



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

**VODENJE IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI X**

Mentorica: Ana Peklenik, prof. slov.
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Uršula Pevec

Kranj, oktober 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof., za ažurno pomoč in nasvete pri izdelavi moje diplomske naloge. Zahvaljujem se ji tudi, da je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

Hvala direktorju organizacije za dovoljenje obravnavanja organizacije ter vsem sodelavkam in sodelavcem za izpolnjeno anketo.

Hvala moževim staršem, ki so mi v času pisanja diplomske naloge nesebično in ljubeče pomagali pri varstvu najinih otrok.

Posebna zahvala družinici, možu za spodbudo ter mojim trem otrokom za neverjetno empatijo, ki jo premorejo, čistost misli in neusahljivo ljubezen.

IZJAVA

»Študentka Uršula Pevec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Zadovoljstvo vsakega zaposlenega na delovnem mestu je temelj za njegovo uspešno in ustvarjalno delo. Pravilno vodenje zaposlenih jih usmerja in motivira, da aktivno izpolnjujejo zastavljene delovne cilje, da se hkrati razvijajo tako na delovnem kot tudi na zasebnem področju. Dejstva, da je človeški kapital zlata jama uspešne organizacije, da ga lahko brezmejno plemenitimo in nam ga nihče ne more vzeti, bi se moral zavedati vsak vodja, ki se ima za uspešnega in želi svojo organizacijo uspešno voditi ter s tem ustvarjati dobiček podjetja.

Želimo si voditeljev, ki v svojih življenjih odkrijejo ali ustvarijo namen in ga razložijo tako, da nas spodbudijo, da jim začnemo slediti. Življenjska izkušnja v delovnem okolju je vsem dokazala, da je vse materialno minljivo, da je vse bogastvo, ki smo ga ustvarjali dolga leta, lahko izgubljeno čez noč, razen bogastva v človeku; to je njegovo znanje, vrednote, njegov potencial, njegov čut.

Na srečo se vodstvo na vrhu podjetja zaveda, da je potrebno verjeti in vlagati ter črpati človeški kapital, vendar želi ugotoviti, ali je njegov obstoječi način vodenja pravi, kaj bi bilo potrebno postaviti kot prioriteto pri zagotavljanju pozitivne klime podjetja, ter kako v sebi in v svoji ekipi vodij odkriti skrite zaklade, ki vodijo v uspeh podjetja.

KLJUČNE BESEDE

- voditelj
- prvinsko vodenje
- čustvena inteligenca
- človeški kapital
- zadovoljstvo zaposlenih

SUMMARY

Satisfaction of every employee on his workplace is base for his successfully and productive work. Proper guidance of employees steers them it motivates, that they are completing asked working goals actively, that at the same time develop so on working both on private field. Facts, that human capital is goldmine of successful organization, that we can compound him limitlessly and nobody can take our him, every leader would have to be aware, who considers successful and he wants to lead his organization with success and to make profit of company by this.

We long for managers, who in their lives discover or they create purpose and they explain him so, that they hasten us, that we begin to go by them. Life experience within working environment proved to all, that everything is materially transient, that it is entire richness, that we made him for a number of years, can gone away overnight, except for wealth within a human being; this is his knowledge, values, his potential, its sense.

Management on top keeps company in mind fortunately, that he must believe and to invest and to pump human capital, but want to figure out or his existing mode of guidance is proper and what bi was needed to put as priority with ensuring of positive atmosphere of company, and how within oneself discover inner treasures and within their team of leaders, that they lead companies to success.

KEY WORDS

- a leader
- primal direction
- emotional intelligence
- human capital
- satisfaction of employees

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.2	PREDSTAVITEV PROBLEMA	2
1.3	METODE DELA	2
1.4	CILJI NALOGE	3
2	IDEALNI PROFIL SODOBNEGA VODJE	3
2.1	PRIČAKOVANJA IN ZMOTE ZAPOSLENIH.....	3
2.2	PRIČAKOVANJA IN ZMOTE VODSTVA IN VODSTVENIH KADROV	4
2.3	VODJA NE SME BITI OSAMLJEN	4
3	MITI O VODENJU S SREDINE ORGANIZACIJE.....	5
3.1	MIT O POLOŽAJU.....	5
3.2	MIT O KONČNEM CILJU	6
3.3	MIT O VPLIVU.....	7
3.4	MIT O NEIZKUŠENOSTI	7
3.5	MIT O SVOBODI	7
3.6	MIT O POTENCIALU	7
3.7	MIT O VSE ALI NIČ	7
4	VODENJE SAMEGA SEBE	8
4.1	SOOČENJE Z RESNICO.....	8
4.2	SAMOUPRAVLJANJE IN SAMODISCIPLINA.....	8
4.3	NARAVNANOST VODJE IN KARIZMA	9
5	ČUSTVENOINTELIGENČNE SPOSOBNOSTI VODJE	9
5.1	MOČ ČUSTVENOINTELIGENTNEGA VODENJA	11
6	ČLOVEŠKI KAPITAL ZA RAZVOJ ORGANIZACIJE.....	13
6.1	MENEDŽERJI ČLOVEŠKEGA KAPITALA IN NJIHOVA VLOGA PRI IZOBRAŽEVANJU	13
6.2	NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	15
9	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	17
9.1	DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH TER PRIPADNOST ZAPOSLENIH	17
10	PRAKTIČNI DEL	18
10.1	OPIS RAZISKAVE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU.....	19
10.2	INTERPRETACIJA REZULTATOV.....	21
10.3	POVZETEK RAZISKAVE.....	25
11	ZAKLJUČEK	25
	VIRI IN LITERATURA	27
	Priloga – anketni vprašalnik.....	28

Kazalo slik

Slika 1: Organigram organizacije.....	1
Slika 2: Pet ravni vodenja.....	6

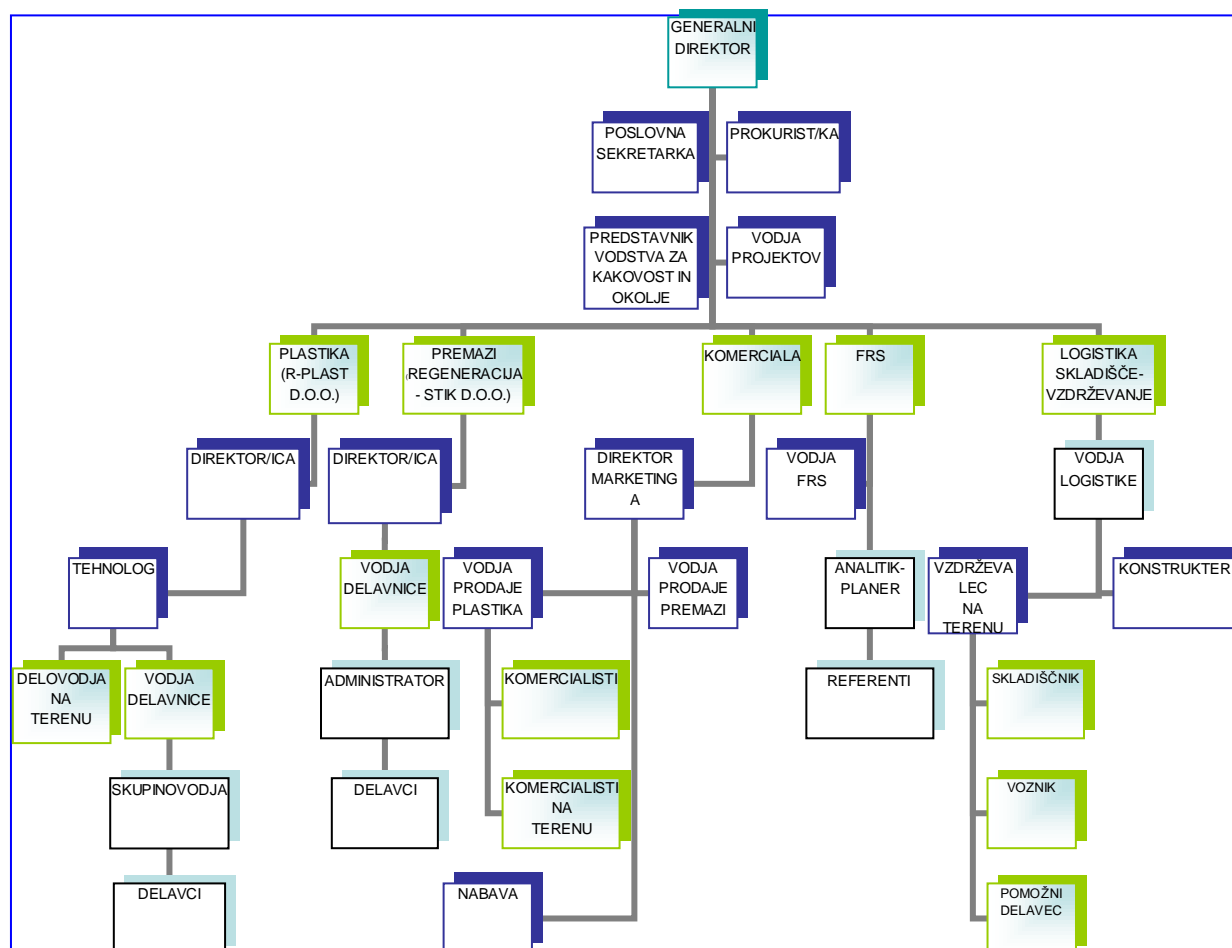
Kazalo tabel

Tabela 1: Rezultati ankete	21
----------------------------------	----

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi je obravnavano podjetje, ki ga je njegov lastnik v majhni delavnici pričel graditi že leta 1998. S svojim širokim znanjem na strokovnem področju in z veliko željo po napredku je podjetje razširil in zrasla so pridružena podjetja, tudi v tujini. Podjetje v svoji matični proizvodnji izdeluje produkte lastne blagovne znamke in jih ponuja na širokem domačem in tujem trgu. V svojem programu ima izdelke iz plastičnih mas, katerih posebnost je ročna obdelava, ter zaščitne premaze za les na vodni osnovi, ki so jih razvili strokovnjaki v organizaciji.



Slika 1: Organigram organizacije
(Vir: Arhiv podjetja)

Matično podjetje se je v času svetovne gospodarske krize, tako kot mnoge druge organizacije, znašlo na robu preživetja. Za vodstvo, vodstvene kadre in ostale zaposlene, ki smo soustvarjali uspeh podjetja, je bil to velik šok. Z močno voljo,

delom in vero je podjetju uspelo obstati. S pomočjo novih spoznanj in s še večjo delovno vneto nadaljuje svojo pot do novih ciljev.

1.2 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V največji meri je bila za krizo kriva plačilna nedisciplina odjemalcev produktov podjetja, pa tudi konkurenca na trgu se je močno povečala. Vodstvu sta ob povečanih aktivnostih za ohranjanje podjetja v poslovnem svetu, izboljševanju tehnologije in iskanju novih idej usihala energija in čas za razvoj človeškega kapitala v podjetju, in sicer za že obstoječi kader na vodstvenih položajih, predvsem za tiste zaposlene, ki bi s svojim potencialom to lahko postali. Vodilni na vrhu so prav tako obstali na točki, ko bi se bilo potrebno osebno analizirati in iskreno pogovoriti s svojo širšo ekipo.

Postavlja se vprašanje, ali je prav in pošteno do zaposlenih v podjetju, ki se že vrsto let urijo in vlagajo energijo v delo in napredek, da vodilno mesto pripade nekemu, ki pravkar vstopa v podjetje, je brez resnejših izkušenj, poleg tega ne pozna poslovanja in klime podjetja ter ne razpolaga s kompetencami vodje. Ali je prav in koristno za podjetje, da na vodilna mesta postavlja ljudi zgolj zaradi večjega obsega dela, na drugi strani pa se ne zaveda, da mora biti voditelj ali mentor vzgled ostalim s svojo osebnostjo in dosežki. Ali je zavedanje, da se je potrebno vodenja naučiti in učiti, ob predpostavki, da nam je to položeno v zibelko, dovolj veliko?

Povsem pričakovano je počasi in vztrajno padalo zadovoljstvo zaposlenih, motivacija za delo, zaupanje, izgubila se je komunikacija, ki že predhodno ni bila vzgojena, ter odkriti odnosi.

1.3 METODE DELA

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Vodilo teoretičnega dela bo bogata literatura, iz katere je povzeto nekaj preprostih resnic in zmot ter pravil o voditeljstvu. Ugotavljali bomo, kako voditi samega sebe, kako se je voditeljstva moč naučiti ter kaj sploh pomeni človeški kapital, kako ga poiskati in voditi v pravo smer.

Raziskovalni del sestavlja anketa o zadovoljstvu na delovnem mestu kot posledica vodenja v vseh oddelkih in na vseh nivojih znotraj organizacije, ki jo je izpolnilo dvajset (20) od dvaindvajsetih (22) vprašanih zaposlenih. Iz raziskovalnega dela so izvzeti proizvodni delavci. Anketna vprašanja so sestavljena delno po teoriji zlatih pravil vodenja, menedžmenta človeškega kapitala, nekaj uveljavljenih splošnih

navedb Brayfield-Rotove lestvice merjenja zadovoljstva, predvsem pa iz lastnega nekajletnega opazovanja, poznavanja delovnega okolja, potreb in počutja sodelavcev. Uporabljena je tudi metoda združevanja.

1.4 CILJI NALOGE

Anketa bo pokazala odnos zaposlenih do sebe in svojega dela, vodenja in organizacije ter splošno stanje v organizaciji. Hkrati pa se bo izkazalo, katere vrline vodenja zaposleni najbolj pogrešajo ter kaj nanje dobro ali slabo vpliva.

Vodstvu se bo na podlagi rezultatov ponudila ideja, kje bi bilo najsmotrnejše pričeti uvajati novosti in spremembe za ohranjanje in izboljšanje delovnega zadovoljstva in poslovnega uspeha organizacije. Ugotovilo se bo, katerim področjem upravljanja s človeškim kapitalom je treba postaviti nove temelje ter katere je potrebno nadgraditi. Vodstvo mora ustvariti pozitivno klimo podjetja ter tako v sebi in v svoji ekipi odkriti skriti zaklad, ki vodi do uspeha.

2 IDEALNI PROFIL SODOBNEGA VODJE

2.1 PRIČAKOVANJA IN ZMOTE ZAPOSLENIH

V vsaki organizaciji se zagotovo najdejo zaposleni, ki od svojega vodje pričakujejo strokovno usposobljenost na vseh področjih dela v delovnem okolju. To pomeni, da obvladuje finance, razvoj produktov ali storitev, da je odličen v marketingu in odnosih z javnostmi, da obvlada tehnološke postopke do potankosti, da je dober v proizvodnih in nasploh v poslovnih procesih, da je vrhunski pri zasnovi strategij, da je enkratni govorec in nadarjen pogajalec. Od vodje se nedvomno pričakuje, da bo imel sposobnost navdihniti ljudi za svoje ideje in jih bo znal peljati v isto smer. Z ljudmi mora znati ravnati, z vsakim posameznikom na edinstven način, jih motivirati in jih pripraviti do maksimalne učinkovitosti.

Poleg tega se od njega pričakuje, da bo strokovno obvladal psihološka in socialna področja ter da pozna sleherni zakon in njegove člene. Hkrati mora biti sočuten, čustveno inteligenten, strpen, prijazen, dostopen, imeti mora veliko razumevanja in časa, da lahko prisluhne sleherni ideji ali težavi posameznika. Navsezadnje mora odlično izgledati in imeti smisel za humor. Torej mora biti popoln.

2.2 PRIČAKOVANJA IN ZMOTE VODSTVA IN VODSTVENIH KADROV

Pod tem pritiskom vodje nemalokrat ne zmorejo doseči niti povprečnosti. Dejstvo je, da človek ni popolno bitje, ob tako velikih pričakovanjih pa se ta »popolnost« spusti še nekoliko nižje na lestvici.

Tudi vodje, ne glede raven v organizaciji, mislijo, da vse to so, da vse zmorejo opraviti sami. Pretirana tekmovalnost med vodji in člani ekipe krade energijo, zato je smiselno namesto tega ponuditi sodelavcu roko, da se pridruži skupnim vizijam.

Ljudje ki se vedejo kot »nadrejeni«, so pogosto osamljeni. S tem ko pogosto omenjajo svoj položaj, gradijo še večji prepad v medsebojnih odnosih.

2.3 VODJA NE SME BITI OSAMLJEN

»Nobenemu vodji ne uspe brez pomoči, kajti če je na vrhu osamljen, pomeni, da mu ne sledi nihče, torej nikogar ne vodi.« Maxwell (2008) navaja, da prevelika želja po distanci med vodjem in ostalimi člani ekipe vodi v neuspeh. Sicer ima razdalja tudi dobro stran, to je, da nam nihče ne more škodovati. Neosebni stiki pa imajo slabost,, da nam nihče ne more pomagati. Dober vodja ve, da bo zaradi dobrih odnosov lahko pomagal ekipi, ekipa pa bo pomagala njemu.

Skrivnost uspešnega sodelovanja je v skupni viziji in dobri komunikaciji. Dober vodja ohranja stike z bližnjimi in jim na ta način pomaga pri uspehu. Dober vodja mora graditi medosebne odnose. Vsak vodja bi moral stremeti po napredovanju svojih sodelavcev, kar pa ni mogoče, če z njimi nima stika in odprtih odnosov.

»Kar zares šteje, so torej odnosi, reciprociteta¹ teh odnosov in medsebojno zaupanje, pripravljenost deliti znanje ipd. Ti odnosi pa imajo že nekaj časa tudi svoje ime: socialni kapital²« (<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije>).

¹ Dejstvo, da je kaj povezano s čim enakim, medsebojna povezanost, odvisnost.

² Je del človeškega kapitala. Socialni kapital tvorijo odnosi med zaposlenimi, mreže povezav, ki prispevajo k uspešnemu poslovanju. Neotipljiv resurs, ki omogoča posameznikom in kolektivom doseganje ciljev, in sicer na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja.

3 MITI O VODENJU S SREDINE ORGANIZACIJE

Povsem napačno je prepričanje, da lahko vodenje in delegiranje poteka samo s čistega vrha organizacije. Dokazano je, da je v tistih organizacijah, kjer si vodje zelo želijo in prizadevajo voditi le z vrha, vodenje slabo in organizacija posledično ne uspeva. Skoraj sto odstotkov celotnega vodenja ne prihaja z vrha, pač pa s sredine posamezne organizacije.

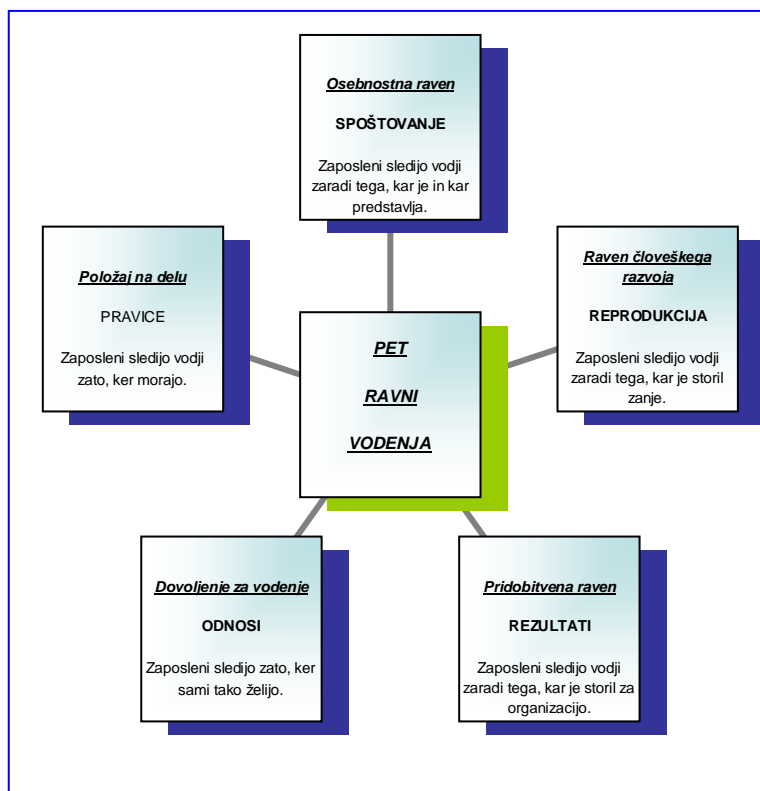
Vodilni, strogo na vrhu, nujno potrebujejo vodje na sredini, da jim pomagajo pri vodenju ljudi na dnu, kajti drugače ne morejo biti uspešni. Dober vodja je lahko kjerkoli znotraj organizacije, pomembno je, da obstaja želja voditi in poskrbeti, da se nekatere stvari izboljšajo, ter da se k temu prispeva svoj del. Kot navaja Maxwell (2008), na druge lahko vplivamo v vsaki smeri, lahko vodimo navzgor, počez in navzdol.

3.1 MIT O POLOŽAJU

Globoko je tudi prepričanje vodij ali tistih, ki bodo to še postali, da ne morejo voditi, če nimajo dodeljenega vodstvenega položaja na vrhu oddelka ali organizacijske enote. Dejstvo je, da to ni potrebno, pač pa je glavno merilo vpliv. Za pravo vodenje in uspeh skupine je pomemben stik in dobra komunikacija z ostalimi člani ekipe. Kdor si z znanjem ter s svojo osebno rastjo pridobi položaj vodje, vpliva, zato posledično uspeva, in uspešna je tudi njegova ekipa.

- PET RAVNI VODENJA

Za dobrega vodja je pomembno, da razvija in zna voditi samega sebe, kar je najtežje. S tem si pridobi zaupanje in vpliv.



Slika 2: Pet ravni vodenja
(Vir: Lasten)

Pomembnejše od položaja v organizaciji je razumevanje vodij in potencialnih vodij, kako je mogoče s pomočjo petih ravni vodenja doseči, da nam ljudje sledijo in da nezavedno vplivamo nanje in na njihov odnos do dela od kjerkoli znotraj organizacije.

3.2 MIT O KONČNEM CILJU

Je misel, da je v trenutku, ko je vrh osvojen, osvojeno tudi znanje o vodenju. Dejstvo je, da se dobrega vodenja naučimo postopoma. Je proces, ki se ga učimo celo življenje. Vendar, kot navaja Maxwell (2008), če želimo nekoga postaviti za vodjo oziroma si to želimo postati, se moramo pričeti učiti s prilagajanjem mišljenja, učenjem spretnosti in veščin ter z razvijanjem navad osebe, ki ima vodstvene kompetence, že takoj ko pričnemo delati, torej na vseh svojih položajih v karieri.

3.3 MIT O VPLIVU

Govori o prepričanju, da lahko šele položaj na vrhu omogoči vpliv na podrejene. Vendar kot navaja Maxwell (2008), je položaj lahko zagotovljen, ni pa zagotovljen resničen vpliv. Tega si je treba prislužiti. Dobri vodje pridobivajo na vplivu, ki presega njihov položaj, ne glede na to, katero raven organizacije vodijo.

3.4 MIT O NEIZKUŠENOSTI

Govori o prepričanju, da s prihodom na vrh pride tudi nadzor nad vsem. Toda brez izkušenj v organizaciji, kot navaja Maxwell (2008), obstaja velika verjetnost, da bi precenili dejansko vrednost nadzora. Položaj na vrhu pomeni težave in izzive, ne svobode. Za reševanje in učinkovitost sta potrebna vpliv in izkušnje.

3.5 MIT O SVOBODI

S pomikanjem po podjetju navzgor raste odgovornost za aktivnosti v podjetju, za ljudi, povečuje se vpliv, teža posledic odločitev postaja vse večja. Vedno večje postaja tudi pričakovanje samostojnosti in kreativnosti. V večini podjetij, kot navaja Maxwell (2008), se vrednost odgovornosti, ki pride z vzpenjanjem po lestvici, povečuje hitreje kot vrednost pridobljene avtoritete.

3.6 MIT O POTENCIALU

Človeški potencial ni rezerviran za ljudi, ki dosegajo vodilne položaje. Potencial nosi v sebi vsak človek, ne glede na položaj, ki ga doseže na svoji poklicni poti. Večina ljudi nikoli ne doseže najvišjega položaja v podjetju, kljub temu pa posamezniki s svojim prizadevanjem in delom razvijejo svoje potenciale do vrhunca ter tako najboljše vplivajo na ostale. Tako lahko odlično vodijo iz katerega koli položaja znotraj organizacije. Kot navaja Maxwell (2008), bi si morali ljudje prizadevati za doseganje lastnih ciljev in ne vrha organizacije, to je pot do odličnega vodje.

3.7 MIT O VSE ALI NIČ

Kot navaja Maxwell (2008), ni potrebno biti na vrhu, na višjem položaju ali si pridobiti določene nazive, da bi vplivali na spremembe, potrebne za razvoj ljudi in izboljšanje podjetja. Če je strmenje k vrhu edini cilj posameznika, se lahko zgodi, da sčasoma, ko ne doseže vrha, postane zagrenjen, razočaran in ciničen. S tem ni v pomoč samemu sebi in organizaciji, pač pa postane ovira.

4 VODENJE SAMEGA SEBE

»Človeška narava nam je dala dar presojati o vsem, razen o sebi. Najprej morate analizirati sami sebe« (Maxwell, 2008, str. 21).

4.1 SOOČENJE Z RESNICO

Dober vodja vzdržuje realen pogled na:

- položaj organizacije, ki je lahko hujši, kot se zdi;
- proces, ki navadno traja dlje od predvidenega;
- ceno, ki je vedno dražja, kot se zdi.

Dober vodja ima vizijo in stik z realnostjo, se spoprime z resnico in naredi potrebne spremembe ter zna biti odkrit do sebe in ljudi, katerih rezultati so škodljivi za podjetje ter

- prizna svoje slabosti,
- pozdravlja realistične sodelavce,
- prosi drugega za iskreno mnenje,
- prosi zunanjega opazovalca za mnenje,
- se vidi realno in razume, kje so njegove omejitve,
- do drugih ni zahtevnejši kot do sebe.

4.2 SAMOUPRAVLJANJE IN SAMODISCIPLINA

Za dobro vodenje se je najprej potrebno naučiti samoupravljanja, ki je:

- sledenje sebi,
- izbiranje ter sprejemanje pravih odločitev in dejanj,
- odgovornost za svoje odločitve in dejanja, kar ne pomeni pojasnjevanja svojih dejanj, pač pa iskanje, sprejemanje in upoštevanje nasvetov,
- samodisciplina, ki je nujna za izvajanje odločitev ter sprememb vsak dan,
- obvladovanje svojih čustev,
- potrpežljivost,
- obvladovanje svojega časa,
- obvladovanje svojih prioritet,
- obvladovanje svoje energije,
- obvladovanje svojega razmišljanja,
- obvladovanje svojih besed,
- obvladovanje svojega zasebnega življenja.

Bistvo samoupravljanja in samodiscipline je zavestno³ vodenje sebe, torej vsakodnevna aktivnost za doseganje sprememb, za katere je sprejeta odločitev, ne samo v delovnem okolju, pač pa na vseh življenjskih področjih. S takšnim delovanjem je vpliv na ljudi največji, vodenje pa postane izziv in užitek.

4.3 NARAVNANOST VODJE IN KARIZMA

Kot navajata Vene in Grubiša (2005), so raziskave uspešnosti v ZDA pokazale, da je pozitivna miselna naravnost bistveni dejavnik uspeha. Na Harvardu so ugotovili, da je 85 % vsega, kar ljudje dosežejo, rezultat pravilne miselne naravnosti, le 15 % pa predstavljajo različne sposobnosti, spretnosti in nadarjenost.

Raziskava, opravljena na vzorcu 664.000 zaposlenih po svetu, je pokazala, da karizmatični vodje⁴ v povprečju povečajo prihodke podjetja za 20 %, lahko pa ustvarijo padec prihodkov za več kot 30 %, če tega ne obvladajo. Karizma ni v genih človeka, pač pa se je je moč priučiti s pomočjo vedenjskih modelov (<http://www.pomurec.com/vsebina/8979/Delavnica: Karizmatično vodenje>).

Vodstvena karizma zbuja v ljudeh motivacijo za uresničevanje najboljših poslovnih rezultatov, vpliva na produktivnost in zavzetost. Karizmatičen vodja zna ustvariti pozitiven ter energičen odnos v ljudeh, jih spodbuja, motivira ter doseže, da so čustveno in intelektualno predani ciljem podjetja.

5 ČUSTVENOINTELIGENČNE SPOSOBNOSTI VODJE

Za dodajanje vrednosti podjetju, o tem ni nobenega dvoma, dobri vodje potrebujejo razum (intelekt) ter jasno analitično in konceptualno razmišljanje.

»Paziti moramo, da intelekta ne postavimo za svojega boga. Res je, da ima močne mišice, nima pa osebnosti. Ne more voditi, lahko samo služi« (Albert Einstein v Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, str. 45).

Tako je že od nekdanj, skozi vso zgodovino v različnih kulturah, ne glede na to, ali je šlo za plemenske poglavarje ali katerekoli človeške združbe, je vodja človek, katerega ljudje lahko prosijo za pojasnila in podporo. Vedno so ljudje sledili in zaupali človeku, ki je igral prvinsko čustveno vlogo. To je primarna naloga vodje.

³ Vene, B., Grubiša, N. 2005, str. 18: »Zavest, koncentracija življenjske energije osebe v nekem trenutku in na nekem mestu /.../, izraža vrednote, identiteto, integriteto.«

⁴ Ljudje mu pripisujejo določene izredne sposobnosti in zmožnosti ter so mu zelo naklonjeni. Navdušuje s svojo komunikacijo preko vida, sluha in drugih občutkov.

Če vodja želi, da bi tak način vodenja prinašal kar najboljši rezultat dela z ljudmi ter posledično velik poslovni uspeh, ga morajo zanimati čustvenointeligenčne vodstvene sposobnosti.

Kot navajajo Goleman, Boyatzis, McKee (2002), so znanstveniki v nedavnih raziskavah možganov ugotovili, da je zgradba možganov »kriva« za to, da ima večji vpliv in vrednost na ljudi način *kako* vodja kaj počne in ne *kaj* počne. Limbični del možganov, ki nadzoruje naša čustva, je sistem brez povratne zanke⁵, pravijo znanstveniki. Sistem omogoča spremembo fiziologije, ki vpliva na čustvovanje.

Od gladkega teka povezav med limbičnim in čelnim središčem v možganih je odvisno, v kakšnem obsegu in kako kvalitetno človek (vodja) lahko osvoji čustvenointeligenčne sposobnosti.

Med **čustvenointeligenčne sposobnosti** vodje spadajo **osebne sposobnosti**.

SAMOZAVEDANJE

- Čustveno samozavedanje – stik z vrednotami, intuitivno odločanje za pravilno ukrepanje.
- Natančno ocenjevanje sebe – poznavanje prednosti in omejitev, sprejemanje kritike, nasvetov.
- Samozavest – zaupanje vase omogoči največji izkoristek prednosti.

OBVLADOVANJE SEBE

- Nadzorovanje sebe – kontrola motečih čustev in vzgibov ohranja mirnost.
- Transparentnost – odkrito priznavanje napak ali pomanjkljivosti, opozarjanje na neetičnost drugih.
- Prilagodljivost – uskladitev najrazličnejših idej in zahtev, prožnost.
- Želja po doseganju rezultatov – visoka osebna merila izboljšujejo storilnost.
- Dajanje pobud – iskanje priložnosti za prihodnost.
- Optimizem – težave so priložnost namesto ovira, pozitiven pogled na druge.

Sem sodijo tudi **družbene sposobnosti**.

DRUŽBENO ZAVEDANJE

- Empatija – zaznava neizraženih čustev pri soljudih.

⁵ Znanstveniki ta sistem razlagajo kot medosebno limbično (čustveno) uravnavanje. Človek oddaja signale, ki spreminjajo raven hormonov, srčne in žilne funkcije, imunske odzive, ritem spanja v telesu drugega človeku in tako spreminjajo občutke in čustva.

- Organizacijska zavest – politična spretnost, prednost vodilnim vrednotam, razumevanje nepisanih pravil med zaposlenimi.
- Ustrežljivost – uvrščanje zadovoljstva odjemalcev visoko na prednostno lestvico.

UPRAVLJANJE ODNOSOV

- Navdih – sposobnost oblikovati skupno poslanstvo vzbuja občutek pomembnosti vseh v organizaciji.
- Vplivnost⁶ – prepričljivost v oddajanju sporočil, vplivnost na ključne kadre.
- Razvijanje drugih – konstruktivne povratne informacije prek razvijanja sposobnosti drugih.
- Spodbujanje sprememb – odločno zagovarjanje nujnih sprememb, tudi ob nasprotovanju, praktično reševanje težav.
- Razreševanje sporov – razumevanje različnih stališč, upoštevanje različnih čustev, soočenje z sporom, usmerjanje k skupnemu cilju.
- Timske sposobnosti in sodelovanje – krepitev timskega dela in sodelovanje.

5.1 MOČ ČUSTVENOINTELIGENTNEGA VODENJA

»Vse bolj so vodje presojani z novim metrom. Ne po tem, kako pametni so, ne po njihovem znanju in strokovnosti ali usposobljenosti, ampak po tem, kako obvladujejo sebe ... in druge« (Goleman, str. 7).

V trenutkih težke situacije vsi zaposleni gledajo vodjo, od njega pričakujejo čustveno oporo ter empatijo. Način, kako vodja dojema stvari, ima neverjetno težo, zato vodja osmišlja dogodke. Mit, da so čustva na delovnem mestu odveč, da zamegljujejo razumsko delovanje organizacije, je res le mit. Vodja, ki se zaveda sprožanja čustvene resonance, v ljudeh prebudi človeške darove⁷, da zaživijo in ljudje dajo vse od sebe.

Vodjo, ki daje prednost čustvom in razpoloženju ljudi v organizaciji pred otipljivimi stvarmi, označujemo za **prvinskega vodjo**. Tak vodja se zaveda, da imata njegovo razpoloženje in njegov vpliv pomembno vlogo v organizacijski klimi ter uspehu podjetja. Razume pomembno vlogo čustev, daje prednost delovni morali, motivaciji, predanosti. Prvinski vodja ima sposobnost usmerjati kolektivna čustva v pozitivno smer ter tako vzbuditi navdušenje, optimizem in strast za delo. Na ta način lahko preoblikuje čustva vseh članov v organizaciji, zato delujejo v isti energiji oziroma resonanci.

⁶ Prej tudi komunikativnost

⁷ Človeški kapital

V povezavi s prvinskim vodenjem dober vodja obvladuje oziroma ima smisel za tako imenovano resonančno vodenje. *Resonanca* poteka v dveh stopnjah.

V prvi stopnji se energija iz enega človeka prenaša v drugega, v drugi stopnji pa oba človeka oddajata enako vibracijo in prideta v harmonijo.

Dober vodja, ki se zaveda, kako velik pomen ima izmenjava energij na isti ravni, z dobrim razpoloženjem in navdušenjem ustvarja resonančno vodenje skupine ali vzdušje oziroma klimo celotne organizacije. Hkrati tako ozaveščen vodja ve, kdaj je potrebno sodelovati, prisluhniti ali ukazovati ter kdaj voditi vizionarsko, neguje odnose med sodelavci, med seboj in podrejenimi ter osvetljuje zadeve, kar pomeni, da dejansko vidi in rešuje težave ter na drugi strani spodbuja in osmišlja ideje.

S tem se v organizaciji krepí:

- vzajemna opora med sodelavci,
- sodelavci si izmenjujejo zamisli,
- se učijo drug od drugega,
- skupaj sprejemajo odločitve,
- opravljajo težje naloge skupaj, takšne, kot jih posameznik sam ne bi nikoli,
- z veseljem in zanosom prihajajo na delo ter uspešno sodelujejo med seboj ter tako ustvarjajo izjemne delovne rezultate.

V nasprotju s pozitivnim vodenjem pa v praksi vse prepogosto srečujemo tako imenovane disonančne vodje.

Značilno zanje je, da kljub velikim kratkoročnim uspehom s svojim negativnim vedenjem in čustvovanjem dosežejo ravno nasprotne učinke: zaposleni se začnejo izogibati odgovornostim, so izčrpani, depresivni in brez volje. Ponavadi delajo stvari brez jasnega cilja.

Negativne posledice disonančnega vodenja za organizacijo so nemalokrat velike. V veliki večini ljudje pričnejo zapuščati organizacijo, pogosto prvi odidejo najbolj strokovno izobraženi in usposobljeni zaposleni, katerim je poleg plače za zadovoljstvo zelo pomemben tudi zdrav in transparenten odnos v delovni okolici.

Vendar so Goleman, Boyatzis in McKee (2002) ugotovili, da večina takšnih vodij v resnici ne želi biti disonančna, temveč nimajo čustvenointeligenčnih sposobnosti.

6 ČLOVEŠKI KAPITAL ZA RAZVOJ ORGANIZACIJE

Za kakovosten razvoj organizacije mora vodstvo imeti dobro razvito politiko menedžmenta človeškega kapitala. Predvsem se mora zavedati, da je glavno načelo politike menedžmenta človeškega kapitala:⁸ **zaposleni so največje bogastvo organizacije.**

Politika menedžmenta človeškega kapitala se oblikuje na osnovi vizije globalnega razvoja organizacije. Pogojena je tudi s politiko povečevanja učinkovitosti in uspešnosti vseh zaposlenih, in sicer na osnovi trajnega doseganja osebne odličnosti in nadgrajevanja kompetenc.

Slednje so najmočnejše orodje za stalno rast sistema organizacije, ohranjanje konkurenčnosti, skratka za doseganje razvoja in rasti organizacije na vseh področjih.

Poleg politike sta pomembna dobro zasnovana **poslanstvo** in **vizija** menedžmenta človeškega kapitala. Poslanstvo vodstva in vodij na vseh ravneh organizacije je odgovornost za zagotavljanje razvoja človeškega kapitala na podlagi ustreznih znanj, vrednot, sposobnosti, izkušenj, znanja, ustvarjalnosti in še drugih kompetenc ali človeških virov. Vizija organizacije za razvoj menedžmenta človeškega kapitala je celosten, pregleden in strateško zasnovan sistem, ki dodaja nove vrednosti organizaciji iz bogastva človeškega kapitala. Zagotavlja prave ljudi na pravem delovnem mestu.

6.1 MENEDŽERJI ČLOVEŠKEGA KAPITALA IN NJIHOVA VLOGA PRI IZOBRAŽEVANJU

Naloga menedžerjev človeškega kapitala je prvenstveno strateško, razvojno in strokovno trajno izboljševanje v namen zagotavljanja odličnosti in nove dodane vrednosti organizacije, medtem ko je vodenje človeških virov zgolj administrativno in nadzorno. Vodja ali skupina za upravljanje s človeškim kapitalom torej ustvarja vizijo, politiko in cilje ter razvoj tega področja.

Osnovne naloge menedžerja človeškega kapitala so torej:

- skrb za trajen, celostni razvoj ne le človeškega kapitala, temveč vseh zaposlenih v organizaciji,
- priprava konceptov in metodologij, strokovno svetovanje, usmeritev,

⁸ Človeški kapital so tisti človeški viri v podjetju, ki jih sistematično in načrtno vodimo, da z njimi ustvarjamo novo vrednost podjetja. Je torej človekovo znanje, izkušnje, so osebnostne lastnosti, izobrazba, inovativnost, ustvarjalnost, sposobnost prilagajanja ipd.

- oblikovanje ter komuniciranje poslanstva, vizije, politike in ciljev,
- vodenje in usmerjanje področij izobraževanja, znanja in kompetenc.

Ker tovrstno vodenje zahteva sodelovanje s samim strateškim vrhom organizacije in je zelo zahtevno, je smotrno, da za to skrbi nekdo od najvišjega organa vodenja oziroma je za to sestavljena ekipa ljudi. V manjših organizacijah so to predvsem usposobljeni kadroviki, ki s pomočjo zunanjih strokovnih sodelavcev izvajajo aktivnosti. Najpomembnejše je, da za to področje zagotovimo zadostno število ljudi, ki so zadolženi in odgovorni samo za to področje.

To je namreč, kot navaja Mihalič (2006), velik problem predvsem v slovenskih organizacijah, saj je delež strokovnih in kadrovske delavcev na sto zaposlenih najmanjši. V povprečju imajo namreč le malo več kot enega kadrovika, medtem ko je evropsko povprečje 2,52, kot navaja Svetlik (2004). Ta primanjkljaj se prenese na neposredne vodje, to pa zahteva usposobljenost vodij, predvsem pa nudenje podpore.

Od vodij se pričakuje tako trajno lastno nadgrajevanje in pridobivanje novih znanj kot tudi skrb za nadgrajevanje svojih sodelavcev. Za to je potrebno vlagati čas in sistematično prenašati svoja znanja na sodelavce ter zagotoviti, da tudi vodje na vseh nivojih organizacije prenašajo znanja na druge. Pri tem se dober vodja zaveda, da se z rastjo znanja svojih sodelavcev povečuje njegova uspešnost in uspešnost organizacije. Vodje, ki svojega znanja ne posredujejo naprej, so neodgovorni tako do sebe, ker svoje znanje pretvarjajo v mrtvo znanje, kot tudi do ostalih, ker njihovo znanje ni izkoriščeno.

Največjo pozornost torej zahteva upravljanje znanj vodilnih in vodstvenih zaposlenih. Pa tudi najbolj talentiranim ter mladim sodelavcem, ki nimajo dosti predhodnih izkušenj, je potrebno namenjati več časa kot ostalim. Potrebno jim je zagotoviti hitrejšo razvijanje in pridobivanje znanj, potrebujejo pa še večjo pozornost s strani neposrednega vodje. Kot navaja Mihalič (2006), popoln umski izkoristek sicer ni zagotovljen, neposredni vodja pa s tem odkriva tiha znanja, zagotavlja manjkajoča znanja in nadgrajuje obstoječa glede na trenutne in predvidene potrebe. »Pri tem velja zlato pravilo, da nudimo odličnost in pričakujemo odličnost« (Mihalič, 2006, str. 194).

6.2 NAGRAJEVANJE IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

V modernejših sistemih moč nagrajevanja raste z močjo ustvarjanja nove dodane vrednosti in povečevanja že obstoječe dodane vrednosti. Večji poudarek je na tako imenovanih interzičnih oblikah nagrajevanja, ki so se že pri upravljanju človeških virov pokazale za učinkovitejše od denarnih. Nagrajevanje in motiviranje, povezano s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, pa dosega še večje učinke (Mihalič, 2006).

V praksi pa je način nagrajevanja in motiviranja prilagojen posamezniku znotraj sistema, njegovim vrednotam in potrebam, najbolj zadovoljiv, učinkovit in pravičen. V tem kontekstu se je nujno dotakniti še sistema plač. Te so v organizacijah prepogosto tabu tema. Plača je pomembna za zadovoljstvo zaposlenih. Kot navaja Zupan (2001), zaposleni večinoma želijo dober zaslužek za dobro opravljeno delo. Dober zaslužek jim omogoča kakovostno življenje, poleg tega pa je odličen motivacijski dejavnik, ki spodbuja k učinkovitejšemu delu in ga je zato nemogoče izključiti. Po drugi strani pa organizacija z ustreznim načinom plačevanja in nagrajevanja vpliva na uspešnost poslovanja, in sicer na tri načine:

- povečuje obseg in kakovost človeških zmožnosti v podjetju,
- vpliva na zavzetost zaposlenih, predvsem če je plačilo povezano z uspešnostjo,
- organizacija s pomočjo dobro razdelanega plačnega sistema učinkovito nadzira stroške dela.

Cilj dobrega plačnega sistema ter sistema nagrajevanja, prilagojenega organizaciji, je podpreti izvajanje poslovne strategije organizacije. Da bi to delovalo, pa mora organizacija najprej zadovoljiti sledeče zahteve:

- vlagati v večjo učinkovitost in uspešnost zaposlenih,
- *biti mora pravična,*
- stroški dela morajo ostati v dovoljenih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim predpisom.

Ko govorimo o pravičnosti v tem delu, mislimo na sistem, ki je pravičen tako za organizacijo kot za zaposlene. Tu se srečamo z uveljavljenim modelom, tako imenovanim trikotniku pravičnosti, ki ga gre upoštevati pri oblikovanju sistema plač.

- Notranja pravičnost ureja ustrezna razmerja med plačami v podjetju.
- Zunanja pravičnost ureja razmerje višine plač in nagrad v okolju.
- Poslovna pravičnost pa zagovarja plačilo in nagrajevanje v povezavi s poslovnimi uspehi.

Poleg naštetega pa je tudi tukaj vloga vodje zelo pomembna. Plačilne liste naj bi zaposlenim razdeljeval njihov neposredni vodja in tako vzbujal občutek, da gre

vendarle za plačilo dela, truda, uspeha in znanja in da plača ni nekaj samo po sebi umevnega.

Ne glede na to, kakšen sistem plač je postavljen v organizaciji, dejstvo je, da se mora spreminjati in nadgrajevati skladno s spreminjanjem strategije, razvoja in uspešnosti podjetja (Zupan, 2001).

Nagrajevanje kompetenc zaposlenih sodi v sam vrh uspešnega motiviranja in spodbujanja zaposlenih. To pomeni, da sistem nagrajevanja temelji tako na principu denarnega kot tudi nedennarnega nagrajevanja znanj, veščin in drugih kompetenc na splošno. Sistem:

- plačilo za znanje (pay for knowledge),
- plačilo za veščine (pay for skills),
- plačilo za kompetence (pay for competence)

se je v tujih organizacijah že pokazal kot zelo učinkovit. Uporaba tega sistema je namreč dokazala, da so zaposleni bolj motivirani, z večjim veseljem pridobivajo nova znanja ter so splošno bolj zadovoljni.

V sklop nagrajevanja in motiviranja nedvomno sodita tudi vzpodbujanje, navduševanje ter dajanje podpore in pohvale. Pomembno je, da v praksi ni zanemarljivo nihče od zaposlenih, kar je pogosta napaka vodij. Visoko navdušeni zaposleni lahko dajejo vtis, da ne potrebujejo dodatne vzpodbude. Tisti z malo manjšimi kvalitetai pa pogosto ne dosežejo visokih meril, potrebnih za pridobitev nagrade v kakršnikoli obliki.

Prvi lahko v kratkem času nepričakovano odpovedo, slednji pa dobijo podporo in zagon za večje uspehe.

Hvaljenje in grajanje prav tako spada med pomembne motivacijske oblike, ki ima velik vpliv na zaposlene. Na tem mestu se samo ponuja svetopisemsko načelo, ki ga vsi poznamo: »Ne delaj drugemu tistega, kar ne želiš, da drugi dela tebi.«

V praksi je za marsikoga ta oblika kratkoročne narave, vendar v resnici pušča globoke sledi. Pogosto vodje pri izvajanju teh delajo veliko napako, saj jih vodi prepričanje, da z grajanjem na javnem mestu in ob prisotnosti drugih krepijo svojo avtoriteto ter utrjujejo zaposlene. Učinek je nasproten, s tem le izvemo, kako nezadostno je lahko znanje poslovnega komuniciranja in vodenja v splošnem.

Pravila so jasna: grajamo vedno na štiri oči, in sicer samo delo, dejanja ter način odzivanja zaposlenega, nikoli njegovih osebnostnih lastnosti in sposobnosti. Pohvala, izvedena na pravilen način, torej pred ostalimi sodelavci, vzpodbudi in motivira tudi ostale zaposlene. Pravilen način podajanja hvale v ljudeh vzbudi motivacijo, postavlja zgled in zagotavlja, da ni povzročena zavist s strani drugih.

9 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Vsaka organizacija je lahko resnično uspešna in učinkovita le, če so njeni zaposleni zadovoljni in celo srečni. Organizacija ima toliko moči, kot je močan človeški kapital v njej, tega pa hitreje in učinkoviteje ustvarjajo tisti zaposleni, ki so zadovoljni. Zadovoljstvo ki se širi s posameznika na posameznika in tako osvoji celotno organizacijo, ne le krepí odlične odnose med zaposlenimi, pač pa vpliva na večanje celotnega intelektualnega kapitala, večanje produktivnosti in posledično večanje finančnega kapitala organizacije. Za uspešen razvoj človeškega kapitala, ki je ključ do uspeha in dobrega finančnega stanja, so torej najprej potrebni zadovoljni zaposleni, so potrdile raziskave na področju človeškega kapitala (Florides, Ulrich, Roos in drugi v Mihalič, 2006).

Kaj sploh je zadovoljstvo zaposlenega in kdo so zadovoljni zaposleni?

Zadovoljstvo je pozitivno čustvo ali emocionalno stanje posameznika, ki ga ustvari njegov način doživljanja in občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta.

Zadovoljni zaposleni se z veseljem odpravi na delo, se rad vrača med sodelavce, se veseli delovnih izzivov in se nasploh dobro počuti v svojem delovnem okolju. Navedimo še dejstvo, da je danes najmočnejši in najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz organizacije nezadovoljstvo zaposlenih.

9.1 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH TER PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so vezani zlasti na odnose z vodjo oziroma nadrejenim, ostalimi sodelavci, delovnim okoljem, fizičnimi pogoji dela, možnostmi razvoja in drugo. V praksi smo spoznali, da je eden pomembnih dejavnikov že to, da imamo občutek, da je nekomu mar za to, ali smo ali nismo zadovoljni. Nadalje so mednarodne prakse v svetu pokazale, da dejavniki zadovoljstva izhajajo iz naslednjih *predpogojev* (Gallup Institut 1999–2007 v Mihalič, 2006):

- definiranje pričakovanj,
- jasno predstavljanje ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in samoiniciativnosti,
- integracija sposobnosti z nadarjenostjo,
- upoštevanje dosežkov pri delu,
- upoštevanje prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebne rasti,
- demokratična komunikacija,
- zdrava konkurenčnost med zaposlenimi,

- solidarnost in prijateljstvo v medosebnih poslovnih odnosih,
- motivacija.

Vsi ti dejavniki so temeljni kamen pri doseganju povečanja zadovoljstva zaposlenih. V praksi pa se pokaže, da je samo kolektivni pristop pomanjkljiv za uspeh in da se je potrebno posvetiti vsakemu posamezniku posebej, najbrž pa bo potreben še kakšen poseben ukrep.

Pripadnost zaposlenih

Osnovni predpogoj, da bodo zaposleni pripadni in lojalni organizaciji, je njihovo zadovoljstvo. V praksi se zgodi, da vodstvo od zaposlenega pričakuje ali morda tudi zahteva lojalnost, ne poskrbi pa za zadovoljstvo na delovnem mestu. Empirične raziskave so pokazale, da sta pripadnost in lojalnost posredno povezana z dejavniki zadovoljstva. Višja kot je stopnja zadovoljstva, višja je pripadnost zaposlenih. Najboljši zgled pripadnosti in lojalnosti pa je vodstvo katerega koli nivoja organizacije, ki skozi svoj primer to tudi komunicira.

10 PRAKTIČNI DEL

Praktični del sestavlja anketa, s katero smo merili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Zaposleni so odgovarjali na dvajset (20) vprašanj, povezanih z načinom vodenja na vseh nivojih organizacije. Vprašanja so postavljena tako, da bi se najbolj temeljito in natančno izvedelo, katera znanja so pri vodenju najbolj pomanjkljiva in bi jih bilo potrebno nadgraditi.

Anketna raziskava o zadovoljstvu zaposlenih, ki je bila opravljena v organizaciji za to diplomsko nalogo, ni prva v zadnjih treh letih. V prvem poizkusu je bil način anketiranja oziroma zbiranja mnenj in predlogov nekoliko drugačen. Zaposleni so bili individualno povabljeni na pogovor z direktorjem, ki je pri tem želel osebni stik z vsakim posameznikom. Nemalo ali skoraj vsi so bili prijetno presenečeni, da se jih je vodstvo sploh odločilo povprašati o počutju, mnenju, zadovoljstvu na tak način, ne kar tako mimogrede na hodniku, ko vsaka izrečena beseda hitro izgubi smisel. Počutili so se pomembne, radi so prihajali na pogovor, bili so v nekem vzvišenem čustvenem stanju, polni misli, kaj vse imajo in bodo lahko povedali. To je bil res izjemen in pomemben dogodek za vse, nekakšna motivacijska bomba.

Pri tem pa so bili vendar prisotni določeni pomisleki, kaj jih sploh čaka. Na podlagi podobnih vprašanj kot v tej anketi so zaposleni odgovarjali, diskutirali in podajali predloge za spremembe, v nekaj primerih pa so se obelodanile tudi težave, o katerih je med sodelavci že tekla beseda. Ravno ta osebni stik je omogočil, da je vodstvo začelo realno gledati in sprejemati nastalo situacijo. Sprejelo je odločitev, da se

bodo zbrali predlogi zaposlenih za izboljšanje stanja, na podlagi katerih bi se uvedli določeni ukrepi in spremembe.

Na veliko razočaranje vseh zaposlenih in vodstva se intervjuvanje zaradi pomanjkanja časa vodstva ni izpeljala do konca. Vsi zaposleni niso bili na pogovoru, torej niso podali mnenja in predloga za rešitev ali izboljšanje težav, s katerim se verjetno srečujejo še danes. Anketa in izpovedi so obležale v predalu in srcih. Zaposleni so s tem rezultatom izgubili še kanček upanja na bolje in se zaprli vase.

Vodstvo pa si je ustvarilo mnenje, da pravzaprav težave le niso tako globalne, da bi si zaposleni vzeli čas za razmislek o rešitvah.

Do danes se je v organizaciji spremenilo kar nekaj stvari. V času, ko se je organizacija znašla v krizi, se skozi njo prebijala, jo je zapustilo kar nekaj sodelavcev, predvsem visoko izobraženi strokovni kadri. Opravilo se je tudi premeščanje kadrov na druga delovna mesta, nekaj je bilo upokojitev, ter kar trije porodniški dopusti, kar je za majhen obseg kadra velik primanjkljaj. Novih kadrov nismo zaposlovali. Na ostale zaposlene, ki nimajo vseh znanj, se je tako zvalilo še veliko dodatnega dela. Na drugi strani pa se je vodstvo začelo bolj osredotočati na sam operativni del in dejansko delo ter procese, ki se vsakodnevno odvijajo. Tako je postalo vodstvu bolj jasno, kje so nastale ogromne vrzeli, ki jih seveda želi pokrpati.

10.1 OPIS RAZISKAVE IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Za temo diplomske naloge z metodo anketiranja smo se odločili predvsem z namenom, da bi se po vseh spremembah še enkrat preverilo stanje klime in zadovoljstva v organizaciji ter na bolj mehak način ponudilo rešitev oz. predloge za postavitve novih temeljev v okviru upravljanja s človeškimi viri.








Anketa je bila izvedena preko spletnega vprašalnika, dostopnega na spletnem mestu <http://www.mojaanketa.si>, objavljenega 2. oktobra 2012. Zadnji odgovor je bil opravljen 13. novembra 2012, nato se je anketa zaprla. Poslana je bila dvaindvajsetim (22) zaposlenim na njihov službeni elektronski naslov. Anketo je izpolnilo dvajset (20) zaposlenih, torej režijski delavci na obeh programih organizacije (izdelki iz plastičnih mas ter zaščitni premazi za les), kot je razvidno v organigramu. Z namenom pridobiti čim več realnih in poštenih odgovorov, smo se odločili za anonimno anketo.

Anketa je vsebovala dvajset (20) skrbno izbranih vprašanj, ki omogočajo zelo konkretne ter iskrene odgovore na najbolj pereče probleme v organizaciji na tem področju.

Z ocenjevanjem po Brayfield-Rotovi lestvici je posameznik ocenjeval navedbe na lestvici od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo, pri čemer pomeni:

- 1 – nikakor se ne strinjam,
- 2 – ne strinjam se,
- 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam,
- 4 – strinjam se,
- 5 – popolnoma se strinjam.

V prvem stolpcu je po istem vrstnem redu kot v spletni anketi navedenih vseh dvajset anketnih vprašanj. Drugi stolpec predstavlja izračunano povprečje za vsak odgovor po lestvici od 1 do 5. Nižja kot je povprečna ocena posamezne trditve na lestvici, manjše je strinjanje vseh dvajsetih anketirancev s posamezno trditvijo skupaj. Višja kot je povprečna ocena posamezne trditve na lestvici, višje je strinjanje vseh dvajsetih anketirancev s posamezno trditvijo skupaj.

TRDITVE	POVPREČNA OCENA
1. Imam občutek, da sem obravnavan enakovredno kot sodelavci.	 3.9 / 5
2. Pri svojem delu se počutim osamljenega.	 1.8 / 5
3. Čutim občutek pomembnosti v organizaciji.	 3.45 / 5
4. Pri delovnih nalogah imam dovolj zaupanja sam vase.	 4.3 / 5
5. Menim, da sem postavljen na pravo delovno mesto, kjer sem lahko uspešen.	 4.35 / 5
6. Imam občutek, da rastem in se razvijam pri svojem delu.	 4.25 / 5
7. Za svoj razvoj pri delu imam dovolj možnosti za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.	 3.8 / 5
10. Imam zaupanje v vodje, nanje se lahko zanesem.	 3.85 / 5

11. Vodja deli naloge pravično in v skladu z zmogljivostmi sodelavcev.	 3.15 / 5
12. Vodja se strinja, da na področju, za katerega sem odgovoren, samostojno sprejemam odločitve.	 4.15 / 5
13. Vodji je pomembno, da imajo vsi sodelavci skupni pregled nad ključnimi poteki dela.	 3.6 / 5
14. Imam občutek, da sledim vodji in da vodstvo ve, kam me pelje.	 3.4 / 5
15. Vodja razume prave probleme in se zaveda svojih napak.	 3.4 / 5
16. Vodja v težkih situacijah najde kreativne rešitve in naredi, kar je treba.	 3.65 / 5
17. Zadovoljen sem z oblikami nagrajevanja in motiviranja.	 3.1 / 5
18. Vodja priznava moje dosežke.	 3.85 / 5
19. Ponosen sem, da delam v tej organizaciji.	 4.1 / 5
20. Ne bi zapustil organizacije, tudi če bi mi drugod ponudili boljše pogoje.	 3.35 / 5

Tabela 1: Rezultati ankete
(Vir: Anketa, oktober 2012)

10.2 INTERPRETACIJA REZULTATOV

S prvo trditvijo »Imam občutek, da sem obravnavan enakovredno kot sodelavci« smo želeli izvedeti, ali se posameznik, ne glede na to, kako pomembno je njegovo delo za organizacijo, v kakšnem obsegu je njegovo delo ter na katerem položaju v organizaciji je, počuti enako obravnavanega glede nudenja podpore, pomoči,

zaščite, meni da so pravila enaka za vse, ali pa čuti večjo naklonjenost vodje do ostalih posameznikov. Rezultat trditve pove, da se nekaj posameznikov ne počuti enakovrednih, večji del pa ne občuti razlik med sodelavci.

Druga trditev »*Pri svojem delu se počutim osamljenega*« sprašuje, ali posameznik čuti škodljivo distanco nadrejenih in sodelavcev oziroma ali čuti skupinski duh pri doseganju delovnih rezultatov. Povprečje 1,8 pojasnjuje, da je skoraj vsak vprašani zaposlen zadovoljen s sodelovanjem in stiki v zvezi z delom med sodelavci in vodjem, kadar je to potrebno.

Tretja trditev »*Čutim občutek pomembnosti v organizaciji*« sprašuje, ali jih vedenje nadrejenega odbija ter jim vzbuja občutek majhnosti v smislu, da vodja preveč poudarja svoj položaj in moč, ali pa se čutijo kot člani ekipe, ki so vodeni v duhu navdušenja. Trditev ugotavlja, da se pomembnost posameznikovega dela, upoštevanje mnenja in spoštovanje do njega dokaj jasno izražata, le nekaj posameznikov pogreša pozornost ter jih moti voditeljev odnos do njega.

Četrta trditev »*Pri delovnih nalogah imam dovolj zaupanja sam vase*« se nanaša na obvladovanje svojega dela, zdravo samopodobo in zaupanje vase. Visoko povprečje nam sporoča, da so večinoma vsi zaposleni samostojni, kreativni in se ne bojijo sprejemati odločitev pri svojem delu, ker si zaupajo.

Peta trditev »*Menim, da sem postavljen na pravo delovno mesto, kjer sem lahko uspešen*« sprašuje, koliko zaposlenih je prepričanih, da jim delovno mesto ne ustreza, da bi raje in učinkoviteje opravljali drugo delo v organizaciji in si želijo zamenjati delovno mesto. Povprečje 4,35 potrjuje, da so večinoma vsi zelo zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

Šesta trditev »*Imam občutek, da rastem in se razvijam pri svojem delu*« nam razkriva, ali posameznik pozna namen svojega dela v življenju, se razvija in raste na osebni in poslovnem področju ter čuti in vidi vrednost svojega dela. Visoko povprečje potrjuje, da je velika večina zaposlenih zelo zadovoljna z izbiro svojega poklica, pri svojem delu so uspešni in lahko uresničujejo svoje cilje.

Sedma trditev »*Za svoj razvoj pri delu imam dovolj možnosti za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje*« želi od posameznika izvedeti, ali se čuti v največji možni meri primerno usposobljenega za opravljanje sedanjih in prihodnjih del in nalog na določenem področju, ali ima ob pomanjkanju tega dovolj možnosti za nadgradnjo znanja, in še, ali mu neposredni vodja prenaša dovolj znanj. Rezultat odkriva, da bi si nekateri zaposleni želeli več priložnosti in časa za izobraževanje in izpopolnjevanje ter tudi, da bi njihovi vodje imeli več potrebne skrbi za njihovo nadgrajevanje ter bi znali in hoteli prenašati svoje znanje naprej.

Osma trditev »*Zadovoljen sem s komunikacijo s/med sodelavci*« se nanaša tako na komunikacijo v zvezi z delom kot tudi denimo ob drugih priložnostih za druženje. Sprašuje po odprtih odnosih, dostopnosti sodelavcev, primernim verbalnim in neverbalnim stikom, izmenjavo informacij, skratka po kulturnem in čutnem vedenju. Dokaj nizko povprečje ugotavlja, da posameznike moti neprimerna komunikacija in si želijo več pristnih odnosov.

Deveta trditev »*Zadovoljen sem s stiki/komunikacijo z vodjem*« se v svojem bistvu ne razlikuje od vsebine prejšnje trditve, le da se nanaša na neposredne vodje. Ali se nam vodje dovolj posvečajo, imamo z njimi odprt odnos v smislu, da lahko z njim sproščeno in nemoteno komuniciramo? Rezultat je jasen, povprečje nakazuje, da bi si vodje morali prizadevati za radikalne spremembe v načinu komuniciranja.

Deseta trditev »*Imam zaupanje v vodje, nanje se lahko zanesem*« sprašuje, ali ima posameznik zaupanje v vodje, v njihovo znanje, strokovnost ter čustvenointeligenčne sposobnosti, ali jim lahko zaupa tudi, ko mu nekaj ne gre tako, kot bi si želel ter ali od njih lahko pričakuje podporo in pomoč. To povprečje se sicer bolj približuje višji vrednosti, vendar so posamezniki, ki do svojih vodij ne gojijo zaupanja.

Enajsta trditev »*Vodja deli naloge pravično in v skladu z zmogljivostmi sodelavcev*« načenja temo dodeljevanja delovnih nalog. Ali se posameznik čuti sposobnega opraviti vrsto del in nalog ter njihovo količino ali je mnenja, da bi določene naloge moral opraviti kdo drug in da so zanj naloge prezahtevne in preobsežne? Na lestvici ocenjevanja je ta trditev v povprečju ocenjena druga najnižje. Zaključek ugotovitve je preprost, posamezniki so z delovnimi nalogami v vseh pogledih preobremenjeni.

Dvanajsta trditev »*Vodja se strinja, da na področju, za katerega sem odgovoren, samostojno sprejemam odločitve*« posameznika sprašuje, ali mu vodja zaupa v tolikšni meri, da samostojno, brez sugeriranja, sprejema odločitve, išče rešitve, izvršuje naloge in dosega cilje, hkrati pa pove da so nadrejeni odprti za ideje in inovacije ter da pri tem podpirajo svoje podrejene oziroma sodelavce. Pri tem se pokaže tudi dejstvo, da se povečuje odgovornost za rezultate dela in obremenjenost posameznika pri izvajanju nalog. Visoka ocena, kar 4,15, je rezultat individualnosti zaposlenih pri delu.

Trinajsta trditev »*Vodji je pomembno, da imajo vsi sodelavci skupni pregled nad ključnimi poteki dela*« je močno povezana s prejšnjo, in sicer od posameznika želi izvedeti, ali so njegove naloge transparentne, torej ali so vsi ključni akterji seznanjeni z vsemi fazami del, z morebitnimi težavami, sprašuje po povezanosti in sodelovanju sodelavcev v procesu dela, ažurni izmenjavi informacij ter ne nazadnje o resonanci med sodelavci. Iz večine odgovorov je moč razbrati, da si morajo vodje

bolj prizadevati za večjo pretočnost, pregled in povezanost ekipe sodelavcev pri ključnih potekih dela.

Štirinajsta trditev »*Imam občutek, da sledim vodji in da vodstvo ve, kam me pelje*« se nanaša na vizije in cilje vodstva ter njihovo sposobnost prepričevanja ter navduševanja drugih zanje. Posameznika sprašuje, ali so mu jasni zastavljeni cilji vodstva ter razlogi za določene naloge. Hkrati sprašuje, ali posameznik sledi in razume odločitve za spremembe vodje. Rezultat pove, da je s strani vodij in sodelavcev odločno premalo navdihovanja ter odločitev z jasnimi in pravimi motivi.

Petnajsta trditev »*Vodja razume prave probleme in se zaveda svojih napak*« posameznika sprašuje, ali jim vodja zna prisluhniti in ima čas za pomembne pogovore o tem, kaj deluje in kaj ne. Trditev želi izvedeti, ali vodja zna odkrivati in sprejemati resnico o svojih napakah ter ali ima občutek za čustveno stvarnost in organizacijsko stvarnost (kulturo). Nizka povprečna ocena je odraz kar velikega nezadovoljstva posameznikov na tem področju in osvetljuje resnico, da mora vsak vodja, ne glede na raven v organizaciji, v prvi vrsti pričeti najprej voditi samega sebe.

Šestnajsta trditev »*Vodja v težkih situacijah najde kreativne rešitve in naredi, kar je treba*« sprašuje posameznika, ali je mnenja, da se njihov vodja zna spoprijeti s kritičnim položajem, tvega dovolj, zna sprejemati prave odločitve ter stvari spremeniti na bolje. Rezultati nakazujejo, da zaposleni od svojih vodij pričakujejo boljši odziv v danih situacijah, torej v ključnih trenutkih.

Sedemnajsta trditev »*Zadovoljen sem z oblikami nagrajevanja in motiviranja*« sprašuje o zadovoljstvu z nagrajevanjem in motiviranjem ne glede na obliko. Nizka povprečna ocena, najnižja med trditvami, kaže veliko nezadovoljstvo zaposlenih na tem področju.

Osemnajsta trditev »*Vodja priznava moje dosežke*« se osredotoča na mnenje, ali za svoje dosežke pri delu posameznik prejme pohvalo in vodja javno priznava njegove dobre rezultate. Tudi tu je povprečna ocena dokaj nezadovoljiva, saj je priznavanje dosežkov tudi oblika motiviranja.

Devetnajsta trditev »*Ponosen sem, da delam v tej organizaciji*« ima namen ugotoviti, ali posameznik čuti pripadnost organizaciji ter je lojalen in predan. Visok rezultat te trditve je znak, da so zaposleni ponosni in predani delavci.

Dvajseta trditev »*Ne bi zapustil organizacije, tudi če bi mi drugod ponudili boljše pogoje*« pa kljub visoki pripadnosti zaposlenih zgovorno pove, da bi si marsikateri posameznik izbral boljše zaposlitev, če bi za to dobil priložnost.

10.3 POVZETEK RAZISKAVE

Na podlagi ocen, ki so jih podali zaposleni, je bilo ugotovljeno, da je stopnja zadovoljstva zaposlenih v organizaciji le zadovoljiva ter da si vsak posameznik želi sprememb na vseh področjih, ki so zajeti v trditvah. Na določenih področjih je povprečje zadovoljstva zelo slabo oziroma popolnoma nezadovoljivo. Zlasti je potrebno uvesti nekaj sprememb, novosti in izboljšav na ključnih, primarnih področjih, ki so nujno potrebni za splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Nekaj posameznikov je povsem nezadovoljnih. Glede na majhno število zaposlenih in pomembnost funkcij vseh zaposlenih v organizaciji je to zaskrbljujoče. Prav bi bilo, da se v prihodnje opravi še individualno merjenje zadovoljstva ob predpostavki, da so izvedene izboljšave, novosti in spremembe.

11 ZAKLJUČEK

Dejstvo je, da devetindevetdeset odstotkov vodenja v organizacijah prihaja iz sredine organizacije, v organizacijah, kjer delegiranje prihaja le z vrha, je vodenje slabo. Zato si mora vodstvo na vrhu ustvariti kvaliteten vodstveni tim. Največji uspeh organizacije bo zagotovljen, če se bo vlagalo v obstoječe vodilne – ključne kadre. Ljudje v organizaciji si ne želijo zamenjati svojih vodij, pač pa si želijo izboljšave, spremembe in novosti na določenih področjih. Kot vodjo pričakujejo nekoga, ki bi mu lahko sledili.

Vodstvo mora tako na podlagi vizije razvoja podjetja ustvariti politiko menedžmenta človeškega kapitala ter določiti ekipo, ki bo skrbela za to področje, skratka postaviti se morajo temelji za razvoj človeškega kapitala. Svojim vodilnim – ključnim kadrom mora zagotoviti in od njih pričakovati permanentno nadgrajevanje svojih osebnih in družbenih sposobnosti.

Če vodstvo želi vzgajati dobre vodilne kadre, ki bodo vodili uspešne ekipe, mora najprej pričeti odkrivati resnico pri sebi ter znati voditi samega sebe. Redni odkriti pogovori z ljudmi, ki jih vodi, sprejemanje nasvetov, ocenitev sebe, soočenje z realnim stanjem je dober začetek.

Resnica je, da se je vodenja moč naučiti in samo vodje, ki se stalno učijo, so dobri. Vsak vodja, ne glede na raven organizacije in število podrejenih, se mora zavedati, da ima njegovo ravnanje, razmišljanje in delovanje velik vpliv na podrejene. Z osebno rastjo in prizadevanjem za napredek daje močan vpliv ostalim v ekipi, ki mu zaradi tega pričnejo slediti. Zato mora stremeti k osebni napredku in nadgrajevanju znanj in sposobnosti, le tako bo imel dobre rezultate in zadovoljne podrejene. Vodja mora izkoristiti moč svojih pozitivnih misli, dejanj in vedenja, ne

moči svojega položaja. Tako bo pridobil zaupanje. Zato bi se vsak vodja najprej moral analizirati ter sprejeti določene odločitve, ki bodo spremenile stanje na bolje. Da pa bi se posvečanje izobraževanju in razvoju vseh lahko pričelo, se mora sprostiti tudi nekaj dragocenega časa. Vodstvo bi preobremenjenost ljudi z nepomembnimi opravili lahko omilila s kakšnim zaposlenim več, ki bi skrbel za manj odgovorne naloge.

Za vse te spremembe, ki so za obstanek in razvoj organizacije potrebne, pa je glavnega pomena dobra komunikacija, primerna motivacija ter jasni razlogi za uvajanje sprememb. Zaposleni so željni stika s svojimi nadrejenimi, želijo si boljših medsebojnih odnosov in skupnega duha v organizaciji. Zato morajo biti vodstvo in vodilni kadri pripravljene spremeniti vedenjske vzorce in pričeti temu posvečati veliko več pozornosti. Skupni odkriti pogovori ter navduševanje za jasne cilje bi ljudi motiviralo, poleg tega pa bi rasle in se uresničevale pozitivne ideje. Nagrajevanje za uspešno delo in prizadevanja bi v ljudeh vzbudilo še večje zanimanje in voljo za napredek.

VIRI IN LITERATURA

- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Gruban, B. (2007). *Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost*. Online. Dostopno na naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije> dne 30. 9. 2009.
- Maxwell, C.J. (2008). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
- Maxwell, C.J.,(2008). *360 stopinjski vodja – razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Vene, B., Grubiša, N. (2005). *Iz dnevnika novodobnega milijonarja ali Bogastvo je v nas*. Ljubljana: Inisa.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Dober dan,

moje ime je Urša Pevec in pripravljam diplomsko nalogo na višji strokovni šoli – smer poslovni sekretar – z naslovom Vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji x.

Pred vami je anketa o zadovoljstvu na delovnem mestu kot posledici vodenja. Anketna vprašanja so sestavljena po teoriji zlatih pravil vodenja, menedžmenta človeškega kapitala ter nekaj uveljavljenih splošnih navedb Brayfield-Rotove lestvice merjenja zadovoljstva.

Z anketo, ki je del raziskovalnega dela diplomske naloge, se bo ugotovil odnos do dela v organizaciji. Hkrati pa se bo ugotovilo, katere vrline vodenja zaposleni najbolj pogrešajo ter kaj bi bilo potrebno postaviti kot prioriteto načina vodenja za ohranjanje in izboljšanje delovnega zadovoljstva in poslovnega uspeha organizacije.

Z ocenjevanjem po Brayfield-Rotovi lestvici posameznik ocenjuje navedbe na lestvici od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam)

1. Imam občutek, da sem obravnavan enakovredno kot sodelavci.	1 2 3 4 5
2. Pri svojem delu se počutim osamljenega.	1 2 3 4 5
3. Čutim občutek pomembnosti v organizaciji.	1 2 3 4 5
4. Pri delovnih nalogah imam dovolj zaupanja sam vase.	1 2 3 4 5
5. Menim, da sem postavljen na pravo delovno mesto, kjer sem lahko uspešen.	1 2 3 4 5
6. Imam občutek, da rastem in se razvijam pri svojem delu.	1 2 3 4 5
7. Za svoj razvoj pri delu imam dovolj možnosti za izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.	1 2 3 4 5
8. Zadovoljen sem s komunikacijo s/med sodelavci.	1 2 3 4 5
9. Zadovoljen sem s stiki/komunikacijo z vodjem.	1 2 3 4 5
10. Imam zaupanje v vodje, nanje se lahko	1 2 3 4 5

zanesem.	
11. Vodja deli naloge pravično in v skladu z zmogljivostmi sodelavcev.	1 2 3 4 5
12. Vodja se strinja, da na področju, za katerega sem odgovoren, samostojno sprejemam odločitve.	1 2 3 4 5
13. Vodji je pomembno, da imajo vsi sodelavci skupni pregled nad ključnimi poteki dela.	1 2 3 4 5
14. Imam občutek, da sledim vodji in da vodstvo ve, kam me pelje.	1 2 3 4 5
15. Vodja razume prave probleme in se zaveda svojih napak.	1 2 3 4 5
16. Vodja v težkih situacijah najde kreativne rešitve in naredi kar je treba.	1 2 3 4 5
17. Zadovoljen sem z oblikami nagrajevanja in motiviranja.	1 2 3 4 5
18. Vodja priznava moje dosežke.	1 2 3 4 5
19. Ponosen sem, da delam v tej organizaciji.	1 2 3 4 5
20. Ne bi zapustil organizacije, tudi če bi mi drugje ponudili boljše pogoje.	1 2 3 4 5

Anketa je anonimna, odgovori pa bodo predstavljeni kot povprečna ocena vseh zbranih odgovorov pri raziskavi.

Potrebovali boste pribl. 10 minut časa za odgovarjanje, za kar se vam iskreno zahvaljujem.