

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EVA LAVTAR

EVA LAVTAR

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ORGANIZACIJSKE VREDNOTE IN VLOGA VODJE
PRI NJIHOVEM PRENOSU NA ZAPOSLENE

Eva Lavtar

Koper, 2016

Mentor: izr. prof. dr. Maja Meško

POVZETEK

Dobra in hkrati močna kultura je temelj vsake uspešne organizacije, jedro te pa so organizacijske vrednote. Izražajo se z vsakodnevnimi rutinami in odnosi med zaposlenimi, zazna pa se jih tudi v viziji in poslanstvu, saj so globoko ukoreninjene v temeljno politiko organizacije. Ker so zaposleni vsakodnevno v stiku z organizacijsko kulturo, ki jo obenem ustvarjajo sami, je pomembno, da spoznajo vrednote, ki so temeljnega pomena za delovanje organizacije. Če se hkrati zaradi osebnih vrednot z organizacijo lažje identificirajo, lahko boljše izpolnjujejo svoje naloge tako znotraj kot tudi navzven organizacije. V zaključni nalogi smo poudarili pomembno vlogo vodstva, ki je odgovorno za prenos teh vrednot na zaposlene. Na primeru izbrane organizacije smo med del zaposlenih razdelili anketne vprašalnike, kjer smo analizirali zaznavanje organizacijskih vrednot in mnenje o širjenju in udejanjanju teh s strani vodij. Iz raziskave je bilo ugotovljeno, da se vrednote, ki jih vodja najbolj izraža s svojim delom, tudi v največji meri zaznavajo med zaposlenimi.

Ključne besede: Organizacijska kultura, organizacijske vrednote, identiteta organizacije, zaposleni, udejanjanje organizacijskih vrednot, vodenje, voditeljska vloga managerja.

SUMMARY

Foundation of every successful organisation is a strong and healthy culture, with its core being organisational values. These are expressed by everyday routine and interactions amongst the employees and can also be detected in the vision and mission of the organisation, since they are deeply rooted in organization's policy. Since the employees are in day-to-day contact with the organisational culture it is rather important, that they are aware and familiar with values which are of great importance for the organisation. If employees personal values are on a similiar level than that of their company, it means they are able to perform much better in its system, may that be internally or externally. We had chosen one specific company, amongst employees of it we had carried out a survey, in which we analysed perception of organizational values and workers opinion on managements role in spreading and implementation of organisational values onto the workers . The survey showed us, that values, which are expressed by leaders via their work, are largely detected amongst the employees.

Key words: Organisational culture, organisational values, identity of an organisation, employees, leadership, manager as a leader.

UDK: 005.7:331.1(043.2)

ZAHVALE

Zahvaljujem se mentorici,izr. prof. dr. Maji Meško, ki me je ves čas strokovno usmerjala.

Urški in Dušanu, staršema, ki me vedno podpirata pri mojih odločitvah in sta me s potrpežljivostjo spodbujala k dokončanju študija.

Zdenki, ki mi vedno nudi svoj čas, znanje in modrosti življenja.

Katarini P. in Diani, ki me vsaka na svoj način dopolnjujeta.

In Neži, Piji, Katarini M., Tamari in Alji, hvala, ker ste!

VSEBINA

1. Uvod	1
1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2 Namen in cilji	1
1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4 Omejitve in predpostavke	2
2. Organizacijska kultura	4
2.1 Splošna opredelitev	4
2.1.1 Ravni organizacijske kulture	5
2.1.2 Elementi organizacijske kulture	6
2.2 Umestitev organizacijske kulture v politiko organizacije	7
2.3 Organizacijska kultura in okolje	10
3. Vrednote organizacije	13
3.1 Organizacijske vrednote kot jedro identitete	13
3.2 Pomen široke razprave o skupnih vrednotah	14
3.2.1 Zakaj naj organizacija pozna vrednote svojih zaposlenih?	15
3.2.2 Iskanje skupnih vrednot zaposlenih	16
3.2.3 Skladnost skupnih vrednot zaposlenih in vrednot organizacije	17
3.2.4 Osnovne napake, ovire in tveganja pri opredeljevanju organizacijskih vrednot	18
3.3 Pristopi k prepoznavanju organizacijskih vrednot	19
3.4 Jasno definiranje in zapisovanje organizacijskih vrednot	20
3.5 Vrednote uspešnih organizacij	21
4. Voditeljska vloga managerja v organizaciji	24
4.1 Opredelitev vodenja	24
4.1.1 Vodenje kot management	24
4.1.2 Vodenje kot leadership	25
4.2 Vodenje v povezavi z organizacijsko kulturo	26
4.2.1 Neposredno izražanje organizacijske kulture s strani vodstva med zaposlene ...	26
4.2.2 Posredno izražanje organizacijske kulture s strani vodstva med zaposlene	27
4.3 Vodenje in organizacijske vrednote	27
4.3.1 Vloga vodje pri nastajanju in širjenju organizacijskih vrednot	27
4.3.2 Vodja s svojimi vrednotami in lastnostmi kot zgled sodelavcem	29

5. Zaznavanje organizacijskih vrednot in vloga vodje pri prenosu teh na zaposlene	33
5.1 Raziskava na primeru organizacije x.....	33
5.1.1 Predstavitev organizacije x	33
5.1.2 Opredelitev raziskovalnega problema.....	34
5.1.3 Namen in cilj raziskave.....	34
5.1.4 Opis anketnega vprašalnika	34
5.2 Potek raziskave.....	35
5.2.1 Struktura sodelujočih	35
5.2.2 Zaznavanje organizacijskih vrednot s strani zaposlenih.....	37
5.2.3 Mnenje zaposlenih o širjenju vrednot organizacije s strani nadrejenega.....	38
5.2.4 Mnenja zaposlenih o delovanju vodje v skladu z vrednotami organizacije.....	39
5.2.5 Ocena delovanja vodje v skladu z vrednotami organizacije.....	39
5.3 Interpretacija rezultatov.....	41
5.3.1 Ugotovitve.....	41
5.3.2 Predlogi izboljšav.....	43
6. Sklep.....	47
Literatura.....	49
Priloge.....	51

SLIKE

Slika 1: Grafični prikaz razmerja anketirancev po spolu	35
Slika 2: Grafični prikaz razmerja anketirancev glede na sektor, kjer so zaposleni.....	36
Slika 3: Grafični prikaz anketirancev po izobrazbi	36
Slika 4: Grafični prikaz razmerja anketirancev po dolžini delovne dobe	37
Slika 5: Zaznavanje upoštevanja organizacijskih vrednot	37
Slika 6: Seznanjenost zaposlenih z organizacijskimi vrednotami s strani vodja	38
Slika 7: Delovanje nadrejenega v skladu z organizacijskimi vrednotami.....	39
Slika 8: Ocena, v kolikšni meri vodja navedene vrednote udejanja s svojim delom	40

1. UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Organizacija s svojim pristopom do dela, s svojo vizijo in poslanstvom, s cilji, s strukturo ter zunanjo in notranjo komunikacijo zaposlenim sporoča, kakšne vrednote ima. To pa določa organizacijsko kulturo, o kateri se ne razpravlja veliko, v resnici pa določa, kaj se v njej dogaja. Mihalič (2007, 6–7) trdi, da gre za osebnost organizacije. Opredeljuje jo kot kolektivni fenomen, ki predstavlja skupne vrednote in norme, prepričanja, pravila in stališča zaposlenih, njihove lastnosti, način dela, skupne cilje in interakcije z okoljem.

Tako kot imamo ljudje osebne vrednote za vodila, katere upoštevamo pri vsakdanjem vedenju in odnosih, tako ima tudi vsaka organizacija opredeljene temeljne vrednote, ki vplivajo na njen obstoj. Vrednote organizacije se izražajo v tem, kako podjetje deluje, za kaj se zavzema ter kakšno vedenje in delo ljudi ceni. Z njimi daje »barvo« svojim ravnanjem, procesom in izdelkom (Musek Lešnik 2008, 69). Vrednote delujejo tudi kot vodilo, ko se organizacija znajde v kriznih okoliščinah, saj dajejo okvir etičnosti za delovanje tako vodjem kot tudi zaposlenim. Zaradi različnosti zaposlenih je pomembno, da ima podjetje jasno opredeljene vrednote, ki jih že ob uvajanju spoznajo in razumejo. Tako se tudi lažje »najdejo« v organizaciji.

Za prenašanje in ohranjanje organizacijskih vrednot so odgovorni vodilni, ki naj bi vrednote podjetja vsakodnevno izražali s svojim delovanjem in vedenjem v organizaciji in jih tako prenašali na zaposlene. Bistveno je, da v razpravo o vrednotah vključijo zaposlene, ki bodo ob občutku, da sta njihova prisotnost in mnenje pomembna, čutili večjo stopnjo identifikacije z organizacijo, večjo lojalnost do podjetja, pravo mero zaupanja in odgovornosti ter zvestobe (Jelovac 2000, 31). Vodje vede ali nevede s svojim vedenjem ustvarjajo kulturo organizacije. Zelo pomembno je, da v skladu z organizacijskimi vrednotami, s katerimi informirajo zaposlene, delujejo tudi sami. Kajti, na primer, če jih kršijo s tem, da se ukvarjajo z nemoralnimi ali nelegalnimi dejavnostmi, izgubijo avtoriteto nad svojimi podrejenimi (Treven 2001, 149). In obratno, v primeru, da delujejo v skladu z njimi, so zgled ostalimi.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti organizacijsko kulturo in pomembnost jasno definiranih organizacijskih vrednot, ki določajo identiteto podjetja in so pri doseganju organizacijskih ciljev cenjene in upoštevane, poudariti bistvenost poznavanja in zaznavanja teh s strani zaposlenih, proučiti vlogo vodenja v organizaciji in se, v nadaljevanju s povezavo

v empirični del, osredotočiti na vlogo vodje pri širjenju organizacijskih vrednot med zaposlene.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- preko teoretičnih izhodišč proučiti literaturo na temo organizacijske kulture in organizacijskih vrednot kot temeljnega elementa organizacijske kulture, proučiti literaturo na temo vodenja ter opredeliti vlogo vodje pri seznanjanju in udejanjanju organizacijskih vrednot;
- na konkretnem primeru izbrane organizacije ugotoviti, kako zaposleni zaznavajo upoštevanje izbranih vrednot v organizaciji;
- na konkretnem primeru izbrane organizacije ugotoviti mnenja zaposlenih o tem, ali jih njihov vodja dovolj seznanja z vrednotami organizacije in v kolikšni meri jih tudi udejanjanja;
- podati predloge za izboljšavo obstoječega stanja.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo uporabljali sekundarne vire. Uporabili smo metodo deskripcije in opisovali ter opredelili že poznana dejstva o izbrani temi. Z metodo kompilacije smo povzemali različne avtorje iz domače in tuje literature, spletnih virov ter različnih člankov.

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili kvantitativno metodo pridobivanja podatkov in s pomočjo anketnega vprašalnika pridobili primarne vire podatkov. Anketni vprašalnik je bil razdeljen med del zaposlenih v upravnem in proizvodnem delu izbrane organizacije. V prvem delu anketnega vprašalnika smo zaposlenim predstavili temeljne vrednote organizacije, ki smo jih pridobili iz internega gradiva. Zanimalo nas je, kako zaznavajo upoštevanje temeljnih organizacijskih vrednot. V drugem delu anketnega vprašalnika smo s strani zaposlenih pridobili mnenje, ali jih njihov vodja seznanja z vrednotami organizacije in v kolikšni meri jih pri svojem delovanju tudi udejanjanja.

1.4 Omejitve in predpostavke

Predpostavljamo, da dobra organizacijska kultura sama po sebi še ne zagotavlja uspešnosti organizacije, lahko pa prispeva k lažjemu doseganju želenih rezultatov, ki so v interesu tako organizacije kot tudi vseh zaposlenih. Predpostavljamo, da je jasnost definiranih organizacijskih vrednot pomembna za učinkovito delovanje znotraj organizacije. Predpostavljamo, da je vodstvo poleg svojih strokovnih nalog in obveznosti odgovorno za posredovanje in udejanjanje temeljnih vrednot v organizaciji. Naštete vrednote in analizirane ugotovitve se nanašajo izključno na izbrano organizacijo, zato rezultatov ni mogoče

posploševati. Zaradi omejitve števila anketirancev nismo vključili vseh zaposlenih v organizaciji, ampak smo se z vprašalnikom osredotočili na srednji in nižji management v proizvodnji in upravi. Pri opredeljevanju pojmov in kasnejši analizi smo se zaradi obširnosti obravnavanih področij (organizacijske kulture, vrednot in vodenja) osredotočili le na bistvene značilnosti vseh treh poglavij.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Černetič (2007, 274) navaja najsplošnejše dejstvo, da je organizacijska kultura »vse, česar v organizaciji ni možno drugače pojasniti.«

Za uresničevanje organizacijskih ciljev je potrebno oblikovati organizacijsko kulturo, ki bo to omogočila. Pomen primarnega cilja je bistveni kulturni element, ki ga ima organizacija in vključuje odgovor na vprašanje, *kako* oblikovali načrt glede glavne naloge, ki bo omogočala dolgoročno delovanje in postala osrednja prvina organizacijske kulture, ki bo posledično opredeljevala enakost zaposlenih. Če je primarna naloga organizacije prodaja določenega proizvoda, je potrebno jasno določiti, kam namenjati sredstva – v razvojni oddelek ali v posodobitev proizvodnje ali v komercialni oddelek, saj lahko nasprotne zamisli o njegovi izdelavi, proizvodnji in prodaji povzročajo konflikte. Pomemben je dogovor, kako ravnati s finančnimi sredstvi, kako oblikovati in prodajati proizvode, kako organizirati delitev dela in organizacijsko strukturo ter sistem nagrajevanja, nadzora in informiranja. Vsa takšna znanja in sposobnosti organizacije pripomorejo pri izoblikovanju njene kulture (Mesner Andolšek 1995, 68–69).

2.1 Splošna opredelitev

Organizacijska kultura lahko predstavlja konkurenčno prednost, katere ni možno posnemati, saj jo razvijajo zaposleni znotraj organizacije s svojimi normami, vrednotami in vzorci obnašanja (Ščap 2009, 48). Vrsta analiz uspešnih podjetij je pokazala, da gre za zaslužek k večji uspešnosti predvsem prenovi vodstvene in organizacijske filozofije, ki temelji na spremenjenem odnosu do ljudi. Gre za premik k mehkim dejavnikom, torej k človeški razsežnosti oblikovanja, usmerjanja in razvoja podjetja (Lipičnik 2001, 207). Ivanko (2014, 502) meni: »Gre za oblikovanje ustrezne kulture podjetja kot skupnosti vrednot in pravil obnašanja, znanja, sposobnosti, spretnosti in stilov delovanja, ki zajemajo vzorce vodilnih sodelavcev.«

Mesner Andolšek (1995, 105) povzema Turnerja, ki je v Veliki Britaniji v začetku sedemdesetih let opravil prvo empirično raziskavo o organizacijski kulturi, o kateri pravi, da je pri analizi z neformalnimi intervjuji skušal organizaciji »zlesti pod kožo s tem, da je bil preprosto tam.« Kulturo je nato opredelil kot vrsto skupnih pomenov, ki jih ljudje oblikujejo in uporabljajo v medsebojni komunikaciji, katera določa organizacijo in jo loči od družbenega okolja.

Kavčič (1991, 125–126) organizacijsko kulturo opredeljuje kot skupen sistem vrednot in načel, ki so značilni za določeno organizacijo in jo ločijo od podobnih organizacij. Sodelavcem služi za razumevanje dogajanja v organizaciji navznoter in navzven.

Če organizacija daje, na primer prednost trženjski zasnovi, bodo v idealnem primeru sodelavci organizacije vse sprejeli kot normo in zahtevo, da je potrebno odjemalcem vedno nuditi prvovrstne storitve. Z odjemalcem bodo vzdrževali dobre stike, jim pomagali najti rešitve za probleme, se z njimi posvetovali glede izboljšanja lastnega izdelka in jim nudili čim več inovacij. Takšno vedenje bo potrdilo prepričanja in vrednote. Kultura se tako v organizaciji izraža v prevladujočih vrednotah, vzorih in navadah ter značilnostih neformalnih razmerij med sodelavci (Kralj 2001, 104).

Posameznik nezavedno sprejema skupne vrednote, ki mu omogočajo sprejemanje organizacijske realnosti. Sklada znanja, s katerim razpolaga, se zave še le tedaj, ko pride v stik z drugo organizacijo, ko se zaposli nov član iz druge organizacije ali ko se sam zaposli v novi organizaciji (Černetič 2007, 276).

2.1.1 Ravni organizacijske kulture

Kultura je večplasten pojav, sestavljen iz površinskih in prikritih elementov, razumemo pa jo, ko prodremo pod površinske sestavine. Njena vsenavzočnost in samoumevnost jo delata nevidno in je vzrok, da jo spregledajo tudi člani organizacije. Lahko na primer opazimo, da se sodelavci ne kritizirajo in ne opominjajo za napake, ne vemo pa, *zakaj* tega ne počnejo (Mesner Andolšek 1995, 127–128). Posredno se kultura kaže v tem, *kako* se nekaj počne in *kakšen* odnos imajo zaposleni do okolja, soljudi, sebe in narave. Ti dejavniki so skriti in za nas pogosto nezavedni (Lipičnik 2001, 206).

Po Scheinu se kultura razdeli na tri različne ravni (Mesner Andolšek 1995, 22–23; Černetič 2007, 277–278):

- prvo raven tvorijo *produkti oz. proizvodi*, ki predstavljajo fizično realnost in tehnološki output organizacije. Sem spadajo obstoječa tehnologija, jezik oz. žargon, ki ga uporabljajo njeni člani in vidno vedenjski vzorec zaposlenih, njihovo oblačenje, opremljenost pisarn, kakovost izdelkov in storitev. Tem elementom pravimo *artefakti* in predstavljajo najbolj vidno raven kulture, katere stopnja razpoznavnosti je dokaj visoka, ni pa nujno razumljiva. Biloslavo (2008, 119) jih imenuje kot komunikacijske posrednike za izpričevanje značilnosti kulture. Če želimo prvo raven bolje razumeti, moramo poznati osrednje vrednote, ki usmerjajo vsakdanje obnašanje članov;
- drugo raven tvorijo *vrednote in prepričanja zaposlenih*, ki so manj očitna in predstavljajo mnenja članov o dobrem in slabem. O sprejetih vrednotah organizacijske kulture še ne moremo soditi, saj so te včasih v nasprotju z obstoječo kulturo. Obnašanje članov nam še vedno ostane nerazumljivo, saj ob spoznanju vrednot spoznamo samo del kulture. Da bi prišli do globljega spoznanja, moramo poznati tretjo raven;
- tretja raven so *temeljne predpostavke*. To so določene rešitve, način zaznavanja in mišljenja, ki konstantno delujejo v smeri reševanja problemov in opredeljujejo delovanje

članov. So nevidne in določajo, kako člani čutijo in mislijo. Združene z vrednotami pomenijo vir identifikacije in občutka pripadnosti. Za organizacijo so bistvene, saj izoblikujejo odnose članov do zunanjega okolja in časa ter usmerjajo odnose med ljudmi in njihovimi aktivnostmi.

2.1.2 Elementi organizacijske kulture

Zaposleni lahko vsakodnevno zaznavajo elemente organizacijske kulture, ki se izražajo na različne načine.

Simboli delujejo kot identifikacijski dejavniki, kar pomeni, da sooblikujejo mentaliteto, oblike komuniciranja, kulturne obrazce, moralne standarde, modele odločanja in upravljanja. Značilni simboli organizacije so znamke avtomobilov, ostali so, denimo vizualna podoba pisarn in njihova opremljenost, ki kažejo na pomembnost določenih oseb v organizaciji in stopnjo neenakosti med zaposlenimi. Kaže, kakšni načini vedenja so v organizaciji sprejemljivi (Treven 2001, 95).

V poslovnem svetu simbol ostaja kot blagovna znamka, kar na proizvodu nikoli ne more biti neposredno spoznavno ali vidno s prostim očesom. Pomeni znamenje idej in vrednot, kot so kakovost, tradicija, izvrstnost, poreklo, status tistega, ki ga predstavlja javnost (Jelovac 2000, 33–34). Simbol je lahko tudi slogan oz. kratek izrek, s katerim organizacija izraža zaposlenim in potrošnikom svoje vrednote (Rozman in Kovač 2012, 300).

Rutina je osnovna sestavina vsakodnevnega delovanja, ki pomeni ponavljajočo dejavnost, ki se jo opravlja na isti način dan za dnem. Rutina izvira iz tradicije in običajev (Mesner Andolšek, 1995, 28).

Vzorniki so osebe, ki s svojimi funkcijami pomembno vplivajo na organizacijo in predstavljajo simbol zelenega delovanja (Kralj 2001, 107).

S poznavanjem *jezika* člani potrdijo sprejemanje svoje kulture in pomagajo pri ohranjanju le-te. Imena se uporabljajo za označevanje osebja, pisarn, opreme, dobaviteljev in proizvodov, ki so rezultat njihovega delovanja (Treven 2001, 95). Skupni žargon je osnova za oblikovanje skupinske identitete. Zaposleni se morajo zediniti o tem, kaj pomeni na primer »dober proizvod«, »visoka kvaliteta« in kaj pomeni za komercialni oddelek »priti na trg v najkrajšem možnem času«. Najprej se morajo zaposleni poenotiti v tem, kaj je dejstvo, kdaj je napačno, kaj je pomembno in čemu je potrebno posvetiti pozornost (Mesner Andolšek 1995, 70–71). Ivanko (2002, 238) opredeljuje jezik kot skupni izraz za vso komunikacijo in razmerja znotraj organizacije in z njenim okoljem.

Ideologija predstavlja vidni del organizacijske kulture in se nanaša na zgodbe in mite o tem, kako je organizacija ravnala v preteklosti, kako se je soočala s konkurenti in premagovala notranjo krizo, kako je ravnala z zaslužnimi delavci in kako je razvijala nov proizvod. Z vsem tem organizacija sporoča svojo teorijo o tem, kako delovati in kako urejati medsebojne odnose. Izraža tudi sliko organizacije o sami sebi (Mesner Andolšek 1995, 72).

Vrednote so zaposlenim nevidne in se jih ne zavedajo, zato se o njih ne morejo pogovarjati (Tavčar 2000, 59). Najdemo jih, če se vprašamo, zakaj člani delajo to, kar delajo (Ščap 2009, 18). Vrednote usmerjajo ljudi na tiste vidike okolja, ki si zaslužijo njihovo pozornost in na cilje, ki naj bi jih ti dosegli. Zagotavljajo tudi standarde, ki jih lahko ljudje uporabijo za ocenitev svojega vedenja in vedenja drugih (Treven 2001, 40).

Sprejete vrednote se uveljavijo kot norme, po katerih se je potrebno ravnati. Te so povezane z načeli, ki so trajni načini obnašanja za doseganje ciljev, kar pomeni izide. Na primer donosnost je vrednota, za katero si organizacija prizadeva, zato postane norma. Donosnost je načelo, po katerem se organizacija ravna – na vloženi kapital je zahtevan dobiček. Vrednota donosnosti se spremeni v cilj, ki pomeni dejanski dobiček ob dejansko vloženi kapitalu v določenem razdobju (Kralj 2001, 106–107).

Norme predstavljajo pravila, ki določajo, kaj je v določenih okoliščinah primerno in kaj ne. So skupinska tvorba, ki za razvoj potrebujejo čas, medtem pa dosegajo soglasje o obravnavanju določenih problemov v organizaciji. Norma je tista dejanska vrednota, ki jo ima večina. Pove, kaj je etično pravilno in kaj nepravilno. Za organizacijo so norme pomembne, saj omogočajo stabilnost vzorcev vedenja (Ščap 2009, 19). V organizaciji se lahko oblikujejo tudi implicitne norme, ki so neizrečena skupinska prepričanja, a se jih upošteva. Razvijajo se formalno in neformalno, ko se krepijo različni načini vedenja. Nanašajo se na različne pojave: vedenje, oblačenje, besednjak. Določajo tihi kodeks oblačenja, načine ravnanj v odnosih s potrošniki, načine komunikacije med hierarhičnimi stopnjami v podjetju (Musek Lešnik 2008, 38).

2.2 Umestitev organizacijske kulture v politiko organizacije

Organizacijsko kulturo umeščamo v okvir dolgoročne temeljne politike organizacije. Ko govorimo o *politiki organizacije*, govorimo o ciljnih organizacije in o strategijah za doseganje teh ciljev (Tavčar 2006, 23). Politika podjetja se nanaša na interese (koristi) udeležencev, smotre (razloge za delovanje), cilje (želeno stanje) in izide, ki pomenijo dosežene cilje (Kralj 2001, 6).

Modeli politike organizacije niso koncepti, ki bi nastajali zaradi ozkih interesov tistih, ki jih širijo in tržijo, ampak so učinkovita sredstva za izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti organizacij (Biloslavo 2008, 62). Managerji jih uporabljajo pri načrtovanju dejavnosti

organizacije, pri urejanju, usmerjanju in pri nadziranju delovanja organizacije. Pri načrtovanju gre predvsem za opredelitev vizije organizacije in filozofije pomembnih udeležencev, analiziranje značilnosti in moči kulture organizacije. Pri organiziranju gre za usklajevanje osebnega razvoja sodelavcev s primerno organizacijsko kulturo in nenehno uveljavljanje ukrepov za podpiranje primerne kulture glede ustvarjanja in skupnega dograjevanja znanja. Pri usmerjanju govorimo o dejavnosti managementa glede spodbujanja sodelavcev k utrjevanju ali postopnem spreminjanju kulture, saj mora management z zgledi ustvarjati moč za krepitev organizacijske kulture. Pri nadziranju pa gre za nadzor sodelavcev glede skladnosti vseh načrtov ter izvajanjem strategije organizacije s strategijo managementa glede kulture organizacije (Tavčar 2005, 268–269).

Politika organizacije izhaja iz interesov udeležencev, ki jih povzema vizija organizacije. *Vizija* je delno povezana s sanjami, ki se zasidrajo v zavest in so lahko trdna opora pri obvladovanju problemov organizacije. Je dolgoročno opredeljena in vpliva na vsa dogajanja v organizaciji (Ivanko 2014, 464). Vizija prebudi ustvarjalne potencialne za strateške načrte, s katerimi se predvidijo poti, po katerih jih bo organizacija uresničevala. Izražati mora dovolj vabljivo podobo prihodnosti, ki jo bo lahko organizacija dosegla z ustreznim trudom. Ni neuresničljiva in ne gre je zamenjavati s sanjami. Če organizacija nekritično sledi neuresničljivemu idealu, namesto da se prilagaja okoliščinam, hitro izgubi stik z realnostjo (Musek Lešnik 2008, 32–33).

Poleg snovanja vizije s strani managementa so pomembni tudi elementi oblikovanja ciljev, strategije in poslanstva organizacije, saj izvirajo iz njihovih vrednot, vrednote pa se izražajo v kulturi. Zato je kultura na videz nepomemben element, a je v politiki organizacije ključen in posledično predstavlja nezavedno oblikovanje mišljenja in vedenja v organizaciji. Udejanjanju vizije so namenjeni smotri. *Smotri ali temeljni cilji* so vršni cilji, iz katerih izhajajo vsi drugi cilji organizacije. So to, zaradi česar nekaj obstaja oz. se dogaja. Smoter organizacije (*angl. purpose*) je središčni motiv njenega delovanja in končni razlog njenega obstoja, ki ni časovno opredeljen, ker ga organizacija poskuša trajno uresničevati (Biloslavo 2008, 108).

Smotrom je podrejena hierarhija vseh drugih ciljev organizacije. *Cilji* organizacije so časovno vnaprej zastavljeni dosežki organizacije. Zaradi hitro spremenljivih okoliščin v poslovanju je priporočljivo alternativno načrtovanje ciljev, kar pomeni, da si organizacija poleg normalnega cilja zastavi višje cilje za primer ugodnejše prilike, nižje za neugodnejše, ter morda še enega za primer katastrofalnih okoliščin (Tavčar 2000, 81–82). V poslovnem svetu nihče ne dela ničesar brez cilja in smisla, vsaka aktivnost je skrbno načrtovana in usmerjena na uresničevanje v naprej postavljenih poslovnih načrtov (Jelovac 2000, 169). Cilji so želene količine in vrednote v željeni kakovosti in času (Kralj 2001, 106).

Za doseganje in uresničevanje vsakega cilja se oblikuje strategija. *Strategija* pomeni postopke, ki ob spoštovanju vrednot in poslanstva usmerjajo način uresničevanja vizije. Njeno glavno orodje so jasno zastavljeni cilji, ki se združujejo v strateške načrte (Musek Lešnik 2008, 35). Strategija uresničuje smotre organizacije in je načrt, kako dosegati cilje. Sestoji iz treh elementov: dejavnosti, urejenosti in sredstev organizacije, ki so potrebni za doseganje njenih ciljev. Ena izmed dejavnosti strategije obsega temeljno sestavino, ki jo imenujemo poslanstvo organizacije (Tavčar 2000, 85–86).

Poslanstvo opredeljuje, kaj organizacija počne in česa ne počne. Je okvir programov, ki obetajo kar največjo konkurenčnost in privlačnost organizacije in ima dva vidika. Eden je tržni vidik, ki opredeljuje menjalna razmerja organizacije s tržnimi partnerji, drugi pa je širši interesni vidik, ki pomeni vsa menjalna razmerja vplivnih udeležencev, ki imajo interes, moč in željo vplivati na organizacijo (Biloslavo 2008, 144–145). Pri opredeljevanju poslanstva je ključno, da vzbuja občutek smiselnosti dela in notranjega zadovoljstva ob njem, zato mora organizacija jedrnatopisati sebe, svoje značilnosti, storitve, izdelke, filozofijo, cilje in tržišče, kjer deluje (Musek Lešnik 2008, 32).

Proces razjasnjevanja vseh mehkih elementov je ključen pri strateškem načrtovanju, a ni nadomestilo zanj. Vizija ni strategija. Strateški plan z odsotnostjo vizije je enak papirju brez vsebine. Najprej je zato smiselno opredeliti vrednote in poslanstvo in potem postaviti vizijo. Temu razmišljanju o prihodnosti mora slediti akcijski načrt. Z jasno opredeljenimi cilji bo lahko organizacija ob upoštevanju svojih vrednot in poslanstva dosegla uresničitve svoje vizije (Musek Lešnik 2008, 53).

Če organizacija želi snovati dobro politiko, mora poznati svoje *temeljne zmožnosti*, ki so osnova za doseganje ciljev in s tem konkurenčne prednosti, ki organizaciji omogoča uspeh. Ker kultura prežema vse vidike organizacije, je lahko pomembna sestavina temeljnih zmožnosti.

Eden in Ackermann (1998, 103109) temeljne zmožnosti opredeljujeta kot edinstven vzorec sinergijskih povezav med sredstvi podjetja in različnimi zmožnostmi, ki se oblikujejo postopoma in dalj časa in so specifični za vsako posamezno podjetje in jih zato ni mogoče pridobiti na trgu. To so poleg materialnih in nematerialnih sredstev tudi druge zmožnosti, kot so vzdušje v organizaciji, zavezanost in sposobnost delavcev, ugodno okolje, uglednost delovanja, pravilno postavljeni cilji – nasploh vse sestavine politike, ki lahko povečujejo konkurenčnost organizacije.

Temeljne zmožnosti organizaciji omogočajo prednost pred konkurenti. Vendar se okoliščine in proizvodi spreminjajo, ključne zmožnosti so vsem na očeh, poleg tega pa nastajajo nove panoge, obstoječe pa se spreminjajo in nastajajo vedno kompleksnejše. Zato je v načrtovanju

temeljne politike organizacije proces snovanja temeljnih zmožnosti v osrednji vlogi (Biloslavo 2008, 47–48).

Politika organizacije zato predstavlja varovano skrivnost organizacije, saj njena vsebina predstavlja temeljne zmožnosti, ki jih je lahko posnemati in tako izničiti konkurenčno prednost (Černetič 2007, 77).

2.3 Organizacijska kultura in okolje

Organizacijska kultura in kultura njegovega socio-gospodarskega okolja sta vedno v razmerju trdne vzajemne povezave (Jelovac 2000, 29).

Za managerje je prepoznavanje posebnosti kultur in njihovih okolij zelo pomembno. Kulturo okolja lahko ignorirajo ali pa uporabljajo za namene strategije. Lahko jo skušajo postopoma spreminjati in jo spodbujati, a je proces spreminjanja kulture počasen in tvegan, saj terja spreminjanje podmen in ustvarjanje novih vrednot, prenos teh pa v značilne vzorce obnašanja ljudi. Delovanje managerjev, ki se ne sklada s pojavnimi znaki kulture, proži odpor, zato managerji skušajo ravnati v skladu s kulturo okolja (Tavčar 2005, 5).

Če omenimo delovanje organizacije v drugih okoljih navzven, lahko omenimo poslovna darila, ki so del poslovnega bontona in način marketinškega komuniciranja, s katerim organizacija predstavlja poslovno okolje, v katerem deluje in je eden izmed načinov za negovanje poslovnih stikov. Pri izbiri teh je potrebna precejšnja preiščljivenost, saj si enako poslovno darilo v različnih okoljih razlagajo drugače (Mumel 2008, 557). Pogosto pa je izročanje darila pomembnejše kot vsebina. Način izročitve prispeva k ustvarjanju zaupanja in prijetnih odnosov med poslovnimi partnerji (Prav tam, 564).

Treven (2001, 56) poudarja, da nacionalna identiteta močno vpliva na management organizacij in njihovo vedenje. Poleg individualnih osebnih značilnosti na ljudi vpliva okolje, razvoj njihove kulture, prevladujoča religiozna prepričanja in navsezadnje država, v kateri živijo in katera jim daje zavest nacionalne identitete. Vpliva na način komunikacije, na način reševanja konfliktov in njihovih izidov, na organizacijsko strukturo in tudi na odnose med sodelavci.

Dandanes v medkulturnem okolju delujejo tudi manjša podjetja in komaj kje še obstajajo organizacije, tudi v podeželskih okrajih, kjer ne bi bili zaposleni ljudje, ki prihajajo iz različnih kulturnih krogov. Da lahko organizacije uspešno sodelujejo skupaj, je potrebno o tuji kulturi vedeti več kot le nekaj o drugačnih prehrabnih navadah, vzorcih sporazumevanja ter pravih obnašanja. Zato ima vedno več organizacij profesionalen oddelek za strateško upravljanje z zaposlenimi, ki v okviru svojega delovanja poskušajo zaposlenim uspešno posredovati informacije o različnostih kultur okolij (Küng 2012, 136–137).

V drugi polovici 20. stoletja so nastale različne študije, ki so ključnega pomena za ekonomiste, ki preučujejo vpliv kulture in okolja na ekonomijo (Zver, Živko in Bobek 2005, 36). Geert Hofstede je opredelil različne kulturne dimenzije, ki se razlikujejo med narodi sveta in nezavedno vplivajo na poslovanje organizacij. Raziskoval je pomembne kulturne vrednote in ugotovil, da se razlikujejo v petih dimenzijah (Mesner Andolšek 1995, 112).

Zver, Živko in Bobek (2005, 37–52) po Geertu Hofstedeju povzemajo naslednjih pet dimenzij kulture:

- *dimenzija distance moči* opisuje enakopravnost in hierarhijo in se nanaša na razdeljenost družbe na posamezne sloje. Na delovnem mestu se distanca moči izraža v odnosu med nadrejenimi in podrejenimi. V družbah z nizko vrednostjo indeksa distance moči je neenakost manjša, hierarhičen sistem naj bi bil mišljen kot funkcionalna razporeditev vlog, saj nadrejeni podrejene vključujejo v sistem odločanja. V družbah z visoko distanco moči pa je neenakost dobrodošla. Moč je v organizacijah centralizirana in sistem temelji na kontroli, komunikacija na izvrševanju nalog, razlike v plačilnem sistemu so velike, nadrejeni pa imajo v nasprotju s podrejenimi pravico do privilegijev;
- *dimenzija individualizem in kolektivism*. Individualizem govori o usmerjenosti posameznika k sebi, k lastnim cilji in o družbi, kjer socialne vezi med člani ne predstavljajo trdnosti. Take kulture vzpostavljajo bolj ohlapne vezi do podjetij. Prevladuje nizko kontekstna komunikacija, v kateri je večina informacij podana v eksplicitni obliki, kjer se mora veliko samoumevnih stvari izrecno povedati. Nasprotno, v kolektivistični družbi pozitivno vrednotijo lojalnost in privrženost posameznika skupini, saj pogosto obstaja čustvena navezanost na podjetje, ki mu predstavlja močan vir identitete. Prevladuje visoko kontekstna komunikacija, kjer je večina informacij samoumevnih. Mesner Andolšek (1995, 114) dodaja značilnost kolektivism, da je s strani zaposlenih pričakovano, da bo organizacija skrbela za njih kot oče za družino, saj čutijo moralno zavezanost in pripadnost do organizacije;
- *dimenzija preprečevanja negotovosti* izraža stopnjo, ob kateri se člani neke kulture ob neznanih situacijah počutijo negotove. Kulture z visoko dimenzijo preprečevanja negotovosti zato obvladujejo situacije z določenimi pravili obnašanja. Na delovnem mestu, kjer je več rutine, vse neznano predstavlja grožnjo, zato je na delu tudi več stresa. Nizka dimenzija preprečevanja negotovosti pomeni manj odpora do sprememb, manj napisanih pravil in manj ritualov. Sodelavci si upajo biti ambiciozni in prevladuje prepričanje, da je neznano mogoče obvladati;
- *dimenzija ženskost in moškost* se navezuje na delitev vlog med spoloma. Moškost je značilna za družbe, kjer so se moški sposobni uveljavljati in se usmerjati na materialni uspeh, zasedati vodilne položaje, ženske pa naj bi se ukvarjale s kvaliteto življenja, bile naj bi nežne ter skromne. Tekmovanje je v taki družbi normalno, neuspeh pa se šteje za katastrofo. V ženskah družbah, z nizko vrednostjo indeksa moškosti, so meje med

tradicionalnimi vlogami zbrisane. Enakopravnost med spoloma je večja, poudarja se solidarnost, sodelovanje in iskanje kompromisov;

- *dimenzija kratkoročnosti in dolgoročnosti* je filozofija Daljnega vzhoda in izraža dolgoročne in kratkoročne orientacije. Pri kratkoročni usmeritvi govorimo o ohranjanju vrednot iz preteklosti in sedanjosti, o spoštovanju tradicij in ohranitev ugleda ter izpolnjevanju socialnih dolžnosti, kot so prijaznost in obdarovanje. Pri dolgoročni usmeritvi gre za vzdržljivost, urejenost odnosov glede na status, varčnost in vztrajanje pri vrednotah, ki prinašajo korist v prihodnosti.

3. VREDNOTE ORGANIZACIJE

Obravnavanju vrednot, kot temeljnih dejavnikov za usmerjanje dejavnosti organizacije in njenih zaposlenih, se ni mogoče izogniti, saj se pretežno usvojene vrednote kažejo v razmerjih med ljudmi (Tavčar 2000, 39). Spoznane so kot kakovost želenega, ki kasneje postanejo norme, po katerih se je potrebno ravnati (Kralj 2001, 67). A vloga vrednot kot »močnih sil, ki dajejo energijo, motivacijo in navdih« močno nadgrajuje funkcijo norm, zapovedi ali pravil organizacije. Vrednote so najsilovitejša gibalna naših dejanj in ravnanj (Musek Lešnik 2008, 91–92).

Organizacijske vrednote so osnovne prioritete kulture organizacije in določajo interpretacijo pomembnega in vredno prizadevanja in zavzemanja. Opravljajo funkcijo notranjega kompasa, ki usmerja ravnanja in vedenja organizacije in njenih ljudi. So globlja prepričanja, ki določajo, na kakšne načine bodo organizacija in zaposleni izpolnjevali poslanstvo in sledili skupni viziji (Musek Lešnik 2008, 31). Tvorijo jedro teorije o njenem smislu, namenu in poslanstvu (Musek Lešnik 2003, 129).

3.1 Organizacijske vrednote kot jedro identitete

Organizacijska stroka identiteto organizacije razume kot skupek vsega, kar zaposleni zaznavajo, čutijo in mislijo o svoji organizaciji ter to, kako jo zaznavajo druge skupine deležnikov. Na drugi strani jo *trženjska stroka* pojmuje kot funkcijo vodenja v smislu, kako management predstavi identiteto skozi izdelke ali storitve in komunikacijo navzven. Dolgoročno je širše pojmovanje identitete bolj pomembno, saj zajame jedro organizacije in ne samo njenih zunanjih vidikov (Musek Lešnik 2008, 45).

Ker se v organizaciji prepleta več različnih sistemov vrednot (osebne vrednote zaposlenih, vodstvenih delavcev, ljudi, ki so v stiku z organizacijo ter širšega kulturnega in družbenega prostora), imajo različen vpliv na ravnanja celotne organizacije. Vrednote postavijo merila sprejemljivega in nesprejemljivega. Z njimi se določajo kazalniki za prepoznavanje kakovostnega dela in skrbijo za blaginjo in psihosocialno zdravje uporabnikov, zaposlenih in vodstva. Olajšajo in okrepijo sporazumevanje o pomembnih vprašanjih v organizaciji in ljudi združujejo pri ustvarjanju moralnega kodeksa, iz katerega izhajajo vse usmeritve za aktivnosti uporabnikov in zaposlenih. Čeprav se vrednot izrecno ne opredeljuje, se jih lahko razbere iz poteka dejavnosti in procesov v organizaciji. Že sam princip organizacijske strukture in funkcionalnosti je odvisen od sistema vrednot. Poskus planiranja novosti naj se začne z razjasnjevanjem temeljnih vrednot, saj v organizaciji obstajajo določeni pogledi, ne glede na njeno dejavnost, ki jih je potrebno pojasniti še preden se sprejme strateški načrt (Musek Lešnik 2003, 147–149; Musek Lešnik 2008, 69–70).

Ko se na podlagi vrednot opredeli indikatorje za prepoznavanje kakovostnega dela, so ravnanja ljudi tako bolj usklajena z odgovornostjo in dosledno skrbjo za dobrobit vseh pomembnih skupin: zaposlenih, uporabnikov, managementa in lastnikov (Musek Lešnik 2008, 81). Osrednje vrednote pomagajo vzpostaviti referenčne okvire za kadrovske selekcije, izobraževanje in nagrajevanje (Musek Lešnik 2008, 60).

Pomembno je omeniti, da se z organizacijo prepletajo tudi kupčeve osebne vrednote, ki prihajajo v stik z organizacijo, zato razjasnimo povezavo med vrednotami organizacije in vrednotami kupcev.

Danes se vsi novi izdelki, ki vsakodnevno prihajajo na trg, povezujejo s čustveno izkušnjo kupca. Organizacije ne ponujajo samo storitev in izdelkov, z njimi ponujajo svojo zgodbo (Musek Lešnik 2008, 16). Ambrož in Lotrič (2009, 166) navajata primer amaterskega fotografa, ki pri izbiri fotoaparata točno ve, kaj hoče in bo zato izbral takega, ki bo omogočal hitro in enostavno upravljanje, ki bo dovolj dobro ležal na roki, fotografije pa bodo jasne, s čistimi barvami in podrobnostmi. Izkušen moderni kupec pa bo želel in tudi potreboval več. Poleg kakovostnega servisa, računalniških programov za obdelavo fotografij in informacij, ki bodo nenehno dostopne, bo želel *čustveno izkušnjo, ki mu bo spodbujala domišljijo*. Musek Lešnik (2008, 49) k temu dodaja, da morajo kupcu storitve in izdelki biti pisani na kožo, čutiti jih mora bližje sebi. Vse to prispeva k temu, da ne stopi samo v stik z organizacijo, ampak v stiku tudi ostane.

Če organizacija želi ugoditi željam kupcev, mora te želje in potrebe prepoznati. Ugotoviti mora, kaj potrebujejo, pričakujejo in želijo od njenih izdelkov ali storitev. Pozornost mora usmeriti v to, kaj izjemnega lahko ponudi in izdela sama in v to, kaj na tem področju zmorejo njeni tekmeci. Raziskati mora, kje se nahaja in kakšni so njeni razvojni potenciali. Če deluje kot komunikacijska mreža, v kateri sodelujejo vsi njeni člani, lahko vsakdo prispeva k njenemu razvoju. Tako se razvija in krepi tekmovalne sposobnosti in s tem tudi možnost za uspeh. Njeni člani se počutijo bolj varne, pripravljeni so bolj tvegati in vložiti več energije v iskanje novih priložnosti za nenehno izboljševanje tekmovalne sposobnosti organizacije (Ambrož in Lotrič 2009, 158–159).

Pot do konkurenčnih rezultatov je zato lažja, če organizacija razume, katere vrednote zaznamujejo njihove izdelke in storitve. Prej ko se sooči s tistimi, ki usmerjajo njena ravnanja in vplivajo na njene rezultate, prej lahko izkoristi to vedenje (Musek Lešnik 2008, 69).

3.2 Pomen široke razprave o skupnih vrednotah

Kdor razmišljanje o identiteti organizacije dojema kot enkratni dogodek in pričakuje hitre rešitve, ne razume, da gre za proces, v katerega je potrebno vložiti veliko energije in časa.

Kdor se zadovolji s hitro spisanimi vrednotami brez poglobljanja, ne doseže pravega namena (Musek Lešnik 2008, 41). Organizacije z jasno postavljenimi vrednotami vedno prekašajo tiste organizacije v okviru iste dejavnosti, ki nimajo jasno vzpostavljenega vrednostnega sistema (Tracy 2000, 9).

Nikjer ni dokazano, da bo organizacija, ki razpravlja o svojih vrednotah, bolj uspešna od tiste, ki o njih ne razmišlja. A sistematično razpravljanje o njeni identiteti pripomore k izboljšanju možnosti za spopadanje z izzivi in lažje ohranjanje notranjega kompasa kljub prilagajanju, spreminjanju in učenju. Tiste organizacije, ki razumejo svoje delovanje in poznajo, katere vrednote vodijo dejanja njenih ljudi, potrošnikov in okolja, imajo boljše možnosti za preživetje (Musek Lešnik 2008, 12–13).

3.2.1 Zakaj naj organizacija pozna vrednote svojih zaposlenih?

Znano je, da je pomembna človekova lastnost, da teži k razvoju in napredku (Ivanko 1999, 249). Managerji in vodje bi se morali zavedati dejstva, ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, jo človek občuti kot normalno stanje in se usmeri v iskanje česa novega. Zato je potrebno, da vodje zastavljajo zaposlenim vedno nove izzive, ki jih motivirajo pri uspešnosti njihovega dela. Pri vsakem je potrebno potrebe prepoznati, razumeti in jih obvladati in s tem postaviti zaposlenim zahteve na določeni ravni, v katere so prepričani, da jih bodo izvrševali. Manager, ki svojim podrejenim lahko nudi izpolnitev potreb po spoštovanju, lahko od njih pričakuje povratno informacijo v obliki potreb po samouresničevanju. Kar je v idealnem primeru povezano s potrebami organizacijskih uresničevanj (Treven 2001, 129).

Vsak stremi k ustvarjalnim aktivnostim in pri tem potrebuje neodvisnost, samostojnost in občasno pohvalo. Uspešne organizacije koristne lastnosti zaposlenih negujejo in posameznika spodbujajo k razvijanju najboljših lastnosti, saj se človek razvija pod vplivom okolja (Peters & Waterman 1982, v Ivanko 2014, 498). Zato je pomembno, da organizacije spoznajo svoje zaposlene, katerim vrednotam so predani in katere motive uresničujejo pri delu ter kaj jim vzbuja odpore (Musek Lešnik 2008, 15).

Vedno več zaposlenim za njihovo delo ne zadostuje samo denarno plačilo (Ambrož 2009, 168). Organizacija mora krepiti samospoštovanje svojih članov in oblikovati organizacijsko kulturo, ki bo razvijala medsebojno spoštovanje med sodelavci in krepila zaupanje potrošnikov in kupcev (Sennett 2003, 223). Managerji se morajo ob vsej raznoliki množici potreb in interesov svojih zaposlenih zavedati dejstva, da zahtevajo takšno delovno okolje, kjer se počutijo kot človeška bitja, ki uresničujejo svoje sposobnosti in vrline in da plača ni vse, kar jih motivira. Samo v takšnem primeru je pričakovati višjo stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo in na tej osnovi tudi pravo mero njihovega zaupanja, odgovornosti in zvestobe (Jelovac 2000, 31).

Če se organizacija zna prilagoditi ljudem, jo bodo ti sprejeli in se za doseg organizacijskih ciljev tudi žrtvovali. Pomembno je, da to počnejo prostovoljno in da so mnenja, da je to potrebno tudi za njih, saj se ob uspehu organizacije počutijo uspešni tudi sami (Ivanko 2014, 503–504).

3.2.2 *Iskanje skupnih vrednot zaposlenih*

Skupne vrednote predstavljajo zamisel o tem, kaj posameznik ali skupina smatrata za željeno in iz alternativ izbirata sredstva in cilje za delovanje (Ivanko 2014, 496). Člani uspešnih organizacij imajo enaka prepričanja, vsi podpirajo in verjamejo v iste stvari in vedo, zakaj so skupaj (Tracy 2000, 116). Prepoznavanje skupnih vrednot omogoča zaposlenim pojasniti osebne, hkrati pa prepoznati tiste vrednote, ki jih ostali člani visoko cenijo in lahko postanejo središče motivacije in vedenja vseh v organizaciji (Musek Lešnik 2003, 119). Člani se skupnih vrednot zavejo šele ob kontaktu z drugo organizacijo ali ob prihodu novih članov iz drugih organizacij (Černetič 2007, 276). Ambrož in Lotrič (2009, 36) povzemata Deala in Kennedyja, ki sta v raziskavah ugotovila, da so organizacije, v katerih si zaposleni delijo skupne vrednote, finančno uspešnejše. Musek Lešnik (2003, 141) je mnenja, da prepoznane skupne vrednote postanejo kašipot, ki jih organizacija vključi v svojo politiko in prakso in zagotavljajo stabilnost vseh dejanj, kar vodi v občutek zanesljivosti in varnosti tako zaposlenim kot vodstvu in uporabnikom.

Ko ljudje z različnimi kognitivnimi in čustvenimi stili delujejo med seboj, ne morejo kar takoj oblikovati skupnih interesov. Za to je zahtevan čas in skupno izkustvo, v katerem se izoblikuje komunikacijski sistem, ob katerem vsaj večina zaposlenih dogodkom pripisuje isti pomen. Skupno razumevanje pomeni, da člani organizacije prepoznajo določena čustva, izkustvo in delovanje kot skupno in se s tem ustvari skupen komunikacijski sistem, v katerem je lahko tudi veliko neverbalnih znakov (Mesner Andolšek 1995, 83).

Prepričanje, da v najboljših organizacijah vedno vlada enakomiselnost, ne drži. Osrednje vprašanje ni odsotnost razlik, ampak *odnos* do njih. Večina ljudi nima istih vrednot, prepričanj, motivov in pričakovanj, razprava pa te razlike izpostavi in jih pomaga razumeti, kar preprečuje togost in zavračanje različnosti (Musek Lešnik 2008, 79–81). Kljub različnosti sodelavcev, ki je zaželena in nujna, morajo kultura organizacije in skupne vrednote, kot njeni temelji, vplivati na njih, kot da vlečejo »za isto vrv« (Lipičnik 2001, 208). Razlike so zato dobrodošle, saj je vsak posameznik v organizaciji edinstven. Ko zaposleni združijo svoje lastnosti in talente, oblikujejo sinergijski učinek, ki prispeva k uspešnosti organizacije. Obvladovanje različnosti lahko primerjamo z mozaikom, kjer posamezni koščki sestavljajo privlačen mozaik v celoto (Treven 2001, 202). V prispevku Musek Lešnik (2008, 92) navaja primer skupine alpinistov, ki se lahko razpršijo in vsak zapiči zastavico v enega izmed vrhov, lahko pa moči združijo in dosežejo najvišji vrh, do katerega pridejo samo s skupnimi močmi.

Pestrost vrednot lahko pripomore k večji prožnosti in boljšemu izkoriščanju potencialov organizacije. Dober manager ni tisti, ki preprečuje, da bi se v organizaciji izrazile različne vrednote in pričakovanja, ampak tisti, ki razume in spoštuje različnost vrednot v skupnosti. Managerji morajo znati razumeti prednost učenja iz razlik in na podlagi skupnih vrednot in njihove sinergije usmerjati organizacijo in ljudi k uresničevanju najpomembnejših ciljev (Musek Lešnik 2008, 81–83).

Z iskanjem skupnih imenovalcev se vzpostavlja občutek skupne identitete. Razprava omogoča spoznavanje globljih predpostavk in razkrije tudi prikrite vrednote, ki vseeno vplivajo na dejanja organizacije in njenih ljudi. Odpira poti za spremembe, ko se podjetje sooči z destruktivnimi elementi obstoječe kulture, ki zavirajo uspeh in slab odnos zaposlenih do podjetja (Musek Lešnik 2008, 30).

V vsaki organizaciji pa obstajajo tudi neformalne, nezapisane in prikrite vrednote. Številne niso nikjer opredeljene in se jih zaposleni niti jasno ne zavedajo, a kljub temu silovito vplivajo nanje, na njihovo delo in ravnanje. Trajne implicitne vrednote so lahko tudi nekonstruktivne in nezaželene. Konflikt nastane, če so javno izražene vrednote v nasprotju z realno obstoječimi v organizaciji, saj v takih situacijah pride do cinizma, nezadovoljstva, posmehovanja, stresa, negativizma, pesimizma, jeze in občutka frustriranosti. Razprava omogoča neposredno soočanje z njimi (Musek Lešnik 2003, 139–141; Musek Lešnik 2008, 95–96).

3.2.3 Skladnost skupnih vrednot zaposlenih in vrednot organizacije

Ljudje v organizaciji in v okoljih organizacije vselej presojujejo, kako se interesi organizacije skladajo z njihovimi osebnimi interesi (Tavčar 2006, 38). V podjetju z vrednotami določene vrste se bolje počutijo tisti, ki imajo podobne osebne lastnosti. Na primer varčni ljudje se dobro počutijo v podjetju, v katerem je vrednota varčevanje (Rozman in Kovač 2012, 289). Ne govorimo o popolni skladnosti, a če se človek odloči, da bo v službi preživel več kot pol dneva, zagotovo mora čutiti neko privlačnost organizacijskih vrednot – nezavednih ali tistih, ki jih javno izraža, zaradi katerih hoče ostati njen del (Musek Lešnik 2003, 131; Musek Lešnik 2008, 79).

Razprava ljudi pripravi do soočenja z osebnimi in organizacijskimi vrednotami. Povezava med vrednotami organizacije in osebnimi vrednotami njihovih ljudi je zagotovilo visoke učinkovitosti. Ko se zaposleni z njimi soočijo, lahko prevzamejo večjo odgovornost za opravljanje dela, lažje najdejo povezavo med lastnimi in skupnimi vrednotami in bolj zaupajo v svojo moč direktnega prispevanja k skupnim ciljem. Če je zaposlenim jasno, kakšne so njihove prioritete v povezavi z organizacijo, to védenje vpliva na njihovo motivacijo in

predanost k delu. Če organizacija podcenjuje te povezave, lahko pride do konfliktov, če pa se te povezave zaveda, lahko z njo išče skupno moč v zaposlenih (Musek Lešnik 2008, 79–80).

Ljudje samodejno občutijo zadovoljstvo in pozitiven odnos do sebe, sodelavcev in organizacije, če organizacija deluje skladno s tistim, kar dojemajo za dobro in vredno truda. Zato so dosledno pojasnjene organizacijske vrednote eden od *ključev* do predanih zaposlenih (Musek Lešnik 2003, 127–129). Že sklepanja McGregorjeve teorije Y so bila, da je organizacija pri doseganju ekonomskih ciljev uspešnejša, če so cilji organizacije usklajeni s potrebami posameznikov (Špiganovič 2007, 24). Z vidika določanja v organizaciji se vsak odločevalec odloča pod vplivom svojim vrednot, vendar se mora znati prilagoditi skupnim vrednotam okolja ter organizacije in jih prevzeti kot norme in načela (Kralj 2001, 107).

Strategija razvoja, ki je osnovana na tem, kar ljudje čutijo kot osebno in skupno poslanstvo, kar cenijo in želijo za lastno prihodnost, ima več možnosti za uspeh kot strategija, s katero se ne morejo poistovetiti. Razvojni načrti zaživijo, če se tisti, ki jih bodo uresničevali, poistovetijo z njimi (Musek Lešnik 2008, 50). Ker ni verjetno, da bi bile osebne vrednote posameznika v celoti usklajene s pretežno usvojenimi vrednotami organizacije ali okolja, kjer deluje, je delovanje povezano s stresom. Ta je tem večji, čim večja je razlika med osebnimi vrednotami in vrednotami organizacije ali okolja, v katerem ta deluje (Biloslavo 2008, 135–136). Tisti, ki so v konfliktu z organizacijskimi vrednotami, po navadi ne ostanejo dolgo v organizaciji (Musek Lešnik 2008, 79).

3.2.4 Osnovne napake, ovire in tveganja pri opredeljevanju organizacijskih vrednot

Največja ovira pri opredeljevanju organizacijskih vrednot je podcenjevanje njihovega pomena (Musek Lešnik 2008, 209). Pri soočanju z vprašanji vrednot se v organizacijah ponavljajo tri osnovne napake (Musek Lešnik 2003, 163):

- *opredeljevanje se namesto široke razprave med zaposlenimi prepusti posameznikom.* Managerji, ki sami opredeljujejo vrednote v trenutku navdiha, ne zajamejo širine identitete organizacije in se oprimejo splošnih univerzalnih prepričanj o tem, kakšen naj bi bil niz vrednot, zato spregledajo predloge, ki bi jih k razpravi prispevali drugi. Zajeti bi morali širšo perspektivo tistih, ki se v podjetju vsak dan soočajo z različnimi izzivi in priložnostmi;
- *ideje za konstruktivno in temeljito razpravo iščejo izven podjetja.* Zapisane organizacijske vrednote so brez poglobljenega vpogleda v organizacijo neuporaben zapis. Če organizacija z opredeljevanjem nima izkušenj, je pomoč od zunaj dobrodošla, vendar ne taka, ki bi vrednote narekovala. Biti mora le konstruktivna podpora pri ugotavljanju najpomembnejših vrednot, ki usmerjajo njihovo delo in dejanja ljudi;

- *posvajanje vrednot od drugod* in prepričanje o tem, da je tisto »kar se obnese drugje, primerno tudi za nas.« Učinkovite so lahko le vrednote, ki izvirajo iz podjetja samega. Nekritično prenašanje vrednot brez upoštevanja posebnosti organizacije je nesmiselno.

Musek Lešnik (2008, 214–219) povzema različne avtorje, ki kot največje ovire pri opredeljevanju vrednot naštevajo pomanjkanje časa, strah pred novim (varnost in udobje trenutnega okolja, pritiski dvomljivcev, poudarjanje negativnih posledic), različne predstave o prednostnih nalogah, pomanjkljivosti ločevanja pomembnega in nepomembnega, zvestoba tradiciji, zmedenost vlog in občutki nepripadnosti.

Najpomembnejša tveganja v zvezi z razmišljanjem o identiteti organizacije, ki se jim je v času razprave potrebno izogniti, so neusklajeni interesi lastnikov, zaposlenih in uporabnikov, napačno načrtovanje časa razprave, površinsko opredeljene vrednote, ki se ne ujemajo z resničnimi vodili, po katerih se ravnaajo člani organizacije, neustrezna vizija, šibko sodelovanje zaposlenih iz nižjih hierarhičnih ravni, dvoumna sporočila, enosmerna komunikacija, nezmožnost povezovanja napisanih vrednot s konkretnimi vsakdanjimi situacijami, neprimerni zgledi managementa, odsotnost nagrajevanja ali kaznovanja in preveč ljudi, ki ogrožajo ali ovirajo določene spremembe (Davison 2002, v Musek Lešnik 2008, 120–121).

3.3 Pristopi k prepoznavanju organizacijskih vrednot

Organizacija mora med vsemi vrednotami prepoznati tiste, ki vodijo dejanja njenih ljudi in njih same, in med njimi izbrati tiste, ki lahko postanejo vodila za prihodnja ravnanja (Musek Lešnik 2008, 99). Če učinkovite organizacije dajo priložnost svojim lastnim ljudem, lahko v njih najdejo kvalitetne vrednote. Zato je nadvse pomembno ohranjati odprto ozračje, ki pospeši preučevanje vrednot in prepričanj v organizaciji (Musek Lešnik 2003, 151).

Organizacije za prepoznavanje in opredeljevanje vrednot največkrat uporabijo zaprte tehnike, to so ocenjevalne lestvice, razvrščanje po pomembnosti in izločanje. Drugim so bližje odprte tehnike v obliki viharjenja možganov (*angl. brainstorming*) in skupnih razprav. Vsem je skupno, da se zaposleni rokujejo z vnaprej pripravljenimi seznammi vrednot, ki naj bi bile pomembne za organizacijo. Večina organizacij se odloča za kombiniranje obeh tehnik (Musek Lešnik 2008, 101).

Pristop, ki ga izberejo, je odvisen od velikosti organizacije, navad, slogov vodenja, kulture organizacije in časa, ki si ga bo organizacija vzela za razpravo (Musek Lešnik 2008, 99–100):

- *pristop od posameznikov do celega podjetja* zahteva največ energije in časa. Vsak posameznik najprej razmisli o svojih lastnih vrednotah, ki vplivajo na njegovo delo in delovanje organizacije, nato šele o tistih, ki naj bi jim organizacija sledila in jih

upoštevala. Individualnemu razmišljanju sledi širša razprava; najprej v manjših skupinah in nato v vse večjih, odvisno od velikosti podjetja;

- *pristop od skupin do celega podjetja* preskoči individualno analizo in z razpravo začne na ravni organizacijskih skupin. Ko skupine v razpravi dosežejo konsenz o svojih skupnih vrednotah, sledi širša razprava, ki je dovolj učinkovita, da izpostavljene vrednote v organizaciji zaživijo. Pristop je manj zamuden in ne izpostavlja individualne osebe, zato je lahko primeren za ljudi, ki bi se ob tem počutili nelagodno;
- *razprava v celem podjetju* ima pomembne prednosti, a tudi pomanjkljivosti. Zahteva manj časa in energije, ne zagotavlja pa sodelovanja vseh, saj se lahko nekateri umaknejo v ozadje in v razpravi ne sodelujejo ali pa celo ne pridejo do besede;
- *pristop od osrednje skupine navzven* je način, kjer se izpostavijo skupne vrednote in pri tem manjša analitična skupina razišče, prepozna in med njimi poišče tiste, ki postanejo temelj za usmerjanje prihodnjih ravnanj. Namen poznejše širše razprave je širjenje teh vrednot v podjetje tako, da jih poveže z vsakdanjimi dejanji.

3.4 Jasno definiranje in zapisovanje organizacijskih vrednot

Če pravila nimajo moči, jih imajo vrednote. Njihova ključna prednost pred pravili je, da ne delujejo zgolj na površinski ravni, temveč sežejo globlje. Na vedenje in njihove posledice bolj kot pravila vplivajo vrednote, saj so posledica ravnanja, v nasprotju z vrednotami globlje in tehtnejše kot posledice neupoštevanja pravil (Musek Lešnik 2008, 93).

Organizacija utrjuje samopodobo delovnega mesta, če je posamezniku jasno, kakšna je njegova vloga v poslanstvu organizacije (Ambrož 2009, 148). Potreba po jasno opredeljenih vrednotah izvira iz dveh potreb. Prva je želja po osmišljanju bivanja, ki ljudi vodi k iskanju smisla v stvareh, ki jih počnejo. Druga pa je želja po razumevanju in predvidevanju prihodnosti. Primerna oblika za te odgovore je niz osrednjih misli, ki jih poimenujemo različno, največkrat kot izjave o vodilnih načelih ali smernicah, ki jedrnato pojasnjujejo bistvo podjetja (Musek Lešnik 2008, 57).

Ko ima organizacija jasno opredeljene osrednje vrednote, si zaposleni lažje izberejo odločitve glede obnašanja v konfliktnih situacijah. Ob nasprotju dveh vrednot lahko misel o tem, katera je pomembnejša, olajša rešitev napetosti. Če ima tisti, ki se odloča v ozadju, jasno vrednotno hierarhijo, so njegovi občutki ob odločitvah boljši (Musek Lešnik 2008, 95).

Zapisovanje organizacijskih vrednot ima več pomembnih pozitivnih posledic (Musek Lešnik 2008, 122):

- pisna izjava poskrbi, da ljudje temeljnih načel, ki se jim je zavezala organizacija, *ne pozabijo*;

- jasno izražene in zapisane vrednote lahko organizacija vključi v strategijo in doseže *pomembne premike* proti učinkovitejšemu uresničevanju zastavljenih ciljev;
- cilji, ki temeljijo na vrednotah, vzbudijo globlji *občutek odgovornosti*;
- z zapisanimi vrednotami *se razjasni tudi njihov pomen*, kar prepreči nesporazume.

Zapisi vrednot so pomembni tudi zato, ker si razpravo lahko vsak zapomni in interpretira po svoje, prav tako pa bodo v stik z organizacijo prihajali novi ljudje, ki v razpravi niso sodelovali (Musek Lešnik 2008, 58).

Zapisane vrednote še ne zagotavljajo, da jih bodo zaposleni pri delu upoštevali, zato morajo bolj kot umetniški in lepo zveneč zapis doseči, da jih ljudje povežejo z vsakdanjimi situacijami in jih spodbujati k izražanju s konkretnimi ravnanji. Opredeljevanje organizacijskih vrednot ne pomeni, da je predpisana ena možna razlaga posamezne vrednote. Pojasnila in opisi značilnih vedenj so le kazalniki, kako organizacija razume posamezno vrednoto in kaj v zvezi z njo pričakuje od svojih zaposlenih (Musek Lešnik 2008, 121–123).

Opredelitev vrednot organizacije še zdaleč ni dovolj. Mnogo pomembneje za uspeh je vprašanje, kaj bo organizacija storila za njihovo uresničevanje, ali ima prave ljudi na pravih mestih, ki so zmožni uresničiti prave stvari, ali struktura organizacije spodbuja sodelovanje in ali je kultura dovzetna za spremembe (Musek Lešnik 2003, 31). Naj zapisi o vrednotah ne ostanejo le prazni izreki, ki se prašijo na stenah, policah ali predalih organizacije (Musek Lešnik 2008, 18).

3.5 Vrednote uspešnih organizacij

Zavedati se moramo, da so v organizaciji, ki je osredotočena na kakovost medosebnih odnosov znotraj in izven podjetja, v ospredju drugačne vrednote, kot pa v organizaciji, ki poudarja uresničevanje zadanih nalog. In organizacija, ki ima v ospredju razvoj, se v samem jedru zelo razlikuje od tiste, ki ohranja status quo (Musek Lešnik 2008, 105).

V podjetju zaznamo veliko vrednot, ki se usklajujejo v etiki in poslovni uspešnosti. Gre za poslovno-ekonomske vrednote in etiko, ob zadostnem upoštevanju družbene odgovornosti pa celo za vrednote kultur okolja. Poenostavljeno lahko rečemo, da imamo skupine vrednot na področju trženja, zaposlitve, poslovno-ekonomskih in družbenih vidikov izida, kultur okolja ter vse prežemajočih vrednot etike in trajnostnega razvoja (Kralj 2001, 107).

Kralj (2001, 107–108) našteva različne vrednote za naslednja področja:

- *skupine vrednot trženja* se nanašajo na tržne udeležence pri prodaji in nabavi. Pri prodaji gre za zadovoljstvo kupcev in odjemalcev (dosegljivost in zanesljivost učinkov, kakovost, finančni pogoji, ugodna cena, poprodajne storitve). Pri nabavi pa gre za zadovoljstvo dobaviteljev in kooperantov (dosegljivost poslovnih razmerij, trajnost

poslovanja za kooperante in večje vključevanje v politiko podjetja, plačilna sposobnost podjetja ...);

- *skupine vrednot o zaposlovanju sodelavcev* so na primer dosegljivost in trajnost zaposlitve, ugodni delovni pogoji, primerno plačevanje dela in nagrajevanje za posebne dosežke, inovacije, osebni razvoj sodelavcev v okviru organizacijskega razvoja, spoštovanje osebnosti zaposlenih, timsko delo itd.;
- *vrednote pri poslovno-ekonomskih in družbenih vidikih izida* obsegajo poslovanje, tržni delež, denarne tokove in v tem čiste prejemke, finančne izide kot dodano vrednost in dobiček, deleže lastnikov, udeležbo managerjev in zaposlenih, plačilnost, udeležba javnih financ itd.;
- *Z vrednotami kultur okolja* mislimo na kulturno dediščino iz preteklosti, zlasti umetniško in nastajanje nove kulture in umetnosti v sedanjosti. S sprejemom vrednot kultur okolja se podjetje zaveže, da bo, čeprav iz poslovnih pobud, reševalo kulturno dediščino okolja in podpiralo nastajajočo kulturo sedanjosti v obliki sponzorstva, donatorstva kot del kakovosti poslovanja in vpliva na ugled;
- *vse prežemajoče vrednote* so vezane predvsem za etiko kot poštenost do vseh udeležencev: lastnikov, managerjev, tržnih in finančnih udeležencev. Ob upoštevanju zagat razvoja sveta je tudi trajnostni razvoj vse prežemajoča vrednota, ki jo lahko izrazimo kot okolju prijazno podjetje.

Ker ničesar ni mogoče povsem načrtovati od začetka do konca, so uspešne tiste organizacije, ki so odprte za eksperimentiranje, inovacije in učenje med samim procesom sprememb (Jelovac 2000, 73). Gotovo je ena temeljnih vrednot uspešnih organizacij pripravljenost za sodelovanje in složno delovanje, kjer jo v prvi vrsti utrjuje in spodbuja management (Tavčar 2005, 68).

Tavčar (2000, 53) opredeli tri pomembne dobre lastnosti uspešnih organizacij:

- *tekmovalnost*, ki naj bo gibalno organizacije;
- *zavzetost*, ki naj bo lepilo, ki drži podjetje skupaj in kjer ni strahu, odpora in nevoščljivosti. Naj spodbuja obojestransko spoštovanje – med sodelavci in zunanjimi udeleženci in tudi obojestransko sprejemljivost, tako za trajne kot za občasne sodelavce. Lastnost zavzetosti vzbuja občutek varnosti, trdnosti in zavezanosti ter raste iz občutka povezanosti in pripadnosti;
- *sočutje* pomeni, da organizacija čuti sodelavce, skrbi zanje, jih razvija. Sočutje pomeni obojestransko človeško pripadnost, ki izraža, da so sodelavci na prvem mestu ljudje in nato šele človeški resursi.

Ivanko (2014, 497–498) po Ouchiju povzema strnjene zaključke o vrednotah, ki jim uspešne organizacije posvečajo največ pozornosti:

- *doseganje primerne profita*, saj sta dolgoročna cilja vsake organizacije nenehna rast in razvoj, zato dolgoročna politika temelji na povečanju finančne moči v svojem okolju in teži k doseganju čim večjega profita;
- *zadovoljstvo poslovnih partnerjev in odjemalcev* se kaže v kakovosti in strokovnosti storitev in izdelkov, upoštevanju želja kupcev, spoštovanju in lojalnosti do strank, organizirani servisni dejavnosti, posebnih popustih in sprejemljivih cenah;
- *iskanje in odkrivanje interesnih področij* se nanaša na stalno raziskovanje novih donosnih področij na osnovi temeljitih analiz tržišča;
- z vprašanji *razumne rasti* si organizacije neprestano zastavljajo vprašanja, do kolikšne mere je smiselno vlagati v pospešeno rast, ki je omejena z doseganjem dobička in sposobnostjo razvoja ter proizvodnjo izdelkov, s katerimi se dejansko zadovoljujejo potrebe kupcev;
- *zadovoljstvo zaposlenih*, kjer se zaposleni z organizacijo istovetijo in so soustvarjalci uspeha same organizacije;
- *s ciljnim vodenjem* spodbuja ustvarjalnost in iniciativnost posameznikov in zaposlenim dopuščena veliko svobode pri izvrševanju dogovorjenih nalog;
- *enakopravnost* je zagotovljena zaposlenim v ekonomskem, intelektualnem in socialnem pogledu.

4. VODITELJSKA VLOGA MANAGERJA V ORGANIZACIJI

Delo managerja se od drugih članov v organizaciji razlikuje po tem, da zahteva drugačno znanje in sposobnosti kot od specialistov ali izvajalcev, ki delo opravljajo tako, da ustvarjajo proizvode ali storitve. Managerji ne opravljajo po namenu in vsebini enakega dela kot drugi člani, temveč z usmerjanjem dosegajo, da nemanagerji svoje delo opravljajo kar se da med seboj usklajeno in učinkovito. S tem zagotavljajo, da organizacija smotrno doseže svoj cilj (Rozman 2002, 47–48).

4.1 Opredelitev vodenja

Proces vodenja je samo del celovite razsežnosti managementa (Kramar Zupan 2009, 167). Namen funkcije vodenja je usmerjanje, vplivanje in motiviranje vseh zaposlenih, da delujejo v skladu s politiko organizacije (Špiganovič 2007, 12). Pomeni vplivanje na ljudi s komunikacijo in osebnimi značilnostmi ter vedenjem, da le-ti delujejo v pričakovani smeri za izpolnjevanje ciljev organizacije (Kramar Zupan 2009, 13).

Vodstvo je večšina, ki jo združujejo štiri temeljne sposobnosti (Kovač 1996, 252–253):

- sposobnost, da uspešno uporabimo moč;
- sposobnost, da razumemo ljudi z različnimi motivi in interesi;
- sposobnost, da za doseganje skupnih ciljev znamo motivirati ljudi;
- sposobnost, da ustvarjamo kulturo sprememb v organizaciji.

Kralj (2001, 3) po Možini povzema več vlog, ki pomenijo neko ustaljeno obliko vedenja, a je za našo obravnavo pomembna vloga managerja kot voditelja, ki usmerja in vpliva na sodelavce. Černetič (2007, 42) meni, da je managerski vodja podoben dirigentu orkestra, ki nikoli ne zapoveduje glasbenikom, kako igrati, temveč jih predvsem spodbuja, da bi bili kar najboljši solisti, hkrati pa z avtoriteto doseže, da vsi spoštujejo skupno partituro, kakovost skupnega zvoka in tempo, ki ga dirigent določa.

4.1.1 Vodenje kot management

Management je organizacijska funkcija, ki avtoriteto prejema od lastnikov in deluje v njihovem interesu. Z usklajevanjem razmerij med zaposlenimi in navzven mora poslovanje postati kot enoten proces. S planiranjem poslovanja, s kadrovanjem, vodenjem in kontrolo zagotavlja smotrnost v poslovanju in doseganju ciljev upravljanja, pri čemer se vse naštetu opravlja kot odločanje (Rozman in Kovač 2012, 61).

Naloga managerjev obsega vodenje poslov in vodenje ljudi v organizaciji z namenom doseganja izidov (Kralj 2001, 4).

Managerski proces je veliko kompleksnejši od samega vodenja ljudi. Temeljna naloga managerjev je obvladovanje organizacije, kar pomeni urejanje zadev v delovanju. Urejanje zadev praviloma obsega (Biloslavo 2008, 27–28):

- *načrtovanje (planiranje)* ciljev, ki se usklajujejo z normami uspešnosti in snovanjem strategij za uresničitev teh ciljev, ki so skladni s smotri organizacije. Kralj (2001, 3) meni, da je planiranje najbolj pomembno, saj s podrobnejšim določanjem ciljev postavimo delovne naloge v čas in prostor, določimo, kaj je potrebno narediti, v kakšni kakovosti, okoliščinah, s kolikšnimi sredstvi in predvsem določiti, kdo bo za to odgovoren;
- *organiziranje* učinkovitega izvajanja načrtovanih dejavnosti, skrb za urejenost organizacije (delitev dela, pristojnosti in odgovornosti), določanje obveznih pravil delovanja in oskrbovanje organizacije s sredstvi za delovanje (materialnimi in nematerialnimi). Pomeni povezovanje zastavljenih ciljev v celoto;
- *usmerjanje (vodenje)* dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih ljudi v smeri delovanja doseganja ciljev in sprotno prilagajanje ciljev in strategij;
- *nadziranje (kontroliranje)* uspešnosti in učinkovitosti delovanja sodelavcev in drugih ljudi ter delov organizacije. Pod nadzor štejemo poročanje in utemeljevanje poročil lastnikom kot tudi drugim vplivnim udeležencem.

4.1.2 Vodenje kot leadership

V literaturi lahko zasledimo, da je voditeljstvo (leadership) ločeno od managementa. A so managerji ter vodje isti ljudje (Kramar Zupan 2009, 165). Za uspeh pri vodenju poslov je potrebno uspešno voditi ljudi. Za vodenje ljudi pa je potrebna večšina voditeljstva kot posebna sposobnost znati pridobiti sodelavce, da voljno sledijo ter delajo z njimi in zanje (Kralj 2001, 183).

Kramar Zupanova (2009, 10) citira Kouzesa in Posnerja, ki navajata razliko med menedžerji in vodji in pravita: »Če obstaja jasna razlika med procesom managementa in vodenja, je to razlika med pridobivanjem drugih, da nekaj naredijo in pridobivanjem drugih, da želijo nekaj narediti.«

Razliko med managementom in vodenjem bi lahko poimenovali *moč karizme*, ki pomeni moč očaranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja, kar je značilno za prave karizmatične osebe. Imajo svoj imidž in izraženo individualno in prepoznavno osebnost. Imajo instinkt, da pridobijo pozornost članov organizacije glede svojih zamisli (Treven 2001, 150–151).

Špiganovič (2007, 20–21) v svojem diplomskem delu povzame ključne pojme in vodenje poimenuje »Kreativno čustveni proces oziroma aktivnost preprečevanja, vplivanja,

motiviranja in navduševanja posameznikov za določeno vizijo, ki jo ti zaradi svobode kreativnosti nemalokrat spremenijo v izredne rezultate.« Dodaja, da je vodenje kot samostojen koncept največkrat nerazumski pristop k reševanju problemov, pri katerem pogosto prihaja do vpletanja čustev, strasti, intuicije, ki motivirajo zaposlene k samoiniciativnosti, kar prispeva k pozitivni klimi in večji samozavesti zaposlenih.

4.2 Vodenje v povezavi z organizacijsko kulturo

Vodenje je povezano z organizacijsko kulturo dvosmerno. Formalno vodstvo sicer nima popolnega nadzora in vpliva pri oblikovanju organizacijske kulture, mu pa položaj omogoča prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja (Mesner Andolšek 1995, 89). Kultura vodjem postavlja meje in usmerja njihovo vedenje, vodje pa nanjo vplivajo tako, da jo oblikujejo, vzdržujejo ali jo spreminjajo z namenom, da bi izboljšali delovanje organizacije (Treven 2001, 150).

Mesner Andolšek (1995, 90–97) opisuje mehanizme, s katerimi vodstvo poskuša vtisniti svoj pečat. Razdeli jih v posredne in neposredne mehanizme, ki izražajo kulturo v organizaciji. Tako se na zaposlene prenašajo na dva načina:

4.2.1 Neposredno izražanje organizacijske kulture s strani vodstva med zaposlene

- s sistemom *posvečanja pozornosti* vodstvo sporoča, kakšna so njegova prepričanja. Tisto, po čemer vprašuje, opazi, pohvali, komentira ali nagradi, je ravno tako pomembno kot tisto, čemur namenja kontrolo v organizaciji;
- emocionalna napetost članov v času krize je v organizaciji večja, zato so *reakcije na krizne dogodke* in njihovo obvladanje konfliktov in usmerjanje moči zelo pomembni, saj se zaposleni takrat kolektivno učijo;
- *oblikovanje njihove vloge* v organizaciji se kaže v vzpostavljanju neposrednih odnosov in s tem v večji stopnji sporočilnosti. Primer direktorja, ki se pogosto pojavlja v proizvodnji in komunicira z zaposlenimi, bo veliko bolj odločilno vplival na kulturo, kot pa tisti, ki komunicira samo z ožjimi sodelavci; tudi sami se morajo držati discipline, ki jo zahtevajo od zaposlenih;
- *delovanje in obnašanje, ki se nagrajuje ali graja* je pomembno pri ohranjanju določenih predpostavk in vrednot. Vodilni morajo oblikovati takšne sisteme nagrajevanja in napredovanja, ki bodo skladni s temi predpostavkami. Ko na primer vodstvo razglaša, da je potrebno prevzeti iniciativo, ne sme nagrajevati strogo upoštevanje pravil;
- element utrjevanja kulture so *kriteriji kadrovanja* in pomenijo začetno selekcijo in kasnejše pridobivanje novih ustreznih članov. Ta mehanizem ohranjanja deluje podzavestno, saj organizacijo privlačijo tisti, ki v stilu in prepričanjih gojijo sorodne lastnosti.

4.2.2 Posredno izražanje organizacijske kulture s strani vodstva med zaposlene:

- *oblikovanje strukture* omogoča vodilnemu posamezniku, da na začetku konkretizira v strukturo svoja globlja prepričanja o nalogah in ciljih ter sredstvih za njihovo izvedbo in primernih odnosih, ki naj bi vladali med ljudmi v organizaciji. Nekateri so prepričani, da lahko samo oni določijo, kaj je ustrezno, zato oblikujejo hierarhično visoko centraliziran nadzor. Spet drugi voditelji menijo, da moč organizacije izvira iz njenih zaposlenih, zato oblikujejo organizacijo, ki omogoča kontrolo oblasti z nižjih hierarhičnih ravni;
- *rutinski postopki* so najbolj vidni del življenja v organizaciji in pomenijo dnevne, tedenske, mesečne ali letne rutine, postopke, poročila in druge ponavljajoče naloge, ki jih je potrebno opraviti, saj omogočajo predvidljivost in zmanjšujejo napetost in negotovost v medsebojnem delovanju zaposlenih;
- *arhitektura in ureditev prostorov* izražajo predpostavke o tem, kako se razume človekova narava, kako je potrebno delo opraviti in kako urejati medsebojne odnose. Fizična ureditev prostorov in način opremljenosti pripovedujejo novincu, ki vstopi v prostor, kdo v prostoru biva in deluje. Lahko spozna, kaj lahko stori in česa ne;
- *zgodbe o ljudeh in dogodkih iz preteklosti* organizacija oblikuje skozi svoj razvoj in tako oblikuje določeno zgodovino, ki se prelije v zgodbe, ki niso zanesljiv indikator kulture v organizaciji, vendar lahko pospešujejo kulturo in socializirajo novih članov;
- *formalne trditve o organizacijski filozofiji in načrtih* so znak eksplicitnih stališč in vrednot vodstva in predstavljajo le tisti del, za katerega vodstvo meni, da lahko ostane javen.

4.3 Vodenje in organizacijske vrednote

Vsak podjetnik mora vzpostaviti vez, ki ga ne povezuje samo s številkami in kraljestvom virtualne ekonomije, temveč tudi s humanimi vrednotami. Zato je primarna naloga današnjih poslovnežev ravno v tem, da razvijejo svojevrstno kulturo optimizacije vpliva, medsebojnega delovanja in medsebojne odvisnosti posameznikov in skupin v strmenju k splošnem in osebnem dobrem (Jelovac 2000, 241).

4.3.1 Vloga vodje pri nastajanju in širjenju organizacijskih vrednot

Organizacija v začetnih obdobjih svojega delovanja deloma deluje pod vplivom ustanoviteljev in okolja, v katerem deluje. Vplivi vrednot ustanoviteljev so v začetni fazi podjetja bolj izraziti in bolj ko podjetje dozoreva in se razvija, bolj oblikovane organizacijske vrednote privlačijo nove ljudi, ki se najdejo v istih vrednotah. Tako se uveljavi relativno stabilen sistem vrednot, ki zagotavlja konsistentnost vedenj in načinov dela, s tem pa tudi občutek gotovosti in varnosti (Musek Lešnik 2008, 97–98).

Uspešni vodja razume sistem vrednot v njegovi organizaciji in s tem dosega uspešnost in učinkovitost (Treven 2001, 148). Poleg tega mora razčistiti sistem lastnih vrednot in s tem vdihniti življenje organizaciji (Kralj 2001, 109). Odlični vodja razume, da skozi razpravo o organizacijskih vrednotah vliva ljudem v podjetju moč in zaupanje, s čimer omogoča soustvarjati osmišljeno, vznemirljivo in spodbudno delovno okolje (Gillespie in Mann 2004, v Musek Lešnik 2008, 84). Vodja po eni strani mora biti sposoben razumeti organizacijske vrednote in po drugi strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto (Možina 2002, 503).

Nepoznavanje in nerazumevanje vrednot pomeni oviro za konstruktivno vodenje, saj le-te uravnavajo odločitve in ravnanja organizacije, njihovih članov ali skupin. Čeprav so organizacijske vrednote ključen element vodenja, si marsikateri manager ne prizadeva dovolj, da bi razumel njihov globlji pomen. Kdor želi učinkovito voditi organizacijo in njene ljudi, mora razumeti način, kako se v sistemu nameni spreminjajo v dejanja in kako to nadalje vpliva na druge namene in dejanja. Vrednote so tako kot poslanstvo, kultura, navade, tradicije, prepričanja in želje pomemben dejavnik razmišljanja in ravnanja ter usmerjajo organizacijo in ljudi proti zastavljenim ciljem. Dober manager ne misli, da zgolj podjetje vodi ljudi, ampak se zaveda dejstva, da usodo podjetja določajo ljudje in da odločitve v duhu skupnih vrednot vedno padejo na plodnejša tla (Musek Lešnik 2008, 82).

Management ne sme slediti vrednotam samo zaradi njihove privlačnosti. V vsako razpravo mora prispevati svoj pristni delež in obenem doseči široko bazo ljudi v podjetju, saj se tako izogne enostranski in omejeni vsebini vrednot. Zaposlenimi vsiljene vrednote delujejo kot tujek in slabo vplivajo na voljo do dela, pripadnost, zvestobo, moralno in energičnost ljudi. Namen opredeljevanja organizacijskih vrednot je, da se zaposleni v organizaciji pri delu in z njim povezanimi izbirami počutijo močnejše in bolj neodvisno. Tega pa ne morejo doseči, če jim nekdo preprosto naloži neke vrednote (Musek Lešnik 2008, 838–4).

Pri zagotovitvi pogojev za uspevanje dobrega okolja imajo lastne vrednote vodje pomemben vpliv, saj odločajo, kako on razume svojo vlogo v vseh pomembnih procesih v organizaciji (Musek Lešnik 2008, 84). Izmed številnih vrednot zaposlenih so jim za obnašanje v organizaciji pomembne zlasti tiste, ki jim daje prednost vodja (Tavčar, 2002, 185). Z vsako svojo besedo ali dejanjem vzpostavlja merila in standarde. Ljudje morda ničesar ne rečejo, vendar ves čas opazujejo delovne navade vodij. Na svojem področju mora vodja določiti jasne prioritete, merila in standarde. Če želi, da bodo drugi delali trdo, mora tudi sam delati tako. Če se pokaže potreba po določenem rezultatu in jim sam pokaže občutek nujnosti in se loti dela takoj in hitro, bodo tudi ostali delali hitreje in boljše (Tracy 2000, 253). Namreč ljudje na položajih s svojim vodenjem in osebnim zgledom močno vplivajo na ravnanje tistih, ki jih vodijo (Ivanko 2002, 239).

Vodja se mora zavedati lastnega obnašanja preden začne kritizirati ljudi, ki delajo zanj. Karkoli je že tisto, k čemur stremi vodja, se bo to odražalo v odločitvah zaposlenih. Če vodja ceni bližnjice, potem bodo zaposleni sprejemali odločitve, ki cenijo hitrost bolj od kakovosti. Če bo vodja neobčutljiv za mnenja drugih, tudi zaposleni ne bodo upoštevali tega, kar menijo drugi. Če svoji ekipi vodja izkazuje strpnost glede nepoštenosti, bo verjetno nekdo iz ekipe menil, da ni nič narobe sprejeti odločitev, ki krši pravila integritete in neoporečnosti (Maxwell 2008, 284–286). Maxwell (Prav tam) pravi: »Če vam ni všeč tisto, kar počnejo vaši ljudje, morate najprej pogledati samega sebe.«

4.3.2 Vodja s svojimi vrednotami in lastnostmi kot zgled sodelavcem

Najpomembnejši vrednoti managementa sta *moralna dolžnost* in *moralna odgovornost*. Moralna dolžnost je tisto, kar zavezuje, da je nekaj potrebno narediti in se kaže kot notranji čut zavezanosti pri ravnanju in obnašanju v skladu z neko občo ali zasebno moralno voljo. Moralna odgovornost pa se kaže v tem, da oseba vzame nase tudi posledice, ki jih povzroči zaradi določenega dejanja (Jelovac 2000, 96–97). Moralne vrednote so med najvišjimi. Organizacija, v kateri se izvaja poslovna nemorala, ne more biti dolgoročno uspešna v zunanjem okolju, saj sta v poslovnih razmerjih poštenje in zaupanje nenadomestljivi vrline (Biloslavo 2008, 144).

Vodja mora imeti lastnosti, ki krepijo njegovo *verodostojnost* in *poštenje* v očeh sodelavcev, saj mu le tako lahko zaupajo. Voditelji, ki delujejo v skladu s svojimi osebnimi vrednotami in z vrednotami organizacije, so iskreni in dosledni. Poštenje voditelja je v veliki povezavi z njegovimi vrednotami (Ambrož in Lotrič 2009, 132).

Razlogov za etičnost managerjev je dovolj na vseh ravneh (Biloslavo 2008, 143):

- *na osebni ravni* gre za razreševanje etičnih dilem in osebno zadovoljstvo;
- *na ravni vplivnih udeležencev* je zaupanje v managerja osnovno pooblastilo s tujim premoženjem in nezaupanje vodi v legitimen razlog za razrešitev managerja;
- *na ravni organizacije* gre za trajno zadovoljstvo udeležencev in pomeni trajno uspešnost organizacije. V skladu z interesi vseh vpletenih strani ali vsaj pravično urejena nasprotja interesov povečujejo ugled organizacije;
- *na ravni družbe*: prispevek organizacije k zadovoljstvu javnosti, k enotnosti in socialnemu miru v družbi.

Če govorimo o vodstvenih sposobnostih, je na prvem mestu najpomembnejša lastnost vodje *vizija*, da spozna, kaj želi ustvariti in ima pred očmi podobo prihodnosti, kako na osnovi trenutnega stanja uresničiti vizijo prihodnosti. Najpomembnejši del vizije so vrednote, saj z njimi ljudje jasno pokažejo, v kaj verjamejo (Tracy 2000, 9–10).

Lastnost, ki zaznamuje bistven del vodenja, je *jasnost*. Vodja se mora natančno zavedati, za čim stoji, v kaj verjame, kakšno je njegovo poslanstvo in kako bo dosegel zastavljene cilje. Druga lastnost je *pogum*, ki pomeni soočanje z nevarnostjo težkih odločitev in s strani vodje je izražena v odločnosti, da stoji za svojimi vrednotami in načeli. *Drznost* je še ena značilnost poguma, pomeni ukrepati drzno in biti pripravljen na vlaganje dela brez kakršnihkoli zagotovil. Najbolj spoštovana in občudovana lastnost vodje je *integriteta*, zaradi katere vodja naredi tisto, kar mora narediti, stoji za svojimi besedami in stori, kar reče, da bo storil. Pomeni temelj, na katerem gradi svojo osebnost. Lastnost, ki je nujno potrebna za pridobivanje podpore sodelavcev je *doslednost*. Ljudje morajo pridobiti občutek, da bo vodja z vsem ravnal enako, da bo zanesljiv, trden in nespremenljiv. Vrednost obljube se prepozna po tem, kako težko je uresničljiva. Naslednja lastnost je *odgovornost*, ki pomeni, da svoje napake vodja zna priznati in ne vali krivde na druge ljudi ter ne kritizira podrejenih za vsako malenkost. Še ena ključna lastnost vodje je *predvidevanje*, ki zahteva pozornost in zbranost za strateško načrtovanje. Veliki vodje si zastavljajo vprašanja, kaj lahko storijo, da bo, če bo dobro opravljeno, resnično veliko pomenilo. Vedno se sprašujejo, katere bistvene sposobnosti potrebujejo v prihodnosti, da bi bil najboljši na tržišču. Dajejo navdih in *motivirajo* druge. Vzpostavijo *merilo odličnosti* za vse, kar se v organizaciji počne. *Kooperativnost* je pomembna, da znotraj in zunaj organizacije identificirajo ključne osebe in razvijejo lastnost uspešnega sodelovanja in pridobivanja ljudi, ki želijo slediti in podpirati doseganje ciljev organizacije. Dobro vodenje pomeni oblikovanje mreže vzajemne podpore ljudi, ki vodjo poznajo, ga imajo radi in mu želijo pomagati na način, da skupaj postanejo odlični (Tracy 2000, 10–17).

Dober manager mora imeti prefinjen *čut za pravočasnost*, s katerim je strategija njegovega dolgoročnega poslovnega načrta usklajena z dnevnimi in kratkoročnimi taktičnimi potezami poslovne politike podjetja, ki ga vodi. S tem je mišljena tudi sposobnost oceniti, kdaj je pravi trenutek za njegov prihod, kdaj mora začeti uresničevati svoj poslovni načrt in kdaj odbije zadnja ura, da gosposko vzame svoj klobuk in palico, ne čakajoč, da ga napodijo (Jelovac 2000, 208).

Dober vodja zna v organizaciji *razporediti ljudi* na tista delovna mesta, kjer lahko zaposleni opravljajo delo, v katerem so najboljši. Vodja mora v zaposlenih najti njihove resnične prednosti, jim ponuditi pravo delo, opredeliti njihove sposobnosti, ki jih bodo potrebovali in jim zagotoviti najboljše usposabljanje. Ljudi namestijo na tiste položaje, kjer bodo lahko najbolje izkoristili svoje prednosti (Maxwell 2008, 275–280). Dober manager mora biti sposoben odkrivati talente v drugih, jih znati navezovati nase in usmerjati ter omogočati razvoj. Sposobni sodelavci hitro zaznajo, ob katerem vodji se bodo lahko razvili in naredili kariero, kar posledično pomeni večjo lojalnost (Černetič 2007, 60–61). Zato vodja resnično skrbi za njihovo blaginjo in jim nudijo možnost, da svoje znanje tudi uporabijo (Kramar Zupan 2009, 165).

Pervanje (2016, 6) v svojem članku *7 korakov razvoja za moškega na poti do uspešnega poslovneža* imenuje managerja kot uspešnega poslovneža z visokimi osebnimi vrednotami in etično držo. V nadaljevanju navaja nekaj priporočil, ki naj bi jih vsak manager upošteval in izvajal skladno s svojimi prednostnimi nalogami (prav tam):

- *vseživljenjsko učenje* pomeni, da končana formalna izobrazba nikakor ne pomeni, da je študija konec. Kdor obstane, nazaduje, saj ga tekmeci na trgu ali v kariernem razvoju hitro prehitujejo. Treba se je učiti veščin komunikacije, pogajanj, nastopanja, retorike, tehničnih znanj razširjenih, a tudi posebnih programov, seznanjenost z novimi IT in telekomunikacijskimi rešitvami ter razvojnimi smernicami in možnostmi njihove uporabe, jezikov in dopolnjujočih ved;
- *specializacija*, kjer poleg splošnih znanj razvija področje, na katerem se doseže visoka raven strokovnosti. Poglobljanje strokovnega znanja ob stalnem izobraževanju je najboljša naložba;
- *poslovna širina* omogoča razumevanje širše slike, ki na podlagi znanja odgovarja na strateška vprašanja. Če okoliščine zahtevajo ukrepanje na nižjih ravneh odločanja, pa zna poslovno širok vodja ustrezno ravnati in »helikopter voditi k pristanu« na področjih, ki zahtevajo ureditev razmer;
- *komunikacijske veščine* obsegajo besedno in nebesedno komunikacijo, aktivno poslušanje, komuniciranje v timu, nastopanje in predstavljanje svojih idej, argumentiranje stališč, umetnost upravljanje konfliktov, veščine priprave pisnih poročil in podobno;
- *vodstvene veščine* omogočajo upravljanje medsebojnih odnosov v skupini in so potrebne za timsko delo. Pri sebi jih je potrebno začeti razvijati s samoorganiziranjem, upravljanjem svojega časa, upravljanjem stresa in razumevanjem ter pravilnim postavljanjem prednostnih nalog. Kot vodja je potrebno poznati vodstvene veščine – teorije vodenja, različne vodstvene sloge, motivacijske vzvode, metode finančnega in nefinančnega nagrajevanja ter delegiranje in nadzor nad izvajanjem nalog;
- *orodja kadrovske stroke* pomenijo, da se mora manager polovico svojega časa ukvarjati s sodelavci in skrbeti za pravilno razporeditev nalog. Vsakemu sodelavcu morajo cilji biti primerni njegovim sposobnostim in mu hkrati prinašati nove izzive;
- *delo na sebi* pomeni, da dober vodja zna najprej dobro voditi sebe in prepoznati svoje prednosti in morebitne šibke točke ter področja nadaljnjega razvoja.

Z vrednoto *ustvarjalnosti* uspešen vodja namesto spreminjanja obstoječih ciljev raje napravi drugačno strategijo in namerno sprejema izzive ter išče nove poti k ciljem (Možina 2002, 504).

Pri oblikovanju značaja in osebnosti sta delo in ustvarjalnost pomembna, saj sta neločljiva dela človekovega poklicnega in podjetniškega delovanja, s tem pa sta močno vpletena v poklicno, delovno in organizacijsko etiko ter poklicno, podjetniško in organizacijsko vodenje in upravljanje. Ustvarjalnost je pogosto prav v zmožnosti, da vidimo vprašanja, uganke in

probleme v stvareh, ki se zdijo večini samoumevne in neproblematične ([Http://evi.iev.si/ogrodje-etike-in-vrednot/pravicnost/](http://evi.iev.si/ogrodje-etike-in-vrednot/pravicnost/), 7.5.2016).

Špiganič (2007, 23) povzema Hooperja in Pooterja, ki poudarjata, da morajo managerju njegove vrednote omogočati, da je kot vodja *prilagodljiv* ter zagotavljati občutek za rešitev problematike tudi v najtežjih okoliščinah. Biti mora *realen* glede sedanjosti. Maxwell (2008, 315) opozarja: »Da bi vedeli, kako priti tja, kamor si želite priti, morate najprej vedeti, kje ste. Morate se osredotočiti na to, kar počnete sedaj, na vaše trenutne odgovornosti, ne na tiste, ki si jih želite, da bi jih nekoč imeli.«

Ko govorimo o vodenju, vedno govorimo o moči vplivanja ene osebe na drugo. Moč vodje izhaja iz pristojnosti in odgovornosti, ki mu jih daje organizacija, in osebnih značilnosti vodje samega (Černetič 2007, 135–136). Opravljene raziskave so pokazale, da je od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti *čustvena inteligenca* pri vodji dvakrat pomembnejša. Opredeljujejo jo kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih ter čustev drugih ljudi, jih ločevati med seboj in znati uporabljati izsledke za vplivanje na delo in usmerjanje sodelavcev (Možina 2002, 510–511).

Vodja ni človek, ki inteligentnost jemlje za pomembnejšo od integritete ali značaja človeka. Nihče ne more imeti toliko znanja, da bi mu v vlogi managerja opravičili slab značaj (Černetič 2007, 59). Pozitivno ozračje v organizaciji se namreč začne pri sposobnosti vodje, da pri sprejemanju odločitev pretehta čustva sodelavcev in spodbuja *zaupanje* in *poštenost* v delovnem okolju, ki predstavljata glavni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina 2002, 516).

Jelovac (2000, 108) trdi, da je managerjeva najvišja dobra lastnost dobra volja, ki je kot *ključ*, ki v poslovnem svetu odpira največ vrat in kaže managerja kot človeka, ki da nekaj nase. Tvori njegov »imidž« in je zaščitni znak njegove bleščeče imenitnosti. Poslovna etika dobro voljo ocenjuje kot ključni pogoj za to, da si nek posameznik ustvari dostojanstvo dobrega poslovnega človeka.

Da bi bil vodja sprejet med ostalimi, je potrebno, da prizna svoje napake. Ljudje, ki delajo z vodjo, ki poznajo njegove slabosti in napake ali pomanjkljivosti, ga zato bolj sprejmejo, za njih postane dostopen in bolj zaupanja vreden. Z ničemer drugim ni mogoče bolje izboljšati odnose (Maxwell 2008, 240). Pomembno je, da tudi sami sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (Černetič 2007, 303).

Najpomembnejša od vseh veščin je *ljudem izkazovati pozornost*. Ko namenimo pozornost, zaposlenim sporočamo, da so nam dragoceni in pomembni. Ključ do uspeha v prodaji, managementu, vodenju ali pa doma v skupnem življenju z zakoncem in otroki je to, da pozorno prisluhnite, kadar vam ima kdo kaj povedati (Tracy 2000, 135).

5. ZAZNAVANJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT IN VLOGA VODJE PRI PRENOSU TEH NA ZAPOSLENE

5.1 Raziskava na primeru organizacije x

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo v organizaciji X s pomočjo anketnega vprašalnika opravili raziskavo o tem, kako zaposleni zaznavajo upoštevanje organizacijskih vrednot in ocenjujejo širjenje in udejanjanje vrednot s strani njihovega vodje.

5.1.1 Predstavitev organizacije x

Izbrana organizacija se ukvarja s kovinsko predelovalno industrijo in je že od nekdaj največji proizvajalec armaturnih mrež v Sloveniji. Prisotna je na slovenskem, hrvaškem, romunskem, italijanskem in avstrijskem trgu gradbenih proizvodov, ki proizvaja in trži armaturne mreže ter ostale proizvode iz svojega proizvodnega programa.

Njihov glavni proizvod je armaturna mreža, ki je sestavljena iz jeklenih palic, položenih v dveh ravninah, ki jih uporabljajo za armiranje betona, pri gradnji stanovanjskih in industrijskih objektov, pri izdelavi industrijskih in drugih tlakov, za konstrukcijske elemente in betonske izdelke. Visoka kakovost in servis, ki se prilagaja kupcu ter široka izbira izdelkov so značilnosti njihovega proizvodnega programa.

S kakovostnimi proizvodi in zadovoljnimi kupci, ki sta garancija za uspešno poslovanje, dosegajo konkurenčno prednost na trgu. Njihovo poslanstvo je optimalno zadovoljevanje potreb kupcev oz. trga po armaturnih mrežah, hkrati pa dosežati ustrezno donosnost družbe in povečevati vrednost podjetja.

Cilji organizacije so načrtovani kot:

- optimiziranje proizvodnega procesa z uvedbo novih tehnologij;
- povečanje izkoriščenosti proizvodnih linij;
- izboljšanje delovnih procesov;
- ohranjanje pozicije vodilnega proizvajalca armaturnih mrež na slovenskem trgu;
- skupaj z matično družbo obvladovanje razmer na nabavnem trgu;
- ohranjanje partnerskih odnosov z glavnimi odjemalci.

Podjetje je organizirano po funkcijski shemi. Najmočnejše zastopana oddelka sta proizvodnja in trženje. V svoji sestavi ima svojo finančno računovodsko službo ter kadrovske službe. Za nekatere ostale funkcije, kot so svetovanje pri delovnem pravu, varstvu pri delu, IT, zavarovanju terjatev, raziskavi trga, tehnični podpori in vodenju investicij pa podjetje najema zunanje izvajalce.

5.1.2 *Opredelitev raziskovalnega problema*

Upoštevanje temeljnih organizacijskih vrednot je pomembno za lažje in uspešnejše poslovanje organizacije, saj zaposleni na tak način osmislijo bistvo svojega delovanja in vrednote konkretno prenesejo v svoje delovne naloge. Marsikateri zaposleni se v pomen organizacijskih vrednot nikoli ne pogloblja, čeprav se vsakodnevno z njimi nezavedno srečuje. Zato je ena izmed nalog vsakega vodja oddelka prav ta, da zaposlene vsakodnevno s svojim zgledom opozarja na pomembnost obstoja in udejanjanja teh vrednot, saj s tem zaposleni bolj razumejo pomen poslanstva organizacije in bistveno bolj razločijo prioritete organizacije.

To krepi njihove zmožnosti za prilagajanje spremembam, ki jih zahtevajo okolje in uporabniki. Vedo, zakaj so cilji pomembni in kakšna je njihova odgovornost, zato lahko v hitro spreminjajočem okolju hitreje ukrepajo (Musek Lešnik 2003, 27).

5.1.3 *Namen in cilj raziskave*

Namen raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika je bilo poudariti nujnost poznavanja organizacijskih vrednot v delovnem okolju in izpostaviti vlogo vodje z namenom pojasnila o pomembnosti seznanjanja zaposlenih z vrednotami organizacije ter vodstvenega udejanjanja teh pri lastnem delovanju.

Cilj raziskave je bilo na konkretnem primeru izbrane organizacije ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni zaznavajo upoštevanje izbranih organizacijskih vrednot in ugotoviti njihova mnenja o tem, ali so dovolj seznanjeni z njimi s strani njihovega vodje ter pridobiti oceno, v kolikšni meri jih po njihovem mnenju tudi vodja s svojim delovanjem udejanja.

5.1.4 *Opis anketnega vprašalnika*

Anketni vprašalnik je priložen v Prilogi 1. Razdeljen je na štiri sklope. Prvi sklop je namenjen sistematičnim podatkom o spolu, izobrazbi, dolžini delovne dobe in o vrsti sektorja, kjer so posamezni člani zaposleni.

V drugem sklopu so zaposleni morali z lestvico 1–5 oceniti, kako se po njihovem mnenju navedene vrednote v njihovi organizaciji upoštevajo. Ocena 1 na lestvici pomeni, da se vrednota ne upošteva, ocena 2 pomeni, da se vrednota upošteva zelo malo, ocena 3 pomeni, da se vrednota v podjetju upošteva samo včasih, ocena 4 pomeni, da se prisotnost vrednote zaznava v veliki meri, ocena 5 pa pomeni, da je vrednota v organizaciji visoko cenjena.

V tretjem sklopu so z možnostjo »da, delno ali ne« ocenili, ali so s strani njihovega nadrejenega dovolj informirani o pomembnih vrednotah organizacije. Izpostavljeno je bilo, da

ni potrebno, da vodja o njih izrecno govori, važno je, da jih opozarja pri doslednosti njihovega dela, opozori pri odgovorni porabi sredstev, ne dovoljuje večjih konfliktov, da jih opozarja na kakovost proizvodov ipd.

V četrtem delu so z enako možnostjo »da, delno ali ne« podali mnenje o tem, ali njihov nadrejeni deluje v skladu z naštetimi vrednotami, v smislu, da tudi sam skrbi za kakovostno delo, da je dosleden pri svojem delu, ima dobre odnose z njimi, ceni njihovo znanje, da je tudi sam podkovan z znanjem, upošteva mnenje drugih, deluje z naravnostjo k dobičku organizacije ipd.

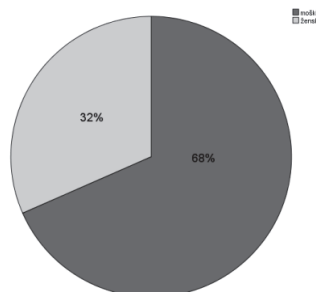
V povezavi s četrtnim sklopom so nato v nadaljevanju z lestvico 1–5 morali natančneje oceniti, v kolikšni meri te vrednote s svojim delom vodja udejanja. Na lestvici ocena 1 pomeni, da vodja sploh ne upošteva navedene vrednote, ocena 2 pomeni, da vodja redko deluje v skladu z navedeno vrednoto, ocena 3 pomeni, da vodja občasno deluje v skladu z navedeno vrednoto, ocena 4 pomeni, da vodja s svojim delom in vodenjem precej upošteva navedeno vrednoto, ocena 5 pa pomeni, da vodja v veliki meri vsakodnevno deluje v skladu z navedeno vrednoto.

5.2 Potek raziskave

V anketnem vprašalniku so navedene vrednote, ki jih organizacija X opredeljuje za svoje temeljne vrednote. 19 anketnih vprašalnikov smo osebno, v pisni obliki, razdelili med zaposlene v upravnem in proizvodnem delu organizacije, pri čemer smo se osredotočili na srednji in nižji management. Sodelujoči zaposleni so morali ocenjevati, kako zaznavajo, da se našete izbrane vrednote v organizaciji upoštevajo in udejanjajo z vsakodnevnim potekom dela tako z njihove strani kot s strani vodje.

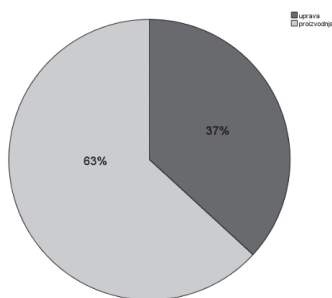
5.2.1 Struktura sodelujočih

V raziskovalni anketi je sodelovalo 19 zaposlenih, od tega 13 moških, kar predstavlja 68 % anketirancev in 6 žensk, kar predstavlja 32 % sodelujočih anketirancev.



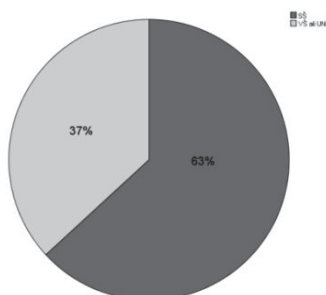
Slika1: Grafični prikaz razmerja anketirancev po spolu

Anketirance smo razdelili glede na sektor, kjer delujejo. V upravi jih dela 7, kar predstavlja 37 % sodelujočih, v proizvodnji pa 12, kar predstavlja 63 % vseh sodelujočih anketirancev.



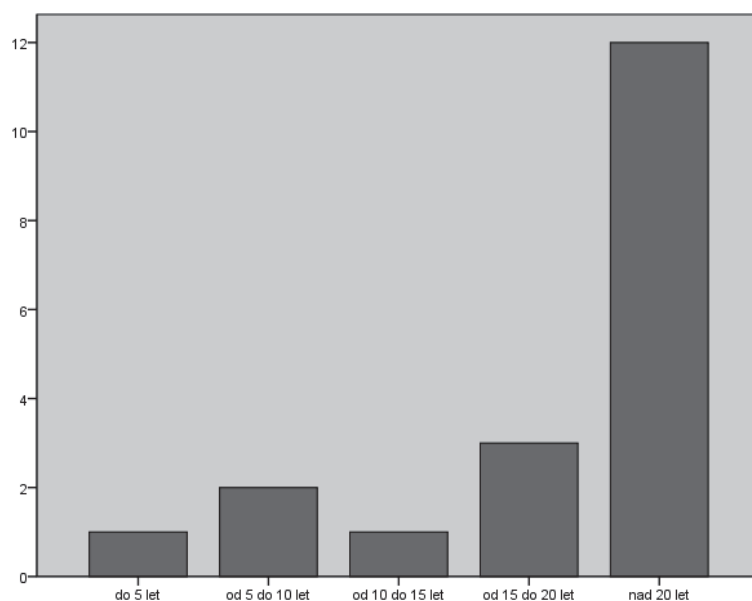
Slika 2: Grafični prikaz razmerja anketirancev glede na sektor, kjer so zaposleni

Ločili smo jih glede na dopolnjeno izobrazbo, pri čemer ima 12 sodelujočih srednješolsko izobrazbo, kar predstavlja 63 % anketirancev, 7 pa višješolsko ali univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja 37 % vseh sodelujočih. Večina zaposlenih s srednješolsko izobrazbo dela v proizvodnem delu organizacije, večina zaposlenih z višješolsko ali univerzitetno pa v upravnem delu organizacije.



Slika 3: Grafični prikaz anketirancev po izobrazbi

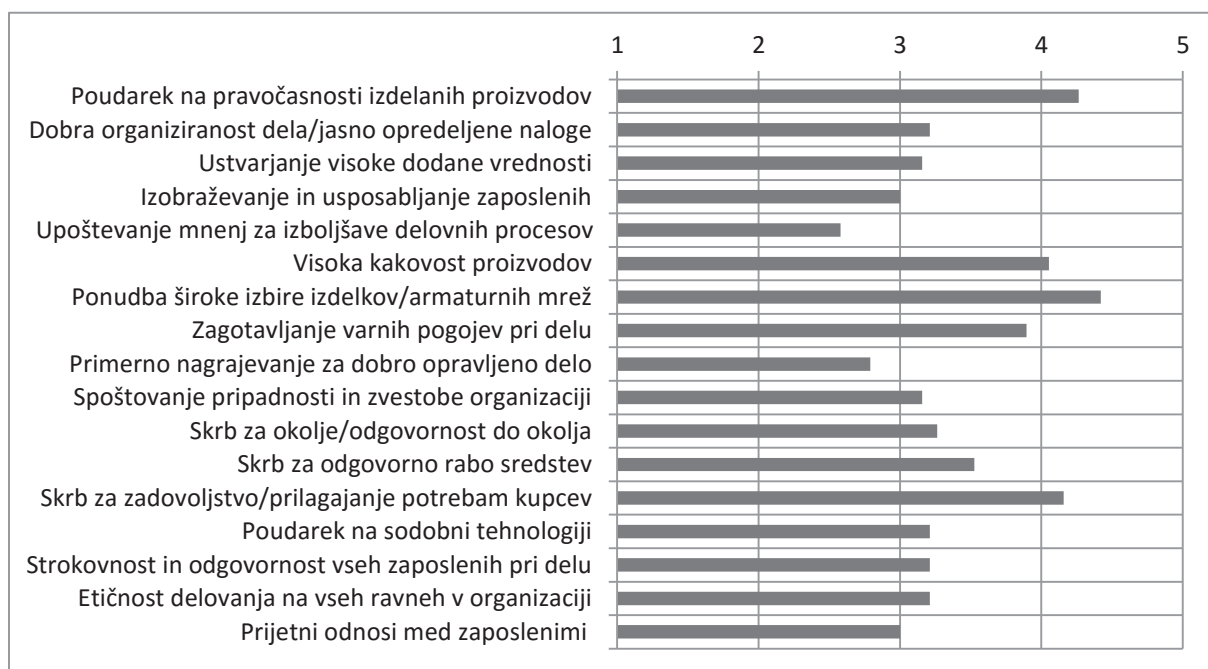
V sklopu socio-demografskih vprašanj nas je zanimala dolžina delovne dobe zaposlenih v organizaciji. Delovno dobo smo razdelili v sklope z možnostjo do 5 let, od 5 do 10 let, od 10 do 15 let, od 15 do 20 let in nad 20 let. Manj kot 5 let dela samo eden izmed sodelujočih, kar predstavlja 5 % anketirancev, od 5 do 10 let delata dva oz. 11 % anketirancev, od 10 do 15 let dela samo eden oz. 5 % sodelujočih, od 15 do 20 let delajo trije oz. 16 % sodelujočih v anketi, nad dvajset let pa jih dela 12, kar predstavlja 63 % vseh sodelujočih zaposlenih v anketnem vprašalniku.



Slika 4: Grafični prikaz razmerja anketirancev po dolžini delovne dobe

5.2.2 Zaznavanje organizacijskih vrednot s strani zaposlenih

V drugem sklopu anketnega vprašalnika so zaposleni morali oceniti, v kolikšni meri zaznavajo, da se na delovnem mestu posamezne navedene organizacijske vrednote vsakodnevno upoštevajo.



Slika 5: Zaznavanje upoštevanja organizacijskih vrednot

Iz analize smo ugotovili, da so vrednote, ki se najbolj upoštevajo in se v organizaciji zaznavajo v veliki meri: poudarek na pravočasnosti izdelanih proizvodov; visoka kakovost proizvodov; ponudba široke izbire proizvodov ter skrb za zadovoljstvo kupcev in prilagajanje njihovim potrebam.

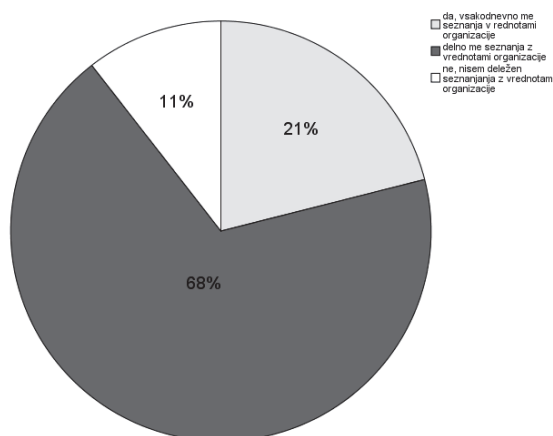
Vrednote, ki se v organizaciji upoštevajo samo včasih, so: dobra organiziranost dela in jasno opredeljene naloge; ustvarjanje visoke dodane vrednosti; zagotavljanje varnih pogojev pri delu; spoštovanje pripadnosti in zvestobe organizaciji; skrb in odgovornost do okolja; skrb za odgovorno rabo sredstev; poudarek na sodobni tehnologiji; strokovnost, doslednost in odgovornost zaposlenih pri delu ter etičnost delovanja na vseh hierarhičnih ravneh v organizaciji.

S točnim povprečjem ocene 3 sta bili ocenjeni vrednoti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih ter prijetni odnosi med zaposlenimi, medsebojno zaupanje ter prijateljstvo.

Vrednote, ki se po zaznavi in mnenju anketirancev uveljavljajo v najmanjši meri, so: upoštevanje mnenj posameznikov za izboljšanje delovnih procesov in primerno nagrajevanje za dobro opravljeno delo.

5.2.3 Mnenje zaposlenih o širjenju vrednot organizacije s strani nadrejenega

Pri tretjem sklopu vprašanj so sodelujoči v anketi morali podati mnenje o tem, ali so dovolj informirani o organizacijskih vrednotah s strani njihovega nadrejenega, ne glede na to, v katerem sektorju in hierarhičnem nivoju delujejo. Možnost odgovorov je bila »da, delno ali ne«.



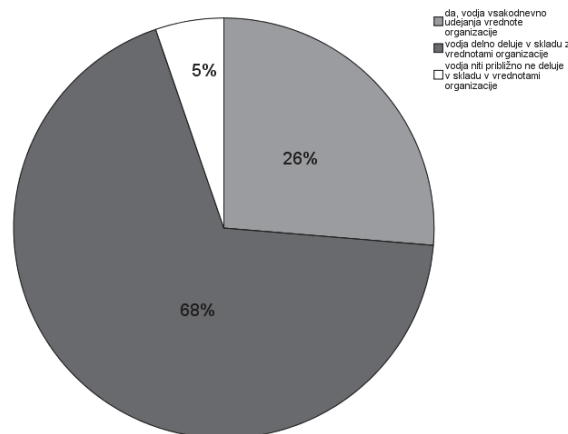
Slika 6: Seznanjenost zaposlenih z organizacijskimi vrednotami s strani vodja

Dva anketiranca oz. 11 % sodelujočih sta odgovorila, da seznanjanja z organizacijskimi vrednotami nista deležna, 13 anketirancev oz. 68 % sodelujočih je odgovorilo, da jih vodja z

vrednotami delno seznanja, štirje oz. 21 % sodelujočih pa so mnenja, da so s strani njihovega vodje z organizacijskimi vrednotami vsakodnevno seznanjeni.

5.2.4 Mnenja zaposlenih o delovanju vodje v skladu z vrednotami organizacije

V prvem delu četrtega sklopa anketnega vprašalnika nas je zanimalo mnenje zaposlenih glede delovanja nadrejenega v skladu z vrednotami organizacije. Torej, če tudi sam uveljavlja vrednote, ki jih posreduje zaposlenim.



Slika 7: Delovanje nadrejenega v skladu z organizacijskimi vrednotami

Možnost odgovorov je bila »da, delno ali ne«. Pet sodelujočih oz. 26 % anketirancev je mnenja, da vodja vsakodnevno udejanja organizacijske vrednote, 13 zaposlenih oz. 68 % vseh sodelujočih je mnenja, da vodja delno deluje v skladu z vrednotami organizacije, en anketiranec, ki predstavlja 5 % sodelujočih, pa je mnenja, da njegov vodja niti približno ne deluje v skladu z vrednotami organizacije.

5.2.5 Ocena delovanja vodje v skladu z vrednotami organizacije

V drugem delu četrtega sklopa nas je zanimalo, v kolikšni meri vodja izbrane vrednote pri svojem delu upošteva. Če smo v začetnem delu ankete navedli organizacijsko vrednoto *dobra organiziranost dela*, so zaposleni morali oceniti, v kolikšni meri od 1 do 5 njihov nadrejeni dobro organizira in porazdeli delo.

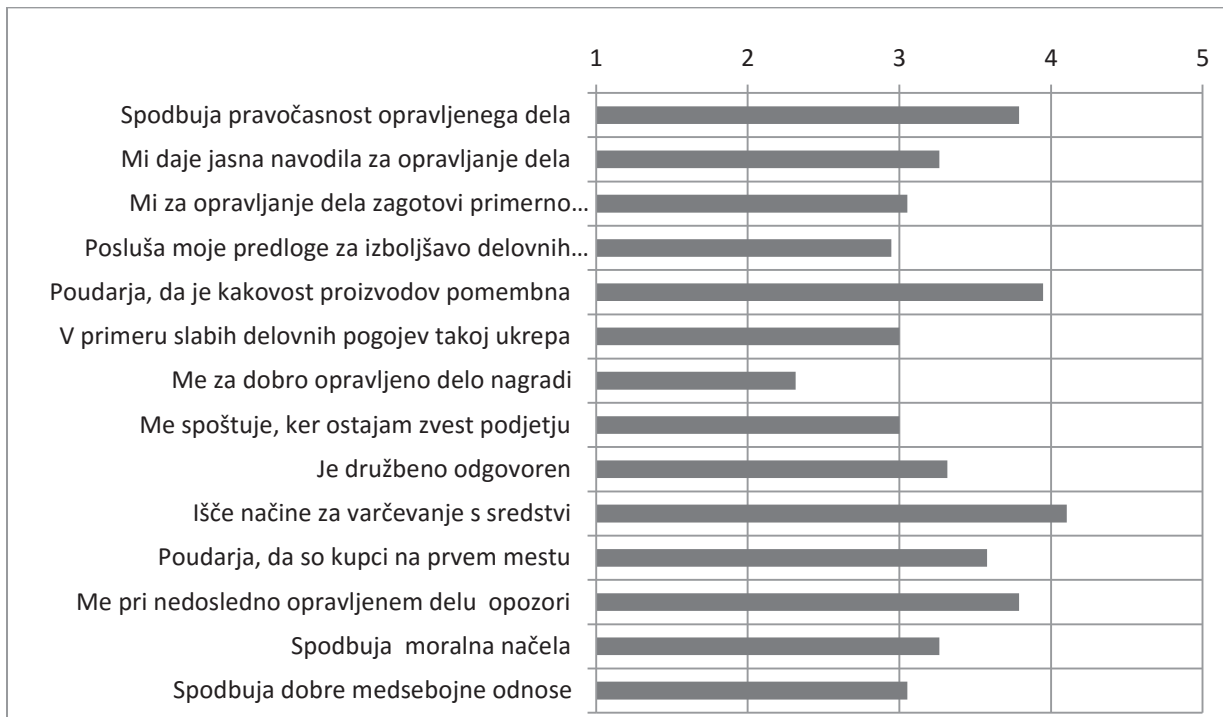
Analiza je pokazala, da je vrednota, ki so jo zaposleni ocenili, da jo vodja s svojim delom najboljše v veliki meri udejanja, samo ena: *išče načine za varčevanje s sredstvi*.

Med ocenami, da vodja občasno oz. precej deluje v skladu z navedenimi vrednotami, so bile izbrane naslednje: spodbuja pravočasnost opravljenega dela; daje jasna navodila za opravljanje dela; za opravljanje dela zagotovi primerno usposabljanje in izobraževanje;

poudarja, da je kakovost proizvodov najbolj pomembna; je družbeno odgovoren; poudarja, da so kupci na prvem mestu; me pri nedosledno opravljenem delu ali nestrokovnosti in neodgovornem ravnanju takoj opozori; spodbuja ravnanja, ki so v skladu z moralnimi načeli; skrbi, da se konfliktna situacije rešujejo sproti; spodbuja dobre medsebojne odnose.

S točnim povprečjem ocene 3 je bila ocenjena vrednota spoštovanja, torej vodja me spoštuje, ker sem že dolgo časa zaposlen in ostajam zvest podjetju, v primeru slabih delovnih pogojev takoj ukrepa.

Vrednoti, v skladu s katerimi vodja deluje samo občasno, sta dve, in sicer: poslušanje in upoštevanje predlogov s strani zaposlenih za izboljšavo delovnih procesov in nagrajevanje za dobro opravljeno delo.



Slika 8: Ocena, v kolikšni meri vodja navedene vrednote udejanja s svojim delom

5.3 Interpretacija rezultatov

Z analiziranimi rezultati smo prišli do nekaterih ključnih spoznanj in na podlagi teh podali nekaj predlogov izboljšav.

5.3.1 Ugotovitve

Iz prvega sklopa raziskovalne ankete smo ugotovili, da so glavne organizacijske vrednote, ki jih organizacija postavlja za prioritete v svojem delovanju s strani zaposlenih, upoštevane v zelo veliki meri.

Zaposlenim je razumljivo, da je pravočasnost izdelanih proizvodov ključnega pomena, zato se držijo rokov in so pozorni na sprotno nabavo surovine in tekočo izdelavo proizvodov. Večina upošteva dejstvo, da se je potrebno osredotočiti na kakovost armaturnih mrež in pri naročanju surovine ter kasnejši izdelavi to tudi izpolnjuje. Ker so armaturne mreže rezultat pazljivo nadzorovanega proizvodnega procesa in morajo ustrezati vsem varnostnim pogojem, imajo pridobljen certifikat o kakovosti. Prav zaradi visoke kakovosti in široke izbire različnih tipov izdelanih armaturnih mrež dosegajo konkurenčno prednost na trgu. Da so potrebe kupcev in njihovo zadovoljstvo na prvem mestu, pomeni, da se zaposleni zavedajo nujnosti prilagajanja zahtevam trga, zato ohranjajo fleksibilnost tako pri naročilih kot pri kasnejši proizvodnji izdelkov.

Anketiranci so mnenja, da organizacija dobro poskrbi za zagotavljanje varnih pogojev pri delu. Glede na gospodarske razmere in zahtevnost trga menijo, da je organizacija skrbna pri odgovorni rabi sredstev. Ustvarjanje dodane vrednosti pridobijo z upoštevanjo varčnosti kupljene surovine in omenjeno kakovostno obdelavo žic v kvalitetno izoblikovane armaturne mreže. Zaposleni menijo, da imajo dokaj sodobno tehnologijo tako v proizvodnji kot v upravi. Kljub zavedanju, kaj se od njih pričakuje, organiziranosti dela in jasnosti opredeljenih nalog niso ocenili z visokim povprečjem. Organizacija se jim zdi skrbna do okolja. Sodelavce in sebe ocenjujejo kot precej strokovne in dosledne ter odgovorne pri svojem delu. Mnenja so, da sta etika in morala v zadovoljivi meri prisotni na vseh hierarhičnih ravneh.

Zaposleni najmanj zaznavajo upoštevanje njihovega mnenja za izboljšavo delovnih procesov in primerne nagrajevanja za dobro opravljeno delo. Sklepamo, da je to eden izmed razlogov, da dobri medsebojni odnosi niso ocenjeni z višjo oceno, saj zadovoljstvo, ki ga vzbudi nagrajevanje in upoštevanje mnenja, doprinese k boljšim medsebojnim odnosom in večji motivaciji tako v odnosu vodja – zaposleni kot v odnosih med zaposlenimi.

Podobno mnenje zaposlenih je glede usposabljanja in izobraževanja. Nekoliko kritični so tudi glede vrednote spoštovanja njihove dolgoletne zvestobe organizaciji.

Zaposlenim so prioritete organizacije jasne, vendar so mnenja, da bi moral vodja v večji meri posredovati in opozarjati tudi na vse ostale vrednote. Iz analize je razvidno, da vodja le delno udejanja organizacijske vrednote in bi moral na vseh hierarhičnih ravneh v večji meri s svoje strani pokazati njihovo uresničevanje. Ugotovljena mnenja zaposlenih, da vodja le delno udejanja organizacijske vrednote, smo nato razčlenili in ugotovili, katere vrednote se s strani vodje najbolj in najmanj udejanjajo.

Glede na trenutne gospodarske razmere je razumljivo, da po mnenju zaposlenih nadrejeni v največji meri upoštevajo vrednoto varčevanja s sredstvi. Takoj za tem zaposleni v večini menijo, da vodja največ pozornosti namenja kakovosti proizvodov, kar je dobro, saj posledično zato tudi člani organizacije dajejo velik poudarek na kakovosti proizvodov. Vodja dobro skrbi za spodbujanje pravočasnosti opravljenega dela, kar kaže na ugotovitve iz prvega sklopa, da se vrednota pravočasnosti izdelanih proizvodov (v proizvodnji) ali samega dela (v upravi) tudi med zaposlenimi zaznava in upošteva v veliki meri. Med višje ocenjenimi vrednotami, ki jih po mnenju zaposlenih vodja dovolj udejanja, je vrednota prilagajanja kupcem in skrb za njihovo zadovoljstvo. To se pozna tudi pri upoštevanju te vrednote s strani zaposlenih. Zaposleni so precej visoko ocenili nadzor glede nedosledno opravljenega dela, kar pomeni, da ima vodja precejšnjo kontrolo nad delom zaposlenih, saj jih v primeru nestrokovno in nedosledno opravljenega dela takoj opozori. Zaposleni o vodji menijo, da je družbeno odgovoren in ohranja dobro etično držo. V tem primeru je organizacija kot celota gledana s pozitivnega vidika.

Glede na to, da jasnost opredeljenih nalog niti v prvem sklopu ni bila ocenjena z visoko oceno, tudi v tem sklopu zaposleni niso ravno prepričani, da jim vodja daje jasna navodila za opravljanje dela. Nekoliko kritični so glede zagotavljanja usposabljanja in izobraževanja. Glede medsebojnih odnosov, v celoti gledano, so zaposleni delno zadovoljni s spodbujanjem zaupanja in prijateljstva s strani vodje. Neskladje smo opazili pri zagotavljanju varnih pogojev pri delu. Glede na to, da so zaposleni izrazili mnenje, da se počutijo varne v organizaciji, so svojo oceno bolj kritično podali glede takojšnjega ukrepanja vodje v primeru slabših delovnih pogojev.

Ker je večina članov zaposlenih že več kot 20 let, so mnenja, da bi morali biti glede na njihovo lojalnost in zvestobo tudi bolj spoštovani in cenjeni. Zaposleni se prav tako čutijo zapostavljene glede upoštevanja njihovih predlogov za izboljšanje delovnih procesov.

Največje odstopanje smo opazili pri vrednoti, ki jo zaposleni s strani vodstva zaznavajo kot najmanj upoštevano. Ta je nagrajevanje za dobro opravljeno delo. Obstaja veliko oblik nagrajevanja, ki v zaposlenih vzbudijo občutek spoštovanja, za katere organizacije ne potrebuje veliko finančnih sredstev. Ker se vodje preveč osredotočajo samo na profesionalno držo in strokovno delo, s tem posledično premalo pozornosti namenjajo medsebojnih odnosom.

5.3.2 Predlogi izboljšav

Menimo, da je v organizaciji dobro opravljeno delo standard, ki je upoštevan kot normalen in se ne izpostavlja, zato nagrajevanju vodstvo ne pripisuje večjega pomena, a je potrebno na tem področju stanje izboljšati. Glede na to, da v anketnem vprašalniku nismo omenjali finančnih nagrad, lahko trdimo, da je zaposlene možno nagraditi tudi z nagradami, ki ne zahtevajo veliko finančnega vložka.

Spodbujanje dobrih medsebojnih odnosov

Medsebojno zaupanje in prijateljstvo bi lahko okrepili s team buildingom, pri katerem je potrebno najti primerne aktivnosti za zaposlene.

Team building je ime za vsako skupno druženje zaposlenih v prostem času izven delovnih prostorov organizacije. To je lahko piknik, obisk adrenalinskega parka, kreativna delavnica, rafting, smučanje, reševanje različno težavnih nalog, impro delavnica, zabavno iskanje skritega zaklada ipd. Mešano druženje pripomore k razbijanju različnih skupinic, povečuje pripadnost podjetju, zaposleni postanejo bolj kolegialni, saj se med seboj pomešajo in tako poskrbijo za izboljšanje odnosov in medsebojnega razumevanja (Jug 2013).

Mesto, v katerem posluje organizacija, ponuja obilo rekreativnih možnosti, kot so nogomet, rokomet, floorbal, joga, zumba, aerobika, zato bi lahko organizacija omogočila ugodnosti pri nakupu kart za športne aktivnosti. Tako bi bilo poskrbljeno za dodatno druženje in poleg tega še za ohranjanje fizične kondicije in zdravja zaposlenih, kar bi pripomoglo k zmanjšanju stresa in boljšemu počutju na delovnem mestu.

Sposobnost poslušanja in moč pohvale

Marsikdo se ne zaveda pomena pozornosti v obliki petminutnega vmesnega odmora za kavo in skupnega konstruktivnega pogovora o dnevnem poteku dela. S tem se zaposleni počuti vključen v delovni proces, poleg tega pa mu vodja da občutek, da je njegovo mnenje pomembno in koristno.

Organizacija, ki vzpodbuja komuniciranje navzgor in posluša zaposlene, dosega boljše rezultate kot tista, ki tega ne počne (Mumel 2008, 64). Empatija, ki vključuje poslušanje in sprejemanje drugih stališč, vodju omogoča upravljanje odnosov in uravnavanje sporočil med skupino (Kramar Zupan 2009, 148).

Medsebojni odnosi niso samoumevni, ampak jih je potrebno negovati in ohranjati v okviru dobre delovne klime. Vodje naj postanejo bolj dovzetni za zaznave občutkov svojih podrejenih – pozitivnih in negativnih. Vedo naj komu, kdaj in s kakšnim namenom posvečajo pozornost.

Vodjem v proizvodnji in upravi svetujemo, da za dobro opravljeno delo ali predlog, ki ga bo podal posameznik, to pred ostalimi izpostavijo, ga pohvalijo in mu dajo vedeti, da je opažen, cenjen in za organizacijo pomemben. Tako bo zrasel občutek osebne veljave zaposlenih. Naj vodje posamezniku, pri katerem opazijo, da naredi več kot se od njega pričakuje, čim prej izrečejo pohvalo, saj je takojšnja pohvala bolj učinkovita. Tako zaposleni dobi direktno povratno informacijo in lahko delovni dan nadaljuje bolj zadovoljen, kot če bi bil pohvaljen šele čez nekaj dni. Ohranjanje dobre delovne klime se nanaša tako na proizvodni kot tudi upravni del organizacije.

Oglasna deska z objavljenimi mnenji in predlogi za izboljšavo delovnih procesov

V vsakem posameznem sektorju (upravni del, proizvodni del, vzdrževanje) bi lahko obesili oglasno desko, kjer bi zaposleni lahko izražali sprotna mnenja o dogajanju v organizaciji. Včasih bi vodje želeli izboljšati stvari, a jih zaradi svojega dela ne utegnejo niti opaziti. Izvajalci, ki pa so vsakodnevno v stiku s situacijami, ki se jih da izboljšati, imajo lahko veliko enostavnejše in bolj praktične predloge. V primeru dobro podanega predloga (ali kritike) in argumentacije tega mnenja, s poimenskim podpisom, bi poskrbeli za izražanje mnenj, jasno bi se videlo, čigavo je mnenje in komu je namenjeno. S tem bi bili zaposleni bolj motivirani in manj pasivni glede predlogov za izboljšanje stanja. Predlagamo tudi organiziranje skupnih sestankov z delavci – vsak delovodja skliče svojo izmeno na posvet, da se sodelavci med seboj poslušajo. Cilji kritik naj bodo odpravljanje težav in ovir za uspešno izvrševanje nalog pri delu in ne povodi za konflikte.

Jasno opredeljevanje navodil za izvajanje nalog in ukrepanje v primeru slabih delovnih pogojev

Menimo, da zaposleni svoje delo verjetno opravljajo rutinsko, zato ni potrebe po informiranju o jasnih delovnih nalogah. Vsaka izmena bi zato v posameznem sektorju morala imeti kratke sestanke, da se rutinsko opravljene in samoumevne naloge osvežijo z informacijami o jasnih navodilih za opravljanje dela.

Eden izmed dejavnikov za zagotavljanje zadovoljstva pri delu je varno delovno okolje, saj se tako zaposleni počutijo prijetno, jih ni strah in s tem posledično občutijo manj stresa. Zaposleni se sicer počutijo varne, a ko pride do težav, so anketiranci ocenili, da vodje niso pripravljeni takoj ukrepati. Za to bi lahko uporabili že prej omenjene oglasne deske, kjer bi bile ažurne problematične situacije takoj vidne. Vodjem predlagamo, naj poskušajo biti bolj dostopni zaposlenim in jim v primeru težav ažurno priskočiti na pomoč in ne odlagati nastalih težav.

Več odgovornosti pri delu

Ta sklop se nanaša na srednji in nižji management, saj je ena izmed nedenarnih nagrad prepuščanje večje odgovornosti nižje hierarhičnim vodjem. Velik prispevek s strani srednjih vodij bo, če managementu na izvajalni ravni prepustijo večjo odgovornost pri njihovem delu in omogočijo večji nadzor nad svojim delom in delom zaposlenih. Tako jih bodo vključili v bolj samostojno odločanje in prevzemanje odgovornosti. Predlagamo pa, da tudi izvajalni vodje oblikujejo takšne delovne naloge, da bodo zaposleni imeli več odgovornosti in več samostojnosti pri organiziranju svojega dela.

S tem, ko zaposleni prevzamejo direktno odgovornost za rezultate njihovega dela, postanejo bolj zavedni glede svojega odločanja (Musek Lešnik 2003, 295). Če v skladu s tem tudi delajo, jim zaradi odgovornosti zraste samozavest.

Spoštovanje in hvaležnost za zvestobo organizaciji

Omenili smo že, da je pripadnost organizaciji potrebno negovati. Posameznemu zaposlenemu bodo vodje največ spoštovanja namenili s hvaležnostjo in spoštljivim odnosom. Veliko ljudi pa za svoje delo želi prejeti samo sporočilo: »Hvaležni smo za vaš trud in v organizaciji vas potrebujemo!« To je zelo učinkovit način izkazovanja hvaležnosti, za katerega je potrebno zelo malo truda, le dobro opazovanje in pravilna izbira besed ob pravem času. Spoštovanje se nameni z majhnimi pozornostmi, lahko samo z obiskom direktorja v proizvodnji ali vzdrževanju. Zdi se nam, da je to lepa gesta, saj tako zaposleni na izvajalni ravni dobijo pozitiven občutek, da so vredni obiska.

Tracy (2000, 131) opisuje, kako vodstvo lahko z večino občudovanja izboljša počutje v delovnem okolju. Tako daje primer, ko vodja opazi lastnosti in vrline zaposlenih s komplimenti, kot so: »Res si vztrajen!« – »Zelo si prijazen.« – »Zelo pošteno razmišlja!« – »Občudujem te, ker si dosegel to stopnjo, dosegel ta zastavljeni cilj ...« Dodaja, da ljudje obožujejo, kadar jim priznavamo dosežke, zlasti, če so v delo vložili ogromno truda.

Izobraževanje in usposabljanje

V tem sklopu je potrebno nekoliko več finančnih sredstev. Iz internih virov smo izvedeli, da organizacija nudi izobraževanja, kar se tiče izpitov za viličarja ali granika, varstva pri delu ali požarne varnosti. Dodatno bi se lahko organiziralo kakšne seminarje na temo kakovosti v povezavi s surovino, s katero v proizvodnji delajo, izobraževanje o strojih, na katerih poteka delo, saj bi na ta način zaposleni vedeli veliko več o predelavi surovine, materialu in kasnejših izdelkih in bi bilo delo zanimivejše. V upravnem delu bi lahko nudili redne seminarje glede računovodstva, trženja, prodaje ali učenja tujih jezikov. Na tak način bi zaposleni vedeli, ne

samo kako opravljati delo, temveč tudi zakaj ga opravljajo, s kakšnim namenom. Na tak način bi se skozi seminarje zaposleni bolj približali pomenu poslanstva organizacije.

6. SKLEP

Ker je konkurenca dandanes velika, se organizacije med seboj razlikujejo v najmanjših razlikah. Te podrobnosti so določene z ravno energije, s katero organizacija posluje in se izražajo v njenih vrednotah, ki določajo identiteto organizacije. Musek Lešnik (2008) vrednote organizacije opredeljuje kot notranji kompas vsakega poslovanja. Vrednote in kultura organizacije ne izražajo, kaj se v organizaciji dogaja, ampak *na kakšen način* se to dogaja. Identiteto organizacije določajo tudi zaposleni. Bolj ko poznajo vrednote organizacije in bolj ko imajo svoje osebne vrednote usklajene z organizacijskimi vrednotami, boljše delujejo v skupnem duhu doseganja lastnih in organizacijskih ciljev. Pomembno je, da poleg skupnih vrednot zaposlenih organizacija pozna tudi njihove razlike, saj tako lahko medsebojno dopolnjuje in izboljšuje različne pomanjkljivosti poslovanja.

Vodja mora v prvi vrsti zaposlenim znati prenašati temeljne usmeritve organizacije, saj samo na podlagi tega lahko svoje delo dobro opravljajo. Takoj za tem mora znati ravnati s človeško platjo zaposlenih, saj se mora zavedati dejstva, da zaposleni postajajo vse bolj zavedni glede svojih sposobnosti, zato mora delodajalec zaposlenemu omogočati čim več ustreznih delovnih pogojev, da bo ta lahko svoje znanje in spretnosti z zadovoljstvom v celoti uporabil v prid tako osebnim kot tudi organizacijskim ciljem. S svojim zgledom in zdravim odnosom mora pozitivno vplivati na njih, spodbujati dobro delovno klimo in jih obravnavati s spoštovanjem. Zato pripadnost zaposlenih ne sme biti samoumevna stvar, ampak je ravno njej potrebno namenjati nekoliko več pozornosti. Vodja se mora zavedati svojih vsakdanjih rutin in dejstva, da je opazovan in da se tisto, čemur posveča pozornost, izraža tudi v delovanju zaposlenih. V zaključni projektni nalogi smo dokazali naš namen, da ima vedenje vodstvenih delavcev velik vpliv na delovanje ostalih zaposlenih.

Na izbranem primeru organizacije smo naredili kratko anketno raziskavo, s katero smo ugotovili, kako zaposleni zaznavajo, da se v njihovem delovnem okolju vrednote organizacije upoštevajo. Pridobili smo njihovo mnenje o tem, v kolikšni meri so s strani vodje obveščeni z vrednotami organizacije in kako vodja v skladu z njimi deluje.

Smo mnenja, da organizacija glede na svojo proizvodno dejavnost svoje zaposlene dobro seznanja s ključnimi vrednotami, kot so kakovost proizvodov in njihova pravočasna izdelava. Prav tako organizacija zaposlenim daje v vednost, da morajo kupci biti na prvem mestu, zato jim s široko izbiro ponudbe armaturnih mrež omogoča, da ugajajo željam kupcev. Malo manj se organizacija posveča človeški plati zaposlenih. Med manj upoštevanimi vrednotami je skrb vodje za dobre medsebojne odnose, poslušanje predlogov za izboljšavo delovnih procesov, nagrajevanje za dobro opravljeno delo, zaposleni pa se počutijo nekoliko zapostavljeni glede spoštovanje dolgoletne pripadnosti.

Vodstvu smo zato predlagali, da uporabijo nekaj taktik za izboljšanje medsebojnih odnosov z nefinančnim nagrajevanjem. Nefinančne nagrade izboljšajo kvaliteto dela in časa, ki ga posameznik preživi na delovnem mestu, le potrebno jih je prilagoditi potrebam in željam posameznika. Nekaterim bo veliko pomenilo, da bodo dobili nov naziv ali dejstvo, da imajo svoje vizitke. Nekaterim bo veliko pomenilo, da si lahko prilagodijo čas za malico ob drugih urah, kot je v skladu s pravili podjetja. Nekomu veliko pomeni, da ima zagotovljeno parkirno mesto z oznako rezervirano. Nefinančna nagrada je lahko tudi manj nadzora nad delom ali prevzem odgovornosti za določeno nalogo, ki lahko posamezniku dvigne raven motivacije in storilnosti (Krstić 2004, 44).

Kakšen pomen organizacija daje nefinančnim nagradam, veliko pove o njenih vrednotah in kulturi. So slika, ki kaže na moč mehkih dejavnikov, ki niso pogojeni z denarjem, a so velik dejavnik zadovoljstva zaposlenih, njihove lojalnosti in odnosa do organizacije.

V večini primerov je dovolj že dejstvo, da organizacija zaposlenim izraža, da so srce podjetja in da predloge za izboljšave, ki jih posredujejo zaposleni, vodstvo z veseljem temeljito ovrednoti in v primeru dobrih idej da posameznikom jasno vedeti, da so pomagali prihraniti čas in denar (Mumel 2008, 72).

LITERATURA

- Ambrož, Milan in Branko Lotrič. 2009. *Viharnost organizacije*. Kranj: B&B.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Davison, Hugh. 2002. *The Committed Enterprise: How to make vision and values work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eden, Colin in Fran Ackermann. 1998. *Making strategy: The journey of strategic management*. London: Sage Publication.
- Gillespie, Nicole A., in Leon Mann. 2004. *Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust*. *Journal of Managerial Psychology* 19 (6): 588–607
- Inštitut za etiko in vrednote Jože Trontelj. B.l. *Delo, ustvarjalnost*. [Http://evi.iev.si/ogrodje-etike-in-vrednot/delo-ustvarjalnost/](http://evi.iev.si/ogrodje-etike-in-vrednot/delo-ustvarjalnost/) (7.5.2016).
- Ivanko, Štefan. 1999. *Temelji organizacijskih preučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Ivanko, Štefan. 2002. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2014. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Jug, Matjaž. 2013. *Kaj je team building in kako nam lahko koristi?* [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-team-building-in-kako-nam-lahko-koristi](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-team-building-in-kako-nam-lahko-koristi) (31.5.2016).
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Kovač, Bogomir. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Tretja, dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo Mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Krstić Florjančič, Staša. 2004. *Nagrade in motivacija zaposlenih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Küng, Hans. 2012. *Priročnik svetovni etos: vizija in njena uresničitve*. Grosuplje: Partner graf.
- Lipičnik, Bogdan. 2001. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maxwell, John C. 2008. *360°(Tristošestdeset) vodja – razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Pervanje, Milena. (18.3.2016). *Sedem korakov razvoja za moškega na poti do uspešnega poslovnega*. Finance 54/4710. Priloga ON: 6.
- Peters Tom in Robert H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Warner Book.
- Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 46–150. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Sennet, Richard. 2003. *Respect in a World of Inequality*. New York: W.W. Norton & Company.
- Ščap, Valerija. 2009. *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije*. Diplomatska naloga, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Špiganovič, Tomaž. Kranj 2007. *Management in vodenje*. Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, I. Mitja. 2000. *Razsežnosti managementa*, skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management: učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, I. Mitja. 2006. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Zver, Milan, Tjaša Živko in Vito Bobek. 2005. *Ekonomija in kultura*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik: Organizacijske vrednote in vloga vodje pri prenosu teh na zaposlene

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Eva Lavtar in zaključujem študij na Fakulteti za management in pod mentorstvom izr. prof. dr. Maje Meško pišem diplomsko nalogo z naslovom:

»Organizacijske vrednote in vloga vodje pri njihovem prenosu na zaposlene«.

Hvaležna bi bila, če si vzamete 5 min časa in rešite kratko anketo.

Anketa je anonimna in pridobljeni odgovori bodo uporabljeni izključno za izdelavo diplomske naloge.

Izpolnite s križcem:

Spol:

- Moški
- Ženska

Dopolnjena izobrazba:

- OŠ
- SŠ
- VŠ in UNI
- MAG ali več

Dolžina delovne dobe v podjetju:

- do 5 let
- od 5 do 10 let
- od 10 do 15 let
- od 15 do 20 let
- nad 20 let

Vrsta sektorja:

- uprava
- proizvodnja

Priloga 1

Spodaj so navedene vrednote, ki jih organizacija, v kateri ste zaposleni, imenuje za svoje temeljne, po katerih deluje in dosega svoje cilje. **Ocenite, koliko se, po vašem mnenju, navedene vrednote v vaši organizaciji upoštevajo.**

Odgovarjate tako, da obkrožite oceno na lestvici od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se vrednota ne upošteva, ocena 2 pomeni, da se vrednota upošteva zelo malo, ocena 3 pomeni, da se vrednota v podjetju upošteva samo včasih, ocena 4 pomeni, da prisotnost vrednote zaznavate v veliki meri, ocena 5 pa pomeni, da je vrednota v organizaciji visoko cenjena.

- poudarek na pravočasnosti izdelanih proizvodov/armaturnih mrež 1 2 3 4 5
- dobra organiziranost dela/jasno opredeljene naloge 1 2 3 4 5
- ustvarjanje visoke dodane vrednosti 1 2 3 4 5
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih 1 2 3 4 5
- upoštevanje mnenj posameznikov za izboljšave delovnih procesov 1 2 3 4 5
- visoka kakovost proizvodov 1 2 3 4 5
- ponudba široke izbire izdelkov/armaturnih mrež 1 2 3 4 5
- zagotavljanje varnih pogojev pri delu 1 2 3 4 5
- primerno nagrajevanje za dobro opravljeno delo 1 2 3 4 5
- spoštovanje pripadnosti in zvestobe organizaciji 1 2 3 4 5
- skrb za okolje/odgovornost do okolja 1 2 3 4 5
- skrb za odgovorno rabo sredstev 1 2 3 4 5
- skrb za zadovoljstvo kupcev/prilagajanje potrebam kupcev 1 2 3 4 5
- poudarek na sodobni tehnologiji 1 2 3 4 5
- strokovnost, doslednost in odgovornost vseh zaposlenih pri delu 1 2 3 4 5
- etičnost delovanja na vseh ravneh v organizaciji 1 2 3 4 5
- prijetni odnosi med zaposlenimi/zaupanje/prijateljstvo 1 2 3 4 5

Ne glede na to, v katerem nivoju ste zaposleni, ali menite, da ste s strani vašega nadrejenega dovolj seznanjeni oz. informirani o organizacijskih vrednotah v vašem podjetju? Naj omenim, da ni potrebno, da izrecno govori o njih, važno je, da vas opozarja pri npr. doslednosti vašega dela, opozori pri odgovorni porabi sredstev, da ne dovoli večjih konfliktov, da vas opozarja na kakovost proizvodov ...

- da, vsakodnevno me seznanja z vrednotami organizacije
- delno me seznanja z vrednotami organizacije
- ne, nisem deležen seznanjanja z vrednotami organizacije

Ali menite, da vaš nadrejeni deluje v skladu z zgoraj naštetimi vrednotami in jih tudi sam udejanja? V smislu, da tudi sam skrbi za kakovostno delo, da je dosleden pri svojem delu, ima dobre odnose z vami, ceni vaše znanje, da je tudi sam podkovan z znanjem, upošteva vaše mnenje, deluje v naravnosti k dobičku podjetja ...

- da, vsakodnevno udejanja vrednote organizacije
- delno deluje v skladu z vrednotami
- ne, niti približno ne deluje v skladu z vrednotami organizacije

Priloga 1

Pri tretjem vprašanju ste po svojem mnenju odgovorili na vprašanje, ali vaš vodja deluje v skladu z naštetimi vrednotami. Tukaj ocenjujete, v **kolikšni meri deluje v skladu z njimi**.

Odgovarjate tako, da obkrožite oceno na lestvici od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da vodja sploh ne upošteva navedene vrednote, ocena 2 pomeni, da vodja redko deluje v skladu z navedeno vrednoto, ocena 3 pomeni, da vodja občasno deluje v skladu z navedeno vrednoto, ocena 4 pomeni, da vodja s svojim delom in vodenjem precej upošteva navedeno vrednoto, ocena 5 pa pomeni, da vodja v veliki meri vsakodnevno deluje v skladu z navedeno vrednoto.

- spodbuja pravočasnost opravljenega dela 1 2 3 4 5
- mi daje jasna navodila za opravljanje dela 1 2 3 4 5
- mi za opravljanje dela zagotovi primerno usposabljanje/izobraževanje 1 2 3 4 5
- posluša moje predloge za izboljšavo delovnih procesov/v primeru dobrega argumentiranja jih tudi upošteva 1 2 3 4 5
- poudarja, da je kakovost proizvodov najbolj pomembna 1 2 3 4 5
- v primeru slabih delovnih pogojev takoj ukrepa 1 2 3 4 5
- me za dobro opravljeno delo nagradi 1 2 3 4 5
- me spoštuje, ker sem že dolgo časa zaposlen in ostajam zvest podjetju 1 2 3 4 5
- je družbeno odgovoren 1 2 3 4 5
- išče načine za varčevanje s sredstvi 1 2 3 4 5
- poudarja, da so kupci na prvem mestu 1 2 3 4 5
- me pri nedosledno opravljenem delu/nestrokovnosti ali neodgovornem ravnanju takoj opozori 1 2 3 4 5
- spodbuja ravnanja, ki so v skladu z moralnimi načeli 1 2 3 4 5
- skrbi, da se konfliktne situacije rešujejo sproti, spodbuja dobre medsebojne odnose 1 2 3 4 5

Zahvaljujem se Vam za sodelovanje.