



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

POMEMBNOST VODENJA ZA RAST KULTURE PODJETJA

Mentorica: Dr. Barbara Grintal, univ. dipl. org.
Lektorica: Tina Kuralt, prof. slov.

Kandidat: Luka Ahačič

Kranj, avgust 2023

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Barbari Grintal za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Nadalje se zahvaljujem lektorici Tini Kuralt, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo, ter Višji strokovni šoli B & B za spodbujanje, kar je pripomoglo k uspešnemu zaključku mojega študija.

Najlepša hvala menedžerki in vodji za njun čas in prijaznost pri izpeljavi intervjujev.

Predvsem pa sem hvaležen svoji družini, ki mi je v času študija stala ob strani.

IZJAVA

Študent Luka Ahačič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Barbare Grintal.«

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne _____

Podpis: _____

POZVETEK

V diplomski nalogi smo osvetlili pojem organizacijska kultura, ki je skozi čas postajal vedno bolj prepoznaven in pomemben za uspešnost podjetja kot glavnega cilja vsake organizacije. Ugotavljali smo, kateri dejavniki tvorijo organizacijsko kulturo in zakaj so pomembni. Ugotavljali smo vlogo menedžerjev in vodij v prizadevanju za rast organizacijske kulture in njihovo pomembnost pri doseganju zastavljenih ciljev. To je zajemal naš teoretični del diplomske naloge, v empiričnem delu smo se posvetili intervjuju menedžerja in vodje. Iz njunih odgovorov smo razbrali, da se jima zdi organizacijska kultura v podjetju zelo pomembna in da se zanjo kot vodji vedno prizadevata. Prav tako jima je pomembna dobra klima v podjetju in še posebej komunikacija med vodji in ostalimi zaposlenimi, kajti vse to vodi k dobrim rezultatom podjetja.

KLJUČNE BESEDE

- Organizacijska kultura,
- vodenje,
- vodja in
- intervju.

ABSTRACT

In the diploma thesis, we shed light on the concept of organizational culture, which over time became more and more recognizable and important for the success of the company as the main goal of every organization. We determined which factors form organizational culture and why they are important. We determined the role of managers and leaders in the effort to grow the organizational culture and their importance in achieving the set goals. This was covered by our theoretical part of the diploma thesis, while in the empirical part we devoted ourselves to the interview of the manager and leader. We understood from their answers that they think the organizational culture in the company is very important and that they always strive for it as managers. A good climate in the company and especially communication between managers and other employees are also important to them, because all this leads to good company results.

KEY WORDS

- Organizational culture,
- management,
- leader and
- an interview.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomski naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.4	Metode dela	2
2	OPREDELITEV POJMOV ORGANIZACIJA, KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	3
2.1	Opredelitev pojma organizacija	3
2.2	Opredelitev pojma kultura	3
2.3	Opredelitev pojma organizacijska kultura	4
3	ORGANIZACIJSKA KULTURA	5
3.1	Nastajanje organizacijske kulture	5
3.1.1	Skupinska dinamika	5
3.1.2	Vodenje.....	6
3.1.3	Učenje.....	6
3.2	Proces oblikovanja organizacijske kulture	7
3.2.1	Analiza	7
3.2.2	Vrednotenje.....	7
3.2.3	Razvijanje in spreminjanje organizacijske kulture.....	8
3.3	Organizacijska klima	9
3.4	Vrednote in norme.....	9
4	VODENJE	10
4.1	Stil vodenja	11
4.2	Proces vodenja	12
4.3	Vodenje k spremembam organizacijske kulture.....	13
4.3.1	Kadrovske spremembe	14
4.3.2	Vplivanje na spremembo stališč, prepričanja in vrednot zaposlenih ..	14
4.3.3	Podoba podjetja	15
4.4	Vodenje in motivacija zaposlenih.....	16
5	VODJA	17
5.1	Kdo je vodja	18
5.2	Razlike med vodjo in menedžerjem.....	20
5.3	Lastnost vodje.....	21
5.4	Glavne sposobnosti vodje	23
5.5	Komuniciranje	24
5.5.1	Besedno komuniciranje	25
5.5.2	Nebesedno komuniciranje.....	26
6	RAZISKAVA O POMENU ORGANIZACIJSKE KULTURE MENEDŽERJA IN	

VODJE	27
6.1 Rezultati intervjuja z menedžerko iz banke.....	27
6.2 Rezultati intervjuja s projektno vodjo iz telekomunikacijskega podjetja	29
6.3 Primerjava rezultatov intervjujev.....	31
7 ZAKLJUČEK	32
8 VIRI IN LITERATURA.....	33
PRILOGI	35

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Analiza	7
Tabela 2: Razlika med vodjo in menedžerjem	21
Tabela 3: Lastnosti vodij.....	23

1 UVOD

Skozi čas je vedno bolj razvidno, kako zelo je v podjetjih pomembna organizacijska kultura kot dejavnik za uspešnost organizacije.

V literaturi s področja managementa je pogosto mogoče zaslediti tezo, da je organizacijska kultura nujno potrebna za učinkovito delovanje organizacije, poleg tega pa naj bi veljalo, da močnejša kot je kultura, učinkovitejša naj bi bila organizacija (Schein, 2004, str. 7). Prisotna je v vseh organizacijah, tako v majhnih, kot v srednjih in velikih. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje, zaposleni v organizaciji, razmišljajo in delujejo. Ustrezna organizacijska kultura predstavlja konkurenčno prednost organizacije, zato sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje. Vsako podjetje se mora zavedati njenega obstoja in jo analizirati ter prepoznati, da jo zna vključiti v dejavnost podjetja in jo temu primerno prilagajati. Za pojem organizacijske kulture obstaja veliko definicij.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Kot navaja Noč (2001), je pojem organizacijska kultura še relativno mlad pojav, saj se je pričela pojavljati šele v preteklih letih. Meni, da je pomembna tako za razvoj podjetja kot za razvoj inovativnih in kreativnih kadrov, ki se izpopolnjujejo in razvijajo le, če jim kultura to omogoča, s tem pa lahko dosežejo izpolnitev svojih miselnih, fizičnih in čustvenih potreb. Podjetja se v sedanjih časih zavedajo, da jim dobra organizacijska kultura predstavlja konkurenčno prednost. Glede na to, da želi biti vsaka organizacija uspešna, si mora razviti in oblikovati svojo lastno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki zadevajo vse člane organizacije.

Preko navedenih elementov se organizacijska kultura razvija, krepi, ohranja in spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Predstavlja način, kako organizacija rešuje probleme, da doseže zastavljene cilje in obstane. V podjetjih zaposlene med seboj povezujejo skupna zgodovina, lastnosti in interesi. V kolikor so te vezi, ki jim lahko rečemo organizacijska kultura, močne, spodbujajo zaposlene k boljšemu delu, gradijo organizacijsko klimo, organizacijo pa pripeljejo k boljši poslovni uspešnosti, kar je v interesu vodstva.

1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKE NALOGE

Namen diplomske naloge je predstaviti organizacijsko kulturo in pomen vodenja menedžerjev za rast organizacijske kulture in obstoj podjetja.

Ker je cilj vsake organizacije uspešno poslovanje, želimo v diplomski nalogi prikazati, da so menedžerji in vodje kot glavni akterji v procesu ključnega pomena. Ne le, da s svojim znanjem in vodilnimi sposobnostmi skrbijo za rast poslovanja, ampak so s svojo osebno kulturo predstavniki podjetja ne le navzven, ampak tudi interno. S pomočjo nagrajevanja ali tudi kaznovanja spodbujajo, katere vrednote in norme naj bi zaposleni v podjetju sprejeli in kakšno obnašanje v podjetju ni zaželeno. Odgovorni so za primerno verbalno in neverbalno komunikacijo z zaposlenimi v organizaciji in tudi s strankami. Soočajo se z raznovrstnimi izzivi, ki naj iz vodij izvabijo in dokažejo njihove dobre vodstvene sposobnosti. Tudi njihove osebne lastnosti naj bodo podvržene rasti kulture podjetij, uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Vsako podjetje oz. organizacija se predstavlja ne le s svojimi dosežki, ampak si pridobiva ugled tudi s kulturo podjetja in skrbjo za njeno rast. Le vodje, ki se tega zavedajo in imajo lastnosti dobrega vodje, bodo s krepitvijo kulture podjetja privedli do ustrezne organizacijske klime, kar zagotovo pripomore k večji uspešnosti podjetja in pripadnosti zaposlenih. Menedžer in vodja različno krepita kulturo podjetja, saj sta njuni poziciji različni, pomembno pa je, da sta enotna v stališčih in v dobri komunikaciji. Še posebej to velja za vodjo, ki komunicira hkrati z menedžerjem in podrejenimi. Iz intervjujev menedžerja in vodje smo ugotovili, kakšno je njuno prizadevanje in vpliv na rast kulture podjetja.

Ker menedžerji in vodje predstavljajo podjetje, med podjetji pa vladajo poslovne skrivnosti, je obstajala možnost, da v intervjuju menedžer in vodja ne bi odgovorila na katero od zastavljenih vprašanj. To je bila ena od možnih omejitev v naši raziskavi.

1.4 METODE DELA

V teoretičnem delu diplomske naloge bomo uporabili metodo deskripcije, predvsem pri opredeljevanju in razlagi pojmov s področja organizacijske kulture in vodenja. Metoda spoznavnega procesa bo osnovana na poznavanju navedene literature s področja organizacijske kulture in vodenja. Empirični del diplomske naloge bo temeljil na raziskavi, ki jo bomo opravili s pomočjo dveh intervjujev, in sicer enega z menedžerjem na najvišjem nivoju podjetja in drugega z vodjo na srednjem nivoju podjetja. Uporabili bomo komparativno metodo, pri kateri bomo primerjali njuna enaka in podobna dejstva ter ugotovitve njunih podobnosti in razlik v primerjavi s primeri iz prakse. Primerjali bomo njune izkušnje iz načinov vodenja in komuniciranja usmerjenega k rasti kulture podjetja in ugotovili, katere so njune lastnosti in značilnosti vodenja, ki vplivajo na rast organizacijske kulture podjetij.

2 OPREDELITEV POJMOV ORGANIZACIJA, KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Po mnenju Rozmana (2004), različni avtorji pojem organizacije različno opredeljujejo. Meni, da so najpogostejše tri temeljne opredelitve organizacije in sicer jo opredeljuje kot združba ali sistem, kot množico medsebojnih razmerij in organizacijo v tehničnem smislu. Trdi, da je najbolj izmed številnih definicij pojma organizacije smiselna ta, ki pravi, da je organizacija katerekoli družbe sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnost združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja.

2.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJA

Kot je navedeno v Tavčar (2009), je organizacija živ organizem, saj ji življenjsko moč dajejo interesi vseh udeležencev, ki so zmožni vplivati nanjo in jih delovanje organizacije zadeva. Organizacija torej brez sodelavcev ne obstaja. Tavčar meni, da tradicionalni pogled primerja organizacijo z napravo, instrumentom, strojem, namenjenim in zgrajenim za opravljanje določenega dela za doseganje načrtovanih ciljev. S tega vidika so ljudje samo instrumenti, vendar to ne pomeni, da organizacija lahko z ljudmi ravna brezsrčno oziroma jih izkorišča. Ta pogled se imenuje tehnokratski pogled na organizacijo. Tavčar (2009) tudi navaja, da so avtorji Max Weber, Friderick Winslow Taylor in Henry Fayol že pred več kot sto leti na ta način analizirali in opazovali organizacije. Ugotovili so, da ni dobre organizacije brez zadovoljnih sodelavcev.

2.2 OPREDELITEV POJMA KULTURA

Kot trdi Mesner Andolšek (1995), je pojem kultura zelo kompleksen in tudi večplasten pojav, zato ga je kot takega težko razumeti. Naše razumevanje združbe in njene organizacije je lahko veliko globlje šele, ko jo pobližje spoznamo. Po navedbi Mesner Andolšek (1995), je bila kultura prvotno predvsem predmet proučevanja antropologije in sociologije. France Verbinc v Slovarju tujk (1982) med drugimi razlagami pojma, pojasnjuje kulturo kot gospodarski znanstveni, nravni itd. razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote. Pojem kultura je bil prevzet tudi v poslovno ekonomijo in organizacijo.

V skladu s trditvijo Treven in Sirca (2001), kultura vpliva na delovno uspešnost, na motivacijo zaposlenih v organizacijah, na uspešnost reševanja konfliktov, na oblikovanje dejavnosti delovnih timov, na način komuniciranja, na organizacijsko strukturo in na druge dejavnike organizacije, kot sta na primer vedenje in organizacijska klima.

2.3 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kljub intenzivnejšemu proučevanju v zadnjih letih, kot ugotavlja Mihelič (2007), se je pojem organizacijska kultura v zadnjem desetletju močno razmahnil in je predmet številnih obravnav organizacijskih teoretikov.

Mesner Andolšek (1995) navaja, da organizacijsko kulturo lahko razumemo kot lastnost skupine ali članov organizacije. Številne skupne izkušnje, ki se utrdijo v zavesti, bistveno vplivajo na to, kako člani organizacije mislijo, čutijo in delujejo. Organizacijska kultura je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Pojem organizacijska kultura bi lahko poimenovali tudi simbolna dimenzija organizacije oz. njenega življenja. Je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije. Organizacijska kultura nastaja v procesu, ki ga vsiljuje nujnost preživetja organizacije v zunanjem okolju. Proces oblikovanja kulture je identičen s procesom oblikovanja skupine, kar pa zahteva svoj čas. Osnovne situacije, v kateri nastaja kultura neke organizacije, so reševanje problemov ki jih sprožajo pritiski iz okolja in problemi notranje integracije.

Mihelič (2007), v eni izmed novejših razlag, opredeljuje organizacijsko kulturo kot korporativni celostni sistem vrednot, stališč, norm, prepričanj, pravil, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih lastnosti, skupnih ciljev in oblike interakcij, tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema.

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Povzetek definicij organizacijske kulture prikazuje, da je vsem skupno dejstvo, da organizacijsko kulturo podjetja predstavlja sklop predpostavk, prepričanj, vrednot, pričakovanj, načinov razmišljanja, stilov vodenja, načinov reševanja problemov in kolektivnih spominov, ki so skupni članom organizacije. Ker zajema bolj kognitivne vidike (npr. prepričanja in vrednote), ki pogosto delujejo na nezavedni ravni, gre pri organizacijski kulturi v bistvu za nenapisane domneve, ideologije in smernice o tem, kako bi se morali zaposleni znotraj organizacije obnašati. Ponekod v organizacijah proces razvoja organizacijske kulture začnejo vodje, drugod se razvija postopoma, spet ponekod pa razvoj poteka namenoma in zavestno (Cameron in Quinn, 2006).

3.1 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture v podjetju je, kot navaja Shein (1999), povezan predvsem z nastankom skupine. Navaja tudi, da je kultura lastnina skupine, začne se oblikovati, ko se v skupini začne oblikovati skupni način razmišljanja ter delitev skupnih norm, vrednot in čustev, katerim so podlaga skupne izkušnje.

Lahko bi rekli, da je kultura vsota vseh predpostavk, ki si jih skupina deli in jih jemlje za samoumevne ter katere se je naučila skozi skupno zgodovino, vendar je rezultat uspeha (Schein, 1999, str. 29).

S tega vidika je, kot navaja Schein (1999), kultura vpeljana družbena praksa, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številne situacije, dogodki, dejanja in splošne okoliščine. Iz povedanega lahko opazimo, da se nastanek skupine in organizacijske kulture močno prepletata. Brez skupine namreč ni kulture ter brez kulture ni skupine. Kajti skupinsko identiteto predstavlja skupni način razmišljanja, čustev, prepričanja in vrednot, ki izhajajo iz skupnega učenja in skupnih izkušenj, kar opredeli Schein (1999), kot najpomembnejše dejavnike nastanka organizacijske kulture podjetja. Torej, dejavniki nastanka organizacijske kulture so:

- skupinska dinamika,
- vodenje in
- učenje (Mesner Andolšek, 1995, str. 80).

3.1.1 Skupinska dinamika

Kot navaja Gruben (2003), ima vsako novo nastalo podjetje zelo natančno določen namen obstoja, iz katerega izvira osnovna naloga podjetja. To nalogo podjetja oblikujejo člani podjetja. V začetku so to ustanovitelji in prvotni vodje, kot nek skupen koncept, ki omogoča preživetje na daljši rok. Oni si zelo natančno določijo cilje,

strategijo, poslanstvo in cilje razvoja podjetja. Če so uspešni pri implementaciji vizije in strateških ciljev ter pri razvoju, se začnejo vsi zaposleni vesti v skladu z usmeritvami strategije. Počasi se začnejo oblikovati vrednote, norme in predpostavke, ki skozi čas postanejo samoumevne v podzavesti članov in se jih začuti šele v kriznih situacijah. Nastane kultura, ki odseva vizijo, strategijo ter izkušnje zaposlenih pri njihovem uresničevanju.

3.1.2 Vodenje

Dandanes postaja vse bolj očitno, kot navaja Možina (1994), da je vodenje zelo kompleksen pojem, ki v sebi združuje mnoge odnose in procese, hkrati pa je neločljivo povezan tudi z drugimi menedžerskimi vlogami, kot so organiziranje, planiranje, in kontroliranje. Pri vodenju gre torej za vplivanje na druge preko komuniciranja z njimi, prepričevanjem, motiviranjem in usmerjanjem. Tako so na eni strani vedno bolj pomembni člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa menedžerji, ki morajo oblikovati strategijo, vizijo in cilje podjetja, ter jih nato kot vodje prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo motiviranost in njihovo skupno delovanje za doseganje ciljev. Vodenje torej pomeni vplivanje na oblikovanje organizacijske kulture podjetja, pri katerem uporabljajo vse mehanizme oblikovanja.

3.1.3 Učenje

Kultura je proizvod učenja, njene nastanke pa lahko razumemo samo v kontekstu »razvojnega modela učenja«. Skupinski proces učenja je veliko bolj kompleksen kot individualen, v njem pa člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije občutenja in obnašanja. Člani skupine oziroma zaposleni so nenehno izpostavljeni različnim oblikam napetosti, zato se procesi učenja in obrambnega obnašanja pojavljajo na različnih ravneh. Kot navaja Shein (1987), razlikujemo dva tipa učenja, ki imata različne posledice za stabilnost naučenega:

- Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, kar pomeni, da se ob istem problemu, ki se ponavlja, najde enaka rešitev in sicer z načinom razmišljanja in obnašanja pri nastanku problema in njegovem reševanju. Če rešitev deluje dalj časa, se ta proces učenja vedno zaključi z nagrado.
- Učenje v situaciji izogibanja napetostim, kar pomeni prizadevanje za preprečevanje negativnih posledic, ki jih prinesejo napetosti. Skupina išče vzroke za napete situacije. Ko najdejo vzrok in rešitev problema in odpravljanje problemov deluje, to ponavljajo tudi ko napetosti ni več.

Iz navedenega v Mesner Andolšek (1995), lahko opazimo, da je skupinska dinamika kot osnova za nastanek skupine ter s tem tudi osnova za rast organizacijske kulture, pogojena učenju, ki vodi k skupnemu reševanju problemov, s katerimi se srečuje podjetje. Da pa lahko skupina uspešno rešuje probleme, potrebuje uspešno vodenje,

organizacijo dogodkov, ter osebe in elemente, ki ta proces usklajujejo. Na ta način lahko organizacijsko kulturo podjetja razumemo kot pridobivanje medsebojnega znanja znotraj posamezne skupine, ki ga sestavljajo čustveni, vedenjski in kognitivni elementi celotne psihologije delovanja skupine.

3.2 PROCES OBLIKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Mesner Andolšek (1995) ugotavlja, da čez čas lahko organizacijska kultura postane zelo nefunkcionalna. Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti.

Rozman (1993) navaja, da oblikovanje organizacijske kulture tvorijo tri faze: analiza (spoznavanje), vrednotenje in spreminjanje.

3.2.1 Analiza

V spodnji tabeli prikazujemo ugotovitve analize kulture in njeno oblikovanje.

ugotovljeno stanje		Način oblikovanja kulture
Strategija in kultura se skladata	→	ohranjanje kulture
Strategija in kultura nista usklajeni	→	sprememba kulture
Izrazite kulture ni	→	razvijanje kulture

Tabela 1: Analiza
(Vir: Rozman 1993)

Kot prikazuje Rozman (1993) v tabeli 1, ugotovimo, da če se strategija in kultura skladata, poskušamo obstoječo organizacijsko kulturo ohranjati z utrjevanjem ključnih dejavnikov organizacijske kulture. Če ugotovimo, da strategija in kultura nista usklajeni, poskušamo obstoječo organizacijsko kulturo spremeniti. V kolikor pa ugotovimo, da v podjetju ni izrazite organizacijske kulture, poskušamo oblikovati primerno organizacijsko kulturo.

3.2.2 Vrednotenje

Kot je navedeno v Rozman (1993), je namen vrednotenja organizacijske kulture primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in tudi z drugimi situacijskimi spremenljivkami ter oblikovanje koncepta organizacijske

kulture kot strateške sile.

Rozman (1993) trdi, da vrednotenje organizacijske kulture poteka v dveh korakih in sicer tako, da najprej razdelijo in analizirajo cilje in strategije podjetja na vseh ravneh podjetja in določijo zahteve in potrebe, ki jih organizacija postavlja pred organizacijsko kulturo. V naslednjem koraku pa poiščejo tisto, kar se med zahtevami in potrebami, ki jih strategije postavljajo organizacijski kulturi, ujema, oziroma se ne ujema med obstoječo organizacijsko kulturo.

V skladu z Rozman (1993) lahko v podjetju dobijo rezultate vrednotenja, iz katerih vidijo, če so strategije, cilji in organizacijska kultura med seboj usklajeni. Lahko ugotovijo tudi, da organizacijska kultura ni v skladu s strategijami in cilji podjetja ali pa da konkretna organizacijska kultura v podjetju sploh ne obstaja.

Ob ugotovljenem dejanskem stanju in pridobljenih informacijah lahko v podjetju ugotavljajo, kakšno organizacijsko kulturo si zaposleni želijo v bodočnosti.

3.2.3 Razvijanje in spreminjanje organizacijske kulture

Tavčar (1988) trdi, da je za uspeh organizacije najpomembnejše, da so njeni cilji usklajeni. Tako je preživetje organizacije zagotovljeno ob hitrem spreminjanju okolja. Če organizacija uvaja nove strategije, ki so vezane na njen življenjski cikel, katerega vrh je že dosegla ter svoje delovanje nadaljuje, to vpliva tudi na organizacijsko kulturo, ki jo je največkrat potrebno spremeniti. To pa je težka naloga sodobnega menedžerja, saj mora vpeljati spremembo pravočasno in na primeren način. Če je primerno, naj menedžer upošteva tudi tradicijo podjetja, ki se nanaša na vsebino in družabnost.

V skladu s trditvijo Tavčarja, tudi Možina (1994) navaja, da je spreminjanje organizacijske kulture zahtevno in traja dalj časa. Tudi on trdi, da se ob večjih spremembah v organizaciji nujno zgodijo tudi spremembe organizacijske kulture. Organizacija sama zagotovo ne bi preživela, če se ne bi spreminjala in prilagajala internim in zunanjim razmeram in vplivom, kot so zakonodaja, navade potrošnikov, politični sistem, konkurenca, zamenjava vodilnih kadrov, inovacije itd.

Možina (1994) meni, da je glavna naloga, predvsem najvišjega menedžmenta, uvajanje sprememb v vrednotah, to je v uvajanju novega načina obnašanja in upoštevanje novih vrednot.

Prav tako tudi Kavčič (1991) navaja, da ima pri oblikovanju in vzdrževanju organizacijske kulture glavno vlogo menedžment organizacije, ki v ta namen uporablja različne vzvode, kot so kadrovanje, nagrajevanje ali po potrebi

sankcioniranje. Rozman (1993) trdi, da organizacijsko kulturo oblikujejo vsi zaposleni, torej poleg menedžerjev tudi ostali sodelavci v podjetju. Zaposleni sicer imajo vpliv na spreminjanje in nastajanje kulture, vendar pa imajo menedžerji, ki so tudi najbolj informirani, pri tem glavno besedo.

Mesner Andolšek (1995) navaja, da na oblikovanje organizacijske kulture vplivajo dejavniki, kot so vplivi okolja, ekonomije, demografije, tehnologije, prava, ekologije ter politike in kulture kraja, od koder prihajajo zaposleni v organizaciji. Naslednji dejavniki izhajajo od vodstva, ki določa strategijo, politiko, strukturo podjetja in cilje. Menedžment vodi, kadruje, izobražuje, motivira in nagrajuje in izvaja selekcije. Najpomembnejši dejavnik pri oblikovanju organizacijske kulture pa so osebne značilnosti menedžerjev, navade, simbolika in komuniciranje.

3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

V skladu z Jurman (1981), v podjetju zaposleni razvijejo medsebojne odnose in odnose do podjetja. Ti so največkrat odraz organizacijske kulture, kar pa vpliva na organizacijsko klimo podjetja. Organizacijska klima vpliva na rezultate dela v podjetju. Če so med zaposlenimi dobri odnosi, zaposleni veliko lažje delajo, saj se dobro počutijo v delovnem okolju. To jih privede tudi k zvestobi in pripadnosti podjetju, bolj so produktivni in uspešni, izdelki pa so na trgu bolj konkurenčni. Če pa med zaposlenimi niso dobri medsebojni odnosi, kar pomeni, da obstajajo spori, ki vodijo v napeto ozračje v organizaciji, vlada slaba organizacijska klima. Zaposleni v takem okolju težje delajo, zato so manj produktivni. Na podlagi teh trditev ugotovljamo, da je organizacijska klima odraz odnosov med zaposlenimi in odraz odnosov zaposlenih do organizacije.

Lipičnik (2000) trdi, da je zelo pomembno, da se v vsakem podjetju zavedajo, da organizacijska klima pri njih obstaja in da se je razvijala že od ustanovitve organizacije tudi če se zaposleni niso zavedali. Občutenje organizacijske klime oziroma ozračja v organizaciji pove, kakšen odnos imajo zaposleni do podjetja in kakšni so njihovi medsebojni odnosi.

3.4 VREDNOTE IN NORME

Upoštevanje vrednot in norm ima za organizacijsko kulturo v vsaki organizaciji zelo velik pomen. Vrednote in norme razlagajo, racionalizirajo, in dajejo smisel fizičnemu svetu. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katera vedenja so napačna in katera so pravilna. Vrednote so po svoji naravi vedno pozitivne, kajti opisujejo prepričanje o tem, da je nekaj dobro in zaželeno. Pri organizacijski kulturi gre za skupne vrednote zaposlenih v organizaciji, ki jim omogočajo skupno

delovanje. Vrednote so tiste sestavine organizacijske kulture, ki se oblikujejo v ideologijo. Vedno reflektirajo izvirne vrednote osebe, ki si je predstavljala, kako naj bi nekaj bilo, v primerjavi s tem, kar je. Če se vrednote v delovanju organizacije izkažejo kot učinkovite, se začne kognitivna transformacija osebnih vrednot v skupne vrednote ali prepričanja in šele na koncu v skupne temeljne domneve. Vrednote določajo naravo realnosti in način, kako naj se člani spopadejo s problematičnimi in negotovimi dogodki. Vrednote igrajo pomembno vlogo pri ohranjanju skupne integracije in ustvarjanju identitete. So le delno vidne, vendar še vedno obstajajo na ravni zavednega (Schein, 1992).

Kot navaja Možina (1994), so torej vrednote in norme ena temeljnih sestav organizacijske kulture, zato jih najdemo kot sestavino v skoraj vseh opredelitvah. So na meji med nezavednim in zavednim. Navaja tudi, da se jih člani organizacije praviloma ne zavedajo posebej oziroma jih dojemajo kot nekaj samoumevnega. Jih pa hitro opazi tisti, ki na novo pride v organizacijo.

4 VODENJE

Brajša (1983) meni, da je vodenje odnos, ki ga imata med seboj osebi, od katerih ena vodi, druga pa je vodena. Odnos vodenja ima vpliva ene osebe na eno ali več oseb, določata pa ga obe strani. Zato lahko ocenimo, da je kvaliteta vodenja odvisna od kvalitete odnosa med vodjo in vodenim. Vodenje je v poslovnem svetu ena od štirih temeljnih funkcij menedžmenta in pomeni zmožnost uresničevanja vizije in ciljev podjetja ali organizacije. Vodenje pomeni sposobnost spodbujanja, vplivanja in usmerjanja zaposlenih z uporabo motiviranja tako, da lahko uspešno opravljajo svoja dela in naloge in s tem pripomorejo k uresničevanju skupno zastavljene vizije in ciljev podjetja ali organizacije. Temeljiti mora na popolni informiranosti vodje in vseh oseb, ki jih vodi (Brajša, 1983).

Brajša (1983) tudi meni, da vodenje v širšem smislu zajema lastnosti in ravnanje vodje, motiviranje, komuniciranje in kadrovanje. Sestavljajo ga štiri osnovne sestavine:

- skupina ali tim,
- vodja,
- zaposleni in
- okolje, ki zajema podjetje ali organizacijo in vse vplive iz zunanjega sveta.

Po mnenju Maxwella (2009) sodobno vodenje pomeni:

- želje pa spremembah in skupnem sodelovanju,
- pripravljenosti na sprejemanja tveganj,
- izboljšanje trenutnega položaja,

- približati se delavcem in delovati v dobro skupine,
- prevzemati odgovornosti, predvsem takrat, ko jih drugi zavračajo,
- dosegati cilje s skupno močjo in
- sposobnost navdihovati ljudi.

4.1 STILI VODENJA

Na splošno lahko opredelimo stil vodenja kot relativno oziroma dalj časa trajajoč vzorec vpliva na ljudi z namenom obojestranskega doseganja zastavljenih ciljev. S strani vodje so uporabljene različni vzvodi ter orodja, s tem pa je oblikovana celovita in zanj značilna oblika stila. Sodelavci doživljajo oziroma zaznavajo stil vodenja celostno ter subjektivno, s tem pa oblikujejo svojo osebno vrednostno sodbo o njem (Kovač et al., 2004, str. 22).

Vseskozi se je utrjevalo prepričanje, da je vodenje kompleksen proces, ki ga ni možno preprosto razložiti z enim opisanim stilom vodenja. Že od nekdaj je v ospredju vprašanje, katere oblike oziroma stili vodenja so najbolj učinkoviti in uspešni. Izkušnje so pokazale, da je za uspeh vodenja potrebno uporabljati več stilov vodenja hkrati. Vsebina vodenja je namreč odvisna od naloge, ki jo mora opraviti vodja s svojimi podrejenimi.

Po mnenju mnogih avtorjev so idealne oblike stilov vodenja tiste, na katere so vplivale vrednote določenega okolja in časa in so se razvile v tradicionalnih družbenih ureditvah. Te oblike stilov so:

- karizmatični stil vodenja, ki izhaja iz odnosa vodja-podaniki, spremljevalci. Označujejo ga predvsem karizmatične osebne lastnosti vodje, ki zahteva slepo pokorščino, podrejenost in zaupanje, kar pogosto preraste v popolno gospostvo nad podrejenimi (Bizjak, Petrin, 1996, str. 138). Posebno mesto imajo karizmatični vodje v kriznih situacijah, v katerih so v ospredju upanje in vera v rešitev zapletenih situacij (Kovač et al., 2004, str. 23);
- patriarhalni vodstveni stil, ki izhaja iz odnosa oče-otroci. Vodja skrbi za svoje podrejene, od njih pričakuje zahvalo, lojalnost, poslušnost in zvestobo. (Kovač et al., 2004). Dober vodja se odlikuje predvsem s toplino, pravičnostjo in človečnostjo. Značilnosti tega sloga so nedeljene pristojnosti vodje, zato ni vmesnih organizacijskih ravni. To je mogoče le v specifičnih razmerah preprostih proizvodnih odnosov in pri nezahtevnem delu v manjših skupinah (Bizjak, Petrin, 1996, str. 137);
- birokratski stil vodenja, ki izhaja iz odnosa birokrat-uslužbenci. Ta stil izhaja iz formalno opredeljene moči, oprte na status, ki ga ima vodja v organizaciji zaradi svojega delovnega mesta. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko

in ne dovoljuje samoorganizacije. Delavca se obravnava le kot sredstvo za delo (Bizjak, Petrin, 1996, str. 138–139).

- avtorski stil vodenja, ki izhaja iz odnosa diktator-podložniki. Ta slog vodenja oblikuje različne organizacijske strukture, s katerimi želi doseči prisilo in zagotoviti, da so naloge opravljene (Bizjak, Petrin, 1996, str. 138). Naveden stil je povezan z velikimi organizacijami in pri tem stilu ne obstaja neposredni osebni kontakt med vodjem in zaposlenimi kot v primeru patriarhalnega in karizmatičnega stila vodenja (Kovač et al., 2004, str. 24);

4.2 PROCES VODENJA

Kovač et al., (2004) menijo, da če proces razumemo kot celoto del in ravnanja za doseg kakega cilja in če vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje, potem moramo razčleniti celoto procesa vodenja na posamezna dela, ravnanja in delovanja. Po njihovem mnenju so ravnanja in dela v procesu vodenja naslednja:

- nadziranje,
- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- dajanje vrnitvenih sporočil,
- usklajevanje nalog,
- poverjanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- preprečevanje in reševanje konfliktov in
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev.

Kot navajata Bizjak in Petrin (1996), lahko proces vodenja delimo tudi na delne procese:

- proces nadziranja,
- proces reševanja problemov,
- proces odločanja,
- proces organiziranja,
- proces komuniciranja,
- proces motiviranja in
- proces krmiljenja in upravljanja.

4.3 VODENJE K SPREMEMBAM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Od menedžerjev je v veliki meri odvisno ali bo vodenje uspešno ali neuspešno. Uspešnost pa moramo presojati po doseženih ciljnih organizacije. V organizacijah se dogajajo nenehne spremembe, ki dajejo menedžmentu dinamične razsežnosti, zato je uspešnost vodenja odvisna od tega, koliko se znajo menedžerji prilagoditi spremembam oziroma znajo pravočasno spremeniti potek in način dela.

Mesner Andolšek (1995) navaja, da se je izobraževanje menedžmenta že velikokrat izkazalo kot osrednja strategija za spremembo kulture. S pridobljenimi novimi znanji in spretnostmi lahko ljudje spremenijo svoja prepričanja tudi glede svojih sposobnosti in potencialov. Zato je najprej potrebno seveda izobraževanje samega vodstva, nato pa je potrebno izobraževanje izpeljati skozi vse ravni menedžmenta v organizaciji.

V zadnjem času je bilo veliko pozornosti namenjene vlogi vodje pri aktivnem razvijanju kulture organizacije. To pomeni, da si vodje organizacij ne morejo privoščiti, da bi imeli pasivno vlogo pri oblikovanju kulture in da bi dopustili, da se le-ta razvija spontano, sama po sebi. Tako bi moral vodja najprej sporočiti zaposlenim, kaj se od njih pričakuje in nato nagraditi tisto vedenje, ki je v skladu s temi organizacijskimi pričakovanji in vrednotami. Recimo, da se vodstvo odloči, da je zadovoljstvo strank opredeljeno kot prednostna naloga, od vodje se v tem primeru pričakuje, da bo svoja pričakovanja v zvezi s tem sporočil zaposlenim in s pohvalo ali morebitnimi dodatki k plači nagradil tiste zaposlene, ki bodo storili, kar se od njih pričakuje. Pri tem je pomembno, da vodja ne pošilja nasprotujočih si sporočil, kot npr. da bi zaposlenim naročil, da si morajo vzeti več časa za stranke, nato pa bi nagradil tiste zaposlene, ki se pri svojem delu poslužujejo lažjih poti, da bi kakor hitro je mogoče opravili svoje delo. Harris in Hartman (2002) trdita, da so ljudje nagrajeni za tisto kar delajo in ne za tisto, kar bi želeli in upali, da bodo naredili. Dejanja vodje morajo biti v skladu s kulturo, ki jo poskušajo graditi. Vodje morajo biti celo vzor zaposlenim. Če vodje pričakujejo, da bodo njihovi podrejeni spoštljivo ravnali s strankami, morajo tudi sami izkazati vedenje, ki je v skladu s pričakovanji do delavcev.

Kadar se organizacije znajdejo v krizi ali pred ugodno priložnostjo, običajno opravijo neke vrste strateški pregled svojega dela in oblikujejo nove strategije, ki zahtevajo spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. V taki situaciji skušajo spremeniti svojo staro organizacijsko kulturo, ki se lahko pojavi kot pospeševalec ali zaviralec novih strategij. Velikokrat so se vodilni v organizacijah zavedali, da nove strategije zahtevajo spremembo stališč, prepričanj in predpostavk zaposlenih.

Raziskava (Kavčič et.al., 1988) je potrdila, da se kulturne spremembe nikoli ne dogajajo v vakuumu, temveč so bile vedno povezane z organizacijsko učinkovitostjo.

Spremembe kulture so bile torej motivirane s strani poslovanja in ne s strani »kulturnih animatorjev«. Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks (Williams, 1990). Med najpogostejše spremembe v organizacijah lahko prištevamo kadrovske spremembe, prerazporeditve, poskuse neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih, spremembe sistemov, spreminjanje obnašanja, struktur in tehnologij ter spreminjanje zunanje podobe organizacije.

4.3.1 Kadrovske spremembe

Mesner Andolšek (1995) meni, da prihod novih zaposlenih lahko privede v organizaciji do uvajanja novih, drugačnih stališč, mišljenj in oblik vedenja. Največjo možnost vpliva na take spremembe predstavljajo ljudje na vodilnih položajih. Zamenjave ljudi na vodilnih mestih vplivajo na ideje za prihodnost, na vizije podjetja in oblikujejo kulturne spremembe. Ob odhodu iz podjetja zaposlenih z drugačnimi (starimi) vizijami in mišljenji se proces spreminjanja največkrat zelo pospeši. Zmanjšati je treba občutke tesnobe in negotovosti med zaposlenimi in poskrbeti, da postanejo bolj privrženi podjetju. Tako kadrovanje zelo vpliva na spremembo organizacijske kulture.

4.3.2 Vplivanje na spremembo stališč, prepričanja in vrednot zaposlenih

Kot navaja Mesner Andolšek (1992), so pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk odločilne neposredna interakcija, komunikacija in participacija. Ustrezne praktične metode, ki omogočajo takšno sporočanje in artikulacijo, so oblikovanje vlog, participativne skupinske metode in delno tudi formalna komunikacija. Uporaba teh metod ima običajno praktične smotre, toda rezultat njihove uporabe je velikokrat tudi sprememba kulture.

a) Oblikovanje vlog

Ljudje se učimo z opazovanjem. Kar nam se nam zdi dobro, se nam zdi vredno posnemanja. Tudi večina organizacij se poslužuje metode opazovanja in na ta način ugotavlja delovanje posameznih zaposlenih, še posebej pa vodij, ki naj bi delovali kot vzorniki v vedenju in prizadevanju k ustreznim rezultatom podjetja in so kot taki vredni posnemanja.

b) Participacija

Večina organizacij v procesu spreminjanja uporablja eno ali več participativnih oblik uvajanja sprememb. Uporabljanje skupinskih metod so v bistvu najboljša pot k oblikovanju skupnih stališč in prepričanj. Sem sodijo razni skupinski pogovori, medsebojno dajanje napotkov, udeležba pri krožkih, ki se nanašajo na kvaliteto itd. Namen takih načinov uvajanja sprememb je pridobitev privrženosti zaposlenih organizaciji, identifikaciji ter naravnost k skupnim nalogam in ciljem. Seveda naj bi

tudi izboljšali komunikacijo, pretok informacij ter nadzor. Med uvajanjem organizacijskih sprememb, podjetja uporabljajo vse oblike komunikacije: pisne, vizualne, notranjo in zunanjo komunikacijo ter avdio in računalniške medije.

c) Svetovanje

Kadar formalne komunikacije ne dajo željenega učinka, se organizacija poslužuje notranje in zunanje oblike svetovanja. Svetovanje posameznikom in medsebojna komunikacija sta zelo potrebna v izrednih situacijah, še posebej, ko gre za odpust določenega števila zaposlenih ali ko mora organizacija pridobiti več medsebojnega zaupanja in večjo privrženost.

4.3.3 Podoba podjetja

Veliko organizacij želi s svojo novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča tako pri kupcih in ostalih zunanjih javnostih kot tudi pri zaposlenih. Namen vpliva na zaposlene je dvostranski: zaposleni naj bi se identificirali z novo zunanjo podobo in ji tako postali bolj privrženi (Mesner Andolšek, 1995).

a) Prestrukturiranje organizacije

Mesner Andolšek (1992) meni, da je razlog za začetek spreminjanja organizacijske kulture lahko reorganizacija podjetja, vendar ne v polni meri. Sprememba strukture podjetja vpliva na funkcionalno združevanje ljudi po oddelkih in na delo samo, prav tako tudi na komunikacijska omrežja. Vpliva na kulturo ne moremo predvideti.

b) Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja

Sistemi lahko potencialno služijo kot močni sporočilni signali in kot močni oblikovalci kulture v podjetju, a le v primeru, da so medsebojno usklajeni. So formalni mehanizmi in formalizirajo tisto, kar vodstvo sporoča na neformalni način. Služijo lahko kot močni ojačevalci kulturnih predpostavk vodstva. Z njimi kultura postane utelešena v sistemih in strukturah organizacije. Ljudje imajo svoja prepričanja o tem, kaj se v organizaciji nagraduje, kaj je možno doseči itd. Neupoštevanje sistema nagrajevanja, kljub uspešnosti organizacije, bi vodilo v razočaranje in negotovost zaposlenih, kar bi se odrazilo v organizacijski klimi.

c) Tehnološke spremembe

Mesner Andolšek (1995) trdi, da tehnološke spremembe lahko pripeljejo do kulturne spremembe v organizaciji. Nove tehnologije zahtevajo novo ravnanje zaposlenih, to pa lahko povzroči tudi oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk.

4.4 VODENJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Mayer (1994) navaja, da se v vsakem podjetju ukvarjajo z vprašanjem motivacije, kar pomeni, da iščejo načine, kako zaposlenim omogočiti boljše počutje v organizacijah, kar daje smisel njihovem delu v okolju, kjer delajo. Naloga podjetja je, da odkrije, kaj njihovim zaposlenim veliko pomeni, kako jih voditi k zadovoljstvu, v čem so dobri in kaj jih motivira oziroma spodbuja k višji storilnosti, učinkovitosti, z namenom, da bi bilo njihovo delo bolj kakovostno, podjetje pa je zato bolj uspešno. Dobra motivacija vpliva tudi na večjo prisotnost pri delu, pa tudi na strokovno in osebnostno rast zaposlenih, saj postajajo bolj izobraženi, kar podjetje vodi k večjim uspehom.

Kot navajajo Cimerman et al. (2003), se zaposlene lahko motivira na več načinov. Izkušen vodja svoje podrejene ves čas spoznava in ugotavlja, kaj jih motivira kot skupino in kaj kot posameznike. Sledi njihovim potrebam in ugotavlja, kaj je zanje pomembno v različnih situacijah. Kolikor je v poslovnih okvirih organizacije možno, se vodja z namenom doseganja ciljev posveča zaposlenim in jih vodi k zadovoljstvu v organizaciji. Vodja kot motivator lahko pri zaposlenih vzbudi čutenja, kot sta strah in pohlep pa tudi navdušenje oziroma veselje do dela in zaupanje. Upoštevati mora, da nekatera čutenja, kot je strah, jeza, pohlep itd. lahko na zaposlene slabo vplivajo in pri njih zmanjšajo učinkovitost, medtem ko jih navdušenje in veselje do dela privedeta k boljši kvaliteti življenja in večji učinkovitosti oziroma storilnosti. Vsekakor se vodja prizadeva za odstranjevanje ovir, ki ogrožajo zaposlene pri zavzetosti pri opravljanju dela v organizaciji.

Hočevar et al. (2003) trdijo, da je naloga vodje, da pripravi oziroma motivira zaposlene k prizadevanju za doseganje zadanih ciljev. Motivirati jih mora v skladu z njihovimi potrebami, vrednotami in pričakovanji. Upoštevati mora, da različne ljudi motivirajo različne stvari.

Poznamo zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanja motivacija pomeni, da posameznik nekaj počne zaradi zunanje spodbude, kot so denarne ali nedendarne nagrade in pohvale. Umetnost vodenja je sposobnost vodje, da ugotovi, kaj posameznik rad počne, in nato uporabi njegovo notranjo motivacijo in zagon za doseganje organizacijskih ciljev. O notranji motivaciji pa govorimo takrat, ko posameznik opravlja določeno dejavnost zaradi dejavnosti same, z veseljem, ker mu prinaša občutek zadovoljstva, kompetentnosti ali moči. Če je določena naloga za posameznika zanimiva in zadovoljuje njegove potrebe, bo posameznik k njenemu reševanju pristopil z energijo in visoko motivacijo.

Kot navaja Možina et al. (2002), je odlika dobrega vodje njegova vplivna moč na zaposlene in sposobnost, da to moč učinkovito uporabi. Zelo veliko vlogo ima vodja v procesu motiviranja zaposlenih. Strmeti mora po doseganju rezultatov in tudi imeti

željo po boljši kvaliteti opravljenega dela in po še večjih uspehih organizacije. Zato se mora za odločanje in vodenje primerno usposablјati in izobraževati. Da je izvajanje idej in udejanjanje le-teh v praksi cenjeno in zaželeno, bistveno pripomoreta prav njegova moč vpliva in njegova pozitivnost. Vodja mora razumeti, čutiti in verjeti v svoje poslanstvo, ki je ključno prav v spodbujanju svojih zaposlenih.

Tracy (1999) v svoji knjigi navaja, da so znanstveniki predvsem v zadnjih 50 letih identificirali odločilne dejavnike motivacije, s katerimi je mogoče pripraviti ljudi do tega, da delajo, kar želijo vodje. Posebno dejaven je bil psiholog Abraham Maslow, ki je proučeval potrebe ljudi, ki jih je opisal skozi ti. motivacijsko piramido. Te potrebe so:

- fiziološke potrebe (preživetje),
- potrebe po varnosti,
- potreba po ljubezni in pripadnosti,
- potrebe po statusu, prepoznavanju in spoštovanju,
- potrebe po samouresničitvi (potreba po izražanju samega sebe in občutku, da postaja vse, kar je zmožen postati).

Trdil je, da mora človek do neke mere zadovoljiti vsako potrebo na določenem nivoju piramide, preden lahko prične razmišljati o potrebah višjega nivoja.

Vodja ima nalogo, da v smislu motivacije zadovolji različne potrebe delavcev. Za potrebe po preživetju je v naši družbi dokaj poskrbljeno. Dokler ima zaposleni stanovanje in plačo, ta potreba ne predstavlja problema. Ko je zaposleni v skrbeh zaradi varnosti, v primeru groženj z izgubo službe, postane negotov. To pa negativno vpliva na njegovo učinkovitost. Odnos med vodjo in zaposlenim je odločilen dejavnik občutka pripadnosti. Slab odnos do zaposlenega vzbudi v njem negotovost. Temelji samospoštovanja so dobro počutje, pomembnost in vrednost. Vse, kar vodja stori za to, da bi bili ljudje sami s seboj zadovoljni, vpliva na uspešnejše opravljanje nalog. Ljudje dobijo občutek pripadnosti in v svojem okolju se počutijo varne.

5 VODJA

Za izvajanje procesa vodenja in graditev organizacijske kulture potrebujemo osebe, ki imajo dovolj znanja, sposobnosti in veščin, da usmerjajo in motivirajo skupino ljudi in na ta način dosežejo zastavljene cilje. Takšne osebe imenujemo vodje.

Mnogi so mnenja, da je nekdo nadarjen za vodenje ali pa ne. Vodenje zahteva nadarjenost, težko pa je najdi dobre strokovnjake, ki so obenem sposobni za vodenje. Sposobnosti za vodenje so določene z našo osebnostjo. Nekateri verjamejo, da se nihče ne rodi kot vodja, temveč da posameznika oblikujejo življenjske izkušnje. V

nenavadnih okoliščinah se povsem običajni ljudje izkažejo kot odlični vodje. Dejstvo je, da se je vodenja mogoče naučiti predvsem v šoli življenja. Vodstvene veščine je mogoče usvojiti, razvijati in spoznati na več načinov, in sicer na podlagi vsakodnevnih izkušenj s pomembnimi nalogami ter dogodki, vpliva šefov in vrstnikov ter učenja (Hočevar et al., 2003, str. 188).

Zaradi kompleksnosti medčloveških odnosov ne moremo z gotovostjo trditi, kakšna naj bi bila osebnost vodje. Med njimi obstajajo razlike, saj izhajajo iz različnih okolij in imajo lahko različne vrednote, nekatere pa imajo seveda skupne. Če se vodja zaveda svojih notranjih lastnosti, ki mu med drugim dajejo moč vpliva, mu je to v pomoč pri učinkovitejšem odločanju. V določenih situacijah zna prepoznati lastne vedenjske vzorce in jih zato lažje sprejema. Kadar se pri delu znajde pred pomembnimi odločitvami, si pomaga s sposobnostmi, ki si jih je pridobil z izkušnjami. Uspešen vodja mora razviti medosebne, komunikacijske, tehnične spretnosti ter druge sposobnosti, kot so intuicija, sposobnost načina dela, delitev moči in drugo. Če želi učinkovito voditi v današnjem času, mora hrepeneti po izražanju moči ter usmerjanju drugih, predvsem pa mora biti zelo motiviran za delo. Dobro je, da se tudi sam nenehno uči, spreminja in razvija osebne lastnosti, s katerimi pripomore h kakovostnejšem delu zaposlenih ter doseganju boljših poslovnih ciljev organizacije (Žaler, 2008, str. 1).

Dobri in učinkoviti vodje so za uspeh vsake organizacije zelo pomembni in cenjeni, zato si takega vodjo želi vsaka organizacija. V tem poglavju bomo najprej opisali, kdo je pravzaprav vodja, nato pa si bomo pogledali, kakšna je njegova vloga, kakšne so njegove značilnosti, kompetence in sposobnosti ter kako komunicira.

5.1 KDO JE VODJA

Brajša (1996) navaja, da je vodenje temeljni element uspešnega menedžmenta. Uspešen menedžer je tudi uspešen vodja, ki ima znanje in lastnosti, ki sodelavce spodbudijo in navdušijo za delo in v njih zbudijo hotenje in željo, da delo dobro opravljajo.

Tracy (1999) trdi, da mora dober vodja venomer gledati v prihodnost, saj je bistvo strateškega načrtovanja povečanje kapitalskega dobička, povečevanje vsote denarja, ki ga organizacija zasluži v odnosu na denarni vložek v začetku poslovanja. Dober vodja išče prednosti v konkurenci. Osredotoči se na kupce, na potrebe trga in na to, kako bi bolje oskrbovali trg s ponudbo izdelkov in storitev, ki so kvalitetnejši od izdelkov in storitev drugih organizacij. Vodja znati predvideti, kar pomeni napovedati oziroma pričakovati. Predvidevanje zahteva pozornost in zbranost, da lahko načrtuje za eno ali več let v prihodnost in razmišlja o tem, kako bi dosegel čim boljše rezultate. Predvideva

tudi krizne situacije in kaj bi storil, če bi do njih prišlo. Prevzame odgovornost in ne išče opravičil za svoje napake, ne vali krivde na druge ljudi in podrejenih ne kritizira za vsako malenkost. Ne jezi se, ne obtožuje, ni razočaran, raje prihrani energijo in se osredotoči na prihodnost. Ostane hladen in obvladan. Ljudem da občutek, da se nanj lahko zanesejo, ker je trden, zanesljiv in z vsemi vsak dan enako ravna. Najbolj spoštovana in občudovana lastnost vodje je integriteta. To pomeni, da vedno stori, kar reče, da bo storil. Vedno drži besedo. Poznajo ga kot človeka brezmadežnega slovesa in časti. Integriteta je temelj, na katerem vodja gradi svojo osebnost in vse svoje življenje. Vodja mora imeti občutek za realnost. To pomeni, da se sooča in spopada s svetom, kakršen je, in ne s takšnim, kakršen si želi, da bi bil. Z zunanjim svetom se srečuje brez samoprevar, brez sprenevedanja in igrice s samim seboj. Sooča se z resničnostjo, ko se oceni, kakšne so njegove dobre in slabe plati in kakšen je njegov položaj v resnici. Svoje slabosti odkrito prizna in zaposli ljudi, ki pokrijejo njihove šibke točke, sam pa se osredotoči na svoje prednosti. Vodja mora imeti pogum, da naredi vse potrebno za uresničitev vizije. Imeti pogum pomeni imeti sposobnost narediti korak naprej in se soočiti z nevarnostjo, sprejeti težke odločitve, trdno stati za vrednotami in načeli, ko bi bilo morda lažje pogajati se. Pomeni tudi sposobnost tvegati, postaviti se zase in storiti, kar je potrebno.

Pegg (1996) pa še navede, da dober vodja:

- oblikuje uspešen vodstveni tim,
- izbere pozitivne člane,
- ustavi pozitivno kulturo,
- postavi pozitiven cilj,
- vzbudi zavzetost za doseganje pozitivnega cilja,
- izbere pozitivne izvrševalce,
- zagotovi da ljudje kakovostno opravljajo svoje delo,
- si zgradi pozitiven ugled,
- doseže pozitivne rezultate in
- nadaljuje z oblikovanjem pozitivnega tima.

Vodja mora biti odprt za nove ideje, verjeti mora vase, pridobiti si mora dovolj široko znanje ter pestre izkušnje. Pogosto sprejema težke odločitve, ki lahko prizadenejo življenja ljudi okoli njega. Posameznik mora imeti željo postati vodja, biti mora ravno prav ambiciozen in motiviran za osvojitve vodstvenih veščin (Pegg, 1996, str. 14).

Maxwell (2009) navaja, da je za vodjo strast do dela velika prednost. Ta lastnost ga žene naprej, tudi ko drugi odnehajo. Tako ravnanje vpliva na sodelavce na način, da mu želijo slediti. Za uspeh je taka strast potrebna, saj vodja ravno zaradi nje lahko postane najboljši med najboljšimi in ga vodi k uspehu.

5.2 RAZLIKE MED VODJO IN MENEDŽERJEM

Med vodenjem in menedžmentom so vidne razlike tako v procesu njihovega dela kot v odnosu do zaposlenih, njihovem motiviranju, nagrajevanju in v lastnostih, ki jih imajo vodje in menedžerji. Ena od najpomembnejših razlik med vodji in menedžerji je njihov pristop k doseganju ciljev. Vodja skozi vizijo in strategijo navdihuje zaposlene, da trdo delajo in dosegajo cilje. Menedžer pa s pomočjo svojega položaja v organizaciji izvaja nadzor nad zaposlenimi. Menedžerji so bolj osredotočeni na kratkoročne cilje in usmerjeni v sedanjost. Delujejo v skladu z načrtom, vendar tudi sprejemajo cilje organizacije. Po drugi strani vodja spreminja obstoječe stanje v organizaciji in je bolj osredotočen na dolgoročne cilje. Prav tako vodja sam postavlja cilje (Lukić et al., 2015).

Vodja je tista oseba v organizaciji, ki zastavlja vprašanje »kaj je treba storiti«, menedžment pa ima nalogo to uresničiti in dati predloge za izboljšavo. Menedžment se torej ukvarja z vprašanjem »kako«.

Vodja se od menedžerja razlikuje tudi v tem, da ima izjemne sposobnosti verbalne in neverbalne komunikacije, sposobnost reševanja zelo zapletenih težav, znanje in veščine ter razvito notranjo motivacijo. Ima široke interese ter se nenehno uči in razvija (Yukl, 2013). Ostale razlike, povezane z značilnostmi vodje in menedžerjev, si lahko ogledamo v tabeli.

	VODJA	MENEDŽER
ZNAČILNOSTI	Osredotočenost na ljudi	Osredotočenost na sistem in strukturo
	Ima sledilce	Ima podrejene
	Nagnjen k tveganju	Izogiba se tveganju
	Dela prave stvari	Dela stvari na pravi način
	Oblikuje strategije in vizije	Načrtuje in dela proračune
	Prezema izzive	Upošteva pravila
	Vrednote	Pravila
	Inovira	Upravlja
	Neformalno vpliva na ljudi	Uporablja moč pozicije

Tabela 2: Razlika med vodjo in menedžerjem

(Vir: Yukl, 2013)

5.3 LASTNOSTI VODJE

Kovač et. al. (2004) so ugotovili, da obstajajo nekatere temeljne značilnosti, ki so se v praksi pokazale kot najbolj tipične lastnosti, ki naj bi jih imeli najbolj obetavni vodje. Te so:

- dominantnost, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo vodilnega človeka, ki mu bodo drugi sledili;
- odprtost, ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, navezovanju novih znanstev, sodelovanju ...;
- inteligentnost, ki se kaže v hitrosti in ustreznosti prilagajanja spremembam. Uspešnejši vodje so tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil, kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma;
- čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja;
- poštenost je lastnost značaja vodje, ki zbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge lahko pravično dodeljene;
- zanesljivost, ki pomeni pravočasno izpolnjevanje dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem;
- ustvarjalnost, ki se kaže v človekovi zmožnosti preraščanja že ustvarjenega.

- Ustvarjalni vodje nimajo dlake na jeziku in so trmasto vztrajni;
- izraznost je kompleksna sposobnost oddajanja sporočil, ki se jih lahko ljudje zelo hitro naučimo;
 - etična načela, ki se razvijajo v procesu vzgoje, občutek za dobro/slabo, pravilno/nepravilno.
 - Filantropija in altruizem, ki sta osnovni in odnosni naravnosti vodje do sodelavcev;
 - odločnost (pogum), ki ga mora imeti vodja, da mu bodo drugi sledili in dovolili, da jih vodi;
 - sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija) je naravna danost, ki se je ne da naučiti in je pomembna je takrat, ko so stališča vodje in podrejenega nasprotna.

Kultura podjetja ima pomemben vpliv na naravo vodenja, četudi jo lahko vodja sčasoma spremeni. Tudi kultura družbe, v kateri deluje vodja, vpliva na njegov način vodenja. Nekatere lastnosti vodij so univerzalno pozitivne. O teh lastnostih v različnih kulturah menijo, da bistveno pripomorejo k uspešnosti ter učinkovitosti vodje. Obstajajo pa tudi univerzalno negativne lastnosti, ki zmanjšujejo učinkovitost vodij povsod po svetu. Najzanimivejša je tretja kategorija lastnosti vodij, ki v nekaterih kulturah prispevajo k uspešnosti vodje, v drugih kulturah pa jo zmanjšujejo (Hočevar et al., 2003, str. 133). Lastnosti vseh treh kategorij so našteje v spodnji tabeli.

Univerzalno pozitivne lastnosti vodje	Univerzalno negativne lastnosti vodje	Lastnosti vodje, ki so ponekod pozitivne, ponekod pa negativne
Zanesljiv	Samotar	Ambiciozen
Pravičen	Nedružaben	Sočuten
Pošten	Nesodelovalen	Neodvisen
Usmerjen v prihodnost	Razdružljiv	Dominanten
Načrtuje vnaprej	Egocentričen	Izmikajoč
Spodbujajoč	Neizprosen	Individualist
Pozitiven	Diktatorski	Logičen
Dinamičen		Intuitiven
Gradi zaupanje		Urejen
Motivirajoč		Izzivalen
Inteligenten		Pripravljen tvegati
Odločen		Mikromenedžer
Dober pogajalec		Občutljiv
Konstruktiven		Požrtvovalen
Reševalec problemov		Se izogiba konfliktu

Administrativno sposoben	Previden
Komunikativen	Eliten
Koordinator	Formalen
Oblikovalec timov	Vladar

Tabela 3: Lastnosti vodij
(Vir: Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003)

5.4 GLAVNE SPOSOBNOSTI VODJE

Področja, ki jih mora vodja po mnenju Račnik (2010), obvladati, so:

- znanje oziroma dobro poznavanje svoje stroke in delovnih procesov v organizaciji in delovne pogoje;
- sposobnost vodenja, koordiniranja, vodenja sestankov, timskega dela, reševanja sporov, informiranja, spodbujanja izvabljanja najboljših vrednot iz zaposlenih, določanja prednostnih del...;
- obvladati mora primerno komunikacijo, da lahko jasno in razumljivo podaja navodila, svetuje, se pogovarja in posluša, pravilno kritizira in pohvali, ko je to potrebno;
- motiviranje z dajanjem pohval, z nagrajevanjem za dobro opravljeno delo, z dopuščanjem samostojnega opravljanja dela, z dopuščanjem možnosti soodločanja, s prepričevanjem zaposlenih o njihovi pomembnosti pri poslovanju, z uresničevanjem želja in potreb zaposlenih ...;
- sposobnost empatije in poznavanje čustvene inteligence. To pomeni, da se zna vživeti v situacije zaposlenih, sočustvovati in jih razumeti. Tako vzpostavi zaupanje in medsebojno spoštovanje.
- vrednote in integriteta, ki zajemajo vodenje na osnovi lastnega zgleda, suvereno odločanje na podlagi pravičnosti, načel in etike, poštenost vodje, doslednost vodje ...;
- naravnost k iskanju novih poti in priložnosti, torej išče in predlaga novosti in spremembe v poslovanju in opravljanju nalog z namenom doseganja ciljev.

Tracy (1999) trdi, da je dandanes sprememba najpomembnejši dejavnih vpliva na naša življenja. Spremembe vladajo svetu, saj prihajajo z vseh smeri in na vseh področjih, v vedno hitrejšem ritmu. So poglavitni razlog za stres, vznemirjenost, zmedenost, zaskrbljenost, psihosomatska obolenja in mnoge druge neprijetnosti. Za človeka, zlasti za vodjo ali menedžerja, je življenjskega pomena, da zna zavestno in premišljeno usmerjati svoje duševne moči v uravnavanje procesa sprememb in v učinkovito nadzorovanje le-teh.

Sposobnost učinkovitega obravnavanja in sprejemanja sprememb je bistven dejavnik, ki vpliva na duševno zdravje, na srečo ter na uspeh na poklicnem področju in v življenju na splošno.

5.5 KOMUNICIRANJE

Tracy (1999) navaja, da je kvaliteta odnosov s soljudmi popolnoma odvisna od posameznikove sposobnosti komuniciranja. Torej večina sreče, uspeha, učinkovitosti v zasebnem in poklicnem življenju izvira iz naše sposobnosti dobrega komuniciranja in interakcije z drugimi ljudmi. Vodja lahko dramatično izboljša medsebojne odnose, svojo moč, prisotnost in vpliv v vsakdanjem delu s sodelavci kolegi in podrejenimi, če upošteva naslednja načela:

- a) Zaposlenim naj da pozitiven občutek o njih samih. To je ključ do vrhunske uspešnosti na delovnem mestu. Zaposleni se počutijo srečne v prisotnosti vodje. Njihova najboljša izkušnja je, da so zadovoljni v svojih odnosih in interakcijami z vodji, zato radi hodijo v službo.
- b) Prizadeva naj se za okrepitev občutka samospoštovanja svojih delavcev. Samospoštovanje je ključni dejavnik učinkovitosti zaposlenih. Samospoštovanje temelji na zavesti, da nas spoštujejo ljudje, ki jih spoštujemo in nam daje občutek sprejetosti. Če je človek zadovoljen s seboj, bo dobro opravil vse, česa se bo lotil. Če torej delavec dobro opravi svoje delo, ima dober občutek o sebi. In obratno. Če vodja želi, da njegovi ljudje učinkovito opravljajo svoje delo, je ključnega pomena, da krepí njihov občutek samospoštovanja, pa bodo delo opravili še bolje, kot od njih pričakuje. Vodja naj da ljudem občutek, da so dragoceni in pomembni, kar jim bo dvignilo samozavest.
- c) Interaktivni model delovne uspešnosti, to je lasten prispevek vodje, ko gradi odnos s sodelavci na mestih, kjer se srečajo, pozdravljajo, se smehljajo, izmenjujejo informacije in rešujejo probleme. Ko je stična točka, ki je bistvo vodstvenega dela, visoko in pozitivno orientirana, je tudi učinkovitost posameznika visoka in pozitivna. Če je stik negativen in zaznamovan s kritiko in negativnostjo, je učinkovitost nizka.
- d) Vodenje s pomočjo zlatega pravila, ki se glasi: Ravnaj z drugimi tako, kot si želiš, da bi oni ravnali s teboj. To pravilo temelji na vljudnosti, ljubeznivosti, prijaznosti in spoštovanju v odnosu do vseh ljudi, zlasti do ljudi, ki so vodji podrejeni.
- e) Vodja se prizadeva za izboljšanje veščine interakcije in komunikacije. To pomeni: naj ne kritizira, ne obsoja in se ne pritožuje. Še posebej kritika deluje na ljudi negativno, saj jim uničuje osebnost. Obsodbe ustvarjajo jezo in zameró, saj človek ne more spremeniti dejstva, da je v preteklosti napravil napako. Vodja naj torej ne obsoja ljudi, jih ne ponižuje in naj se ne jezi nanje. Tudi naj se izogiba pritožbam, saj le-te užalostijo ljudi, pogovor postane depresiven, delovno okolje je depresivno. Pritoževanje znižuje motivacijo.
- f) Vodja naj se zna zahvaliti, dati priznanje ali pohvaliti zaposlenega za dobro

opravljeno delo. Vpliv na dobre medsebojne odnose imajo tudi izrazi občudovanja, ki se nanašajo na lastnosti, značilnosti in vrline zaposlenega. Vodja naj zaposlenim nameni pozornost na način, da jih poslušajo. Upošteva naj princip bumeranga, kar pomeni, da se vsaka stvar, ki jo izreče, vrne k njemu v povečani, potencirani obliki. Karkoli reče komurkoli in kjerkoli, bodo ljudje vse in povsod to izvedeli. Zato se mora vodja držati pravila, da vedno govori prijazne besede o ljudeh.

Tracy (1999) omenja kako pomembno je, da vodja zaposlene posluša, saj jim to daje občutek, da so cenjeni in vedenje, da vodjem njihovo mnenje nekaj pomeni. Maxwell (2009) navaja, da najboljši vodje znajo prisluhniti. Po raziskavi je prišel do naslednjih trditev:

1. Vodja mora ljudi razumeti. Ljudem mora videti v srce. Razume jih le, če jih dobro posluša. Tako z njimi vzpostavi dober odnos, ki jih povezuje in motivira.
2. Največ se nauči s poslušanjem. Ni zastoj pregovor da imamo ena usta in dvoje ušes. Če ne zna poslušati, ne dosega potenciala za učenje.
3. Poslušanje lahko prepreči, da bi izbruhnili problemi. Dobri vodje so pozorni na majhne probleme. Posvečajo pozornost svoji intuiciji. Prav tako posvečajo pozornost stvarim, ki niso bile izrečene. To zahteva več kot le dobrega poslušalca. Zgodi se, da višji kot so vodje in več kot imajo avtoritete, bolj so prepričani, da poslušanje manj potrebujejo. Toda nujnost poslušanja je v taki situaciji večja kot kdaj prej. Če vodja ne posluša, ne bo izvedel konkretnih informacij, posledično pa bodo problemi v organizaciji postali čedalje hujši.
4. S poslušanjem zaposlenih in z izvajanjem predlaganih sprememb vodja vzpostavi zaupanje. Če vodja ne posluša podrejenih, to kvari odnos me njim in podrejenimi. Ko ne verjamejo več, da jih vodja upošteva, začnejo iskati nekoga, ki jih bo.
5. Ko vodja posluša zaposlene, se organizacija izboljša. Več kot vodja izve, lažje mu je, kadar to uporablja v prid svojemu položaju. Poslušanje lahko ustvari razliko med povprečno in odlično organizacijo. To pomeni poslušanje vseh ljudi v organizaciji: strank, delavcev in vodij. Poslušanje vedno obrodi sadove.

5.5.1 Besedno komuniciranje

Kot navaja Plankar (2005), je ena izmed oblik komunikacije besedna ali verbalna. Tako komuniciranje lahko ustno in pisno oboje pa se poslužuje besed.

Besedno se izražamo na sestankih, v pogovorih, na konferencah, predavanjih, pri telefonskih pogovorih, neformalnih razgovorih in pri delu v skupinah. Ker je izražanje z besedami hitro ter je lahko zasebno ali med mnogi ljudmi, ima to svoje prednosti. Hitro pridobimo odgovor ali kakršnokoli informacijo. Če se take komunikacije poslužuje daljša vrsta ljudi, lahko predstavlja težave, ker se lahko popači sporočilo. Slabost samo ustne komunikacije je v tem, da informacije niso dokumentirane in niso

trajne. (Plankar, 2005).

Plankar (2005) pravi, da se besedami izražamo tudi s pisanjem in si tako izmenjavamo informacije. V ta namen nam služijo pisma, časopisi, revije, oglasne deske, v novejšem času pa tudi elektronske in optične priprave. Uporabljamo tudi s simbole, risbe, pisane besede, barve in še kaj drugega. Pri pisnem komuniciranju imamo čas, da razmislimo, kaj in kako bomo nekaj napisali, saj bo napisano ostalo kot dokument oziroma dokaz. Pri pisni komunikaciji porabimo več časa in tudi povratno informacijo dobimo kasneje kot pri besedni komunikaciji. To pa predstavlja slabo plat pisnega komuniciranja.

Kot ugotavlja Plankar (2005), za izmenjavo informacij v novejši dobi uporabljamo računalnike. Preko njih lahko komuniciramo ustno ali pisno. Na ta način je komuniciranje hitro, enostavno in dokumentirano..

5.5.2 Nebesedno komuniciranje

Raziskave kažejo, da imajo v verbalnem komuniciranju v povprečnem poslovnem razgovoru besede le sedem odstoten delež, neverbalno komuniciranje pa ima kar petinpetdeset odstoten delež. Zaradi odsotnosti besed je tako komuniciranje manj razumljivo in bolj odvisno od številnih dejavnikov, kot so spol, okolje (običaji in kultura), situacijski dejavniki in osebnost posameznika.

Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, navaja Plankar (2005), ki so namenjena kateremu koli človeškemu čutu. Sredstva za prenašanje sporočil so v tem primeru govorica telesa, barve, oblike, prostor, otip, vonj, čas in še kaj. Govorica telesa obsega več sto tisoč izrazov. To pomeni veliko več, kot obsega besednjak zelo izobražene osebe.

Kot je navedeno v Plankar (2005), govorica telesa obsega:

- proksemiko – predstavlja položaj in gibanje ljudi v prostoru,
- parajezik – zajema višino in kakovost glasu ter glasnost in hitrost govora,
- mimiko – prikazuje različne izraze obraza in oči,
- gestiko – prikazuje kretnje glave, rok in nog,
- kineziko – prikazuje položaj in obliko telesa, držo in hojo.

V Plankar (2005) je navedeno, da so nam nebesedno sporočajo tudi:

- videz sogovornika, ki nam veliko pove o njem, pa najsi opažamo dele telesa ali pa njegovo zunanjo urejenost;
- estetsko urejen prostor, ki vpliva na prijetnejšo in učinkovitejšo komunikacijo;
- urejenost in izgled dokumentov, ki jih uporablja;

- sogovornikova časovna točnost. Predvsem nam govori o njegovi zanesljivosti.

6 RAZISKAVA O POMENU ORGANIZACIJSKE KULTURE MENEDŽERJA IN VODJE

V empiričnem delu diplomske naloge predstavljamo dva intervjuja. Prvega smo opravili z dolgoletno menedžerko banke v Kranju, drugega pa s projektnim vodjo iz telekomunikacijskega podjetja v Kranju. Za nas je bilo pomembno, da izhajata iz različnih nivojev vodenja, saj nimata enakih kompetenc. Medtem ko menedžerjeva komunikacija sega navadno v smeri vodje, vodja odgovarja in komunicira z menedžerjem in podrejenimi.

Obema, menedžerju in vodji smo zastavili enaka vprašanja. Iz njunih odgovorov bomo spoznavali njuni vlogi v prizadevanju za rast organizacijske kulture v njunih okoljih. Primerjali bomo njuna opažanja, izkušnje, zahteve, lastnosti in komuniciranje ter ugotovili, kakšne so značilnosti njunega vodenja, ki vplivajo na rast organizacijske kulture.

6.1 REZULTATI INTERVJUJA Z MENEDŽERKO IZ BANKE

S prvim vprašanjem smo želeli izvedeti, kako menedžerka ocenjuje organizacijsko kulturo njene delovne organizacije. Njeno mnenje je, da se organizacijska kultura stalno spreminja. Meni, da do največjih sprememb pride, ko se zamenja lastništvo družbe/banke. V bančnem poslovanju je potrebno v poslovni politiki upoštevati zavezo k poslovni tajnosti oz. varovanje zaupnih podatkov. Z zavedanjem tega se potem gradi organizacijska kultura, ki se kaže v odnosu do strank in med zaposlenimi ter v uspešnosti poslovanja. Organizacijska kultura se sicer meri, vendar ona nima informacij o tovrstnih rezultatih, saj največ ocenjujejo organizacijsko klimo.

Z drugim vprašanjem nas je zanimalo, na kakšen način se kot menedžerka zavzema za rast organizacijske kulture njene organizacije. Menedžerka meni, da je njena prizadevnost v komunikaciji s podrejenimi, katerim se mora stalno poudarjati temeljne cilje posameznega sektorja in celotne institucije. Povedala je, da podrejeni mora vedeti, kaj se od njega zahteva in da mora menedžer pri izvedbi zastavljenih ciljev preko vodij določiti tudi procese za doseganje ciljev oz. pomagati, kako se do zahtevanih ciljev pride. Zelo pomembna se ji zdi povratna komunikacija, s katero se preveri, če podrejeni razume dodeljene naloge oz. cilje.

S tretjim vprašanjem nas je zanimalo, zakaj se ji prizadevanje za rast organizacijske kulture zdi pomembno. Odgovorila je, da sicer težko reče, da organizacijska kultura

raste, bolj se zavzema za to, da je kultura dobra, da zaposleni poslovanje družbe pripeljejo do zastavljenih ciljev, da iščejo izboljšave v poslovanju, da so motivirani za delo, da je koordinacija med oddelki in službami. Meni, da mora vsak zaposleni vedeti, zakaj in kako delati za skupni cilj, biti uspešen, kar pa se odraža tudi v višini plače oziroma v nagradi.

S četrtem vprašanjem smo želeli izvedeti, katere vrednote in lastnosti menedžerja in vodje po njenem mnenju najbolj vplivajo na rast organizacijske kulture. Odgovorila je, da iz izkušenj lahko trdi, da najbolj vplivajo čustvena stabilnost, strokovnost, poštenost, empatija, spoštovanje in učenje/razvoj.

S petim vprašanjem nas je zanimalo, katere skupne vrednote in norme podrejenih zaposlenih po njenem mnenju oblikujejo organizacijsko kulturo njenega podjetja. Meni, da so vsekakor pomembni dejavniki delavnost, odgovornost, kompetence in lojalnost.

S šestim vprašanjem smo želeli izvedeti, kako po njenem mnenju komunikacija menedžerja in vodje z zaposlenimi vpliva na rast organizacijske kulture podjetja. Odgovorila je, da je obvezna dvosmerna komunikacija in da je potrebno tudi poslušati podrejenega in mu obrazložiti nejasnosti. Če je komunikacija enosmerna, da samo menedžerji govorijo podrejenemu, ni uspeha. Meni, da podrejeni mora dobiti potrditev, da nekaj dobro naredi ali pa opomin, da dela slabo, da bi lahko delal bolje. Skozi pogovor pridejo do rešitev oz. izboljšav pri delovnih procesih.

S sedmim vprašanjem nas je zanimalo, kakšen vpliv ima po njenem mnenju organizacijska kultura na poslovni uspeh organizacije. Meni, da ima zelo velik vpliv. Kultura vpliva na uspešnost organizacije. Pravi, da mora imeti vodstvo podjetja zastavljene cilje, ki so vodilo zaposlenim. Če teh ni, se medsebojni odnosi hitro zaostrijo, učinkovitosti pri delu ni in posledično je slab finančni rezultat.

Iz izvedenega intervjuja ugotavljamo, da se organizacijska kultura spreminja. Do največjih sprememb pride, ko se zamenja lastništvo družbe/banke. V poslovni politiki je potrebno upoštevati zavezo k varovanju poslovnih podatkov. Z zavedanjem tega se gradi organizacijska kultura. Bolj kot samo organizacijsko kulturo v banki ugotavljajo organizacijsko klimo.

Bolj kot rast organizacijske kulture ocenjujejo kvaliteto organizacijske kulture, ker le tako zaposleni poslovanje družbe pripeljejo do zastavljenih ciljev, iščejo izboljšave v poslovanju, so motivirani za delo in je koordinacija med oddelki in službami. Za dobro poslovanje so zaposleni tudi ustrezno nagrajeni. Meni, da ima organizacijska kultura na poslovni uspeh organizacije zelo velik vpliv, saj mora vodstvo imeti zastavljene cilje, ki so vodilo zaposlenim. Če teh ni, se medsebojni odnosi hitro zaostrijo, učinkovitosti pri delu ni in posledično je slab finančni rezultat.

Iz izkušenj meni, da na rast organizacijske kulture najbolj vplivajo čustvena stabilnost, strokovnost, poštenost, empatija, spoštovanje in učenje/razvoj. Najpomembnejše skupne vrednote in norme podrejenih zaposlenih so po njenem mnenju delavnost, odgovornost, kompetence in lojalnost.

Ugotavljamo, da si menedžerka prizadeva za dobro komunikacijo s podrejenimi. V odnosu menedžer-vodja je obvezna dvosmerna komunikacija. Poudarja temeljne cilje posameznega sektorja in celotne institucije. Vodjem daje jasna navodila za doseganje ciljev, saj morajo točno vedeti, kaj se od njih zahteva. Želi povratne informacije od vodij, če razumejo njena navodila. Meni, da jim je potrebno razložiti nejasnosti.

6.2 REZULTATI INTERVJUJA S PROJEKTNO VODJO IZ TELEKOMUNIKACIJSKEGA PODJETJA

S prvim vprašanjem smo želeli izvedeti, kako projektna vodja ocenjuje organizacijsko kulturo njene delovne organizacije. Odgovorila je, da je primerna, glede na notranje in zunanje okoliščine. Meni, da vodstvo z zaposlenimi deli prepričanje, da povezava med vrednotami, etiko in zakonodajo odločno vpliva na poslovno uspešnost. Oblikovan, sprejet in vsem zaposlenim je bil predstavljen Kodeks podjetja. Vsak zaposleni torej lahko prepozna želene in potrebne spremembe.

Z drugim vprašanjem smo želeli izvedeti, na kakšen način se kot vodja zavzema za rast organizacijske kulture njihove organizacije. Njeno mnenje je, da se zavzema z osebnim zgledom in prevzemanjem osebne odgovornosti za delovanje v skladu s sprejetimi vrednotami podjetja, z neposrednim komuniciranjem, z odprtostjo do pobud ter predlogov.

Išče priložnosti za krepitev željnega vedenja v timu, izpostavlja pozitivne zglede, si prizadeva za ne/denarno nagrajevanje ob zavedanju, da so njene možnosti v primerjavi z možnostmi menedžerjev omejene. Prizadeva si za prijetno delovno okolje (formalni in neformalni pogovori), za fokusirano delovanje (jasno dodeljene naloge in rok izvedbe), način izvedbe, če je možno, dopušča ustvarjalnost, inovativnost; sprotno formalno preverja status izvedbe dodeljenih nalog (zapisniki, mejniki ...), prizadeva si za ravnotežje med resnostjo in sproščenostjo.

Z osebnim zgledom širi zavzetost pri delu, s pomočjo katere skupaj lahko izboljšajo rezultate dela (da delajo prave stvari na pravilen način), s svojim vedenjem se trudi pozitivno vplivati na njihovo medsebojno zaupanje, spoštovanje in ugled podjetja. Prizadeva si, da sodelavci radi delajo v njenem timu. Meni, da je dobra organizacijska klima prepoznana in pozitivno ocenjena tudi pri njihovih partnerjih (večina njihovih projektov se realizira v okviru konzorcija), saj daje merljive rezultate, dosežene v pozitivni poslovni klimi.

S tretjim vprašanjem smo želeli izvedeti, zakaj se ji prizadevanje za rast

organizacijske kulture zdi pomembno. Odgovorila je, da se je potrebno vsakodnevno prizadevati za rast organizacijske kulture, saj dejansko vpliva na zavzetost in motivacijo zaposlenih. Iz tega razloga se ji zdi organizacijska kultura ključna za neprekinjen potek delovnega procesa in s tem reševanje problemov ter doseganje zastavljenih ciljev.

Pri četrtem vprašanju nas je zanimalo, katere vrednote in lastnosti menedžerja in vodje po njenem mnenju najbolj vplivajo na rast organizacijske kulture. Njeno mnenje je, da najbolj vpliva osebni zgled, ki vpliva na motivacijo sodelavcev za zavzetost za kvalitetno opravljanje dodeljenih nalog (osebne odgovornosti od sodelavcev ne morejo zahtevati, vsak se zanjo odloči sam in meni, da je zgled najboljši način), prepoznavanje ključnih izzivov, sposobnost motiviranja, ciljnega vodenja in usmerjanja.

S petim vprašanjem smo želeli izvedeti, katere skupne vrednote in norme podrejenih zaposlenih po njenem mnenju oblikujejo organizacijsko kulturo njihovega podjetja. Povedala je, da je njihovo stališče, da so vrednote podjetja lepilo, ki jih povezuje. Njihove temeljne vrednote so tri:

- vedoželjnost (Samoiniciativno se ukvarjajo z novim in neznanim ter so pri tem pripravljene sodelovati. Znanje so pripravljene deliti, sprejemajo tudi razmišljanja drugih ...);
- energija (Proaktivno odgovarjajo na spremembe, vztrajno sledijo zastavljenim ciljem, spodbujajo povezanost in so zgled zavzetosti in optimizma ...);
- zaupanje (Delujejo v skladu z najvišjimi profesionalnimi standardi. Držijo obljube. Govorijo spoštljivo drug o drugim in sprejemajo posledice izrečenega ...).

S šestim vprašanjem smo želeli izvedeti, kako po njenem mnenju komunikacija menedžerja in vodje z zaposlenimi vpliva na rast organizacijske kulture podjetja. Vodja meni, da vpliva odločilno. Meni tudi, da je menedžer tisti, ki ima orodje/moč, da nagrajuje (kaznuje) želeno obnašanje in vrednote podjetja.

S sedmim vprašanjem smo želeli izvedeti, kakšen vpliv ima po njenem mnenju organizacijska kultura na poslovni uspeh organizacije. Odgovorila je, da je dobra organizacijska kultura potrebna, ni pa zadostna za poslovni uspeh.

Iz izvedenega intervjuja ugotavljamo, da vodja ocenjuje, da je organizacijska kultura v podjetju primerna, vendar se je za njeno rast potrebno vsakodnevno prizadevati, saj po njenem mnenju vpliva na zavzetost in motivacijo zaposlenih.

Izvedeli smo, da je bil zaposlenim v podjetju predstavljen Kodeks podjetja, po katerem naj se zaposleni ravna in da povezava med vrednotami, etiko in zakonodajo odločno vpliva na poslovno uspešnost.

Ugotovili smo, da vodja k rasti kulture organizacije doprinese z osebnim zgledom in izpostavljanjem pozitivnih zgledov podrejenih, s svojo zavzetostjo pri delu, prevzemanjem osebne odgovornosti, s prizadevanjem za pravično nagrajevanje podrejenih ter s svojim vedenjem vpliva na prijetno delovno okolje in na ravnotežje med resnostjo in sproščenostjo med delom. Kjer je možno, dopušča podrejenim kreativnost. Prizadeva si, da sodelavci radi delajo v njenem timu.

Spoznali smo dejstva, da na rast organizacijske kulture najbolj vplivajo naslednje lastnosti vodje: osebni zgled, prepoznavanje ključnih izzivov, sposobnost motiviranja, ciljnega vodenja in usmerjanja.

Stališče vodstva podjetja je, da so vrednote, ki so »lepilo« podjetja, naslednje: vedoželjnost, energija in zaupanje, komunikacija vodij pa je sredstvo, ki odločilno vpliva na rast organizacijske kulture, ki je sicer pomembna, ni pa zadostna za poslovni uspeh.

6.3 PRIMERJAVA REZULTATOV INTERVJUJEV

Intervjuvali smo menedžerko in vodjo v različnih organizacijah in na različnih nivojih vodenja. Obema smo postavili enaka vprašanja in dobili odgovore, iz katerih je razvidno, da je organizacijska kultura pomembna za doseg ciljev organizacije in da se je za njeno rast potrebno ves čas prizadevati.

Obe vodji omenjata tudi organizacijsko klimo. V drugem intervjuju ji vodja nameni posebno pozornost, prav tako prijetnemu delovnemu okolju. Obema je pomembna motiviranost zaposlenih s poštenim nagrajevanjem. Medtem ko prva menedžerka trdi, da na rast organizacijske kulture najbolj vplivajo lastnosti, kot so čustvena stabilnost, strokovnost, poštenost, empatija, spoštovanje in učenje oz. razvoj, druga oseba meni, da k rasti kulture doprinese s svojim osebnim zgledom, prevzemanjem odgovornosti, zavzetostjo pri delu in s pravičnostjo. Izpostavila je naslednje vrednote, ki jih je navedla kot »lepilo« podjetja in jih upoštevajo pri graditvi kulture: vedoželjnost, energija in zaupanje.

Izrednega pomena za rast organizacijske kulture je dobra komunikacija med vodji in zaposlenimi. Menedžerka trdi, da mora biti med menedžerjem in vodjo obvezna dvosmerna komunikacija. Vodjem daje jasna navodila, od njih pa pričakuje povratne informacije. Tudi vodja je menila, da je komunikacija sredstvo, ki odločilno vpliva na rast organizacijske kulture.

7 ZAKLJUČEK

V teoretičnem delu diplomske naloge smo ugotavljali, kaj je organizacijska kultura in njen pomen za organizacijo. Čeprav se organizacije med seboj razlikujejo in ima vsaka svoj sistem vrednot in norm, velja za vse enaka skupna definicija za organizacijsko kulturo. Je namreč celostni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, načinov izvajanja procesov in postopkov, prepričanj, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih lastnosti, skupnih ciljev in oblik interakcij. Organizacijska kultura je torej vsota vseh predpostavk, ki si jih organizacija deli in jih jemlje za samoumevne, se jih je naučila skozi skupno zgodovino, v bistvu pa je rezultat uspeha. Brez skupine ljudi ni kulture in brez kulture ni skupine. Organizacijsko kulturo tvorijo ljudje s svojimi lastnosti in vplivi.

Skozi čas je vedno bolj razvidno, da je organizacijska kultura zelo pomemben dejavnik za uspešnost organizacije, ki je pravzaprav njen cilj. Če se zaposlenim organizacijska kultura omogoča, se v organizaciji kadri razvijajo in izpopolnjujejo, kar je dobro za razvoj, konkurenčnost in obstoj podjetja. Za rast organizacijske kulture so pomembna prizadevanja menedžerjev in vodij. Oni s svojo osebno kulturo predstavljajo podjetje navzven in interno. S svojimi pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi dajejo zgled podrejenim, z vodstvenimi sposobnostmi in učinkovito komunikacijo pa jih motivirajo za delo in usmerjajo k pozitivnim rezultatom organizacije.

V empiričnem delu diplomske naloge smo opravili dva intervjuja. Prva intervjuvana oseba je bila menedžerka, druga pa vodja. Iz njunih odgovorov lahko potrjujemo teoretična izhodišča, saj je za obe osebi organizacijska kultura pomemben pojem in se je zanj potrebno ves čas prizadevati, saj le ustrezna organizacijska kultura vodi organizacijo k uspehu. Obema so izrednega pomena osebnostne lastnosti vodstvenega kadra, znanje, motivacija zaposlenih in skupni cilji organizacije. Tako menedžerka kot vodja trdita, da so za rast kulture podjetja pomembne naslednje osebnostne lastnosti oziroma vrednote menedžerjev in vodij: čustvena stabilnost, strokovnost, poštenost, empatija in spoštovanje. Še posebej pomembna je dobra komunikacija med vodji in zaposlenimi, saj vodi k dobri organizacijski klimi, ta pa omogoča zaposlenim dobro počutje in razpoloženje pri delu ter pripomore k dobrim rezultatom podjetja. Pomembno je, da so zaposleni primerno nagrajeni, ob slabem delu pa kaznovani. Poudarjene so bile vrednote, ki veljajo za vse zaposlene v podjetjih in jih je navedla vodja kot »lepilo« podjetja in jih upoštevajo pri graditvi kulture. Te so vedoželjnost, energija in zaupanje.

Iz teoretičnega in empiričnega dela diplomske naloge ugotavljamo, da so za rast organizacijske kulture nujni vsi deležniki v podjetjih, tako menedžerji kot njihovi podrejeni. Za vse zaposlene veljajo temeljna pravila in vrednote, ki naj jih vodijo k skupnemu cilju, ki je uspešnost podjetja.

8 VIRI IN LITERATURA

Bizjak, F. in Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: gospodarski vestnik.

Brajša, P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU univerzum.

Cimerman, M. In ostali (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.

Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškem razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba

Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: državna založba Slovenije

Kovač, Mayer, Jesenko (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV

Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani Ekonomska fakulteta

Maxwell, J.C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis

Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: gospodarski vestnik..

Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Možina, S. In drugi (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Plankar, M. (2005). *Komunikacijske spretnosti sodobnega managerja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Pridobljeno 16. 4. 2023 z naslova <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/plankar548.pdf>.

- Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba Račnik M.
- Rozman, R. (2004). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., Kovač J., Koletnik F., *Management*. Ljubljana: gospodarski vestnik
- Schein, H. E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Tavčar, M. (2009). *Management in organizacija*. Koper: fakulteta za management
- Tracy, B. (1999). *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV založba.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: moderna organizacija.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organization*. Boston: Pearson.
- Žaler, J. (2008). *Osebnostni profil uspešnega vodje*. Pridobljeno 13. 5. 2023 z naslova <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=405>.

PRILOGI

Priloga 1: Intervju z menedžerko iz banke

1. Kako bi ocenili organizacijsko kulturo vaše delovne organizacije?

Organizacijska kultura se stalno spreminja. Do največjih sprememb pride, ko se zamenja lastništvo družbe/banke. V bančnem poslovanju je potrebno v poslovni politiki upoštevati zavezo k poslovni tajnosti oz. varovanje zaupnih podatkov. Z zavedanjem tega se potem gradi organizacijska kultura, ki se kaže v odnosu do strank in med zaposlenimi ter v uspešnosti poslovanja. Organizacijska kultura se meri, vendar jaz nimam informacije o tovrstnih rezultatih, ugotavljamo samo organizacijsko klimo.

2. Na kakšen način se kot menedžer zavzimate za rast organizacijske kulture vaše organizacije?

Moja prizadevnost je v komunikaciji s podrejenimi, katerim se mora stalno poudarjati temeljne cilje posameznega sektorja in celotne institucije. Podrejeni mora vedeti, kaj se od njega zahteva, pri izvedbi zastavljenih ciljev mora menedžer preko vodij določiti tudi procese za doseganje ciljev oz. pomagati, kako se do zahtevanih ciljev pride. Zelo pomembna je povratna komunikacija, s katero se preveri, če podrejeni razume dodeljene naloge oz. cilje.

3. Zakaj se vam prizadevanje za rast organizacijske kulture zdi pomembno?

Težko rečem, da organizacijska kultura raste, ampak bolj to, če je dobra, da zaposleni poslovanje družbe pripeljejo do zastavljenih ciljev, da zaposleni iščejo izboljšave v poslovanju, da so motivirani za delo, da je koordinacija med oddelki in službami. Vsak zaposleni mora vedeti, zakaj in kako delati s skupnim ciljem, biti uspešen, kar se odraža tudi v višini plače oz. nagradi.

4. Katere vrednote in lastnosti menedžerja in vodje po vašem mnenju najbolj vplivajo na rast organizacijske kulture ?

Iz izkušnje lahko menim, da najbolj vplivajo čustvena stabilnost, strokovnost, poštenost, empatija, spoštovanje, učenje/razvoj.

5. Katere skupne vrednote in norme podrejenih zaposlenih po vašem mnenju oblikujejo organizacijsko kulturo vašega podjetja?

Vsekakor so pomembni dejavniki delavnost, odgovornost, kompetence, lojalnost.

6. Kako po vašem mnenju komunikacija menedžerja in vodje z zaposlenimi vpliva

na rast organizacijske kulture podjetja?

Obvezna je dvosmerna komunikacija. Potrebno je tudi poslušati podrejenega in mu obrazložiti nejasnosti. Če je komunikacija enosmerna, da samo mi govorimo podrejenemu, ni uspeha. Podrejeni mora dobiti potrditev, da nekaj dobro naredi, ali opomin, da dela slabo, da bi lahko delal bolje. Skozi pogovor pridemo do rešitev oz. izboljšav pri delovnih procesih.

7. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju organizacijska kultura na poslovni uspeh organizacije?

Menim da ima zelo velik vpliv. Kultura vpliva na uspešnost organizacije. Vodstvo podjetja mora imeti zastavljene cilje, ki so vodilo zaposlenim. Če teh ni, se medsebojni odnosi hitro zaostrijo, učinkovitosti pri delu ni in posledično je slab finančni rezultat.

Priloga 2: Intervju s projektnim vodjem iz telekomunikacijskem podjetju

1. Kako bi ocenili organizacijsko kulturo vaše delovne organizacije?

Dejala bi, da je primerna, glede na notranje in zunanje okoliščine. Vodstvo z zaposlenimi deli prepričanje, da povezava med vrednotami, etiko in zakonodajo odločno vpliva na poslovno uspešnost. Oblikovan, sprejet in vsem zaposlenim je bil predstavljen Kodeks podjetja. Vsak zaposleni torej lahko prepozna zelene in potrebne spremembe.

2. Na kakšen način se kot vodja zavzimate za rast organizacijske kulture vaše organizacije?

Mislím, da z osebnim zgledom in prevzemanjem osebne odgovornosti za delovanje v skladu s sprejetimi vrednotami podjetja, z neposrednim komuniciranjem, z odprtostjo do pobud ter predlogov.

Iščem priložnosti za krepitev zelenega vedenja v timu, izpostavljam pozitivne zglede, si prizadevam za ne/denarno nagrajevanje ob zavedanju, da so moje možnosti v primerjavi z možnostmi menedžerjev omejene. Prizadevam si za prijetno delovno okolje (formalni in neformalni pogovori), za fokusirano delovanje (jasno dodeljene naloge in rok izvedbe; način izvedbe, če je možno, da dopušča ustvarjalnost, inovativnost; sprotno formalno preverjanje statusa izvedbe dodeljenih nalog/zapisniki, mejniki ...), prizadevam si za ravnotežje med resnostjo in sproščenostjo.

Z osebnim zgledom širim zavzetost pri delu, s pomočjo katere skupaj lahko izboljšamo naše rezultate dela (da delamo prave stvari na pravilen način), s svojim vedenjem se trudim pozitivno vplivati na naše medsebojno zaupanje, spoštovanje in ugled podjetja.

Prizadevam si, da sodelavci radi delajo v mojem timu.

Dobra organizacijska klima je prepoznana in pozitivno ocenjena tudi pri naših partnerjih (večina naših projektov se realizira v okviru konzorcija), saj daje merljive rezultate, dosežene v pozitivni poslovni klimi.

3. Zakaj se vam prizadevanje za rast organizacijske kulture zdi pomembno?

Vsakodnevno se je potrebno prizadevati za rast organizacijske kulture, saj dejansko vpliva na zavzetost in motivacijo zaposlenih. Iz tega razloga se mi zdi ključna za neprekinjen potek delovnega procesa in s tem reševanje problemov ter doseganje zastavljenih ciljev.

4. Katere vrednote in lastnosti menedžerja in vodje po vašem mnenju najbolj vplivajo na rast organizacijske kulture ?

Osebni zgled, ki vpliva na motivacijo sodelavcev za zavzetost za kvalitetno opravljanje dodeljenih nalog (osebne odgovornosti od sodelavcev ne moremo zahtevati, vsak se zanj odloči sam in menim, da je zgled najboljši način), prepoznavanje ključnih izzivov, sposobnost motiviranja, ciljnega vodenja in usmerjanja.

5. Katere skupne vrednote in norme podrejenih zaposlenih po vašem mnenju oblikujejo organizacijsko kulturo vašega podjetja?

Naše stališče je: Vrednote podjetja so lepilo, ki nas povezuje. Temeljne so nam tri: Vedoželjnost (Samoiniciativno se ukvarjamo z novim in neznanim ter smo pri tem pripravljeni sodelovati. Znanje smo pripravljeni deliti, sprejemamo tudi razmišljanja drugih...)

Energija (Proaktivno odgovarjamo na spremembe, vztrajno sledimo zastavljenim ciljem, spodbujamo povezanost in smo zgled zavzetosti in optimizma...)

Zaupanje (Delujemo v skladu z najvišjimi profesionalnimi standardi. Držimo obljube. Govorimo spoštljivo drug o drugem in sprejemamo posledice izrečenega...)

6. Kako po vašem mnenju komunikacija menedžerja in vodje z zaposlenimi vpliva na rast organizacijske kulture podjetja?

Vpliva odločilno. Menedžer je tisti, ki ima orodje/moč, da nagrajuje (kaznuje) želeno obnašanje in vrednote podjetja.

7. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju organizacijska kultura na poslovni uspeh organizacije?

Dobra organizacijska kultura je potrebna, ni pa zadostna za poslovni uspeh.