

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
VPLIV POTREB ZAPOSLENIH NA
TRAJNOSTNI RAZVOJ ORGANIZACIJE

UROŠ SAKSIDA

MENTOR
DR. CENE BAVEC

KOPER, 2007



POVZETEK

Posamezniki se združujejo v organizirane sisteme, v okviru katerih si prizadevajo zagotoviti finančno in socialno osnovo za življenje. Po drugi strani organizacija za svoje delovanje potrebuje vire. Na področju kadrov izpostavlja preskrbljenost z ustreznimi kadri in prenos človeškega kapitala iz zaposlenih na organizacijo. S tem skrbi za svoj trajnostni razvoj, ki si ga je izbrala kot način delovanja. Izbrani način ji omogoča lažje prilagajanje na zahteve poslovnega okolja in zagotavlja stalno inovativnost. Zaposleni kot del organizacije z delom in znanjem soustvarjajo organizacijo. Pri soustvarjanju igrajo pomembno vlogo njihove potrebe, ki s svojo prisotnostjo oblikujejo aktivnost in odločitve zaposlenih. Iz tega vidika potrebe zaposlenih preko zaposlenih vplivajo na način delovanja organizacije. Ob vsem tem je ključnega pomena zavedanje organizacij, da so zadovoljene potrebe zaposlenih predpogoj za uspešno vodenje in izvajanje kadrovske politike.

Ključne besede: zaposleni, potrebe, organizacija, trajnostni razvoj, vlaganje v kadre

ABSTRACT

Individuals are united in organized systems in which they are looking for financial and social base for living. On the other hand an organization needs sources for working. In area of human resources points out procurement of adequate employees and transmission of human capital from employees to an org. With fulfilment of these two criterias takes care of her sustainable development which is a chosen way of running a business. This permits her to be more adaptable and assures continual innovativeness. Employees with their work and knowledge represent a vital part in an org. In this relationship are very important personal needs of employees. Their presence form activity and decisions. This mean that needs of employees through employees influence on the way of running an org. Because of this organizations have to find out that only satisfied needs of employees are preliminary condition to get successful leadership and to carry out human resource policy.

Key words: human resources, organization, sustainable development, needs of employees, investing in people

UDK: 658.3.012.4 (043.2)



VSEBINA

1 Uvod	1
2 Trajnostni razvoj org. in potrebe posameznikov	3
2.1 Trajnostni razvoj kot razvojni koncept.....	3
2.2 Trajnostni razvoj na ravni org.	4
2.3 Vloga človeških virov v traj. raz. org.	5
2.4 Potrebe zaposlenih in Maslowova teorija potreb	6
3 Stat. raziskava potrošnje oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom v RS	11
3.1 Potrošnja dohodka	11
3.2 Potrošnja časa	13
3.3 Povprečne potrebe zaposlenih v RS	15
4 Raziskava v obravnavani organizaciji	17
4.1 Obravnavana organizacija	17
4.2 Namen in opis ankete	18
4.3 Izvedba ankete.....	18
4.4 Predstavitev rezultatov	18
5 Ugotovitve	23
5.1 Primerjava povprečnih potreb zaposlenih v RS s prioritetskimi potrebami zaposlenih v obravnavani organizaciji	23
5.2 Pomembnost poznavanja potreb zaposlenih za vodstvo obravnavane organizacije	25
6 Sklep	31
Literatura	33
Priloge	37

SLIKE

Slika 4.1 Želje zaposlenih v obravnavani organizaciji.....	20
--	----

TABELE

Tabela 3.1 Potrošnja dohodka oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom.....	12
--	----

Tabela 3.2 Potrošnja časa oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom	13
--	----

KRAJŠAVE

Org.	organizacija
Traj. raz.	trajnostni razvoj
Stat. raz.	statistična raziskava
RS	Republika Slovenija
Zap.	zaposleni



1 UVOD

Z razvojem družbe so začela prihajati nova znanja, ta so ustvarila nove tehnologije, te so omogočale nove dosežke in ti so vplivali na nadaljnji razvoj družbe. V tem okolju je zrasla ideja o trajnostnem razvoju kot alternativa, ki bo poskušala sanirati človekove napake iz preteklosti in v prihodnosti omogočila kakovostnejše življenje vseh ljudi. Pri tem je potrebno poudariti, da je trajnostni razvoj zelo širok pojem, obravnava razvoj obširno in na več nivojih. Medtem ko je trajnostni razvoj na ravni organizacije ožji pojem, obravnava smer razvoja konkretne organizacije, in predstavlja samo delček v celoti trajnostnega razvoja.

Holiday, Schmidheiny in Watts menijo: »Trajnostni razvoj na ravni organizacije ni samo združljiv z organizacijo, temveč je nujen za dolgoročno stabilnost in uspešnost le-te« (Holiday, Schmidheiny, Watts 2002, 125-141). »Na ravni organizacije pomeni vzdržati, vztrajati, preživeti, ne popuščati in prenesti zahtevne preizkušnje na dolgi rok,« zatrjuje Irwin (Irwin 1995, 37-61). Da bi lahko organizacija zagotovila trajnostni razvoj, ima na razpolago veliko mehanizmov, ki so usmerjeni v razumno izkoriščanje vseh razpoložljivih virov, s katerimi le-ta razpolaga. Namen diplomske naloge je izpostaviti človeške vire – zaposlene, ki so ravno tako kot vsi ostali viri omejeni in vplivajo na trajnostni razvoj organizacije. Vpliv poteka istočasno v obe smeri. Zadovoljene potrebe zaposlenih so eden od ključnih dejavnikov pri zagotavljanju trajnostnega razvoja organizacije in obratno je trajnostni razvoj organizacije pogoj za dolgoročno izpolnjevanje potreb zaposlenih. Razlog za tak pristop je, da predpostavljam, da zaposleni lahko izpolnjujejo svoje potrebe v okviru organizacije samo, če ima ta zagotovljen trajnostni razvoj. Po drugi strani izpolnjene potrebe zaposlenih prispevajo k trajnostnemu razvoju (Malmborg 2003, 133-149). Spoznati potrebe zaposlenih, predstaviti pot spoznavanja in poiskati vzročno povezavo med potrebami zaposlenih in trajnostnim razvojem organizacije, je glavni namen diplomske naloge.

Ker je potreb zaposlenih ogromno in se potrebe zaradi svoje specifičnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, je nemogoče, da bi zasnovali model, ki bi veljal splošno za vse zaposlene. Potrebe se spreminjajo in se oblikujejo z duhovnim razvojem posameznika, zato jih ne moremo tlačiti v splošno veljavne kalupe, lahko pa jih zaznavamo, spoznavamo, opazujemo in obravnavamo kot živ organizem, ki se nenehno spreminja.

V diplomski nalogi so potrebe zaposlenih predstavljene skozi raziskavo, ki je razdeljena na dva dela. Prvi del obravnava potrebe v povprečju, oblikovane so na podlagi potrošnje, ki jo ima delovnoaktivno prebivalstvo vsakodnevno (Stat. letopis RS 2005, življenjska raven, anketa o porabi v gospodinjstvih, 249-262). Poimenoval sem jih povprečne potrebe zaposlenih v RS. Drugi del obravnava potrebe v izbrani

organizaciji, to so potrebe, ki prevladujejo med zaposlenimi v obravnavani organizaciji. Zbrane so s pomočjo ankete, ki dvajset zaposlenih oseb, razdeljenih po spolu, starosti in izobrazbi, sprašuje, kakšne so želje zaposlenih in katerim željam zaposleni pripisujejo najpomembnejšo prioriteto zadovoljitve. Poimenoval sem jih prioritete potrebe zaposlenih v obravnavani organizaciji. Podatke zavoda za statistiko sem preoblikoval na tak način, da sem jih lahko razporedil v Maslowovo lestvico potreb. Podobno sem storil tudi s podatki iz obravnavane organizacije. S tem sem zagotovil primerljivost podatkov.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in analitičnega dela. Teoretični del zajema drugo točko, obravnava trajnostni razvoj in potrebe posameznikov, podprte z Maslowovo teorijo potreb. Analitični del zajema tretjo in četrto točko, kjer tretja obravnava stat. raziskavo potrošnje oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom v RS, četrta pa predstavi raziskavo v obravnavani organizaciji. Peta točka izhaja iz teoretičnega in analitičnega dela ter povzema dosedanje delo v ugotovitvah. Ugotovitve predstavljajo primerjavo obeh vzorcev potreb in pomembnost poznavanja obeh vzorcev za vodstvo obravnavane organizacije. Ugotovitvam sledi sklep, kjer sem predstavil lastno mnenje in poglede na obravnavano tematiko.

2 TRAJNOSTNI RAZVOJ ORGANIZACIJE IN POTREBE POSAMEZNIKOV

2.1 Trajnostni razvoj kot razvojni koncept

Prihod industrijske družbe je prinesel s sabo težko industrijo, masovno proizvodnjo, izčrpavanje končnih naravnih virov, pretirano izrabo obnovljivih virov, onesnaževanje vode, zemlje in zraka, iztrebljanje rastlinskih in živalskih vrst ter motnje v ekoloških sistemih. Problemi, ki so se začeli v industrijski družbi, so se kasneje stopnjevali do točke, v kateri sedaj predstavljajo resen problem z daljnosežnimi posledicami za okolje in človeštvo. Vsa človekova spoznanja so vedno bolj osvetljevala nastalo problematiko, človek se je začel zavedati svoje vloge v okolju in posledic, ki jih je povzročil hiter razvoj. Ta je človeku omogočil ogromne dosežke, prinesel veliko novih tehnologij in razvijal znanje na številnih področjih v skrajne meje nepredstavljivega.

Spoznanja, da je nekaj nujno potrebno spremeniti, so v osemdesetih in v prvi polovici devetdesetih vodila k postopnemu nastanku ideje, kako bi lahko človeštvo vseeno ohranilo svoj razvoj, vendar pa bi bil ta razvoj okolju in družbi prijazen. Koncept trajnostnega razvoja se je razvijal postopno, sprva je bil samo vizija in trend razvoja v prihodnosti. Sčasoma je ta koncept začel dobivati vedno več podpore, najprej iz znanstvenih, nato še iz političnih in gospodarskih krogov. »Vsa ta podpora je pripomogla, da se je trajnostni razvoj uveljavil v družbi in postaja vedno bolj pomembno poslanstvo družbe,« trdijo avtorji (Weaver, Jansen, Grootveld, Spiegel, Vergragt 2000, 17-30). Kot razvojni koncept zajema področja (Rondinelli, Berry 1999, 20-29):

1. bolj modro izkoriščanje končnih naravnih virov;
2. pametno izkoriščanje obnovljivih virov;
3. neonesnaževanje okolja;
4. skrbno nadziranje sevanj;
5. zmanjševanje količine odpadkov;
6. skrb za biološko raznolikost;
7. razumna raba prostora;
8. modra raba znanja, tehnologij;
9. družbena odgovornost.

Na splošnem, družbenem nivoju koncept trajnostnega razvoja pojasnjuje (Weaver, Jansen, Grootveld, Spiegel, Vergragt 2000, 17-30):

1. kaj so problemi družbe v globalnem smislu;

2. kako bomo rešili te probleme;
3. kam, v katero smer naj gre razvoj, da bo rešitev uspešna;
4. zakaj je to potrebno.

Osnovni koncept trajnostnega razvoja je na tem nivoju zelo širok, pokriva ogromno področij ter postavlja cilje in smernice razvoju v globalnem smislu. Na nižjih nivojih se nato razdeli na številna področja, kjer na vsakem posebej poskuša implementirati zastavljene cilje in smernice, sprejete na osnovnem nivoju. Na nižjem nivoju so pomemben element znotraj koncepta trajnostnega razvoja tudi organizacije. Te s svojo aktivnostjo v okolju in družbenem sistemu igrajo pomembno vlogo pri vsakodnevem uresničevanju teženj, ki jih je koncept na osnovnem nivoju definiral.

2.2 Trajnostni razvoj na ravni organizacije

Poslovna okolja so vedno bolj kompleksna. Tržišča, na katerih so organizacije prisotne, zahtevajo od njih vedno več inovativnosti in prilagajanja. Inovativnost in prilagajanje na razmere v poslovnem okolju lahko organizacija doseže samo s stalnim razvojem. »V skladu s težnjami po zagotavljanju nenehnega razvoja je organizacija sprejela koncept trajnostnega razvoja kot alternativo, ki bo dvigovala kvaliteto v delovanju organizacije in bo pripomogla k nadaljnjemu razvoju le-te,« menita avtorja (Lepak, Snell 1999, 31-48).

Ko govorimo o sprejemanju koncepta trajnostnega razvoja, je ključnega pomena namen, s katerim je bila organizacija ustanovljena. Po mnenju profesorja Tavčarja organizacijo ustanovijo lastniki kot orodje za doseganje svojih ciljev (Tavčar 2000, 79). To pomeni, da je organizacija ustanovljena z namenom zadovoljiti potrebe lastnikov. V trenutku, ko bo organizacija prenehala z zadovoljevanjem potreb ustanoviteljev ali to zadovoljevanje ne bo več smiselno, jo bodo ukinili. Pri organizaciji, ki je bila ustanovljena z namenom maksimalno izčrpati vse možne razpoložljive vire, ustvariti kratkoročne dobičke, pobrati denar, potem pa organizacijo zapreti, ne moremo govoriti o trajnostnem razvoju. Trajnostni razvoj v taki organizaciji ne bi imel smisla. Velik smisel pa ima v organizaciji, ki je ustanovljena z namenom poslovati dolgoročno. Organizacija, ki teži k dolgoročnemu uspehu, sprejme koncept trajnostnega razvoja, v okviru katerega si prizadeva narediti razvoj mogoč, vzdržen in znosen. To misel potrjuje trditev avtorjev Hollidaya, Schmidheinja in Wattsa, ki ugotavljajo naslednje: »Trajnostni razvoj na ravni organizacije združuje idejo o smotrnem izkoriščanju okolja ter virov, z razumnim razvojem organizacije, zasnovanim na dolgi rok. Ta zajema« (Holliday, Schmidheiny, Watts 2002, 125-141):

1. razvijanje in uporabo znanja;

2. razumno izkoriščanje virov;
3. uvajanje alternativnih virov, energije in novih materialov;
4. uporabo novih tehnologij;
5. skrb za okolje;
6. družbeno odgovornost.

Koncept trajnostnega razvoja na ravni organizacije zajema številna področja, ki so vsa ključnega pomena za dolgoročno delovanje organizacije. Ker bi obravnavanje vseh prej naštetih področij presegalo okvire diplomske naloge, se le-ta osredotoča samo na obravnavanje virov, natančneje človeških virov – zaposlenih v organizaciji.

2.3 Vloga človeških virov v trajnostnem razvoju organizacije

»Posameznik vstopa v organizacijo z namenom zagotoviti finančno in socialno osnovo za življenje. S tega vidika je organizacija za posameznika vir dohodka, dohodek pa je tista dobrina, ki omogoča življenje v sodobni civilizaciji,« meni prof. Bavec (Bavec 2005, 12). Zaposleni lahko iščejo svojo finančno in socialno osnovo v okviru organizacije, če ima ta zagotovljen trajnostni razvoj. »V nasprotni smeri prav ta zagotovljena finančna in socialna osnova zaposlenih prispeva k trajnostnemu razvoju organizacije,« trdi prof. Malmberg (Malmberg 2003, 133-149). Sledenje konceptu trajnostnega razvoja je z vidika zaposlenih jasen znak:

1. da organizacija razmišlja dolgoročno;
2. da gradi svojo strategijo razvoja na dolgi rok;
3. da si lahko v okviru izbrane organizacije obetajo osebni razvoj, kariero, ugled;
4. da bo organizacija poskrbela za dobro počutje na delovnem mestu;
5. da jim bo organizacija znala poplačati ves vložen trud.

Z vidika organizacije sta pri zagotavljanju trajnostnega razvoja, ko ta obravnava področje kadrov, nujna pogoja:

1. preskrbljenost;
2. razumno izkoriščanje.

Ustrezna preskrbljenost rešuje organizacijo pred omejenostjo človeških virov. Organizacija mora biti sposobna zapolniti vsa ključna delovna mesta z ustreznimi kadri. Razumno izkoriščanje pomeni oblikovati procese dela na tak način, da bo izkoriščanje kadrov razumno. Kadar govorimo o razumu, moramo upoštevati učinkovitost in uspešnost izkoriščanja kadrov. Po Kralju je učinkovitost razmerje – razlika med izidi in

vložki. Uspešnost pa razmerje med izidi in zastavljenimi cilji v določenem časovnem obdobju (Kralj 2003, 198).

O vplivu zaposlenih na trajnostni razvoj organizacije govorimo takrat, ko zaposleni s svojim vedenjem povzročijo spremembo v delovanju organizacije. Do spremembe pride ob prenosu človeškega kapitala iz zaposlenih na organizacijo. Pri tem je potrebno poudariti, da zadovoljene ali nezadovoljene potrebe zaposlenih neposredno vplivajo na intenzivnost in kakovost prenosa.

Po mnenju Roba Sharkieja lahko organizacija gradi svoj trajnostni razvoj samo, če je sposobna zadržati ustrezne kadre v svojih vrstah na dolgi rok. Da bi to dosegla, ima na voljo veliko različnih mehanizmov, med katerimi Sharkie izpostavi vlaganje v zaposlene. Po njegovem mnenju vlagati v zaposlene pomeni zadovoljevati njihove osebne potrebe. Kadar se organizacija odloči, da bo vlagala v zaposlene, mora zaposlenim dati tisto, kar zaposleni najbolj potrebujejo. V tem primeru imajo zaposleni ves čas občutek, da od organizacije prejemajo tisto, kar so vanjo vložili. V nasprotnem primeru je vsako vlaganje neuspešno posiljevanje (Sharkie 2003, 20-31).

Da pa bi bila organizacija sposobna pravilno vlagati v svoje zaposlene, mora najprej poznati njihove potrebe. Šele nato jih lahko zadovoljuje. Na tem mestu se odpira dilema. Vlaganja v zaposlene so precejšnja in zahtevajo veliko požrtvovalnosti. Postavlja se vprašanje, kdaj se organizaciji splača vlagati v kadre in kdaj to vlaganje ekonomsko ni upravičeno. Lepak in Snell odgovor na to vprašanje ponujata v spoznanju, da je vlaganje v zaposlene ekonomsko upravičeno takrat, ko zaposleni ostanejo dalj časa v organizaciji. V nasprotnem primeru organizacija ni sposobna zagotavljati trajnostnega razvoja in vlaganje v kadre ekonomsko ni upravičeno (Lepak, Snell 1999, 31-48). Danes si je težko zamisliti organizacijo, ki bi bila uspešna na dolgi rok in ne bi sledila konceptu trajnostnega razvoja. Trajnostni razvoj je sinonim za dolgoročno stabilnost in uspešnost. Poleg tega je organizacija dolžna spoštovati vedno več zakonov, standardov in predpisov, ki so vezani na izkoriščanje virov in ravnanje z okoljem. Sem spadajo tudi kadri, ki s svojim delom in znanjem pomagajo soustvarjati razvoj organizacije. Zato je nujno, da je razvoj organizacije načrtan v skladu s konceptom trajnostnega razvoja, v nasprotnem primeru organizacija enostavno ne more preživeti.

2.4 Potrebe zaposlenih in Maslowova teorija potreb

Obstaja več sprejetih teorij, ki obravnavajo človeške potrebe. Maslowova teorija potreb je samo ena od teorij, ki obravnavajo to področje. V diplomski nalogi sem z Maslowovo teorijo potreb strnil in med sabo povezal ogromno število človekovih

potreb, te sem nato razvrstil v razrede, ki so med seboj rangirani po pomembnosti. Maslowova teorija potreb v diplomski nalogi predstavlja nek skupni imenovalec, na katerega so spravljene vse potrebe, obdelane v raziskavi, saj je bil to edini način za zagotovitev ustreznosti in primerljivosti obdelanih podatkov med sabo.

Človek nosi v sebi ogromno potreb in željo, da bi uresničil svoje potrebe. Njemu lasten mehanizem vrednotenja¹ pove, kdaj je neka potreba zanj zadovoljena in kdaj ne. Sam postavlja različne prioritete različnim potrebam, zato prihaja do razlik in razhajanj na področju postavljanja prioritete. Kar neka oseba zaznava kot resnično pomembno, morda drugi osebi ne pomeni nič. Nič mu ne pomeni, ker ji je sam postavil nižje prioritete zadovoljitve kot prva oseba.

Po Maslowovem mnenju so potrebe najbolj osnovna spodbuda, ki žene ljudi v neko aktivnost. V ljudeh obstaja temeljna težnja, da določene potrebe izpolnjujejo v določenem zaporedju. Ko je nekemu nivoju potreb zadoščeno, se preide na nov nivo in iskanje potešitve se ponovno začne. Dokler zaznana potreba ni izpolnjena, oseba ne more napredovati na višji nivo potreb in se samo vrti v začaranem krogu (Maslow 2000, 5-10).

Maslow je človeške potrebe predstavil z lestvico potreb, v katerih so potrebe razvrščene po hierarhičnih nivojih glede na nujnost zadovoljitve (Maslow 2000, 3):

1. fiziološke potrebe;
2. potreba po varnosti;
3. potreba po družbeni pripadnosti;
4. potreba po spoštovanju;
5. potreba po samouresničitvi.

Uporaba Maslowove teorije v poslovnem okolju

Vsaka delovno sposobna in delovno aktivna oseba je poleg svojega privatnega življenja, ki ga živi sama ali ga deli s partnerjem, družino, prijatelji, tudi aktivna v izbrani organizaciji ter prejema dohodek. Zaposleni se pridruži organizaciji z namenom, da bi v njej zadovoljil svoje potrebe. Ko je naše telo na primer lačno, to sporoči možganom in mi začutimo potrebo po hrani. Naša lakota ustvari potrebo, svoje neugodje preženemo s tem, ko jemo. Če zanemarimo ta občutek lakote, se njegova moč

¹ Mehanizem vrednotenja deluje na podlagi občutkov, ki jih posameznik vsakodnevno zaznava. Ti mu z zadovoljstvom ali nezadovoljstvom dajo vedeti, do kakšne mere je zanj potreba zadovoljena.

krepi in raste, dokler ne zasenči vseh ostalih potreb, ki so prej morebiti prevladovale. Enako se zgodi osebi, ki se je odločila za zaposlitev. Potreba po dohodku se iz dneva v dan krepi, dokler ne zasenči vseh ostalih potreb in postane potreba z najvišjo prioriteto zadovoljitve. Ko se oseba zaposli, začne prejemati dohodek, takrat je potreba po dohodku zadovoljena, kar povzroči pri zaposlenemu nastanek novih potreb.

Po Maslowovem mnenju potrebe niso univerzalne, potrebe niso za vse enake, so osebne in se lahko v trenutku spremenijo. Spreminjajo se s spoznanji in duhovnim razvojem posameznika, kar je ključnega pomena in nas danes vedno bolj opozarja na dejstvo, da zaposlenih ne moremo voditi samo na podlagi dohodka. To ustvarja konflikte (Maslow 2000, 249-318).

Maslowova teorija, prenesena v poslovno okolje, zajema (Tavčar 2000, 180):

1. Osnovne fiziološke potrebe; (človek, ki nima zadovoljenih tovrstnih potreb, je reven človek).
2. Potreba po varnosti; (človek, ki nima zadovoljenih tovrstnih potreb, je prestrašen človek).
3. Potreba po druženju; (človek, ki nima zadovoljenih tovrstnih potreb, je osamljen človek).
4. Potreba po ugledu; (človek, ki nima zadovoljenih tovrstnih potreb, je neugleden človek).
5. Potreba po samouresničitvi; (človek, ki nima zadovoljenih tovrstnih potreb, je neuspešen človek).

Osnovne fiziološke potrebe so lakota, žeja, mraz, vročina, počitek in delo. Zadovoljimo jih s hrano, pijačo, oblačili, bivališčem in urejenim ritmom življenja. Za ljudi, ki niso sposobni zadovoljiti tovrstnih potreb, velja, da so brez zaposlitve. Zaposlitev prinaša dohodek, brez dohodka je v današnji družbi nemogoče zadovoljevati osnovne fiziološke potrebe.

Potreba po varnosti zajema obstoj, preživetje, bolezen, stiske in grožnje, tveganja, zastaranje znanja in veščin. Zadovoljimo jih z varno zaposlitvijo, zavarovanjem, varstvom, usposabljanjem ter mentorstvom. Za ljudi, ki nimajo zadovoljenih tovrstnih potreb, sicer velja, da so zaposleni, prejemajo dohodek, vendar se na svojem delovnem mestu počutijo ogrožene in prestrašene. Razlogov za ogroženost je veliko. Zaposlitev samo za določen čas, program na katerem delajo nima perspektive, njihovo delovno mesto bo ukinjeno, organizacija se ne razvija ali organizaciji grozi stečaj.

Potreba po druženju zajema samoto, izločenost, pomanjkanje prijateljstev, ni družabnosti, ni razumevanja, ni opore. Tovrstne potrebe zadovoljimo z dobrim vzdušjem v organizaciji, razvito kulturo druženja, mentorstvom. Človek je družabno bitje. Za ljudi, ki nimajo zadovoljenih tovrstnih potreb, velja, da so zaposleni, na svojem delovnem mestu uživajo zadostno mero varnosti, vendar se počutijo osamljene in izolirane. Na njihovem delovnem mestu ni družabnih stikov, zaposleni se med seboj ne pogovarjajo, se ne družijo, možnosti za sklepanje novih prijateljstev so močno okrnjene, veliko je rivalstva, nevoščljivosti, maščevalnosti, ljudje ne zaupajo drug drugemu, izogibajo se povedati in zagovarjati svoje lastno mnenje.

Potreba po ugledu zajema pomanjkanje priznanj, nezagotavljanje statusa, primernega za določeno delovno mesto. Te potrebe zadovoljimo z nagrajevanjem, ki je lahko materialno ali nematerialno, z zagotavljanjem statusnih simbolov, ki so primerni za določeno delovno mesto (na primer avto, delovni prostori, oprema, nazivi). Za ljudi, ki nimajo zadovoljenih tovrstnih potreb, velja, da jim njihovo delovno mesto ali organizacija, v kateri delajo, ne zagotavlja takega ugleda, kot bi si ga oni sami želeli. Po njihovem mnenju se imajo za neugledne, mislijo, da niso deležni spoštovanja iz okolice in se nenehno sramujejo povedati, kaj delajo in kje delajo.

Potreba po samouresničitvi zajema zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z dosežki, sprostitve, uživanje. Te potrebe zadovoljimo z določenim in usmerjenim osebnim razvojem, s spremljanjem, merjenjem svojih dosežkov, s priznanji, z razvedrilom, rekreacijo, prostim časom, konjički. Za ljudi, ki nimajo zadovoljenih tovrstnih potreb, velja, da so obupali sami nad sabo, da so v sebi zatreli vsa notranja hotenja, vse notranje želje in da sami sebe silijo delati nekaj, kar jim ni všeč, počutijo se prazni, ker nimajo notranjega zadovoljstva. Razloge za svoj lasten neuspeh iščejo v okolju, sebe vidijo kot žrtev, ki trpi in se nenehno žrtvuje za druge.

Po mnenju Abrahama Maslowova nosi vsak človek v sebi naravno težnjo, ki ga sili v samouresničitev. Vsak človek hrepeni po samouresničitvi. V sebi se nikakor ne more sprijazniti samo z nižjimi nivoji potreb. Znotraj sebe bo toliko časa nemiren in nestrpen, dokler ne bo, po svojih kriterijih, prišel do samo-uresničitve. Bolj kot bodo ljudje razviti, psihološko zdravi, svobodni in samostojni, bolj se bo morala organizacija potruditi, da bo lahko shajala s takimi ljudmi in bolj bodo hendikepirane organizacije z avtoritarno politiko. Zato je za organizacijo zelo pomembno, kakšno delovno okolje je pripravljena omogočiti svojim zaposlenim (Maslow 2000, 185-248).

Učinkovito in uspešno delovno okolje organizacija zagotovi z vlaganjem v zaposlene. Predpogoj za uspešno vlaganje v zaposlene je poznavanje njihovih potreb, saj je glavni namen uspešnega vlaganja prav izpolnjevanje tistih potreb, ki so po mnenju

zaposlenih najbolj nujne. Z vidika zaposlenih je vsako vlaganje, ki ne izpolnjuje njihovih osebnih potreb, neučinkovito in neuspešno vlaganje.

3 STATISTIČNA RAZISKAVA POTROŠNJE OSEB, ZAPOSLENIH S POLNIM DELOVNIM ČASOM V RS

Na statistične podatke sem se naslonil, ker je tam zajeta celotna potrošnja delovno aktivnega prebivalstva v RS, razdeljena je po kriterijih trošenja, ki jasno predstavijo, za kaj namenja delovno aktivno prebivalstvo svoj denar in kako porablja svoj čas. Po Maslowovem mnenju se aktivnost posameznika odraža skozi njegovo vedenje, kar pomeni, da potrebe izzovejo pri posamezniku njegovo vedenje, preko katerega jih poskuša zadovoljiti (Maslow 2000, 3-4). Trošenje je vedenje potrošnikov, ki so si ga izbrali za zadovoljitev svojih potreb. Če poznamo potrošnjo, poznamo vedenje potrošnikov, preko vedenja potrošnikov je mogoče določiti njihove potrebe, saj je vedenje potrošnikov usmerjeno v zadovoljitev njihovih potreb. Z dobljenimi podatki sem sestavil lestvico potreb, ki v povprečju prevladujejo med delovno aktivnim prebivalstvom in so značilni samo za delovno okolje v RS. Vzorec potreb, značilen za zaposlene v RS, v nadaljevanju odgovarja na vprašanja:

1. kakšne potrebe prevladujejo v povprečju;
2. kakšne potrebe imajo v povprečju najvišjo prioriteto zadovoljitve;
3. kako so te potrebe v povprečju zadovoljene.

3.1 Potrošnja dohodka

Dohodek pri osebah, zaposlenih s polnim delovnim časom v RS, se razdeli na dve vrsti izdatkov (Statistični urad RS 2005, 249-262):

1. izdatki za življenjske potrebščine, obsegajo 89% višine dohodka;
2. drugi izdatki², ki niso del potrošnih izdatkov, obsegajo 11% višine dohodka.

V večini primerov na izdatke, ki spadajo v postavko drugi izdatki, nimamo vpliva, saj so to večinoma izdatki, ki so zakonsko določeni in jih moramo plačevati. Obravnava potreb zaposlenih v RS temelji na prvi postavki, izdatki za življenjske potrebščine. Za te izdatke osebe, zaposlene s polnim delovnim časom, namenijo največ dohodka. Ta postavka predstavlja njihove najpomembnejše potrebe, zaposleni ji v povprečju namenijo 89% vseh svojih denarnih sredstev.

² Drugi izdatki obsegajo: davke, samoprispevke, varčevanje, denarne prenose, darila, življenjsko zavarovanje, prostovoljno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, denarne kazni za prekrške in nadomestila škode.

Tabela 3.1 Potrošnja dohodka oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom

1	Hrana, brezalkoholne pijače, alkoholne pijače, tobačni izdelki	18,4%
2	Transport (nakup, servisiranje vozil + razne vozovnice in karte)	15,2%
3	Zdravje, rekreacija in kultura	11,4%
4	Stanovanje, voda, elektrika, plin in drugo gorivo	10,4%
5	Različne dobrine in storitve*	9,8%
6	Oblačila in obutev	7,7%
7	Pohištvo, gospodinjska oprema in storitve za gospodinjstvo	6,1%
8	Hoteli, kavarne in restavracije	5,2%
9	Storitve za izobraževanje, komunikacije	4,9%

* Različne dobrine in storitve so: osebna nega, osebni predmeti, storitve socialnega varstva, zavarovanje, finančne storitve, druge storitve.

Vir: Statistični urad RS 2005, 249-262.

Potrebe, rangirane s pomočjo Maslowove teorije potreb, kažejo na kakšnih hierarhičnih nivojih se osebe, zaposlene s polnim delovnim časom, vsak dan trudijo zadovoljevati svoje potrebe.

1. Za zadovoljitev osnovnih fizioloških potreb (hrana, brezalkoholne, alkoholne pijače, tobačni izdelki, zdravje, rekreacija in kultura, stanovanje, voda, elektrika, plin in drugo gorivo, oblačila in obutev) porabijo 47,9% višine svojega dohodka.
2. Za zadovoljitev potrebe po varnosti (transport, različne dobrine in storitve, pohištvo, gospodinjska oprema in storitve za gospodinjstvo) porabijo 31,1% višine svojega dohodka.
3. Za zadovoljitev potrebe po druženju (zdravje, rekreacija in kultura, hoteli, kavarne in restavracije) porabijo 16,6% višine svojega dohodka.
4. Za zadovoljitev potrebe po ugledu (transport, zdravje, rekreacija in kultura, stanovanje, voda, elektrika, plin in drugo gorivo, različne dobrine in storitve, oblačila in obutev, pohištvo, gospodinjska oprema in storitve za gospodinjstvo, hoteli, kavarne in restavracije) porabijo 65,8% višine svojega dohodka.
5. Za zadovoljitev potrebe po samouresnitvi (storitve za izobraževanje, komunikacije) porabijo 4,9% višine svojega dohodka.

V skladu s potrošnjo dohodka je mogoče sklepati, da zaposleni zadovoljujejo istočasno več potreb, na več nivojih hkrati. Potrebe se prepletajo in dopolnjujejo. Kot primer lahko navedem potrebo po stanovanju, ta obstaja kot potreba na osnovni, fiziološki ravni; stanovanje je prostor, ki nam nudi zavetje, osnovne pogoje za življenje, istočasno se potreba po stanovanju pojavi tudi na višjih nivojih. Na nivoju potreb po ugledu je stanovanje v elitnih soseskah zagotovilo ugleda v družbi. Danes obstaja veliko rekov in pregovorov, ki pravijo: »Si to, kjer živiš. Si to, kar voziš. Si to, kar nosiš. Si to, kar ješ.« Ljudje tovrstne miselne vzorce jemljejo resno in se ravnajo po njih. Tako lahko potreba, ki je bila na začetku izključno potreba po ugledu, kasneje postane tudi potreba po druženju, varnosti ali celo osnovna fiziološka potreba. Zgodi se, da taka oseba ne zna več živeti brez tovrstnih potreb, saj bi v nasprotnem primeru lahko izgubila vse, ves ugled v družbi, za kar si je dolga leta prizadevala.

3.2 Potrošnja časa

Drugi del potrošnje oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom v RS, sem določil s porabo časa, ki ga zaposleni porabijo za zadovoljitev svojih potreb. Po porabi časa je mogoče sklepati, da bo posameznik porabil največ časa za opravljanje tistih aktivnosti, ki bodo zadovoljile njegove potrebe z največjo prioriteto zadovoljitve. Višjo prioriteto zadovoljitve kot jo ima pri posamezniku določena potreba, več časa bo posameznik porabil, da jo zadovolji.

Tabela 3.2 Potrošnja časa oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom

	Porabljen čas	Moški	Ženske
1	Spanje	8 ur 3 min	8 ur 4 min
2	Zaposlitev	5 ur 29 min	4 ure 42 min
3	Skrb za gospodinjstvo in pomoč drugim gospodinjstvom	2 uri 5 min	3 ure 34 min
4	TV (gledanje televizije)	2 uri 3 min	1 ura 27 min
5	Uživanje obrokov	1 ura 24 min	1 ura 18 min
6	Pot, potovanje*	1 ura 18 min	1 ura 14 min
7	Osebna nega**	1 ura 7 min	1 ura 2 min
8	Družabno življenje	56 min	53 min
9	Kultura, šport, konjički	45 min	30 min
10	Skrb za družino	16 min	39 min
11	Drugi množični mediji	21 min	22 min
12	Udeležba na prireditvah,	7 min	7 min

	verske aktivnosti		
13	Študij	4 min	6 min
14	Drugo, nedoločeno	2 min	2 min

* Pot, potovanje: tukaj je zajet ves čas, ki ga oseba porabi dnevno za potovanje (prevoz na delo, pobiranje otrok v šoli, vožnja do trgovine).

** Pod osebno nego so vključene vse naše aktivnosti, ki zadevajo osebno nego telesa. To so umivanje, britje, toaleta ter ostala opravila za ohranjanje higiene.

Vir: Statistični urad RS 2005, 249-262.

Potrebe, rangirane s pomočjo Maslowove teorije potreb, kažejo na kakšnih hierarhičnih nivojih se osebe, zaposlene s polnim delovnim časom, vsak dan trudijo zadovoljevati svoje potrebe.

1. Za zadovoljitev osnovnih fizioloških potreb (spanje, zaposlitev, skrb za gospodinjstvo in pomoč drugim gospodinjstvom, uživanje obrokov, pot, potovanje – transport, osebna nega, skrb za družino) porabijo moški 19 ur 42 minut, ženske pa 20 ur 33 minut svojega časa na dan.
2. Za zadovoljitev potrebe po varnosti (zaposlitev, skrb za gospodinjstvo in pomoč drugim gospodinjstvom, skrb za družino) porabijo moški 7 ur 50 minut, ženske pa 8 ur 55 minut svojega časa na dan.
3. Za zadovoljitev potrebe po druženju (zaposlitev, TV, družabno življenje, kultura, šport, konjički, skrb za družino, drugi množični mediji, udeležba na prireditvah, verske aktivnosti) porabijo moški 9 ur 57 minut, ženske pa 8 ur 40 minut svojega časa na dan.
4. Za zadovoljitev potrebe po ugledu (zaposlitev, skrb za gospodinjstvo in pomoč drugim gospodinjstvom, TV, osebna nega, družabno življenje, kultura, šport, konjički, drugi množični mediji, udeležba na prireditvah, verske aktivnosti) porabijo moški 12 ur 53 minut, ženske pa 12 ur 37 minut svojega časa na dan.
5. Za zadovoljitev potrebe po samouresnitvi (zaposlitev, kultura, šport, konjički, skrb za družino, študij) porabijo moški 6 ur 34 minut, ženske pa 5 ur 57 minut svojega časa na dan.

V skladu s porabo časa, ki ga zaposleni v RS porabijo za zadovoljevanje svojih potreb, je razvidno, da poteka zadovoljevanje njihovih potreb istočasno na več nivojih hkrati. Tako je lahko neka potreba prisotna v osnovnem, fiziološkem nivoju potreb in

istočasno se ta potreba lahko prenaša na višje nivoje, npr. na nivo potreb po varnosti, druženju, ugledu ali celo na nivo potreb po samouresničitvi. Kot primer lahko navedem čas, ki ga zaposlena oseba nameni zaposlitvi. To je čas, ko je zaposlena oseba aktivna na svojem delovnem mestu. Zaposlitev spada v najbolj osnovni, fiziološki nivo potreb, saj brez dohodka, ki ga zaposlena oseba prejema iz zaposlitve, ni dostojnega življenja. Istočasno nam zaposlitev zagotavlja materialno in socialno varnost. Zaposlitev omogoča izpolnitev potrebe po druženju, človek je socialno bitje, ki se rad druží in v krogu svojih sodelavcev sklepa prijateljstva. Zaposlitev ponuja ugled v družbi. Lahko pa poseže tudi na najvišji nivo potreb, to je na nivo potreb po samouresničitvi. V tem primeru zaposlena oseba opravlja zaposlitev izključno zaradi svojega osebnega poslanstva, zaposlitev ji prinaša zadovoljstvo in notranjo izpolnjenost.

3.3 Povprečne potrebe zaposlenih v RS

Z analiziranjem potrošnje dohodka in časa oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom v RS, so nastale povprečne potrebe zaposlenih. Tem zaposleni v povprečju namenijo največ pozornosti. Odločitev za ime povprečne potrebe zaposlenih je nastala na osnovi podatkov, zajetih iz Statističnega letopisa (Statistični urad RS 2005, 249-262). Na tak način zasnovane potrebe prikazujejo zgolj povprečno stanje, zanj ni nujno, da velja v konkretnih organizacijah, saj se potrebe in prioriteta zadovoljitve razlikujejo od posameznika do posameznika. Povprečno stanje je širši pojem, predstavlja miselni vzorec, ki prevladuje med zaposlenimi v RS. Povprečne potrebe zaposlenih iz tega vidika predstavljajo referenčno točko, ki je značilna samo za delovno okolje RS. Lestvica potreb razvršča različne nivoje potreb, razdeljene po prioriteti zadovoljitve, ki jo v povprečju delovno aktivno prebivalstvo pripisuje posameznim potrebam:

1. osnovne fiziološke potrebe;
2. potreba po ugledu;
3. potreba po varnosti;
4. potreba po druženju;
5. potreba po samo-uresničitvi.

Prve so osnovne fiziološke potrebe z najvišjo prioriteto zadovoljitve. Te zahtevajo od posameznika ogromno energije, časa ter ostalih sredstev. Pojavljajo se vsakodnevno in zahtevajo vsakodnevno zadovoljitev. Zadovoljujejo jih zaposleni sami s pomočjo dohodka, ki ga prejema od organizacije, kjer so zaposleni.

Kot druga na lestvici pomembnosti glede na povprečno potrošnjo se uvršča potreba po ugledu. Slovenci izražamo veliko potrebo po pozornosti, ki jo v največji meri uresničujemo skozi ugled. Pavlica v svojem članku o ugledu in pozornosti ugotavlja:

»Za ugled v družbi smo pripravljeni porabiti veliko časa, energije in visoke vsote denarja« (Pavlica 2006, 31). Ugled, ki smo ga deležni v družbi, nam krepi samopodobo in nam zagotavlja, da smo na pravi poti. Razlog, zakaj ima ugled tako visoko prioriteto zadovoljitve med zaposlenimi, se skriva v tem, da zaposleni doživljajo ugled kot potrebo, ki po njihovem mnenju še zdaleč ni zadovoljena.

Na tretje mesto se uvršča potreba po varnosti, kar je jasen znak, da še vedno veliko zaposlenih v RS išče varnost v organizaciji, okolju, družbi ali državi. To je logična posledica političnega in ekonomskega sistema, v katerem se je velika večina zaposlenih rodila in živila. Nenadnega preklopa v glavah iz prejšnjega sistema v nov sistem ni mogoče pričakovati. Zaposleni zaznavajo, da prihaja do sprememb, zaznavajo, da se organizacija, okolje, družba in država spreminjajo in da iz teh naslovov prihaja vedno manj varnosti. Počutijo se vedno bolj ogrožene in prepuščene same sebi. Iz tega raste večja prioriteta po zagotovitvi varnosti.

Potreba po druženju je jasna. Ljudje se zavedajo, da jim delo jemlje vedno več časa, da jih nov, sodoben način življenja vedno bolj okupira in da jim ostaja vedno manj časa, ki bi ga želeli porabiti za druženje.

Kot zadnja izmed potreb se je uvrstila potreba po samouresničitvi. Tej potrebi v povprečju zaposleni v RS pripisujejo najmanjšo pomembnost. Najprej je pomembno zadovoljiti najnujnejše, kratkoročne potrebe, ki so vezane neposredno na njihovo preživetje in obstoj. Potem pa, če bo še kaj časa in prostih sredstev, bodo razmišljali o zadovoljevanju dolgoročnih potreb. Potreba po samouresničitvi je brez dvoma dolgoročna, o njej ljudje razmišljajo, da lahko počaka. Zaposleni navadno zagotavljajo, da jo bodo zadovoljili, ko bodo odšli v pokoj.

Iz opravljene analize je razvidno, da zaposleni v RS pripisujejo najpomembnejšo prioriteto zadovoljitve osnovnim fiziološkim potrebam, ugledu in varnosti. Najbolj jih skrbi za zadovoljitev teh treh potreb, iz česar izhaja spoznanje, da jim delovno okolje v RS, po njihovem mnenju, slabo izpolnjuje te tri potrebe. Zaposleni jih dojemajo kot kratkoročne potrebe ali potrebe, ki zahtevajo sprotno zadovoljevanje. Veliko manjšo prioriteto zadovoljitve pripisujejo potrebi po druženju in samouresničitvi. Ti dve potrebi zaposleni razumejo kot dolgoročni potrebi, ki se jima lahko odpovejo za ceno zadovoljitve prvih treh potreb.

4 RAZISKAVA V OBRAVNAVANI ORGANIZACIJI

4.1 Obravnavana organizacija

Osnovna predstavitev organizacije in programov

Organizacija MiniGo d.o.o. Nova Gorica (družba z omejeno odgovornostjo) je bila ustanovljena leta 1990. Takrat je začela poslovati kot storitveno podjetje, ki je na domačem in tujem trgu ponujalo rabljeno pekarsko opremo in mline za moko. Danes je organizacija svoj asortiment s pomočjo svojih poslovnih partnerjev še razširila in poleg mlinov za moko, pekarske opreme, opreme za proizvodnjo testenin, opreme za slaščičarne in proizvodnjo keksov ter gastronomije, trži tudi lastno znanje. Organizacija 97% lastnega prometa ustvari v tujini. Prisotna je na trgih bivše Jugoslavije, Italije, Ukrajine, Romunije, Bolgarije in Albanije. Sedež organizacije je v Solkanu (Prvomajska ulica 126), kjer ima organizacija poslovne prostore in skladišča. Obseg poslovanja je v letu 2006 znašal približno 600.000 eurov. Ustanovitelj in direktor organizacije je Jožef Semič.

Poslanstvo

Sledimo navadam in željam inovativnih podjetnikov. S pomočjo zaupanja in investicij v znanje, zaposlene, ime, infrastrukturo ter v iskanje novih poslovnih partnerjev, zagotavljamo kakovostno izpolnitev potreb in pričakovanj naših kupcev.

Vizija

Vizija organizacije MiniGo d.o.o. Nova Gorica je ostati majhna, sodobna in napredna organizacija, ki lahko s svojo fleksibilnostjo zadovoljuje individualne potrebe svojih kupcev.

Cilji organizacije

1. povprečna letna stopnja rasti prodaje najmanj 15%;
2. donosnost kapitala najmanj 9%;
3. do leta 2012 skupaj s poslovnim partnerjem v Sloveniji zgraditi mlin za mletje moke iz izključno samo bio pridelanih žitaric;
4. do leta 2012 skupaj s poslovnim partnerjem v Romuniji zgraditi, opremiti in zagnati verigo štirih pekarn, ki bodo razširile ponudbo storitev organizacije MiniGo na tujih trgih.

4.2 Namen in opis ankete

V tretji točki diplomske naloge sem s pomočjo Maslowove teorije potreb analiziral in preučil potrošnjo oseb, zaposlenih s polnim delovnim časom v RS. V skladu z Maslowovo teorijo potreb sem dobljene rezultate razdelil v pet različnih razredov. Delitev je potekala po merilu pomembnosti zadovoljitve in sklepanja; več sredstev kot zaposleni porabi za zadovoljitev določene potrebe, večjo prioriteto zadovoljitve ima zanj ta potreba. Nastal je prvi vzorec potreb z imenom povprečne potrebe zaposlenih v RS. Drugi vzorec potreb sestavljajo prioritete potrebe zaposlenih v izbrani organizaciji. Tudi v tem primeru sem v skladu z Maslowovo teorijo potreb razdelil dobljene rezultate v pet različnih razredov. Delitev je potekala po merilu pomembnosti zadovoljitve in sklepanja, višjo prioriteto zadovoljitve kot zaposleni pripisuje posamezni potrebi, bolj je ta potreba zanj nujna in višje se uvršča v njegovi hierarhiji potreb. Namen ankete je zbrati in obdelati vse želje, ki jim zaposleni pripisujejo najpomembnejšo prioriteto zadovoljitve, ter jih razvrstiti na lestvico potreb. Na tak način sestavljena lestvica potreb predstavlja vzorec potreb, ki prevladuje v izbrani organizaciji.

4.3 Izvedba ankete

Anketni vprašalnik se deli na dva dela. Prvi del vprašalnika zbira podatke o spolu, starosti in izobrazbi. Drugi del vprašalnika je razdeljen na pet različnih segmentov. Vsak segment vsebuje štiri vprašanja, skupaj dvajset različnih vprašanj. Na vprašanja anketiranci odgovarjajo tako, da z obkrožanjem ustrezne ocene od ena do pet (ena – nepomembno, pet – zelo pomembno) izrazijo pomembnost, ki jo po njihovem mnenju ima vsako od navedenih vprašanj. Anketa je potekala na sedežu obravnavane organizacije in je zajela vseh dvajset zaposlenih oseb, razen direktorja organizacije³.

4.4 Predstavitev rezultatov

Anketa je z vprašalnikom zajela želje zaposlenih v obravnavani organizaciji. Vprašalnik je bil razdeljen na pet različnih segmentov:

1. osnovne fiziološke potrebe;
2. potreba po ugledu;
3. potreba po varnosti;
4. potreba po druženju;
5. potreba po samouresnitvi.

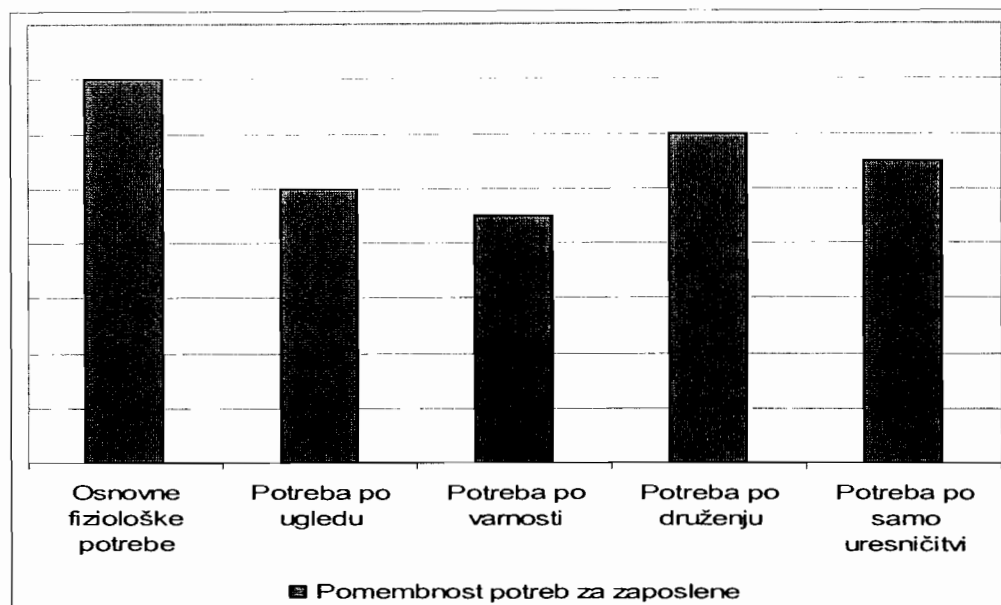
³ Anketa ni upoštevala želja in potreb direktorja, ker je ta istočasno tudi lastnik organizacije.

»Na vedenje ljudi praviloma deluje kompleksen splet številnih potreb,« meni profesor Tavčar (Tavčar 2000, 180). Kompleksnost potreb se kaže v:

1. prepletenosti;
2. zamenljivosti.

Prepletenost potreb povzroči selitev potreb iz višjih hierarhičnih nivojev v osnovni, primarni nivo. Potrebe so med sabo močno povezane, velikokrat prihaja tudi do situacij, kjer ena potreba dopolnjuje drugo. V določenem časovnem obdobju zamenljivost nadgradi prepletenost, kar pomeni, da se vse potrebe, ki so se prej prenesle iz višjih hierarhičnih nivojev, avtomatsko pretvorijo, se poistovetijo v osnovne fiziološke potrebe. Te potrebe postanejo naš način življenja ali standard, ki ga je potrebno vsak dan vzdrževati. Po mnenju profesorja Kralja se ljudje ne vedejo razumno, temveč se na zadovoljevanje potreb odzivajo impulzivno, po trenutnem navdihu in občutku (Kralj 2003, 219). V skladu s Kraljevim mnenjem je mogoče trditi, da si vsak zaposleni postavlja svoja lastna merila zadovoljitve in v skladu s temi merili sam spoznava in določa, kdaj je neka potreba v zadostni meri zadovoljena in kdaj ni. Zato nikakor ni mogoče pričakovati, da se bodo vsi zaposleni v obravnavani organizaciji obnašali enako. Prioritetne potrebe zaposlenih v obravnavani organizaciji so med sabo povezale različne prioritete in izpostavile tiste, ki so v večini izstopale. Vsako vprašanje je bilo ocenjeno s številkami od 1 do 5. Anketiranec je z obkrožanjem izrazil pomembnost, ki jo po njegovem mnenju ima vsako od navedenih vprašanj. Vsako vprašanje je lahko prineslo najmanj 1 točko in največ 5 točk. Anketni vprašalnik je vseboval dvajset vprašanj, skupno najmanj 20 točk in največ 100 točk. Točke sem pri vsakem razredu potreb, na vsakem anketnem vprašalniku, posebej seštel in dobil rezultate. Zmagal je tisti razred potreb, ki je skupno zbral največ točk. Razrede potreb sem razvrstil glede na število zbranih točk. Rezultati opravljene ankete prikazujejo stanje v obravnavani organizaciji.

Slika 4.1 Želje zaposlenih v obravnavani organizaciji



Vir: podatki so zbrani z anketo, opravljeno v obravnavani organizaciji.

Vsi zaposleni se strinjajo, da so osnovne fiziološke potrebe najpomembnejše. Zaposleni bodo najprej poskušali zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe in šele nato bodo zadovoljevali višje nivoje potreb. V osnovi so osnovne fiziološke potrebe le potreba po: hrani, pijači, obleki, obutvi, stanovanju, prevoznem sredstvu in zaposlitvi. Prepletenost in zamenljivost poskrbita, da se osnovne fiziološke potrebe nadgradijo. Potreba po hrani in pijači ni več zgolj potreba po kakršnikoli hrani in pijači ampak postane potreba po izbrani hrani in pijači. Zaradi večje osveščenosti ali privzetih navad iz okolice želi posameznik – zaposleni jesti samo zdravo, bio pridelano hrano, piti pijače brez konzervansov, barvil, umetnih dodatkov, izogiba se mesu in mesnim izdelkom. Tak način prehranjevanja ni več zgolj osnovna potreba po hrani, ampak postane del življenjskega sloga. Potreba po obleki in obutvi ni več samo potreba po kakršnikoli obleki in obutvi, navadno najcenejši, najbolj dostopni, ki nas obvaruje pred mrazom in zunanjim okoljem. Posamezniki – zaposleni si želijo, da bi jih okolje sprejelo, pohvalilo, zato se odločijo slediti modnim trendom, kupujejo veliko oblačil, obutve najrazličnejših blagovnih znamk. Stanovanje danes ni več prostor, ki nam bi nudil zaščito pred mrazom in drugimi vplivi iz okolja. Res je, da je njegova primarna naloga zagotoviti udobno bivanje, vendar je poleg tega to tudi prostor, ki je sodobno opremljen z vsemi pripomočki, luksuznim pohištvom in opremo. Stanovanje in oprema opozarjata na status posameznika – zaposlenega, ki ga ta zaseda v družbi. Enako velja za prevozno sredstvo. Pod okriljem osnovnih fizioloških potreb je mogoče razumeti

prevozno sredstvo samo kot sredstvo, ki nas je sposobno pripeljati iz kraja A v kraj B. Za posameznika – zaposlenega je prevozno sredstvo največkrat zadnji model avtomobila, ki nam služi kot osebna vizitka za predstavitve v javnosti. Zaposlitev je v današnjem času in okolju nujna za preživetje. Poleg tega je večina stvari, ki jih v življenju počnemo, povezana z zaposlitvijo in dohodkom. V razred osnovnih fizioloških potreb bi lahko uvrstili kakršnokoli zaposlitev, vendar je tudi na tem področju prišlo do sprememb. Družba je preko sprejemanja (nagrade) in izločanja (kazni, sramovanja) izoblikovala model, ki nam jasno pove, katere zaposlitve so dobre in katere ne. Tudi na tem področju se ljudje brez smisla in logike odločajo za sledenje in izpolnjevanje tega modela. Sledenje družbenemu idealu se je naselilo v osnovne fiziološke potrebe in ljudje – zaposleni ga razumejo znotraj tega okvira. Iz ugotovitev je jasno, zakaj so prav osnovne fiziološke potrebe za zaposlene tako pomembne, zakaj jim pripisujejo najvišjo željo po zadovoljitvi in zakaj jim poberejo največ časa, sredstev in energije.

Druga najpomembnejša potreba je potreba po druženju. Pri tej potrebi se odgovori po kriteriju pridobljene izobrazbe in glede na spol niso razlikovali. Do razlik je prihajalo pri starosti. Mlajši zaposleni so potrebi po druženju pripisovali večjo pomembnost kot starejši zaposleni. Mlajši zaposleni so pripisovali veliko pomembnost družabnemu življenju, druženju s prijatelji. Medtem pa so vsi starejši zaposleni pripisovali najvišjo pomembnost druženju z družino in manjšo pomembnost druženju s prijatelji, družabnim srečanjem. Vsekakor pa ostaja dejstvo, da so zaposleni postavili potrebo po druženju na drugo mesto. Za tako odločitev je mogoče iskati vzroke v zaposlitvi. Obstaja velika verjetnost, da zaposleni v okviru organizacije, na svojem delovnem mestu, ne morejo zadovoljiti potrebe po druženju, zato jo skušajo zadovoljiti izven organizacije. Za tako zadovoljitev pa jim zmanjkuje časa.

Na tretje mesto se je uvrstila potreba po samouresnitvi. Tudi pri tej potrebi se odgovori po kriteriju pridobljene izobrazbe niso razlikovali. Do nasprotij je prihajalo pri ostalih dveh kriterijih, spol in starost. Mladi zaposleni so potrebi po samo-uresnitvi pripisovali najvišje ocene. Medtem ko so starejši zaposleni, zlasti ženski spol, pripisovali samouresnitvi nižje ocene. To je pokazatelj, da so starejši zaposleni po njihovem mnenju svoje že dosegli ali so se z leti naučili pri sebi sprejemati veliko kompromisov za ceno samouresnitve. Za razliko od mladih zaposlenih, kateri niso pripravljene na kompromise in jim samouresnitev pomeni zelo veliko.

Na četrto mesto se je uvrstila potreba po ugledu. Odgovori se po kriteriju pridobljene izobrazbe niso razlikovali. Nasprotja so se pokazala pri ostalih dveh kriterijih, spol in starost. Mladi zaposleni so potrebi po ugledu pripisovali višje ocene kot starejši zaposleni. Starejši zaposleni, zlasti ženski spol, so potrebi po ugledu pripisovali nižje ocene. Po njihovem mnenju uživajo zadosten ugled ali pa so se z leti privadili svoje vloge v organizaciji. Živijo v skladu z vlogo in podobo, ki jim jo daje

njihovo delovno mesto. Za razliko od mladih, ki si želijo ugleda in jim prav ugled predstavlja eno od temeljnih sestavin znotraj samo-uresničitve.

Kot zadnja na seznamu želja zaposlenih se je uvrstila potreba po varnosti. Odgovori se po vseh treh kriterijih niso razlikovali. Ocene zaposlenih so se v razredu varnosti podeljevale dokaj enakomerno. Iz tega je mogoče sklepati, da zaposleni zaupajo organizaciji in vodstvu. Na svojem delovnem mestu se počutijo varne, kar zadovoljuje njihovo potrebo po varnosti.

5 UGOTOVITVE

5.1 Primerjava povprečnih potreb zaposlenih v RS s prioritetskimi potrebami zaposlenih v obravnavani organizaciji

Povprečne potrebe zaposlenih v RS predstavljajo vzorec potreb, ki prevladuje v povprečju znotraj delovnega okolja RS. Prioritetne potrebe zaposlenih v obravnavani organizaciji predstavljajo vzorec potreb, ki prevladuje v izbrani organizaciji. S primerjanjem teh dveh vzorcev dobi izbrana organizacija informacijo, kje se nahaja glede na povprečje. V kolikor se nahaja pod povprečjem, to pomeni, da v povprečju ostale organizacije izpolnjujejo v večji meri potrebe svojim zaposlenim, kot jih izpolnjuje obravnavana organizacija. In obratno, če se izbrana organizacija nahaja nad povprečjem, to pomeni, da izpolnjuje potrebe svojim zaposlenim v večji meri, kot jih izpolnjujejo ostale organizacije v povprečju. V prvem primeru bodo zaposleni zapuščali izbrano organizacijo, saj jim ostale organizacije nudijo boljše pogoje, kot jih ponuja izbrana organizacija. V drugem primeru bodo zaposleni ostajali v izbrani organizaciji, saj jim ta nudi boljše pogoje, uresničuje jim več potreb, kot jih nudijo ostale organizacije v povprečju.

Na prvem mestu so osnovne fiziološke potrebe. Tako zaposleni v povprečju kot zaposleni v obravnavani organizaciji se strinjajo, da imajo te potrebe najvišjo prioriteto zadovoljitve. Zaposleni na tem nivoju zadovoljujejo potrebo po dohodku in potrebo po urejenem ritmu življenja. Ta nivo predstavlja zaposlenim temeljno točko za odločanje. V kolikor sta ti dve potrebi zadovoljeni, se zaposlenim splača ostati v organizaciji. V nasprotnem primeru zaposlitev v organizaciji, ki ne izpolnjuje teh dveh temeljnih potreb, nima smisla.

Na drugo mesto se v povprečnem vzorcu potreb uvršča potreba po ugledu, kar pomeni, da zaposleni v povprečju uživajo slab ugled. V obravnavani organizaciji se ugled uvršča na četrto mesto, kar pomeni, da je ugled v obravnavani organizaciji primerno zadovoljen. Zaposleni ne čutijo, da bi si morali posebej prizadevati za ugled, saj jim ga organizacija zagotavlja v zadostni meri.

Na tretje mesto se v povprečnem vzorcu potreb uvršča potreba po varnosti. Zaposleni se v povprečju ne počutijo varne. Razloge za to gre iskati v zaposlitvah za določen čas, veliko organizacij deluje v panogah z nizko dodano vrednostjo, cena delovne sile je vedno bolj visoka, vrstijo se pritiski delodajalcev, te spremljajo okrnjene pravice delavcev. V obravnavani organizaciji se potreba po varnosti uvršča na zadnje mesto, kar je jasen znak, da se zaposleni v obravnavani organizaciji počutijo varne in zaupajo vodstvu.

V povprečju se v slovenskem delovnem okolju zaposleni ukvarjajo pretežno s prvimi tremi nivoji potreb. Jemljejo jih kot potrebe, ki jih je potrebno najprej, v kratkem roku, zadovoljiti. Pripisujejo jim največjo prioriteto zadovoljitve in se v želji, da bi zadovoljili prve tri opisane nivoje potreb, odrekajo ostalima dvema nivojema. To je tudi glavni razlog, da zaposleni v povprečju postavljajo potrebo po druženju na četrto mesto. Po njihovem mnenju je potrebno najprej zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe, nato ugled ter varnost, šele nato se je po njihovem mnenju smiselno spustiti v zadovoljevanje potreb po druženju in samouresničitvi. V obravnavani organizaciji pa se potreba po druženju uvršča na drugo mesto, kar pomeni, da ji zaposleni v obravnavani organizaciji pripisujejo veliko prioriteto zadovoljitve. Zaposleni se zavedajo da je na njihovem delovnem mestu premalo družabnih stikov, premalo se pogovarjajo, veliko je rivalstva, nevoščljivosti. Če potreba s tako visoko prioriteto zadovoljitve ni zadovoljena v zadostni meri, to povzroča konflikte in škodi organizaciji.

Na zadnje mesto se v povprečnem vzorcu potreb uvršča potreba po samouresničitvi. Zaposleni ji v povprečju namenjajo najmanjšo prioriteto zadovoljitve. Razlogi za to so podobni kot pri potrebi po druženju. V nasprotju s povprečjem se potreba po samouresničitvi v obravnavani organizaciji uvršča na tretje mesto. To pomeni, da zaposleni v obravnavani organizaciji pripisujejo potrebi po samouresničitvi visoko prioriteto zadovoljitve. Pripravljeni so delati, če jim jo zaposlitev izpolnjuje. V nasprotnem primeru bi lahko prišlo do konfliktov ali pa bi zaposleni zapustili obravnavano organizacijo.

V primerjavi povprečnih potreb zaposlenih s prioritetskimi potrebami zaposlenih je razvidno, da je obravnavana organizacija:

1. V osnovnih fizioloških potrebah enaka s povprečnim merilom.
2. V potrebi po ugledu se nahaja nad povprečnim merilom, saj je ugled v obravnavani organizaciji bolj zadovoljen kot v povprečju.
3. V potrebi po varnosti se obravnavana organizacija nahaja visoko nad povprečjem.
4. V potrebi po druženju se obravnavana organizacija nahaja pod povprečnim merilom, kar opozarja na dejstvo, da ima obravnavana organizacija na tem nivoju potreb še veliko neizkoriščenih priložnosti.
5. V potrebi po samouresničitvi se nahaja nad povprečjem, kar pomeni, da si zaposleni v okviru svoje zaposlitve v obravnavani organizaciji prizadevajo poiskati zadovoljstvo, sprostitev, osebnostno rast ter kariero.

5.2 Pomembnost poznavanja potreb zaposlenih za vodstvo obravnavane organizacije

Pomen kadrov za organizacijo

Strategija upravljanja s človeškimi viri in razvoj kadrov sta temeljni vrednoti in pomembna konkurenčna prednost vsake organizacije, ki hoče biti dolgoročno uspešna v poslovnem okolju. Predpogoj dolgoročne uspešnosti je optimalno izkoriščanje vseh razpoložljivih virov, s katerimi organizacija razpolaga. V primeru, da organizaciji uspe zagotoviti in optimalno izkoriščati vse potrebne vire, so kadri tisti vir, ki lahko naredi razliko v dodani vrednosti končnega produkta. S tega vidika so človeški viri obravnavani kot inovativen vir, ki ima zamisli, ki ustvarja in razvija znanje, s tem pa avtomatsko dviguje kakovost v delovanju celotne organizacije. Po drugi strani so kadri v organizaciji izredno kompleksen vir, katerega je izredno težko upravljati. Zapletenost upravljanja kadrov se pojavlja zaradi avtonomije in svobodne volje, ki ju vsak človek nosi v sebi. Tako so lahko kadri ključen vir ali pa najšibkejši člen v verigi. Odpoved tega člana lahko povzroči nezadovoljstvo odjemalcev in zmanjša ugled celotne organizacije. Potrebno se je zavedati, da h končnemu zadovoljstvu kupca in h konkurenčnosti pripomorejo vsi profili kadrov. Ravno razmišljanji o tem, kaj pomeni določen profil kadra za organizacijo in kaj je njegov namen, sta pomembni izhodišči v procesu upravljanja s kadrovskimi viri. V zadnjih dvajsetih letih je prišlo do izrednega porasta različnih tehnologij, te so globoko posegle v proces dela in ga temeljito spremenile. Če hoče zaposleni obvladati proces dela, mora najprej poznati tehnologijo, s katero dela, šele nato pride na vrsto poznavanje in obvladovanje procesa dela. Do prave razlike v uspešnosti poslovanja organizacije pa pride šele, ko so zaposleni, poleg tega da obvladajo proces dela, sposobni ustvarjati izboljšave na samem procesu. Pot do izboljšav ni lahka niti kratka. Od zaposlenih zahteva ustvarjalnost, inovativnost, učljivost in samostojnost pri delu. Za pripravo kadra do te stopnje potrebujejo organizacije pet do sedem let neprestanega vlaganja, preden lahko začno prvič pričakovati rezultate. Vse se odvija ob predpostavki, da organizacija natančno pozna svoje potrebe in potrebe posameznika, v katerega vlaga in ga pripravlja za določeno delovno mesto. Pri tem je potrebno upoštevati dejstvo, da so zaloge kadrov, potencialnih zaposlenih, močno omejene. Kljub temu da se vedno več ljudi izobražuje, da je veliko brezposelnih na Zavodu za zaposlovanje, v resnici primanjkuje kvalitetnih kadrov. To so tisti zaposleni, ki ustvarjajo razliko, ki so pripravljeni razvijati svoje talente, se učiti in se spreminjati s ciljem, da bi bili kos zahtevnemu obsegu dela, ki iz dneva v dan narašča.

Pričakovanja vodstva do zaposlenih

Organizacijo ustanovijo ustanovitelji – lastniki z namenom zadovoljiti svoje potrebe. V skladu s poslanstvom organizacije, ki se nanaša na uresničevanje potreb ustanoviteljev, se izbere vodstvo, ki je lahko sestavljeno iz vrst ustanoviteljev ali pa izbrano neodvisno iz zunanjih strokovnjakov. Naloga vodstva je, da skrbi za delovanje organizacije v skladu z željami ustanoviteljev. Za normalno delovanje in posledično zadovoljevanje potreb ustanoviteljev organizacija potrebuje vire. Naloga vodstva je, da organizira procese izkoriščanja virov na tak način, da je to izkoriščanje optimalno in ne ogroža obstoja organizacije. V primeru zaposlenih je optimalno delovanje organizacije vsako delovanje, ki uspešno prenaša človeški kapital iz zaposlenih na organizacijo. Pri tem je sam proces prenosa organiziran na tak način, da se ustvarja razlika med tistim, kar zaposleni dajejo, in tistim, kar v zameno prejema. Preprosto povedano, organizacija mora za svoje uspešno delovanje od zaposlenih dobiti več, kot jim daje v zameno za opravljeno delo. V tej razliki se skriva dodana vrednost, ki jo zaposleni prispeva organizaciji. Pričakovanja vodstva so v ustvarjanju čim višje dodane vrednosti pri vsakem zaposlenem. To od zaposlenih zahteva:

1. znanje, ustvarjalnost, iznajdljivost, sposobnost prilagajanja in učenja;
2. pozitiven odnos do sodelavcev, dela in kupcev;
3. določene osebnostne lastnosti;
4. samostojnost pri delu in sprejemanju odločitev;
5. čut osebne odgovornosti za kakovost dela in poslovne izide.

Velik pomen pri ustvarjanju dodane vrednosti predstavlja usklajenost osebnih potreb posameznika – zaposlenega s potrebami organizacije. Potrebe organizacije za določeno delovno mesto se avtomatično pretvorijo v zahteve, s pomočjo katerih vodstvo izbira ustreznega kandidata. Seveda ni dovolj, če organizacija pozna samo svoje potrebe in postavi na določeno delovno mesto kandidata v upanju, da bo sam sprejel zahtevane predispozicije; zaposleni pa ostane sam, prepuščen okolju, v katerem naj se znajde, kot ve in zna. Gre za nov način dojemanja pogodbe med zaposlenim in organizacijo. Vodstvo v prvi vrsti pozna potrebe organizacije; v nadaljevanju skozi razgovor, opazovanje, priporočila ali spremljanje delovnih rezultatov pa spozna potrebe posameznika, ki kandidira za določeno delovno mesto. Na ta način vodstvo spozna, kakšne potrebe ima zaposleni in ali so te potrebe v skladu s potrebami organizacije. Na primer: organizacija ponuja za določen profil kadra v primerjavi s panogo nadpovprečno plačo, a želeni kandidat si bolj kot visoke plače želi možnost izobraževanja in gibljiv delavnik. Tukaj gre za spoznavanje osebnih potreb posameznikov in za določanje, katera potreba pri posamezniku predstavlja najvišjo prioriteto. Nekoga lahko motivira

položaj ter možnost napredovanja, druge motivira izpopolnjevanje in možnost izobraževanja, mlade mame ali družine z majhnimi otroki morda najbolj motivira gibljiv delovnik in prosti čas. Na podlagi ugotovitev, kakšne potrebe prevladujejo pri posameznikih, ki jih imamo na voljo, smo potem sposobni oblikovati ustrezno kadrovsko politiko. Vse to nam v nadaljevanju olajša delovanje in vodenje različnih procesov dela. Velikokrat se zgodi, da kandidati nimajo vseh zahtevanih predispozicij ali je narava dela taka, da bo kandidat razvil zahtevane sposobnosti šele med procesom dela, ko bo že opravljal svoje delovne naloge. Zato je v tem primeru izrednega pomena ustvariti okolje, ki bo zaposlenim omogočalo, da kar najbolje uveljavijo svoje sposobnosti, in jih pri tem usmerjati, da jih ne zanese predaleč z razvojne poti, ki jo zasleduje organizacija. Običajno velja, da če imamo v organizaciji učinkovitega zaposlenega, nimamo želje po njegovi zamenjavi. Vendar je zato, da ga obdržimo, zlasti če sodi v kategorijo deficitarnih poklicev, potrebna neprestana aktivnost. Spremljati je potrebno ne samo njegovo delovno učinkovitost, temveč tudi njegove osebne potrebe in pričakovanja. Vodstvo mora imeti dovolj posluha za potrebe in težave ljudi, ki jih vodi. Zavedati se mora, da je odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije, samo odsev odnosa, ki so ga zaposleni deležni s strani organizacije. Vlaganje v zaposlene, prilagajanje procesov dela osebnim potrebam zaposlenih in vključevanje zaposlenih v pomembne razvojne korake organizacije so ukrepi, ki spodbujajo svobodno in sproščeno delovno ozračje. To delovno okolje nudi zaposlenim pogoje za osebni in strokovni razvoj, kar predstavlja pot k izpolnjevanju zahtevanih predispozicij kadrov. Po drugi strani so prav zaposleni tisti, ki znajo uspešno poplačati vloženi trud z motiviranostjo, s pripravljenostjo na nove izzive, z doseganjem nadpovprečnih rezultatov in z medsebojnim sodelovanjem.

Koristnost spremljanja potreb zaposlenih

Danes je povsem jasno, da v številnih organizacijah potrebe organizacije in potrebe posameznikov – zaposlenih še zdaleč niso usklajene. Mnogokrat se zgodi, da postaneta to dve različni stvari v navideznem ravnovesju, ki je navzven in navznoter spretno prikazano kot znak usklajenosti, v resnici pa še zdaleč ni tako. Organizacije so pod neprestanim pritiskom ustvarjanja dobička in kratkoročnih rezultatov. To gre tako daleč, da so velikokrat odločitve vodstev usmerjene v kratkoročne rezultate na škodo dolgoročnih. To je začaran krog. Kratkoročne rešitve vodijo v stanje, v katerem je zadovoljevanje njihovih potreb ogroženo. To jih prisili k vedenju, ki pravi: najprej je potrebno zadovoljiti naše potrebe, kar zagotavlja naš obstanek, šele potem lahko zadovoljimo potrebe zaposlenih; kajti če mi ne bi obstajali, tudi vaše potrebe ne bi mogle biti zadovoljene. Po drugi strani poslovno okolje od organizacije zahteva kreativnost, nova znanja, inovativne rešitve ter visoke dodane vrednosti, ki jih lahko

zagotovi samo stalen razvoj. Pri tem igrajo zelo pomembno vlogo kadri, saj je velik del teh lastnosti in sposobnosti odvisen prav od njih. Vse to privede v upravičeno spraševanje, zakaj bi mi samo dajali organizaciji in v zameno prejeli skromno zadovoljitev, ki je daleč pod pričakovanji. Da bi vodstvo lahko našlo pot iz začaranega kroga, mora priti do spremembe odnosa, do razumevanja kako, v kakšnem vrstnem redu naj poteka zadovoljevanje potreb. Vodstvo se mora vprašati, kako bo jutri sposobno zadovoljiti potrebe organizacije. Gre za spoznanje, da moramo danes poskrbeti za razvoj, če hočemo jutri zadovoljiti potrebe organizacije. Za doseg želenega cilja mora razvoj potekati na vseh področjih, tudi na področju kadrov, saj so kadri eden od pomembnih členov v verigi dolgoročne stabilnosti. Razvoj brez razvoja kadrov ni mogoč.

Ideja o razvoju organizacije na vseh področjih je zasnovana s konceptom trajnostnega razvoja organizacije. Zadovoljevanje potreb zaposlenih vodi v njihov razvoj, razvoj zaposlenih je sestavni del širšega koncepta razvoja organizacije na vseh področjih, ki jih obravnava koncept trajnostnega razvoja organizacije. Iz tega izhaja spoznanje, da je za razvoj kadrov potrebno zadovoljevati njihove potrebe. V konkretnem primeru gre za potrebe, ki so se uvrstile na prva tri mesta v opravljeni raziskavi:

1. osnovne fiziološke potrebe;
2. potreba po druženju;
3. potreba po samouresnitvi.

Če poznamo potrebe zaposlenih, vemo, kako se bodo ti obnašali. Poznamo njihovo vedenje. Preko njihovega vedenja pa smo sposobni predvideti njihovo razvojno pot v hierarhiji potreb in posledično njihov razvoj. Zaposleni v obravnavani organizaciji so postavili osnovne fiziološke potrebe na prvo mesto. Če hoče vodstvo oblikovati ustrezno razvojno politiko svojih kadrov, mora pri tem spoznati, kakšen obseg potreb zajemajo osnovne fiziološke potrebe pri posamezniku – zaposlenem. Znano je, da te potrebe sestavljajo življenjski slog, ki si ga je posameznik izbral. Zato je zelo pomembno, kaj v ta obseg posameznik uvršča, kaj pričakuje od zaposlitve in kaj mu ta omogoča.

Kakšna potreba v največji meri soustvarja življenjski slog posameznika? Morda je to višji standard, možnost napredovanja, več prostega časa, izobraževanje in gibljiv delavnik. Ko bodo zaposleni zaznali, da imajo osnovne fiziološke potrebe v zadostni meri zadovoljene, te ne bodo več na prvem mestu. Prvo mesto bo zasedla potreba po druženju. Tudi v tem primeru lahko vodstvo ukrepa že preventivno, saj pozna pot razvoja potreb. Na tej točki je potrebno poskrbeti za dobre odnose na delovnem mestu,

ustvariti tako okolje, ki bo sposobno odpravljati nesoglasja, in hitro reševati spore med zaposlenimi. Kot tretja potreba pride na vrsto samouresničitev. Za vodstvo je to znak, da zaposleni mislijo resno, da bi radi svojo izpolnitev iskali znotraj organizacije. Istočasno je samoizpolnitev zaposlenih znotraj organizacije jamstvo, da bodo zaposleni ostali zvesti organizaciji. Zavezanost, zvestobo in predanost zaposlenih je mogoče pričakovati šele na tej stopnji. Prej za to še niso ustvarjeni pogoji. Cilj vodstva je, da bi čim več ljudi razvilo svojo samouresničitev znotraj organizacije. Potrebi po varnosti in ugledu sta zadovoljeni. Po Maslowovi lestvici potreb sta varnost in ugled nižje rangirani od samouresničitve. V izbrani organizaciji pa je samouresničitev uvrščena pred varnost in ugled, kar pomeni, da sta ti potrebi uresničeni in zato po mnenju zaposlenih zaslužita manjšo pozornost kot pa samouresničitev.

Na tem mestu je potrebno opozoriti na napako, ki jo dela veliko vodstev. Ta vodijo svoje zaposlene enako, z istimi merili, in vsem zaposlenim uresničujejo določeno mero standardiziranih potreb, ki so bolj prilagojene ozkim pravilom in zastareli politiki, kot pa razvoju posameznika. Vedno bolj prihaja do izraza nov pristop, ki zagovarja načelo zmanjševanja stroškov poslovanja z vlaganjem v zaposlene. Nenazadnje mora vodstvo predvideti, koliko stroškov v zvezi z zaposlenimi utegne prihraniti, če se odloči za vlaganje v potrebe zaposlenih. Ti stroški so:

1. stroški fluktuacije, ki znašajo 2,5 kratnika plače zaposlenega;
2. nizka storilnost, ni motivacije za delo;
3. slaba kvaliteta dela, stroški reklamacij, izmeta;
4. stroški nadzora in kontrole;
5. ni zavezanosti, delo ostaja nedokončano, stroški zamud, penali;
6. izguba potencialnih strank, poslov, kupcev;
7. nizek ugled organizacije v okolju;
8. slaba reklama, slab prvi vtis.

Ob upoštevanju vseh možnih stroškov, ki bi utegnili izvirati iz nezadovoljnih zaposlenih, se vodstvu resno splača premisliti, kaj si želijo in kaj je tisto, kar potrebujejo. Odločati se v škodo dolgoročnih koristi, če obstaja možnost, da bodo kratkoročni rezultati ogroženi, pomeni prelagati breme odgovornosti in vso problematiko, ki je s tem povezana, na jutri, v upanju, da bodo ti problemi nekoč izginili. Taka smer razvoja ne spodbuja inovativnosti in pridobivanja konkurenčnih prednosti. Prava smer razvoja je spoprijeti se z odgovornostjo in z razumevanjem potreb zaposlenih obogatiti proces dela.



6 SKLEP

Z razvojem tehnologije narašča zahtevnost dela, ki od zaposlenih zahteva, da so na svojem delovnem mestu fleksibilni, prilagodljivi in čutijo pripadnost do organizacije, v kateri so zaposleni. Koncept trajnostnega razvoja na področju kadrov obravnava zaposlene kot dragoceno vrednost, s katero dosega konkurenčne prednosti, za katero je potrebno skrbeti in jo razvijati do njenega polnega potenciala. Trajnostni razvoj na področju kadrov ima smisel, če so zaposleni tesno povezani z organizacijo in ostajajo v njej na dolgi rok. Vlaganje v zaposlene je eden od načinov, ki motivira in usposablja zaposlene za svoje delo. Spodbuja jih k aktivnosti in k prevzemanju odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije. Zaposlenim daje občutek varnosti in jim zagotavlja, da se v okviru organizacije lahko razvijajo ter zadovoljujejo svoje potrebe. Po drugi strani pa prihaja do vse večje potrebe po povezovanju kariernega planiranja posameznikov s strateško poslovnimi potrebami v organizaciji. Če hoče organizacija uspešno izpeljati zastavljeno poslovno strategijo, mora zaupati svojim zaposlenim in resno računati nanje, da bodo s svojo dolgoročno prisotnostjo in veščinami kos zastavljeni nalogi. To lahko doseže samo pod pogojem, da vlaga v zaposlene, oziroma da uresničuje osebne potrebe svojim zaposlenim.

V skladu s ciljem diplomske naloge nastale ugotovitve potrjujejo tezo, da so zaposleni vedno bolj zvesti svojim potrebam ne pa organizaciji. Bolj kot raste moč zaposlenim – njihova moč temelji na znanju, ki ga dajejo organizaciji – bolj se zavedajo svojih potreb in izražajo večjo težnjo po zadovoljitvi le-teh. To pomeni, več znanja kot ima zaposleni, pomembnejši bo za organizacijo in v večji meri bodo njegove potrebe vplivale na trajnostni razvoj le-te. Za organizacijo je pomembno, da zavestno vzpodbuja osebne potrebe zaposlenih in jih, v okviru usmerjenega načrtovanja, v razumni meri zadovoljuje. To pomeni, da organizacija podpira svoje zaposlene, jih usmerja ter jim pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev. To je tudi edini način, ki omogoča obema preživetje. Organizacije, ki ne upoštevajo osebnih potreb svojih zaposlenih in sledijo zgolj lastnim interesom, so deležne visoke fluktuacije med kadri. Z vedno večjim poudarkom na znanju, kot temeljni vrednoti podjetništva, narašča pomen zaposlenih v organizaciji. Trendi razvoja nakazujejo, da bo konkurenčna prednost organizacij v prihodnosti temeljila na kadrih in razvijanju njihovih talentov. Da bi v ljudeh razvili čim več znanja in sposobnosti, bo potrebno prenesti pozornost iz ozkih potreb organizacije na potrebe zaposlenega. Zaznavanje in razumevanje potreb zaposlenih olajša vodenje ter povečuje vpliv organizacije na aktivnost zaposlenih. Zadovoljene potrebe zaposlenih povečujejo zaupanje zaposlenih v organizacijo, vplivajo na zadovoljstvo in krepijo delovno vzdušje. Zaupanje, zadovoljstvo in delovno vzdušje posledično vplivajo na

Sklep

večjo storilnost zaposlenih in znatno pripomorejo k izkoriščanju potenciala, ki ga zaposleni lahko ponudijo organizaciji.

LITERATURA

- Alexander, Graham. 2006. If your people are your biggest asset, why don't they know who you are. *Leader to Leader*, Winter: 18-23.
- Bavec, Cene. 2001. *Uvod v teorijo organizacije: prosojnice s predavanj*. Koper: Visoka šola za management.
- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost podjetja – strukture*. Koper: Fakulteta za management.
- Bavec, Cene. 2005. *Uvod v management: prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Belak, Janko in soavtorji. 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Maribor: MER Evro center, Gubno.
- Covey, Stephen R. 1998. *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Delo.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Goldsmith, Marshall in Kelly Goldsmith. 2006. Helping people achieve their goals. *Leader to Leader*, Winter: 24-29.
- Gombrich, Ernst H. 1991. *Kratka svetovna zgodovina za mlade bralce: od pradavnine do sedanjosti*. Ljubljana: DZS.
- Grant, Wendy. 2004. *Vsakdanji nesporazumi: kako se jim izogniti ali jih razrešiti*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gross, Stefan F. 2001. *Umetnost inteligentnega sporazumevanja: izostrite občutek za medčloveške odnose*. Ljubljana: DZS.
- Guttman, Howard M. 2005. Partnering to solve team problems. *Leader to Leader*, Summer: 16-20.
- Haughton, Laurence. 2005. Creating hot teams. *Leader to Leader*, Fall: 7-12.
- Holliday, Chad, Stephan Schmidheiny in Philip Watts. 2002. *Walking the talk: The Business Case for Sustainable Development*. Berrett – Koehler.
- Irwin, Alan. 1995. *Citizen Science: A Study of People, Expertise and Sustainable Development*. Routledge.

Literatura

- Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lepak P., David in Scott A. Snell. 1999. *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. The Academy of Management Review, volume 24, No.1: 31-48.
- Malmborg, Fredrik. 2003. *Conditions for regional public – private partnerships for sustainable development – Swedish perspectives*. European Environment, volume 13, issue 3: 133-149.
- Maslow H., Abraham. 2000. *The Maslow Business Reader*. John Wiley and Sons.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Pavlica Krajnc, Milan. 2006. Zakaj kupujemo nepremičnine. *Podjetnik*, marec, 31.
- Platon. 1976. Država. Prev. Jože Košar. Ljubljana: DZS.
- Različni podatki in gradiva zbrani v organizaciji Mini Go d.o.o. Nova Gorica.
- Rondinelli A., Dennis in Michael A. Berry. 1999. *Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development*. Kenan – Flagler Business School, University of North Carolina. http://www.greeningofindustry.org/gin1999/rondinelli%20_berry.pdf.
- Sang, Kim H. 2001. *Tisoč in en način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
- Sharkie, Rob. 2003. *Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage*. Journal of Knowledge Management, issue 1: 20-31.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Stanley, Thomas J. in William D. Stanko. 2004. *Sosed milijonar: presenetljive skrivnosti ameriških bogatašev*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2005. *Statistični letopis Republike Slovenije: življenjska raven, anketa o porabi v gospodinjstvih*: 249-262.

- Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*: skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja*: management ekspertnih organizacij. Koper: Fakulteta za management.
- Turner, Colin. 2001. *Kako do uspeha*: nasveti za poslovni in osebni uspeh. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Vrčko, Matjaž in Bojan Erjavšek. 1998. *Drugačen način organiziranja podjetij*: organiziranje podjetja po delavnih skupinah – temeljnih enotah dela ali mini družbah. Ljubljana: Biro Praxis.
- Weaver E., Paul, Leo Jansen, Geert Van Grootveld, Egbert Van Spiegel in Philip Vergragt. 2000. *Sustainable Technology Development*. Greenleaf Publishing.
- Whitmire, Kathy. 2005. Leading through shared values. *Leader to Leader*, Summer: 48-54.



PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Prologa 2 Najboljši delodajalci usklajujejo kadrovske in poslovne strategije

Priloga 3 Kako ustvariti dobro blagovno znamko delodajalca?

Priloga 4 Hladni slovenski managerji

...



ANKETNI VPRAŠALNIK

Lepo pozdravljeni.

Sem Uroš Saksida, študent Fakultete za Management. S pomočjo anketnega vprašalnika zbiram podatke, ki jih bom uporabil izključno samo za pisanje diplomske naloge. Za prijaznost in pripravljenost sodelovati se vam že vnaprej zahvaljujem. Anketa je anonimna.

Spol: M / Ž, starost: let

Izobrazba:

- I. končana osnovna šola
- II. končana srednja ali poklicna šola
- III. pridobljena visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- IV. magisterij, doktorat

Na vprašanja odgovorite tako, da z **obkrožanjem ustrezne ocene** od 1 do 5 (1-nepomembno, 5-zelo pomembno) izrazite pomembnost, ki jo po vašem mnenju ima vsako od navedenih vprašanj.

1	Vaše počutje in zdravstveno stanje.	1	2	3	4	5
2	Preventivno ohranjanje zdravja in psiho-fizične kondicije.	1	2	3	4	5
3	Osebna nega.	1	2	3	4	5
4	Dobri in kvalitetni pogoji bivanja (udobno stanovanje).	1	2	3	4	5
5	Idealna zaposlitev (zaposlitev, ki izpolnjuje vsa vaša pričakovanja).	1	2	3	4	5
6	Vzdrževanje vašega premoženja.	1	2	3	4	5
7	Zadovoljitev vaših nakupovalnih navad.	1	2	3	4	5
8	Priznanja in pohvale iz okolice, kadar dobro opravite svojo nalogo (delo).	1	2	3	4	5
9	Stalna zaposlitev.	1	2	3	4	5
10	Varna in brezskrbna upokojitev.	1	2	3	4	5
11	Skrb za gospodinjstvo in pomoč drugim gospodinjstvom.	1	2	3	4	5
12	Spremljanje politike, delo vlade in svetovni trendi.	1	2	3	4	5
13	Druženje s prijatelji, družabna srečanja.	1	2	3	4	5
14	Rekreacija in kultura.	1	2	3	4	5
15	Gledanje TV-ja in spremljanje drugih množičnih medijev.	1	2	3	4	5
16	Skrb za družino.	1	2	3	4	5
17	Pomembnost izobrazbe.	1	2	3	4	5
18	Želja po znanju.	1	2	3	4	5
19	Prosti čas, konjički, hobiji.	1	2	3	4	5
20	Početi stvari iz notranjega zadovoljstva.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje.



[P] Najboljši delodajalci usklajujejo kadrovske in poslovne strategije

MOTIVACIJA IN PRIPRAVLJENOST, DA ZAPOSLENI OSTANEJO V PODJETJU TUDI MED KRIZO, STA V TEH PODJETJIH VEČJI

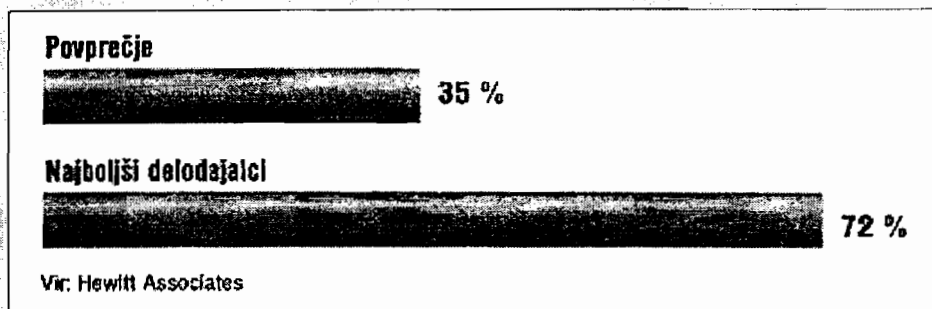
Barbara Luckmann Jagodič iz slovenske podružnice podjetja **Hewitt Associates**, ki izvaja znano svetovno raziskavo o najboljših delodajalcih, bo jutri na Dnevih kadrovske delavce v Portorožu (v organizaciji **GV Izobraževanja**) predstavila rezultate omenjene raziskave, opravljene v Avstriji. Poleg tega, da najboljši delodajalci kadrovske funkcije usklajujejo s poslovno strategijo, kar vpliva na večjo motiviranost zaposlenih, so rezultati pokazali še niz drugih lastnosti, ki vplivajo na delovno uspešnost. Raziskavo v prihodnje načrtujejo tudi v Sloveniji.

Lestvico najboljših delodajalcev, ki jo v ZDA v sodelovanju z revijo Fortune izvajajo od leta 1997, od lani pa tudi v Evropi, oblikujejo na podlagi treh različnih vprašalnikov, ki jih izpolnijo zaposleni, kadrovniki in najvišje vodstvo. Z vprašalnikom za zaposlene merijo njihovo zadovoljstvo s ključnimi dejavniki, ki vplivajo na opravljanje dela (nagrajevanje, odnosi, kultura, kadrovske postopke, ravnotežje med delom in osebnim življenjem), kadrovniki izpolnijo vprašalnik o kadrovske postopkih (najemanje novih sodelavcev, orientacijski programi, programi nasledstva, politika nagrajevanja), vprašalnik najvišjega vodstva pa se nanaša na strateška vprašanja podjetja in pomen kadrovske funkcije.

Na podlagi teh treh vprašalnikov ugotovimo, koliko se pogledi vseh treh ravni ujema, pravi Jagodičeva in poudarja, da so raziskave pokazale jasno povezavo med večjim ujemanjem in večjo poslovno uspešnostjo. Poleg opisanega kazalnika ujemanja (alignment) pri sestavljanju lestvice upoštevajo še tako imenovano zavezanost zaposlenih (engagement).

ZAVEZANOST ZAPOSLENIH JE PRI NAJBOLJŠIH DELODAJALCIH DVAKRAT VIŠJA

DELEŽ ZAPOSLENIH, PRI KATERIH JE BILA UGOTOVLJENA NAJVIŠJA
STOPNJA ZAVEZANOSTI PODJETJU



V različnih podjetjih na zavezanost vplivajo različni dejavniki

Jagodičevi se prednost njihove metode zdi ravno v tem, da ne merijo le zadovoljstva zaposlenih, ampak tudi, kakšen je vpliv posameznih dejavnikov zadovoljstva na njihovo zavezanost podjetju. Zaposleni je namreč v podjetju lahko zadovoljen, a to še ne pomeni, da se bo bolj potrudil pri svojem delu. Poleg tega je merjenje zavezanosti po mnenju Jagodičeve pomembno še zaradi dveh razlogov - podjetja se med seboj razlikujejo, zato ni smiselno posploševati, da je vpliv posameznih dejavnikov vsepovsod enak, nekatera podjetja pa lahko določenim dejavnikom napačno pripisujejo večji vpliv, kot ga v resnici imajo. Tako na primer ugotovijo, da je zadovoljstvo zaposlenih z odnosi 70-odstotno, s plačami pa le 50-odstotno, in začnejo spreminjati sistem nagrajevanja, pri tem pa se ne zavedajo, da je vpliv zadovoljstva z odnosi na zavezanost veliko višji od vpliva zadovoljstva s plačo. Hewittove raziskave namreč kažejo, da če bi vsi zaposleni postali zadovoljni s plačami, bi to lahko vplivalo le na 2,6-odstotno povečanje zavezanosti. Če postanejo zadovoljni z odnosi, to lahko vpliva na 11,2-odstotno povečanje zavezanosti.

Večja zavezanost prinaša boljše delovne uspehe

Jagodičeva poudarja, da pri uvrstitvi na lestvico ne gre samo za zunanjo podobo podjetja, saj večje zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih vplivata na izboljšanje delovnih rezultatov. Večja zavezanost po besedah Jagodičeve pomeni, da se zaposleni bolj identificirajo s podjetjem, pozitivno govorijo o podjetju in njegovih proizvodih pred strankami, priporočajo podjetje tistim, ki iščejo zaposlitev, ter so bolj zvesti (86 odstotkov zaposlenih pri najboljših delodajalcih namerava v podjetju ostati še vsaj eno leto, 79 odstotkov pa tudi več), kar so vse dejavniki, ki vplivajo na boljše delovne rezultate.

Najboljši delodajalci imajo manj kadrovskih programov, a so učinkovitejši

V primerjavi z drugimi podjetji imajo najboljši delodajalci manj kadrovskih programov, ki pa so usmerjeni na potrebe zaposlenih (fleksibilen delovni čas in delovno mesto) in so zato bolj učinkoviti, razlaga Jagodičeva. Raziskave tudi kažejo, da najboljši delodajalci prostovoljno zapusti manj zaposlenih, da so manj naklonjeni odhodu tudi med krizo, da prosta delovna mesta večkrat zapolnijo z notranjimi kot z zunanji kandidati in da novozaposlene izobražujejo o kulturi podjetja. Poleg tega po izkušnjah Hewitta naziv najboljši delodajalec privlači najboljše mlade kadre, ki iščejo zaposlitev.

Področja, na katerih se najboljši delodajalci občutno razlikujejo od preostalih

- Plača in nagrajevanje: petina več zaposlenih meni, da so ustrezno udeleženi pri finančnem uspehu;
- Kultura: petina več zaposlenih obravnava etiko in načela kot pomemben del podjetja, 10 odstotkov več pa jih brez težav in z veseljem zadovoljuje stranke;
- Izobraževanje: najboljši delodajalci v povprečju namenijo 40 odstotkov več ur izobraževanju zaposlenih kot preostala podjetja;
- Kadri: najboljše delodajalce v povprečju prostovoljno zapusti skoraj 40 odstotkov manj zaposlenih;
- Vodstvo in odnosi: 14 odstotkov več zaposlenih navaja, da od vodstva prejema povratne informacije o doseganju ciljev, 12 odstotkov več pa jih meni, da lahko na podlagi teh informacij izboljšajo delovno uspešnost.



Kako ustvariti dobro blagovno znamko delodajalca? (2. del)



Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) ugled opredeljuje kot: 'zelo dobro mnenje, ki ga ima več ljudi o kom zaradi njegovih lastnosti, dejanj'.

V primeru uglednega podjetja z dobro oblikovano blagovno znamko delodajalca to pomeni, da je podjetje znano kot odličen delodajalec oz. odlično delovno mesto (ang. great placeto work) in kot izborni delodajalec (ang. employer of choice). Taka organizacija v primerjavi s konkurenco v svoje vrste z lahkoto pritegne primerne, ustrezne kandidate.

Kako oblikovati blagovno znamko delodajalca

Oblikovanje oz. ustvarjanje blagovne znamke delodajalca je dolgotrajen in kontinuiran proces. Dober ugled se ne oblikuje čez noč. Podjetje si mora znova in znova prizadevati, da na trgu dela ustvari zelo dobro mnenje o sebi. Vzpostavljajte dobrega mnenja oz. grajenje ugleda pa pomeni skrbno premišljeno in načrtovano oblikovanje vseh oglašnih sporočil, ki se pojavljajo v medijih, skrbno oblikovanje vsebine in videza zaposlitvenih oglasov podjetja, vseh člankov v medijih, oblikovanje spletne strani podjetja, vseh sponzorstev podjetja in še bi lahko naštevali. Organizacija mora torej preudarno pretehtati, kako se želi prikazati v javnosti, in nato dosledno razvijati mnenje o sebi.

Seveda neka dosežena raven zelo visokega ugleda na trgu dela nikakor ne pomeni, da organizacija lahko zaspi na osvojenih lovorikah. Nikakor ne! Organizacija mora zmeraj biti usmerjena v prihodnost in podreti mostove, ki vodijo v preteklost. Stik s preteklostjo je dopuščen le do tolikšne mere, kolikor se veže na vzdrževanje in nadgrajevanje osvojenih kakovosti. Z drugimi besedami: dober ugled oz. dobro razvito blagovno znamko sebe kot delodajalca mora organizacija negovati kot punčico svojega očesa – dan za dnem, znova in znova. To je proces, ki se nikoli ne konča. S tovrstnim premišljenim pristopom pa se organizacija slej ko prej oblikuje v »limanice«, na katere se »lovijo« najustreznejši kandidati za zaposlitev.

Značilnosti kakovostnega procesa oblikovanja blagovne znamke (BZ) delodajalca

- Dobro oblikovana BZ delodajalca mora pri kandidatih za zaposlitev sprožiti intelektualno radovednost in potrebo po takojšnji »akciji«. Pri potencialnih sodelavcih morate vzbuditi željo po tem, da obiščejo vašo spletno stran, da kogar koli, ki vas pozna, povprašajo o mnenju o vas, da se javijo na vaš oglas ali se vam celo sami ponudijo za delo.
- BZ delodajalca se mora dotakniti posameznikovega uma, srca in predvsem njegovih sanj – promovirati se morate kot takšno delovno okolje, o kakršnem je nekdo le sanjari.
- To, s čimer se kot delodajalec predstavljate navzven, mora nujno biti v skladu z občutenjem in doživljanjem vaših obstoječih zaposlenih.
- BZ delodajalca mora biti tudi v skladu z vsemi drugimi sporočili oddelka za korporativno komuniciranje (PR) in oglasi za storitve podjetja.
- Ponujati mora zelo mikaven razlog, da bo

nekdo želel delati pri vas (npr. ste vodilni na svojem področju, oblikujete smernice, spreminjate svet in razmišljanje na nekem področju, ste zazrti v prihodnost ipd.)

- Dobro razvita BZ delodajalca mora dajati vtis, da je delati pri vas zabavno, izziv, nagrada za zaposlenega in da se ta vsak dan znova rad vrača na svoje delovno mesto.
- Sporočilo, ki ga kot delodajalec o svoji organizacijski kulturi, slogu vodenja podjetja, priložnostih, ki se ponujajo zaposlenim, projektih, ki tečejo pri vas, pošiljate navzven, mora dajati vtis, da je »vsakomur v ponos delati pri nas«.
- Premišljeno oblikovanje BZ delodajalca mora kandidata nekako »prisiliti« v to, da začne podjetje, v katerem je trenutno zaposlen, primerjati z vašim podjetjem.
- Vaši organizaciji nikakor ne sme manjkati nadvse privlačen slogan.
- BZ delodajalca mora kandidatom na trgu dela predstavljati miselni izziv in jih pripraviti do tega, da začnejo razmišljati o svoji prihodnji karieri.



Ali vas zanima, kaj si o vas mislijo tisti kandidati, ki so najustreznejši za zaposlitev pri vas? Odgovor najdete v raziskavi Najbolj zaželeni delodajalci, ki vam nudi:

- **analizo trga dela** – kako razmišljajo segmenti trga dela, ki vas najbolj zanimajo (npr. komercialisti ali informatiki ali ...),
- **trenutno stanje vaše blagovne znamke** – kako vas vidijo iskalci dela, kaj jih pri vas moti, katere segmente trga dela najbolj pritegnete,
- **navodila za naprej** – kako komunicirati s trgom dela v prihodnje, da boste pritegnili take kandidate, ki si jih najbolj želite v svojem podjetju.

Več o raziskavi na strani: MojeDelo.com/ugled



Hladni slovenski managerji

SLOVENSKI MANAGERJI ZNAJO DOBRO DELEGIRATI IN NADZIRATI, SICER PA PRI NEKATERIH MANAGERSKIH, POSEBNO PA VODITELJSKIH SPOSOBNOSTIH MOČNO ZAOSTAJAJO ZA TUJIMI, JE POKAZALA NEDAVNA RAZISKAVA. VEČ KOT TUJCEM JIM POMENI DOBER ZASLUŽEK, V POTREBE DRUGIH PA SE ZNAJO VŽIVETI MANJ KOT TUJI KOLEGI.

Mednarodna raziskava iz lanskega oktobra, v kateri smo skupaj s partnersko organizacijo iz Švice primerjali managerske in voditeljske lastnosti slovenskih managerjev in managerjev iz treh srednjeevropskih držav, je pokazala podobne razlike v osebnostnih lastnostih, kot veljajo tudi za splošno populacijo Slovencev v primerjavi z drugimi narodi. Poglejmo najprej, v čem se Slovenci razlikujemo od drugih primerljivih (zlasti srednjeevropskih) narodov.

Introvertirani in individualistični Slovenci

Oprli smo se na več mednarodnih primerjalnih študij, ki so jih opravili na velikih vzorcih celotne populacije in so zato rezultati dovolj verodostojni. Zanimiva je na primer primerjava med slovensko in britansko populacijo. Ta kaže, da smo Slovenci nekoliko bolj introvertirani (zaprti vase, čustveno hladni, manj pripravljeni prevzeti tveganje, refleksivnejši in odgovorni) od Britancev, ki sicer tudi sodijo med bolj introvertne narode. Naslednja razlika med populacijama se pojavlja pri razsežnostih, ki jo je psiholog Eysenck poimenoval psihotizem in je normalna osebnostna lastnost, ki je ne kaže zamenjevati s psihotično boleznijo. Kaže se predvsem v takih oblikah vedenja, kot so nestrpnost, grobost, netaktnost, egoizem, dominantnost, pomanjkanje čuta za druge, agresivnost, sumničavost, netolerantnost, celo brezčutnost. Pri tej drugi razsežnosti se še jasneje kot pri prvi pokažejo razlike, kjer Slovenci pred Britanci precej prednjačijo. Ti empirični podatki razbijajo uveljavljeni stereotip o nas kot o ponižnem, hlapčevskem narodu, saj se izkažemo za vse prej kot to.

Preseneča še podatek o večji neiskrenosti, ki se kaže v prikazovanju sebe v lepši luči od dejanske, kar je spet bolj naša značilnost kot britanska. Glede nevrotizma pa med obema populacijama ni večjih razlik. Nasploh lahko rečemo, da po tej lastnosti sodimo približno v skupino preostalih srednjeevropskih narodov.

Tudi raziskave z drugimi osebnostnimi preizkušnjami so potrdile podobne lastnosti. Zanimiv je podatek, da kažejo naši srednješolci in študenti manj kooperativnosti in skupinske usmerjenosti od nemških. Smo torej dokazani individualisti.

Nadzorujejo boljše, vodijo slabše

Oktobra lani je bila skupaj s partnersko organizacijo IMDE (Insyst Master Data Establishment) iz Švice izpeljana primerjalna študija razvitosti managerskih veščin na vzorcu 250 slovenskih managerjev in 250 tujih (kombinirani vzorec iz Avstrije, Nemčije, Švice). Raziskava je temeljila na individualnem ocenjevanju managerskih veščin. Vključeni managerji so izhajali iz različnih hierarhičnih ravni in različnih panog. Ocenjevanje

managerskega potenciala se je opravljalo z on-line orodjem PEP (Potential Evaluation Programm). Program PEP sestavlja več lestvic, ki merijo kompetence, interpersonalne sposobnosti, pogajalske veščine, sprejemanje odločitev in razumevanje vlog. Slovenske in tuje managerje smo primerjali po 14 interpersonalnih sposobnostih, od katerih je prvih šest managerskih, drugih osem pa voditeljskih (o raziskovanju med managementom in voditeljstvom pišemo v podlistku):

- ▶ Obravnava problemov, ukrepi, postavljanje ciljev, organiziranje
- ▶ Uresničevanje odločitev, uveljavljanje ukrepov
- ▶ Opravljanje nadzora, vrednotenje rezultatov
- ▶ Razmišljanje o stroških
- ▶ Delegiranje
- ▶ Nenehno izboljševanje
- ▶ Razumljivo posredovanje informacij, medsebojni pogovor, obveščanje
- ▶ Aktiviranje energije, ustvarjanje možnosti, motivacijsko vodenje
- ▶ Reševanje konfliktov
- ▶ Spodbujanje sodelavcev
- ▶ Medsebojno sodelovanje
- ▶ Pozitivno ravnanje z drugimi
- ▶ Odsotnost spletkarjenja
- ▶ Konstruktivno ravnanje s pravili igre (fair play)

Slovenski managerji presegajo tuje le v dveh lastnostih: pri opravljanju nadzora in vrednotenju rezultatov (1.) ter delegiranju (5.). Zato pa tuji managerji prednjačijo pred slovenskimi v kar devetih lastnostih: pri razmišljanju o stroških (4.) in v celotnem spektru voditeljskih sposobnosti (od 7. do 14.)! Pri treh sposobnostih - obravnavi problemov ter organiziranju (1.), uresničevanju odločitev in ukrepov (2.) in nenehnem izboljševanju (6.) pa so razlike med vzorcema zelo majhne.

Tujci prednost delu, naši zaslužku

Primerjali smo tudi managerske sposobnosti na podlagi vedenjskih kazalcev, ki smo jih merili na sedemstopenjski ocenjevalni lestvici.

Desno prikazujemo najpomembnejše rezultate pri vzorcih vedenja, kjer so se pokazale največje razlike (aritmetična sredina ocen).

Tudi ti rezultati kažejo primanjkljaj voditeljskih veščin pri slovenskih managerjih v primerjavi s tujimi. Naši managerji prednjačijo le pri želji po dobrem zaslužku (!) in opravljanju nadzora. Zanimivo, da se precej vedenjskih kazalcev sklada z ugotovitvami mednarodnih primerjalnih študij na splošni populaciji, ki smo jih opisali na začetku. Tako se potrjuje slovenska introvertiranost (na primer manjše sprejemanje tveganja, manjše zanimanje za ljudi, šibko izražanje čustev), naš pregovorni individualizem in morda celo višja stopnja psihotizma (sumničavost v odnosu do drugih, dogmatizem, predsodki, sebičnost, nestrpnost, pomanjkanje čuta za druge). Glavna voditeljska pristojnost, ki pomeni uvajanje sprememb in odprtost do novosti, je prav tako pri nas manj razvita.

Glavna naloga: Povečati odprtost za spremembe

Najpomembnejša ugotovitev je, da so naši managerji s kolegi iz srednjeevropskega kulturnega okolja (Avstrije, Nemčije, Švice) povsem primerljivi glede managerskih, tako imenovanih "trdih" veščin, so pa daleč manj razvili voditeljske, tako imenovane "mehke" veščine. Razlogi so verjetno večplastni. Po eni strani ne gre prezreti naše zgodovinske danosti, saj je bil management kot disciplina prejšnjemu družbenopolitičnemu sistemu

nedvomno tuj. Očitno pa igrajo pomembno vlogo tudi medkulturno pogojene razlike v osebnostnih lastnostih.

Tako se postavlja pred celotno slovensko družbo naloga, da najde načine, kako v organizacijah pri vodilnih kadrih razvijati tisto, kar omogoča upravljanje sprememb in večjo prilagodljivost v teh turbulentnih časih.

	Tujci	Slovenci
Timska usmerjenost	3,38	2,32
Z napakami drugih ravna konstruktivno	4	3,08
Odnos do lastnih napak	4,04	2,74
Sprejemanje tveganja	3,62	2,32
Rad dela	4,08	3,42
Želja po dobrem zaslužku	3,72	4,48
Zanima se za ljudi	3,78	3,09
Izraža čustva	4,09	2,56
Pozornost na nebesedno komunikacijo	3,7	2,76
Ceni sposobnosti in dosežke drugih	4,03	2,78
Izžareva osebno avtoriteto	3,89	3,02
Zna se izstajaviti, počuti se varno	3,82	2,79
Sedanje hoče spremeniti	3,9	2,46
Odobrava samostojnost sodelavcev v okviru splošnih ciljev in pravil	3,9	3,64
Opravlja nadzor	3,44	4,3
Je odprt za novosti	3,73	2,86
Je vsestranski	3,92	2,44
Je strpen do drugačnosti	4,23	2,79

Management in voditeljstvo

Večina avtorjev se strinja s konceptom štirih temeljnih nalog managementa: načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorom. Pri tem se pojavi vprašanje, ali gre za enovit proces, kjer je vodenje kot ožji pojem del procesa managementa, ali gre za dvoje povsem ločenih vlog. Med obema pojmomoma so namreč očitne vsebinske razlike.

Na to sta že v šestdesetih letih opozorila Katz in Kahn, ko sta management utemeljevala z avtoriteto, vodenje pa z vplivom. Abraham Zaleznik vidi vlogo managerja v regulaciji in ohranjanju sedanjega reda foto: dreamstime.com Management in voditeljstvo in institucij, kar je v sozvočju z ideali dolžnosti in odgovornosti, za voditelje pa pravi, da so neodvisni od okolja in delovne vloge. Prav zato zadnji tako vneto iščejo priložnosti za spremembo. Za management so tako značilni racionalnost in nadzor ter učinkovito reševanje problemov. Manjka pa jim empatije - sposobnosti življenja v druge. Prednost dajejo temu, kako je nekaj opravljeno. Voditelji so povsem drugačni. Pozorni so na to, kaj dogodki in odločitve pomenijo ljudem. Nagnjeni so k visokemu tveganju. Tam, kjer gre za voditeljstvo, ni mlačnosti. Obstajajo zelo intenzivna čustva podrejenih, ljubezen in sprejemanje ali sovraštvo. Takšno turbulentno ozračje povečuje individualno motivacijo.

J. P. Kotter o managementu in voditeljstvu govori kot o dveh različnih, a komplementarnih vidikih. Drug brez drugega ne moreta. Management se ukvarja s kompleksnostjo, voditeljstvo s spremembo. Prvi temelji na načrtovanju, drugi na iskanju smeri in oblikovanju vizije. Celo spoznavni procesi so pri obeh vlogah drugačni - pri managerjih opažamo logično deduktivno sklepanje, pri vodjih pa induktivno razmišljanje, iskanje medsebojne odvisnosti, povezav, vzorcev v množici informacij. Voditelji motivirajo ljudi na način, ki zadovoljuje njihove temeljne potrebe. Vodje znajo

izraziti vizijo tako, da je povezana z vrednotami drugih.

Podobno tudi David Goleman, ki ga poznamo po njegovi razvpiti teoriji o čustveni inteligenci, navaja, da je za voditeljstvo glavnega pomena prav ta. Obstajajo celo empirični dokazi, da je levji delež razlik med najboljšimi in povprečnimi managerji zaradi čustvene inteligence. Mc Clelland je ugotovil, da se cilji oddelkov lahko presežejo kar za 20 odstotkov, če imajo vodje v podjetju zadovoljivo raven čustvene inteligence! Kot najpomembnejše dejavnike čustvene inteligence navaja Goleman samospoznanje in upoštevanje lastnih čustev in motivov ter zavedanje o njihovem vplivu na druge, zmožnost obvladovanja lastnih čustev, pa še motivacijo, empatijo in socialne spretnosti. Končuje, da je čustvena inteligenca nekaj, kar vodje morajo imeti, in ne le, da je lepo, da jo imajo.

V bistvu gre za osebni razvoj vodij, ki morda res spominja na tisto, kar je že pred desetletji Abraham Maslow poimenoval samouresničenje. Pogoji zanj je zadovoljenost potreb ljudi na nižjih hierarhičnih ravneh, kaže pa se predvsem v spontanosti, kreativnosti, izraziti potrebi po pomoči in razvoju drugih, vrhunskih doživetjih, globokem razumevanju pojavov in oseb, empatiji. V ospredju je altruizem, vsakršna sebičnost ali narcisoidnost sta izključena.

Avtorica Danah Zohar pa pravi, da voditelje nove dobe odlikuje zavezanost višjim vrednotam, na primer stremljenje po blaginji in razvoju celotne družbe, prihodnjih generacij ali celotnega človeštva, nadalje zavedanje, da je posel del nečesa večjega, pa še visoka stopnja osebne zavzetosti in moralne odgovornosti ter močan občutek za medsebojno povezanost pojavov. Iz tega kratkega prikaza lahko sklenemo, da je zelo težko govoriti o ločenosti obeh vlog. Je pa res, da se težišče delovanja managerjev izoblikuje v odvisnosti od zunanjih dejavnikov, na primer hierarhične ravni, poslovno-funkcijskega področja ali narave posla, po drugi strani pa seveda tudi od notranjih osebnostnih lastnosti oziroma sposobnosti posameznika. Pri tem moramo vendarle pritrditi Golemanu, ko pravi, višja ko je hierarhična raven v organizaciji, več sestavin voditeljstva (čustvene inteligence) je treba imeti.

Avtorja: Andrej Korošak (Racio razvoj) in Rajko Novak (MRR); objavljeno v reviji Manager, april 2007 [+]