



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Računovodja – računovodstvo za gospodarstvo

ETIKA V ORGANIZACIJAH IN VODENJU

Mentorica: mag. Alenka Bradač
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Matea Pavli Žnider

Kamnik, oktober 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici gospe Alenki Bradač za vso strokovno pomoč, potrpežljivost in nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Iskrena hvala moji družini, ki me je nesebično podpirala in bila skrajno razumevajoča v času mojega študija. Hvala lektorici Ani Peklenik, ki je vložila svoje znanje in izkušnje ter lektorirala mojo diplomsko nalogo, vsem, ki so s svojimi odgovori sodelovali pri izdelavi ankete ter predavateljem Višje strokovne šole B&B, ki so svoje bogato znanje delili z mano.

IZJAVA

»Študentka Matea Pavli Žnider izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Alenke Bradač.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi smo ugotavljali, kakšen je nivo etike in morale v naših organizacijah in pri vsakdanji komunikaciji. Kaj je tisto, kar vpliva na sprejemanje etičnih poslovnih odločitev in spoštljivo medosebno ravnanje?

Vse bolj se pojavlja vprašanje o etičnosti poslovanja organizacij in moralnosti njihovih motivov. So denar, dobiček in politična moč res postali edina gonilna sila modernega poslovnega sveta? Menimo, da ima ključno vlogo pri načinu poslovanja neke organizacije osebnost njenega voditelja in njegove moralne vrednote, ki vplivajo na delovno vzdušje v celotnem kolektivu.

KLJUČNE BESEDE

- Etika in morala
- Poslovne odločitve
- Osebnost voditelja

ABSTRACT

The aim of my diploma work was to find out the levels of ethics & morals in our companies and in everyday communication.

What influences making ethical business decisions and each-other's respectful behavior?

Organizations' business ethics and the morality of their motives come to question even more, each day.

Have money, profit and (political) power truly become the only remaining motive-power of the modern business world?

I believe that a leader's personality and moral values play the key role in the organization's way of operation as well as they influence the working atmosphere of the entire collective.

KEYWORDS

- Ethics & Morals
- Business decisions
- Leader's personality

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	1
1.4	METODE DELA	2
2	KAJ STA ETIKA IN MORALA	2
2.1	ETIKA	2
2.2	MORALA.....	3
2.3	OMIKA	3
3	RAZLIKA MED ETIKO IN VLJUDNOSTJO	4
3.1	VLJUDNOST.....	5
4	LJUDJE IN ETIČNOST ORGANIZACIJE	6
4.1	KAJ JE ORGANIZACIJA	6
4.1.1	VRSTE ORGANIZACIJ	6
4.1.2	BISTVENE FUNKCIJE ORGANIZACIJ	6
4.2	ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU	7
4.2.1	ETIČNI KODEKS SLOVENSКИH MENEDŽERJEV.....	8
4.2.2	NAČINI ODLOČANJA	9
4.3	LJUDJE SMO ORGANIZACIJSKA BITJA	10
5	ETIKA KOT MOTIV VODENJA	12
5.1	STRAH PRED POMANJKANJEM.....	12
5.2	ŽELJA PO DOKAZOVANJU SEBI IN DRUGIM.....	12
5.3	POLOŽAJ ZARADI SLAVE IN MOČI.....	13
6	VPLIV OSEBNOSTI VODITELJA NA ORGANIZACIJO	14
6.1	TEMELJNA USMERITEV.....	14
6.2	PRIPADNOST IN PONOS	14
6.3	LASTNOSTI VODJE	15
7	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	16
8	ZAKLJUČEK	35
	VIRI IN LITERATURA	37
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	40

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V današnjem modernem in razvitem svetu se družba sooča s krizo morale in identitete. Vsak dan smo priča novim neetičnim odločitvam in dejanjem, ki za osebno korist nekaj posameznikov pometejo z življenji množic. Malokdo od vodilnih ljudi in politikov se vpraša, kako bo njegova poslovna poteza ali volilni glas v parlamentu zares vplival na vsakdanjik sodržavljanov ali pa celo na ljudi z drugega konca sveta. Pozabljamo, da efekt metuljevih kril zares deluje in da je z globalizacijo svet dejansko postal majhna ekonomska vas, kjer se trgi in industrija tesno prepletajo.

Etika in morala v medsebojnih odnosih sta danes zvodeneli in izgubili pomen. Ljudje se odločajo na podlagi dobičkov in ekonomije rasti, pri tem pa pozabljajo, da se vsaka rast enkrat konča in da je cena za prisiljeno podaljševanje nekega stanja zelo visoka. Ljudje izgubimo svobodo odločanja in misli, zdravje in notranji mir, ki ga prinese zavest o pošteno opravljenem delu.

Sprašujemo pa se, kaj je danes pošteno. Neka odločitev ali dejanje je lahko popolnoma zakonito, istočasno pa tudi globoko nemoralno.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomskem delu bomo skušali določiti, kaj je tisto, kar ljudi spodbudi k etičnemu razmišljanju in dejanjem, da v podjetju, kjer so vsakodnevno postavljeni pred moralne dileme, izberejo tisto najboljšo, usklajeno z etičnimi in ekonomskimi cilji delovne organizacije. Izhajamo iz predpostavke, da k tem odločitvam pripomore notranja zrelost in osebna moč posameznika.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V diplomskem delu bomo upoštevali naslednje predpostavke:

- Predpostavljamo uporabnost rezultatov izvedenih anket med zaposlenimi in vodilnimi delavci v naključno izbranih organizacijah.
- Predpostavljamo, da bodo zbrani podatki, pridobljeni iz poslanih anket in literature, pokazali, kako osebno etično prepričanje vpliva na medsebojne odnose in odločitve v delovnih organizacijah.
- Predpostavljamo, da naj bi menedžerji skrbeli tudi za delovno klimo in medsebojne odnose v organizacijah

V diplomskem delu so upoštewane naslednje omejitve:

- število ustrezno izpolnjenih in vrnjenih anket,
- omejen dostop in komunikacija z vodilnim kadrom v naključno izbranih organizacijah,
- iskrenost odgovorov v anketi.

1.4 METODE DELA

Pri izdelavi diplomskega dela bomo pri obravnavi izbranega gradiva uporabili teoretično metodo preučevanja, natančneje deskriptivno metodo. V raziskavi, ki jo bomo izvedli, pa bo uporabljena metoda anketiranja.

2 KAJ STA ETIKA IN MORALA

Za etiko ali moralo ne moremo uporabiti samo ene definicije, saj jih je veliko, tako kot filozofov in znanstvenikov, ki so se ukvarjali s to temo.

Pravzaprav sta etika in morala še nedavno pripadali skupini tistih besed, ki so dolgo nastopale le v akademskih razpravah in spisih učenjakov, danes pa ju uporablja že vsak posameznik (Jelovac, 1997, str. 25).

V Wikipediji (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Etika>) je etika opredeljena kot skupek moralnih principov.

2.1 ETIKA

Etika se je razvila iz razlag npravstvenih pojavov v verstvih davnih civilizacij in v prvih pravnopolitičnih ureditvah. Za njenega začetnika bi lahko imeli Sokrata in Platona, prvo veliko delo o etičnem sistemu pa je znamenita Aristotelova Etika. V novejši zgodovini se je z etičnimi dilemami največ ukvarjal Kant.

Beseda etika ima svoj izvor v grščini (gr. beseda ethos pomeni običaj, navado, značaj). Je filozofska veda, ki raziskuje cilje in smisel moralnih hotenj, temeljne kriterije vrednotenja moralnih dejanj in na splošno zasnovo in izvor morale. V etimološkem smislu torej etika pomeni moralo, nprav, običaj, navado. V vsebinskem smislu je to filozofska veda o morali, saj se ukvarja s teoretičnim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem izvora človeške moralnosti, s proučevanjem osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanjem smotrov, ciljev in namenov, skratka smisla človekovih moralnih pobud, ravnanja, obnašanja, značaja in delovanja (Jelovac, 2000, str. 85, 88).

Po Erichu Frommu etika temelji na načelu, da nobena stvar ali institucija ni višja od katerega koli človeškega posameznika, da je cilj življenja razvijati človekovo ljubezen in razum ter da se mora vsaka druga človeška dejavnost podrediti temu cilju. Etika je sestavni del lepega vedenja, s katerim se želimo izogniti temu, da bi prizadeli čustva drugih. Tako lahko etiko opredelimo kot vedo, ki obravnava načela dobrega in zla ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih, moralo pa kot ravnanje v skladu z etiko (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 416).

Glede na dva pglavitna vidika lahko etiko delimo na dve področji:

- praktično in
- normativno etiko.

Praktična etika pojasni, kaj je moralna sodba, *normativna etika* pa moralno sodi. Prvo imenujemo teoretična ali metaetika, drugo pa normativna etika. Teoretična ali metaetika razglablja o pojmu moralnega principa, normativna etika pa formulira in pojasnjuje moralna načela (Sruk, 1999).

2.2 MORALA

Henderson opisuje etiko kot umetnost delanja pravih stvari. Začne se s tem, kaj čutimo mi, in se konča s tem, kako se odzivajo drugi. Tu je pravzaprav razlika med terminoma etika in morala, čeprav je beseda morala le rimski prevod besede etika (lat. beseda *morales* pomeni običaj, vladanje). Etiko definira kot javen, splošen izraz dogovorjenih in skupnih pričakovanj, morala pa se nanaša na osebna prepričanja, ki so lahko tesno povezana s posameznikovimi notranjimi ali religioznimi vrednotami, saj govori o tem, kdaj je človekovo početje v skladu s pojmom dobrega (Tavčar, 1994, str. 130–174).

Pojma etika in morala sta si sorodna, zato ju večkrat zamenjujemo in ju ne uporabljamo dosledno. Čeprav sta v preteklosti imela isti pomen, ju v današnjem času poskušamo razlikovati. Moralo razumemo kot skupek pravil in norm, medtem ko etika velja bolj za filozofsko disciplino, ki ta pravila in norme razlaga, raziskuje in definira. Rečemo torej lahko, da je etika veda o morali, saj govori o tem, kdaj je človekovo početje v skladu s pojmom dobrega. Morala je torej človekova osebna zadeva, medtem ko je etika družbena in javna.

Tavčar (1994, str. 137) je etiko prikazal kot znanost o moralnem delovanju, moralo pa kot prakso, delovanje, skupek pravil, ki so v skladu z etiko.

2.3 OMIKA

V slovenskem jeziku imamo lepo besedo – omika. To je ustrezen izraz za povezavo moralnega delovanja po etičnih načelih. Včasih je bil izraz omikan rezerviran za osebe, ki so obvladale bonton in lepo vedenje, danes pa bi ga mirno lahko uporabljali za vse, ki se zavestno odločijo za vsakodnevno uporabo etike in morale v medsebojnih odnosih in odločitvah. Ne smemo pozabiti, da smo ljudje družabna in družbena bitja, ki imamo zelo razvite organizacije. Rodimo se v določeni družini, družbi in kulturi – to so vse določene vrste organizacij. Prava etika ali omika je torej, vsaj delno, zavestno organizacijsko vedenje.

Oliver Herford pravi: »Kavalir je človek, ki nikoli ne prizadene drugih ljudi namerno.«

»Navadni ljudje zdaj menijo, da so politiki podkupljeni, menedžerji pa koruptivni. A kaj mi mar, kaj mislijo navadni ljudje, če je moja denarnica dobro napolnjena?«
Klaus Schuster

3 RAZLIKA MED ETIKO IN VLJUDNOSTJO

Vljudnost velja za poglavitno sestavino medsebojnega komuniciranja in odnosov tako v poslovnem kot v zasebnem življenju. Pa je to dovolj?

Že od najnežnejših začetkov življenja v prvih stikih z drugimi postavljamo temelje svojega odnosa do okolja in ljudi. Že zelo zgodaj se naučimo, kako zadovoljevati osnovne človeške potrebe po varnosti, bližini, hrani in zabavi. Ugotovimo, kako od staršev in drugih ljudi dobiti tisto, kar nas privlači ali potrebujemo. Ali bomo do želenega prišli s prošnjo ali s trmo in izsiljevanjem? Ali bomo deležni spoštovanja svojih potreb in ali bomo sami pokazali spoštovanje in hvaležnost tistim, ki nam omogočijo zadovoljitev potreb? Kako se bomo lotili manipuliranja z okolico, saj je vsak odnos do drugih oblika manipulacije – njen nivo in namen pa definira naša stopnja zavesti in omike.

Vsak človek se rodi kot popoln egoist, kar je hkrati naravno in nujno potrebno za zgodnje preživetje, ko je glavni cilj ohranjanje fizičnega življenja. Običajno pa potem iz izkušenj in z učenjem od drugih večinoma počasi prerastemo to fazo. Določen odstotek ljudi se namreč zatakne na emotivni stopnji dvoletnikov, ki so prepričani, da so kralji sveta, ljudje okrog njih pa so samo sredstvo za doseganje osebnih ciljev in želja. Po politični in gospodarski situaciji tako v Sloveniji kot tudi drugod po svetu človek dobi občutek, da so prav ljudje na tej stopnji zavesti posebej nadarjeni za plezanje po družbeno-politični lestvici.

Za večino ljudi vljudnost pomeni zgolj lepo vedenje, včasih ji dodajo izobraženost. Takšna je tudi osnovna opredelitev v slovarjih, vendar je precej enostranska in neustrezna, saj ne upošteva tudi etičnega vidika. To lepo pokaže primer iz knjige Svet, ki čaka, da se bo rodil (Peck, 1994, str. 15). Prvotno je bil objavljen 29. januarja 1990 v ameriškem časopisu USA Today kot celostranski reklamni oglas podjetja Dunn & Bradstreet za finančno svetovanje. Glasi pa se takole:

»Deset tisoč metrov nad Nebrasko sedim ob človeku, ki se mi zdi možen kupec. Verjetno ga bom vprašal, ali bi hotel z mano popiti pivo, še prej pa se bom opravičil in šel telefonirat. Pokličem Dunn & Bradstreet, naj preverijo finančno zanesljivost njegovega podjetja. Tri minute kasneje sem že spet na svojem sedežu in naročam pivo za svojega novega najboljšega prijatelja.«

Kaj lahko razberemo iz povedanega? Poslovnež, ki v oglasu leti v letalu, je bil zelo vljuden: opravičil se je sopotniku, preden je vstal in šel telefonirat, bil je skrajno prijazen, ko se je vrnil nazaj in kupil sopotniku pivo. Vendar pa se po globlji analizi pokaže povsem druga slika: če sopotnik ne bi pripadal dobro stoječemu podjetju, bi se vljudnost najbrž na mestu končala še pred povabilom na pijačo. Torej je bilo poslovneževo vedenje kljub veliki vljudnosti povsem neetično in manipulativno, saj ga je narekovala njegova osebna korist. Dvomimo lahko tudi v iskrenost tega povabila na pivo in zaključimo, da je bilo njegovo ravnanje kljub vljudnosti skrajno neetično.

3.1 VLJUDNOST

Kaj bi lahko opredelili kot vljudnost v medsebojnih odnosih?

V prvi vrsti sem spada tudi tako vsakdanja in za marsikoga banalna stvar, kot je jutranji pozdrav. V tem pozdravu se marsikaj skriva in to zaznamo vsi, če tega zavedamo ali ne. Ko nas sodelavec prijazno pozdravi in nam zaželi dober, uspešen dan, to dojamemo kot osebno priznanje in spoštovanje z njegove strani, ki nas skoraj vse motivira za dobro delo. Vedno se namreč najdejo posamezniki, ki so zaprti v svoj svet in potrebujejo drugačne spodbude.

Vljudnost med delodajalci in zaposlenimi se pokaže tudi kot resnično poslušanje, ne samo čakanje, kdaj bo nekdo zaprl usta, da tudi mi povemo svoje in povozimo njegove argumente s svojimi. Še slabše je prekinjanje sogovornika in skakanje v besedo, ne da bi zavestno slišali, kaj človek pripoveduje.

Vljudnost pomeni, da pozorno poslušamo sogovornika in razmišljamo o slišnem, ne pa da že med samim pogovorom razmišljamo o reakciji na slišano in o protiargumentih, saj nam tako pobegne vse povedano od tistega trenutka, ko se je sprožila naša reakcija. Kot vljudnost v medsebojnem komuniciranju opredeljujemo tudi naslednje geste oz. izraze:

- prijaznost v odnosih,
- pohvale za dosežke in trud,
- priznanje za delo,
- spodbujanje pri nastalih težavah,
- usmerjanje pri težavah itd.

To se sicer bere kot motivacijski priročnik, vendar je osnova za pozitivno vzdušje v delovnem okolju.

Nasprotno pa je skrajno nevljudno naslednje:

- če smo do sodelavcev osorni, poniževalni, obsojajoči, jih obtožujemo,
- če zmerjamo, vpijemo, zasmehujemo, žalimo ipd.,
- če širimo laži in neresnice,
- če začenjamo pogovor s frazo »nič osebnega, ampak ...«.

Večina teh vedenj se lahko mirno opredeli tudi kot neetična in to nas pripelje do spoznanja, da sta etika in vljudnost zrasli iz istih korenin.

»Motivirati pomeni, da mislimo misli človeka, ki nam sedi nasproti. Če hočete koga motivirati, se spustite v položaj, v katerem je.«

Klaus Schuster

4 LJUDJE IN ETIČNOST ORGANIZACIJE

4.1 KAJ JE ORGANIZACIJA

Izraz organizacija izhaja iz grške besede »organon«, ki se je preobrazila v latinsko »organizare« s pomenom preoblikovati nekaj v celoto, da bi ta združena delovala kot enoten organizem.

Tako kot za etiko tudi za organizacijo obstaja več definicij. Najpreprostejša je, da organizacija združuje ali povezuje posameznike za doseganje skupnih ciljev. Organizacije imajo svoje začetke že s pojavom človeka. Takoj ko se najmanj dva osebkata odločita, da bosta nekaj naredila skupaj, že lahko govorimo o organizaciji, saj je potrebno dogovarjanje, načrtovanje, usmerjanje in sodelovanje.

Vila (1994) pravi: »Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi, aktivnosti in resursov (materialnih, finančnih, delovnih sredstev in informacij) s skupnim ciljem izpolnitve namenov, zaradi katerih so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranje akcij, nalog in odgovornosti posameznih členov zopet z namenom zastavljenih ciljev ob maksimalni učinkovitosti celotnega sistema.«

4.1.1 VRSTE ORGANIZACIJ

Organizacije same lahko v osnovi razdelimo na dve področji:

- organizacija na splošno, tj. je socialna enota (družba), ki deluje zaradi uresničevanja skupnega cilja;
- organizacija podjetja, kjer je podjetje nosilec gospodarjenja, ki posluje zaradi uresnitve cilja gospodarjenja, ta pa se izrazi v meri uspešnosti gospodarjenja (Mihelčič, 1987, str. 27).

4.1.2 BISTVENE FUNKCIJE ORGANIZACIJ

- Funkcija upravljanja
- Funkcija ravnanja
- Funkcija izvajanja (Lipovec, 1974, str. 39)

Funkcija upravljanja je v pristojnosti lastnika podjetja. V sodobnem, velikem in razvitem podjetju skrbijo lastniki za zaščito svojih interesov kot vlagateljev in za čim večji donos kapitala, ki so ga vložili.

Funkcijo ravnanja v podjetju tako kot funkcijo upravljanja izvaja posebna skupina ljudi, ki niso lastniki, a opravljajo njihove funkcije zanje in v njihovem interesu. So pooblaščenca upravljavcev, njihovi agentje in zaupniki. Vendar pa jih upravljavci najamejo prav tako kot vsako drugo delovno silo, ki jo enako kot to kupujejo na trgu

delovne sile in plačujejo po tržni vrednosti (Lipovec, 1974, str. 40). Ljudje morajo biti posebej usposobljeni, da lahko kar najuspešneje uresničujejo gospodarski interes upravljavcev.

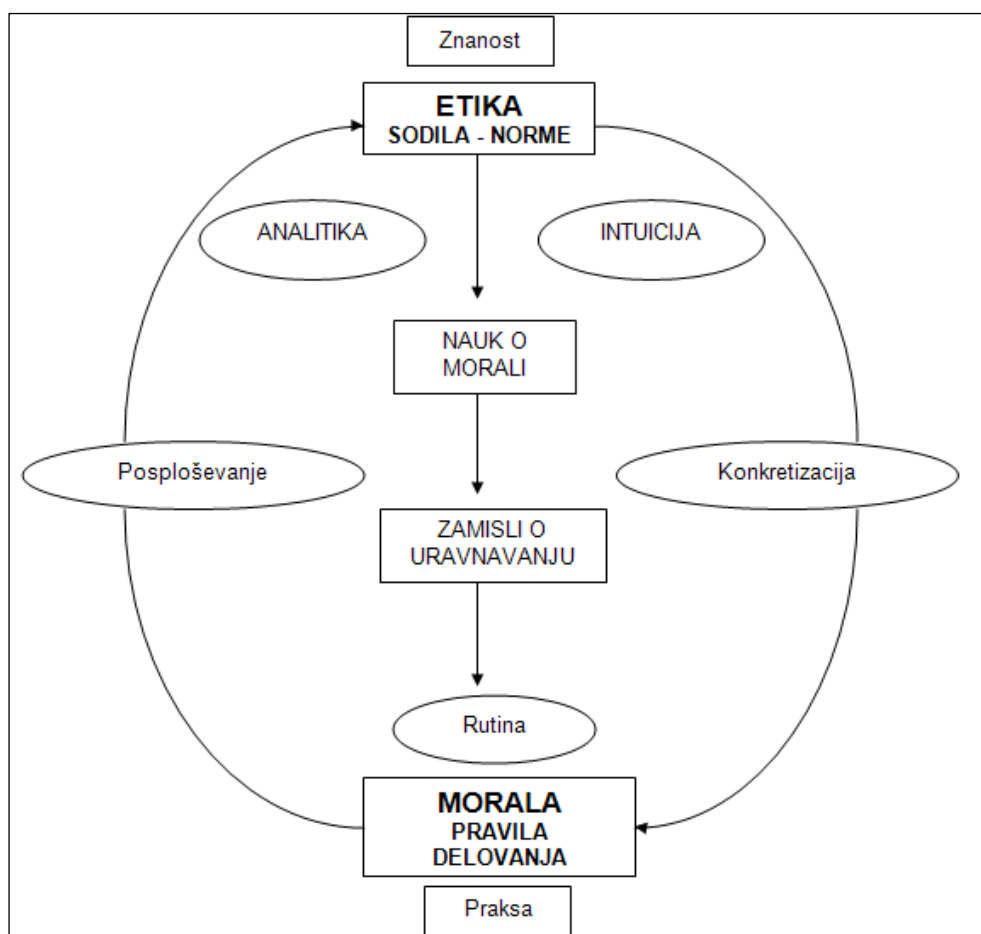
Funkcija izvajanja je področje največje skupine ljudi v podjetju – izvajalcev. Oni izvajajo ukaze ravnalcev, s katerimi ti izvajajo interese lastnine, upravljanja. So v podrejenem položaju in navadno pridejo v stik z upravljanjem samo preko ravnanja (Lipovec, 1974, str. 41).

4.2 ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU

Odločanje je opredeljeno kot izbiranje med različnimi alternativami. Gre za večstopenjski proces, pri katerem so na posameznih stopnjah potrebne tako strokovne kot etične odločitve, da je odločanje kot celota strokovno in etično (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 433). Sestavni del vsake odločitve so etične dileme, povezane z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne. Etike udeležencev združbe so lahko različne in celo nezdružljive. Zaradi tega se menedžerji znajdejo v etični dilemi. Dilema v etiki pomeni težavno, navadno neprijetno izbiro med dvema možnostma. V vsakdanjem življenju pa pomeni dilema zagato, stisko, dvom, zadrego. Človek se znajde v položaju, ko se je treba odločiti med dvema danima možnostma (Jelovac, 2000, str. 154).

Nekateri avtorji poudarjajo, da na odločanje lahko gledamo kot na »igro moči«. V njej si nasproti stojijo različne interesne skupine, od katerih bi vsaka rada nadzor nad omejenimi resursi. Tisti, ki imajo moč, tudi izbirajo, kako selekcionirati in čigave interese zagovarjati. Pojavlja se vprašanje, kako so kljub vsemu lahko uspešni. Odgovor je preprost: manipulirajo z informacijami. Nekatere zadržujejo, druge ignorirajo. Pogajajo se za podporo svojim ciljem in poskušajo zatreti prizadevanja drugih.

Če hočemo, da odločitve menedžerjev ustrezajo interesom lastnikov, morajo biti tako strokovno kot etično primerne. Količina kakovostnih odločitev je merilo za učinkovitost menedžerja in odločilno vpliva na njegovo uspešnost in uspešnost organizacije. Strokovne odločitve zadevajo gospodarjenje organizacije, kar pomeni učinkovitost (produktivnost, ekonomičnost) ter uspešnost pri doseganju ciljev. Etične odločitve pa temeljijo na vrednotah udeležencev organizacije (Tavčar, 2000, str. 10).



Slika 1: Etika in morala

(Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 417)

4.2.1 ETIČNI KODEKS SLOVENSkih MENEDŽERJEV

Osnovna načela etičnega kodeksa slovenskih menedžerjev so (<http://www.zdruzenje-manager.si/si/>, 13. 9. 2011) naslednja.

1. Spoštujem dostojanstvo posameznika.
2. Skrbim za rast in razvoj sodelavcev.
3. Osredotočam se na blaginjo podjetja.
4. Odgovoren sem do lastnikov.
5. Gradim medsebojno zaupanje med poslovnimi partnerji.
6. Delujem dobronamerno do skupnosti.
7. Vodim odprt in konstruktiven dialog z državo in njenimi institucijami.
8. Odgovorno sobivam z okoljem.
9. Zavedam se zahtevnosti poklica.
10. Odgovoren sem do sebe.

Kot lahko preberemo, imajo vsi menedžerji ali druge poslovne osebe, ki jih to zanima, »deset zapovedi«, po katerih lahko uravnavajo in sodijo svoje delovanje in odločitve.

So prosto in lahko dostopne na spletni strani ob vsaki uri. Vsak, ki se znajde v kakršni koli moralno-etični dilemi, si jih lahko ogleda. Glede na gospodarsko in politično stanje v naši družbi ocenjujemo, da se na njih žal nabira prah ali pa so zavestno spregledane zaradi koristi in dobička.

4.2.2 NAČINI ODLOČANJA

Razlikujemo **rutinske, analitične in intuitivne** odločitve. Vse terjajo primerna sodila, pripomočke in merila za preverjanje etičnosti odločitve (Tavčar, 2000, str. 176).

Rutinske odločitve so enostavne in vnaprej opredeljene odločitve za predvidljive okoliščine. Vedno znova se pojavljajo v enakih ali zelo podobnih situacijah. Prevladujejo na *izvajalni ravni*. *Kakovost tega odločanja je pomembno merilo za urejenost organizacije. Razni predpisi, poslovniki, navodila, standardi in podobno nam povedo, v kolikšni meri menedžment obvladuje osnovne procese v organizaciji ter v kolikšni meri delegira na izvajalni ravni enostavno odločanje* (Tavčar, 2000, str. 11).

Etičnosti rutinskih odločitev ni potrebno vsakokrat podrobno presojeti. To samo zahteva čas in napor ter nepotrebno dodatno obremenjevanje menedžerjev. Tako se za tovrstno odločanje oblikujejo moralna pravila kot vzorci za etične odločitve v posameznih zadevah ali okoliščinah. Ta pravila so zapisana v raznih dokumentih, kot so (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 11):

- pravilniki,
- kodeksi etike,
- poslovniki (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 434).

Mnogo menedžerskih odločitev ni rutinskih in tu nastopijo analitične presoje.

Analitično odločanje poteka po modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva številne kompleksne in zapletene okoliščine. Etičnih sodil za analitično odločanje ne moremo preprosto določiti, kajti tvegano je vsako poenostavljanje.

Splošni nasveti in vodila o etičnem odločanju kmalu odpovedo. Pomembna so tako imenovana temeljna ali absolutna, vesplošno veljavna sodila. Sem sodita predvsem dve nepogojni sodili nemškega filozofa Immanuela Kanta (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 436).

Prvi kategorični imperativ pravi, naj se človek ravna le po tistem vodilu, za katero bi hotel, da postane obče veljavno – torej zakon.

Drugi kategorični imperativ pravi, da so etične le odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter in ne kot sredstvo za doseganje ciljev. To pomeni, da ljudi ne moremo enačiti s stvarmi ter da moramo upoštevati njihove pravice (Tavčar, 2000, str. 177).

Odločanje menedžerjev navadno poteka v situacijah, ki so le delno določene. Vsebuje veliko negotovosti ter tveganja. »Analitično odločanje porablja tem več resursov, čim globlje in širše skuša seči in čim večjo zanesljivost zasleduje; prej ali slej prirastek koristi zaradi nadaljnega analitičnega odločanja zaostane za naraščanjem stroškov – in sploh porabe resursov, ne nazadnje časa.« (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str.

437) V tem trenutku odločevalec začne uporabljati intuitivne odločitve, opre se na lastne občutke in intuicijo.

Intuitivno odločanje so odločitve, ki nastanejo v podzavesti odločevalcev na podlagi njihovih osebnih izkušenj, značilnosti, vrednot in znanja. Gre za bolj tvegano odločanje. Odločevalec se odloča po občutku. Odlični menedžerji naj bi zmogli intuitivno odločanje, ki je poslovno uspešno in etično dobro. Povprečni menedžerji naj bi zmogli uporabljati le metode in orodje analitičnega odločanja (Tavčar, 2000, str. 11).

»Svoje ljudi moraš imeti raje kot svoj položaj.«

John C. Maxwell

<p>ŠIBAK MENEDŽER »Saj vem, da bi moral ...« Ne uveljavlja vrednot.</p>	<p>MORALEN MENEDŽER »Kar more, to mož storiti je dolžan ...« Zavzeto uveljavlja vrednote.</p>
<p>AMORALEN MENEDŽER »Kaj me briga ...« Zanemarija uveljavljanje vrednot.</p>	<p>NEMORALEN MENEDŽER »Namen posvečuje sredstva.« Zavestno deluje proti vrednotam.</p>

**Slika 2: Tipi menedžerjev
(Vir: Tavčar, 2000, str. 142)**

Tavčar razdeli menedžerje v štiri osnovne kategorije (Tavčar, 2000, str. 141, 142), ki pokažejo osnovno vodilo pri odločanju:

- **Šibak menedžer** se uklanja moči kapitala in vodstva ter se odloča na podlagi dobičkov in ukazov.
- **Amoralen menedžer** nima trdno izoblikovanih etičnih načel in predstavlja tveganje za lastnike, saj ga je težko obvladovati in mu zaupati, ker je brezbrizen do razglabljanja o etičnih vprašanjih.
- **Nemoralen menedžer** gleda samo na dobiček, predvsem lastni, in se ne ozira na dolgoročne posledice odločitev.
- **Moralen menedžer** vsako odločitev pretehta z vseh plati, tudi etičnega vidika, in se odloča na podlagi izkušenj, saj stvari načrtuje dolgoročno.

4.3 LJUDJE SMO ORGANIZACIJSKA BITJA

Ljudje smo organizacijska bitja: rodimo se v družini, družbi in kulturi, ki so vse različne vrste organizacij. Naše zakonske zveze so organizacije, zaposleni smo v podjetjih, ki so organizacije, sodelujemo v umetniških, kulturnih in športnih društvih, ki so organizacije, večina pripada kakšni cerkveni organizaciji in ko umremo, nas te organizacije pospremiijo s tega sveta.

Kaj pa določa etičnost ali moralnost neke organizacije? Kdaj lahko rečemo, da nekdo »proda dušo za denar«?

Lep primer sta kemična in farmacevtska industrija, ki s svojim proizvodnim procesom povzročata močno ekološko obremenitev okolja, hkrati pa imajo njihovi izdelki lahko veliko stranskih, negativnih posledic, ki škodujejo uporabnikom. Ti nato posegajo po novih izdelkih, ki omilijo stranske učinke, vendar pa povzročijo nove in tako naprej ... Seveda niso vsi izdelki škodljivi in slabi, saj velika večina rešuje življenja, res pa je, da se največ zasluži na izdelkih, za katere je potreba umetno ustvarjena in jih ljudje konzumirajo »za vsak primer« in ker je lažje vzeti tableto kot pa spremeniti kakšno škodljivo navado.

Lahko se spotaknemo tudi ob krznarsko industrijo, ki se je močno spremenila, odkar so lovci v gozdu lovili kožuharje. Sedaj se živali večinoma gojijo v nehumanih pogojih, pobijajo jih na grozljive načine, da kožuh ostane nepoškodovan, in to vse v imenu mode in denarja, saj za preživetje teh kožuhov nihče več ne potrebuje (razen živali same).

Kaj pa vojna industrija? Vsi vemo, da se za vsakim večjim odkritjem takoj pojavi vojaški stroj, ki najde koristi zase. Malokdo ve, da internet ni naravni pojav, ki se je preprosto zgodil. Njegov razvoj je omogočila skoraj neomejena količina denarja, ki ga je v ameriški vojaški proračun prelila hladna vojna (Lovink, Delova Sobotna priloga, 5. junij 2010, str. 4).

Recimo, da podjetje X proizvaja nujno potrebna cepiva, ki rešujejo življenja povsod po svetu, hkrati pa izdelava tudi velike količine snovi, ki je sestavni del najnovejšega ultra učinkovitega orožja, in to snov prodaja v državi, ki se vojskujejo med seboj. Kako se ljudje, ki imajo vsaj malo moralnega občutka, branijo pred morebitnimi pomisleki?

Z racionalizacijo:

- Privlačijo jih moderni laboratoriji in sredstva za razvijanje novih idej.
- Skušajo se distancirati od izdelka, ki zanje ni ne dober ne slab, zgolj obstaja.
- Eni menijo, da ni njihova naloga sprejemati sodbe o izdelku, za katerega sta vodstvo in vlada presodila, da ga je nujno izdelovati in zanj potrošiti milijarde.
- Drugi se sicer počutijo nelagodno zaradi sodelovanja, vendar verjamejo, da je najpomembnejši faktor pri izbiri delovnega mesta skrb za družino.
- Tretji pa o tem preprosto ne razmišljajo in ne govorijo, predajo se uradni zaroti molka in racionalizirajo – »če tega dela ne bi opravil jaz, bi pač dobro plačo dobil nekdo drug«.
- Lahko pa so globoko prepričani, da so poklicani v bran svobode po vsem svetu in je razvoj orožja nujno delo (Peck, 1994, str. 224–225).

»Nadarjenost je dar, značaj pa stvar odločitve. Značaj ustvarjamo vsakič, ko sprejemamo odločitve; ali v težki situaciji klonimo ali vztrajamo, ali ostanemo resnicoljubni ali resnico priredimo, ali ustvarjamo bližnjice ali plačamo polno ceno.«

John C. Maxwell

5 ETIKA KOT MOTIV VODENJA

Posel je agresivna in tekmovalna igra. V igri je pa je dovoljeno pretvarjati se, blefirati in uporabljati prevare. Menedžerji imajo zato etično imuniteto v poslovnih igrah. Dovoljeno jim je prikrivati dejstva, pretiravati, izjavljati laži, se izmikati ...

Pri ljudeh na vodilnih položajih se vedno lahko vprašamo, kakšni so motivi, ki jih ženejo. Pravi, etični voditelji ne rečejo ali storijo nečesa, ne da bi prej pomislili, kakšen učinek in posledice bodo njihove besede imele na skupino sodelavcev ali organizacijo kot celoto. Njihovo zavedanje o skupini deluje od trenutka, ko vstopijo v kakršno koli združbo – zanje sta zavedanje o skupini in etika postala način življenja.

V Svetem pismu (Matejev evangelij, 3:16–17, 4:1–11,17) v delu o Jezusovih štiridesetih dneh v puščavi in treh skušnjavah, ki mu jih je namenil hudič, najdemo zanimivo izhodišče. Da bi vodilni delavci prišli na višjo stopnjo delovanja, morajo premagati tri glavne skušnjave:

- prvinski strah pred pomanjkanjem,
- željo po dokazovanju sebi in drugim,
- položaj zaradi slave in moči.

5.1 STRAH PRED POMANJKANJEM

Vsi ljudje potrebujemo občutek varnosti. Določeno količino tega občutka potrebujemo že, preden se česar koli lotimo. Zunanji simbol tega občutka sta denar in materialne dobrine, to pa je spet simbol za moč in neodvisnost.

Postavlja se vprašanje, koliko tega posameznik potrebuje, da se počuti varnega. To je odvisno od osebnosti, strahov in osebnih izkušenj posameznika. Nekdo lahko normalno živi že, če mu mesečni dohodek omogoča udobno plačevanje računov, nekdo drug pa se ne bo počutil varnega niti s sto milijoni v žepu in kupom nepremičnin – nikoli ne veste, kdaj se vam pred vrata prikrade lakota, kajne ...

Seveda pa denar in položaj predstavljata tudi moč. Ko dosežemo določeno stopnjo moči v podjetju, se začnemo bati, da bi jo izgubili.

Osnovno pravilo, ki velja za etično uporabo moči v podjetju, je: »Odmislite varnost, ki vam jo daje delovno mesto!« (Peck, 1994, str. 242) Ko smo sposobni odmisliti namišljeno in začasno varnost moči, smo sposobni postati bolj etični voditelji, saj pogledamo skozi položaj in moč in ne nanju.

5.2 ŽELJA PO DOKAZOVANJU SEBI IN DRUGIM

Želja, da bi se dokazali sebi in drugim, sta tesno povezani. Težko se spoštujemo sami, če vsaj včasih tudi drugi ne pokažejo, da se jim zdimo vredni spoštovanja. Prav tako velja nasprotno – visoko samospoštovanje brez zunanjih dokazov, ki bi ga potrjevali, je zlahka zelo nevarno. Ljudje si lahko močno prizadevamo, da bi dosegli moč in položaj samo zato, da bi to odtehtalo našo slabo predstavo o sebi in pomanjkanje samospoštovanja.

Tako začnemo enačiti položaj z občutkom lastne vrednosti in zopet so lahko naše odločitve podrejene ohranjanju položaja, ne pa dobrobiti organizacije. Takšne voditelje zlahka prepoznamo, saj je njihov način vodenja avtokratski. Ukaze le delegirajo, ne prenesejo vprašanj in ugovorov, na tuje mnenje se ne ozirajo. Postavijo se v položaj malega boga in pričakujejo ustrezne odzive od svojih »podanikov«. Takšen voditelj je lahko uspešen do določene mere, vendar se slej ko prej zatakne, saj na svetu ni človeka, ki bi bil nezmotljiv.

Hkrati pa vemo, da je sodelovanje v proizvodnem procesu in njegovem oblikovanju pomemben motivacijski dejavnik za spodbujanje učinkovitosti delavcev in občutek njihove pripadnosti organizaciji.

»Sodelavcev nič ne motivira bolj kot to, da smejo odpreti usta. Pravica do lastnega mnenja v odnosu do šefa je odlična motivacija. Motivirani zaposleni včasih ranijo. Dober menedžer to vzdrži.« (Schuster, 2010, str. 89)

5.3 POLOŽAJ ZARADI SLAVE IN MOČI

Tretja skušnjava je politična moč, ki jo nek položaj prinaša. To je želja po pridobitvi položaja zgolj zaradi moči same, zaradi utvare nedotakljivosti in »nesmrtnosti«, ki bi nam jo lahko dala. Pravi etični voditelj svojo moč deli z drugimi: usposablja svoje naslednike in to ne enega, temveč več, saj je njegovo glavno vodilo dobrobit podjetja. Da pa je takšnih voditeljev premalo, govori slovenski vsakdan. Televizijske novice in časopisi so vsak dan polni prispevkov o slavnih menedžerjih, nosilcih gospodarstva, ki so zapleteni v škandale, politične igre in podkupovanja. Voditelji, ki so bili še pred kratkim opevani kot menedžerji leta (npr. Kordež, Duhovnikova, Šrot, Tolšakova in še kdo), so se izkazali kot veliki manipulatorji, koristoljubneži in prevaranti, ki so svoje uspehe gradili na izkoriščanju delavcev, izigravanju zakonov in izkoriščanju položaja. In ko se vprašamo, zakaj takšni tipi, kot so Bavčar, Janša, Križanič, Janković, Golobič, Zidar in podobni mogotci ne odgovarjajo pred zakonom, je odgovor precej očiten – pridobili so politično moč, hkrati pa so povezani med seboj, saj v majhnem slovenskem prostoru ni mogoče izvajati velikih manipulacij brez podpore kolega na položaju. Roka pa roko umije, kajne, kot so vedeli že naši predniki. Ostaja občutek, da so vsi ti gospodje in gospe prespali ure zgodovine, saj se niso naučili, da vsako kraljestvo enkrat razpade in se konča.

»Korupcija, podkupovanje, menedžerski dohodki. Največje finančne krize od iznajdbe kapitalizma, to je krize z drugorazrednimi posojili, ni povzročilo to, da so se dramatično zmanjšale zaloge nafte ali jekla, da je naravna katastrofa uničila naprave ali da je inflacija požrla premoženje, povzročili so jo ljudje. Ustvaril jo je človek in je posledica brezmejnega pohlepa, ki je bankirjem (ZDA) narekoval podeljevati kredite ogromnih razsežnosti, kakršnih nikoli ne bi odobril noben razumen človek. Zakaj? »Ker so bili plačani po proviziji in se niso mogli nasititi, moralo pa so imeli za v vas na Kavkazu!« (Schuster, 2010, str. 151)

Čeprav je to citat iz knjige, napisane na ameriških izkušnjah, lahko dejstva prenesemo tudi v slovenski gospodarski vsakdan.

»Poslovanje zgolj za dobiček je kot igranje tenisa s pogledom, uprtim v tablo z rezultati namesto v žogico.«

(Kenneth Blanchard)

6 VPLIV OSEBNOSTI VODITELJA NA ORGANIZACIJO

Če hočemo torej uspešno poslovati in voditi druge, nas čaka veliko dela tako na strokovnem kot na osebnem področju, saj denar, moč in slava predstavljajo velike skušnjave.

Samozavedanje je nedvomno zelo pomembno pri prevzemu kakršnega koli vodilnega položaja. Prav tako je za etičnost delovanja pomembno vprašanje **zakaj**, saj prav gotovo motivi za akcije in delovanje določajo njihovo moralo.

Dejstvo pa je tudi, da kulturo neke organizacije določa vodilni delavec, saj njegova osebnost daje izrazit ton celotnemu podjetju. Tu se kaže modrost starih pregovorov: »Ptiči istega perja skup letijo« ali »Gliha vkup štriha,« saj se vse odvija brez vnaprejšnjih namenov, zgolj na podzavestni ravni.

6.1 TEMELJNA USMERITEV

Pomembno vlogo v podjetju igra tudi temeljna usmeritev vodstvenega kadra. Če človek nima jasne predstave o tem, kakšno naj bi bilo podjetje, se lahko zgodi, da postane takšno, kakršnega si ne želimo. Kjer ni meril za etično vedenje, ni ničesar (Blanchard, Peale, 1995, str. 67).

6.2 PRIPADNOST IN PONOS

Pomemben dejavnik pa sta tudi občutek pripadnosti organizaciji in ponos, da smo njen del. Ponos v organizacijah je odsev tega, kakšno mnenje imajo ljudje o organizaciji, v kateri delajo. Je eden od vzrokov za neetično vedenje delavcev in njihovo negativno mnenje o podjetju (Blanchard, Peale, 1995, str. 67). To velja tako za vodilni kader kot tudi za izvajalce del.

Če ljudje čutijo, da so cenjeni, se lažje uprejo skušnjavi, da bi se vedli neetično. Če so ponosni na podjetje in na to, kar predstavljajo, se bodo borili za integriteto, za moralno neoporečnost v podjetju. To je dokaz, da temeljna usmeritev podjetja oziroma njegovo poslanstvo deluje na vsakodnevni osnovi (Blanchard, Peale, 1995, str. 67). To pa se prične pri voditelju in se nato širi navzven na ostale sodelavce.

Naj je vodilnemu delavcu to všeč ali ne, njegova osebnost postane vzorec za vso organizacijo, pa naj bo to šola, banka, bolnišnica ali mednarodna korporacija, saj njegov način komuniciranja ali razmišljanja hitro postane splošno razširjen vzorec.

Vemo, da moto, ki ga uveljavi direktor in se ga zaposleni držijo ter predstavlja organizacijo navzven kot vodilo pri občevarju z zaposlenimi ali strankami, kaj hitro lahko postane dvorezen meč, saj takšni in drugačni slogani zbudijo naše podzavestne odzive. Pri sloganu »Vsi smo ena velika družina!« se lahko kaj hitro pojavijo konflikti med zaposlenimi v obliki rivalstva, neodgovornega obnašanja in velikih pričakovanj,

pač odvisno, kakšni so osebni nerazčiščeni in podzavestni vzorci odzivanja na težave in pritiske.

6.3 LASTNOSTI VODJE

Dr. Pavao Brajša v svoji knjigi »Sedem skrivnosti uspešnega managementa« (1996, str. 102) pravi, da je uspešen vodja:

- močan, odločen in pravičen,
- veren, blag in človeški,
- iskren, pošten in velikodušen,
- zmeren in radoveden,
- odgovoren, bojevit in sposoben imeti rad,
- komunikativen, pogumen in vzdržljiv,
- inteligenten, sposoben in ustvarjalen,
- prepričan vase in trden.

Loči tudi med menedžerjem in vodjo; menedžer je lahko neoseben, cilje njegovega dela določata objektivna nujnost in tradicija podjetja, osredotočen je na ideje in delovni proces, sodeluje pri odločanju in rešuje problem, na izdelke ni čustveno navezan, boji se osamljenosti, manjkata mu čustvenost in empatija, sodelavce motivira z nagrajevanjem in kaznovanjem, podobo o sebi gradi v skladu s pričakovanji, glede na vlogo, ki jo igra.

Po drugi strani pa je vodja oseben, njegove cilje določajo subjektivne potrebe, podjetje skuša spremeniti, osredotoča se na vsebino dela, razvija nove možnosti, odkriva težave, z izdelkom se identificira, sooča se bolj z idejami kot z ljudmi, je intuitiven, empatičen in čustven, sodelavce motivira z navdušenjem in idejami, svojo podobo gradi skladno z vlogo, ki jo ima (str. 102, 103).

Uspešen menedžer je tudi uspešen vodja. Vodenje temelji na elementih uspešnega menedžmenta. Poleg znanja in strokovnosti mora imeti menedžer tudi vse lastnosti dobrega in uspešnega vodje. Ni dovolj, da sodelavcem razdeli delo, zanj jih mora navdušiti. Ni dovolj, da uporablja znanje in strokovnost sodelavcev, mora jih tudi spodbuditi. Ni dovolj, da sodelavci nalogo opravijo, to morajo tudi hoteti. Tukaj pa smo že na ravni vodenja. Samo vodja v pravem pomenu besede lahko delavce navduši. V naših podjetjih je preveč menedžmenta in premalo vodenja (Brajša, 1996, str. 104).

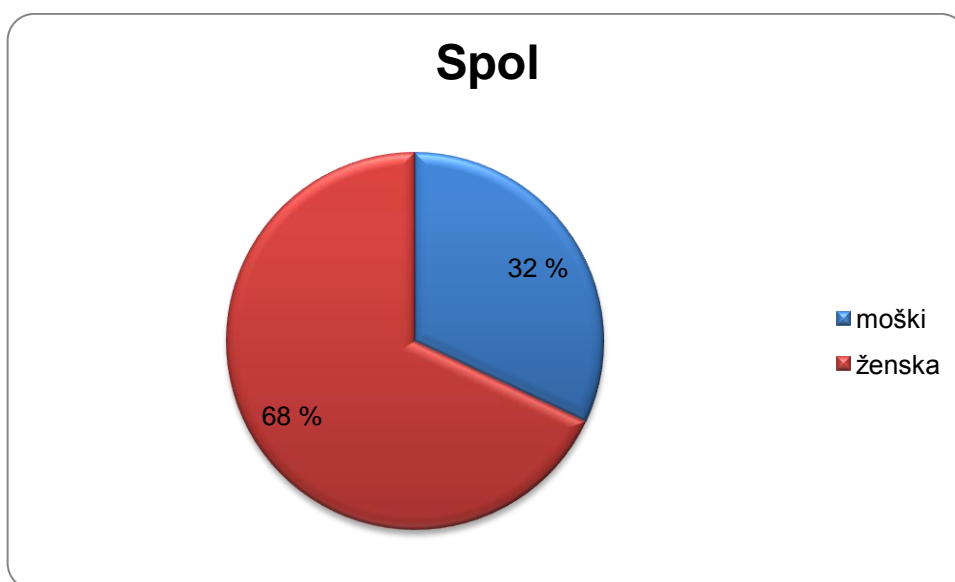
»Če brez milijonov nisi mož, to nisi niti z milijoni na računu.«
(John Candy)

7 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

SPOL ANKETIRANCEV

Spol	Število	Odstotki
Moški	32	32 %
Ženski	68	68 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 1: Spol anketirancev



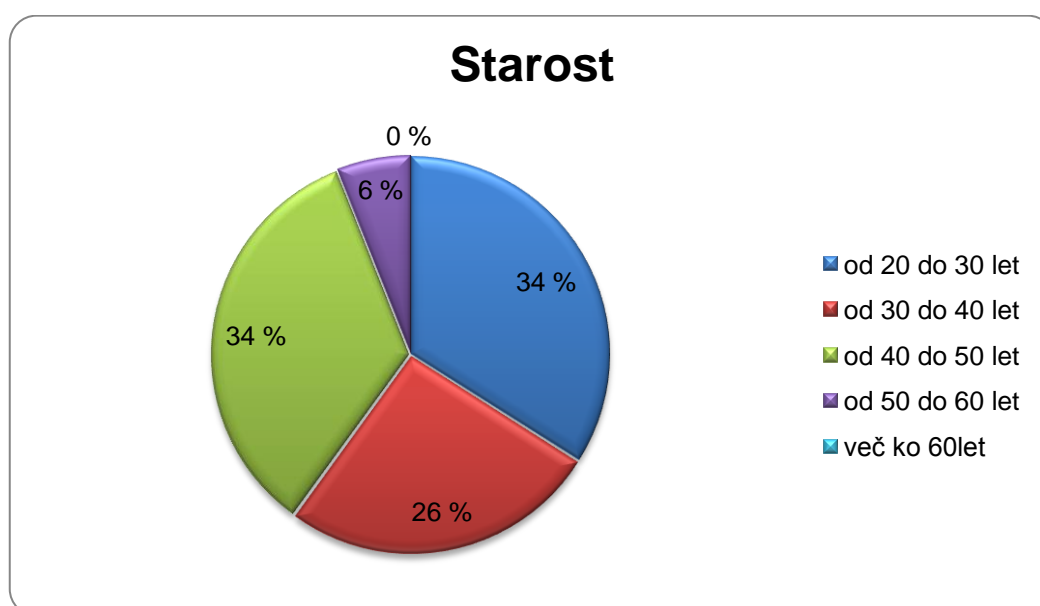
Graf 1: Spol anketirancev

Interpretacija 1

Prvo anketno vprašanje se je nanašalo na spol anketirancev. Kot lahko razberemo iz tabele, je sto vrnjenih anket izpolnilo 68 žensk in 32 moških. Cilj je bil enakomerno razdeliti ankete, vendar so se odzvale predvsem ženske.

STAROST ANKETIRANCEV

Starost	število	Odstotek
od 20 do 30 let	34	34 %
od 31 do 40 let	26	26 %
od 41 do 50 let	34	34 %
od 51 do 60 let	6	6 %
več ko 60 let	0	0 %
skupaj	100	100%

Tabela 2: Starost anketirancev**Graf 2: Starost anketirancev****Interpretacija 2**

Drugo anketno vprašanje se je navezovalo na starost anketirancev. Zaradi preglednosti so anketirani razdeljeni na pet starostnih razredov, in sicer:

- v skupino od 20 do 30 let, kamor se je uvrstilo 34 % anketiranih,
- v skupino od 31 do 40 let, kjer je pristalo 26 % anketiranih,
- v skupino od 41 do 50 let, kamor se je uvrstilo 34 % anketiranih,
- v skupino od 51 do 60 let, kamor je sodilo 6 % anketiranih in
- v skupino nad 60 let, ki je ostala prazna – 0 %.

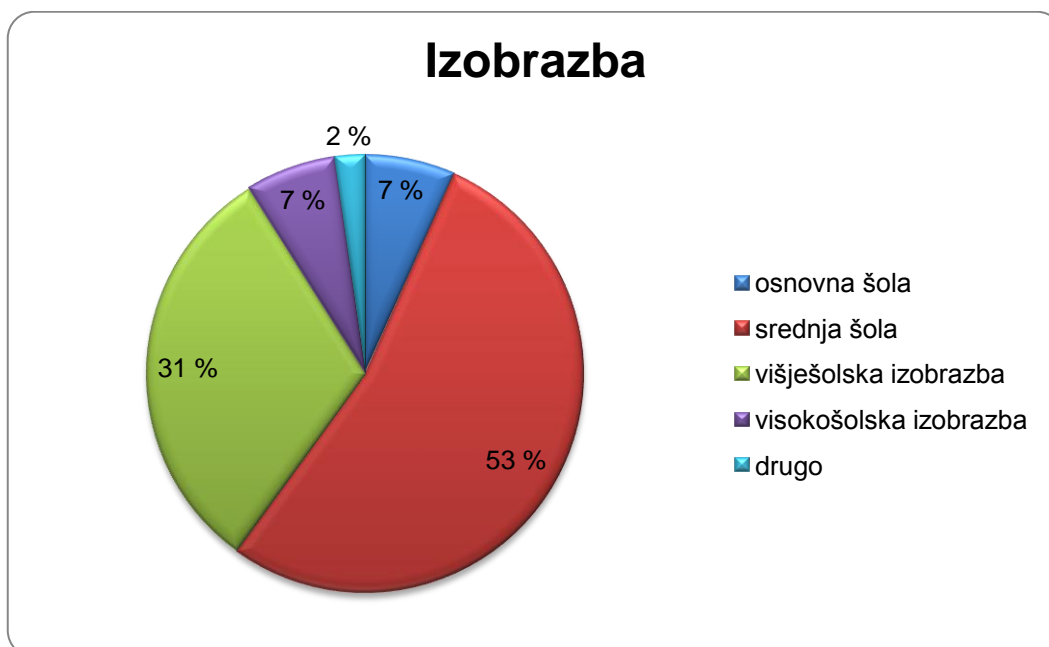
Kot je razvidno iz rezultatov, je največ anketirancev v starostnem razredu od 20 do 30 let, in so verjetno zaposleni na svojem prvem delovnem mestu, ter od 41 do 50 let, ki imajo že določene delovne in življenjske izkušnje. V starostni skupini od 31 do 40 let se

jih je odzvalo najmanj, hkrati pa je to življenjska doba, ko naj bi imeli ljudje največ ustvarjalne moči, povezane z določenimi izkušnjami in trdno oblikovanimi stališči.

IZOBRAZBA ANKETIRANCEV

Izobrazba	Število	Odstotek
Osnovna šola	7	7 %
Srednja šola	53	53 %
Višješolska izobrazba	31	31 %
Visokošolska izobrazba	7	7 %
Drugo	2	2 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 3: Izobrazba anketirancev



Graf 3: Izobrazba anketirancev

Interpretacija 3

Tretje anketno vprašanje je spraševalo po stopnji izobrazbe anketirancev, ki je bila razdeljena na pet razredov:

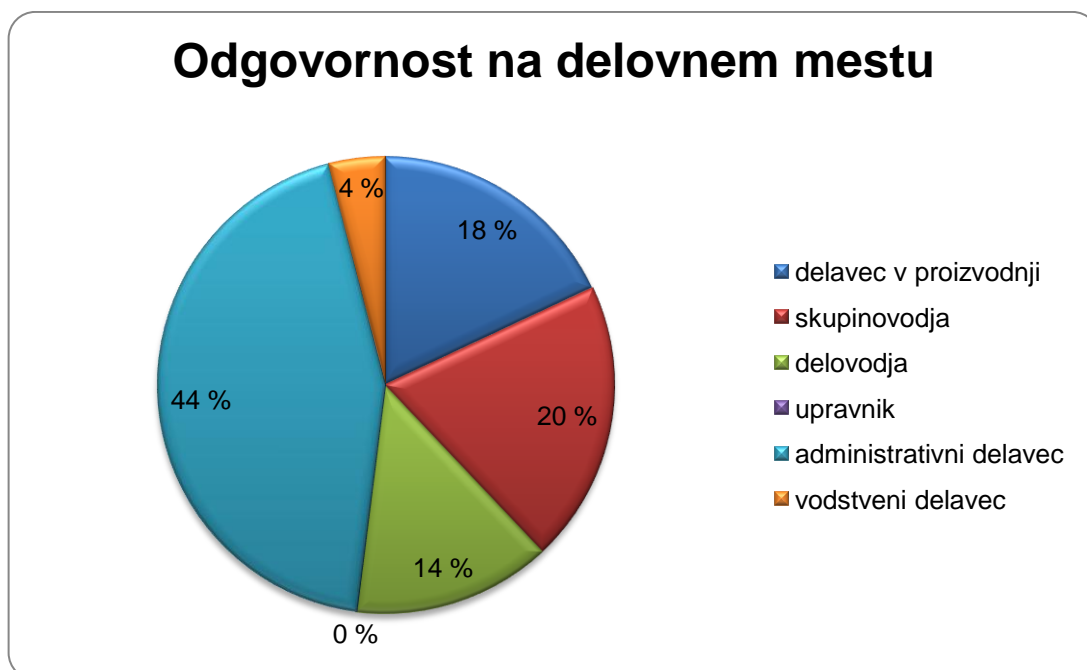
- 7 % je imelo končano osnovno šolo,
- 53 %, torej največji delež, jih je imelo srednješolsko izobrazbo,
- 31 % je bilo višješolsko izobraženih,
- 7 % je bilo visokošolsko izobraženih in
- 2 % vprašanih je imelo magisterij.

Kot je razvidno iz grafa o izobrazbi, je večina anketirancev splošno razgledana, večina ima končano srednjo šolo, malo manj pa visoko- in višješolsko izobrazbo ter magisterij. Razloga za to sta dva: med anketiranci zaradi objektivnih razlogov ni bilo veliko ljudi najvišjega vodstvenega razreda, pa tudi odziv na anketo, v tem segmentu ni bil prav visok.

ODGOVORNOST NA DELOVNEM MESTU

Odgovornost na delovnem mestu	Število	Odstotek
Delavec v proizvodnji	18	18 %
Skupinovodja	20	20 %
Delovodja	14	14 %
Upravnik	0	0 %
Administrativni delavec	44	44 %
Vodstveni delavec	4	4 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 4: Odgovornost anketirancev na delovnem mestu



Graf 4: Odgovornost anketirancev na delovnem mestu

Interpretacija 4

Četrto anketno vprašanje se je nanašalo na odgovornost na delovnem mestu. V šestih referenčnih razredih je bilo zastopanih:

- 44 % administrativnih delavcev,

- 20 % skupinovodij,
- 18 % delavcev v proizvodnji,
- 14 % delovodij,
- 4 % vodstvenih delavcev in
- 0 % upravnikov.

Kot je bilo že rečeno, je bil odziv med višjimi vodstvenimi delavci slab, najboljši je bil v srednjem vodstvenem razredu, administraciji in med delavci v proizvodnji. Čeprav zaradi objektivnih razlogov nismo mogli anketnega vprašalnika poslati več kot 15 menedžerjem, je bil odziv presneto slab, kot da ne bi imeli volje in časa sodelovati.

ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO KLIMO V ORGANIZACIJI

Ali ste zadovoljni z delovno klimo v vaši organizaciji?	Število	Odstotki
Da	25	25 %
Ne	18	18 %
Delno	36	36 %
Lahko bi bilo bolje	21	21 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 5: Ali ste zadovoljni z delovno klimo v vaši organizaciji?



Graf 5: Ali ste zadovoljni z delovno klimo v vaši organizaciji?

Interpretacija 5

Pri petem anketnem vprašanju nas je zanimalo zadovoljstvo z delovno klimo na delovnem mestu. Anketiranci so imeli na razpolago štiri možnosti:

- da, za katero se je odločilo 25 % vprašanih,
- ne, tako je odgovorilo 18 % glasov,
- delno – najpogostejši odgovor s 36 % – in
- lahko bi bilo bolje; ta odgovor je izbralo 21 % vprašanih.

Na splošno lahko rečemo, da so delavci kar zadovoljni z delovno klimo v svojih organizacijah ali pa ne opazijo veliko motečih dejavnikov, kar je glede na gospodarsko stanje in splošno živčnost presenetljivo, ali pa samo 18 % zaposlenih prizna nezadovoljstvo, ostali pa so zadovoljni, da delovno mesto sploh imajo.

KAKŠEN JE ODNOS VODSTVENEGA KADRA DO DELAVCEV V VAŠI ORGANIZACIJI?

Kakšen je odnos vodilnega kadra do delavcev vaši delovni organizaciji	Število	Odstotki
Korekten, etičen in spoštljiv	47	47 %
Ignorantski	8	8 %
Represiven	14	14 %
Samo delijo ukaze in naloge	22	22 %
Z vodstvom nimam nikakršnih stikov	0	0 %
Vodilne vidim samo od daleč	9	9 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 6: Kakšen je odnos vodilnega kadra do delavcev vaši organizaciji?



Graf 6: Kakšen je odnos vodilnega kadra do delavcev vaši organizaciji?

Interpretacija 6

Pri šestem anketnem vprašanju smo se osredotočili na odnos vodilnega kadra do delavcev. Na izbiro so imeli šest možnosti:

- za korekten, etičen in spoštljiv odnos je glasovalo 47 %, torej največ anketirancev,
- 22 % jih meni, da vodstvo samo deli ukaze in naloge,
- 14 % vprašanih občuti odnos vodstva kot represiven,
- 9 % jih vodstvo vidi samo od daleč,
- 8 % anketirancev meni, da je odnos vodstva ignorantski.

Zanimivo je, da se je 47 % anketirancev odločilo, da je odnos vodstva do njih korekten, etičen in spoštljiv, vendar je samo 25 % delavcev dejansko zadovoljnih z delovno klimo v organizaciji (interpretacija 5). Pričakovali bi, da ima odnos z vodstvom večji vpliv na počutje na delovnem mestu. Kot bomo videli kasneje, je vzroke za nezadovoljstvo iskati drugje. Kaže, da so slovenski delavci nekako navajeni slabega ali celo negativnega odnosa vodstva – 53 % jih odnos doživlja kot negativen (interpretacija 6) in jih etičen in spoštljiv odnos ne motivirata dovolj.

ALI ZAUPATE SVOJIM VODSTVENIM DELAVCEM?

Ali zaupate svojim vodstvenim delavcem	Število	Odstotek
Da, vedno poskrbijo tudi za naše potrebe	18	18 %
Ne, vedno gledajo samo na svoje koristi	10	10 %
Sem delno zadovoljen	36	36 %
Lahko bi bilo bolje	36	36 %
Odnos z vodstvom me ne zanima	0	0 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 7: Ali zaupate svojim vodstvenim delavcem?



Graf 7: Ali zaupate svojim vodstvenim delavcem?

Interpretacija 7

Sedmo anketno vprašanje je spraševalo po zaupanju delavcev v vodstveni kader, rezultati so zanimivi predvsem zaradi velikega števila anketirancev, ki so menili, da je odnos vodstva do njih etičen in spoštljiv.

- 18 % anketiranih meni, da vodstvo poskrbi tudi za njihove potrebe,
- 10 % jih meni, da vodilni skrbijo samo za svoje potrebe,
- 36 % jih je delno zadovoljnih in
- 36 % je prepričanih, da bi bilo lahko bolje.

Kot lahko vidimo iz primerjave, se odstotki med odnosom vodstvenega kadra do zaposlenih in zaupanjem v vodstveni kader ne ujemajo, saj je z odnosom vodstva do

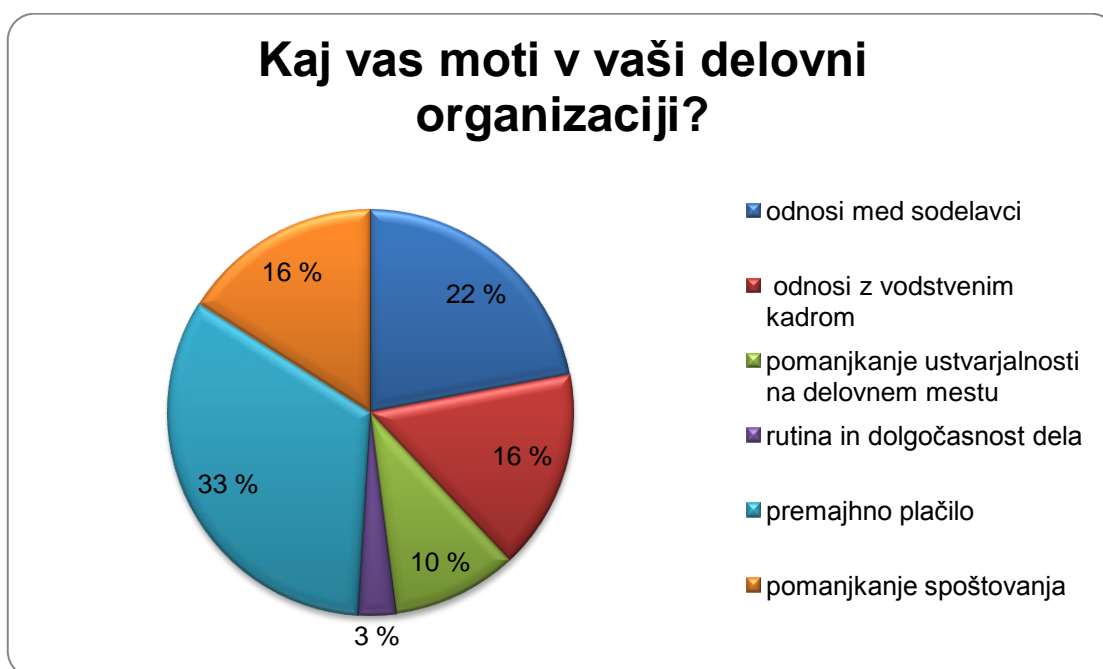
njih zadovoljnih 47 % anketirancev, njihovo zaupanje pa si je zaslužilo le 18 % vprašanih.

Menimo, da je vzroke za razhajanje iskati v težki gospodarski situaciji, ki ne nudi več občutka varnosti, tudi če so ljudje zaposleni za nedoločen čas, saj se zavedajo, da se vsako varčevanje začne najprej pri stroških dela, se pravi pri plačah, regresih, plačevanju prispevkov in konča z zapiranjem delovnih mest in odpuščanjem. Menedžerji se držijo svojih položajev in dohodkov, delavci pa pristanejo na cesti ali pa se jim zasluženi osebni dohodek sploh ne izplačuje.

NEZADOVOLJSTVO V VAŠI DELOVNI ORGANIZACIJI

Razlogi za nezadovoljstvo v vaši delovni organizaciji:	Število	Odstotki
Odnosi med sodelavci	22	22 %
Odnosi z vodstvenim kadrom	16	16 %
Pomanjkanje ustvarjalnosti na delovnem mestu	10	10 %
Rutina in dolgočasnost dela	3	3 %
Premajhno plačilo	33	33 %
Pomanjkanje spoštovanja	16	16 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 8: Kaj vas moti v vaši delovni organizaciji?



Graf 8: Kaj vas moti v vaši delovni organizaciji?

Interpretacija 8

Odgovori na osmo anketno vprašanje pojasnijo, kaj zaposlene v resnici najbolj moti na delovnem mestu in v organizaciji, kjer služijo za vsakdanje preživetje.

- 22 % anketirancev motijo odnosi med sodelavci,
- 16 % vprašanih moti odnos z vodstvenim kadrom,
- 10 % jih občuti pomanjkanje ustvarjalnosti na delovnem mestu,
- 3 % skrbi rutina in dolgočasnost dela,
- 33 % si jih želi boljše plačilo in
- 16 % jih moti pomanjkanje spoštovanja.

Pri vprašanju številka osem so se pokazali temeljni vzroki za nezadovoljstvo in nezaupanje na delovnem mestu. Na prvem mestu se je znašlo premajhno plačilo za opravljeno delo. Vsi vemo, kakšne so razlike med plačami delavcev in menedžerjev, kar vedno bolj moti zaposlene. Na drugem mestu so slabi odnosi med sodelavci, kar ni presenetljivo, saj v službi preživljamo vedno več časa in vsi se zavedamo, da je napeto in sovražno delovno ozračje nestimulativno. Odnos z vodstvenim kadrom in pomanjkanje spoštovanja sta dobila enako število odstotkov (po 16 %), kar kaže, kje se skrivajo razlogi za nezaupanje delavcev menedžmenta (interpretacija 7).

RAZLOGI, DA RADI GRESTE NA DELO

Razlogi, da radi greste na delo	Število	Odstotki
Dobra družba in odnosi med sodelavci	27	27 %
Veselje do dela	32	32 %
Ker se čutim cenjenega in upoštevanega s strani nadrejenih	6	6 %
V službo ne hodim z veseljem	0	0 %
V službo grem le zaradi plače	14	14 %
Takoj bi zapustil svojo delovno organizacijo, če bi našel drugo delo	21	21 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 9: Razlogi, da radi greste na delo



Graf 9: Razlogi, da radi greste na delo

Interpretacija 9

Deveto anketno vprašanje je spraševalo po razlogih, ki delavcem predstavljajo motiv za odhod na delo. Največ, 32 %, jih motivira veselje do dela, 27 % jih je zadovoljnih zaradi dobrih odnosov s sodelavci, 21 % bi jih takoj odšlo v drugo delovno organizacijo, 14 % jih na delovno mesto privabi le osebni dohodek in 6 % anketiranih motivira priznanje s strani nadrejenih.

Pri tem anketnem vprašanju so se zopet pokazale razlike med odgovori na prejšnja vprašanja. Pri konkretni opredelitvi o razlogu za veselje do odhoda na delovno mesto je samo 6 % vprašanih izbralo spoštovanje vodstva do njih, čeprav so anketiranci pri vprašanjih 6 in 7 izrazili nezadovoljstvo z odnosom vodij, pomanjkanje spoštovanja in priznanja z njihove strani. Pri takšnih rezultatih se lahko vprašamo o dejanskem vplivu osebnosti voditelja na delovno klimo v organizaciji.

OBČUTEK PRIPADNOSTI ORGANIZACIJI

Ali čutite pripadnost svoji delovni organizaciji?	število	Odstotek
Da	52	52 %
Ne	10	10 %
Občasno	38	38 %
Občutek pripadnost delovni organizaciji mi ni pomemben	0	0 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 10: Ali čutite pripadnost svoji delovni organizaciji?



Graf 10: Ali čutite pripadnost svoji delovni organizaciji?

Interpretacija 10

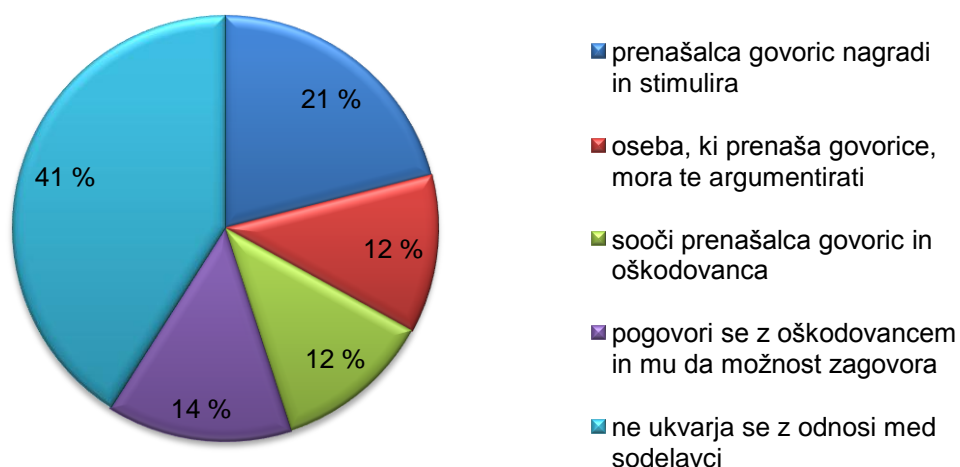
Deseto anketno vprašanje je spraševalo o občutku pripadnosti delavcev njihovi organizaciji. 52 % jih kljub vsemu občuti pripadnost, 38 % jih je občutek pripadnosti opredelilo kot občasen in 10 % vprašanih pripadnosti ne občuti. Za odgovor, da se jim občutek pripadnosti ne zdi pomemben, se ni odločil nihče. Rezultati odgovorov na to vprašanje so presenetljivi, saj bi glede na prejšnje odgovore pričakovali, da bo občutek pripadnosti delovni organizaciji veliko nižji. Tako pa kljub vsemu, kar jih moti in ne zadovoljuje, samo 10 % vprašanih ne čuti nobene pripadnosti. Sklepamo lahko, da je pripadnost zelo pomemben dejavnik lojalnosti zaposlenih do organizacije, saj se nihče ni odločil, da se mu ne zdi pomemben.

ODZIV VODILNIH DELAVCEV NA GOVORICE O SODELAVCIH

Kako se odzove vodilni delavec, če mu pridejo na uho govorice o sodelavcih	Število	Odstotek
Prenašalca govoric nagradi in stimulira.	21	21 %
Oseba, ki prenaša govorice, mora te argumentirati.	12	12 %
Sooči prenašalca govoric in oškodovanca	12	12 %
Pogovori se z oškodovancem in mu da možnost zagovora	14	14 %
Ne ukvarja se z odnosi med sodelavci	41	41 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 11: Odziv vodilnih delavcev na govorice o sodelavcih

Kako se odzove vodilni delavec, če mu pridejo na uho govorice o sodelavcih?



Graf 11: Odziv vodilnih delavcev na govorice o sodelavcih

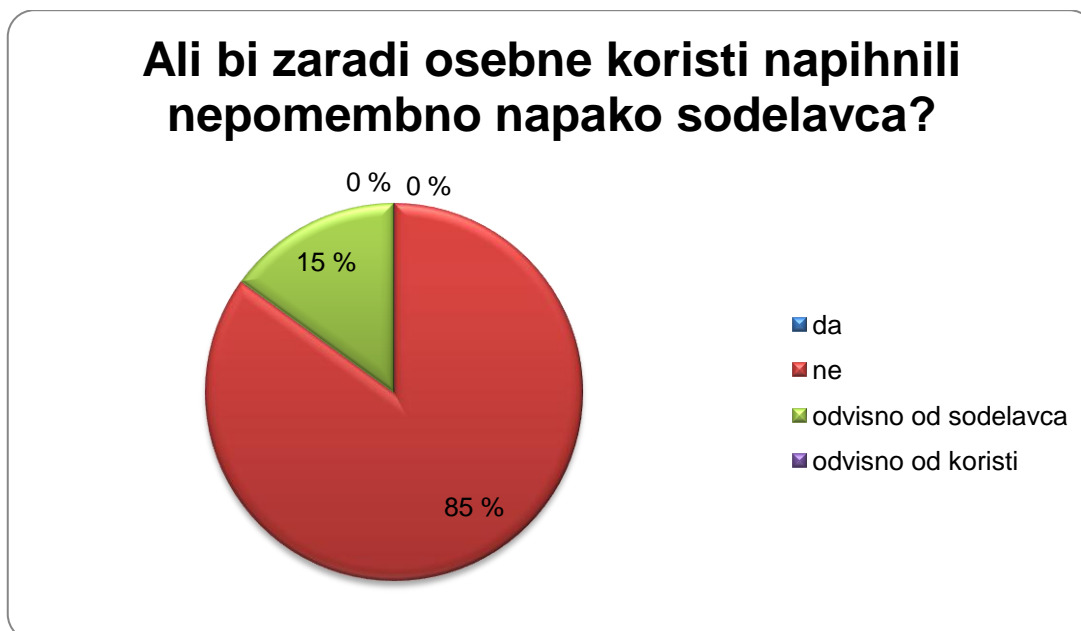
Interpretacija 11

Zanimalo nas je, kako se vodilni odzovejo na širjenje govoric. Odgovori so presenetljivi, saj se po mnenju anketirancev kar 41 % menedžerjev ne ukvarja z odnosi med sodelavci, čeprav naj bi bila definicija menedžerja prav ukvarjanje s človeškimi viri, 21 % pa jih prenašalce govoric celo nagradi in simulira. Se pravi, da se držijo starega preizkušenega recepta »deli in vladaj«. Samo 14 % da oklevetanemu možnost zagovora in razlage, 12 % pa jih pričakuje, da bo prenašalec govoric te konkretno utemeljil. Prav tako 12 % menedžerjev sooči oškodovanca in obrekovalca. Po analizi teh odgovorov nizek odstotek delavcev, ki zaupajo v svoje nadrejene (interpretacija 7), ne preseneča več.

POUDARJANJE NEPOMEMBNIH NAPAK SODELAVCA ZARADI OSEBNE KORISTI

Ali bi zaradi osebne koristi napihnil nepomembno napako sodelavca?	Število	Odstotek
Da	0	0 %
Ne	85	85 %
Odvisno od sodelavca	15	15 %
Odvisno od koristi	0	0 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 12: Poudarjanje nepomembnih napak sodelavca zaradi osebnih koristi



Graf 12: Poudarjanje nepomembnih napak sodelavca zaradi osebnih koristi

Interpretacija 12

Zanimivi so odgovori na dvanajsto anketno vprašanje, ki naj bi pokazalo, koliko smo pripravljeni v svojo korist izkoristiti napako sodelavca. 85 % anketirancev se je odločilo, da napake ne bi izkoristili v svojo korist, 15 % pa jih je priznalo, da bi bilo to odvisno od sodelavca, ki bi napako zagrešil. Nihče se ni opredelil za odgovor »da« ali »odvisno od koristi«.

Tukaj se pokaže povezava z anketnima vprašanjema 8 in 9, iz katerih je razvidno, da so odnosi med sodelavci in delovna klima med pomembnimi dejavniki pri zadovoljstvu na delovnem mestu.

ŠIRJENJE LAŽI O SODELAVCIH

O sodelavcu bi širil laži in namigovanja zaradi ...	Število	Odstotek
napredovanja.	4	4 %
Nikoli ne bi lagal o sodelavcih.	94	94 %
boljših odnosov z vodstvom.	2	2 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 13: Širjenje laži o sodelavcih



Graf 13: Širjenje laži o sodelavcih

Interpretacija 13

Na trinajsto anketno vprašanje, ki se nanaša na direktno izmišljanje laži in namigovanja, je kar 94 % anketiranih odgovorilo, da nikoli ne bi lagali o sodelavcih, 4 % vprašanih je priznalo, da bi to storilo zaradi napredovanja in 2 % zaradi izboljšanja odnosov z vodstvom. Kaže se velika razlika v primerjavi z odgovori na enajsto anketno vprašanje, kjer se pokaže, da soočanje z opravljanjem in namigovanji med anketiranci ni neznana stvar. Vendar pa, čeprav so med njimi žrtve opravljanja, v ogromni večini sami tega ne bi začeli.

PODPIS PRAZNE ODPOVEDI

Ali ste pred nastopom službe morali podpisati prazno odpoved?	Število	Odstotek
Ne	98	98 %
Jaz ne, slišal pa sem za ta ukrep	2	2 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 14: Podpis prazne odpovedi



Graf 14: Podpis prazne odpovedi

Interpretacija 14

Štirinajsto anketno vprašanje se je osredotočilo na problem, ki je bil aktualen pred leti, to je podpisovanje praznih odpovedi. Kot kaže, je ta navada opuščena, saj je 98 % anketirancev izjavilo, da se s tem ukrepom še ni srečalo, 2 % pa je zanj samo slišalo. Verjetno je razlog za opustitev te prakse dejstvo, da je vedno manj zaposlitev za nedoločen čas, vedno več pa pogodbenih delavcev in takih za določen čas, tako da vodstvo tega »zavarovanja« ne potrebuje več. Po lastnih izkušnjah pri iskanju prvih zaposlitev pred približno dvajsetimi leti lahko zatrdimo, da je bil razširjen predvsem

med ženskim delom zaposlenih, služil pa je kot zavarovanje delodajalca pred nosečnostjo delavk.

ZAPOSLOVANJE NOVIH KADROV

Kako se pri vas zaposluje nove kadre?	Število	Odstotek
Na osnovi vez in poznanstev	29	29 %
Glede na izkušnje	7	7 %
Glede na izobrazbo	12	12 %
Glede na izpolnjevanje prilagojenih pogojev razpisa	52	52 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 15: Zaposlovanje novih kadrov



Graf 15: Zaposlovanje novih kadrov

Interpretacija 15

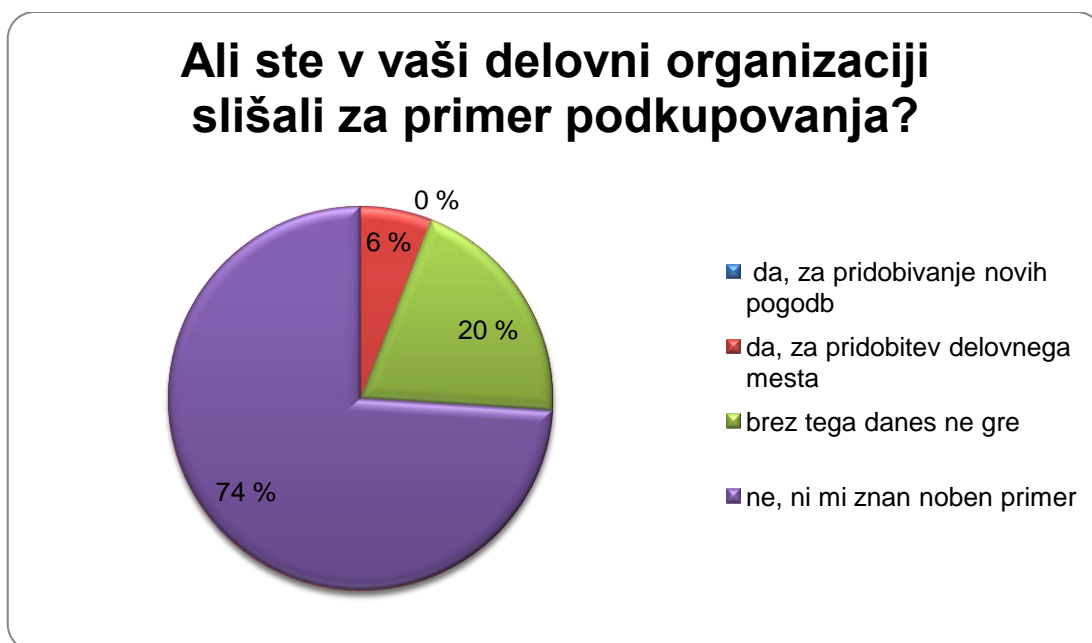
Petnajsto anketno vprašanje odgovarja na vprašanje, kako podjetja zaposlujejo nove kadre. Glede na rezultate je zaposlovanje precej korektno, saj se je 52 % anketirancev opredelilo, da glede na izpolnjevanje pogojev razpisa, 12 % glede na izobrazbo, 7 % glede na izkušnje in le 29 % na osnovi vez in in poznanstev.

Vendar pa so ti rezultati precej posledica osebnega pogleda na problem, saj je dejanski delež oseb, ki imajo odločilno moč pri zaposlovanju, med anketiranci po stopnji odgovornosti na delovnem mestu le 4-odstotni (interpretacija 4).

PODKUPOVANJE V DELOVNI ORGANIZACIJI

Ali ste v vaši delovni organizaciji slišali za primer podkupovanja?	Število	Odstotek
Da, za pridobivanje novih pogodb	6	6 %
Da, za pridobitev delovnega mesta	0	0 %
Brez tega danes ne gre	20	20 %
Ne, ni mi znan noben primer	74	74 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 16: Podkupovanje v delovni organizaciji



Graf 16: Podkupovanje v delovni organizaciji

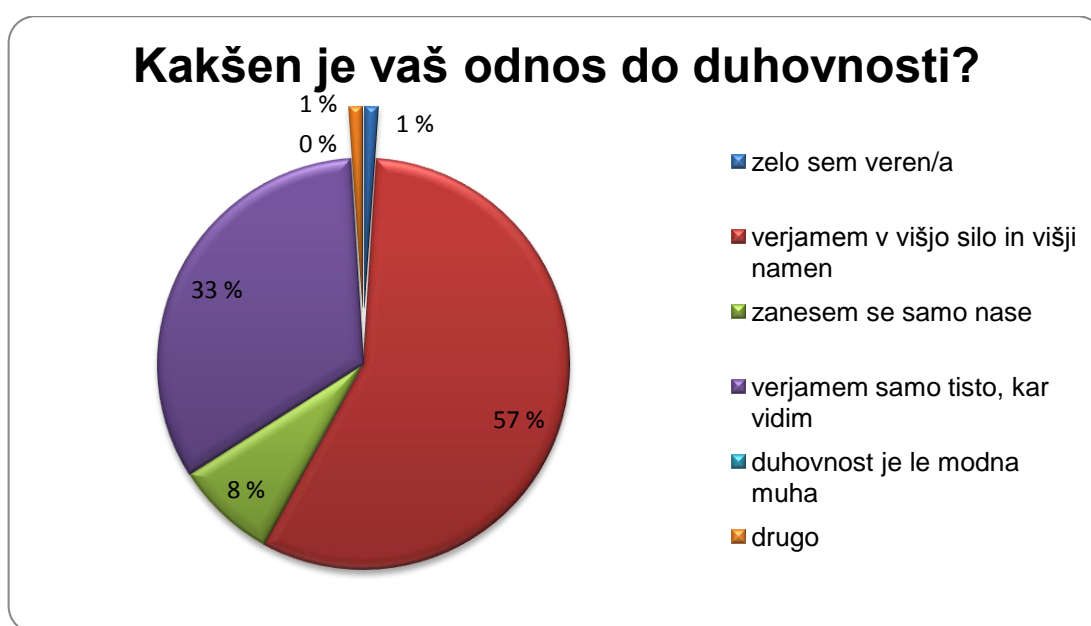
Interpretacija 16

Šestnajsto anketno vprašanje se je nanašalo na podkupovanje v delovni organizaciji. 74 % vprašanih ni slišalo za nobeno obliko podkupovanja v podjetju, 20 % jih meni, da brez tega danes ne gre, 6 % vprašanih pa je mnenja, da so s podkupovanjem prišli do novih pogodb. Ker je več kot polovica anketirancev (62 %) zaposlenih v proizvodnji ali administraciji (interpretacija 4), je verjetno na mestu predvidevanje, da niso seznanjeni s potekom pridobivanja novih naročil ali načinom trženja izdelkov, čeprav je glede na strukturo odgovornosti na delovnem mestu odstotek ljudi, ki so seznanjeni z podkupninami ali provizijami, kljub temu presenetljivo visok.

ODNOS DO DUHOVNOSTI

Kakšen je vaš odnos do duhovnosti?	Število	Odstotek
Zelo sem veren/a.	1	1 %
Verjamem v višjo silo in višji namen.	57	57 %
Zanesem se samo nase.	8	8 %
Verjamem samo tisto, kar vidim.	33	33 %
Duhovnost je le modna muha.	0	0 %
Drugo	1	1 %
Skupaj	100	100 %

Tabela 17: Kakšen je vaš odnos do duhovnosti?



Graf 17: Kakšen je vaš odnos do duhovnosti?

Interpretacija 17

Sedemnajsto anketno vprašanje se ukvarja z odnosom do duhovnosti, saj ta nedvomno zajema tudi vsa etična in moralna načela. Največ, 57 % anketiranih, verjame v višjo silo in višji namen, 33 % verjame le tisto, kar vidi, 8 % se jih zanese samo nase, po 1 % pa je zelo vernih ali pa veruje v kaj drugega. Da je duhovnost samo modna muha, ne verjame nihče od vprašanih. Ko analiziramo odgovora na to vprašanje, postanejo odgovori na vprašanja 12 in 13 bolj jasni, saj je v vsaki obliki duhovnosti bolj ali manj poudarjeno načelo povračila ali kar boš sejal, to boš žel. Preseneča pa velik odstotek ljudi (33 %), ki so se naučili, da verjamejo samo temu, kar vidijo ali je otipljivo in dokazljivo. To kaže, da so stare vrednote, kot je na primer nesebična medsebojna pomoč, postale prej izjema kot pravilo, saj vsakdo pričakuje neko korist ali plačilo za svoja dejanja.

8 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo poskušali ugotoviti, kakšne pasti prežijo na menedžerje in kako osebnost menedžerjev vpliva na zaposlene v delovni organizaciji. Poglavlje pet jasno navaja, da mora imeti vsak menedžer, ki želi dolgoročno koristno delovati v svojem podjetju, dobro izoblikovano osebnost in etično-moralna načela, da ne bi podlegel pastem slave, osebnih ambicij, moči in denarja. Žal pa se v moderni družbi zdi, da so takšne osebnosti v manjšini in da slovensko gospodarstvo obvladujejo skorumpirani menedžerji, ki gledajo predvsem na svojo korist.

Država, ki bi edina lahko ukrepala proti takšnemu ravnanju, je neučinkovita. Morala bi vzpostaviti sistem, v katerem bi vsak opravljal svojo vlogo, in natančno definirati sankcije ter jih nato tudi dosledno izvajati. Ne more se kar distancirati in pustiti, da gre vse svojo pot, hkrati pa z vedno novimi predpisi, trošarinami in davki pritiskati na delavsko bazo in upokoјence. Prazen proračun bi zaplemba nezakonito pridobljenega premoženja kar lepo okrepila.

Kako pa takšno ravnanje vpliva na same delavce in zaposlene v podjetju? Po anketi sodeč niti ne preveč. Glede na rezultate, pridobljene z anketo, imajo slovenski delavci precej bolj razvit čut za moralo in etiko kot pa njihovi menedžerji, saj kar 85 % anketirancev ne bi poudarjalo napak sodelavcev zaradi osebne koristi in 94 % jih ne bi lagalo o sodelavcih.

Na zaposlene bolj vpliva odnos vodstva do njih, ki jih hkrati motivira na delovnem mestu in izboljšuje odnose med sodelavci ter delovno klimo. Prav tako so bili presenetljivi odgovori, ki so se nanašali na občutek pripadnosti delovni organizaciji. Veliko anketirancev je obkrožilo odgovor, da občutijo delno ali pa pravo pripadnost delovni organizaciji, čeprav so njihovi prejšnji odgovori kažejo, da niso zadovoljni z delovno klimo v organizaciji in da na delovno mesto ne pridejo radi.

Ostaja občutek, da delavci pogrešajo osebni stik z vodstvom, ki bi predstavljal dvostranski dialog, ne pa samo delegiranje nalog in zadolžitve ter kritiziranje delavca. Presenetljivo je dejstvo, da se velik odstotek menedžerjev sploh ne ukvarja z odnosi med sodelavci, čeprav je definicija beseda menedžer prav to: upravljanje s človeškimi viri. Kot kaže, so preveč zaposleni s poslovnimi odločitvami, da bi si vsaj enkrat mesečno vzeli čas za svojo bazo – delavce. Pozabljajo, da še tako uspešen menedžer nima česa upravljati, če nima zadovoljne baze, ki ga podpira pri njegovih projektih in ciljih.

Osebnost in etika vodstvenega kadra torej vplivata predvsem na delovno klimo v podjetju, na odnose med zaposlenimi pa niti ne toliko. Tukaj glavno vlogo odigra moralno in etično prepričanje posameznika in njegov osebni odnos do sveta in soljudi. Odvisen je predvsem od osebne in čustvene zrelosti ter pogleda na svet, to pa se oblikuje v življenju skozi izkušnje in težave, ki smo jih prisiljeni reševati v odnosih z drugimi.

Če pogledamo stanje v naši delovni organizaciji, je precej podobno trenutnemu splošnemu slovenskemu povprečju: borimo se z likvidnostjo, nabavo, odpuščali so delavce, uvedli so 36-urni delovnik s pripadajočim zmanjšanjem plače, ukiniteli so stimulacijo ... in s tem dosegli živčnost in nezaupanje zaposlenih, ki se v službo

odpravljamo zaskrbljeni in nemotivirani, saj ne vemo, kaj nas čaka za naslednjim vogalom.

Menimo, da so menedžerji pozabili na osnove sodelovanja z ljudmi, to pa je, kot že omenjeno, dvosmerna komunikacija z zaposlenimi, ki bi pripeljala do marsikatere uspešne rešitve, ali pa bi zaposlenim dala občutek, da niso tako pogrešljivi in zamenljivi, da njihovo sodelovanje v proizvodnem procesu nekaj šteje.

Torej, verjetno bi bilo dolgoročno pametno in koristno, če bi bili seminarji o medsebojni komunikaciji in načinih vodenja obvezno gradivo za menedžerje vsaki dve leti, da bi se vsaj spomnili, kako se to dela, ker verjamem, da v preobilici nalog in zadolžitev, ki jih zahteva uspešno vodenje podjetja, medčloveški odnosi zdrsnejo na stranski tir.

VIRI IN LITERATURA

- Blanchard, K. (2003). *Srce voditelja*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Blanchard, K., Peale, N. V. (1990). *Moč poštenega poslovanja*. Ljubljana: Mohorjeva družba.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taksus.
- Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
- Bradberry, T., Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Tuma
- Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Carnegie, D. (2000). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Chandler, S. in Beckford, S. (2008). *Devet laži, zaradi katerih vaš posel ne uspeva, kot bi lahko*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, R., Sušanj, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV založba.
- Goleman, D. (1998). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija univerze v Ljubljani.
- Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Kučič, L. J. (2010). Delo, Sobotna priloga, 5. junij 2010.
- Lipovec, F. (1974). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Lisac, A. (2008). *Iz dnevnika marketinškega guruja*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Maxwell, J. (2006). *21 nepogrešljivih lastnosti vodje*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Maxwell, J. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihelčič, M. (1987). *Temelji organizacijske teorije in uporaba organizacijskih*

načel v proizvodni funkciji. Ljubljana: Fakulteta za elektrotehniko v Ljubljani.

- Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti.* Maribor: Obzorja.
- Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N. (1998). *Poslovno komuniciranje.* Maribor: Obzorja.
- Nemeč, V. (2005). *Kako do uspešnega menedžmenta.* Ljubljana: Modrijan.
- Peale, N. V. (1990). *Moč poštenega poslovanja.* Celje: Mohorjeva družba.
- Peck, M. S. (1994). *Svet, ki čaka, da se bo rodil.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Pretner, T. (2007). *Preseganje vedenjskih vzorcev.* Ljubljana: Formatisk.
- Schuster, K. (2010). *11 menedžerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti.* Ljubljana: Finance.
- Scobie, C. J. (2009). *Dolgoročno vodenje.* Ljubljana: Krščansko društvo Horeb.
- Tavčar, M. I. (1994). *Etika in moralno delovanje menedžmenta.* Radovljica: Didakta.
- Tavčar, M. I. (2000). *Kultura, etika in oblika managementa.* Ljubljana: Moderna organizacija.
- <http://www.zdruzenje-manager.si/si/> 13. 9. 2011
- <http://sl.wikipedia.org/wiki/Etika> 13. 9. 2011

KAZALO SLIK

Slika 1: Etika in morala.....	8
Slika 2: Tipi menedžerjev	10

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketirancev	16
Tabela 2: Starost anketirancev	17
Tabela 3: Izobrazba anketirancev.....	18
Tabela 4: Odgovornost anketirancev na delovnem mestu	19
Tabela 5: Ali ste zadovoljni z delovno klimo v vaši organizaciji?	20
Tabela 6: Kakšen je odnos vodilnega kadra do delavcev vaši organizaciji?	21
Tabela 7: Ali zaupate svojim vodstvenim delavcem?	23
Tabela 8: Kaj vas moti v vaši delovni organizaciji?	24
Tabela 9: Razlogi, da radi greste na delo	25
Tabela 10: Ali čutite pripadnost svoji delovni organizaciji?.....	27
Tabela 11: Odziv vodilnih delavcev na govornice o sodelavcih	28
Tabela 12: Poudarjanje nepomembnih napak sodelavca zaradi osebnih koristi	29
Tabela 13: Širjenje laži o sodelavcih	30
Tabela 14: Podpis prazne odpovedi	31
Tabela 15: Zaposlovanje novih kadrov	32
Tabela 16: Podkupovanje v delovni organizaciji	33
Tabela 17: Kakšen je vaš odnos do duhovnosti?.....	34

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	16
Graf 2: Starost anketirancev	17
Graf 3: Izobrazba anketirancev	18
Graf 4: Odgovornost anketirancev na delovnem mestu	19
Graf 5: Ali ste zadovoljni z delovno klimo v vaši organizaciji?	20
Graf 6: Kakšen je odnos vodilnega kadra do delavcev vaši organizaciji?	22
Graf 7: Ali zaupate svojim vodstvenim delavcem?	23
Graf 8: Kaj vas moti v vaši delovni organizaciji?	24
Graf 9: Razlogi, da radi greste na delo	26
Graf 10: Ali čutite pripadnost svoji delovni organizaciji?	27
Graf 11: Odziv vodilnih delavcev na govornice o sodelavcih	28
Graf 12: Poudarjanje nepomembnih napak sodelavca zaradi osebnih koristi	29
Graf 13: Širjenje laži o sodelavcih	30
Graf 14: Podpis prazne odpovedi	31
Graf 15: Zaposlovanje novih kadrov	32
Graf 16: Podkupovanje v delovni organizaciji	33
Graf 17: Kakšen je vaš odnos do duhovnosti?.....	34

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

sem Matea Pavli Žnider, študentka Višje strokovne šole B&B. Z diplomsko nalogo z naslovom **ETIKA V ORGANIZACIJA IN VODENJU** želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma vaše odgovore. Podatki se bodo uporabljali izključno v namen moje diplomske naloge in bodo anonimni. Na vsako vprašanje je možen le en odgovor, ki ga prosim označite.

Prosim, če izpolnjen vprašalnik vrnete po elektronski pošti teamatea.m@gmail.com

Lep pozdrav in hvala že vnaprej!

ETIKA V ORGANIZACIJAH IN VODENJU

1. Spol anketiranca:

- a. ženska
- b. moški

2. Starost anketiranca:

- a. od 20 do 30 let
- b. od 30 do 40 let
- c. od 40 do 50 let
- č. od 50 do 60 let
- d. več ko 60 let

3. Stopnja šolske izobrazbe:

- a. osnovna šola
- b. srednja šola
- c. višješolska izobrazba
- č. visokošolska izobrazba
- d. drugo _____

4. Odgovornost na delovnem mestu:

- a. delavec v proizvodnji
- b. skupinovodja
- c. delovodja
- č. upravnik
- d. administrativni delavec
- e. vodstveni delavec

5. Ali ste zadovoljni z delovno klimo v vaši delovni organizaciji:

- a. da
- b. ne
- c. delno
- č. lahko bi bilo bolje

6. Kakšen je odnos vodilnega kadra do delavcev vaši delovni organizaciji:

- a. korekten, etičen in spoštljiv
- b. ignorantski
- c. represiven
- č. samo delijo ukaze in naloge
- d. z vodstvom nimam nikakršnih stikov
- e. vodilne vidim samo od daleč

7. Ali zaupate v svoje vodstvene delavce:

- a. da, vedno poskrbijo tudi za naše potrebe
- b. ne, vedno gledajo samo na svoje koristi
- c. sem delno zadovoljen
- č. lahko bi bilo bolje
- d. odnos z vodstvom me ne zanima

8. Kaj vas moti v vaši delovni organizaciji:

- a. odnosi med sodelavci
- b. odnosi z vodstvenim kadrom
- c. pomanjkanje ustvarjalnosti na delovnem mestu
- č. rutina in dolgočasnost dela
- d. premajhno plačilo
- e. pomanjkanje spoštovanja

9. Razlogi, da radi greste na delo:

- a. dobra družba in odnosi med sodelavci
- b. veselje do dela
- c. ker se čutim cenjenega in upoštevanega s strani nadrejenih
- č. v službo ne hodim z veseljem
- d. v službo grem le zaradi plače
- e. takoj bi zapustil svojo delovno organizacijo, če bi našel drugo delo

10. Ali občutite pripadnost svoji delovni organizaciji:

- a. da
- b. ne
- c. občasno
- č. občutek pripadnost delovni organizaciji se mi ne zdi pomemben

11. Kako se odzove vodilni delavec, če mu pridejo na uho govornice o sodelavcih:

- a. prenašalca govoric nagradi in stimulira
- b. oseba, ki prenaša govornice, mora te argumentirati
- c. sooči prenašalca govoric in oškodovanca
- č. pogovori se z oškodovancem in mu da možnost zagovora
- d. ne ukvarja se z odnosi med sodelavci

12. Ali bi zaradi osebne koristi napihnil nepomembno napako sodelavca:

- a. da
- b. ne
- c. odvisno od sodelavca
- č. Odvisno od koristi

13. O sodelavcu bi širil laži in namigovanja zaradi:

- a. napredovanja
- b. boljšega osebnega dohodka
- c. boljših odnosov z vodstvom
- č. Zaradi povzročanja napetosti v kolektivu
- d. nikoli ne bi lagal o sodelavcih

14. Ali ste pred nastopom službe morali podpisati prazno odpoved:

- a. da
- b. ne
- c. jaz ne, slišal pa sem za ta ukrep

15. Kako se pri vas zaposluje nove kadre?

- a. na osnovi vez in poznanstev
- b. glede na izkušnje
- c. glede na izobrazbo
- č. glede na izpolnjevanje prilagojenih pogojev razpisa

16. Ali ste v vaši delovni organizaciji slišali za primer podkupovanja?

- a. da, za pridobivanje novih pogodb
- b. da, za pridobitev delovnega mesta
- c. brez tega danes ne gre
- č. ne, ni mi znan noben primer

17. Kakšen je vaš odnos do duhovnosti?

- a. zelo sem veren/a
- b. verjamem v višjo silo in višji namen
- c. zanesem se samo nase
- č. verjamem samo tisto, kar vidim
- d. duhovnost je le modna muha
- e. drugo