	Hipoteza.....	31
10.4	Analiza opravljene raziskave.....	32
10.5	Ugotovitve in predlogi za izboljšave	39
11	Zaključek	43
	Literatura.....	45
	Priloge.....	47

KAZALO TABEL

Tabela 10.1	Struktura anketirancev po spolu.....	32
Tabela 10.2	Starost anketirancev	32
Tabela 10.3	Izobrazbena struktura	32
Tabela 10.4	Struktura anketirancev glede na delovno dobo	33
Tabela 10.5	Dodatno izobraževanje zaposlenih.....	33
Tabela 10.6	Struktura anketirancev glede na področje dela.....	33
Tabela 10.7	Razlogi za zaposlitev.....	33
Tabela 10.8	Razlogi za izbiro podjetja zaposlitve	34
Tabela 10.9	Zanimivost dela.....	34
Tabela 10.10	Delovne sposobnosti	34
Tabela 10.11	Želje anketiranih glede na zahtevnost dela.....	35
Tabela 10.12	Možnosti za napredovanje.....	35
Tabela 10.13	Možnosti strokovnega razvoja	35
Tabela 10.14	Zadovoljstvo z nagrajevanjem	35
Tabela 10.15	Dohodek in preživetje	36
Tabela 10.16	Možnosti soodločanja.....	36
Tabela 10.17	Predlogi zaposlenih	36
Tabela 10.18	Motivacija zaposlenih	36
Tabela 10.19	Odnosi med sodelavci	37
Tabela 10.20	Ocena delovnih razmer.....	37
Tabela 10.21	Obveščenost zaposlenih	37
Tabela 10.22	Seznanjenost zaposlenih s smotri, cilji in vizijo podjetja	37
Tabela 10.23	Delovna vnema zaposlenih	38
Tabela 10.24	Pripadnost organizaciji.....	38
Tabela 10.25	Dejavniki motiviranja zaposlenih	38
Tabela 10.26	Odnos zaposlenih do organizacije oz. podjetja	39



1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V zadnjih desetih letih smo priča vse hitrejšim spremembam okolja, v katerem delujejo podjetja. Vendar organizacije, ki tekmujejo zgolj v smislu zmanjševanja stroškov in povečevanja dobička ne morejo trajneje dosegati konkurenčne prednosti in poslovne odličnosti ter slediti novim trendom in zahtevam. Danes ni dovolj biti boljši, treba je biti drugačen. Ob tem pa organizacije pogosto spregledajo način za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti, saj ključ do uspeha namreč pomenijo zaposleni kadri. Zato mora organizacija postaviti v ospredje ravnanje z zaposlenimi – Human resource management (HRM).

Približujemo se obdobju, ko bodo morali praktično vsi zaposleni postati vodje, saj bodo morali vplivati na druge, da bi bila skupna vizija lahko tudi realizirana (Merkač 2005, 75).

Zaradi tega je vrednost zaposlenega, ki ga mora podjetje obravnavati, poleg strukturnega kapitala, kot svoj največji kapital in z njim vzpostaviti pravilno komunikacijo ter graditi na osebnih in skupnih vrednotah, s sodobnim načinom vodenja in motivacijo pa dosegati trajnejšo povezavo z organizacijo – njihovo vsestransko pripadnost, fleksibilnost in prilagodljivost. Na ta način se zaposleni poistovetijo z vizijo in cilji organizacije. Uspešna organizacija se razlikuje od manj uspešne po tem, kako vodilni komunicira in vodi svoje zaposlene ter kako zna individualne interese, potrebe in cilje zaposlenih preusmeriti v skupne, kajti, če ni skupnega cilja, postavijo zaposleni v ospredje svoje cilje.

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje in želja biti vedno najboljši – korak pred konkurenco. Uspešna podjetja za vzdrževanje konkurenčne prednosti postavijo zaposlene v središče dogajanja, in to z mobilizacijo človeških potencialov, maksimiziranjem njihovih talentov, sposobnosti, spretnosti in veščin, s spodbujanjem inovativnosti, s skrbjo za osebni in strokovni razvoj, z razvijanjem pozitivnih medsebojnih odnosov, s strateškim upravljanjem delovne uspešnosti, z motivacijo posameznikov in skupin, z izboljševanjem timskega dela, z vzpostavljanjem odprte dvosmerne komunikacije in z opuščanjem manipuliranja z zaposlenimi kot s sredstvom za delo.

Ko govorimo o zaposlenem kot o konkurenčni prednosti podjetja, pri tem mislimo na vlogo človeka kot izvajalca delovnega procesa in na zaposlenega v vlogi vodje.

Zadovoljni zaposleni se le redko odločajo za odhod iz organizacije. Običajno jo najprej zapustijo tisti, ki zaradi svoje izobrazbe in izkušenj hitro najdejo nove in boljše zaposlitve. Le redko se zgodi, da odidejo tisti, ki jih organizacija laže pogreša. Prav zaradi teh razlogov je treba zaposlene obravnavati kot dragoceno vrednost, saj ni več najpomembnejši tisti, ki je na vrhu in katerega ideje uresničujejo podrejeni, ampak postajajo pomembni vsi zaposleni, predvsem tisti, ki prihajajo v stik z odjemalci, s strankami. V današnjem globalnem okolju kakovost ni več bistvena konkurenčna prednost, temveč je postala standard, ker jo naročniki (kupci, uporabniki, potrošniki) preprosto pričakujejo in se odraža skozi njihovo zahtevo.

1.2 Smotri in cilji naloge

Namen naloge je s pomočjo domače in tuje literature, predvsem pa iz izkušenj in prakse, prikazati, da so zaposleni največji kapital – dragocena vrednost, so vir in ne strošek podjetja, da organizacija z novo filozofijo vodenja, pravilno komunikacijo, motivacijo in nagrajevanjem ter z novimi pristopi, maksimizira koristi organizacije in hkrati tudi zaposlenega osebja.

Temeljni cilj naloge je prikazati kompleksnost vodenja, komuniciranja in ravnanja z zaposlenimi, saj izzivi današnjega globalnega okolja zahtevajo nenehno spreminjanje organizacij. Pri tem niso dovolj še tako domišljene strategije, če jih zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Za delo, izobraževanje in sodelovanje jih je treba motivirati. V nalogi bom poskušala prikazati to področje z vidika, kaj prinaša konkurenčno prednost organizaciji in hkrati zadovoljstvo zaposlenih kadrov. Zakonodaja področje ravnanje z ljudmi izredno površinsko obravnava.

Hkrati želim v nalogi (na primeru proučevanega podjetja) prikazati, da je za podjetje smiselno proučiti nov pojem, pojem psihološke pogodbe. To vsak zaposleni sklene poleg formalne kolektivne pogodbe ali individualne pogodbe. Ta najbolje prikazuje odnos posameznika do podjetja in dela, saj se zaposleni vede v skladu s tem »zapisom« v svoji glavi.

Odgovoriti želim na naslednje hipoteze:

- Zaposleni s podjetjem sklene prisilno pogodbo in se zaradi različnih razlogov ne more zaposliti drugje, zato je zapisan podjetju, v katerem je zaposlen.
- Zaposleni s podjetjem sklene kalkulativno pogodbo; ta označuje tiste zaposlene, ki za podjetje delajo, dokler se jim to splača. Ko dobijo boljšo možnost drugje, zamenjajo podjetje.
- Zaposleni s podjetjem sklene identifikacijsko pogodbo, posameznik podjetje doživlja kot del sebe, poistoveti se z vizijo in cilji organizacije.

Kot zaključek naloge bom podala ugotovitve opravljene raziskave v obravnavanem podjetju ter zapisala nekatera svoja gledanja na ravnanje z zaposlenimi v obravnavani organizaciji in osebne poglede na sedanje pristope, ki so v obravnavani organizaciji na področju vodenja, komuniciranja, motiviranja in nagrajevanja trenutno v rabi.

2 KAJ JE MANAGEMENT IN KDO JE MANAGER

2.1 Opredelitev osnovnega pojma

Manager je tisti, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka in organizacije.

Manager je vsaka oseba, ki načrtuje organizira, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja oziroma organizacije. Dejavnost managerja obsega poslovanje, ki zadeva poslovanje organizacije, in vodenje, ki zadeva ljudi; manager je zato poslovodnik in vodja (Tavčar 1997, 9).

Dober manager mora imeti (Kovač 1996 v Merkač 1998, 138):

- osebno integriteto (samozavest, izobrazbo, izkušnje, razgledanost),
- sposobnost odločanja in vodenja (analitičnost mišljenja in komunikativnost),
- ustvarjalnost in delovno vnemo (sposobnost prepoznavanja priložnosti, doslednost pri delu),
- sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja (podjetniška naravnost),
- pripravljenost za sodelovanje in razumevanje sodelavcev (spoštovanje poslovne kulture organizacije),
- ciljno usmerjenost in sposobnost učinkovitega organiziranja sodelavcev (vizionarstvo, oblikovanje timov),
- poslovno etiko in pripadnost organizaciji (močan občutek za pravičnost in stabilnost v organizaciji),
- sposobnost pridobivanja najboljših sodelavcev (oblikovanje sposobnosti izvedbenih timov in svetovalcev),
- strokovno avtoriteto in sposobnost razumljivega abstraktnega mišljenja (smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje),
- nagnjenost k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovne prihodnosti (strateško ravnanje in usmerjenost v prihodnost organizacije).

Naloge managerjev so usmerjene na cilje organizacije, to je na uspešno poslovanje, uspeh in ugled.

Organizacijo pa je treba obvladovati, kar pomeni, da mora uspešno delovati in dosežati izide kot podlago za izpolnjevanje koristi udeležencev. Obvladovanje organizacije poteka kot njeno upravljanje in njeno vodenje (management) – usmerjanje pa je iskanje ciljev in odločanje o njih ter krmiljenje za dosego teh ciljev.

Management je skupno ime za vse managerje v organizaciji in širši pojem kot »uprava družbe« (ZGD 1993, člani 246–260), ki je oznaka za vršni management. Management je tudi dejavnost, ki obsega vseobsežno in celovito obvladovanje delovanja vseh funkcij in delov organizacije. Okvir te dejavnosti pa je politika organizacije, ki obsega smotre in cilje ter strategijo za doseganje teh ciljev.

2.2 Naloge managerjev

Naloge managerjev je mogoče zgoščeno opredeliti kot: snovanje in planiranje, organiziranje, vodenje ljudi in kontroling. Dodati je mogoče tudi neposredno vodenje kot managersko izvrševanje. Vsemu so osrednji: pripravlanje informacij za odločanje, odločanje in ukrepanje ter odgovornost za posledice odločitev. Saj mora management

politiko podjetja poklicno razdelati, dodati predloge, podjetniških zamisli, planirati, organizirati, voditi zaposlene k izidom, jih nadzirati ter spodbujati.

Bistvo managementa pa je v ohranjanju in večanju premoženja lastnikov in razvoju podjetja, ki daje delo in omogoča trženje, s tem pa izide (kakovost poslovanja kot uspeh in ugled podjetja). Neprestane spremembe dajejo managementu dinamično dimenzijo. Uspešnost managerjev je predvsem odvisna od tega, kako se znajo prilagoditi spremembam, in od tega, ali zanjo pravočasno spremeniti potek dela v organizaciji.

Novi izzivi za management prihajajo iz internega in eksternega okolja, iz razvoja informacijske tehnologije, nastajanja novih tržnih niš, zahtev po čim večji kakovosti izdelkov in storitev, po izboljšanju delovnega in socialnega okolja. Ti izzivi se soočajo z obstoječimi, pogosto togimi načini razmišljanja, načrtovanja in delovanja.

Uspešen manager je aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti in spodbude za visoke dosežke. Pri tem so potrebna znanja, sposobnosti, izkušnje ter tudi zmožnost vizije in smisel za delo z ljudmi.

Managerji niso izvajalci, temveč tisti, ki načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzirajo delovanje izvajalcev, to pomeni, da morajo poverjati, odstopati, prenašati na sodelavce čim več opravil. Ker pa pred lastniki ne glede na delegiranje neomejeno odgovarjajo za učinkovito in uspešno delovanje organizacije, si pridržujejo vrsto ključnih področij, odločitev in dejavnosti. Če tega ne storijo, ne morejo učinkovito obvladovati podjetja, s tem pa rušijo zaupanje, ki so jim ga naklonili lastniki oz. upravljalci (Tavčar 1997, 44).

Managerji morajo biti izjemno sposobni in izobraženi, poznati morajo delo, tržišče, ravnanje z zaposlenimi, poznati pa morajo tudi zakonodajo.

Managerji so uspešni le, če poleg interesov udeležencev, ki nastajajo iz potreb, prepoznavajo tudi vrednote udeležencev, to so dobrine, ki so za posamezne udeležence podjetja zelo pomembne.

Manager se ne more izogniti etičnemu vidiku odločanja; neetičen manager ne uživa zaupanja lastnikov in svojih sodelavcev in podrejenih sodelavcev v organizaciji.

Manager mora biti dovolj pragmatičen, da se vnaprej vpraša, kako resno naj jemlje nove izzive, da ne bi zapadel v eno od skrajnosti – nekritično navdušenje ali nevarno odklanjanje. Od njega se zahteva, da naj razpozna pomembne izzive, ki so koristni za organizacijo, in naj se izogne zavajajočim modnim muham (Merkač 2005).

Delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb in stremenje k temu, da se približa in realizira poslovne cilje, ter potreb posameznika so tiste spretnosti, v katere mora management vlagati vse več znanja in energije.

Štiri temeljne dejavnosti managerjev (Tavčar 1997, 20):

- načrtovanje,
- organiziranje,
- usmerjanje,
- nadziranje.

Organizacije, ki želijo v prihodnosti biti uspešne, korak pred konkurenco, morajo zaposlovati take managerje in vodilne kadre, ki jim je več do uspeha kot samo do tega, da bi se izogibali neuspehom (povzeto po Merkač 2005).

Vedno bolj se managerji zavedajo, da jim moč položaja ne zadošča. Zato morajo pri vodenju sodelavcev poseči po drugih virih moči – po znanju, osebnem ugledu ... – in jih uporabljati tako, da obvladujejo interesne skupine v organizaciji, ko manager

povezuje interese organizacije in tudi lastne interese z interesi notranjih in zunanjih interesnih skupin in organizacijskega sklepa strateškega zavezništva.

Tavčar (1997, 40) povzema Kodeks društva Manager (1993,4-6) (izvleček iz obsežnega besedila): »Sodelavce bomo vodili tako, da se bodo razvijali v samostojne in prijetne osebe, ki rade delajo v podjetju, ki ga vodimo. Upoštevali bomo, da ni učinkovitosti brez humanosti in da ni humanosti brez učinkovitosti. Ljudi, ki jih vodimo, bomo spoštovali in upoštevali kot človeka in sodelavca. Pravice razpolagati z delovno silo ne bomo razumeli kot pravico poljubnega razpolaganja s človekom v okviru zakonskih določil.

Prizadevali si bomo, da bo vsak sodelavec dobil s cilji jasno opredeljeno, svojemu znanju in sposobnostim primerno in koristno vlogo v podjetju in da bo pri uresničevanju ciljev čim bolj samostojen. Sodelavcem bomo pomagali pri uresničevanju z njimi dogovorjenega osebnega razvoja.«



3 VODJA IN PROCES VODENJA

3.1 Kaj je vodenje

Izhodišča za novo filozofijo vodenja je že v začetku šestdesetih let oblikoval Douglas Mc Gregor (Mc Gregor 1996 v Možina et al. 1994, 532) s teorijama »X« in »Y«. Teorija X je kritika tradicionalne teorije vodenja, teorija Y pa predstavlja novo filozofijo vodenja. Glavni poudarki teorije Y so:

- management je odgovoren za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in za organiziranje vseh prvin poslovnega procesa,
- delavci se upirajo potrebam organizacije in po naravi niso pasivni, odgovornost managementa pa je, da jim omogoči izkoristiti vse njihove sposobnosti, motivacijo in pripravljenost za delo,
- zaposleni lahko z usmerjenim doseganjem svojih ciljev prispevajo k doseganju ciljev organizacije, če management zagotovi ustrezne organizacijske pogoje.

Nove filozofije vodenja pa predstavljajo proces, v katerem management zagotavlja možnost za razvoj vseh potencialov zaposlenih v organizaciji.

Na tako zastavljeni teoriji »X« in »Y« se je med drugimi odzval tudi Reddin (v Kavčič 1994, 64). V svoji »teoriji Z ali situacijski teoriji« je korigiral poenostavitve, ki jih predpostavljata Mc Gregorjevi teoriji (po Merkač 2005, 62):

- človek ima svojo voljo, nagnjen je k dobremu in slabemu,
- razmere človeka spodbujajo, razum ga motivira,
- medsebojno delovanje je za človeka pomembna družbena enota, osnovni način tega delovanja je soodvisnost, stvarnost je najboljši opis za človekovo gledanje na sočloveka.

Najpomembnejša naloga vodje je, da svojo pozornost usmeri k zaposlenim delavcem. Ta mora prispevati k temu, da želijo storiti nekaj, za kar je vodja prepričan, da mora biti narejeno. Vodje morajo predvsem imeti čas, znanje in voljo, da komunicirajo s svojimi podrejenimi.

Merkačeva (2005, 66) pravi, da je vodenje stvar vsakogar, saj ni položaj ali mesto, ampak je proces, ki zahteva spretnosti in sposobnosti, ne glede na to, na kateri ravni ali kateri organizaciji se dogaja. Vodenje ni rezervirano za peščico karizmatičnih posameznikov ali posameznic. Je proces, ki ga uporabljajo ljudje, kadar želijo udejanjiti najboljše sposobnosti v sebi in drugih. Vodenje je proces in ne položaj.

Vodenje ni preprosto in zahteva od vodilnih celosten pregled nad organizacijo. Vsak del organizacijskega sistema mora delovati usklajeno z ostalimi deli, da bi dajal čim večji prispevek s čim manjšo porabo energije. Vloga sposobnega vodilnega kadra je v tem, da nenehno spremlja spreminjajoče se pogoje organizacijskega okolja, prilagaja poslovanje spremembam in poskuša z inovativnimi predlogi doseči boljše stanje za doseganje zelenega uspeha. Osnovne tri sestavine vodenja so, vodja, člani in specifična situacija. Sporazumevanje, zaupanje in sodelovanje med vodjo in ostalimi člani kolektiva je zelo pomembno za vzdušje na obeh straneh.

Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika in skupine za doseganje delovnih organizacijskih ciljev. Pri tem pa so nadvse pomembni medsebojni odnosi, kultura dela, podjetniška klima in vedenje v organizaciji.

Kaj torej pomeni voditi? Vodenje bomo opredelili kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev v doseganje želenih ciljev, torej kot vplivanje na vedenje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k ciljem, ki jih želi doseči podjetje.

Supervodenje je »vodenje drugih k upravljanju samega sebe«. Izraz sta uvedla Manz in Sims (1989, 45), da bi opisala proces vodenja drugih v smeri, da bi znali voditi sami sebe.

3.2 Temeljne sposobnosti za vodenje

Vodja ne more delati sam, saj zmagovalne strategije v vse kompleksnejšem informatiziranem svetu temeljijo na filozofiji »MI« in ne na filozofiji »JAZ« (Merkač 2005, 65).

Za vodjo je pomemben značaj, vodji morajo biti jasne njegove osebne vrednote. Zaposleni namreč zaupajo le verodostojnim vodjem. Če ne zaupajo prinašalcem sporočila, tudi sporočilu ne bodo zaupali.

Ravnanje s človeškimi viri potrebuje vodjo. Morda je njegova vloga celo najzahtevnejša med vsemi menagerskimi vlogami, saj njegovo ravnanje vpliva na vsakega posameznika.

Kot pravi dr. Merkačeva (1998, 139): »Vrline uspešnosti voditeljev bodo prožnost, hitro prepoznavanje in uspešno izkoriščanje tržnih priložnosti, odprtost za nove ideje in sposobnost za uporabljanje znanja in izsledkov drugih podjetij, sposobnost za motiviranje in razvijanje ljudi v timu. Predvsem pa je pomembno, da se spremembam ne bodo zgolj pasivno prilagajali, ampak jih bodo tudi aktivno oblikovali.«

Če hočeš biti učinkovit vodja, moraš imeti dobre odnose z zaposlenimi – nadrejenimi in podrejenimi (so)delavci. Vodja mora poudarjati usmerjenost k nalogam ter iskanje podpore v skupini in znanje. Pri odločanju mora uporabljati participacijo in delegiranje odgovornosti, saj s tem doseže večje strinjanje in vpletenost podrejenih v doseganju ciljev.

Vodja mora biti čustveno predan podjetju, ravnati skrbno, imeti mora dolgoročno vizijo in občutek za smer, imeti mora sposobnost prepričevanja ljudi, zaposlene mora prepričati s svojimi dejanji, da mu sledijo.

Veliko pozornosti mora nameniti komunikaciji, saj je sestavni in neločljivi del vodenja. Cilj komunikacije je graditev medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost podjetja.

Pri medsebojnih odnosih bi moral dopuščati vsakomur, da pripoveduje, kritizira, oziroma vodja bi moral biti pripravljen poslušati, sprejemati kritike, dajati ter sprejemati nasvete, voditi in biti voden.

Imeti mora posluh za medsebojno priznavanje ter spoštovanje vseh prednosti in pomanjkljivosti, ki jih kdo ima, vseh pravic in dolžnosti, to pa je podlaga za dogovor, v katerem ni ne zmagovalca in ne poraženca.

Pomembno je, da ima vodja sposobnost motiviranja ter da zna zaposlene usposobiti za njihovo delo, saj bolj usposobljeni in za delo zainteresirani delavci potrebujejo vse bolj demokratične metode vodenja, ki temeljijo na skupinski motivaciji.

Buckingham in Eliot (1993 v Možina 1998, 372) pa poudarjata lastnosti in sposobnosti za vodenje v zvezi z ravnanjem s človeškimi viri. Poleg poslovnih znanj sta kot zelo pomembno navedla:

- motiviranost (požrtvovalnost, usmerjenost k dosežkom, k strokovnemu in osebnemu razvoju),
- poštenost in etiko,
- vpliv in avtoriteto,
- pogum in tveganje za doseganje sprememb,
- sposobnost strateškega razmišljanja, organiziranja in postavljanja prioritet,
- sposobnost prepričevanja, povezovanja ljudi.

Temeljna sposobnost dobrega vodje je, da ima podjetniško vizijo, toda njegova usmeritev mora biti povsem praktična in ciljno naravnana. Želja vsakega je, da sam obvlada položaj, vendar se mora zavedati, da potrebuje dobre sodelavce. Njegova vrlina naj bo samozavest in prepričanost o svoji viziji ter mora znati povleči ločnico med dobrim in slabim. Najpomembneje pa je, da se ne upira spremembam in novim znanjem, ki so za organizacijo strateškega pomena.

Mora imeti sposobnost prepoznavanja in odkrivanja novih, dobrih, znanja polnih in sposobnih sodelavcev, saj se njegovi zaposleni nekateri izobražujejo, drugi pa z delovnimi izkušnjami postajajo vse sposobnejši. Zato je bolj pomembno, da jih vodja prepozna, kot pa, da jih organizacija išče zunaj organizacije. Sodobne organizacije morajo namreč zagotavljati možnost in razvoj vseh potencialov v organizaciji.

Kar vodja obljubi in govori, naj tudi naredi. Od obljub naj preide k dejanjem, saj zaposleni najprej svojega vodjo poslušajo, potem pa opazujejo, kako dejansko ravna, največkrat pa se po njem tudi zgledujejo.

Vodja mora spodbujati sodelovanje in delovanje ter mora pozitivno vplivati na samozavest in samozaupanje in sposobnost podrejenih. Pokazati mora svojim sodelavcem pot (skladnost dejanj z besedami), vodi naj z zgledom.

Vodja zaposlenim daje pozitivna priznanja, zavzemati se mora in je zavzet za podrejene, priznati mora prispevek vsakega posameznika in se skupaj s svojimi nadrejenimi in podrejenimi sodelavci veseliti skupnih dosežkov.

S svojimi karizmatičnimi sposobnostmi mora znati oblikovati vizijo, zaposlene mora znati navdihovati in vizijo predstaviti tako, da jo razumejo in sprejmejo. Vodja mora biti poštena osebnost, do sebe in do drugih, kajti zaposleni radi sledijo jasnim ciljem po poštenu poti. Imeti mora neverjetno skrb za delavce in biti z njimi neprestano v stiku. Imeti mora posluš in zaposlene privlačiti s spoštovanjem njihovih potreb in neprestano stremeti k izboljšavam dela in medsebojnih odnosov.

Mora biti izjemen učitelj in mora znati usposablјati druge za delo ter biti čustveno predan podjetju ter se nekako mora poistovetiti z vizijo organizacije.

Sposobnost vodje mora biti, da uskladi potrebe podjetja, ki so primarne, tako da bo kolikor je mogoče upošteval tudi potrebe zaposlenih. To pa doseže z motiviranjem, ki mora voditi k usklajevanju in delovanju ljudi (Rozman, Kovač in Kotnik 1993 v Tavčar 1997, 99).

Da bi vodja določenega oddelka lahko navdušil svoje ljudi za prizadevno delo, potrebuje širok razpon spodbud, kot so: biti dober vzornik in postavljati jasne cilje, prikazati koristi od kakovostnega dela in navajati razloge zanj, ustvarjati občutek pripadnosti, zagotavljati pomoč, prevzemati odgovornost, zahtevati disciplino, deliti nagrade, znati pohvaliti.

Da bodo delavci motivirani za opravljanje svojega dela, morajo gojiti v podjetju tri vrste zaupanja:

- zaupanje v vrednost svojega dela (pomembnost njihovega dela, pozitiven zgled),
- zaupanje v svoje lastno vrednost kot posameznika (zanimivo delo, pohvale, zanimanje zanje),
- zaupanje v vrednost kolektiva (kot kolektiv drug drugega motivirajo in so zato bolj produktivni kot, če bi delali kot posameznik).

3.3 Motiviranje vodij

Tracy (1994 v Možina et al. 1994, 585) navaja, da se vodje motivirajo na tri načine:

- Motivirajo se skozi svojo vizijo. Sanjajo o prihodnosti, o možnostih, na katere morda doslej še nihče ni pomislil.
- Vodje si neprestano postavljajo višje in višje cilje. Dejstvo je, da si konstantno postavljajo vedno višje cilje in če si prizadevamo za njihovo dosego, smo neprestano motivirani.
- Vodje motivirajo sami sebe s pridobivanjem zaupanja drugih: vodje vedo, da so ljudje, ki so predani njihovim vizijam in ciljem, bolj navdušeni, bolj polni entuziazma, bolj predani doseganju ciljev. Vodje se ne morejo zanašati na druge, da jih bodo motivirali. Motivacija mora izhajati iz njih samih.

»Dejstvo je, da bo vodja uspešen, če bo svoje ravnanje prilagajal konkretnim situacijam in svoje pomanjkljivosti nadomestil s sposobnostmi tistih, ki z njim sodelujejo.« (Ivanko-Brejc 1995 v Možina 1998, 108)

Kako je mogoče uresničiti te namere? Proučiti je treba potrebe, želje, motive in druga gibalna delovanja, ki spodbujajo in usmerjajo človekovo aktivnost. Motivacija torej daje človeku energijo in voljo, da doseže cilje.

4 MOČ IN VPLIV

Po Pfefferjevi definiciji (1981 v Tavčar 1997, 2) je »moč sposobnost vplivati na vedenje drugih«.

Vloga vodje se razlikuje glede na velikost podjetja, vendar določeni vodilni povezujejo moč ponavadi s sposobnostjo prisile drugih v želeno stanje.

V času globalizacije in velike negotovosti za prihodnost, za napredovanje, plače in celo za delovno mesto postajajo ljudje nezaupljivi, nezadovoljni, pri tem pa se od njih vedno več pričakuje. Kako torej pridobiti takšne ljudi? Moč omogoča vodjem, da so uspešni. Je tisto, kar jim priznavajo drugi. Vodja brez moči je le figura v procesu odločanja. Zanimariti ne gre niti avtoritete, ki pomeni pravico do nadzora nad določenimi viri, niti sposobnosti vplivanja, ki je bolj prikrita lastnost in pomeni zmožnost spreminjanja stališč in mnenj in vedenja drugih.

Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k zelenemu cilju. Vsak vodja ima določeno moč, ki jo mora znati uporabiti. Moč se izraža z uspešnim vplivom. Vpliv bi lahko razložili kot proces, v katerem vodja povzroča spremembo v stališčih ali ravnanju sodelavcev.

Vodja vpliva na podrejene z različnimi oblikami moči (Možina et al. 1994, 528–529):

- legitimna moč je moč, ki izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji,
- moč nagrajevanja je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje,
- moč pritiska je moč, ki izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo,
- ekspertna moč je moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje.

Vodja lahko uveljavi svoje zahteve na avtoritativen, ukazovalen način, ob katerem se podrejeni pogosto počutijo nepomembne, kar lahko vodi v slepo izpolnjevanje ukazov nadrejenega ali pa se ustvari med njimi konflikt.

Boljša organizacijska klima je v podjetjih, ker prevladuje demokratičen stil vodenja, ki daje posamezniku možnost, da izraža svoje ideje in zamisli. Na ta način vodja daje zaposlenim občutek, da so pomembni in da jim zaupa ter zna ustvariti sproščene odnose, vendar mora biti neizprosna glede zahtev za izpolnitev konkretnih in zahtevanih nalog, ki vodijo k realizaciji ciljev v skladu s cilji organizacije.

Vsak zaposleni posameznik se mora počutiti sprejetega. To je osnovni pogoj za delo in trud. To ne pomeni, da bo vodja vsakokrat pritrdil zaposlenemu, ampak da bosta vsak po svojih močeh prispevala k skupni rešitvi problema. To pomeni, da morajo vsi v podjetju priznati, da so med seboj odvisni. Vsi si morajo prizadevati za skupno dobro.

Učinkovit vodja naj bi bil tisti posameznik, ki ima karizmo in navdušenje ter motivira druge ljudi. Lahko bi ga definirali kot osebo, ki učinkovito opravlja vse funkcije managementa z zagotavljanjem poslovnih učinkov (Buble 1993, 292).

Vodje imajo glavo v oblakih, noge pa na tleh. Gledati morajo naprej, saj le tako ohranjajo občutek za smer in oblikujejo vizijo o tem, kaj je možno in zaželeno (Merkač 2005, 65).

Vodje morajo na zaposlene vplivati z delegiranjem nalog. Bistvena naloga pa je, da vodja zna spreminjati želje in načrte v aktivnosti.

Organizacije v globalnem okolju morajo neprestano stremeti k temu, da spoznavajo zaposlene ter da si na ta način lahko odgovorijo na vprašanje: »S katerim načinom

vodenja je mogoče povečati moč in pristojnosti podrejenih in ne moč vodilnih«? ter si na tak sodoben način pridobijo moč in sposobnost vplivanja na vedenje zaposlenih delavcev v organizaciji.

Novi temelji v podjetju naj bodo zastavljeni na povečevanju moči in pristojnosti podrejenih.

Rosabeth Moss Kanter navaja štiri principe, ki jih predlaga managerjem za okrepitev moči drugih (Kouzes in Posner 1987 v Merkač 2005, 175):

- kadar so zadeve kritične, je treba dati ljudem pomembno odgovorno delo;
- ljudem je treba dati pooblastila in avtonomnost nad njihovimi nalogami in viri;
- omogočiti jim je treba, da postanejo vidni, in zagotoviti priznanje za njihove napore;
- zanje je treba graditi odnose, mreže, povezati jih z ljudmi, ki imajo moč, in jim najti mentorje in sponzorje.

Ko se zaposleni čuti pomembnega in ima občutek, da vpliva na proces, daje od sebe maksimalno, vse to pa vpliva na uspeh in v dobrobit ter prinaša dolgoročne in trajne uspehe organizaciji, ji zagotavlja možnost biti vedno korak pred konkurenco.

Najslabša je prisila, ki demotivira zaposlene, ker zahteva od njih preveč in daje premalo, duši iniciativno, jemlje osebni ugled, zapira pot za osebni razvoj in še kaj. Ni kontrolnega sistema, ki bi izsilil učinkovito in uspešno delovanje pri demotiviranih sodelavcih (Tavčar 1997, 183).

Bistvo vplivanja in moči je, da na demokratičen način dosežemo okrepitev spoštljivih in dobrih medsebojnih odnosov v organizaciji ter prenašanje izmenjave in širjenje znanja med zaposlenimi. To pomeni, da morajo zaposleni prenašati znanje na sodelavce in ga ne smejo zadrževati zase. Vsi medsebojni odnosi morajo temeljiti na medsebojnem zaupanju, vedenju ter vrednotah zaposlenih.

Odnos pomeni vrednost, ki jo ustvarja vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Nanje pa vplivajo trije dejavniki (Roos et al. 1997, 37):

- motivacija (angl. motivation),
- vedenje (angl. behaviour),
- drža (angl. conduct).

Sodoben vpliv in moč vodje se kaže v tem, da zna s svojim znanjem vplivati na posameznika tako, da dosega delovne in organizacijske cilje, saj ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala, pa ne bi dejala koristi ljudem, zadovoljevala njihovih potreb in želja – in ni organizacije, ki bi lahko delovala brez ljudi.

Organizacije brez zaposlenih so prazne lupine brez življenja in smisla. Smisel organizaciji dajejo zaposleni z jasnimi nazori, znanjem, dobrimi medsebojnimi odnosi, kulturo dela, podjetniško klimo z željo po doseganju realizacije poslovnih in organizacijskih ciljev.

5 NOVE FILOZOFIJE VODENJA

Eden najvažnejših dejavnikov uspešne organizacije je dobro, kakovostno vodstvo. V sodobni teoriji managementa se vse bolj poudarja pomembnost koncepta vodenja, saj je vodenje ena od najvažnejših funkcij managementa. Ključni dejavnik uspešnosti podjetja so ljudje. Brez kakovostnega vodenja in spodbujanja človeških aktivnosti, spodbujanja visoke motiviranosti in angažiranja ljudi ni uspešne organizacije in podjetja. Pri vodenju kot samostojnem konceptu ne gre vedno za razumski pristop k reševanju problemov oziroma k uresničevanju začrtanih ciljev organizacije. Največkrat pride tudi do vpletanja čustev, navdiha, strasti, intuicije, ki motivirajo zaposlene k samostojnosti in samoiniciativnosti. Vse to ustvarja pozitivno vzdušje v organizaciji in dviga samozavest posameznikov. Zato je namen preučevanja vodenja v podjetju vplivati na uveljavljanje načrtov, s tem pa tudi na uspešno izvedbo načrtovanega poslovanja za doseganje ciljev in uspešnosti organizacije.

Danes je funkcija vodenja v organizaciji zelo pomembna. Z načinom vodenja ustvarjamo primerno vzdušje med zaposlenimi, spodbujamo medsebojno sodelovanje, ustvarjalno vedenje. Uspešni vodja lahko izvaja svoje vodenje na različne načine, kot so motiviranje, komuniciranje, razno nagrajevanje, povezovanje skupin. Oprijeti se mora novih filozofij ter tako doseči dobre medsebojne odnose in zaupanje v kolektivu.

Vodenje je vpliv, to je umetnost in proces vplivanja na ljudi z načinom, da pripravljeno in ustvarjalno sodelujejo pri doseganju skupinskih ciljev, ki se jih je zadala organizacija (Koontz in Vlihrich 1994 v Možina et al. 1994, 681).

Nove filozofije vodenja opredeljuje management kot proces, ki zagotavlja možnost za razvoj vseh potencialov zaposlenih v organizaciji – predvsem z decentralizacijo odločanja in delegiranja nalog, z obogatitvijo dela, s samo-odločanjem in s participativnim vodenjem.

Funkcija managementa v novi paradigmi je predvsem sodelovanje, mobiliziranje, spodbujanje in sodelovanje s člani organizacije (Merkač 2005, 56).

Nove filozofije stremijo k temu, da so naloge managementa v prihodnje spodbujanje drugih ter vključevanje lastnega intenzivnega sodelovanja.

Povzeto po Merkač (2005, 56) bodo nove managerske funkcije stremele v spremembe in razvoj, kot je:

- planiranje: kot oblikovanje, oživljanje in izvajanje skupne vizije,
- organiziranje: kot oblikovanje poti in dajanje zglada,
- vodenje: kot razvoj vseh potencialov, iniciiranje sprememb, aktivno izvajanje procesov, vključevanje vseh sprememb, spodbujanje,
- kontroliranje: kot usposabljanje, pomoč, sodelovanje in samokontrola.

Zato je vsekakor pomembno, da se vodilni zavedajo, da nove filozofije vodenja ne temeljijo na moči, ampak na zaupanju sodelavcev, zaupanje pa pomeni, da se imajo zaposleni radi med seboj, da so usmerjeni k ciljem organizacije, da se poistovetijo z vizijo organizacije, saj vodje morajo s svojimi sodelavci sodelovati, ne pa jim ukazovati. Vodja se ne sme vesti kot »veliki šef«, s sodelavci pa se tudi ne sme popolnoma izenačevati. Uspešen vodja bo znal najti vmesno pot med tema dvema skrajnostma.

Delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb ter zmožnosti in sposobnosti približevanja poslovnim ciljem ter potrebam posameznika so spretnosti, v katere mora management vlagati vse več znanja in energije (Merkač 1998, 3).

V prihodnosti bo manj poudarka na hierarhični ravni, namesto tega bo večja pozornost posvečena horizontalnemu vplivu in povezovanju skupin sodelavcev. Zato mora vodja dobro poznati in razvijati vse tiste dejavnike, ki so vezani na učinkovitost podjetja. Delo mora zastaviti tako, da bo delavcu zanimivo. Le tako bo dosegal večjo storilnost in vodenje usmerjal v smer, da bodo zaposleni tekmovali med seboj. Vendar pa ima tekmovanje svoj pravi pomen le, če vidi delavec nek cilj in skupen smoter. Skupne smotre in cilje pa se dosega z različnimi delovnimi skupinami, ki jih sestavljajo zaposleni različnih profilov – torej skozi povezovanje v tim.

Delovanje članov skupin – timov je skozi usmerjanje na določen cilj in člani sodelujejo, da bi ta cilj dosegli (Rozman 1993, 209).

Značilno za tim je tudi posebno razpoloženje, v katerem so zaposleni pripravljene delati več kot pri individualnem, tako člani tima dosegajo več in boljše rezultate.

Vendar mora vodja tima znati delati s takimi zaposlenimi, ki mu niso najbolj pri srcu. Saj je človeško, da se z nekaterimi bolj ujamemo, z nekaterimi pa manj. Vodja mora misliti samo na to, kako bo ponudil zaposlenim najboljše možnosti za delo, in stremeti k realizaciji zastavljenih ciljev. Uspešni vodja verjame in njegova naloga tudi je, da ima vsak član tima s pomočjo njegovih usmerjanj možnost, da postane odličen delavec.

Dimenzije notranjih odnosov in vodenje se dopolnjujeta in prekrivata, saj odnose v podjetju ustvarjajo predvsem vodilne osebnosti, zato je razumljivo, da stil vodenja pomembno vpliva na oblikovanje organizacijske klime. Tako podrejeni tedaj ve, da mora svoje naloge opraviti dobro, hkrati pa se čuti upoštevanega, zato naredi vse, da bo svoje delo opravil kar najbolje (povzeto po Blaževič 2000, 39).

6 RAVNANJE Z LJUDMI

6.1 Zakaj se ukvarjati z zaposlenimi kadri

V današnjem spreminjajočem se globalnem okolju je za organizacije izjemnega pomena ukvarjanje za zaposlenim osebjem, saj je kakovost in uspešnost poslovanja v največji meri odvisna prav od delovanja njihovih zaposlenih.

Ukvarjati se z zaposlenimi, jih spodbujati, voditi z zgledom, pošteno nagrajevati, motivirati, izobraževati – to je prava pot za realizacijo poslovnih ciljev. Vsi ti dejavniki pa povežejo organizacijo in zaposlene.

Povezovanje zaposlenih med seboj, da vsi dihajo z enim pridihom, ke izjemno pomembno, saj učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate (»connecting people«), kot ga uporablja Nokia; povezovanje ljudi-zaposlenih. Zaradi tega ni dovolj samo razumeti človeških zmožnosti, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij v skladu s cilji in politiko v podjetju.

Ukvarjanje s človeškimi viri postaja vse pomembnejše. Prvi razlog za to je turbulentno okolje, ki ga ni mogoče oblikovati s hierarhijo, temveč s čim večjim številom samostojnih, visoko usposobljenih strokovnjakov. Teh pa ni mogoče voditi na stari način. Drugi razlog, je poudarjanje pomena ravnanja z ljudmi, ki se kaže v motiviranju, usklajevanju, navduševanju, spodbujanju za uveljavljanje inovacij, ustvarjanju, učenju, uporabi znanja.

Vsestransko investiranje v zaposlene mora biti temeljni proces organizacije. Zaposleni morajo biti nenehno seznanjeni s tem, kako delajo in kakšni so njihovi rezultati, kaj vodstvo od njih pričakuje ali zahteva. Zaposleni in managerji morajo delati kot partnerji, ki imajo skupni cilj. (So)delavci morajo imeti informacije, ki jih potrebujejo, da bi opravili naloge. Še bolj pomembno je, da odprta komunikacija (so)delavcem pove, da so upoštevani in da jim vodja zaupa, na ta način so tudi bolj pripravljeni sprejeti odgovornost za svoje delo.

Ukvarjati se z zaposlenimi kadri, jih izobraževati, motivirati, spodbujati, usmerjati jih pravično in pošteno nagrajevati, je pomembna naloga. Le tako bodo zaposleni imeli koristi, da oplemenitijo svoj potencial s še večjo učinkovitostjo, saj bodo pozorni na tiste napore, ki vodijo k mojstrstvu, ter bodo dajali od sebe ne toliko, kot morajo, ampak toliko, kot največ lahko. Čeprav vsa teorija poudarja potrebo po vodenju drugih, je treba poudariti pomen kontrole nad samim seboj – nadzor nad samim seboj. Vodja avtomatsko daje zgled sodelavcem in se skupina zgleduje po njemu.

Da dosežemo pri zaposlenih to želeno stanje, se je treba opredeliti za ciljno ravnanje z zaposlenimi, ki pa ga je mogoče doseči na razne načine – od prisile do pridobitve, ki je v mnogih pogledih odvisno od stilov vodenja. Z delitvijo dela se ljudje nujno razdelijo v odločevalce, v tiste, ki vodijo, in tiste, ki so vodeni. Razmerja med njimi so različna. Najbolje je, da delujejo v vzajemnosti in načelu prvega med enakimi, ki pa je tudi odgovoren. Le na tak način organizacija uporablja pristop – ciljno ravnanje z ljudmi.

Vsak zaposleni pričakuje od delovanja podjetja korist zase, zato skuša nanj tudi vplivati, v njem deluje ali z njim sodeluje. Zato sta ciljno ravnanje z zaposlenimi in njihov razvoj ter povečevanje koristi intelektualnega kapitala ključna dejavnika izboljšanja konkurenčne sposobnosti organizacije.

Ne smemo pa pozabiti na dodatne dejavnosti izven rednega delovnega časa, ki so lahko koristne za ustvarjanje zaupanja, povezanosti in spoštovanja med zaposlenimi. Tu gre npr. za skupne piknike, izlete, pohode in razna praznovanja. To omogoča boljše medsebojno poznavanje in s tem tudi večje razumevanje.

Zaposleni so vse bolj izobraženi, težijo k novim uspehom. Svoje znanje, sposobnosti in zmožnosti želijo uveljavljati v praksi in jih tudi vnaprej še bolj temeljito razvijati.

Na vprašanje, zakaj se ukvarjati z zaposlenimi, bi odgovorila tako: »Ciljno ravnanje z zaposlenimi prispeva k povečevanju delovnega učinka, kakovosti opravljanja dela, lahko pripomore tudi k kakovosti opravljanega dela, lahko pripomore tudi k kakovosti delovnega življenja. Z boljšo motivacijo, večjim zadovoljstvom (so)delavcev, boljšim komuniciranjem ter zmanjševanjem odporov do sprememb bodo zaposleni bolj ustvarjalni.«

6.2 Zakaj so zaposleni dragoceni vir in ne strošek

Razvoj posameznika in njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja, je ključnega pomena za napredovanje in dobro poslovanje organizacije. Danes je za organizacije premalo, da so kakovostne, saj je gostu ali odjemalcu ali porabniku kakovost storitve samoumevna. Za organizacije je pomembno, da so drugačne, to drugačnost pa dajejo organizaciji zaposleni, še posebej, če gre za storitveno organizacijo. Pomembno je, da porabnik storitve dobi več, kot pričakuje.

Znanje zaposlenih predstavlja intelektualno premoženje, ki ga delimo na individualno in na skupinsko premoženje. V navezi z drugimi pojavnimi oblikami finančnega kapitala intelektualno premoženje omogoča izjemne razvojne dosežke, če je seveda za to primerno okolje. Znanje je intelektualno premoženje ima zato kot vsako drugo premoženje na trgu tudi svojo ceno, ob predpostavki, da trg za tovrstno premoženje sploh obstaja.

Številni avtorji utemeljujejo in zagovarjajo metodo, da je intelektualno premoženje neotipljiva vrednost podjetja, ki je razlika med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja. Gre za dokaj preprosto metodo, ki pa ne vključuje vseh dimenzij. Računovodstvo človeških zmožnosti obravnava zaposlene kot premoženje, za razliko od klasičnega računovodstva, ki jih obravnava le kot strošek.

Človeški potencial je tisti, ki lahko naredi izdelek oziroma storitev enkratno in drugačno od konkurenčne. Močno povezana z zaposlenimi je storitev, ki jo ta opravlja in na katero lahko izvajalec vpliva s svojim znanjem, sposobnostmi in osebnimi lastnostmi.

Da lahko sledimo inovacijam in strateškim usmeritvam, potrebujemo kakovostno in usposobljeno osebje (človeški vire), ki lahko zagotavljajo večjo konkurenčnost, zadovoljuje potrebe potrošnikov, sledi spremembam na trgu in se prilagaja novim zahtevam in prijemu pri poslovanju in trženju.

Z izobraževalnimi programi lahko tudi zaposlenim omogočimo osebno rast, kar je dodatna spodbuda, poveča se stopnja lojalnosti in motiviranosti za delo.

Zaposleni posameznik s svojo svobodno voljo prispeva za dobrobit organizacije. Vsako zaupano nalogo lahko zaposleni izvede zadovoljivo, ali pa zelo dobro. To pa je odvisno od vsakega posameznega zaposlenega. Obstaja pravzaprav splet pričakovanj udeležencev. V literaturi se govori o »psihološki pogodbi«. Posameznik pričakuje od organizacije neke določene izide – koristi, ki bodo zadovoljevale njegove določene potrebe, za kar pa bo dal svoje delo in znanje.

Vodilni managerji so si enotnega mnenja, da brez finančnega kapitala ni poslovanja organizacije, vendar samo finančni kapital za uspeh organizacije ne zadostuje. Organizacije za pridobitev finančnega kapitala najemajo kredite, urejajo z dokapitalizacijami, raznimi povezovanji ali prevzemi drugih podjetij. Za pridobitev intelektualnega kapitala pa je pot težja: že v procesu kadrovanja velja za management vodilo – najemaj dobre ljudi, jih vzgajaj, neguj, vodi in skrbi zanje z entuziazmom in energijo (Merkač 2005, 86).

Prav zaradi tega postaja vrednotenje t. i. človeškega kapitala prva in osrednja naloga kadrovske funkcije. Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki ga ves čas posojajo in nato ustvarjajo vrednost za druge. Zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja, so edino aktivno premoženje podjetja. Nezmožnost razumeti, da vrednost za zaposlenega ni nujno izražena le denarno, pa pogosto povzroča manjši prispevek zaposlenega, kot bi lahko bil (prim. <http://www.dialogus.si/slo/objave/članki/uspesni-neuspesni>).

»Kaže, da bo prihajajoče obdobje mogoče poimenovati »obdobje usklajenih posameznikov«. Samo sposoben direktor organizacije namreč ni več dovolj za uspeh. Ljudje morajo biti v središču dogajanja. Sposobne ljudi je treba zavestno spodbujati in jih v okviru usmerjenega načrtovanja usmerjati. Sprostitev ustvarjalnosti ostaja zelo pomembna, prav tako pomen vsakega posameznika za uspeh organizacije. Usposabljanje, vodenje, napredovanje in nagrajevanje postajajo vse bolj prilagojeno potrebam, prispevku in delu posameznikov. Kadrovski management vse ljudi v organizaciji obravnava kot kadrovske vire (Merkač 1998, 6).

Vsak zaposleni mora imeti priložnost razvoja v organizaciji, v kateri je sedaj zaposlen, ali v drugi konkurenčni organizaciji. Vendar priložnosti mu mora ponuditi tudi organizacija. Če tega ni, marsikoga obidejo dvomi o osebni uspešnosti in razvoju. Sprašujejo se, ali napredujejo dovolj hitro, ali naj menjajo delokrog ali celo organizacijo. Zato nadarjene (so)delavce organizacija pritegne tako, da je zanje najboljši delodajalec in da jim ponudi pogoje, ki se jim ni mogoče upreti.

Sodelavce je treba pridobiti, izbrati in jih zaposliti. Treba jih je uvesti v delo in poslovanje ter jih usposablјati. Ko delajo, jih je treba spodbujati in nagrajevati ter odpirati možnosti za napredovanje. Management mora skupaj s (so)delavci skrbeti za njihov osebni razvoj in ga povezati s programi organizacijskega razvoja. Predvsem pa je bistvo znati spodbujati in sproščati ustvarjalnost zaposlenih ter jih znati obdržati ter pravično in pošteno nagrajevati za opravljeno delo. Saj je od njihove zavzetosti za delo, od njihovih sposobnosti in znanja odvisen uspeh, seveda pa tudi od odločitev managerjev in njihove sposobnosti za vodenje.

Uvajanje, usposabljanje in urjenje novih zaposlenih in skrb za njihov razvoj terja veliko naporov, časa in energije, ki ga organizacija porablja z neprestanim novim zaposlovanjem. Te napore naj raje vlaga v upravljanje in usmerjanje organizacije. Namesto novega zaposlovanja naj uporablja že zaposleno osebje in jih razvija do njihovega maksimuma. Zakaj bi dobri kadri odhajali z znanjem drugam, slabši pa ostajali. Organizacija naj raje, kot se ukvarja z vedno novim in novim zaposlovanjem, skrbi za razvoj in strateške usmeritve poslovanja.

Uspešne organizacije ugotavljajo, da le ljudje pomenijo razliko med dobro in slabo organizacijo. Večkratni evropski podjetnik leta, Slovenec Rudi Bric, lastnik in direktor podjetja Hermers Softlab, ob različnih priložnostih na vprašanje o skrivnosti njenega izjemnega uspeha odgovarja: »Vse, kar imamo, so ljudje.«

Ustrezno ravnanje z zaposlenimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovska politika in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezani pri uresničevanju ciljev organizacije. Razvoja in uspešnosti organizacije namreč ni mogoče pojasniti le s finančnimi in materialnimi naložbami, temveč čedalje bolj s prispevki zaposlenih.

7 POMEN KADROV V PRIHODNOSTI

7.1 Kadri kot konkurenčna prednost

Uspešne organizacije za vzdrževanje konkurenčne prednosti postavljajo zaposlene v središče dogajanja, predvsem v tistih, v katerih zaposleni prihajajo v stik s strankami, odjemalci. V takih razmerah postajajo ključni dejavnik uspeha predvsem ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje tudi uporabijo v korist podjetja (Merkač 2005, 15).

Zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja in so edino aktivno premoženje podjetja. Zato vrednotenje t. i. človeškega kapitala postaja prva osrednja naloga kadrovske funkcije. Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika, ki želi ali pa ne želi prispevati k razvoju organizacije.

Zaposleni imajo lahko še tako dobre zamisli in so pripravljeni neomajno delati, pa se lahko v organizaciji ne zgodi nobena sprememba, če je ne bo podprlo vodstvo podjetja. Prav prepričanje o tem, da le vodstvo podjetja lahko povzroči spremembe, je zmotno, pomen je na zaposlenih delavcih. Številni avtorji iz literature poudarjajo, da vodstvo organizacije namreč nobene spremembe ne more izvesti samo, saj njihove še tako trdne odločitve ne morejo nadomestiti nezavzetosti in nezainteresiranosti zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Vrednote morajo biti prostovoljno izbrane.

Včasih lahko pretirano navdušenje vodstva celo zavrže zelene spremembe. Najmočnejše vrednote so vendarle tiste, ki so prostovoljno izbrane. Nihče ne more prisiliti posameznika, da bi se učil in razmišljal tako, kot želijo vodilni. Ni ga nadzora, ki ga zaposleni ne bi znali izigrati. Volja mora biti prostovoljna. Zato je še kako pomembno, koliko vlaga v svoje kadre.

Res je, da je na trgu dela veliko delovne sile, vendar je treba pogledati, kakšna je ta delovna sila in koliko je treba vložiti v delavce, da bodo takšni, kakršni so že »ti«, ki jih imamo. Prišli bodo novi in spet novi, pri tem pa organizacija veliko izgublja. Organizacije pa ne smejo izgubljati, varčevati morajo tudi s časom, če želijo biti korak pred konkurenco.

Organizacija mora znati odkrivati sodelavce, ki jih spremembe res zanimajo.

Doseči je treba, da bo organizacija imela in razvila čim več svojih kadrov, saj bo imela določene prednosti pred prihodom zunanjih, tujih kadrov, ki so sicer neobremenjeni s preteklostjo, ki je tudi določenih primerih prednost, v določenih primerih pa slabost za podjetje. Zato naj organizacija, kadar se pojavi potreba po novem delavcu, najprej preveri svoje lastne potenciale. Treba je ponovno prebrskati, ne se držati nekega starega prepričanja, saj se je v tem času lahko kdo izobrazil ali smo ga mogoče mi spremenili na bolje z našim načinom vodenja, ali pa je v njem začelo delovati to, kar želimo (se pravi, ga že imamo in ga ne iščemo drugje).

Kot poudarjajo določeni avtorji, lahko to ugotovimo z letnim razgovori, ki so eden od instrumentov, s katerimi nadrejeni odkrije tako imenovane mehkejšje podatke o posamezniku, ki jih ni mogoče črpati iz obstoječe baze o kadrih. Saj se posamezniki ves čas spreminjajo. Nekateri na slabše, nekateri z osebnim razvojem in izobraževanjem pa pridobivajo vedno nova znanja, izboljšujejo osebnostni razvoj ter z rednim delom pridobivajo pomembne izkušnje. Prav zaradi tega so si vsi avtorji enotni, da je znanje tisti stroj, ki bo v prihodnosti dodajal vrednost.

8 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

8.1 Zakaj ljudje delajo

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po potrebah, ki človeka motivirajo za delo. Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi znanimi in neznanimi dejavniki.

Fromm je s proučevanjem odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, in zato, ker bi radi nekaj bili. »Imeti« in »biti« pa se ne izključujeta, ampak sta dve skrajnosti na isti lestvici. Nekateri zaposleni se nagibajo bolj k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa k uveljavitvi in doseganju ugleda v družbi. Teorija je zelo uporabna pri izbiri instrumentov za motiviranje. Manager mora pri tem znati najti ustrezno razmerje med materialnimi in nematerialnimi nagradami za motiviranje.

Številni drugi avtorji poslušajo razložiti, kateri dejavniki bistveno vplivajo na vedenje ljudi. V svojih teorijah so pozornost posvetili različnim dejavnikom, tako da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo in tudi dopolnjujejo.

8.2 Motivacijske teorije

Skinnerjeva teorija je instrumentalna teorija, saj motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Skinner poudarja, da se delavci za neko vedenje odločajo glede na posledice določenega vedenja v preteklosti. Če je bilo neko vedenje v preteklosti nagrajeno z materialno ali nematerialno nagrado, lahko pričakujemo okrepitev takega vedenja v prihodnosti, če pa je določenemu vedenju sledila kazen, se delavec zanj ne bo odločil. Skinner ne priznava notranjih motivacijskih dejavnikov. Zanj so motivacijski dejavniki le nagrade oziroma kazni, ki izvirajo iz okolja.

Kljub številnim pomanjkljivostim teorije podjetja pogosto izhajajo iz Skinnerjeve teorije zaradi njene preprostosti: vedenje delavcev nadzorujejo in usmerjajo z ustreznimi nagradami oziroma kaznimi ter s tem dosegajo zeleno vedenje.

Maslowova teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človekovih potreb, ki jih je avtor razdelil na pet stopenj:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe (po pripadnosti in ljubezni),
- potrebe po pogledu in samospoštovanju,
- potrebe po samopotrjevanju.

Maslow trdi, da človekove potrebe nastajajo v navedenem zaporedju in jih v tem vrstnem redu tudi želi zadovoljiti, čeprav se lahko povrne na začetek, če postane ogrožen njegov obstoj. Za preučevanje motivacije zaposlenih je pomembna Maslowa trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več, ampak se sproži naslednja, višja potreba, ki postane motivacijski dejavnik. Potreba, ki je aktivna in najmanj zadovoljena, je najmočnejši motivacijski dejavnik, potreba, ki je že zadovoljena ali pa še ni aktivirana, pa motivira.

Herzbergova teorija

Herberg je menil, da imajo delavci med seboj neodvisen vrstni red potreb, ki vplivajo na aktivnosti v različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja. Dejavniki okolja povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Dejavniki okolja, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost, politiko organizacije, nadzor, delovne razmere, je Herzberg imenoval higieniki. Ti vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno na njegovo motivacijo, odstranjujejo odvečno napetost in ustvarjajo primerno nevtralno podlago za delovanje motivatorjev. Neko drugo vrsto potreb, ki izvirajo neposredno iz vsebine dela, je imenoval motivatorji. Ti dejavniki so dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje, osebni razvoj. Prisotnost teh dejavnikov povzroča zadovoljstvo, hkrati pa motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu. Herzberg je s preučevanjem ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator, le da so nekateri bolj motivatorji, drugi pa bolj higieniki.

Vroomova teorija

Vroomova teorija sodi med instrumentalne teorije, saj Vroom prizadevanja in dosežke delavca pri delu razume kot posledico izbire tistega vedenja, ki je zanj najbolj koristno. Ko posameznik izbira, se odloča za vedenje na osnovi interakcije med privlačnostjo ciljev in subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja. Zaposleni si bo prizadeval za večjo delovno uspešnost le, če pričakuje, da mu bo prav to omogočilo doseči njegov lasten, zanj pomemben cilj, če torej zaznava povezavo med doseganjem enega cilja z drugim (instrumentalnost).

Menagerji se morajo zavedati, da je motivacija delavca v veliki meri odvisna od pričakovanj, zato je njihova naloga osvetliti zvezo med tistim, kar bi delavec rad delal, in tistim, kar organizacija zahteva od njega.

Mc Gregorjeva teorija X in Y

Teorija X in Y označujeta dve nasprotujoči si skupini izhodiščnih domnev managerjev o človekovi naravi.

Domneva teorije X:

- zaposleni nimajo radi dela in, če je le mogoče, se ga raje izogibajo,
- zaposleni potrebujejo navodila za delo,
- usmerjati jih je treba k ciljem organizacije,
- nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, velikokrat tudi z grožnjo,
- večina zaposlenih ni ambicioznih, najpomembnejša se jim zdi varnost.

Domneve teorije Y:

- ljudje radi delajo in so pripravljeni trdo delati,
- zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu samo usmerjajo,
- zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo,
- ustvarjalnost, sposobnost in želja po odločanju so značilne za večino zaposlenih.

Teorija X predpostavlja, da so pri ljudeh dominantne potrebe, ki jih je Maslow poimenoval potrebe nižjega reda, teorija Y pa postavlja domnevo o dominantnosti potreb višjega reda. Proučevanja niso potrdila nobene od domnev. Mc Gregor pa je

menil, da so domneve teorije Y pravilnejše. Zanimivo, odgovorno delo in možnost soodločanja je imel za instrumente, s katerimi lahko managerji povečajo motivacijo delavca.

Težnja po samo-aktualizaciji in po življenjskem smislu (Maslow) sta postali osrednji motivacijski kulturi, ki pomagata razumeti človekov duhovni svet, predvsem pa človekov vrednostni univerzum (Musek 1993 v Tavčar 1997, 14–17).

Poleg nagonske in socialne motivacije govorimo tudi o duhovni motivaciji. To so motivi, ki urejajo človeško osebnost in duhovno rast, njegovo samouresničevanje in njegovo iskanje smisla. To so duhovni ideali in vrednote. Aktualna postaja splošna težnja po uresničevanju lastnih potencialov in talentov. Višje potrebe po samo-aktualizaciji se razvijajo šele, ko so nižje potrebe pomanjkanja vsaj približno zadovoljene. Osebnostno so za nas pomembnejše višje potrebe.

Zdi se, da si človek spontano prizadeva za razvoj novih, vedno višjih potreb, teži po izpolnitvi in uresničevanju svojih najboljših potencialov in talentov (Musek 1993 v Tavčar 1997, 210).

Čas globalnih sprememb, ki postavlja ljudi pred nove zahteve in izzive, je ravno pravšnji za preizkus samega sebe pri oblikovanju potreb in načinov njihovega zadovoljevanja.

8.3 Namen motivacije za uspeh posameznika in podjetja

Ustrezno motivirano in usposobljeno osebje so bistvena komponenta organizacije, saj človek igra glavno vlogo. V veliki meri odraža odvisnost zaposlenih na posameznih delovnih mestih. Organizacija uspešno posluje le, če vsi zaposleni, od vodstva pa do najnižjega zaposlenega delavca, sodelujejo usklajeno, saj je prav od vseh zaposlenih odvisno uspešno poslovanje. Pomembno za podjetje je, da zna pravilno ravnati s tistimi zaposlenimi, ki so že v organizaciji, da bodo delali dobro, zagnano in uspešno.

Management si mora prizadevati, da sistematično spremlja in z ustreznimi ukrepi vpliva na neželene odhode iz organizacije in na neželeno odsotnost z dela.

V organizaciji pa so tudi taki zaposleni, ki svoje nadrejene s svojim znanjem prekašajo (to so zaposleni, ker jih podjetje in njihovi vodilni ne motivirajo in zaradi premajhne nagrade dajejo od sebe le toliko, kot se od njih res zahteva, ne pa toliko, kot bi lahko prispevali in kolikor bi lahko organizacija imela koristi od njih). Taki zaposleni so razočarani, saj jih podjetje ni opazilo in si najverjetneje iščejo pot k novim ciljem drugje.

Na vrhu žal niso vedno najboljši (Horton 1996 v Merkač 2005, 20–30).

Razvoj podjetja je povezan z izpolnjevanjem in izobraževanjem kadrov. Izobraženi kadri so sinonim kakovosti in uspešnosti podjetja. Pravilno motivirani zaposleni ustvarjajo takšne medsebojne odnose, po katerih se s pravilnim timskim sodelovanjem dosega pot do rešitve vsakršnega problema. Le na tak način bo pot do dobrih rezultatov lažja. Pravilno motivirani sodelavci pa so zadovoljni. Če je sodelavec tudi pravilno nagrajen, bo dosegal večje uspehe. Vendar je veliko pozornost treba nameniti tudi delovnim pogojem, saj tudi ti vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih.

Pohvala je ena izmed največjih motivatorjev zaposlenih. Graja ni »orodje«, s katerim bi »trenirali« zaposlene, ampak način, s katerim rešujemo problem motivacije in neprimernih dejanj. Na primer, če bi grajo uporabili pri zaposlenih, ki so komaj prišli v podjetje ali so se komaj na novo srečali s problemom, bi ti kmalu izgubili motiv za delo in bi se nehali truditi ter bi jim na tak način vzeli pogum in voljo za nadaljnje delo.

Star pregovor pravi: »Lepa beseda lepo mesto najde.« V praksi to seveda drži, saj s pravilnim usmerjanjem, pomočjo, zgledom in lepo besedo dosegamo čudeže in zaposleni so ti pripravljene slediti. Ne smemo pa pozabiti, da je plača kar pomemben motivator.

Številni avtorji opredeljujejo oziroma so opredeljevali pojem motivacije, zato je tudi veliko razlag, kaj sploh pomeni motiviranje: »Motivacijo« lahko opredelimo kot doseganje rezultatov z ljudmi« ali »dobiti iz ljudi najboljše«, kar lahko ljudje ponudijo. Ni nujno enačeno z »rezultati«, ki jih na začetku želimo, ne smemo pa se oddaljiti od skupnih ciljev in etosa podjetja.

Kot pravi Peters in Waterman (1987 v Everard in Morris 1996, 42): »Temeljna naloga managementa je, da usmeri svojo čredo na zahod.«

Torej je motivacija usmerjanje aktivnosti zaposlenega k ciljem organizacije s pomočjo njegovih motivov. Motiv pa je razlog za hoteno delovanje zaposlenega. Pozitivna motivacija so nagrade, priznanja, pohvale. Oblike negativnega, ki zaposlenega odvrta od neželenih ciljev ali dejanj, so grožnje in kazni. Poznamo pa tudi motivacijske dejavnike, ki niso le motivacijske oblike, tj. primerno delovno okolje, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja, možnost napredovanja, tudi odnosi s sodelavci lahko motivirajo.

V vsaki organizaciji je v posameznem obdobju treba ugotoviti, kateri izmed motivacijskih dejavnikov delujejo in kako pomembni so. Na podlagi tega je možno oblikovati aktivnosti in ukrepe. Na tak način dosegamo rezultate, zadovoljstvo (so)delavcev. Na ta način tudi pozitivno spodbujamo drug drugega. Zato mora podjetje kar najbolj izkoristiti človeške zmogljivosti, saj mu to prinaša ekonomsko korist.

8.4 O motivaciji za uspeh

Motiviran zaposleni govori o prihodnosti, o tem, kaj bi naredil, kaj načrtuje, preteklost uporablja le kot izkušnjo za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti v uspeh. Motiviran zaposleni ima veselje do življenja, je pozitiven in prepričan v uspeh in vse to mu daje energijo za naprej.

Kadri so najpomembnejše premoženje, ki ga organizacija ima. Učinkovito upravljanje z njimi pa je ključ do uspeha organizacije (Merkač 1998, 52). Zaradi okolja, v katerem živimo, zaradi hitrih sprememb, naraščajočih zahtev in vedno večjih pričakovanj, najbolj potrebujemo samo-izpopolnjevanje.

»Kako lahko postanemo boljši? Kako naj delamo bolje? In če sprejemamo dejstvo, da je stvarni svet, v katerem živimo in delamo, svet ljudi, potem je bistveno, da bolj spoznamo sebe, kaj nas motivira in kako bi lahko bili bolj motivirani.« (Denny 1997 v Merkač 2005, 137).

Zakovitosti motivacije pri vodenju zaposlenih Denny (1997 v Merkač 2005, 137–139) opredeljuje kot:

- Za motiviranje moramo biti motivirani. Nemogoče je motivirati, če sami nismo motivirani. Motivira lahko le menager, ki ima svoj cilj, dela z zanosom, ima do vseh pozitiven odnos, je pošten, zanesljiv, vodi z zgledom.
- Za motiviranje je potreben cilj, prizadevanje za prihodnost, videti je treba smisel dela in življenja. To potrjuje pregovor: »Kdor ne ve, kam gre, navadno ne pride nikamor.«

- Ko motivacijo spodbudimo, ne traja dolgo. Motiviranje mora biti stalen proces. Premalo je samo enkratno navdušenje zaposlenih. Za posameznika, ki je motiviran danes, ne pomeni, da bo motiviran tudi jutri.
- Za motiviranje je potrebno priznanje. To je zelo močna zakonitost, ki zajema številne oblike – od pohvale, pozornosti do materialne nagrade.
- Motivira soudeležba. Ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu, kot pa način, kako ravnajo z njimi. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša. Z vključevanjem v uresničevanje ciljev so posamezniki ali skupine veliko bolj motivirani.
- Napredovanje nas motivira. Ko vidimo, da smo uspešni, da napredujemo, nekaj dosežemo, smo vedno bolj motivirani. Če opazimo, da nazadujemo, motivacijo izgubimo.
- Izziv motivira, če obstaja možnost za zmago. Tekmovanja so izredno učinkovita in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti s pogojem, da so prepričani, da imajo možnost za uspeh.
- Zelo pomemben je občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, bolj so lojalni, motivirani in prizadevni.

8.5 Vloga plač pri motiviranju zaposlenih

Zaposleni s svojimi izkušnjami in s svojimi sposobnostmi predstavljajo neprecenljiv vir znanja, zato si organizacije prizadevajo za njihovo naklonjenost.

Dogajanje na trgu delovne sile pa spremljajo tudi zaposleni. Če ugotovijo, da so na sedanjem delovnem mestu nezadovoljni, da ne vidijo možnosti sprememb na bolje in da imajo nižjo plačo in slabše pogoje dela, kot jih ponuja trg dela, se kaj hitro zmanjša njihova pripadnost trenutni organizaciji in so jo pripravljene zapustiti.

Ko se posameznik pridruži organizaciji, oblikuje neka pričakovanja o povračilih kot nadomestilih za svoje vložene napore. Če se njegova pričakovanja uresničijo, bo zadovoljen in bo v organizaciji ostal ter morda tudi povečal svoj prispevek, če ne, pa bo nezadovoljen in bo organizacijo ob priložnosti zapustil (Kavčič 1991, 56).

Številni avtorji so si enotnega mnenja, da se paradoks denarne motivacije glasi: »Čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivatorji.« To je predvsem zaradi tega, ker se z naraščajočimi dohodki v večini primerov postopoma zmanjšuje tudi odvisnost od posamezne zaposlitve. Tako se tudi zmanjšuje element prisile, kar pripravlja pot k identifikaciji in adaptaciji, to pa nadomešča, pa tudi presega denarno nadomestilo in njegov pomen v motivacijskem sistemu.

Pri izgradnji plačilnega sistema se pogostokrat vprašamo, katere izvode materialnega motiviranja za delo bomo uporabili, da bi kar najbolje vplivali na zainteresiranost zaposlenih za ključne poslovne cilje podjetja.

Čedalje bolj postaja pomembno zaposlene motivirati za kakovost dela – ne glede na to, na katerem delovnem področju delajo. Izjemno pravično plačilo je, kadar je nagrada odvisna od učinkov ali od zahtevnosti dela. Vendar pa je poleg tega treba upoštevati še elemente, kot so: uspešnost delavca, posameznika in skupine, ustvarjalnost in inovativnost.

Management mora in je dolžan pripraviti pravo orodje, da sanje zaposlenega in organizacije postanejo resničnost. Čim višji je življenjski standard zaposlenih delavcev,

tem bolj celovito je treba obravnavati motivacijske dejavnike in tem bolj težavno je v določenem procesu zagotoviti stanje in klimo, v kateri so vsi delavci motivirani za usmerjanje svoje aktivnosti k skupno dogovorjenim ciljem. Zato je za organizaciji vredno preverjati trenutno pripadnost zaposlenih in kadar ugotovijo, da jih bo zapustil sposoben sodelavec, ki ima veliko znanja in v katerega je organizacija veliko vlagala, se organizacije na različne načine trudijo povečati naklonjenost sodelavca in ga prepričati, naj ostane.

Zaposleni, ki odidejo, s seboj odnesejo informacije in znanje, zato si mora organizacija zvestobo in pripadnost zaposlenih pridobiti in jo tudi znati obdržati. Pomembno je, da zaposleni v podjetju najdejo svoj smisel in da jim uspe zadovoljiti svoje potrebe. Osebni dohodek je eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v procesu dela, ki zadovoljuje delavčeve osebne potrebe in njemu in njegovi družini omogoča preživetje.

Ker je motiviranost zaposlenega odvisna od osebnega dohodka je še posebej pomembno, da v organizaciji oblikujejo takšen sistem nagrajevanja, ki ga bo večino delavcev sprejelo za ustreznega. Če nagrajevanje temelji na delavni uspešnosti zaposlenih in daje občutek enakosti, vodi k zadovoljstvu.

Nagrajevanje naj vključuje finančne nagrade in ugodnosti pri delu, pa tudi nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke, sodelovanje pri odločanju, večja odgovornost, priložnost za osebni razvoj, ugoden naziv itd.

Posebno pozornost je treba nameniti učinkom, ki jih ima sistem nagrajevanja na vedenje posameznikov kot tudi organizacije. Pomembno je, kako organizacija izpolnjuje pričakovanja zaposlenih glede nagrad, za dobre rezultate in kakšne plače zaposlenih pričakujejo v primerjavi z ravno plačo na trgu delovne sile.

Merila za motivirano nagrajevanje morajo biti jasna, znana in merljiva. Za nagrajevanje odličnih inovativnih delavcev pa imajo organizacije poleg materialnih oblik stimulacije na voljo tudi druge možnosti, kot so pohvale in nagrade. So pa tudi taki zaposleni, ki jih motivira samo in zgolj denar.

Sistem plač mora biti tako oblikovan, da pravično in stimulatивно nagrajuje zaposlene glede na njihov prispevek k uresničevanju dogovorjenih standardov in ciljev organizacije. Organizacija pa pripadnost zaposlenih ohranja z različnimi ugodnostmi iz dela ali s primerno visoko plačo.

9 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Znanje je že od nekdaj zelo pomembno za konkurenčnost in uspešnost podjetja, a doslej ni potrebovalo eksplicitnega upravljanja. Znanje je bilo vitalna sestavina, ki ga ni bilo treba upravljati: nastalo in pretakalo se je spontano, neformalno, v obsegu in na način, ki je zagotavljal konkurenčno prednost ali vsaj izenačenost s tekmeci na trgu. Prav zaradi tega postaja intelektualno premoženje eden najpomembnejših dejavnikov sodobnih organizacij.

9.1 Zahteve po novih merilih poslovne odličnosti

Ker je osrednje dejanje v procesu nastajanja kakovosti človek, se spet vrnemo na izhodiščno točko, kako najučinkoviteje ravnati z ljudmi, da bodo inovativni kreativni in sposobni prevzemati tveganja (Merkač 1998, 133).

Zadovoljevanje porabnikovih potreb, želja in pričakovanj je v najtesnejši povezavi s pojmom kakovost, poslovnost, inovativnost. Kakovost postaja dimenzija, v okviru katere proizvod ali storitev zadovoljuje potrebo notranjega ali zunanjega uporabnika. Za obvladovanje kakovosti kot kooperativne oblike timskega delovanja zaposlenih in managementa, ki si prizadeva za nenehno izboljševanje kakovosti, postaja nepogrešljiva spremljevalka sodobnih organizacij.

Delo opravlja človek, ki je najpomembnejši dejavnik, ker s svojim delom, sposobnostmi in znanjem vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Za bolj izobraženega in usposobljenega delavca so zato primernejše bolj demokratične metode vodenja in organizacije, ki spodbujajo sposobnosti posameznika in skupine. K temu so naravnane predvsem oblike skupinske motivacije, organizacije dela in izraba delovnega časa. Zahtevnost dela narašča, zato od delavca pričakujemo vedno več znanja.

Hiter tehnološki razvoj se kaže pri oblikovanju dela in struktur ter pri zahtevanih sposobnostih (Merkač 1998, 133):

- od zaposlenih se zahteva večja stopnja odgovornosti za delo in širša uporaba sposobnosti,
- delo postaja vse bolj timsko,
- managerska vloga postaja usmerjevalna,
- organizacijske strukture postajajo vse bolj sploščene,
- narašča pomen informacijskega sistema.

Predvsem je treba poudariti, da je oče sodobnega managementa Peter Drucker rekel, da so sedanji organizacijski koncepti in orodja neprimerni za obvladovanje in nadzor poslovanja. Potrebujemo povsem nove načine merjenja poslovne uspešnosti organizacij, ker se uspešnost še vse pre pogosto meri z dobičkom. Toda dobiček in nekatera druga tradicionalna finančna merila poslovne uspešnosti bi morala po Druckerjevem mnenju imeti nalepko z opozorilom o tem, da ne merijo zadovoljstva in lojalnosti potrošnikov, zadovoljstva in motivacije zaposlenih, intelektualnih zmogljivosti podjetja, ugleda, kompetenc vodstvene ekipe ali izgubljenih priložnosti. Merjenje poslovne uspešnosti mora biti torej hkrati kvantifikacija preteklih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje bodočih rezultatov.

Dobiček kot edino merilo poslovne uspešnosti počasi, a zagotovo ponika v zgodovino. Številne raziskave potrjujejo, da se poslovni analitiki čedalje bolj odločajo

za dodatna, praviloma nefinančna merila poslovne uspešnosti. Finančna merila pomenijo danes, po različnih virih, le še približno tretjino presoje o poslovni uspešnosti podjetij.

Merjenje poslovne uspešnosti je izredno pomembno za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje organizacij. Če pravih meril ni, tudi pritiska za spremembe ni. Poudarek je na pravih merilih (Gruban 1999 v Merkač Skok 2004, 162).

Potreben je torej uravnotežen sistem meril poslovne uspešnosti, multifaktorski sistem, ki bo:

- poleg finančnih vseboval tudi nefinančna merila,
- poleg lastnikov upošteval tudi interese in cilje drugih deležnikov podjetja (zaposleni, kupci, lokalna skupnost),
- medsebojno povezoval merila in cilje,
- medsebojno povezoval različna merila in odražal njihov medsebojni vpliv,
- ne bo naravnano zgolj historično, temveč tudi v prihodnost.

Med vsemi novostmi v opredeljevanju in merjenju poslovne uspešnosti nas še posebno zanimajo merila, povezana z ravnanjem ljudi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih z vrednotenjem t. i. intelektualnega kapitala organizacije. Razlog za ta nenadni interes za človeka ni naključen. V ospredje končno prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti sodobnih podjetij v razmerju do njihovih tekmecev ne pomenijo novega proizvoda, izpopolnjenega tehnološkega procesa, vrhunske oglaševalske akcije ali razvojne inovacije. To je mogoče razmeroma hitro posnemati, zato ni dovolj, da si dober. Biti moraš drugačen, teže posnemljiv ali sploh neposnemljiv. Zaposleni in procesi, povezani z njimi, so zagotovilo dolgoročne konkurenčne sposobnosti, ki organizacijo naredijo drugačno.

Od tega, kako ravnamo z ljudmi, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je čedalje bolj odvisna tudi usoda organizacije. Globalne spremembe, s katerimi se srečujejo organizacije v sodobnem svetu, postavljajo organizacije in zaposlene pred nove zahteve. Vse pogosteje se pojavlja vprašanje, kako ravnati z ljudmi, s kadri, da bi uspešno premagovali zunanje izzive. Avtorji so si enotnega mnenja, da bodo načini ravnanja z ljudmi in podpora pri izobraževanju tesno povezani z globalnimi spremembami.

Za dolgoročno rast in preživetje v hitro spreminjajočem se okolju je še zdaj pomembno znanje zaposlenih ter da je organizacija prožna, dinamična in da se hitro odziva na potrebe in spremembe. Učenje mora doseči vse ravni organizacije, ne samo management, ki naj bi spodbujal vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizaciji. Bistvo sprememb v organizaciji je razvidno v pogosto uporabljenem izrazu »učeca se organizacija« (Merkač 2005, 66).

Drugi izrazi, ki se v praksi in teoriji lahko uporabljajo za delovanje, katerega bistvo je možnost zaposlenih, da sami kontrolirajo svoje delo, so samoupravljanje, samokontrola, samovodenje (self-management, self-regulation, self-control, self-leadership).

Če delavec ne bo maksimalno učinkovit, samo-discipliniran in zavzet, naloge ne bodo dale potrebnega rezultata. Princip upravljanja samega sebe deluje le ob povezavi s samo-učinkovitostjo, ki se povezuje s pojmi, kot so sposobnost, krepitev samozaupanja, mojstrstvo (premoč) in pričakovanje. Večji občutek samo-učinkovitosti imajo delavci, ki ocenjujejo, da v veliki meri sami nadzirajo svoje naloge. Zato je potreba po večjem

aktivnem vključevanju delavcev v odločitve o delu tudi zaradi vsestranskih posledic napredka tehnologije in razvoja organizacij vse večja.

Prav zaradi tega učeča organizacija ni neko končno stanje, ki ga organizacija doseže, temveč le eden izmed korakov na neskončni poti organizacijskega razvoja.

10 RAZISKAVA

10.1 Namen raziskave

Z raziskavo sem želela ugotoviti zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter vlogo in vpliv, ki jo ima psihološka pogodba, ki jo zaposleni v svoji glavi sklene poleg formalne pogodbe s svojo organizacijo. Ali so zaposleni poistoveteni z vizijo in smotri organizacije in ali so za obravnavano organizacijo zaposleni res največji kapital podjetja.

Za raziskavo sem sestavila anonimni vprašalnik zaprtega tipa, to pomeni, da so anketirani izbirali med že ponujenimi odgovori. Vprašalnik je imel svoja navodila za izpolnjevanje, v katerem so anketirani imeli možnost izbrati enega ali več možnih odgovorov.

Razdelila sem 72 vprašalnikov. Vrnjenih jih je bilo 71, od tega je bil eden neveljaven. Eden od razdeljenih vprašalnikov pa ni bil nikoli vrnjen.

Zaposlenih nisem anketirala posamično. Osebo sem se pogovorila s šefi oddelkov, jim predstavila pomen moje ankete, jih zaprosila za pomoč in sodelovanje ter jih hkrati opozorila, da naj razdelijo vprašalnike ob najbolj primernem času, da ne bo moteče za delovni proces ali za delavce. Vsak vodja je sam predlagal, koliko vprašalnikov bo razdelil v svojo skupino.

10.2 Predstavitev obravnavane organizacije

Istrabenz turizem, d. d., Obala 33, Portorož.

Družba je med smernice strateškega razvoja skupine Istrabenz zapisala, da bo turizem v prihodnje postal ključni steber družbe. Zato je prihodnost divizije za turizem neprestana rast, razvoj in kakovosti storitev. Postati namerava vodilni ponudnik turističnih storitev v regiji z visoko prepoznavnostjo in mednarodnim ugledom. Želi biti pomemben razvojni partner v lokalni skupnosti in širšem okolju. Razviti, širiti in upravljati želi mednarodno verigo hotelov, ki so jo poimenovali LifeClass. Obstoječe blagovne znamke in hotele, ki jih bodo dodajali v verigo, se bodo postopoma zlivale v homogen sistem in tako krepile blagovno znamko LifeClass. Ime LifeClass bo postalo sinonim za vrhunsko kakovost in standard storitev, opremljenosti celostne hotelske infrastrukture in raznovrstnosti ponudbe. Veriga bo pripravljena na sprejem nadpovprečno zahtevnih gostov, ki jim odlično opremljena soba in prijeten hotel še zdaleč nista dovolj.

Družba si namerava zagotoviti ekonomijo obsega, ki bo z enotnim upravljanjem lahko dolgoročno ustvarjala dobiček.

»Vsaka zgodba se nekje začne. In na začetku zgodbe o prvi mednarodni hotelski verigi z domicilom v Sloveniji je holdinška družba Istrabenz. Pripravljeni korak pred konkurenco. Dosedanja vlaganja v objekte in infrastrukturo nadgrajujemo z naložbami v ljudi in znanje« (Bavčar 2004, 2–3).

10.3 Hipoteza

Postavila sem tri hipoteze z domnevo, da je za podjetje smiselno proučiti nov pojem psihološke pogodbe.

Odgovoriti želim na naslednje hipoteze:

- Zaposleni s podjetjem sklene prisilno pogodbo in se zaradi različnih razlogov ne more zaposliti drugje, zato je zapisan podjetju, v katerem je zaposlen.
- Zaposleni s podjetjem sklene kalkulatивно pogodbo, ta označuje tiste zaposlene, ki za podjetje delajo, dokler se jim to izplača. Ko dobijo boljšo možnost drugje, zamenjajo podjetje.
- Zaposleni s podjetjem sklene identifikacijsko pogodbo, posameznik podjetje doživlja kot del sebe, poistoveti se z vizijo in cilji organizacije.

10.4 Analiza opravljene raziskave

Pri izpolnjevanju vprašalnika je sodelovalo 61 % žensk in 39 % moških.

Tabela 10.1 Struktura anketirancev po spolu

Spol	F	Delež (%)
Moški	27	39
Ženski	43	61

V starostnem razredu od 20 do 40 let je sodelovalo 89 % vprašanih, v razredu od 40 do 60 pa 11 % vprašanih.

Tabela 10.2 Starost anketirancev

Starost	F	Delež (%)
Od 20 do 40 let	62	89
Od 40 do 60 let	8	11

Glede na izobrazbeno strukturo je pri izpolnjevanju vprašalnikov sodelovalo 42 % poklicno izobraženih oseb, 52 % oseb s srednjo izobrazbo, 5 % anketiranih z višjo ali visoko stopnjo izobrazbe in le en (1 %) vprašani je imel univerzitetno izobrazbo. To kaže dejstvo, da v organizaciji prevladujejo zaposleni s poklicno in srednjo izobrazbo.

Tabela 10.3 Izobrazbena struktura

Stopnja izobrazbe	F	Delež (%)
Poklicna	29	42
Srednja	36	52
Višja ali visoka	4	5
Univerzitetna	1	1

Na vprašanje, koliko let ste že zaposleni v tej organizaciji, jih v razred do 5 let odli 73 % vprašanih, v razredu od 10 do 20 let je 19 % vprašanih in v razredu od 20 in več let le 8 % vprašanih. Da je v organizaciji velika fluktuacija kaže dejstvo, da je kar 73% vprašanih zaposlenih do 5 let. To pa ni najbolj vzpodbuden podatek za organizacijo, ki bi si morala prizadevati, da povečuje pripadnost zaposlenih.

Tabela 10.4 Struktura anketirancev glede na delovno dobo

Delovna doba v podjetju	F	Delež (%)
Do 5 let	51	73
Od 10 do 20 let	13	19
20 let in več	6	8

Na vprašanje, ali se dodatno izobražujete, se je za pritrdilni odgovor odločilo 23 % vprašanih, da se ne izobražujejo dodatno pa 77 % vprašanih. Iz rezultatov lahko sklepamo, da s v organizaciji izredno malo zaposlenih dodatno izobražuje. Ocenjujem, da se je oceno dvignila na račun trditve, da se zaposleni učijo drug od drugega. Moralo pa bi biti omogočeno usposabljanje za dobro opravljanje dela in upoštevanje tudi želje zaposlenih saj so zaposleni le ljudje, ki so opravljajo svoje delo.

Tabela 10.5 Dodatno izobraževanje zaposlenih

Dodatno izobraževanje	F	Delež (%)
Da	16	23
Ne	54	77

Na vprašanje, na katerem področju delate, se je za delo z gosti hotela in drugimi obiskovalci opredelilo 90 % vprašanih, da nima stika z gosti hotela in drugimi obiskovalci pa le 9 % vprašanih. Tudi pri navedenem odgovoru bi organizacija morala pomisliti, kako pomembno je dodatno izobraževanje zaposlenih, saj jih kar 90 % prihaja v stik z gosti hotela, ki pa so vedno bolj zahtevni in potrebujejo vedno bolj strokovno usposobljeno osebje.

Tabela 10.6 Struktura anketirancev glede na področje dela

Področje dela	F	Delež (%)
Delo z gosti in drugimi obiskovalci hotela	63	90
Nimam stika z gosti hotela	7	10

Na vprašanje, zakaj hodite v službo, se je kar 77 % vprašanih opredelilo za odgovor, ker potrebujejo denar, za odgovor, da jih delo izpolnjuje, se je opredelilo 19 % vprašanih, ker pač morajo nekaj delati pa le 4 % vprašanih. Za zaposlene je največji motivator denar.

Tabela 10.7 Razlogi za zaposlitev

Zakaj hodite v službo?	F	Delež (%)
Ker potrebujem denar	54	77
Ker me delo izpolnjuje	13	19
Ker pač moram nekaj delati	3	4

Med razlogi za zaposlitev prav v tem podjetju so razlog, da se so se na podjetje navadili in so zadovoljni, opredelilo 17 % vprašanih, za odgovor, ker imam dobro plačo, se je opredelil 1 % vprašanih, za odgovor, da jih je podjetje štipendiralo in so tu opravili vajeniško dobo, se jih je opredelilo 4 % vprašanih, ker ne dobijo službe drugje, je tu kar

48 % vprašanih, ker so se izobrazili za ta poklic, se jih je opredelilo 6 % vprašanih in 4 % se jih je opredelilo za odgovor, da jim bližina ustreza, 20 % pa, ker imajo stalno zaposlitev. Stalna zaposlitev je velik motivator zaposlenih, saj so se skoraj vsi tisti vprašani opredelili tudi za odgovor, da so se na podjetje navadili in so zadovoljni, prav tisti pa so pri odgovoru delovna doba navedli, da so v organizaciji zaposleni več kot pet let. Jih pa kar 91 % meni, da je na trgu delovne sile relativno malo zaposlitev in veliko kandidatov za zasedbo delovnih mest.

Tabela 10.8 Razlogi za izbiro podjetja zaposlitve

Zakaj ste zaposleni ravno v tem podjetju?	F	Delež (%)
Ker sem se na podjetje navadil, sem zadovoljen in rad delam	23	17
Ker imam dobro plačo	2	1
Ker me je podjetje štipendiralo in sem tu opravil vajeniško dobo	6	4
Ker ne dobim službe drugje	64	48
Ker sem se izobrazil za ta poklic	8	6
Bližina mi odgovarja	5	4
Ker imam stalno zaposlitev	27	20

Na vprašanje, ali je njihovo delo zanimivo, je 94 % vprašanih odgovorilo z »da« in le 6 % vprašanih je takih, ki jim to delo ni zanimivo. To je za organizacijo izjemno vzpodbuden podatek, saj bodo zaposleni delo, ki jim je zanimivo, tudi dobro opravljali.

Tabela 10.9 Zanimivost dela

Ali je vaše delo zanimivo?	F	Delež (%)
Da	66	94
Ne	4	6

Da so delu zlahka kos, meni 93 % vprašanih, 7 % pa jih je menilo, da delu niso zlahka kos. To kaže na dejstvo, da zaposleni obvladajo svoje delo.

Tabela 10.10 Delovne sposobnosti

Ali ste delu zlahka kos?	F	Delež (%)
Da	65	93
Ne	5	7

Na vprašanje, ali bi želeli opravljati bolj zahtevno delo, se je za »da« odločilo 30 % vprašanih in za »ne« 70 % vprašanih. Za organizacijo je vredno razmisliti, da bi se verjetno 30 % zaposlenih želelo dodatno razvijati, saj verjetno niso zadovoljni s svojim osebnim razvojem.

Tabela 10.11 Želje anketiranih glede na zahtevnost dela

Ali bi želeli opravljati bolj zahtevno delo?	F	Delež (%)
Da	21	30
Ne	49	70

Na vprašanje, ali imate možnost napredovanja, je z »da« odgovorilo 16 % vprašanih in z »ne« 58 % vprašanih. Pod drugo so se z odgovori opredelili z besedo »ne vem«, in to kar 26 % vprašanih. Za organizacijo je nujno potrebno, da na nek način pokaže, s katerimi zaposlenimi želi graditi prihodnost. Le na tak način bodo zaposleni in organizacija pluli proti skupnemu cilju.

Tabela 10.12 Možnosti za napredovanje

Ali imate možnost napredovanja?	F	Delež (%)
Da	11	16
Ne	41	58
Drugo (odgovor »ne vem«)	18	26

Da imajo dobre možnosti strokovnega razvoja, meni 49 % vprašanih, s trditvijo pa se ne strinja 51 % vprašanih. Strokovni razvoj je za posameznika in za organizacijo izjemnega pomena predvsem v času globalnega gospodarstva.

Tabela 10.13 Možnosti strokovnega razvoja

Ali imate možnosti strokovnega razvoja?	F	Delež (%)
Da	34	49
Ne	36	51

Na vprašanje, ali ste dovolj nagrajeni za svoje delo, jih je z »da« odgovorilo 14 % vprašanih, in da niso dovolj nagrajeni za svoje delo, je odgovorilo kar 86 % vprašanih. Za organizacijo bi bilo bolje, da bi bil rezultat obrnjen, saj zadovoljni zaposleni delajo bolje in bolj predano, s tem pa se povečuje pripadnost organizaciji.

Tabela 10.14 Zadovoljstvo z nagrajevanjem

Ali ste za svoje delo dovolj nagrajeni?	F	Delež (%)
Da	10	14
Ne	60	86

Na vprašanje, ali jim osebni dohodek omogoča preživetje, se je za »da« opredelilo 20 % vprašanih, in da jim osebni dohodek ne omogoča preživetja, meni 44 % vprašanih. Z odgovor »drugo« so odgovorili, da morajo dodatno »fušati«, da se lahko preživijo. To je pomemben podatek za organizacijo in čas, da čim prej ukrepa, saj bi moral vsak zaposleni prejemati plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.

Tabela 10.15 Dohodek in preživetje

Ali vam osebni dohodek omogoča preživetje?	F	Delež (%)
Da	14	20
Ne	31	44
Drugo (dodatno »fušam«, da se lahko preživim)	25	36

Soodločati pri delu in poslovanju želi 87 % vprašanih, 13 % vprašanih pa ne želi sodelovati pri odločanju. Soodločanje zaposlenih pripomore k temu, da zaposleni cilje organizacije sprejmejo za svoje cilje. Organizacija bi morala še bolj motivirati zaposlene, da dajejo za organizacijo koristne predloge. Za kakovostno delo in čim boljši razvoj in uspeh organizacije morajo zaposleni neprestano iskati in predlagati izboljšave na vseh področjih dela.

Tabela 10.16 Možnosti soodločanja

Ali bi želeli soodločati pri delu in poslovanju?	F	Delež (%)
Da	61	87
Ne	9	13

Na vprašanje, ali ste že kdaj dali kakšen predlog, je pritrdilno odgovorilo 63 % vprašanih, z »ne« pa je odgovorilo 37 % vprašanih. Dober delovni izziv se mora hitro opaziti in je pohvaljen. Vodje morajo ceniti dobro opravljeno delo in zaposlene motivirati, da so uspešni.

Tabela 10.17 Predlogi zaposlenih

Ali ste že kdaj podali kakšen predlog?	F	Delež (%)
Da	44	63
Ne	26	37

Na vprašanje, ali vas vodja motivira, je z »da« odgovorilo 46 % vprašanih, 54 % vprašanih pa vodstvo ne motivira za delo.

Tabela 10.18 Motivacija zaposlenih

Ali vas vaš vodja motivira?	F	Delež (%)
Da	32	46
Ne	38	54

Na vprašanje, kakšni se vam zdijo odnosi med sodelavci, se je za dobre odnose opredelilo 34 % vprašanih, da so odnosi zadovoljivi, meni 57 % vprašanih, da so slabi, pa meni 9 % vprašanih. Pomembno je, da zaposleni svoje sodelavce obravnavajo kot svoje cenjene stranke.

Tabela 10.19 Odnosi med sodelavci

Kakšni se vam zdijo odnosi med sodelavci?	F	Delež (%)
Dobri	24	34
Zadovoljivi	40	57
Slabi	6	9

Na vprašanje, kakšne so delovne razmere, so odgovori naslednji: za dobre odnose se je opredelilo 26 % vprašanih, za slabe 28 % vprašanih, za zadovoljive 26 % in za zaskrbljujoče 20 % vprašanih. Od delovnih razmer je odvisno tudi zadovoljstvo zaposlenih in s tem kakovost opravljenega dela.

Tabela 10.20 Ocena delovnih razmer

Kakšne so delovne razmere?	F	Delež (%)
Dobre	18	26
Slabe	20	28
Zadovoljive	18	26
Zaskrbljujoče	14	20

Da so dobro obveščeni in informirani (o tem, kar je za vas pomembno), meni 49 % vprašanih, 51 % vprašanih pa z informiranjem ni zadovoljnih. Informacije so izjemno pomembne za kakovostno opravljanje svojega dela. Je pa tudi pomembno, da dosežejo vse ravni zaposlenih. Dobrodošle so tudi informacije o tem, kaj se dogaja v drugih enotah.

Tabela 10.21 Obveščenost zaposlenih

Ali ste dobro obveščeni in informirani?	F	Delež (%)
Da	34	49
Ne	36	51

Smotre, cilje in vizijo podjetja pozna 71 % vprašanih, 29 % vprašanih pa teh dejavnikov poslovanja svojega podjetja ne pozna. Za organizacijo bi bilo dobro, da bi prav vsi zaposleni poznali smotre, cilje in vizijo. Najpomembnejše pa je, da imajo z organizacijo skupne cilje.

Tabela 10.22 Seznanjenost zaposlenih s smotri, cilji in vizijo podjetja

Ali poznate smotre, cilje in vizijo podjetja?	F	Delež (%)
Da	50	71
Ne	20	29

Na vprašanje o tem, kako izkoristijo svoje sposobnosti na delovnem mestu, so se anketirano opredelili na naslednji način: kolikor zmorejo, dela 40 % vprašanih, ostalih 60 % vprašanih dela, kolikor morajo (ker se to od njih zahteva). Za organizacijo je

najbolj pomembno, da z motivacijo dosega, da zaposleni delajo, kolikor zmorejo, saj je to bolj učinkovito kot prisila.

Tabela 10.23 Delovna vnema zaposlenih

Ali na delovnem mestu delate »kolikor zmorete« ali »koliko morete«, ker to od mene zahtevajo?	F	Delež (%)
Kolikor zmorem	28	40
Kolikor moram	42	60

V primeru, da bi vam konkurenčna organizacija ponudila za isto delo večje plačilo, kaj bi storili? Organizacijo bi takoj zamenjalo 73 % vprašanih, da organizacije ne bi nikoli zamenjali, pa meni le 27 % vprašanih. Vidimo torej, da je za zaposlene največji motivator denar. Dejstvo je, da starost vpliva na potrebe zaposlenih, saj imajo mladi zaradi ustvarjanja doma večje potrebe, ki so pri starejših že zadovoljene.

Tabela 10.24 Pripadnost organizaciji

V primeru, da vam konkurenčna organizacija ponudi za isto delo večje plačilo, kaj bi storili?	F	Delež (%)
Organizacije ne bi nikoli zamenjal	19	27
Takoj bi zamenjal organizacijo	51	73

Na vprašanje, kaj vas najbolj motivira pri delu, so bili odgovori naslednji: dobri medsebojni odnosi motivirajo 5 % vprašanih, denar motivira 30 % vprašanih, možnost strokovnega razvoja 19 % vprašanih, možnost napredovanja 11 %, pohvala 21 % in spodbuda vodje 14 % vprašanih. Na podlagi teh podatkov bo organizacija lahko resneje pristopila k izboljšanju delovne klime, zadovoljstva zaposlenih in pripadnosti zaposlenih delavcev.

Tabela 10.25 Dejavniki motiviranja zaposlenih

Kaj vas najbolj motivira pri delu?	F	Delež (%)
Dobri medsebojni odnosi	11	5
Denar	63	30
Možnost strokovnega razvoja	41	19
Možnost napredovanja	24	11
Pohvala	44	21
Spodbuda vodje	29	14

Na vprašanje, ali ste ponosni, da ste zaposleni v tako veliki in močni organizaciji, kot je Istrabenz, je z »da, ponosen sem« odgovorilo 34 % vprašanih, odgovor »to mi je vseeno« je izbralo 59 % vprašanih, in odgovorom »vseeno mi je, kje delam« je izbralo 7 % vprašanih. Za organizacijo je izjemno pomembno, kakšen ugled ima v družbenem okolju, za dober ugled pa je pomembno tudi, da zaposleni pozitivno predstavljajo svojo organizacijo v okolju.

Tabela 10.26 Odnos zaposlenih do organizacije oz. podjetja

Ali ste ponosni, da ste zaposleni tako veliki in močni organizaciji kot je Istrabenz	F	Delež (%)
Da, ponosen sem	24	34
To mi ni pomembno	41	59
Vseeno mi je, kje delam	5	7

10.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšave

Pri izpolnjevanju vprašalnika je sodelovalo kar 61 % žensk, kar kaže na dejstvo, da je organizacija naklonjena zaposlovanju žensk. Lahko opazimo, da v organizaciji prevladujejo mlajši zaposleni, saj se je kar 89 % vprašanih opredelilo za razred od 20 do 40 let. Raziskava je tudi pokazala, da je v podjetju več kot 73 % vprašanih manj kot 5 let, iz česar lahko sklepamo, da je v organizaciji relativno velika fluktuacija, saj je samo 8 % vprašanih v njej zaposlenih več kot 20 let.

Glede na izobrazbeno strukturo ugotavljam, da so v organizaciji zaposleni predvsem ljudje s srednjo in poklicno izobrazbo. Da se v organizaciji dodatno izobražuje majhen delež zaposlenih, vidimo iz dejstva, da je kar 77 % vprašanih odgovorilo, da se dodatno ne izobražujejo. Iz tega je moč sklepati, da so zaposlene predvsem mlade ženske, ki trenutno dajejo prednost družinskim obveznostim, mogoče pa tudi sama struktura dela (giblivi urniki, deljen delovni čas). Predlagam, da organizacija bolj spodbuja in podpira zaposlene pri izobraževanju, saj je znanje izjemnega pomena za razvoj posameznika in organizacije. Vodstvo bi moralo načrtno spodbujati izobraževanje zaposlenih. Tudi zaradi tega, ker 90 % vprašanih dela z gosti hotela in drugimi obiskovalci, ki pa so vedno zahtevnejši in zaposleni potrebuje vedno več znanja in izkušenj. Z izobraževanjem in nadgrajevanjem znanja ter s priložnostmi, da to znanje zaposleni uporabljajo, vzpostavljajo pot, po kateri je zaposleni zadovoljen s svojim osebnim razvojem.

Spodbuden in pohvale vreden je podatek, da med sodelavci vlada zadovoljstvo in sloga, saj 57 % vprašanih ocenjuje, da so odnosi zadovoljivi, in kar 34 % jih meni, da so odnosi dobri. Le 9 % vprašanih z odnosi ni zadovoljnih in ocenjujejo, da so slabi. To je za organizacijo spodbuden podatek, saj tam, kjer vlada med zaposlenimi sloga in razumevanje, obstajajo pogoji za timsko delo in sodelovanje.

Podobnosti se kažejo pri odgovorih na vprašanje; ali imate dobre možnosti strokovnega razvoja. Z da so odgovorili prav tisti, ki so se opredelili za odgovor, da so dobro obveščeni, tj. 49 % vprašanih. Zato ugotavljam, da imajo tisti, ki so dobro obveščeni, tudi možnost strokovnega razvoja. Pomeni, da dobra obveščenost pripomore k bistvenemu napredku in razvoju ter zadovoljstvu zaposlenega, hkrati pa se tudi zaposleni čuti pomembnega, ker nekako sodeluje. Predlagam, da informacije dosejajo prav se zaposlene, le na tak način bodo zaposleni sodelovali in se intenzivneje vključevali na poti realizacije zastavljenih ciljev. Predlagam transparentno in partnersko komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Namen sodobne komunikacije ni zgolj obveščanje, pač pa tudi motiviranje, vzgajanje, spodbujanje, oblikovanje podjetniške kulture, saj kakovostne informacije, njihov pretok in sposobno osebje postajajo osnova uspešnega podjetja. Moč podjetja ni pogojena le z vodstvom, ampak tudi z zaposlenimi,

njihovo usposobljenostjo, motivacijo, identifikacijo z organizacijo in spletom dejavnikov, ki predstavljajo nosilni steber za podjetje.

Xxx Zaposleni so na pravi poti, saj jih je kar 94 % vprašanih odgovorilo, da je njihovo delo zanimivo. Da je pri zaposlenih največji motiv denar, dokazuje podatek, da se je kar 77 % vprašanih odgovorilo, da hodijo v službo zato, ker potrebujejo denar. Tudi pri vprašanju, kaj vas najbolj motivira, se je 63 vprašanih opredelilo, da je to denar. To dejstvo bo morala organizacija vzeti na znanje in čim prej ukrepati, na kar kaže tudi podatek, da kar 85 % vprašanih meni, da niso dovolj nagrajeni za svoje delo, in kar 44 % jih pravi, da jim osebni dogodek ne omogoča preživetja. 35 % vprašanih je pod možnost »drugo« celo napisalo, da »fušam, da se lahko preživim«. Na tem področju predlagam čim hitrejše ukrepe. Ne glede na finančne naložbe in finančne projekte, ki jih organizacija trenutno izvaja, bo morala razmisliti o sistemu pravičnega nagrajevanja, v katerem bo plača spet postala dejavnik motiviranja, tako da bodo plače dosegale tisto raven, ko bo zaposleni prenehal misliti na preživetje in prešel na neobremenjeno ustvarjanje. Kajti zavedati se mora, da le malo zaposlenih dela kakovostno, če z delom zadovoljujejo samo potrebo po preživetju, ali pa še to ne. Predlagam tudi, da se zaposlenim jasno predstavi, kdo ima možnost napredovanja, s kom želi organizacija še naprej graditi prihodnost, saj jih kar 58 % meni, da nimajo možnosti napredovanja, 25 % vprašanih pa tega ne ve. Predlagam, da organizacija vsem zaposlenim poda možnost strokovnega razvoja in da vodilni vzgajajo svoje naslednike.

Da je v organizaciji prisotna učinkovita kontrola, ki zahteva od zaposlenih ustvarjalnost in delovno vnemo, vidimo iz naslednjih odgovorov, saj se je kar 60 % vprašanih opredelilo za možnost, da delajo, koliko morajo, in 40 % za odgovor, da delajo, kolikor zmorejo. Za podjetje bi bilo bolje, da bi bil rezultat obrnjen, saj zaposleni delajo bolj kvalitetno in učinkoviteje, ko delajo samoiniciativno. Ni ga sistema nadzora, ki ga zaposleni ne bi znali izigrati. Predlagam, da vodja zaposlene obravnava kot partnerje. Prihaja čas, ko bodo morali vsi tudi zaposleni s skromnimi sposobnostmi se naučiti, kako voditi sami sebe. Pravzaprav bo v razvoju uspešnejša tista organizacija, ki se bo znala prilagoditi novim procesom in jih čim učinkoviteje izkoristiti. Ti procesi zahtevajo čas, ki hkrati neusmiljeno trka na vrata. Uresničiti jih je mogoče, če verjamemo vase in v svoje sodelavce in če smo sposobni hitrega prilagajanja in če spremembe usmerimo v svoj prid.

Glede na rezultate opravljene ankete ne morem ovreči nobene od hipotez. Saj so se vprašani potrdili vse tri zastavljene hipoteze, razlika je le v deležih (odstotkih). Izredno majhen delež zaposlenih je s podjetjem sklenilo prisilno pogodbo, predvsem tisti s starostjo nad petdeset let in tisti, ki so podpisali pogodbe, ki jih za nek določen čas omejujejo. Ocenjujem, da so identifikacijsko pogodbo sklenili tisti, ki so v organizaciji zaposleni daljši čas, so se na podjetje navadili in ga doživljajo kot del sebe ter so se poistovetili z vizijo in cilji organizacije. Kalkulativno pogodbo so sklenili predvsem tisti, ki so v podjetju zaposleni manj kot pet let; ti delajo, dokler se jim bo to splačalo, ko bodo dobili boljšo možnost drugje, bodo zamenjali organizacijo. Predlagam, da skuša organizacija z vsemi tistimi, ki so zaposleni manj časa, iskati skupne cilje in jih njihove potenciale razvija do maksimuma in se raje kot z zaposlovanjem novih sodelavcev ukvarja s svojimi strateškimi načrti ter z razvojem in napredovanjem tistih, ki v organizaciji že delajo.

Pokazalo se je, da so v podjetju pozorni na aktivnosti v zvezi z ravnanjem z zaposlenimi. Vendar je v ospredju težnja po finančni rasti in razvoju in skrb za zaposlene si kot kvalitativna vrednota šele utira pot.

11 ZAKLJUČEK

Manager je tisti, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka in organizacije. Značilnosti uspešnega managerja so, da je aktiven vodja, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti in spodbude za velike dosežke. Pri tem pa so potrebna znanja, sposobnosti, izkušnje ter tudi možnosti vizije in smisel za delo z ljudmi. Delo z ljudmi, vlaganje v njihov razvoj, spoznavanje njihovih potreb in prizadevanje za uresničitev poslovnih ciljev, so spretnosti, v katere mora vlagati vse več znanja in energije. Vedno bolj se managerji zavedajo, da jim moč položaja ne zadošča več. Zato morajo pri vodenju sodelavcev poseči po drugih viri moči, znanj, osebnega ugleda in jih uporabiti tako, da obvladujejo interesne skupine v organizaciji. Obvladovanje in pravilno vodenje pa se dosega tako, da pozornost usmeri k zaposlenemu delavcu. Pripraviti jih mora do tega, da želijo storiti nekaj, za kar je vodja prepričan, da mora biti narejeno.

Vodenje ni rezervirano za peščico karizmatičnih posameznikov in posameznic, ampak je proces, ki ga uporabljajo ljudje, kadar želijo udeležiti najboljše sposobnosti v sebi in drugih. Vodja mora biti čustveno predan podjetju, ravnati skrbno, imeti mora dolgoročno vizijo in občutek za smer, imeti mora sposobnost prepričevanja ljudi, zaposlene mora prepričevati s svojimi dejanji, da mu sledijo. Najpomembnejše pa je, da se ne upira spremembam in novim znanjem, ki so za organizacijo strateškega pomena. Njegova vrlina naj bo samozavest in prepričanost v svoji viziji in znati mora povleči ločnico med dobrim in slabim.

Organizacije v globalnem okolju morajo neprestano stremeti k temu, da spoznavajo zaposlene ter da si na ta način lahko odgovorijo na vprašanja; s katerimi načini vodenja je mogoče povečati moč in pristojnosti podrejenih in ne moč vodilnih. Ko se zaposleni čuti pomembnega in ima občutek, da vpliva na proces, daje od sebe maksimalno, vse to pa vpliva na uspeh in dobrobit ter prinaša dolgoročne in trajne uspehe organizacije. Najslabša je prisila, ki demotivira zaposlene, ker zahteva od njih preveč in daje premalo, jemlje osebni ugled in zapira pot za osebni ugled. Vsekakor je pomembno, da si vodilni zavedajo, da nove filozofije vodenja ne temeljijo na moči, ampak na zaupanju sodelavcev.

Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki ga ves čas posojajo in nato ustvarjajo vrednost za druge. Zaposleni neprestano dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja, saj so edino aktivno premoženje, ki ga organizacija ima. Prav zaradi tega postaja vrednotenje t. i. človeškega kapitala prva in osrednja naloga kadrovske funkcije. Človeški potencial je tisti, ki naredi izdelek oz. storitev enkratno in drugačno od konkurenčne. Da lahko sledimo inovacijam in strateškim usmeritvam, potrebujemo kakovostno in usposobljeno osebje (človeške vire), ki lahko zagotavlja večjo konkurenčnost. Zato je vlaganje v zaposlene naložba in ne strošek podjetja. Učenje mora doseči vse ravni v organizaciji, ne samo managementa, ki naj bi spodbujal vsa prizadevanja zaposlenih. Zaposleni posameznik s svojo svobodno voljo prispeva k dobrobiti organizacije. Vsako zaupano nalogo lahko zaposleni izvede zadovoljivo ali pa zelo dobro. To pa je odvisno od vsakega posameznega zaposlenega.

Samo nadzor je premalo, saj ga ni tako učinkovitega nadzora, ki ga zaposleni ne bi znali izigrati. Zato bo prihajajoče obdobje »obdobje usklajenih posameznikov«, saj samo sposoben direktor in vodja organizacije nista več dovolj za uspeh. Zaposleni morajo biti v središču dogajanja. Njihove sposobnosti in znanje je treba nadgrajevati, ga zavestno spodbujati in ga v okviru usmerjenega načrtovanja usmerjati. Vsak zaposleni

mora imeti priložnost razvoja, če tega ni, marsikoga obidejo dvomi o osebni uspešnosti in razvoju. Sprašujejo se, ali naj zamenjajo delokrog ali celo organizacijo. Obstaja pravzaprav splet pričakovanj udeležencev, v literaturi se govori o »psihološki pogodbi«, kjer posameznik pričakuje od organizacije neke določene izide–koristi, ki bodo zadovoljevale njihove potrebe, za kar pa bo dal svoje delo in znanje.

Čeprav vsa teorija poudarja potrebo po vodenju drugih, je treba poudariti pomen kontrole nad samim seboj – nadzor nad samim seboj. Tako avtomatsko daje zgled sodelavcem in se skupina zgleduje po njemu. Da pa dosežemo to stanje, je treba doseči načine pridobitve, ki pa so v mnogih pogledih odvisni od stilov vodenja. Najbolje je, da delujejo v vzajemnosti in načelu prvega med enakimi. Le na tak način organizacije uporabljajo ciljno ravnanje z ljudmi. Namesto novega zaposlenega naj usposablja že zaposlene kadre in jih razvija do njihovega vrhunca. Organizacija mora načrtno motivirati, usmerjati v smer, da povečuje pripadnost svojih zaposlenih, saj je jasno, da odidejo prvi tisti, ki imajo izobrazbo, znanje in izkušnje, ostajajo slabši, ki nimajo kam iti. Zaposleni imajo lahko še tako dobre ideje, zamisli in so pripravljeni neomajno delati, pa se v organizaciji ne zgodi nobena sprememba, če je ne podpre vodstvo podjetja. Velja tudi obratno, da vodstvo organizacije namreč nobene spremembe ne more izvesti samo, saj njihova še tako trdna odločitev ne more nadomestiti nezavzetosti in nezainteresiranosti zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Vrednote morajo biti prostovoljno izbrane. Včasih lahko pretirano navdušenje vodstva celo zavrže želene spremembe.

»Na vrhu, žal, niso vedno najboljši.« (Horton 1996 v Tavčar 1997, 23). Saj so v organizaciji tudi taki zaposleni, ki sedanje vodilne kadre s svojim znanjem in sposobnostmi prekašajo. Ti zaposleni, ker jih podjetje in njihovi vodilni ne motivirajo in zaradi premajhne nagrade, dajejo od sebe le toliko, kot se od njih zahteva, in ne toliko, kot bi lahko s svojim znanjem in sposobnostmi prispevali. Taki zaposleni so razočarani, saj jih podjetje ni opazilo in si najverjetneje iščejo pot k novim ciljem.

Pomembno je, da vodilni zavestno usmerjajo vodenje v pravo smer ter zastavijo delo tako, da bo zanimivo in da bodo zaposleni tekmovali med seboj. Tako bodo dosegali večjo storilnost, vendar pa ima tekmovanje svoj pravi pomen le, če vidi delavec nek cilj in smoter. Organizacije si morajo prizadevati, da cilje zaposlenih preusmerijo v skupne cilje, le tako se pri zaposlenih poveča pripadnost in lojalnost organizaciji. Stremeti morajo k skupnim ciljem. Kajti, če ni pravega cilja, postavljajo zaposleni v ospredje svoje cilje.

LITERATURA

- Bavčar, Igor. 2004. Zgodba lastnika. *Quest, Life Class*, 2–3.
- Buble, Marin. 1993. *Dizajniranje organizacije poduzeća u tržišnim uvjetima privređivanja*. Split: Ekonomski fakultet.
- Burns, Tom in George Macpherson Stalker. 2001. *The management of innovation*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod za šolstvo. <http://www.dialogus.si/slo/objave/članki/uspesni-neuspesni> (avgust 2006).
- Kouzes, James M. in Barry Z. Posner. 1987. *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Novejše tendence v organizacijski teoriji in praksi*. Ljubljana: Iteo.
- Kodeks društva Manager. 1993. *Bilten društva Manager*, 3: 4–6.
- Logar, J. 1998. Na poti do vrhunškega šefa. *Gospodarski vestnik*
- Možina, Stane, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Merkač, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merkač Skok, marjana. 2004. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Roos, John et al. 1997. *Intelektualni kapital, krmarjenje pa novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital
- Rozman, Rudi. 1993. *Uvod v organizacijo: postavitev organizacije podjetja*. Ljubljana: CISEF.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnosti strateškega management*. Koper: Visoka šola za management.
- Zakon o gospodarskih družbah – ZGD. 1993. *Uradni list RS*, 30/93.



PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za izvedbo ankete

VPRAŠALNIK

Spoštovana-i!!

Sem Karlinca Delbello in zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru. Želim izvesti anketo, v kateri bi rada ugotovila stanje na področju »zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih«. Zaradi tega bi Vas prosila, da mi pomagate pri moji raziskavi in izpolnite *anonimni* vprašalnik, ki ga imate v rokah. Podatki bodo analizirani posamično vprašanje (spol, starost, izobrazba, področje dela), ki so razvidna spodaj, na tej strani vprašalnika.

Prosim, upoštevajte navodila za izpolnjevanje vprašalnika.

Hvala.

Obkrožite enega od možnih odgovorov (kjer je možnih več odgovorov, je to navedeno poleg vprašanja) ali napišite svoje mnenje na črto!

1. Spol

- Moški
- Ženski

2. Starost

- Od 20 do 40 let
- Od 40 do 60 let

3. Katero stopnjo izobrazbe imate?

- Poklicno
- Srednjo
- Visoko ali višjo
- Univerzitetno

4. Koliko let ste že zaposleni v tem podjetju?

- Do 5 let
- Od 10 do 20 let
- 20 in več let

5. Ali se dodatno izobražujete?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

6. Na katerem področju delate?
- Delo z gosti hotela in drugimi obiskovalci
 - Nimam stika z gosti hotela in drugimi obiskovalci
 - Drugo _____.
7. Zakaj hodite v službo? (Obkrožite lahko največ dva odgovora!)
- Ker potrebujem denar
 - Ker me delo izpolnjuje
 - Ker pač moram nekaj delati
 - Drugo _____.
8. Zakaj ste zaposleni ravno v tem podjetju? (Obkrožite lahko največ tri odgovore!)
- Ker sem se na podjetje navadil-a, sem zadovoljen-a in rad-a delam
 - Ker imam dobro plačo
 - Ker me je podjetje štipendiralo in sem tu opravil vajeniško dobo
 - Ker ne dobim službe drugje
 - Ker sem se izobrazila za ta poklic
 - Bližina mi ustreza (nimam svojega prevoznega sredstva)
 - Ker imam stalno zaposlitev
 - Drugo _____.
9. Ali je vaše delo zanimivo?
- Delo je zelo zanimivo
 - Sploh ni zanimivo
 - Drugo _____.
10. Ali opravljate delo, ki ste mu zlahka kos?
- Da
 - Ne
 - Drugo _____.
11. Ali želite opravljati bolj zahtevno delo?
- Da
 - Ne
 - Drugo _____.

12. Ali imate možnosti napredovanja?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

13. Ali imate dobre možnosti strokovnega razvoja?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

14. Ali ste dovolj nagrajeni za svoje delo?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

15. Ali vam osebni dohodek omogoča preživetje?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

16. Ali bi želeli soodločati pri delu in poslovanju?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

17. Ali ste že kdaj podali kakšen predlog?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

18. Ali vas vaš vodja motivira?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

19. Kakšni se vam zdijo odnosi med sodelavci?

- Dobri
- Zadovoljivi
- Slabi
- Drugo _____.

20. Kakšne so delovne razmere?

- Dobre
- Slabe
- Zadovoljive
- Zaskrbljujoče
- Drugo _____.

21. Ali ste dobro obveščeni in informirani (o tem, kar je za vas pomembno)?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

22. Ali poznate smotre (namen), cilje in vizijo podjetja?

- Da
- Ne
- Drugo _____.

23. Ali na delovnem mestu delate »koliko zmorete« ali »koliko morate«?

- Koliko zmorem (ker verjamem v vizijo podjetja)
- Koliko moram (ker to od mene zahtevajo)
- Drugo _____.

24. V primeru, da vam konkurenčna organizacija ponudi za isto delo večje plačilo, kaj bi storili?

- Organizacije ne bi nikoli zamenjal
- Takoj bi zamenjal organizacijo
- Drugo _____.

25. Kaj vas najbolj motivira pri delu? (Obkrožite lahko največ tri možne odgovore!)

- Dobri medsebojni odnosi
- Denar
- Možnost strokovnega razvoja
- Možnost napredovanja
- Pohvala
- Spodbude vodje
- Drugo _____.

26. Ali ste ponosni, da ste zaposleni v tako veliki in močni organizaciji, kot je Istrabenz?

- Da ponosen-a sem
- To mi ni pomembno
- Vseeno mi je, kje delam
- Drugo _____.

Lep pozdrav in hvala za sodelovanje!!

