

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

SANDRA SVENŠEK

KOPER, 2013

2013

DIPLOMSKA NALOGA

SANDRA SVENŠEK



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH KOT  
REZULTAT POLITIKE ORGANIZACIJE

Sandra Svenšek

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok



## **POVZETEK**

Začetek oblikovanja vsake organizacije je v oblikovanju njene temeljne politike, ki v ožjem smislu zajema tri bistvene elemente – vizijo, poslanstvo in cilje. Pri vodenju je treba interese organizacije karseda približati interesom zaposlenim ter se povezati z njihovimi cilji in vrednotami, da se bodo zaposleni na svojih delovnih mestih počutili zadovoljne. Dejstvo je, da se mnoge organizacije ne zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji se odraža v doseganju ciljev, uspešnosti, urejenosti in ugledu organizacije.

*Ključne besede:* vizija, poslanstvo, cilji, vodenje, zadovoljni zaposleni, raziskave.

## **SUMMARY**

Forming a basic company policy is the starting point when forming a company. Basic policies encap three key elements – vision, mission and goals. As a leading figure in a company, one must bridge the gap between company interests and employee interests, know and understand the goals and values of an employee – which is the key to making an employee feel contented in the workplace. It is a fact that many organizations do not comprehend the importance of an employee's state of mind. Achieving goals, success, neatness and company reputation (quality & quantity) are all affected by how content the employee is.

*Key words:* vision, mission, goals, leading, content employees, research.

**UDK: 005.32:331.101.32 (043.2)**



## ZAHVALA

*Prvenstveno gre zahvala moji mentorici izr.prof.dr. Zlatki Meško Štok, da me je sprejela pod svoje mentorstvo in me strokovno in potrpežljivo vodila pri nastajanju diplomskega dela. Hkrati se zahvaljujem Robiju Regoršku, ki je z svojo dobro voljo in prijaznostjo bil zmeraj pripravljen priskočiti na pomoč in odgovoriti na vsa vprašanja v zvezi z študijem.*

*Posebna zahvala gre moji družini, fantu in prijateljem, ki so mi ves čas študija ter pri pisanju diplomske naloge stali ob strani, mi nudili podporo in spodbudne besede.*

*Na koncu bi se rada zahvalila podjetju Cinkarna Celje, d.d. za vpogled v njihovo delovanje in vso literaturo.*





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in opis problema	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
<b>2</b>	<b>Vloga politike organizacije</b>	<b>4</b>
2.1	Opredelitev pojma politika organizacije	4
2.2	Elementi politike organizacije	5
2.2.1	Vizija	5
2.2.2	Poslanstvo	7
2.2.3	Cilji in smotri	9
<b>3</b>	<b>Vodenje politike organizacije</b>	<b>12</b>
3.1	Opredelitev pojmov vodenje in management	12
3.2	Naloga managementa	13
3.2.1	Planiranje	13
3.2.2	Organiziranje	14
3.2.3	Vodenje	14
3.2.4	Kontroliranje	15
3.3	Naloga, značilnosti in sposobnosti vodje	16
3.3.1	Sposobnosti vodje	16
3.3.2	Naloga vodje	17
3.3.3	Znanja in lastnosti vodje	18
3.4	Stili vodenja	20
3.4.1	Demokratični-avtokratični stil	20
3.4.2	Participativni-direktivni	21
3.4.3	Usmerjenost na ljudi-usmerjenost na delovne naloge	21
3.4.4	Transakcijski in transformacijski stil	22
<b>4</b>	<b>Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih</b>	<b>23</b>
4.1	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo	23
<b>5</b>	<b>Predstavitev podjetja</b>	<b>26</b>
5.1	Naziv in predstavitev podjetja	26
5.2	Vizija, poslanstvo, cilji	26
5.3	Cinkarna kot delniška družba	27
5.4	Cinkarna in njeni zaposleni	29
<b>6</b>	<b>Raziskava vpliva vodenja politike organizacije na zadovoljstvo zaposlenih na konkretnem primeru</b>	<b>30</b>
6.1	Metodologija	30
6.2	Hipoteze	30
6.3	Analiza rezultatov	31

<b>7 Sklep .....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>45</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>48</b>

## **SLIKE**

Slika 1:	Organizacijska struktura podjetja .....	28
Slika 2:	Starost anketirancev .....	32
Slika 3:	Delovna doba v podjetju .....	32
Slika 4:	Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.....	33
Slika 5:	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.....	34
Slika 6:	Oddelki imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela .....	34
Slika 7:	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim .....	35
Slika 8:	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.....	36
Slika 9:	Vodje nas usmerjajo pri delu .....	37
Slika 10:	V organizaciji odpravljamo stile vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi .....	38
Slika 11:	Zanimanje vodstva za tisto, kar imajo zaposleni za pomembno.....	38
Slika 12:	Zahteve vodje so usklajene z navodili za delo.....	39
Slika 13:	Najpogostejši načini motiviranja .....	40

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu.....	23
Preglednica 2:	Spol .....	31
Preglednica 3:	Stopnja izobrazbe.....	32
Preglednica 4:	Zaposlitev.....	33
Preglednica 5:	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo .....	33
Preglednica 6:	Cilji organizacije so enaki ciljem zaposlenih.....	34
Preglednica 7:	Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno zastavljeni.....	35
Preglednica 8:	Vodja nas seznani s politiko podjetja.....	36
Preglednica 9:	Vodja se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela.....	36
Preglednica 10:	Vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo .....	37
Preglednica 12:	Odnosi med vodjo in zaposlenimi so dobri.....	38
Preglednica 12:	Vodja je pristojen za reševanje problemov .....	39
Preglednica 13:	Vodja pravično izkorišča moč svojega položaja.....	40



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in opis problema

*»Če vrednote in cilji podjetja niso prepoznavni, vsakomur razumljivi in če ni klime sožitja in pripadnosti med zaposlenimi, ljudje ne bodo z veseljem hodili v službo. In tudi ne pričakujte, da bodo ustvarjalni.«*

*Claus Møller – evropski guru kakovosti*

Znano je, da na organizacijo lahko gledamo z dveh vidikov, in sicer organizacijo kot instrument in organizacijo kot interesno skupino. Organizacijo ustanovijo lastniki, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje, ki ustrezajo njihovim interesom. Zato je vsaka organizacija najprej sama po sebi instrument oziroma orodje, s katerim posameznik poskuša dosegati cilje, ker pa teh ciljev ni sposoben doseči individualno, je organizacija tudi skupnost interesov. Ljudje vstopajo v organizacije, zato da bi tam bili deležni več koristi kot, pa če bi delovali izven nje. Tako lažje in varneje dosegajo cilje, ki so v skladu z njihovimi interesi. Če povzamemo, vidimo, da med tema dvema vidikoma ni velike razlike, saj enega ni brez drugega. Lastniki ustanovijo organizacijo, ker se jim to zdi najboljši način za uresničitev lastnih ciljev, ki so skladni z njihovimi interesi, iz istega razloga pa se kasneje vanjo vključijo ostali udeleženci, če ocenijo, da je to najboljši način tudi zanje. Iz tega je razvidno, da enako kot imajo delavci izjemen pomen za organizacijo, v kateri so zaposleni, ima tudi organizacija izjemen pomen za delavce, saj so ti zainteresirani, da organizacije so in ostanejo čim uspešnejše, kajti na ta način si zagotavljajo materialno eksistenco (Možina 1990, 20).

Vodstvo organizacije mora svojim zaposlenim predstaviti cilje in vrednote organizacije ter jih znati voditi, spodbujati in nagrajevati za doseganje ciljev, hkrati pa morajo interese organizacije uskladiti z interesi zaposlenih, saj bodo posamezniki vstopali v organizacijo le z namenom dosegati cilje, ki so v skladu z njihovimi interesi. Torej se mora vodja truditi za doseganje nalog in primarnih socialnih odnosov. Kot pravita Evans in Russell (1992, 170), si voditelja predstavljamo kot osebo na vrhu hierarhične lestvice, ki določa utrip drugim in jim kaže pravo pot. Vendar pa ima vodenje veliko različnih nalog in vlog. Ker imamo na eni strani udeležence v prevladujočem položaju, ki vodijo, in druge udeležence, ki so vodeni, je bilo v praksi opravljenih že veliko raziskav o tem, kateri model vodenja je najboljši. Žal enoznačnega odgovora ni (Černetič 2007, 119).

Zastavlja se vprašanje, v katero smer se je razvila teorija o vodenju danes. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in konkurenčna prednost v današnji ekonomiji vse bolj izvirajo iz uspešnega vodenja in motiviranja zaposlenih. Ker pa nas mediji vsakodnevno zasipajo z novimi dokazi (stavke, vse večja fluktuacija, izgorevanje na delovnih mestih in stres), ki kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih, pridemo do sklepa, da so očitno mnoge organizacije pozabile, kako voditi svoje zaposlene.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen in cilj diplomske naloge je na izbranem primeru podjetja raziskati, kakšen vpliv ima vodenje politike organizacije na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji in s katerimi načini motiviranja podjetje najbolj prispeva k zadovoljstvu zaposlenih.

Cilji teoretičnega dela:

- predstaviti politiko podjetja in njene temeljne elemente,
- predstaviti vlogo in nalogo vodenja organizacije,
- predstaviti različne modele vodenja,
- ugotoviti, kaj predstavlja pojem zadovoljstva zaposlenih in kateri so načini motiviranja zaposlenih.

Cilji empiričnega dela:

- predstaviti podjetje Cinkarna Celje, d. d.,
- ugotoviti, kako so njeni zaposleni seznanjeni s politiko podjetja, kako so zadovoljni z vodenjem organizacije in kaj jih pri delu najbolj motivira,
- analizirati in interpretirati pridobljene podatke,
- preveriti postavljene hipoteze,
- podati predloge za rešitev problema.

Hipoteza 1: Cilji podjetja so enaki ciljem njihovih zaposlenih.

Hipoteza 2: Medsebojni odnosi med vodjo in zaposlenimi so dobri.

Hipoteza 3: Višji osebni dohodek je najpogostejši način motiviranja zaposlenih.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Teoretični del naloge je zasnovan na metodi zbiranja podatkov iz domače in tuje literature, da bi čim bolj strokovno predstavila vlogo in vodenje politike organizacije. Podrobneje se osredotočim na to, kakšen pomen ima to na zadovoljstvo zaposlenih in kateri so najpogostejši načini, s katerimi vodje lahko motivirajo zaposlene. Z metodo internega raziskovanja je predstavljeno podjetje Cinkarna Celje, d. d.

V empiričnem delu naloge analiziram zbrane primarne podatke, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnih vprašalnikov, razdeljenih med zaposlenimi iz različnih poslovnih enot v Cinkarni Celje. Anketni vprašalnik je bil uporabljen v okviru raziskave SiOK, vendar sem ga delno spremenila, da je postal primeren za raziskovanje te tematike. Raziskava je bila izvedena meseca julija 2012 in je obsegala 250 anketnih vprašalnikov.

Dobljene rezultate analiziram in jih ustrezno interpretiram s pomočjo programa MS Excel.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predstavljam, da pri zbiranju podatkov ne bom imela večjih težav.

Omejitve se lahko pojavijo le pri empiričnem delu naloge, če bi anketiranci zavrnili sodelovanje.

## 2 VLOGA POLITIKE ORGANIZACIJE

### 2.1 Opredelitev pojma politika organizacije

Ker nobena organizacija ni bila ustanovljena, da bi delovala samo en dan, se moramo, kot se zaveda tega tudi Pučko (1996, 13), nenehno spraševati, kje smo in kje bomo čez leto ali več let, ali bomo svojo dejavnost spreminjali in dopolnjevali, ali se bomo širili ali zadovoljili s tem, kar obvladamo, itd. Na vsa ta vprašanja in še mnoga v podjetju poskušajo odgovoriti odgovorni upravljavci. V ta namen oblikujejo politiko podjetja.

Poslovno politiko najpreprostejše definiramo kot dogovore oz. določila, ki dajejo smer odločanju v organizaciji. Politika organizacije je tudi vodilo za odločanje posameznih članov, da ostane odločanje v planiranih okvirih in smereh (Lipovec 1974, 191). Belak opredeljuje politiko podjetja kot temeljne in splošne ter dolgoročnejsše značilnosti podjetja. Vanjo zajema poslanstvo, smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo temeljnih zmožnosti, procesov in izidov podjetja. Na takšen način opredeljena politika podjetja izhaja iz vizij in se uresničuje skozi procese managementa (Belak 1998 v Bauer idr. 2009, 14). Kralj, ki je bil med prvimi, ki se je na naših tleh v času skupne države ukvarjal s politiko organizacije in managementom, politiko podjetja opredeljuje kot odločanje o temeljnih smotrih in ciljnih poslovanja z izbiro ustrezne strategije in osnovne strukture za usmerjanje poslovanja k njihovi izvedbi in vodenje politike podjetja kot interesno vedenje udeležencev podjetja, kot filozofijo podjetja in subkulture udeležencev – zamisli, poslanstvo, smotri in cilji (Kralj 1992 v Tavčar 1997, 21). Skupno večini definicij je, da zajemajo pojme poslanstvo, cilji, smotri in vizija, za katere lahko rečemo, da so prvine poslovne politike (Banič 2004, 28).

Obstaja več različnih vzrokov, zakaj organizacija oblikuje politiko organizacije. Najpogostejši vzroki so predvsem (Lipovec 1974, 192):

- politika organizacije nam pomaga ponazoriti in pojasniti ter uresničiti cilje, saj šele ko je cilj ponazorjen v politiki, ga lahko učinkovito uresničujemo;
- politika nam daje smer, kako morajo organizacija in njeni člani delovati v določenih okoliščinah;
- politika omogoča povezovanje in zaupanje zaposlenih, saj če delujejo v okvirih politike organizacije, dobijo od vodstva podjetja potrebno podporo za svoje delovanje;
- politika lajša izvajanje podeljene oblasti, saj se njeni pooblaščenici lahko sklicujejo na določeno politiko;
- s pomočjo politike se razvijajo sposobnosti tistih, ki jo uporabljajo, in pomaga preprečevati težave.

Dobro opredeljena politika mora zajemati naslednje značilnosti, da so vzroki njenega oblikovanja utemeljeni (Lipovec 1974, 192):



- politika mora biti oblikovana dovolj široko, da pušča prostor tudi za presojo, in ne deluje samo po predpisanem birokratskem načinu delovanja;
- skladna mora biti z ostalimi politikami v podjetju, s cilji in poslanstvom;
- izražena mora biti na dovolj jasen in razumljiv način;
- skladna mora biti s tekočimi okoliščinami;
- skladati se mora s predpisi in z zakoni;
- njen namen je, da postane del vsakega posameznika v organizaciji, ne samo napisana želja, ki se je nihče ne drži;
- izoblikovana mora biti za vsa pomembna področja, ne samo za določena stanja, ki se večkrat ponavljajo ali pa niso pomembna.

## **2.2 Elementi politike organizacije**

### **2.2.1 Vizija**

Vizijo si lahko tako kot Sullivan in Klytton (2000 v Biloslavo 2006, 105) metaforično predstavljamo kot vrh gore, na katerega se želimo v prihodnosti povzpeti. Vizija predstavlja večletni pogled neke organizacije vnaprej oz. končno stanje, ki ga želimo doseči z njenim poslovanjem (Banič 2007, 43). Vizija ni zgolj neka sanjska podoba, temveč privlačna uresničljiva prihodnost, ki jo lahko organizacija s svojim prizadevanjem, če sledi svojemu poslanstvu in uresničuje cilje, tudi doseže. Avtor Banič je zapisal (2007, 43), da če želimo določiti poslanstvo organizacije, moramo najprej določiti vizijo oz. zamisel, kaj želimo s to organizacijo doseči čez določeno časovno obdobje. To lahko postane tudi ovira, saj če se organizacija ne opira na svoje poslanstvo in trenutno stanje, lahko postane vizija neuresničljiva. Takšna vizija, ki ne temelji na resničnem stanju organizacije, lahko zaposlenim zaradi pretirane sanjske podobe vzbudi frustracije in ostale negativne pojave. Lahko pa se zgodi, da vizija, če je preveč preprosta, ne predstavlja dovolj velikega izziva, za katerega bi si bilo zaposlenim vredno prizadevati (Musek Lešnik 2003, 249).

Vizija mora podajati odgovore na naslednja tri vprašanja: kdo smo, kam gremo in kaj želimo s tem doseči (Černetič 2007, 80). Zajemati mora dve med seboj skladni in soodvisni sestavini, in sicer (Tavčar 1997, 35):

- temeljno zamisel (pregled vrednot, ciljev in poslanstva ter temeljnega razloga za obstoj organizacije oz. odgovor na vprašanje zakaj);
- videnje organizacije v prihodnosti (s tem želimo odgovor na vprašanje kako in kdaj).

Da vizija predstavlja velik pomen za organizacijo, je razvidno iz naslednjih razlogov (Musek Lešnik 2003, 257–261):

- skupni dosežek v prihodnosti predstavlja za zaposlene njihovo skupno prizadevanje. Usklajevanje svojih želja z drugimi preko vizije zaposlenim omogoča, da organizacijo

sprejemajo za svojo, se med seboj bolj motivirajo in delajo v skupno dobro, da bodo skupaj dosegli zastavljene cilje organizacije. Vizija povezuje interese posameznikov;

- vizija omogoča skladno in usklajeno delo posameznikov in skupin v organizaciji, saj če je vizija jasna, so hkrati naloge veliko bolj razjasnjene in tako nekoordinirano delo ne more vplivati na uspešnost organizacije;
- vizija predstavlja nekakšen smerokaz, ki ljudi pri odločanju o možnih nejasnih situacijah vodi, hkrati pa je tudi pokazatelj, ali je organizacija na pravi poti;
- povezuje preteklost, sedanost in prihodnost organizacije;
- predstavlja velik košček pri oblikovanju politike organizacije in skupaj s cilji in poslanstvom tvori neko celoto. Je temelj za nastajanje politike organizacije. S pomočjo vizije organizacije lahko vidijo, kakšna pot jih še čaka, da bodo dosegli zastavljene cilje;
- vizija predstavlja izzive trenutnemu stanju;
- vizija postavlja mejnik za doseganje standardov kakovosti, saj organizacija tako lažje oceni ali opravlja svoje delo dovolj kakovostno.

Ko se organizacija začne bližati uresničitvi vizije, je čas, da začne razmišljati o novi viziji, ki bo nadgradnja prejšnje vizije. Vizijo ustvarjajo posamezni člani in temelji na njihovih osebnih vizijah. Če želimo, da se zaposleni v organizaciji počutijo pomembne, je dobro, če v razpravo vključimo tudi njih. Če bodo zaposleni razumeli vizijo in združili svoja prizadevanja, bo to uspešnost organizacije pripeljalo na višjo raven. Kljub temu da ima največjo vlogo pri ustvarjanju vizije vodstvo, mora poskrbeti, da je vizija organizacije skladna tudi s pričakovanji in z željami zaposlenih. Šele ko vodstvo vizijo zastavi, jo poveže in sooblikuje z ostalimi člani in tako poskrbi, da je to na koncu skupna vizija. Od vodstva podjetja se najprej pričakuje, da bo s svojimi idejami prispevalo k uspešni prihodnosti organizacije, zato je dobro, da ima vodja nekaj zelo pomembnih lastnosti, kot so (Musek Lešnik 2003, 281):

- imeti mora svojo vizijo in biti osredotočen tudi na to, kaj se lahko zgodi v prihodnosti;
- pripravljen je tvegati in sprejemati posledice svojih odločitev;
- s pomočjo svojih managerskih spretnosti znova in znova išče storitve, ki bi čim boljše zadovoljile potrebe njihovih uporabnikov;
- ima dobro razvito sposobnost komuniciranja in se zaveda njenega pomena na nižjih ravneh v organizaciji;
- v še tako težkih situacijah najde način, kako rešiti težavo ob čim manjši porabi časa in energije;
- je inovativen in ustvarjalen.

Vodenje procesa ustvarjanja vizije se bistveno razlikuje od drugih nalog, ki jih vodstvo opravlja, in vodja, ki se loti tega procesa, mora znati povezati organizacijo s prihodnostjo, hkrati pa biti pripravljen na kritiko ostalih članov organizacije in tako povezati njihova mnenja v končno ustvarjeno vizijo (Musek Lešnik 2003, 277–282).

Ustvarjanje vizije v vsaki organizaciji povzroči val sprememb. Pri organizacijah, ki so nastale pred kratkim časom, je to bistveno lažje, saj so vsi zagnani in željni uspehov, ki jih želijo dosegati. Pri starejših organizacijah, ki so že prišle v stanje stabilnosti ali pa v stanje izmenjavanja vzponov in padcev, po začetni zagnanosti izgubijo pripravljenost na novosti ter sprejemanja in odzivanja na spremembe v okolju. Prva sprememba, ki jo uvajanje nove vizije povzroči, je, da zaposleni, ker so navajeni nekega udobja, vizije enostavno ne želijo sprejeti. Tudi če je vizija zelo dobra in prinaša pozitivne spremembe, želijo zaposleni še zmeraj ostati v okrilju dobrih starih časov in na novosti gledajo, kot da ne prinašajo ničesar kaj dobrega. Vsaka sprememba hkrati povzroči tudi spremembo dobro ustaljenega reda. Tudi če trenutno stanje ni rožnato, so ga ljudje navajeni in ga dobro poznajo, medtem ko je prihodnost negotova in še močno oddaljena. Sprememba obstoječega stanja povzroči val negativnih občutkov, kot so strah pred nečem novim, negotovost, stres ipd., vendar je treba takšnim občutkom biti kos in jih odpraviti, saj v nasprotnem primeru lahko izgubimo možnost za uresničitev nove, boljše zamisli (Musek Lešnik 2003, 265–269).

### **2.2.2 Poslanstvo**

Jasno poslanstvo je lahko tehten razlog, zakaj posameznik v ponedeljek zjutraj vstane in se odpravi na delo, ne da bi bil zaradi tega slabovoljen. Poslanstvo ni prisotno zgolj v organizacijah, temveč tudi v samih posameznikih. Pomembno pa je, kako posameznik občuti in razume svoje poslanstvo ter kako svoje delo usklajuje z njim (Musek Lešnik 2003, 169).

Opredelitev poslanstva za organizacijo pomeni začetno stopnjo nastajanja njene strategije (Kavčič 1998, 60). V okviru razmišljanja o poslanstvu organizacija poskuša podati odgovore na vprašanja, kot so: kdo smo, kaj počnemo, kdo so naši uporabniki, kaj zagotavljamo in kako to izvajamo (Musek Lešnik 2003, 169).

Torej s poslanstvom organizacija podaja odgovore na to (Musek Lešnik 2003, 171):

- kaj je njen temeljni razlog oz. namen ter odgovor na vprašanje, zakaj organizacija obstaja (cilji in namen organizacije);
- kako uresničuje namen svojega poslanstva (kdo so njeni uporabniki in koristi, ki jim jih organizacija ponuja preko svojih izdelkov oz. storitev, kakšen je obseg programa oz. katere vse izdelke in storitve ponujajo);
- katere vrednote, načela in filozofija organizacijo vodijo pri njenem poslovanju ter kako oz. v katero smer se bo razvijala v prihodnosti.

Musek Lešnik (2003, 173) v svojem delu navaja, da je poslanstvo zrcalna slika tega, kako organizacijo in njeno delo, storitve in vlogo posameznih skupin in drugih pomembnosti vidijo lastniki, zaposleni in njeni uporabniki.

Poslanstvo organizacije lahko mnogo let ostaja nespremenjeno, medtem ko so nekatere organizacije primorane zaradi sprememb v okolju spreminjati svoje poslanstvo vsakih nekaj let (Musek Lešnik 2003, 173).

Največjo pozornost naj bi po mnenju Abella (1980 v Močnik 2005, 11) organizacija pri oblikovanju svojega poslanstva namenila prav uporabnikom in koristim, ki jih dobijo z izdelki oz. storitvami. Del smisla celotnega poslovanja vsake organizacije je tudi v tem, da so potrebe njenih strank zadovoljene. Takšna opredelitev poslanstva, ki je usmerjena k stranki, nam je lahko tudi v veliko pomoč pri razvijanju organizacije v prihodnje, ko se bo trg zaradi napredka tehnologije ali drugih dejavnikov spremenil in lahko isto potrebo zadovoljimo z nekoliko drugačnim izdelkom ali s storitvijo. Kot enostaven primer lahko vzamemo podjetje, katerega poslanstvo je temeljilo na proizvodnji stacionarnih telefonov. Ko so se na trgu pojavili mobilni telefoni in je podjetje želelo obstati na trgu še naprej, so morali svoje poslanstvo od spremeniti temeljev, kar se je nanašalo predvsem na izdelek in ne na uporabnike in zadovoljevanje njihovih potreb. Če bi njihovo poslanstvo že od samega začetka temeljilo na lažšanju komunikacije med njihovimi uporabniki, jim ga ne bi bilo treba spreminjati. To je tudi poenostavljen primer tega, kako morajo nekatere organizacije spreminjati svoje poslanstvo zaradi sprememb na trgu (Močnik 2005, 11). Definiranje poslanstva na osnovi usmerjenosti h kupcem, bi lahko po mnenju Biloslava (2006, 114) razvili v širši interesni vidik poslanstva. Ta vidik se hkrati prepleta s tržnim vidikom, ki v svoji opredelitvi obsega okvir programov podjetja. Ti programi pa morajo podjetju prinašati karseda največjo konkurenčnost in privlačnost tržišča (Tavčar 1997, 94). Če se organizacije ne držijo svojega okvira programov in jih bodisi dodajajo ali opustijo brez konkretne strateške analize, jih to lahko privede do velikih težav, saj je za organizacijo lahko pogubnega pomena lotevanje programov, za katere nima dovolj sredstev. Prav zaradi takšnih posledic je za opredelitev poslanstva dovolj že, da pove, s čem se organizacija ukvarja in s čem ne (Biloslavo 2006, 114–115).

Poslanstvo lahko opredelimo še na druge različne načine. Ena od možnosti je ciljno naravnana izjava, s katero lahko odgovorimo na vprašanje, zakaj obstajamo.

Pri takšni opredelitvi lahko naletimo na marsikatero oviro, ki zmanjšuje uspešnost organizacije. Če poslanstvo temelji predvsem na ciljnih organizacije, moramo zaposlenim najprej pojasniti ključne cilje, saj v nasprotnem primeru lahko pride do nejasnosti, nerazumevanja in do sporov med njimi. Druga pogosta ovira je, da zaposleni preveč časa namenijo nepomembnih stvarim in ne tistim, ki so dejansko pomembne za uspeh, saj so cilji v izjavi o poslanstvu napisani zgolj splošno in ne določajo, kako bodo cilje dosegli. Če bodo zaposleni želeli doseči cilje, bodo morali stopiti korak stran od vsakodnevnih dejavnosti, saj bodo le tako pozornejši na ključne težave, s katerimi se organizacija sooča (Musek Lešnik 2003, 179–181).

Izjava o poslanstvu ne nastane čez noč, temveč je rezultat široke razprave različnih posameznikov, pomembnih za organizacijo. Ni pomembno, ali zajema le poved ali več strani, pomembno je le to, da je preprosta in da kljub temu navdihuje posameznike v organizaciji. Glavni namen izjave je vsekakor, da nam pojasni, kaj organizacija počne in s čem se ukvarja. Ker je dostopna tudi zunanjim uporabnikom, se lahko na takšen način tudi organizacija trži in olajša odločitev, če želijo tudi oni postati del organizacije, saj pokaže, v čem je prav naša organizacija edinstvena od podobnih organizacij na trgu. Ko pride do nejasnih situacij in težkih odločitev, prevzame vlogo nekakšnega kačipota, ki skrbi, da vodstvo in zaposleni ostanejo na pravi poti. S pomočjo napisane izjave vodstvo in zaposleni laže komunicirajo. Njen namen je tudi, da motivira zaposlene in jih navdihuje, da svoje delo v organizaciji opravljajo na najboljši možen način in s tem pripomorejo k uspešnosti organizacije (Musek Lešnik 2003, 181–185).

### **2.2.3 Cilji in smotri**

Če na organizacijo gledamo kot na sredstvo za doseganje ciljev, se moramo vprašati, kaj cilji predstavljajo in zakaj imajo za organizacije tako velik pomen.

Cilji v organizaciji kažejo na to, kaj mora biti doseženo in do kdaj oziroma pomenijo končni rezultat planiranih aktivnosti (Močnik 2005, 12). Cilj je zamišljen rezultat, ki postane dejanski rezultat v bližnji prihodnosti, če je uresničen v sprotne poslovanje organizacije. Pomembnost ciljev se kaže v tem da je celotno delovanje podjetja usmerjeno v uresničitev cilja. Če imamo pred sabo jasen cilj, ki ga kot organizacija želimo doseči, poteka poslovanje veliko bolj gladko, saj je vsako posamezno opravilo naravnano k doseganju skupnega cilja. Pomembnost ciljev v organizaciji našteva avtor McFarland (1962 v Lipovec 1974, 186). Te prednosti so:

- s cilji dobi podjetje smisel svojega poslovanja, cilji opredelijo, kaj želijo doseči in kažejo smer svojim zaposlenim, da uspešneje opravljajo svoje delo;
- cilji omogočajo prepoznavanje podjetja in omogočajo združevanje z organizacijami, ki pripomorejo k njegovemu obstoju;
- so podlaga vodenju podjetja;
- s cilji merimo tudi napredke posameznikov in celotnega podjetja;
- cilji podjetja omogočajo povezovanje z osebnimi cilji posameznika in omogočajo obojestransko korist.

Število ciljev ni omejeno, čeprav po ekonomski teoriji prevladuje zgolj en in to je doseganje dobička. Vendar ima večina organizacij več ciljev, ki jih zaradi njihovih lastnosti razdelimo na več vrst. Najenostavnejša kvalifikacija ciljev bi bila (Lipovec 1974, 197):

1. cilji podjetja,
2. cilji oddelkov podjetja,
3. osebni cilji.

Cilji podjetja so hkrati tudi temeljni cilji in po mnenju McFarlanda (1962 v Lipovec 1974, 187) lahko v to skupino štejemo cilje, kot so: ohranitev in razvoj organizacije, obveznosti in zadovoljevanje potreb družbe ter maksimiranje dobička organizacije. Značilnost teh ciljev so, da niso planirani vnaprej, temveč so osnovni cilji, ki so večini organizacij dani vnaprej. Minimalni cilj je vsekakor ohranitev podjetja, ki ga lahko podjetje doseže s prodajo izdelkov ali storitev, s katerimi poravnava stroške, ki jih je imelo s proizvodnjo. V današnjem času mednarodna podjetja vsekakor veliko težje dosegajo razvoj podjetja, ki se kaže v razvoju podjetja izven lokalnega področja, zunaj meja svoje države ali razvoju na globalnem svetovnem trgu. Zaradi velike razširitve podjetja se pojavi možnost, da management zaradi konkurence in drugih ovir mednarodnega poslovanja ne more uspešno poslovati in dosegati učinkovite uspešnosti. Prav zaradi tega se management podjetja posveča bolj ohranitvi podjetja in ne njegovemu razvoju.

Cilji oddelkov podjetja se bistveno razlikujejo od ciljev celotnega podjetja, saj so to večinoma kratkoročni cilji, ki ne sledijo strogo le osnovnemu cilju podjetja kot celote, temveč ga dopolnjujejo s sprotnimi cilji.

Individualni cilji so v praksi redkokdaj enaki temeljnemu cilju, vendar jih je zaradi organiziranosti podjetja treba uskladiti. To je ena izmed najzahtevnejših nalog managementa podjetja, saj ni nobenih navodil, kako cilje med sabo povezati. Individualni cilji, pa naj se še tako razlikujejo od temeljnega cilja, morajo podpirati oddelčne cilje, vsi skupaj pa hkrati podpirajo uresničevanje eden drugemu in uresničevanje temeljnega cilja. Management se temu lahko približa že s pravilno izbiro osebja, v nadaljevanju pa tudi s pravilno razdeljenimi delovnimi nalogami, pohvalami, nagradami, odgovornostjo. Na tak način je možno uresničevanje individualnih ciljev ali pa vsaj ustvariti takšno vzdušje in pogoje, da posamezniki svoje cilje potisnejo na stranski tir in jih raje zamenjajo z uresničevanjem oddelčnih ciljev ali ciljev podjetja (Lipovec 1974, 187–190).

Cilje lahko razdelimo tudi glede na čas njihovega doseganja, in sicer ločimo (Kavčič 1998, 41):

- kratkoročne (ti morajo biti doseženi v času enega leta ali manj),
- srednjeročne (njihovo doseganje se pričakuje v dveh do petih letih) in
- dolgoročne (za njihovo doseganje ima organizacija na voljo pet ali več let).

Pri dolgoročnih ciljnih podjetje želi ustvariti svoje poslanstvo, ki mu sledijo tudi srednjeročni cilji, medtem ko so kratkoročni cilji odraz dnevnega uresničevanja srednjeročnih in dolgoročnih ciljev (Močnik 2005, 13).

Različni avtorji poudarjajo značilnosti, po katerih prepoznamo dobro postavljene cilje. Nekatere od teh značilnosti so (Lipovec 1974, 191):

- s cilji so izražene potrebe podjetja, ki se hkrati povezujejo s potrebami posameznih članov;

- cilji morajo biti jasni in razumljivi vsem posameznikom;
- biti morajo realni in dosegljivi ob prizadevanju, da se uresničijo;
- cilji morajo biti merljivi in izraženi v oliki rezultata, odvisnega od dela in prizadevanja članov podjetja, ne pa izraženi v obliki vrednot ali idealov;
- biti morajo medsebojno povezani, da ne povzročajo nepotrebnih konfliktov.

Med vsemi cilji, ki si jih organizacija zastavi, je eden, ki je primarni. Tak cilj imenujemo smoter oz. temeljni cilj. Od ostalih ciljev se razlikuje po tem, da jim je nadrejen in da mu drugi cilji sledijo ter da ni časovno opredeljen, saj ga organizacija želi uresničevati konstantno. Ko ji to uspe, si za svoje poslanstvo opredeli nov smoter.

Namembnost smotrov pa lahko določimo tudi v treh korakih (Biloslavo 2006, 109):

1. smotri opravičujejo obstoj organizacije,
2. oblikujejo pot, ki ji zaposleni sledijo, in
3. določajo osnovne norme za uspešnost in učinkovitost organizacije.

### **3 VODENJE POLITIKE ORGANIZACIJE**

#### **3.1 Opredelitev pojmov vodenje in management**

Pojma vodenje in management so mnogi avtorji med seboj enačili, saj sta med seboj tesno povezana, a kljub temu obstajajo bistvene razlike. Lahko rečemo, da je vodenje le del širšega pojma management.

Ker se moje diplomsko delo nanaša na postavitve temeljne politike organizacije, bom na začetku tega poglavja na kratko opisala naloge managementa kot celote in nato podrobneje opredelila vodenje kot funkcijo ter naloge in značilnosti, potrebne za vodenje.

V nadaljevanju svojega dela pa želim najprej oba pojma s pomočjo različnih avtorjev natančneje opredeliti in prikazati njune bistvene razlike.

Za pojem management ni jasne definicije, kaj naj bi točno pomenil. Mnogi avtorji ga enačijo s pojmi, kot so poslovodenje, vodenje, upravljanje, ravnanje itd.

Za začetek lahko vzamemo definicijo avtorja Filipa Lipovca, ki je pojem management prevedel s pojmom ravnateljstvo. Po njegovem mnenju so managerji ravnatelji, ki izvajajo načrtano politiko podjetja, ki jo določijo njeni lastniki, ki jih opredeljuje kot upravljavce podjetja. Management je tako organizacijska funkcija in hkrati proces, ki svoje naloge izvaja s pomočjo planiranja, uresničevanja in kontroliranja (Lipovec 1974, 102–106).

Pregled nekaterih tujih definicij managementa povzemata v svojem delu Vila in Kovač (1997, 27).

Kreitner (1989) je pojem management opredelil kot proces doseganja organizacijskih ciljev s pomočjo ostalih članov v organizaciji v spremenljivem okolju. Stoner in Freeman (1992) sta management opisala kot proces organiziranja, planiranja, vodenja in kontroliranja vseh članov v organizaciji ter kot uporabo vseh organizacijskih virov za doseganje ciljev organizacije. John Kotter razlikuje pojma management in vodenje, in sicer se po njegovem mnenju management ukvarja s kompleksnostjo in reševanjem zahtevnih težav, medtem ko se vodenje ukvarja s spremembami (1990 v Vila in Kovač 1997, 291). Možina (1992, 7) je v svojem delu opisal management kot ustvarjalno reševanje problemov, ki jih rešujemo preko faz načrtovanja, organiziranja, vodenja in ocenjevanja razpoložljivih virov ter s pomočjo teh faz uresničujemo cilje in vizijo podjetja.

Bistveno razliko nam prikazujeta tudi Hersey in Blanchard (1987 v Možina 1992, 10), ki razlikujeta vodenje kot management, ki predstavlja uresničevanje ciljev organizacije, ter vodenje kot leadership, ki ga lahko razumemo kot vplivanje na druge ne glede na razlog cilja, saj cilji organizacije niso vedno enaki kot cilji posameznika.



Prve razprave o tem, da pojma management ne moremo enačiti s pojmom vodenje, lahko po besedah Rosta (v Robinson 1998 v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 18) zasledimo že leta 1957. S časom so avtorji izpeljali dva modela, s katerima so prikazali te razlike.

- Prvi model temelji na ugotovitvah Katza in Kahna (1966/1978 v Robinson 1998 v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 18). Management naj bi po njih ugotovitvah bil opredeljen z uporabo avtoritete, medtem ko je vodenje opredeljeno z vplivom.
- Drugi model zagovarja Burns (1978 v Robinson 1998 v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 18), ki meni, da z modelom transakcijskega vodenja opredelimo management, medtem ko s transakcijskim modelom opredelimo vodenje.

Razpravo o tem lahko iz zgoraj navedenih trditev zaključimo s tem, da je vodenje pomembna sestavina managementa, vendar pa ne vsebuje vseh razsežnosti, kot jih vsebuje pojem management (Vila in Kovač 1997, 33).

## **3.2 Naloge managementa**

### ***3.2.1 Planiranje***

Planiranje je temeljna faza managementa, saj je prisotna že pri sami zamisli organizacijskega procesa, ko si zamišljamo okvir procesa dela in njegovega rezultata. Kot meni Fayol (1916 v Lipovec 1974, 183), je bistvena sestavina planiranja tudi predvidevanje, s katerim si naše zamisli kot že končne rezultate predstavljamo v prihodnosti. Brez dobrega načrtovanja organizacija v prihodnosti nima prostora. Še kako pomembno je načrtovanje novejših proizvodov, vzpostavljanje najhitrejših in najcenejših tržnih poti, načrtovanje poteka dela, materialnih in nematerialnih sredstev idr. Vse to pomaga organizaciji, da ostane konkurenčna na trgu in nadaljuje svoje poslanstvo v prihodnosti (Tavčar 2006, 11). Načrtovati je treba tudi tiste najmanjše stvari, ki se marsikomu ne zdijo pomembne. Tega se po večini ne zavedajo manjše organizacije, saj zaradi manjšega obsega dejavnosti načrtovanje poteka le v glavah vrhnjega managementa (Tavčar 2006, 11).

S širšega vidika planiranje zajema celotno politiko organizacije in njene temeljne elemente – cilje, poslanstvo in vizijo. S tako širokim planiranjem se ukvarja predvsem vrhnji management. V ožjem smislu pa je planiranje začrtana pot z nalogami in cilji, s katero se ukvarja srednji ali nižji management (Možina 1992, 8). Oba vidika sta za organizacije bistvenega pomena, pa naj so to bodisi osmišljeni temelji ter videnja organizacije v prihodnosti bodisi dobro planirani sproti cilji in ukrepi, s katerimi se uresničuje tudi plan celotne organizacije.

Planiranje, kot meni tudi Lipovec (1974, 183), se prične sedaj s trenutnim stanjem in je usmerjeno v prihodnost, ki pa je zaradi različnih dejavnikov, kot so hiter tehnološki razvoj, globalizacija, zasičenost na trgu, vse krajše logistične poti, negotova.

### **3.2.2 Organiziranje**

Po funkciji planiranja je treba planirano tudi organizirati, da bo izpeljano. Organiziranje se prične s pravilno izbiro ljudi, dodeljevanjem nalog in organiziranjem potrebnih materialov. To za management vsekakor ni enostavno, saj mora poiskati in oblikovati najustreznejšo organizacijsko strukturo, ki pa jo doseže le s pravilno izbiro ljudi, z dodeljenimi, specifičnimi nalogami in potrebnimi resursi (Dimovski 2000, 21).

Najpomembnejša naloga managementa pri organiziranju je delitev dela. Delo je med ljudi treba razdeliti v specifična delovna mesta, ki zajemajo točno določene aktivnosti, saj le tako bodo ljudje opravljali svoje delo pravilno in ob pravem času (Dimovski 2000, 21).

### **3.2.3 Vodenje**

Vodenje, ki ga z angleško besedo poimenujemo leadership, se nanaša na najmanj dve osebi, in sicer tistega, ki vodi, in tistega, ki je voden. Enotne, skupne in jasne definicije, kaj točno vodenje je in kaj zajema, ni, zato lahko ob primerjavi tako domačih kot tujih avtorjev vidimo, kaj jim je skupno in v čem se razlikujejo (Možina 1994 v Černetič 2007, 117):

- Fidler (1967) meni, da je vodenje usklajevanje in usmerjanje skupine;
- Roach in Behling (1969) vidita vodenje kot proces, s katerim se usmerja organizirana skupina, da se dosežejo njeni cilji;
- Možina je mnenja, da se vodenje nanaša na ljudi, in sicer na njihovo vplivanje, usmerjanje in motiviranje, da naloge opravijo po liniji najmanjšega napora in s čim večjim osebnim zadovoljstvom (1992, 8);
- Rozman (v Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201) opredeljuje vodenje kot vpliv na delovanje in obnašanje posameznika ter skupine, da uresničijo zastavljene cilje podjetja;
- Lipovec (1974, 210) vidi vodenje predvsem kot spretnost vplivanja na druge s pomočjo dobrega komuniciranja, da bi sodelovali pri doseganju cilja podjetja;
- Brajša (1983, 81) pa označuje vodenje kot medosebni odnos ene osebe, ki vodi, in druge, ki je vodena.

Pri vodenju je pomembno, da vodja nima pred očmi samo cilja, ki si ga želi doseči, in tako zanemari odnos do tistih, s katerimi le skupaj lahko uresniči te cilj. Skupna stvaritev oz. skupno doseganje cilja je pozitiven ali negativen rezultat vodenja. Kakovost vodenja pa je odvisna predvsem od kakovosti odnosov med vodjo in njegovimi podrejenimi. Poznamo dva načina, kako lahko vodenje poteka, in sicer (Brajša 1983, 82):

- posredno, pri katerem je pomembno zgolj delo, naloga ali cilj in je delavec le sredstvo, preko katerega to realiziramo. Pri posrednem vodenju delavec predstavlja zgolj instrument, brez katerega ne bi mogli dokončati dela ali doseči cilja;

- neposredno, pri katerem je na prvem mestu delavec kot oseba, s katero skupaj opravimo nalogo tako, da se z njim dogovarjamo in ga spoštujemo.

V organizacijah teh dveh vidikov ni mogoče povsem ločiti ali označiti bodisi prvega bodisi drugega kot pravilnega in obratno, ker se oba vidika pojavljata skupaj, pri čemer je pa pomembno, da posredni način vodenja ne prevladuje (Brajša 1983, 81–83).

V današnjem času kljub trudu, da bi bil delavec cenjen del organizacije, mnogi načelo »cilj opravičuje sredstva« in »uspešno podjetje za vsako ceno« prenašajo v podjetništvo, kjer je na prvem mestu doseganje in povečevanje dobička ne glede na žrtve, ki so večini delavci podjetja. Da takšno vodenje na dolgi rok ne prispeva k razvoju organizacije, pa mnogi vodje spoznajo veliko prepozno (Bizjak in Petrin 1996, 128).

### **3.2.4 Kontroliranje**

Faza kontroliranja nastopi po predhodnem načrtovanju in organiziranju. Kontroliranje izhaja iz dejstva, da obstaja cilj in plan ter da obstaja uresničevanje tega cilja oz. plana. S pomočjo kontroliranja lahko nato organizacija ugotovi, ali je tisto, kar je bilo nameravano, tudi izvedeno. Ker se pogostokrat zgodi, da pri uresničevanju planov naletimo na ovire, zaradi katerih dejanski rezultat odstopa od želenega, je smisel kontroliranja, da te ovire prepreči ali vsaj popravi, še preden nastanejo, ali če je do njih že prišlo, popravi pravočasno.

Kontroliranje poteka v treh zaporednih fazah (Lipovec 1974, 218):

- pregled organizacije in njenega opravljenega dela,
- ocena opravljenega dela na osnovi predhodnega predvidevanja in
- odpravljanje ovir s korektnimi ukrepi.

Da je kontrola uspešna, mora manager poskrbeti zato, da dobi ustrezne informacije o dejanskih rezultatih. Včasih je največja težava za managerje predstavljalo, kako in kje dobiti vse potrebne informacije, v današnjem času pa je informacij na pretek in je težko izbrati zgolj tiste, ki so uporabne in ustrezne. Prav zaradi tega si mora manager zastaviti standarde, ki so pravzaprav kriteriji, s pomočjo katerih primerjamo pretekla, sedanja in prihodnja dejanja. Če se ugotovijo kakršne koli ovire, jih morajo managerji odpraviti s popravljivimi akcijami (Dimovski 2000, 61).

### **3.3 Naloge, značilnosti in sposobnosti vodje**

Ni vsak manager tudi dober vodja, saj ni dovolj, da svojim zaposlenim le razdeli delo, temveč jih mora znati tudi spodbuditi, da to delo opravijo. Tudi to, da zaposleni delo opravijo, ni dovolj, če si tega tudi sami niso želeli in bili pri tem zadovoljni (Brajša 1996, 104). Vendar biti vodja ni zmeraj enostavno, saj obstajajo različni dejavniki, ki vodje in njihovo delo medsebojno razlikujejo. Razlike se ne pojavljajo zgolj v vrsti dejavnosti, kjer delujejo, temveč tudi v pristojnostih in odgovornostih, ki jih terja njihov položaj.

Razlike se pojavijo že pri tem, ali gre za centralizirano ali decentralizirano organizacijo. Pri prvi, kamor štejemo vojsko, policijo ipd., je poudarek na ukazovanju, ki ga spremljajo zelo strogi zakoni in pravila, medtem ko je pri drugi, se pravi decentralizirani organizaciji, kamor spadajo vsa sodobna podjetja, poudarek na usklajevanju dela med vodjo ter posameznikom ali skupino. Prav tako so vidne razlike med zasebnimi in državnimi podjetji, saj so slednja veliko bolj omejena s predpisi. Tudi med različnimi državami obstajajo bistvene razlike. To najbolj opazijo tisti, ki so bili vodje v času socializma, kjer je bilo v ustavi zapisano, kakšno vlogo ima delavec in da ima pravico pri vplivanju na odločitve vodstva, kar pa v praksi ni bilo zmeraj tako, saj bi to bistveno upočasnilo doseganje ciljev organizacije. Prav zaradi vseh naštetih razlik je težko na kratko opisati, katere naloge vodja izvaja in kakšne morajo biti njegove sposobnosti (Ivanko in Brejc 1995, 184–185).

Za vodenje je treba imeti znanje, izkušnje in določene sposobnosti, s katerimi vodja prepriča druge in jih usmerja k uresničevanju ciljev organizacije, da pri tem ne pozabijo na svoje lastne cilje (Černetič 2007, 117).

#### **3.3.1 Sposobnosti vodje**

Kouzes in Posner (1988 v Kavčič 1998, 208–209) sta v svojem delu ponazorila, kaj se od sodobnega vodja pričakuje. Med pomembnejšimi sposobnostmi naštevata:

- uspešen vodja spremembe v organizaciji sam izzove in se z njimi sooča;
- v sebi ima začrtan dolgoročen pogled v prihodnost in občutek za smer, kam naj bi se v prihodnosti organizacija gibala;
- vodja pri svojem delu ne sme biti osamljen, temveč v tesnih stikih s svojimi podrejenimi;
- vsekakor mora pokazati svoja čustva, da zbudi inspiracijo, prizadevanje in vznesenost tudi v drugih;
- poskrbeti mora, da mu drugi sledijo zaradi spoštovanja njegovih aspiracij, ne pa, ker bi to od njih zahteval;
- zavedati se mora dejstva, da so dejanja pomembnejša od besed.

### 3.3.2 Naloge vodje

V nadaljevanju svojega dela sta Kouzes in Posner (1988 v Kavčič 1998, 209–210) opredelila pet najpomembnejših nalog, ki jih vodja opravlja. To so:

- *aktivno izvajanje procesov v organizaciji.* Vodje ne čakajo na to, kaj se bo zgodilo, temveč so pripravljeni sprejeti tveganje in se odpraviti na neznano področje. Ni potrebno, da so sami inovatorji, ideje lahko dobijo od drugih, pomembno je to, da znajo dobre ideje prepoznati in jih uresničiti;
- *navdihovanje skupne vizije.* Ker se politika organizacija prične z vizijo, ji vodje dajejo velik pomen. Pri njihovem vodenju jih spremlja želja, da bi sami storili nekaj, kar še nikomur do sedaj ni uspelo, in pri tem navdihnili tudi ostale, da bodo to vizijo sprejeli kot svojo in jo pomagali uresničiti;
- *usposabljanje drugih za dejavnost.* Cilje bodo vodje dosegali le v sodelovanju z drugimi in ne sami. Zato je njihova prioriteta, da usposobijo tudi druge, da opravljajo svoje delo. Timsko delo je potrebno za vsako organizacijo, ki želi biti uspešna, saj gre za sodelovanje, izmenjavanje mnenj in podpiranje drugih z namenom doseči skupen pozitiven rezultat;
- *modeliranje poti.* Vodja je tisti, ki mora narediti načrt, da se uresniči pot do cilja. Pri svojem delu mora poskrbeti, da se njegove obljube dejansko izvajajo, saj v nasprotnem primeru izgublja svojo moč;
- *spodbujanje čustev.* Vodja mora pri svojih zaposlenih spodbujati pozitivne občutke, veselje do dela in jih pohvaliti za vsak dosežen rezultat (1988 po Kavčiču 1998, 209–210).

Podobne naloge vodij naštevata in opisujeta v svojem delu Ivanko in Brejc (1995, 186–187):

- *zagotavljanje vizije.* Ker vodenje posplošeno opredeljujemo kot proces vplivanja na ljudi, da delujejo v določeni smer, je treba določiti to smer. To je ena izmed prvih nalog vodje. Vodja mora imeti začrtano idejo, kam želi v naslednjem obdobju priti, in pri tem poskrbeti, da se tudi zaposleni seznanijo z vizijo. S tem se njegovo delo ne konča, saj ni dovolj, da so zaposleni seznanjeni z vizijo, temveč jo morajo tudi razumeti in se z njo povezati;
- *namen oziroma poslanstvo podjetja.* Poslanstvo nam daje odgovor na vprašanje, zakaj organizacija obstaja. Če je pri tem odgovor zaradi ustvarjanja dobička, ki si ga želijo predvsem lastniki podjetja, se pri tem lahko zaposleni počutijo manjvredne. Dobiček je vsekakor pomemben, vendar ne sme biti edini razlog obstoja neke organizacije. Če se organizacija zaveda, kako so za njo pomembni njeni zaposleni in jim daje občutek ter možnost, da zadovoljujejo tudi lastne potrebe in interese, je to lahko pomemben motivacijski dejavnik;

- *prenašanje vizije na zaposlene.* Kot že omenjeno, ni pomembno samo seznaniti zaposlenih z vizijo, temveč se morajo zaposleni z njo povezati in jo sprejeti. Vendar mora vodja pri tem priskrbeti, da tega ne poskuša narediti s prisilo ali z manipulacijo. Najboljši način je, da zaposleni na primeru uspešnih podjetij vidijo, kako pomembna je vizija za uspešen razvoj;
- *organiziranje delovnega procesa.* Če delovni proces ne bo pravilno organiziran, bo organizacija težko dosegala svoje cilje. Če imajo zaposleni boljše zamisli, kako bi lahko organizirali delovni proces bolj produktivno, jih vodja ne sme zatreti, ampak poskrbeti, da bodo zaposleni čim večkrat dajali različne pobude in zamisli, kako nekaj spremeniti na bolje;
- *skrb za kadre.* Mnoga podjetja se ne zavedajo dejstva, da so njihovi zaposleni njihovo največje bogastvo. Vodja je tisti, ki jim mora nuditi tako strokovno kot tudi medčloveško pomoč. Vodja je tisti, h kateremu se zaposleni lahko zatečejo, če česa ne znajo ali če niso prepričani, da nekaj pravilno opravljajo. Če vodja svojih zaposlenih ne ceni in vidi v njih zgolj delovno silo, je malo možnosti za to, da bodo tudi zaposleni njega cenili;
- *skrb za delovna sredstva in pogoje dela.* Vodja je tisti, ki poskrbi za delovna sredstva, seznanjen mora biti z najnovejšo tehnologijo ter pri vsem poskrbeti za ustrezne pogoje dela, pri čemer mora največ nameniti prav varnosti zaposlenih;
- *odnos do drugih.* S tem je mišljeno, kakšen stil vodenja ima vodja.

### 3.3.3 Znanja in lastnosti vodje

Mnogi si zastavljajo vprašanje, ali se vodja rodi kot vodja ali se v tem lahko izuri. Če se nekdo rodi kot vodja, morajo pri tem obstajati določene lastnosti in sposobnosti, kjer takšna oseba v določenih situacijah deluje na drugačen način, kot bi delovali tisti, ki niso rojeni voditelji. Zagovornik takšnega razmišljanja je Kossen (1983 v Ivanko in Brejc 1995, 188), ki navaja naslednje karakteristike oziroma lastnosti vodij: sposobnost, da težave reši na inovativen način, sposobnost dobrega sporazumevanja, želja po uspehu, spoštljiv odnos do podrejenih, samodisciplina, emocionalna stabilnost, samozavest itd.

Skozi čas so naredili veliko testov in poskusov na to temo, da bi med voditelji lahko odkrili tiste lastnosti, ki se pri večini pojavljajo, vendar so rezultati pokazali zelo majhno skladnost. Eno izmed najboljšežnejših študij je naredil Ralph Stodgill. Ker v raziskavi tudi sam ni prišel do zgolj ključnih lastnosti, je zato tiste največkrat ponavljajoče se oz. stabilne razdelil v naslednje kategorije (Stodgill v Bass 1981 v Kavčič 1998, 211):

- *sposobnost* – inteligentnost, možnost dobrega presojanja, sposobnost komuniciranja;
- *odgovornost* – želja po uspehu, zanesljivost, prevzemanje pobude;
- *participacija* – pripravljenost sodelovanja, prilagajanje, humor;
- *dosežki* – znanje, študijski uspeh, nadarjenost za šport;

- *situacija* – usposobljenost, cilji, ki jih želi organizacija s pomočjo njih doseči, status, mentalna raven;
- *status* – družbeni položaj, priljubljenost.

Velja omeniti, da je tudi na naših tleh bila narejena študija na to temo, in sicer jo je opravil Janez Mayer. V raziskavi je sodelovalo več kot 800 univerzitetno izobraženih ljudi, od katerih se zaradi njihovega delovnega okolja pričakujejo bodoče pomembne naloge in vloge v organizacijah. Kot rezultat so se pokazale naslednje lastnosti (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 53-57):

- *Inteligentnost* je zmožnost hitrega in ustreznega prilagajanja spremembam. Uspešnejši so tisti vodje, ki lahko istočasno opravljajo več stvari hkrati, kot pa tisti, ki opravljajo opravila kakovostno, vendar enega za drugim.
- *Osebnost* na splošno označuje karakterne lastnosti posameznika. Za uspešnega vodjo je najpomembnejša dominantnost, ki se kaže kot notranja težnja po moči in vplivanju na druge. Če vodja te lastnosti nima, je malo verjetno, da mu bodo drugi pripravljene slediti. Naslednja pomembna lastnost je odprtost oz. ekstravertnost, ki se kaže v višjem nivoju družabnosti in interesu za novosti. Velja omeniti tudi čustveno stabilnost, ki je pomembna zlasti v kriznih in stresnih situacijah, saj vodja s to lastnostjo ostane v takih okoliščinah zbran in miren. Pri osebnosti so pomembne tudi nekatere značajske lastnosti, kot je poštenost, saj zaposleni vodji zaupajo, da bo naloge pravično in objektivno razdelil ali ocenil. Poštenost se hkrati navezuje na odgovornost in zanesljivost, da bo vodja svoje obljube resnično izpolnil.
- *Ustvarjalnost* kot sposobnost izražanja in mišljenja na nov način. Vodja, ki lahko svoje pretekle izkušnje in znanja uporabi na nov, izviren način, bo lahko s pomočjo ustvarjalnosti prišel do več različnih rešitev enega problema. S svojo ustvarjalnostjo lahko pri zaposlenih spodbudi tudi njihovo navdušenje in veselje do dela.
- *Izraznost* je večšina oddajanja sporočil, ki je še zlasti pomembna pri poverjanju različnih nalog, pri predstavitvah, javnih nastopih.
- *Empatija* je sposobnost vživljanja v doživljanje drugega, česar se ne da naučiti. Izkaže se predvsem takrat, ko vodja in zaposleni nimajo enakega mnenja in si nasprotujejo pri določeni stvari.
- *Odločnost ali pogum* sta predvsem odvisna od čustvene komponente trenutne situacije, saj če za vodjo neka odločitev predstavlja veliko čustveno breme, bo v tem primeru ravnal neodločno.
- *Etična načela* se pri ljudeh razvijejo z vzgojo. Cilj etičnega ravnanja vodje je prepoznati dobro pred slabim, pravično pred nepravičnim.
- *Altruizem in filantropija (človekoljubje)* kažeta odnos vodje do sodelavcev. Altruizem označuje zmožnost žrtvovanja za druge in pripravljenosti pomagati drugim. Uspešen vodja mora do svojih zaposlenih čutiti naklonjenost, ki je podobna starševski ljubezni.

Vodja in zaposleni bodo uspešnejši, če bodo podobni družini, kjer si člani medsebojno pomagajo, se spoštujejo, podpirajo v dobrih in slabih časih.

### 3.4 Stili vodenja

Stil vodenja je način, kako vodja uresničuje svojo vlogo in izvaja svoje delo. Ko govorimo o stilu vodenja, nas zanima predvsem odnos vodje do njegovih podrejenih. Stili vodenja se razlikujejo od organizacije do organizacije. Dejavniki, ki vplivajo na to, kakšen stil vodenja bo vodja izbral, so (Kavčič 1998, 219–220):

- *Filozofija vodenja.* Pri filozofiji vodenja gre za opredelitev, kaj je delo in kaj je vodenje, ter za prepričanje o ljudeh. V času klasične teorije organizacije je veljalo, da mora vodja delavcem ukazovati in jih kontrolirati, medtem ko se oni delu raje izogibajo. Teorija participacije pa vidi v delavcih prav nasprotno, saj meni da so aktivni, želijo si dela in odgovornosti.
- *Situacija.* Vodja spreminja stil vodenja glede na razmere, v katerih deluje. Razlike se kažejo v času, ko je organizacija v normalnih okoliščinah in izjemnih razmerah, kot so na primer naravne nesreče.
- *Narava delovnih nalog.* Če delavec dela za tekočim trakom, mu vodja v večini primerov ukazuje. Drugače je, če delo zahteva kreativnost in so naloge dela kreativne. Pri takih delavcih pa oblastno obnašanje povzroči zmanjševanje učinkovitosti.
- *Karakteristike vodenih.* Stil vodenja ni zgolj prostovoljna izbira vodje, temveč je odvisen tudi od njegovih sodelavcev. Njihove vrednote, prepričanja, stališča, delovne navade in drugo imajo velik vpliv na učinkovit stil vodenja. Če zaposleni pričakujejo od vodje demokratičnost, potem vsekakor avtokrata ne bodo dobro sprejeli in obratno.
- *Lastnosti okolja.* Če želi vodja izbrati uspešen stil vodenja, mora pri tem upoštevati tudi razmere v okolju, kjer njegovo delo poteka.

Prav zaradi vseh naštetih dejavnikov, ne moremo reči, kateri stil vodenja je pravilen in kateri ne, saj je v določenih situacijah lahko izbrani stil učinkovit, v drugih pa ne. Med najbolj znanimi in sodobnimi stili so se uveljavili demokratični-avtokratični stil vodenja, participativni-direktivni, usmerjenost na ljudi-usmerjenost na delovne naloge ter transakcijski in transformacijski stil.

#### 3.4.1 Demokratični-avtokratični stil

O demokratičnem stilu vodenja govorimo takrat, kadar imajo pri odločanju vpliv podrejeni, sodelavci ali skupina, vodja pa je zgolj usklajevalec njihovih odločitev. Popolno nasprotje je avtokratični stil, kjer ima pri odločitvah glavno besedo le vodja. Likert (v Fincham-Rhodes 1994 v Ivanko in Brejc 1995, 190) je za razločevanje teh dveh stilov določil naslednje kriterije:



- način, kako so odločitve v organizaciji sprejete,
- čigavi interesi se s temi odločitvami zadovoljujejo,
- kakšni so odnosi med vodjo in podrejenimi,
- koliko je prisile v odnosu vodja/podrejeni.

Na osnovi tega je avtokratični in demokratični stil razdelil v štiri sisteme vodenja:

1. izkoriščevalsko avtoritativni,
2. dobronamerno avtoritativni,
3. posvetovalni,
4. demokratični.

Pri prvih dveh sistemih so odnosi formalni in hladni. Moč ima le vodja, naloga zaposlenih je pa vodji sledijo brez možnosti sodelovanja. Razlika med prvim in drugim sistemom je, da pri izkoriščevalsko avtoritativnem vodja uporablja moč prisile in kazni, medtem ko pri dobronamernem avtoritativnem vodja zaposlene strogo nadzoruje, vendar zna nagraditi tiste, ki mu dosledno sledijo.

Pri tretjem in četrtem sistemu je poudarek na prijaznih medosebnih odnosih, ki temeljijo na zaupanju in obojestranskem sporazumevanju med vodjo in podrejenimi. Kljub temu da vodja želi uresničiti cilje podjetja, ne zanemara odnosov do zaposlenih, saj jim pri delu ustvarja pozitivno vzdušje in daje možnost odločanja (Fincham-Rhodes 1994 v Ivanko in Brejc 1995, 190–191).

### ***3.4.2 Participativni-direktivni***

Pri participativnem stilu vodenja zaposleni sodelujejo v odločanju v okviru svoje delovne skupine, medtem ko je pri direktivnem stilu vodenja vloga odločanja prepuščena vodji. Oba stila bi lahko uvrstili tudi pod demokratični-avtokratični stil, vendar zaradi razlike, kdaj vodja sam odloča in kdaj to prepušča skupini zaposlenih, ta stil obravnavamo posebej. Ena izmed razlag, kdaj vodja prepusti odločitev skupini in kdaj ne, je, da v primeru, če vodja meni, da so njegovi zaposleni manj sposobni narediti nalogo, raje to stori sam. Če pa vodja v zaposlenih vidi sposobne, pametne in izobražene ljudi, na katere lahko računa, da bodo sami znali rešiti problem, se odloči za participativni stil. Participativno vodenje je dražje in zahteva več časa, saj vodja najprej skupini pojasni problem, ki ga nato skupina obravnava in šele nato odloči in reši. Kjer ni časa za veliko razmišljanja, je praviloma ustrežnejša izbira direktivni stil (Ivanko in Brejc 1995, 192).

### ***3.4.3 Usmerjenost na ljudi-usmerjenost na delovne naloge***

Ta dva stila se med seboj popolnoma ne izključujeta, saj je lahko vodja v določenih situacijah bolj usmerjen na ljudi, v določenih pa bolj na delovne naloge. Če vodja uporablja stil

usmerjenosti na ljudi, to pomeni, da svojim zaposlenim nameni dovolj časa za razpravljanje o nalogah ali o drugih temah, o katerih zaposleni želijo govoriti, ter posluša in sprejema njihove predloge, kritike itd. Vodja, ki uporablja stil usmerjenosti na delovne naloge, pa zaposlenim naloge razdeli, pove, katere cilje morajo doseči, ter spremlja in skrbi za ustrezno kakovost izvajanja nalog (Ivanko in Brejc 1995, 193). Študije na harvardski univerzi so prišle do ugotovitve, da vodja, ki je usmerjen na delovne naloge, spodbuja, organizira in usmerja delo, medtem ko vodja, usmerjen na odnose, skrbi za dobre odnose, posluša in spodbuja zaposlene (Kavčič 1998, 221).

#### **3.4.4 Transakcijski in transformacijski stil**

Možina (1994 v Černetič 2007,124) pravi, da transformacijski stil vodenja spodbuja zaposlene k idealom in moralnim vrednotam, kar zaposlene navdušuje za reševanje problemov pri delu. Transformacijski vodja deluje na osnovi (Kavčič 1998, 229):

- *karizme* – svojim zaposlenim predstavi vizijo in poslanstvo, pri zaposlenih doseže spoštovanje in zaupanje;
- *inspiracije* – zaposlene navdihuje za višja pričakovanja, pomembne namene izrazi na enostaven način;
- *intelektualne stimulacije* – razvija inteligenten, racionalen in sistematičen način reševanja problemov;
- *upošteva posameznika* – kaže svoje osebno zanimanje za vsakega posameznika posebej.

Takšnemu vodji so pomembni predvsem medčloveški odnosi, kar se kaže tudi večjem zadovoljstvu zaposlenih in boljših delovnih rezultatih (Ivanko in Brejc 1995, 194).

Transakcijski način vodenja deluje na komunikaciji med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih. Če zaposleni dosežejo rezultate, ki so v skladu s pričakovanji vodje, jih ta ustrezno nagradi (Černetič 2007, 125). Transakcijski vodja deluje na osnovi (Kavčič 1998, 229):

- *nagrajevanja* – vodja se pogaja o nagrajevanju za učinkovito delo, daje nagrade in priznanja za dobre rezultate;
- *vodenja z izjemami (aktivno)* – spremlja dogajanje in išče odstopanje od pravil in standardov, nato ustrezno ukrepa s korektivnimi akcijami;
- *vodenja z izjemami (pasivno)* – ukrepa le, če standardi niso doseženi;
- *vodenja brez vaje (fr. laissez faire)* – vodja se odpoveduje odgovornosti in izogiba odločanju.

Tudi ta dva stila vodenja se medsebojno ne izključujeta, saj transakcijski vodja lahko uporablja elemente transformacijskega in obratno (Ivanko in Brejc 1995,194).

## 4 VLOGA IN POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih (angl. employee satisfaction) lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitiven čustveni odziv posameznika, ki je rezultat za posameznika pomembnih vidikov dela in organizacije, kot so doživljanje dela, pojmovanje in ocenjevanje stanja delovnega okolja ter občutenja vseh ostalih elementov dela in delovnega mesta. Posplošeno lahko zadovoljstvo opredelimo kot posameznikovo veselje, s katerim se odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, veselja, da se sreča s svojimi sodelavci itd.

Predpogoj tega, da bo posameznik pri svojem delu uspešen in bo kaj dosegel, je prav njegovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo pa ni pomembno samo za posameznika temveč, tudi za njegovega vodjo oz. celotno organizacijo. Uspešnost in učinkovitost organizacije je odvisna prav od tega, da je čim več zaposlenih zadovoljnih (Mihalič 2008, 4). Ko se srečujemo s pojmom zadovoljstva zaposlenih, ne moremo mimo pojma srečnih posameznikov, saj ti posamezniki niso na delu ali z delom samo zadovoljni, temveč tudi srečni. Prav zadovoljni in hkrati srečni zaposleni bi morali biti cilj vsake organizacije (Mihalič 2008, 5).

### 4.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Na zadovoljstvo vplivajo različni dejavniki. Vezani so predvsem na fizične pogoje dela, na sodelavce, možnosti osebne in strokovne rasti, delovno okolje, odnos z vodjo, plačo itd. Vsi ti dejavniki na posameznike vplivajo različno. Za nekoga je lahko plača tista, ki mu prinaša najvišji občutek zadovoljstva pri delu, medtem ko je za nekoga drugega lahko to dober odnos z vodjo in s sodelavci. Z upoštevanjem teh razlik lahko dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, posplošeno razdelimo v šest skupin, kot so prikazani v preglednici 1 (Zupan idr 2009, 341).

#### Preglednica 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu

DEJAVNIKI	RAZLOGI ZA ZADOVOLJSTVO
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja posameznika, kaj in kako bo delal, samostojnost pri razporejanju delovnega časa ter odločanje pri splošnih vprašanjih, vezanih za delo.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna plača, povečevanje plače sorazmerno z uspešnostjo, nagrade in priznanja za uspešno delo ter ugodnosti, ki jih posameznik ceni.

DEJAVNIKI	RAZLOGI ZA ZADOVOLJSTVO
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval, usmerjenost vodje k zaposlenim.
Odnosi pri delu	Dobro delovno vzdušje, timski duh, preprečevanje oz. reševanje konfliktov, komunikacija.
Delovne razmere	Majhen fizični napor, ustrezno varstvo pri delu, odpravljanje motečih dejavnikov, kot so hrup, prah, temperatura ipd.

Vir: Zupan in drugi 2009, 341.

Za zaposlene niso pomembni zgolj cilji, temveč tudi možnost njihovega prizadevanja in doseganja (Zupan idr 2009, 242). Če je npr. možnost, da delavec napreduje, majhna, ni mogoče pričakovati od njega večjega prizadevanja za boljše delovne rezultate. Raziskave so pokazale, da lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo zaposlenih, hkrati pa povečamo tudi njihovo zadovoljstvo. Povezavo med oblikovanjem dela ter uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu lahko najlaže pojasnimo s pomočjo Herzbergove teorije motivacije. Herzberg (1968 v Zupan idr. 2009, 342) je v svoji raziskavi med računovodskimi delavci in inženirji poskušal ugotoviti, kateri dogodki so jim pri delu povzročili največje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo.

Končni rezultat raziskave je pokazal, da največje zadovoljstvo povzročajo t. i. notranji dejavniki. Ti dejavniki so:

- delovni dosežki,
- priznanje za uspešno opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje in
- osebna rast.

Raziskava, ki je bila narejena na reprezentativnem vzorcu slovenske populacije, je pokazala podobne rezultate, in sicer k zadovoljstvu z delom največ prispevajo naslednji dejavniki (Svetlik 1995 v Zupan idr. 2009, 343):

- možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu,
- možnost samostojnega razporejanja delovnega časa,
- manjši neposredni nadzor vodij in
- ugodne fizične delovne razmere.

Z upoštevanjem teh dejavnikov lahko organizacija doseže skoraj dve tretjini zadovoljstva. Hkrati pa je zadovoljstvo povezano še z/s:

- možnostjo sodelovanja pri odločanju v organizaciji,
- osebni dohodki in dodatki k plači,
- možnostjo izbire, kaj in kako posameznik naj dela,
- fizičnim naporom pri delu,
- verjetnostjo poškodb in obolenj pri delu ter
- konflikti na delovnem mestu.

Največje nezadovoljstvo, kot je ugotovil Herzberg (1968 v Zupan idr. 2009, 342), pa povzroča prav odsotnost le teh t. i. notranjih dejavnikov. To so:

- ustrezna politika podjetja in njeno vodenje,
- dobri odnosi med zaposlenimi in vodjo,
- dobre delovne razmere,
- ustrezne plače in
- dobri odnosi z drugimi zaposlenimi.

Tako kot delavci si prav tako tudi njihovi delodajalci želijo prizadevnosti in zavzetosti za delo. Vodja lahko v svojih zaposlenih prebudi interes za zavzetost in prizadevnost pri delu, prav tako lahko razvije tudi njihovo zdravo tekmovalnost in ambicioznost z naslednjimi ukrepi (Mihalič 2008, 18–19):

- cilje oblikuje skupaj z zaposlenimi, saj jih bodo na ta način zaposleni sprejemali za svoje in si za njihovo doseganje bolj prizadevali;
- omogoča več samostojnosti pri delu;
- uspehe in dobre rezultate pohvali in jih nagradi ter predstavi njihov pomen za celoten kolektiv in nadaljnji razvoj organizacije;
- svoja pričakovanja uskladi s pričakovanji zaposlenih;
- spodbuja zdravo tekmovalnost med zaposlenimi;
- poskrbi za nenehen strokovni in osebni razvoj zaposlenih;
- zaposlene za delo motivira in jim pomaga;
- naloge razdeli tako, da vsakemu zaposlenemu karseda ustrezajo;
- omogoča enaka pravila in možnosti za vse zaposlene.

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA**

V nadaljevanju je podrobneje predstavljeno podjetje Cinkarna Celje.

### **5.1 Naziv in predstavitev podjetja**

Naziv: CINKARNA, metalurško-kemična industrija Celje, d. d.

Naslov: Kidričeva 26, 3001 Celje, Slovenija

Tel : +386 (0)3 427 60 00

Spletna stran: <http://www.cinkarna.si>

Cinkarna Celje je ena izmed najstarejših slovenskih tovarn, ki je bila ustanovljena davnega leta 1873. Slovenija je v tistem času spadala pod Avstro-Ogrsko, ki se je odločila, da bo v Celju zgradila topilnico cinka za topljenje cinkove rude iz rudnika Rabelj na Koroškem. Lokacija je bila idealna predvsem zaradi prometnih povezav skozi mesto Celje ter zaradi možnosti razširitve in okrepitve vpliva nemške gospodarske moči na tem področju. Predelava cinka se je skozi čas razvijala in vse bolj dopolnjevala s kemijsko dejavnostjo in ob vstopu v drugo stoletje razvoja prešla z metalurškega na pretežno kemijsko dejavnost. Ob koncu tisočletja so bile vse dejavnosti iz starega dela preseljene na levi breg reke Hudinje. Pri tem so nekaj obratov opustili, nekateri pa so na novi lokaciji bili obnovljeni. Leta 1997 se je Cinkarna preoblikovala v delniško družbo. Podjetje ves čas svojega obstoja deluje neprekinjeno in je predvsem z vztrajnostjo zaposlenih premagala vse usodne premike. Ime Cinkarna je podjetje dobilo zaradi obsežne predelave cinka v svojem začetnem obdobju (Cinkarna Celje 2007).

### **5.2 Vizija, poslanstvo, cilji**

Vizija je smer, v katero se želi podjetje razvijati. Vizijo morajo poznati in razumeti vsi zaposleni. Vizija Cinkarne je strategija rasti, ki na dolgi rok omogoča formiranje in zavzemanje zanesljivih tržnih položajev, rast podjetja ter rast in osebno zadovoljstvo zaposlenih. Izpolnitev vizije želijo doseči z razvojem, proizvodnjo in trženjem kakovostnih proizvodov ter z znanjem, ustvarjalnostjo in s produktivnostjo zaposlenih (Cinkarna Celje 2007).

Poslanstvo podjetja je izvajanje temeljnih dejavnosti podjetja, ki zagotavljajo obstoj in razvoj. Z dodano vrednostjo zagotavljajo zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev in okolja (Cinkarna Celje 2007).

Dejstvo, da Cinkarna Celje neprekinjeno deluje in posluje že 140 let, jasno kaže na vztrajnost in odločnost te organizacije, njene sposobnosti odzivanja na vsakokratne, tudi usodne premike v okolju, ter na natančnost vodstvene politike, ki je venomer uspešno povezovala velik nabor znanja zaposlenih s poslovnimi priložnostmi, ki se pojavijo na trgu polnem konkurence. Temeljni cilji izhajajo iz vizije in poslanstva podjetja. Zato so usmerjeni v zadovoljitev kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo delničarjev in zadovoljstvo okolja (Cinkarna Celje 2007).

#### *Zadovoljitev kupcev*

Smisel ustvarjanja podjetja je v zadovoljevanju in izpolnjevanju pričakovanj in želja kupcev. Podjetje želi spoznati in razumeti želje kupcev. Kupec je središče njihove pozornosti, vseh prizadevanj in vseh poslovnih aktivnosti. To želijo tudi prelitati v zavest vsakega zaposlenega (Cinkarna Celje 2007).

#### *Zadovoljstvo zaposlenih*

Osebno zadovoljstvo zaposlenih je skupna odgovornost podjetja. Vsi si morajo prizadevati za dobre odnose v podjetju, ki bodo temeljili na medsebojnem spoštovanju in sodelovanju in ki bodo omogočili zaposlenim, da uresničijo svoje strokovne in delovne ambicije. Podjetje se mora zavedati, da zaposleni predstavljajo njihovo znanje, izkušnje in ustvarjalnost ter konkurenčno prednost. Zaposleni so moč in bogastvo Cinkarne (Cinkarna Celje 2007).

#### *Zadovoljstvo delničarjev*

Delničarji pričakujejo uspešne poslovne rezultate podjetja, v katerega so vložili svoj kapital. Prizadevajo si izkoristiti vse tržne priložnosti in zagotoviti uspešno poslovanje, ki bo omogočalo nove investicije hkrati pa tudi izplačilo dividend (Cinkarna Celje 2007).

#### *Zadovoljstvo okolja*

S politiko in programi odgovornega ravnanja z okoljem želijo prispevati k varovanju okolja, v katerem živijo in poslujejo (Cinkarna Celje 2007).

### **5.3 Cinkarna kot delniška družba**

Cinkarna je delniška družba s tako imenovanim dvotirnim sistemom upravljanja. To pomeni, da njeno poslovanje vodijo, usmerjajo in nadzirajo naslednji organi: skupščina, nadzorni svet in uprava (Cinkarna Celje 2007).

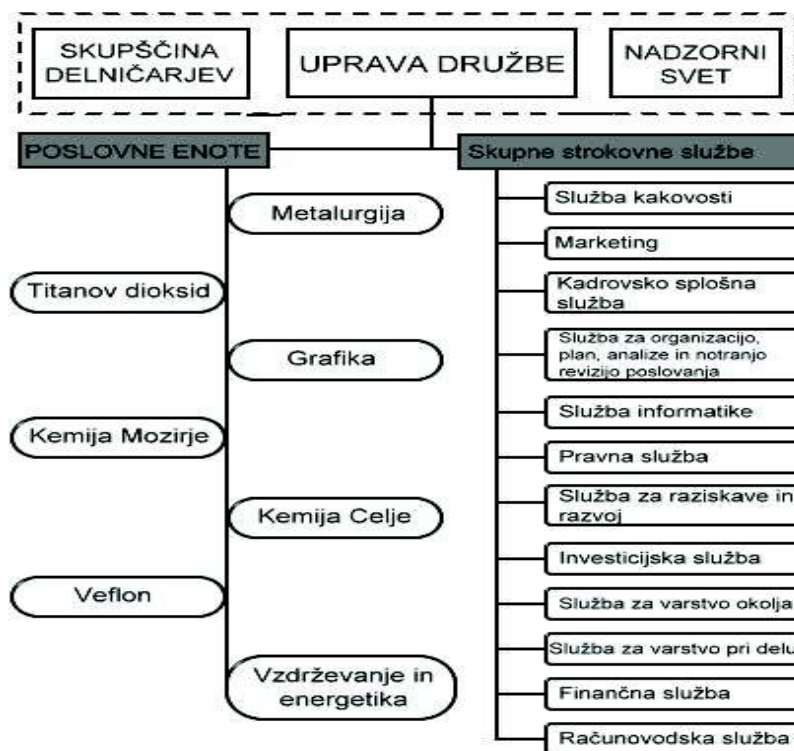
Skupščino sestavljajo lastniki – delničarji in na njej uresničujejo svoje pravice v zvezi z družbo. Skupščina se skliče, kadar je to v korist družbe oziroma je v skladu z zakonom (Cinkarna Celje 2007).

Nadzorni svet skladno z določbami statusa sestavlja šest članov, štirje so predstavniki delničarjev, dva pa sta predstavnika delavcev družbe, ki jih izvoli svet delavcev in o tem obvesti skupščino. Vsi člani nadzornega sveta imajo enako pravice in dolžnosti. Člani nadzornega sveta so izvoljeni za dobo štirih let in so po preteku lahko vnovič imenovani (Cinkarna Celje 2007).

Družbo vodi uprava v dobro družbe, samostojno in na lastno odgovornost. Sestavljajo jo trije člani (Cinkarna Celje 2007):

- predsednik uprave – generalni direktor,
- član uprave – tehnični direktor,
- član uprave – delavski direktor.

Predsednika uprave imenuje nadzorni svet, člane uprave imenuje na predlog predstavnika uprave nadzorni svet, z izjemo delavskega direktorja, ki ga predlaga svet delavcev, imenuje pa ga nadzorni svet. Mandat predsednika in članov uprave traja do pet let z možnostjo vnovičnega imenovanja (Cinkarna Celje 2007).



**Slika 1: Organizacijska struktura podjetja**

Vir: Cinkarna Celje 2007



## 5.4 Cinkarna in njeni zaposleni

Cinkarna zaposluje več kot 1100 ljudi, ki v medsebojnih odnosih sestavljajo organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura je sistem sestavljen iz norm, vrednot, prepričanj, izkušenj in navad, ki se kažejo v vedenju vsakega posameznika v podjetju. Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih bistveno vplivata na pripadnost zaposlenih in na njihovo motiviranost za delo. V Cinkarni si želijo, da so zaposleni (Cinkarna Celje 2007):

- iskreno predani obstoju in nadaljnjemu razvoju družbe;
- da čutijo odgovornost za uspešnost družbe;
- da so pripravljeni vložiti svoj trud, znanje, sposobnosti in energijo v uresničevanje skupnih ciljev in uspešno prihodnost podjetja.

Temeljne vrednote predstavljajo za podjetje trajni pomen za dolgoročni razvoj. Temeljijo na tradiciji, zadovoljstvu zaposlenih, skrbi za okolje, morali in poslovni etiki.

Skupne vrednote zaposlenih v podjetju so (Cinkarna Celje 2007):

- prijetnost delovnega okolja,
- medsebojna pomoč in solidarnost,
- timsko delo,
- znanje,
- inovativnost.

Organizacijska kultura je vir konkurenčne prednosti. Oblikujejo jo zaposleni, s tem da (Cinkarna Celje 2007):

- so iskreno predani svojemu delu in podjetju,
- čutijo osebno odgovornost za uspeh ali pa tudi neuspeh podjetja,
- so lojalni do sodelavcev in skupnih ciljev podjetja,
- so prilagodljivi in dovzetni za spremembe,
- se zavedajo stroškov in ne zapravljajo materialnih sredstev podjetja,
- so vztrajni in disciplinirani.

Delavci kot posamezniki imajo pravico (Cinkarna Celje 2007):

- da dajejo pobude in dobijo odgovor na pobude, če se te nanašajo na njihovo delovno mesto ali organizacijsko enoto;
- povedati svoje mnenje, če se nanaša na organizacijo njihovega delovnega mesta ali na delovni proces;
- biti pravočasno obveščeni o spremembah na delovnem področju delavca;
- zahtevati, da mu delodajalec oz. od njega pooblaščen delavec pojasni vprašanja s področja plač in drugih področij delovnih razmerij ter vsebine iz Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU);
- do drugih pravic iz Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju.

## **6 RAZISKAVA VPLIVA VODENJA POLITIKE ORGANIZACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA KONKRETNEM PRIMERU**

V teoretičnem delu sem opredelila teoretično izhodišče, ki se navezuje na vlogo politike organizacije in na to, kako njeno vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Med drugim je bilo predstavljeno, kateri dejavniki v teoriji najbolj prispevajo k temu, da so posamezniki na svojih delovnih mestih zadovoljni. V empiričnem delu naloge bomo spoznali, kako je s tem v praksi na primeru konkretnega podjetja.

Namen empiričnega dela je podati potek raziskave, interpretirati rezultate, preveriti postavljene hipoteze in podati predloge za izboljšavo podjetju.

### **6.1 Metodologija**

Namen raziskave je ugotoviti, kako so zaposleni seznanjeni s cilji, z vizijo in s poslanstvom podjetja ter s katerimi načini bi najbolj motivirali oziroma povečali zadovoljstvo zaposlenih.

Za zbiranje primarnih podatkov sem uporabila anketo. Anketni vprašalnik sem razdelila med zaposlene iz vseh poslovnih enot v Celju, razen poslovne enote v Mozirju. Skupno število razdeljenih vprašalnikov je bilo 250. Anketiranje je bilo izvedeno od 2. do 31. julija 2012.

Želela sam pridobiti kakovostne podatke. Anketni vprašalnik sem povzela po anketnem vprašalniku v okviru raziskave SiOK. Zaradi izbrane tematike sem anketni vprašalnik dopolnila.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh glavnih delov. Prvi del je namenjen pridobitvi demografskih podatkov: spol, starost, stopnja izobrazbe, delovna doba ter ali so v podjetju zaposleni za določen ali nedoločen čas. Drugi del vprašalnika je sestavljen iz 18 trditev, ki se nanašajo na politiko organizacije in njeno vodenje, tretji del pa na najpogostejše načine motiviranja.

Anketni vprašalnik je zaradi lažjega anketiranja enostaven, zato sem uporabila Likertovo lestvico 1–3 (1 pomeni, da se posameznik s trditvijo sploh ne strinja, 2 pomeni, da se delno strinja, ter 3, da se strinja v celoti).

Celoten vprašalnik je v prilogi 1. Dobljeni rezultati so računalniško obdelani v programu MS Excel.

### **6.2 Hipoteze**

Hipoteza 1: Cilji podjetja so enaki ciljem njihovih zaposlenih.

Hipoteza 2: Medsebojni odnosi med vodjo in zaposlenimi so dobri.

Hipoteza 3: Višji osebni dohodek je najpogostejši način motiviranja zaposlenih.

### 6.3 Analiza rezultatov

V nadaljevanju so najprej predstavljeni demografski podatki zaposlenih, nato sledi analiza 18 trditev in ugotavljanje najpogostejših načinov motiviranja zaposlenih.

#### *Vzorec in analiza demografskih podatkov*

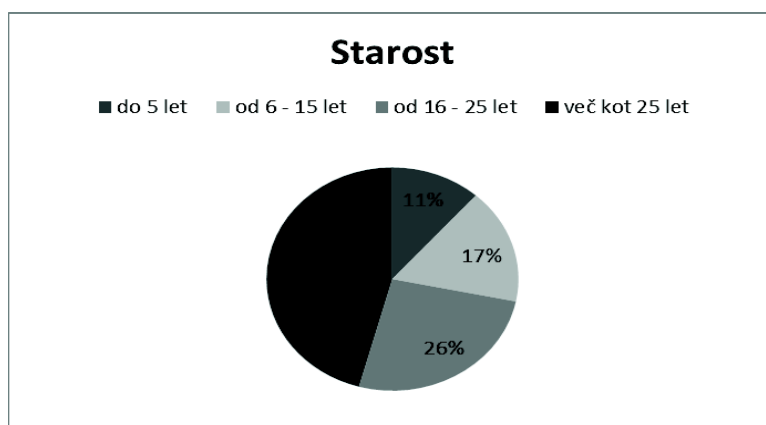
Anketni vprašalnik je bil razdeljen med naslednje poslovne enote: metalurgija, grafika, titanov dioksid, veflon, poslovne enote za vzdrževanje in energetiko ter skupne strokovne službe. V raziskavo nisem vključila poslovne enote v Mozirju. Skupno število razdeljenih vprašalnikov je bilo 250. Vrnjenih je bilo 16 nepopolno izpolnjenih, tako da končni raziskovalni vzorec obsega 234 enot.

Prvo vprašanje (preglednica 2) se je nanašalo na spol anketirancev. Anketni vprašalnik je izpolnilo 156 moških (66 %) in 78 žensk (33 %).

#### **Preglednica 2: Spol**

Spol anketirancev	Odstotek	Število odgovorov
Moški	66 %	156
Ženska	33 %	78
Skupno število		234

Drugo vprašanje (slika 2) se je nanašalo na starost anketirancev. Največ, 34 %, jih je bilo starih med 41 in 50 let. Za odstotek manj, se pravi 33 % anketiranih, je imelo nad 50 let, 24 % anketiranih je imelo od 26 do 40 let in zgolj 9 % anketirancev je bilo starih do 25 let.



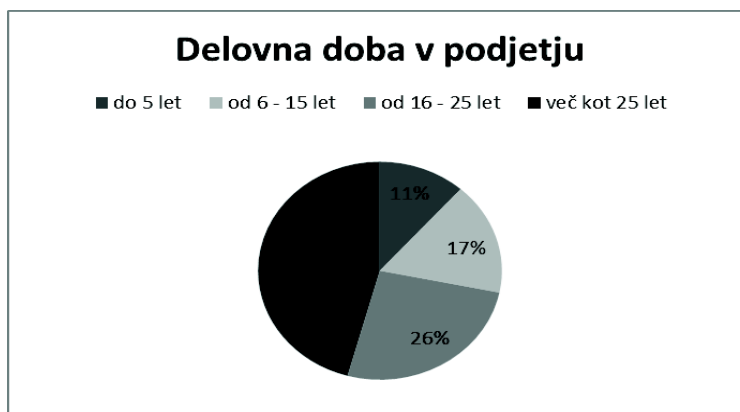
**Slika 2: Starost anketirancev**

Naslednje vprašanje (preglednica 3) se je navezovalo na stopnjo izobrazbe anketirancev. Prevladuje srednješolska izobrazba, ki jo ima 139 anketirancev, kar znaša 60 %, sledni ji visoka oz. univerzitetna izobrazba s 63 anketiranci (27 %), 29 anketiranih ima osnovnošolsko izobrazbo (12 %) in le 1 % anketiranih ima dokončano specializacijo oz. magisterij.

**Preglednica 3: Stopnja izobrazbe**

Stopnja izobrazbe	Odstotek	Število odgovorov
Osnovna šola	12 %	29
Srednja šola	60 %	139
Visoka/ univerzitetna	27 %	63
Specializacija /magisterij	1 %	3
Skupno število odgovorov	100 %	234

Slika 3 prikazuje delovno dobo anketiranih v podjetju. 46 % anketiranih je v podjetju zaposlenih več kot 25 let, 26 % od 16 do 25 let, 17 % jih ima od 6 do 15 let delovne dobe in 11 % anketirancev je zaposlenih v podjetju manj kot 5 let. 201 anketiranec (86 %) je v podjetju zaposlen za nedoločen čas in 33 anketirancev (14 %) za določen čas (preglednica 4).



**Slika 3: Delovna doba v podjetju**

#### Preglednica 4: Zaposlitev

Vrsta zaposlitve	Odstotek	Število odgovorov
Določen čas	86 %	201
Nedoločen čas	14 %	33
Skupno število odgovorov	100 %	234

#### Analiza rezultatov vloge in vodenja politike organizacije

Slika 4 prikazuje rezultate, ki se nanašajo na prvo trditev: Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev. S to trditvijo se ne strinja 13 % anketirancev, delno se jih strinja 62 % in v celoti se s to trditvijo strinja 25 % anketirancev.



Slika 4: Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev

Trditev 2 je bila: Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo. 32 anketiranih (14 %) se s tem ne strinja, 142 (61 %) se jih s to trditvijo delno strinja, medtem ko se v celoti s to trditvijo strinja 60 anketiranih (25 %). Rezultati so prikazani v preglednici 5.

#### Preglednica 5: Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	14 %	32
Delno se strinjam	61 %	142
V celoti se strinjam	25 %	60
Skupno število odgovorov	100 %	234

Slika 5 prikazuje rezultate trditve 3: Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje. S to trditvijo se ne strinja 27 zaposlenih (12 %), delno se jih strinja 143 (61%) in v celoti se s to trditvijo strinja 64 zaposlenih (27 %).



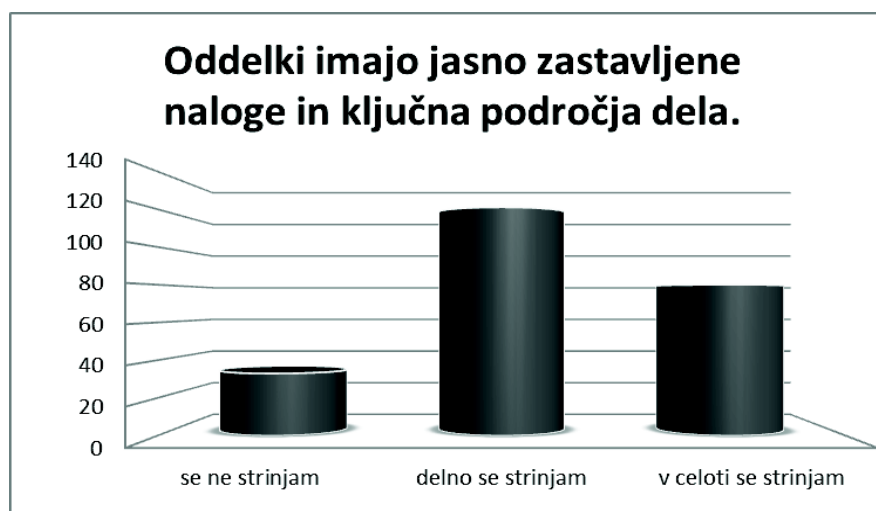
**Slika 5: Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje**

Trditev 3 se glasi: Cilji organizacije so enaki ciljem zaposlenih. 40 anketiranih (17 %) se s to trditvijo ni strinjalo, delno se jih je strinjalo 139 (59 %), 50 (24 %) pa se jih je s trditvijo strinjalo v celoti (preglednica 6).

**Preglednica 6: Cilji organizacije so enaki ciljem zaposlenih**

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	17 %	40
Delno se strinjam	59 %	139
V celoti se strinjam	24 %	50
Skupno število odgovorov	100 %	234

Slika 6 prikazuje rezultate trditve 5: Oddelki imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.



**Slika 6: Oddelki imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela**

V celoti se s to trditvijo strinja 80 anketiranih (34 %), delno se s trditvijo strinja 121 anketiranih (52 %), medtem ko se 33 anketirancev (14 %) s to trditvijo sploh ne strinja.

Trditev 6 se glasi: Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno zastavljeni. V celoti se s trditvijo strinja 60 zaposlenih (26 %), delno se jih z njo strinja 140 (60 %), medtem ko se s trditvijo 34 (14 %) zaposlenih sploh ne strinja (preglednica 7).

**Preglednica 7: Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno zastavljeni**

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	14 %	34
Delno se strinjam	60 %	140
V celoti se strinjam	26 %	60
Skupno število odgovorov	100 %	234

Grafikon na sliki 7 prikazuje rezultate trditve 7: Politika in cilji zaposlenih so jasni vsem zaposlenim. S to trditvijo se ne strinja 56 anketiranih, kar znaša 24 %. V celoti se s trditvijo strinja 60 anketiranih, kar znaša 26 %. Ostalih 50 % (118 anketiranih) se s trditvijo delno strinja.



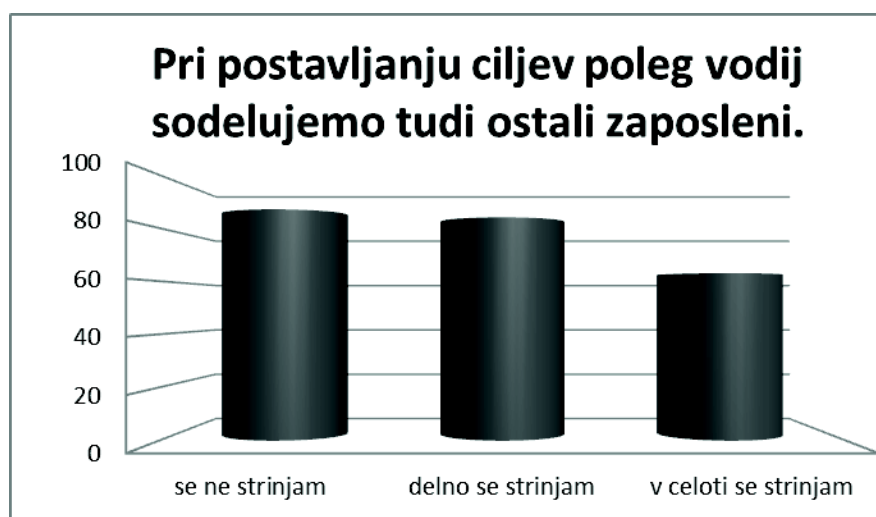
**Slika 7: Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim**

S trditvijo 7 (Vodja nas seznanja s politiko podjetja.) se večina zaposlenih delno strinja, kar kaže tudi rezultat, saj je 90 anketiranih (38 %) obkrožilo ta odgovor. Prav tako se veliko njih, in sicer njih 82 (35 %) v celoti s tem strinja, medtem ko se s to trditvijo sploh ne strinja samo 62 anketiranih (27 %) (preglednica 8).

**Preglednica 8: Vodja nas seznanj s politiko podjetja**

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	27 %	62
Delno se strinjam	38 %	90
V celoti se strinjam	35 %	50
Skupno število odgovorov	100 %	234

Slika 8 prikazuje rezultate za trditev 9: Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni. S to trditvijo se ne strinja 87 zaposlenih (37 %), le odstotek manj (84 zaposlenih) se delno strinja, medtem ko se v celoti strinja zgolj 63 zaposlenih, kar znaša 27 %.



**Slika 8: Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni**

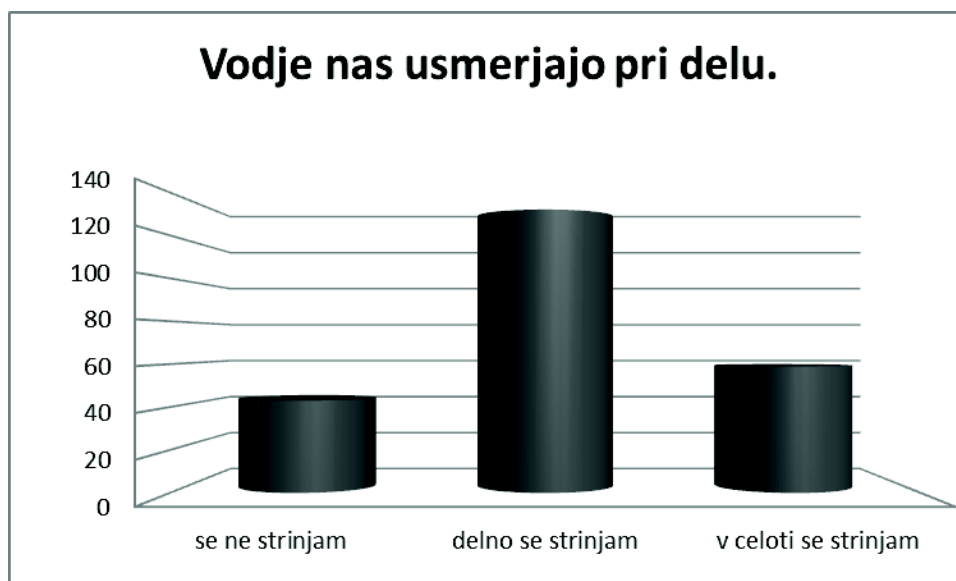
Trditev 10 se glasi: Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela. Samo 61 zaposlenih (26 %) se s to trditvijo v celoti strinja, medtem ko 59 zaposlenih (25 %) meni, da se vodje z njimi ne pogovarjajo o rezultatih dela. Delno se s to trditvijo strinja 114 zaposlenih (49 %) (preglednica 9).

**Preglednica 9: Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela**

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	25 %	59
Delno se strinjam	49 %	114
V celoti se strinjam	26 %	61
Skupno število odgovorov	100 %	234



Rezultati trditve 11 (Vodje nas usmerjajo pri delu.) so prikazani na sliki 9. Največ anketiranih, 132 (57 %), se s trditvijo delno strinja. Zgolj 18 % (43 anketiranih) se s trditvijo ne strinja. V celoti pa se strinja 59 anketiranih, kar znaša 25 %.



**Slika 9: Vodje nas usmerjajo pri delu**

Na trditev 12 (Vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.) je največ zaposlenih obkrožilo možnost, da se s tem delno strinjajo, in sicer je takih 123 (53 %). 40 zaposlenih (17 %) se z navedeno trditvijo ne strinja, medtem ko se v celoti s to trditvijo strinja 70 zaposlenih (30 %).

**Preglednica 10: Vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo**

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	17 %	40
Delno se strinjam	53 %	123
V celoti se strinjam	30 %	70
Skupno število odgovorov	100 %	234

Slika 10 prikazuje rezultate za trditev 13: V organizaciji odpravljamo stile vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. Rezultati so naslednji: 43 anketiranih (18 %) se s trditvijo ne strinja, 136 anketiranih (58 %) se s trditvijo delno strinja, medtem ko se 55 anketiranih (24 %) z navedeno trditvijo strinja v celoti.



**Slika 10: V organizaciji odpravljamo stile vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi**

Trditev 14 se glasi: Odnosi med vodjo in zaposlenimi so dobri. 43 anketiranih (18 %) je odgovorilo, da se s trditvijo ne strinjajo, v celoti se strinja 57 anketiranih (24 %) ter delno se s trditvijo strinja 129 anketiranih (55 %) (preglednica 11).

**Preglednica 11: Odnosi med vodjo in zaposlenimi so dobri**

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	18 %	43
Delno se strinjam	55 %	129
V celoti se strinjam	24 %	57
Skupno število odgovorov	100 %	234

Slika 11 prikazuje rezultate trditve 15: Zanimanje vodstva za tisto, kar imajo zaposleni za pomembno.



**Slika 11: Zanimanje vodstva za tisto, kar imajo zaposleni za pomembno**

Najmanj zaposlenih je obkrožilo, da se s to trditvijo v celoti strinjajo, in sicer zgolj 59 (25 %), sledi odgovor se ne strinjam, za katerega se je odločilo 64 zaposlenih (27 %), medtem ko je odgovor, da se s trditvijo delno strinjajo bil spet najpogosteje izbran, in sicer se je za ta odgovor odločilo 111 zaposlenih (48 %).

Trditev 16 se glasi: Vodja je pristojen za reševanje problemov. Najpogosteje je bil izbran odgovor delno se strinjam, ki je bil obkrožen 114-krat, medtem ko sta ostala dva odgovora bila oba obkrožena v enakem številu, in sicer vsak 60-krat (preglednica 12).

**Preglednica 12: Vodja je pristojen za reševanje problemov**

Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	25 %	60
Delno se strinjam	50 %	114
V celoti se strinjam	25 %	60
Skupno število odgovorov	100 %	234

Rezultati trditve 17 (Zahteve vodje so usklajene z navodili za delo.) so prikazani na sliki 12.



**Slika 12: Zahteve vodje so usklajene z navodili za delo**

Rezultati so bili naslednji: s to trditvijo se ne strinja 47 anketiranih (20 %), delno se s trditvijo strinja 113 anketiranih (48 %), medtem ko se v celoti s to trditvijo strinja 74 zaposleni (32 %).

Zadnja, 18. trditev se glasi: Vodja pravično izkorišča moč svojega položaja. S to trditvijo se v celoti strinja 68 zaposlenih (29 %), delno se z njo strinja anketirancev 123 (53 %) in sploh se ne strinja 43 zaposlenih (18 %).

### Preglednica 13: Vodja pravično izkorišča moč svojega položaja

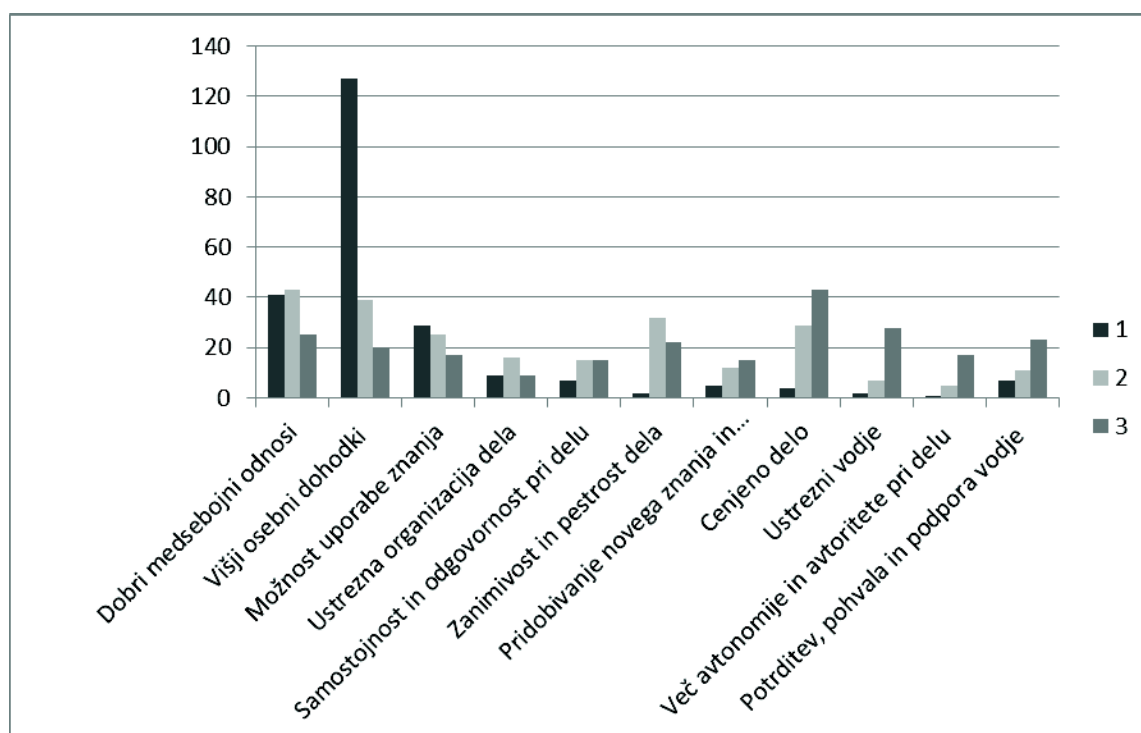
Odgovor	Odstotek	Število odgovorov
Sploh se ne strinjam	18 %	43
Delno se strinjam	53 %	123
V celoti se strinjam	29 %	68
Skupno število odgovorov	100 %	234

#### Najpogostejši načini motiviranja

Slika 13 prikazuje, s katerimi načini lahko Cinkarna Celje najbolj motivira svoje zaposlene.

Zaposleni so v 54 % izbrali višje osebne dohodke. Na drugem mestu si želijo predvsem dobrih medsebojnih odnosov (13 %). Z 12 % si za tem želijo večjo možnost uporabe svojega znanja in sposobnosti.

Samo 4 % zaposlenih si želi boljšo oz. ustrezno organizacijo dela. 3 % zaposlenih si želi več pohval in podpore vodje. Po 2 % zaposlenih si želi, da je njihovo delo cenjeno in da pri delu pridobivajo nova znanja in sposobnosti. Zgolj 1 % zaposlenih želi, da je njihovo delo zanimivo in pestro ter prav tako samo 1 %, da so vodje ustrezni.



Slika 13: Najpogostejši načini motiviranja

### *Preverjanje postavljenih hipotez*

H1: Cilji podjetja so enaki ciljem njihovih zaposlenih.

H1 lahko le delno potrdimo, saj 17 % zaposlenih meni, da cilji podjetja niso enaki njihovim ciljem. Največji odstotek, in sicer kar 59 % se jih delno strinja s postavljeno trditvijo, zato bi morale podjetje sprejeti določene ukrepe, kako bi cilje podjetja karseda bolj približali zaposlenim in jih uskladili tudi z njihovimi cilji.

H2: Medsebojni odnosi med vodjo in zaposlenimi so dobri.

Da so odnosi med vodjo in zaposlenimi dobri, mora predvsem vodja v prvi vrsti prenehati z delitvijo na jaz – vodja in oni – zaposleni. Vodja mora poskrbeti, da s svojimi zaposlenimi enakopravno, spoštljivo in aktivno sodeluje. Tudi H2 lahko le delno potrdimo, saj se z njo delno strinja 55 % zaposlenih.

H3: Višji osebni dohodek je najpogostejši način motiviranja zaposlenih.

H3 lahko v celoti potrdimo, saj je med 11 možnimi načini motiviranja višji osebni dohodek na prvem mestu izbran kar 127-krat, kar znaša 54%.

### *Predlogi podjetju za izboljšavo*

Dejstvo je, da je zadovoljstvo zaposlenih eden izmed temeljnih ciljev obravnavanega podjetja in da se dobro zavedajo, da so njihovi zaposleni največja moč in bogastvo. Po končani raziskavi sem ugotovila, da je večji del zaposlenih delno zadovoljen. Z namenom, da bi se v prihodnje zadovoljstvo zaposlenih povečalo, predlagam nekaj rešitev.

Menim, da težave podjetju ne predstavljajo temeljni cilji, saj so ti dobro izraženi in zapisani. Težave nastajajo pri uresničevanju in sprejemanju sprotih ciljev. Pristojni za reševanje tega problema morajo biti vodje. Ti morajo poskrbeti, da bodo sproti cilji v čim večji meri usklajeni s cilji zaposlenih. Prav tako morajo poskrbeti, da bodo cilji zaposlenim razumljivi in jasni ter da bodo sami aktivno skrbeli s svojim svetovanjem, z nudenjem pomoči in motiviranjem, da bodo zaposleni cilje lažje dosegli.

Da bi se podjetje razvijalo v smer, kakršno imajo zapisano v svoji viziji, morajo v prihodnje v razpravo o tem, kakšna so prizadevanja in želje podjetja, vključevati tudi zaposlene. Vizija, ki bo oblikovana tudi s pomočjo mnenja zaposlenih, bo v njih vzbudila občutek pomembnosti in hkrati posledično tudi večjega zadovoljstva. Vodje pa morajo poskrbeti, da zaposleni razumejo, kakšno pomembno vlogo imata vizija in poslanstvo podjetja za nadaljnji razvoj in rast podjetja.

Zaposleni si v veliki meri želijo tudi boljših medosebnih odnosov med vodjo in zaposlenimi. Kot že omenjeno, vodja ne sme biti nekdo, ki jih deli v dve skupini: jaz – vodja in oni – zaposleni. Poskrbeti je treba, da zaposleni v vodji ne vidijo nekoga nad njimi, temveč nekoga, h kateremu se lahko zatečejo po pomoč, ko niso prepričani, kako naj delo pravilno opravijo. Poskrbeti je treba, da imajo tudi zaposleni možnost izražanja svojih zamisli in tako sami prispevajo k še boljšim rezultatom. Prav tako morajo zaposleni za svoje delo dobiti povratne informacije in pohvale. Da bi medosebni odnosi bili dobri tudi med sodelavci, morajo zaposleni biti pripravljene pomagati eden drugemu.

Večji del zaposlenih opredeljuje kot najpogostejši način motiviranja višje dohodke. V primeru, če to ni mogoče, bi morali svoje zaposlene ob njihovih uspehih in učinkovitosti večkrat nagradjevati z nedenarnimi nagradami, kot so javna pohvala pred sodelavci, možnost izobraževanja ter možnost pridobivanja novih znanj in sposobnosti, z boljšimi delovnimi pogoji idr.

Podjetju v prihodnje priporočam večkratno anketiranje zaposlenih o željah in prizadevanjih, ciljih, vizijah. Tako bodo svoje zaposlene bolje spoznali in jih poskušali vključiti v delo podjetja. Vodje pa bi tudi lahko izvajali individualne sestanke z zaposlenimi ter se jim na tak način karseda približali in jih spoznali.

## 7 SKLEP

Temeljni cilj te naloge je raziskati, kakšno vlogo in vpliv ima politika organizacije in njeno vodenje na počutje oz. zadovoljstvo zaposlenih. V uvodu naloge sem najprej predstavila pojem politika organizacije in njene bistvene elemente. Spoznala sem, da večina avtorjev kot bistvene elemente opredeljuje cilje, poslanstvo in vizijo, zato sem vsakega izmed njih na kratko predstavila. Nato sem opredelila pojma management in vodenje. Zaradi enačenja pojma sem poudarila njune bistvene razlike. V nadaljevanju sem podrobneje opredelila naloge, sposobnosti in lastnosti vodje. Da sem spoznala možne načine, kako vodja za uresničevanje svoje vloge dela, sem preučila tudi različne stile vodenja. Zaradi različnih dejavnikov, kot so filozofija vodenja, situacija, narava delovnih nalog, lastnosti okolja in karakteristike vodij ne moremo točno opredeliti, kateri stil vodenja je pravilen. Podrobneje sem opredelila tiste, ki so uveljavljeni in sodobni: demokratični-avtokratični stil vodenja, participativni-direktivni, usmerjenost na ljudi-usmerjenost na delovne naloge ter transakcijski in transformacijski stil.

Teoretični del naloge sem zaključila s poglavjem, namenjenim zadovoljstvu zaposlenih, in dejavnikom, ki vlivajo nanj.

V empiričnem delu naloge sem obravnavala podjetje Cinkarna Celje z več kot 140-letno tradicijo in več kot 1100 zaposlenimi. Zaradi pretežne obdelave cinka v začetnem obdobju ima podjetje ime Cinkarna. Leta 1997 je bila Cinkarna preoblikovana v delniško družbo. Cinkarna ves čas deluje neprekinjeno in je z vztrajnostjo premagala vse usodne premike v okolju. Danes sodi med največja slovenska kemičnopredelovalna podjetja in ustvarja preko 140 milijonov evrov skupne celotne prodaje ter okoli 3 milijarde povprečnega čistega dobička. Več kot 80 % svoje celotne prodaje realizira na zahtevnih globalnih trgih. Njen najpomembnejši proizvod je titanov dioksid, ki znaša okoli 60 % celotne prodaje, ter prodaja titanove pločevine, ki znaša 20 % celotne prodaje.

Izbrala sem primarno metodo zbiranja podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnih vprašalnikov. Z rezultati ankete sem zadovoljna, saj sem pridobila podatke, ki jih bodo v podjetju koristno uporabili.





## LITERATURA

- Abell, Derek F. 1980. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. New Jersey, NJ: Prentice – Hall.
- Banič, Ivo. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika: Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bass, Bernard M. 1981. *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bauer, Janez, Majda Kralj, Anton Mihelič, Branko Škafar in Anton Vorina. 2009. *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1983. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: Univerzum.
- Brajša, Pavao. 1996. *7 skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Burns, James M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cinkarna Celje. 2007. *Cinkarna – to smo mi*. Interno gradivo, Cinkarna Celje.
- Črnetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dimovski, Vlado. 2000. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Evans, Roger in Peter H. Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Fayol, Henri. 1916. *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunod.
- Fincham, Robin in Peter S. Rhodes. 1994. *The Individual, Word and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Herzberg, F. 1968. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (1): 53-62.
- Hersey, Paul in Kenneth H. Blanchard. 1987. *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Ivanko, Štefan in Miha Brejc. 1995. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Katz, Daniel in Robert L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Katz, Daniel in Robert L. Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Osnove poslovedenja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Kossen, Stan. 1983. *The Human Side of Organisations*, New York: Harper & Row.

- Kouzes, James M., in Barry Z. Posner. 1988. *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kotter, John P. 1990. *A force for Change: How leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kreitner, Robert. 1989. *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Likert, Rensis. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw – Hill.
- Lipovec, Filip. 1974. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- McFarland, Dalton. 1962. *Management*. Chicago, ILL: Principles and Practics.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Robinson, Hickman, G. 1998. *Leading Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Rost, Joseph C. 1991. *Leadership for twetny – first century*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Rozman Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, James A. F., in Edward R. Freeman. 1992. *Management*. New Jersey, NJ: Prentice – Hall.
- Sullivan, Robert in Stephen Klytton. 2000. *Change management*. Cowcombe Hill: Management Books.
- Svetlik, I. 1995. Kakovost delovnega življenja. V *Kakovost življenja v Sloveniji*, ur. I. Svetlik, 161–182. Ljubljana: Založba FDV.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGE**

Priloga 1     Anketni vprašalnik

**Spoštovani!**

Moje ime je Sandra Svenšek in sem absolventka Fakultete za management Koper. Pred vami je anketni vprašalnik, ki mi bo pripomogel k pisanju diplomske naloge z naslovom *Zadovoljstvo zaposlenih kot rezultat politike organizacije*. Anketa je anonimna.

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem za dragocen čas, saj mi bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri nastajanju mojega diplomskega dela.

Lep pozdrav!

Sandra Svenšek

**Prosim, da obkrožite ustrezen izbor glede na navedene možnosti.**

1. Spol:

- moški
- ženski

2. Starost

- do 25 let
- od 26 do 40 let
- od 41 do 50 let
- nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe

- osnovna šola
- srednja šola
- visoka/univerzitetna
- specializacija/magisterij

4. Delovna doba v podjetju

- do 5 let
- od 6 do 15 let
- od 16 do 25 let
- več kot 25 let

*Priloga 1*

5. Zaposlitev:

- za nedoločen čas
- za določen čas

**Prosim Vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami.**

1 – sploh se ne strinjam

2 – delno se strinjam

3 – v celoti se strinjam

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 1. Prizadevamo si za izpolnitev vizije in ciljev.  | 1 | 2 | 3 |
| 2. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.  | 1 | 2 | 3 |
| 3. Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.   | 1 | 2 | 3 |
| 4. Cilji organizacije so enaki ciljem zaposlenih.  | 1 | 2 | 3 |
| 5. Oddelki imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.                          | 1 | 2 | 3 |
| 6. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, so realno zastavljeni.                             | 1 | 2 | 3 |
| 7. Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.                                  | 1 | 2 | 3 |
| 8. Vodja nas seznanja s politiko podjetja.   | 1 | 2 | 3 |
| 9. Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.                     | 1 | 2 | 3 |
| 10. Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.                                    | 1 | 2 | 3 |
| 11. Vodje nas usmerjajo pri delu.  | 1 | 2 | 3 |
| 12. Vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.                                      | 1 | 2 | 3 |
| 13. V organizaciji odpravljamo stile vodenja, za katerega so značilni poveljevanje in ukazi. | 1 | 2 | 3 |
| 14. Odnosi med vodji in zaposlenimi so dobri.  | 1 | 2 | 3 |
| 15. Zanimanje vodstva za tisto, kar imajo zaposleni za pomembno.                             | 1 | 2 | 3 |
| 16. Vodja je pristojen za reševanje problemov.   | 1 | 2 | 3 |

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 17. Zahteve vodje so usklajene z navodili za delo. | 1 | 2 | 3 |
| 18. Vodja pravično izkorišča moč svojega položaja. | 1 | 2 | 3 |

**Pred Vami so najpogostejši načini motiviranja. Med njimi izberite 3 najpomembnejše odgovore. Oštevilčite jih od 1 do 3. Številka 1 naj za Vas predstavlja tisto, kar Vas najbolj motivira.**

- Dobri medsebojni odnosi
- Višji osebni dohodki
- Možnost uporabe znanja in sposobnosti
- Ustrezna organizacija dela
- Samostojnost in odgovornost pri delu
- Zanimivost in pestrost dela
- Pridobivanje novega znanja in sposobnosti
- Cenjeno delo
- Ustrezni vodje
- Več avtonomije in avtoritete pri delu
- Potrditev, pohvala in podpora vodje





