



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčialist
Modul: Podjetniški

VODJA IN NJEGOVA EKIPA V PODJETJU

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

Kandidat: Janez Tolar

Kranj, maj 2011

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici gospe Ani Peklenik za njene strokovne nasvete in vodenje pri izdelavi diplomske naloge ter za lektoriranje.

Hvala vsem, ki so sodelovali pri izvedbi praktičnega dela diplomske naloge z izpolnjevanjem anketnega vprašalnika.

Lepa zahvala tudi moji družini, ki me je vzpodbujala pri nastajanju diplomske naloge.

IZJAVA

»Študent Janez Tolar izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

Povzetek

Vodja je človek, ki svoje zaposlene pelje do cilja. Kako voditi opisuje zajetna količina literature. V praksi ugotavljamo, da to delo ni hvaležno in ga velikokrat opravljajo neprimerni ljudje. V diplomski nalogi želimo prikazati delo vodje. Zanima nas, kakšne sposobnosti mora imeti vodja za vodenje ekipe. Trditve, ki so zapisane v literaturi, bomo prenesli v anketni vprašalnik. Ugotavljali bomo, kako uspešni so pri svojem vodenju skozi oči zaposlenih. Zanimale nas bodo predvsem zmožnosti zaupanja, komuniciranja, delegiranja in motiviranja. Na koncu bomo teorijo primerjali s prakso in ugotavljali, kje so možnosti izboljšanja vodenja ekipe.

Ključne besede

- postavljanje ciljev
- komuniciranje
- motiviranje

Summary

A leader is a man, who leads his employees to meet their goals. A lot of literature is available, describing how to lead. In practice, it's found that this work is not grateful and is often managed by inappropriate people. In the thesis we want to present the work of a leader. We are interested in what kind of skills the head of the management team should have. We want to transfer the arguments, that are written in the literature, to then questionnaire which will be divided between anonymous respondents. We will try to find out, how succesful they are in managing, through the eyes of their employees. We will be particularly interested in the ability to trust, communicate and motivate. Finally, we will compare the theory with practice and identify where there are opportunities to improve the management of a team.

Keywords:

- goal setting
- communication
- motivation
- trust

Kazalo vsebine

1	Uvod	1
1.1	Predstavitve problema	1
1.2	Metode dela	2
2	Značilnosti vodje in njegovo delo	2
2.1	Kdo je vodja?	2
2.2	Lastnosti ki jih vodja mora imeti.	3
2.3	Avtentični vodja	4
2.4	Naloge, ki jih opravlja vodja.	6
2.5	Možne prednosti in pomanjkljivosti, na katere vodja lahko naleti	8
3	Dobri odnosi so ključ do uspeha	10
3.1	Demokratsko komuniciranje	10
3.2	Kultura in klima v podjetju	11
3.3	Poslušanje	14
3.4	Razvoj upanja, zaupanja, pozitivnih čustev in optimizma.	14
4	Motivirana ekipa premika meje svojih ciljev	17
4.1	Zakaj ljudje delajo?	17
4.2	Dejavniki ki učinkujejo na motivacijo in motivacijski modeli.	18
4.3	Uspešnost na delavnem mestu	18
4.4	Nagrajevanje.	19
4.5	Vzpodbujanje, navduševanje in motiviranje	21
4.6	Hvaljenje in grajanje	21

5	Analiza ankete	23
5.1	Cilji in namen raziskave	23
5.2	Predstavitev rezultatov raziskave.....	23
5.3	Povzetek raziskave	40
6	Zaključek	41

1 Uvod

1.1 Predstavitev problema

Velika težava v podjetjih je nepravilno vodenje. Iz prakse ugotavljamo, da so današnji vodilni ljudje zasičeni z delom in skrbmi, tako da velikokrat kakšno stvar naredijo brez premisleka o morebitnih posledicah. Biti vodja je danes velikokrat nevhvaležno delo, saj je treba razmišljati hitro, prevzemati odgovornost in velikokrat sprejemati težke odločitve.

Vodenje je zahtevna naloga določene osebe v podjetju, brez katere to ne more konkurenčno in dobro delovati. Vodenje pomeni načrtovati in organizirati določen posel, pri čemer je vodja odgovoren za cilje, ki jih mora doseči (Miglič in Vukovič, 2006: 15).

Pri vodenju se človek srečuje tudi s sodelavci, ki jih mora usmerjati, voditi in kontrolirati. Oni so voditeljevo največje bogastvo, brez katerih sta njegov trud in delo nična. Ti sodelavci pa imajo vsak svoje mnenje, želje, interese, ki pa so lahko tudi drugačni od ciljev podjetja. Vodja mora imeti znanje, da vpliva in spodbuja sodelavce k cilju, ki je predhodno zastavljen. Da lažje deluje v svojem podjetju in jih pelje po poti, ki je pomembna za podjetje, pa mora primerno komunicirati s sodelavci. Najti pravi način komuniciranja je eden od ključev do uspeha pravega vodje.

Uspešno je komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi zares dosega; da bi jih dosegalo, mora biti učinkovito. Učinkovito komuniciranje temelji na vrsti konceptov in veščin, ki obsegajo načine, sestavine in potek komuniciranja, razsežnosti in smeri komuniciranja ter dejavnike, ki vplivajo na kakovost komuniciranja (Možina et al. 2004).

Veliko težo skladnosti in predanosti v ekipi pa da motivacija. Konec koncev vsi doživimo trenutek, ko nam gre vse od rok in delamo predano, ponosno opazujemo, kaj smo naredili, zato delamo še raje, in trenutek, ko nam ne gre nič od rok, ko smo leni, nemotivirani. Na žalost pri takem tempu dela in življenja vodilni ljudje vedno manj časa posvečajo tej temi. Zaposleni delajo iz dneva v dan, nemotivirani, saj je zanje situacija enaka ne glede na to, ali so cilji doseženi ali ne. In to je nekaj, kar je treba v praksi spremeniti.

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru menedžmenta človeškega kapitala so izrazito usmerjeni na ciljno nagrajevanje pridobivanja in širjenja znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti (Mihalič, 2006).

V diplomski nalogi se bomo posvetili vodju in njegovi ekipi v podjetju. Odgovorili bomo na vprašanja, kakšen mora biti vodja in kakšna je njegova naloga. V nadaljevanju bomo opisali pravilne odnose, ki bi naj jih imeli udeleženci v ekipi, in način komuniciranja znotraj ekipe. Zanima nas tudi področje motiviranja. Kaj vse so lahko motivacijski dejavniki, tudi tisti poleg denarja, in v kakšnih primerih si zaposleni zaslužijo nagrado? To je nekaj vprašanj, na katera bomo odgovorili v tem poglavju.

1.2 Metode dela

V raziskovalnem delu diplomske naloge želimo raziskati in analizirati obstoječe odnose med vodjem in ekipo ter jih primerjati s teorijo. Se učeni vodje obnašajo tako, kot jih je to v šoli učila teorija? Zanima nas področje zadovoljstva, komuniciranja, motiviranja ter predlogi anketirancev na tem področju. Izdelali smo spletno anketo, na katero je pravilno odgovorilo 122 anonimnih anketirancev. Rezultate raziskave bomo prikazali z grafikoni in tabelami. Cilj raziskave je izvedeti, ali so zaposleni zadovoljni s svojim nadrejenim, ali njihov nadrejeni dobro opravlja svojo nalogo, so motivirani in kakšne vrste nagrad prejema.

2 Značilnosti vodje in njegovo delo

Nikogar se ne da prisiliti, da postane vodja v ekipi, četudi ima lastnosti, potrebne za to delo. Ti ljudje to običajno povedo sami. Kdor tega dela ne bi hotel opravljati, že sam ne bi bil zadovoljen, kaj šele, da bi motiviral svojo ekipo. Kdor pa se za to vlogo odloči, pa vidi v njej možnost za nadaljnji razvoj. Nagrade za uspeh so lahko denarne ali pa notranje zadovoljstvo, čast, prestiž (Možina et al., 2002).

Vodenje je v težkih časih čedalje zahtevnejše, vendar edinstveni dejavniki stresa, s katerimi se sodobne organizacije po svetu soočajo v današnjem času, kličejo po pristnem avtentičnem vodenju. Današnji izzivi zahtevajo drugačen pogled na obnovitev in ohranitev zaupanja, upanja in optimizma. Sposobnost hitrega okrevanja od kriznih situacij v podjetjih in izkazovanje priložnosti so odlike dobrih vodij. Hkrati izzivi zahtevajo pomoč zaposlenim pri iskanju smisla in povezanosti, in sicer z graditvijo novega samozavedanja in s pristnim povezovanjem z vsemi deležniki (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009).

2.1 Kdo je vodja?

Dejstvo je, da vodja ne mora biti vsak na vseh področjih. Lahko rečemo, da obstajajo ljudje, ki so na nek način rojeni vodje. Veliko je takih, ki imajo ta dar prirojen, odvisno pa je tudi, kako ga razvijajo (Meglič in Vukovič, 2006: 15). To se lahko začne razvijati že s samo vzgojo v mladosti. Je pa tudi res, da se lahko veliko tudi naučimo na tem področju in dobimo precejšnjo mero znanja iz izkušenj. Če nam talent ni prirojen, še ne pomeni, da ga ne moramo razviti.

Vodja v podjetju je človek, ki združuje in povezuje podjetje v neko celoto, je oseba, ki poleg strokovnega dela še vodi, usmerja, motivira, hvali in po potrebi tudi graja sodelavce, ki pripomorejo k dosegu in uresničitvi zadanih ciljev.

Vodja brez sodelavcev in zaposleni brez vodje nimajo nobenih moči in možnosti za uspeh. Vse skupaj temelji na veliki meri znanja, izkušnjah in zaupanju. Glavno je, da se vodja zaveda, da ne bo mogel vsega postoriti sam, saj bi se mu celotno poslovanje izmuznilo iz rok. Podjetje bi izgubilo stik s konkurenco, padla bi kvaliteta storitev ali izdelka, poleg tega pa bi bilo za »piko na i« še slabo vzdušje v podjetju. Zelo dobro delovanje je potrebno, da vodja svojim sodelavcem zaupa ter jim dodeli naloge, saj so zato zaposleni v podjetju. Z dobrimi rezultati se to medsebojno

zaupanje krepi in utrjuje in vodja kmalu vidi, kateri sodelavec je samostojen, priden in se znajde v določenih položajih.

2.2 Lastnosti, ki jih mora imeti vodja

Na svetu je veliko dobrih vodij, ki delujejo na različnih področjih, kot vodje v podjetjih, ljudje, ki vodijo humanitarne dejavnosti, kot tudi voditelji v športi ipd. Njihovo delovanje oziroma področja, na katerih delujejo, so si zelo različni, ampak za vse je značilno, da so karizmatični, pozorni, predani, jasni, komunikativni, dosledni, ustvarjalni, sposobni, pogumni in čisto malo »nori«. »Nori« so dovolj, da lahko verjamejo, da tisto, kar počnejo, lahko nekaj spremeni. Vsak hoče izboljšati situacijo v podjetju, svetu ali športni ekipi, v katerem deluje. Za vse te ljudi je značilno, da oblikujejo svoje ekipe, brez katerih ne bodo zmogli storiti tistega, kar so si načrtali. Ti ljudje so strokovnjaki z različnih področij, ki s svojim znanjem lahko odločilno pripomorejo k uspešnosti. Z nepravilnim pristopom vodje pa se lahko tudi vse skupaj obrne na »glavo«. Te ljudi je potrebno usklajevati ter imeti ustrezen odnos z njimi, da podprejo vodjo pri delu (Pegg, 1996: 16). To je nekaj lastnosti dobrega voditelja.

Obstajajo pa tudi druge, ki so nujno potrebne za kvalitetno vodenje. Nekatere so lahko že prirojene, veliko pa se jih je potrebno naučiti uporabljati ter jih razvijati. Mislimo, da je potrebno kar nekaj prakse, da se oseba razvije v dobrega voditelja, saj le z novimi situacijami pridobiva znanje in izkušnje, ki jih bo še zelo potreboval.

Znati deliti moč – ta lastnost nastane takrat, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci. Če to dela uspešno, potem pritegne svoje člane skupine k odločanju in zastavljanju ciljev, ki jih podjetje mora doseči. S takim pristopom dobijo sodelavci notranje zadovoljstvo, čutijo svojo pripadnost organizaciji in imajo občutek, da obvladajo situacijo in samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje temeljne človekove potrebe po dosežkih, s tem se večja spoštovanje do samega sebe in posledično večja osebni razvoj. Če je delo zanimivo in stimulatívno, ga bo sodelavec opravljal raje in z večjim trudom, da bo uspešen. S takim pristopom bo torej vodja opravil veliko delo v podjetju (Možina et al., 2002: 502).

Imeti intuicijo – Vsak dober vodja mora imeti pregled nad dogajanjem v podjetju, v katerem deluje, tako lahko v vsakem trenutku pričakuje in predvideva spremembe. V takih situacijah je potrebno tudi prevzemati odgovornost za tveganje. Vse to je stvar intuicije. Dobri vodje imajo občutek za spremembe. Hitro se znajo odzvati na okolico in spremembe v njej. Hitro vedo, kaj se spleča v dani situaciji in kaj ne ter znajo potegniti dobro rešitev. Pravijo, da je intuicija notranje, »tiho« znanje (Možina et al., 2002: 503). Brez tega občutka za spremembe, ki se pojavi v okolici, vodja nedvomno težko sledi konkurenci. Z dobrim občutkom in rizikom, ki se včasih spleča, pa je lahko še za korak pred njo. Vodja je človek, ki se mora privaditi, da je stalni nadzor nad dogajanjem del njegovega življenja, saj le tako lahko stalno sledi dogajanju.

Poznati samega sebe – Človek mora ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da lahko preseže svoje slabosti. Ljudje, ki popravljajo samega sebe, to najlažje naredijo v izzivalnem okolju. Pomembno je, da ta oseba upošteva povratne informacije s strani nadrejenih in sodelavcev, saj tako izve, kaj dela dobro in kaj bi bilo bolje delati drugače. Le na ta način človek dobi pravo predstavo o svojem delovanju (Možina et al., 2002: 503).

Če oseba hoče izvedeti, ali je sposobna za voditelja, si lahko zastavi naslednja vprašanja:

- Ali je sposoben za delo z ljudmi?
- Ali je sposoben pridobiti spoštovanje od sodelavcev?
- Ali je odločen?
- Ali zna pokazati navdušenje za delo in ga prenesti na druge?
- Koliko je vztrajen pri trdem delu?
- Ali je prilagodljiv?

Oseba, ki ima odločne pozitivne odgovore, ima teoretične možnosti, da je sposoben voditi ter da drugi v njem vidijo vzor in mu sledijo (Miglič in Vukovič, 2006: 17).

Imeti vizijo – Imeti vizijo pomeni gledati v prihodnost in si zastaviti smer, v katero se bo podjetje usmerilo. Ni nujno, da je to celoten načrt, ki nima nobenega opravka z že doseženimi cilji. Lahko je samo načrt za izboljšanje nečesa, kar smo že delali. Z vizijo si lahko samo začrtamo pot, da bomo bolje delovali na področju, na katerem do sedaj nismo dovolj blesteli. Zagotovo je vizija vedno oblikovana tako, da so naši rezultati boljši, če ima nekdo korist od tega, pa naj bo to podjetje, potrošniki, zaposleni ipd. (Možina in drugi, 2002: 503).

Imeti občutek za skladnost vrednot – ta občutek je potreben, da vodja zna razumeti načela, ki jih imajo posamezniki v podjetju in da pozna načela organizacije, da jih lahko usklajuje. Če se vrednote ne usklajujejo, nastane situacija, ko so zaposleni s svojimi vrednotami na eni strani, vodja ter podjetje pa na drugi strani (Možina et al., 2002: 53). V taki situaciji skupina ne bo delovala skladno, saj bo vodja sodelavce težje motiviral, zato tudi njihova učinkovitost ne mora biti taka, kot bi lahko bila. Vrednote in interese je treba usklajevati, da ne pride do nasprotij. Ljudje smo si različni in različne so tudi naše želje in potrebe. Vodja mora stalno gledati, da iz določene situacije izbere pot, s katero se bodo vsi strinjali, saj bodo vsi imeli določeno korist. Res pa je tudi, da to ni enostavno, zato je pomembno, da se z vsakim zaposlenim vodja pogovori, kaj od njega pričakuje, ter da ugotovi njegove interese ter vrednote, ki se jih drži. Najslabše je, da se vodja s svojo avtoriteto postavi pred sodelavca ter mu ukaže, kaj naj stori, ne glede na njegovo mišljenje, saj ga lahko postavlja v zelo neprijeten položaj. Mnogo bolje je, da se ob drugačem mišljenju skuša z njim pogovoriti ter uskladiti določene misli, ki so pomembne za oba.

2.3 Avtentični vodja

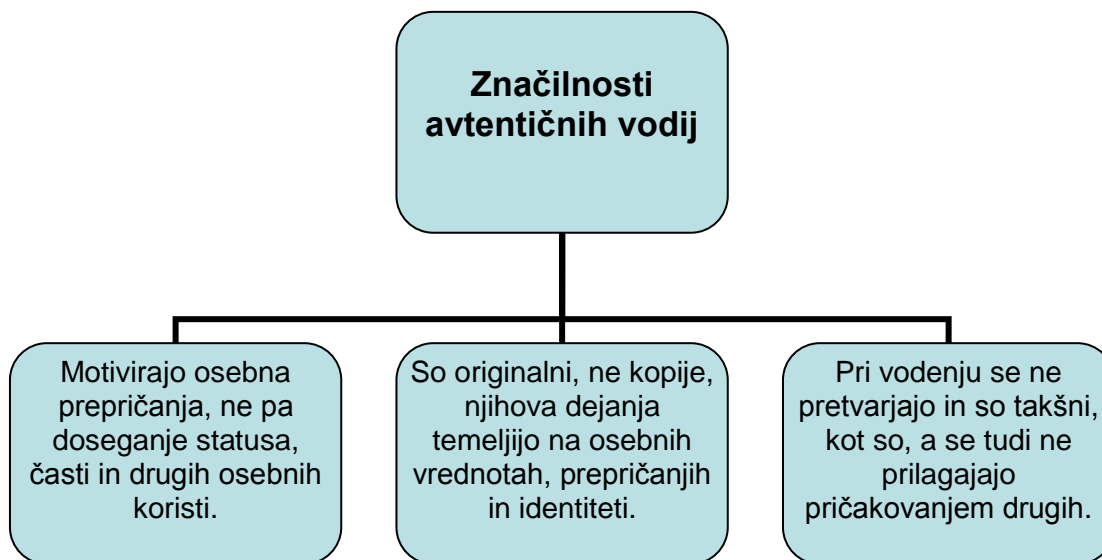
Pojem avtentičnosti pomeni, da nekdo deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, torej izraža lastno identiteto (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009).

Tudi sami v vsakdanjem življenju občudujemo ljudi, ki skozi svoje delo izražajo svojo identiteto. Ti ljudje stojijo za svojimi mislimi, dejanji in včasih jih je prav lepo pogledati, saj se jim v očeh vidi, da dejansko verjamejo samemu sebi, so samozavestni in ne sklepajo kompromisov, ki bi spreminjali njihovo mišljenje. Taki ljudje so boljši voditelji, saj s svojim pristopom, samozavestjo, odločnostjo pritegnejo ljudi za sabo, da jim sledijo.

Zakoni avtentičnega vodenja (prirejeno po Maxwell, 2007):

- **Zakon vplivanja** – »Tisti, ki misli, da vodi, a nima sledilcev, gre le na sprehod.«
- **Zakon trdnih temeljev** – zaupanje je osnova avtentičnega vodenja;
- **Zakon spoštovanja** – zaposleni spontano sledijo avtentičnim vodjem, ki so močnejši od njih samih, saj vidijo več kot sledilci, dlje in prej kot drugi;
- **Zakon magnetizma** – takšen, kot si, takšne ljudi privlačiš;
- **Zakon povezovanja** – avtentično vodenje se, preden prosi za roko, dotakne srca;
- **Zakon opolnomočenja** – le suvereni vodje dajejo moč tudi drugim;
- **Zakon prioritete** – kdor lovi dva zajca hkrati, ne ujame nobenega, so vedeli že stari Rimljani;
- **Zakon žrtvovanja** – zmagovalci ne postanejo zmagovalci v ringu, tam jih le prepoznamo. Dokazujejo se vsak dan s predanim delom;
- **Zakon pravega trenutka** – da bi lahko jutri vodil, se moramo danes učiti;
- **Zakon zapuščine** – trajna vrednost avtentičnega vodje se zrcali v njegovem nasledstvu. Na koncu le tisto, kar zapustiš za seboj, zares odneseš s seboj (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009).

Z zgoraj napisani trditvami se lahko vsekakor strinjamo. Ko jih preberemo, se zagotovo vsak spomni nekoga, ki bi mu te zakone prebral, da bi mu dal misliti, kaj narobe dela. Vodja res nima prihodnosti, če mu ekipa ne verjame. Iz prakse vemo, da naj bi bil nadrejeni tisti ki ima širši spekter znanja, ki bo odgovarjal na naša vprašanja. In če to zna delati, ima tudi veliko mero spoštovanja od sodelavcev. In na koncu je tudi res, da je veliko vodij, ki jih imamo v dobri luči, a ko pride kakšna kriza, se »izpod preproge« pokažejo zadeve, ki še kako zaznamuje pogled na vodjo, za vedno zaznamovanega.



Slika 1: Značilnosti avtentičnih vodij (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009: 105)

Kot pišejo Dimovski, Penger Peterlin (2009: 113), se avtentični vodja se poveže z svojo notranjostjo, saj če hoče iskreno delati z drugimi, mora najprej spoznati samega sebe in odpravljati svoje napake. Komuniciranje z ljudmi mora biti iskreno, ne glede na temo pogovora. Preko pogovora spoznava tudi svoje sodelavce, da spozna njihove sanje, strahove in jih na tak način lažje vodi. Ko pa si zada nek cilj, ga mora tudi izpolniti, saj s tem dokazuje svoje prepričanje; posledično mu sodelavci še bolj verjamejo. Seveda samohvala ni dobrodošla, vodja se mora postaviti na nivo sodelavcev, jim pokazati, da so v isti ekipi, ki gre proti cilju. Na ta način lahko tudi odkriva njihove talente, navsezadnje jih imamo ljudje veliko, le odkriti jih je treba. Ko pa da zaposlenim tudi upanje, jim da zagnanost in prihodnost.

2.4 Naloge, ki jih opravlja vodja

Številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog. Drugi mislijo, da je najpomembneje ustvarjati dobre odnose, tretji pa menijo, da je njihova naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje. Vsakdo najbrž pri tem misli, da je njegov način vodenja pravilen (Možina et al., 2002: 500).

Oblikovanje vodstvenega tima – pri tem je najbolje, da ga začne oblikovati na vrhu. Noben vodja ne more vsega postoriti sam, saj nima vseh lastnosti niti časa, da bi vse to opravljal. Lahko izbere zavzete delavce, ki so že delovali v podjetju, kamor pride, saj imajo lahko veliko izkušenj in idej. V preteklosti so vodje že izbrali ljudi, ki izpolnjujejo pogoje za naslednjih pet vlog. Lahko sta sodelavca tudi samo dva ali trije, važno je, da skupaj z vodjo znajo združevati naslednje naloge:

- kadrovski menedžer,
- vizionar,
- izvrševalec,
- finančni menedžer,
- komunikator.

Vodje pa so lahko dobri le toliko kot ljudje, s katerimi delajo. Zato je pomembno, da imajo ti ljudje naslednje.

- Pozitivne lastnosti: Vsak menedžer mora kar nekaj svoje pozornosti posvetiti pozitivnim lastnostim svojih sodelavcev. Tudi zaposleni naj bi odkrivali pozitivne lastnosti svojih nadrejenih. S pozitivnimi odnosi se lahko kvaliteta in storilnost povečata, poleg tega pa se večja tudi osebna rast vseh v skupini (Pegg, 1996: 206).
- Strokovna usposobljenost: Mnoga podjetja strokovno poučujejo svoje uslužbenke ter jih izobražujejo. Nekateri imajo celo predvidena finančna sredstva za to izobraževanje. Potrebno pa je tudi znati znanje uporabiti in ne samo osvojiti (Pegg, 1996: 26).
- Uspešnost pri delu: Vsakomur mora biti jasno, kaj je njegov cilj. V kolikor to komu ni razumljivo, mu je to potrebno razložiti ter ga usmeriti. Le s predstavo o cilju se storilnost poveča, ker človek takrat ve, kaj je potrebno (Pegg, 1996: 26).

Ljudem, ki skupaj z vodjo delujejo v podjetju, mora ponuditi tudi varnost, saj so lahko obremenjeni s hipotekami ali pa imajo določene osebne ambicije in ambicije za svoje otroke, zato ni čudno, da si iščejo gotovost (Pegg, 1996: 21–23). Lahko jim ponudi ravno pravo razmerje varnosti in izziva, saj jih samo z varnostjo ne more motivirati,

da se bodo trudili za uspešnost podjetja. Pomembno pa je, da se z njimi odkrito pogovarja, da jim ne da občutka, da jim hoče nekaj prikriti.

Ravno tako imajo ljudje radi, da jim vodja deli jasno določene cilje, še posebej v času kriz in negotovosti. Takrat ljudje niso prepričani, kaj je dobro in kaj ne, tako da mora vodja prevzeti pobudo ter jih usmerjati. Poleg tega pa se tudi počutijo bolje, če vedo, kam so usmerjeni.

Ustvarjanje pozitivne kulture – najlažje se jo ustvari z vzajemno pomočjo med skupino in z dosežki. Menedžer razloži svojo vizijo sodelavcem in vzbudi njihovo zavzetost zanjo. Zato je dobro skupno določanje ciljev, ker je potem motivacija lažja. Potrebno je sodelavcu ponuditi pomoč pri delu, koliko je uspešen, se pa vidi po njegovih rezultatih. Važno je, da se v podjetju razvijejo skupne vrednote in vizija, šele potem se lahko trdo in kvalitetno dela.

Zdrava kultura temelji na:

- spodbujanju,
- podjetnosti,
- odločnosti.

Začeti je treba s spodbujanjem, šele nato se lahko od ljudi pričakuje, da so podjetni. Ljudem je treba znati pomagati, da postanejo bolj odločni. Če jih bomo prepričali, bomo zelo uspešni. Najpomembneje pa je, da se ob uspehu vsi počutijo kot zmagovalci, kar je bistvo pozitivne kulture (Pegg, 1996: 29).

Postavljanje ciljev – Mike Pegg je v svoji knjigi zapisal, da je skupina Chrisa Boninga imela jasen cilj: »Splezati na Everest po jugozahodni steni.« Vsi člani odprave so imeli motiv in so združeno pomagali k uresničitvi cilja. Na koncu sta dva člana odprave dosegla vrh. To jima je omogočilo timsko delo vseh članov. Odprava bi bila v zadregi, če bi odkrili, da so po pomoti plezali na K2.

Vodja mora vedeti, na katero »goro« pelje svojo ekipo, da bo cilj dosežen. Treba je poznati prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in tveganja. Pomembno je določiti ciljno skupino in treba je vedeti, kaj se hoče. Izdelati je potrebno jasen delovni načrt, navdušiti svoje ljudi in trdo delati. Pomembno je, da si naprej zastavimo cilj in ne pot do njega, zato si lahko zastavimo naslednja vprašanja (Pegg, 1996: 28):

- Kaj hočemo doseči?
- Zakaj hočemo to doseči?
- Kako lahko kar največ storimo za dosego tega cilja?
- Kdaj hočemo doseči ta cilj?
- Kaj nam bo potrdilo, da smo dosegli ta cilj?

Vzbujanje zavzetosti sodelavcev za doseganje cilja – velikokrat se zgodi, da se vodja pojavi v situaciji, ki je lahko že kritična za poslovanje. Lahko je ta vodja prišel v podjetje ravno zato, da bi podjetje rešil pred »potopom«. Običajno so v takem kolektivu ljudje, ki so na nek način že utrujeni od zmešnjave, ki se dogaja, saj jih nihče ni obvestil, jim zadal jasnih ciljev ter pokazal poti do njih. Zato je potrebno, da vodja sestavi načrt, ki bo lahko podjetje rešil iz krize. Nujno pa je, da se s tem načrtom strinjajo tudi njegovi sodelavci, saj se bo le tako možno približati cilju. Uslužbenca je potrebno pripeljati do tega, da na nek način sami iz okoliščin izvedo, kaj je potrebno popraviti, kaj se od podjetja pričakuje, kaj ljudje, ki sodelujejo s tem podjetjem, želijo od njega. Nato je ta svoj načrt potrebno sodelavcem predstaviti, jim

pojasniti, kakšne koristi bo imelo podjetje, če dosežejo ta cilj (rast podjetja, izhod iz finančne krize ipd.), kakšne koristi bodo imeli tudi uslužbenci osebno (osebno zadovoljstvo, višja plača, varnost zaposlitve ipd). Če imajo uslužbenci tudi ideje za reševanje podjetja, je vsekakor dobro, da se njihove zamisli na nek način vključi v ta program ter se jim tako da vedeti, da so del podjetja, saj dobijo izredno dober notranji občutek ter motivacijo za delo. Ljudi je potrebno pripeljati do tega, da vedo, kam gredo ter da verjamejo, da lahko s svojim trudom nekaj spremenijo. Le tako je možno določene cilje uresničiti, pa naj bo to reševanje podjetja iz krize ali pa dodatno delo za podjetje, ki jim koristi k njihovi še večji uspešnosti.

Delegiranje – potem ko vodja postavi načrt in prepriča sodelavce, da verjamejo v to delo, je treba razdeliti naloge. Delegiranje pomeni prenašanje dela na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog. Ta proces je stalen in omogoča, da vsak posameznik zraste, tako vodja kot uslužbenec. Seveda je uspeh le, če je sodelovanje dobro (Možina et al., 2002: 504). Predhodno je potrebno, da so cilji jasni in zastavljeni v pravo smer. Med samim delom pa mora vodja celotno situacijo kontrolirati, saj je on tisti, ki je odgovoren za dosego načrta. Potrebno je, da nadzoruje te svoje sodelavce, jim daje nasvete, če jih potrebujejo, in jih na nek način potreplja, če vidi, da so na pravi poti. Le tako ima lahko vodja vse niti v svojih rokah in prav je tako.

Doseganje rezultatov – rezultati so uspešni le, če so prejšnje trditve oziroma naloge kvalitetno izpeljane. Seveda mora vodja krmilo stalno držati v svojih rokah, le on je pooblaščen za to delo, medtem ko drugi opravljajo svoja opravila, ki so jim bila dodeljena. Dosežene rezultate je treba pregledati in te podatke posredovati tistim, ki jih zanimajo. Vse te izkušnje so pomembne za doseganje nadaljnjih rezultatov (Možina et al., 2002: 506).

Ponovno oblikovanje tima – po uspešno izpeljani nalogi se poraja vprašanje, kaj sedaj. Podjetje ne more v nedogled živeti na preteklih rezultatih, zato je potrebno, da si naloge sledijo (Pegg, 1996: 37). Vse te naloge vodje je torej treba stalno ponavljati, ponovno se za nek projekt oblikuje ekipa, ustvari se dobro vzdušje v ekipi, določi cilj, deli naloge ter zopet kontrolira. V kolikor se podjetje ne razvija, potem propada. Da se to ne bi zgodilo, pa je stalno potrebno postavljati, dosegati in presegati svoje cilje. Vse to je potrebno dosegati zaradi tega, da konkurenca ne prehití podjetja. Če se to zgodi, obstaja velika nevarnost, da jih tudi prehití, kar je lahko usodno. S ponavljajočim doseganjem ciljev in posledično rastjo podjetja se ustvarja tudi zelo velik ugled na trgu, ki zopet omogoča lažjo prepoznavnost, poslovnim partnerjem pa daje neko zaupanje v to podjetje. Poleg tega uslužbenci osebno rastejo, krepi se njihova samozavest in tudi osebni ugled, ki jim lahko pomaga v nadaljnjem življenju. Proračun pa jasno raste, zato je na razpolago več finančnih sredstev, s katerimi se lahko operira bodisi pri zaposlitvi novih kadrov, z izobraževanjem kadrov ali kot nagrado za dosežene cilje ipd.

2.5 Možne prednosti in pomanjkljivosti, na katere vodja lahko naleti

Naloga voditelja je hkrati hvaležna in samotna. Vodja, ki hoče postati dober, se sooča tako z dobrimi kot s slabimi situacijami v svojem poklicu. Ničemur se ne more

izogniti in vse lahko pričakuje. Je pa od vsakega posameznika odvisno, kako bo v določeni situaciji reagiral. Bolj bo izkušen, lažje se bo znašel.

Možne prednosti (Pegg, 1996: 17):

- priložnost voditi ugledno podjetje,
- možnost tekmovanja na mednarodnem trgu,
- dober zaslužek in položaj,
- priložnost uporabljati svoje poslovne sposobnosti in znanje,
- uresničevanje zamisli,
- ima dobre sodelavce,
- ima visoko usposobljeno delovno silo,
- sodijo ga po uspehu,
- bogato bo nagrajen, če bo ustvaril uspešno podjetje.

Ob pogledu na ta seznam si dejansko vsak človek želi postati vodja, saj so v njem vidne samo možne dobre lastnosti. Te lastnosti običajno ljudje tudi opazimo ob pogledu na voditelja, ki je uspešen, saj mu običajno vse to zavidamo. Ne opazimo pa njegove druge plati oziroma pritiskov, s katerimi se sooča.

Možne pomanjkljivosti (Pegg, 1996: 17):

- lahko naleti na zastarelo podjetje,
- ima le toliko proste roke, kolikor to dopušča nadzorni odbor,
- mora živeti s službo štiriindvajset ur na dan,
- mora se zanesti na druge ljudi, da bodo uresničevali njegove zamisli,
- vsak večer leže spat z zavestjo, da se lahko zgodi nekaj katastrofalnega in se bo zjutraj moral soočiti z novinarji,
- živeti mora z možnostjo, da pride do sporov med vodstvom in delavci,
- sprijazniti se mora, da ga bodo uslužbenci morda bolj spoštovali kot imeli radi,
- na trgu je veliko konkurence, ki mu je stalno za petami,
- računati mora, da bo morda za vse kriv on, če bo šlo kaj narobe,
- sprijazniti se mora s tem, da bo njegovo delo veliko zahtevalo tudi od njegove družine.

Naštete značilnosti razkrivajo, kdo želi biti vodja: kdor se je pripravljen spoprijeti z izzivom in sprejeti možne pomanjkljivosti, ima zadosten motiv, da se preizkusi v tem poslu. Tisti, ki se pa ob teh trditvah premislijo, pa lahko priznajo, da so vodje za svoje delo primerno plačani.

Voditelji morajo imeti svoje delo radi in živeti z njim. Na svoji poti zagotovo naletijo na osebe, ki jih občudujejo, in tiste, ki jim nasprotujejo. Delati z ljudmi je eno izmed najtežjih del v psihološkem smislu. Na svojo stran zvabiti nekoga, ki nam nasprotuje, je vse prej kot lahko delo. Vodja mora biti na nek način psiholog, da umirja strasti, jih usmerja, motivira in nadzoruje. Imeti mora veliko sposobnost komuniciranja in potrpežljivosti, da lahko celotno ekipo usklajuje. Velikokrat se mora pogajati, stvari razčiščevati, da lahko iskreno in odločno deluje v svoji ekipi kot nekdo, ki ima ugled, karizmo in je marsikomu idol. Za motivacijo lahko uporabi finančna sredstva, če so v podjetju na voljo. Če jih ni, je vodja v precej nezavidljivi situaciji.

To so tudi neke vrste iztočnice za nadaljevanje diplomske naloge.

3 Dobri odnosi so ključ do uspeha

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja – pošiljatelji in prejemniki. Smisel organizacij in ljudi je v ciljnem delovanju, v složnem prizadevanju za doseg ciljev organizacije. Človek sam pač le malo zmore; skupina ljudi, ki ne sodelujejo, je le seštevek. Sodelovanje pa zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka – komuniciranje. Zato komuniciranje ni le še ena od mnogih veščin, ki jih bolj ali manj obvlada vsakdo, kdor deluje v organizaciji. Strokovno znanje in osebna nadarjenost nista dovolj, saj ne zagotavljata složnega sodelovanja. Poslovno komuniciranje je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina et al., 2004: 21),

To, da človek vsega ne mora postoriti sam, je vsem poznano. V slogi je moč, pravi pregovor, in res je tako. Kolikokrat smo se že v vsakdanjem življenju nečesa lotili, vendar nismo nikamor prišli, saj je bilo delo preobsežno. Potem priskoči na pomoč en prijatelj, drugi, tretji – in naenkrat se skupina organizira ter vsak poprime za svoje delo. Na koncu se smeje zahvalimo svojim kolegom in jim rečemo, da brez njih tega ne bi mogli postoriti. Enako je v podjetju, tam prevladuje skupinsko delo, posameznik navsezadnje ni najpomembnejši. Razlika je le v tem, da so v službi v eni ekipi ne le sodelavci, ki so prijatelji, kaj hitro se lahko zgodi, da se ti ljudje ne marajo kaj preveč, a vseeno so odvisni drug od drugega. To je verjetno vsakdanji pojav v človeški družbi, saj imamo ljudje različna mnenja, vrednote, ambicije in potrebe. Važno je samo, kako jih usklajujemo, se pravi, kako kvalitetno komuniciramo.

Poleg tega se ni mogoče popolnoma vzdržati komuniciranja, torej »ne komunicirati«. Značilnost vsakega vedenja, torej tudi komuniciranja je, da se vedenja ni mogoče vzdržati, da ni mogoče se »ne vesti«. Ljudje, ki se med seboj kakorkoli zaznavajo, na blizu ali daleč, neposredno ali posredno, komunicirajo med seboj, če to hočejo ali ne. Tudi »ne komuniciranje« je seveda komuniciranje: molk je lahko nadvse zgovoren. Obrnjen hrbet in zatisnjena ušesa pomenijo odklanjanje, ko z drugo osebo nočemo komunicirati, zanjo nočemo vedeti. Nenehno spremljamo vedenje ljudi okoli sebe, opazujemo in tolmačimo; vsako dejanje in ne dejanje ima svoj pomen (Možina et al., 2004: 21).

Tudi ta zvrst komuniciranja nam je dobro poznana. Včasih, ko nam kdo ni všeč, rečemo, da z njim ne bomo govorili. Dejansko pa z molkom povemo vse, kot je zgoraj napisano. Molk je idealen, da povemo, kaj nam ni všeč, vendar je napačen pristop k reševanju težav. Z molkom ne bomo nič na boljšem, kvečjemu bomo nadaljevali svoje nestrinjanje in nezadovoljstvo. Veliko bolje je o težavi spregovoriti, se uskladiti in poiskati rešitve. Obstajajo celo ljudje, ki se na začetku ne marajo, s pogovorom pa težave rešijo in na koncu so zelo dobri prijatelji. Z gotovostjo lahko rečemo, da je komunicirati premišljeno in na glas bolje kot zaviti se v molk.

3.1 Demokratično komuniciranje

Organizacija z visoko stopnjo razvoja menedžmenta človeškega kapitala razvija demokratično, dvosmerno in ne hierarhično komuniciranje ter vzpodbuja aktivni dialog v skladu z demokratičnim vodenjem. Komunikacija je namreč lahko dovolj učinkovita le v primeru, da enako intenzivno poteka tako od zgoraj navzdol kot od

spodaj navzgor, da ni omejena s hierarhičnimi nivoji in samo organizacijsko strukturo ter da je popolnoma demokratična, da imajo vsi zaposleni enake možnosti. Najbolj učinkoviti komunikacijski modeli v praksi vedno temeljijo na izključno demokratičnem in ne na hierarhičnem komuniciranju.

Demokratično in učinkovito dvosmerno komuniciranje poudarja intenzivno informiranje, poročanje in komuniciranje o poslanstvu, viziji, politiki, ciljih, podatkih in tudi znanju ter drugih kompetencah. Vzporedno je s tovrstnim ne hierarhičnim komuniciranjem omogočeno veliko hitrejše, pristnejše in predvsem veliko lažje medsebojno izmenjavanje idej, zamisli, pogledov, stališč, predlogov za rešitev različnih problemov in podobno. V ne hierarhični komunikaciji je zelo malo motenj in možnosti za izkrivljanje informacij so minimalne, saj je demokratična oblika komuniciranja vedno tudi odprta, neprikrita in iskrena (Mihalič, 2006: 250).

Tovrstno sporazumevanje vplete v delo in razmišljanje vse udeležence v podjetju. Pri tem, ko se mnenja upoštevajo in vodilni ne gledajo na ostale člane ekipe zviška, se ustvarja tudi pripadnost podjetju.

Na žalost takih podjetji v praksi ni tako veliko. Iz izkušenj lahko rečemo, da je komunikacija velikokrat enosmerna, in sicer od zgoraj navzdol. Ko pa zaposleni podajo svoj predlog, ta velikokrat naleti na gluha ušesa, pri čemer imamo občutek, da je predlog dober, ampak ni sprejet, ker ga ni predlagal nekdo z višjega položaja. Upoštevati je treba vsa mnenja ter dobra sprejeti, slaba pa argumentirano zavrniti in poiskati drugo pot za doseg zadane cilja. Demokratično komuniciranje predpostavlja, pri odločanju aktivno sodeluje celo podjetje. Kot smo že omenili, se s tem večja pripadnost, kar pomeni, da nam kader ne bo uhajal, ekipe bodo utečene, ljudje bodo imeli znanje, zato je take ekipe potrebno negovati.

Demokratično in ne hierarhično komuniciranje je v praksi izjemno tesno povezano s participacijo zaposlenih. V organizacijah, ki izvajajo in omogočajo visoko stopnjo demokratičnega komuniciranja, je s tem vzporedno omogočena tudi neprimerno višja stopnja udeležbe zaposlenih.

Neposredna participacija, ki jo definiramo kot sistem sodelovanja zaposlenih pri menedžerskem odločanju in ki temelji na neposredni vključitvi zaposlenih kot posameznikov v odločanje na ravni njihovih delovnih mest, omogoča prevzem ciljev podjetja za svoje cilje s strani zaposlenih, kar vodi v večjo produktivnost. V primerih, ko gre v organizaciji za izrazito pomanjkanje ne hierarhične in odprte komunikacije, pa so možnosti udeležbe zaposlenih temu ustrezno bistveno manjše. Demokratično komuniciranje namreč že samo po sebi vzpodbuja večjo vključenost vseh zaposlenih v celotno dogajanje, v reševanje problemov, podajanje rešitev in ne nazadnje vključenost v odločanje (Mihalič, 2006: 251).

3.2 Kultura in klima v podjetju

Organizacijsko kulturo definiramo kot sistem vrednot, ki jih uvrščamo med temeljne dejavnike uspešnosti organizacije. Kultura organizacije je opredeljena tudi kot psihološko imetje organizacije in predstavlja kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov drugih organizacij. Organizacijska kultura je značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov ter se izkazuje v vrednotah in normah, ki veljajo za način vodenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in vrsto razvijanja delovnih odnosov. Ne nazadnje pa lahko

organizacijsko kulturo opredelimo tudi kot niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posamezne organizacije, ki se nanašajo na njihov pogled na svet in na ideale, za katere si je potrebno in smiselno prizadevati. Na osnovi različnih definicij s strani različnih teoretikov in praktikov je organizacijsko kulturo tako mogoče opredeliti predvsem z naslednjimi direktno in indirektno povezanimi ključnimi pojmi, na katere se nanaša (Mihalič, 2006: 255):

- skupna zgodovina in predvidena skupna prihodnost,
- vrednote, stališča, norme in prepričanja,
- kohezivnost članov sistema,
- skupne izkušnje,
- občutek pripadnosti,
- medsebojna interakcija,
- komuniciranje,
- zmanjševanje negotovosti,
- vedenje,
- izmenjava izkušenj in znanj,
- identiteta organizacije,
- skupni cilji,
- doseganje konsenza,
- ugled organizacije.

Vsak zaposleni si ustvari neko subjektivno predstavo o organizaciji, na katero vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti, znanja in drugi indikatorji. Tovrstno predstavo oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto, imenujemo organizacijska klima. V okviru proučevanja klime v organizaciji gre za proučevanje psiholoških struktur sistema, ki vključujejo dimenzije delovnega ozračja, osebnosti sistema, splošnega vzdušja, psihološke klime, zadovoljstva zaposlenih, počutja pri delu, stanja odnosov med ljudmi, interakcij, zavesti ljudi, pripadnosti in lojalnosti zaposlenih, stopnje inovativnosti zaposlenih, možnosti kariernega razvoja, usmerjenosti vodstva, stalnega izobraževanja, občutka kolektivne moči, stopnje avtonomnosti, sodelovanja, medsebojne solidarnosti, zavzetosti za uspeh in številne druge dimenzije (Mihalič, 2006: 256).

Osredotočili se bomo predvsem na klimo v podjetju. Da lahko vsak posameznik da svoj maksimum podjetju, jo je potrebno stalno negovati, če je slaba, tudi popolnoma spremeniti. Zgoraj so opisani dejavniki klime v podjetju, zagotovo so najpomembnejši splošno vzdušje, psihološka klima in zadovoljstvo zaposlenih. Ti dejavniki so osnova za trdne temelje dobre klime v podjetju.

Klimo v podjetju je težko spreminjati. Poleg sistemskih sprememb so potrebne predvsem spremembe stanja zavesti ljudi, pri čemer je potrebno spremeniti mentaliteto in posledično reagiranje zaposlenih. Proces ustvarjanja zelene klime tako poleg omenjenega vključuje tudi spremembe pogojev dela, delovnih okoliščin, priprave zaposlenih na drugačno dojetje pojavov in spreminjanje vedenja ter podobno. Osnovni pogoj spreminjanja klime je seveda analiza trenutnega stanja in določitev smernic klime, ki jo želimo vzpostaviti, ter akcijski načrt spreminjanja. Temeljni cilj spreminjanja z namenom preoblikovanja klime v tako imenovano novo klimo, ki se danes vedno bolj intenzivno razvija v sodobnih sistemih, je ustvarjanje take klime, ki bo primerna za razvoj učečega se sistema, klime, ki vzpodbuja permanentno izobraževanje in učenje, ki bo generirala vzpodbudno okolje za

inovativno funkcioniranje. To bo omogočalo priložnosti vsakomur, ki ne bo deloval zaviralno. Hkrati bo rehumanizirala delovno mesto in podobno. Glede na to, da klima vpliva na produktivnost, pa je končni cilj nove klime tudi večja uspešnost in učinkovitost celostnega sistema ter njegova stalna rast (Mihalič, 2006: 257).

Marsikje je vzdušje v podjetju tako, da bi vsakdo ob prvi priliki spremenil obstoječo klimo. Težava je, da so v slabi klimi vsi nezadovoljni, začnejo se prerekati, nesoglasja se ne razčistijo, zato ekipa ni več enotna. Če torej želimo imeti enotno ekipo, moramo imeti dobro klimo, torej ugodne pogoje dela, ustrezno delovno okolje in mišljenje ljudi. Verjetno je najtežje doseči to zadnje, ampak ob ekipnem nezadovoljstvu je navsezadnje vsakdo pripravljen nekje malo popustiti za dobro vseh. Dejstvo pa je tudi, da je treba obstoječo klimo dobro analizirati in sestaviti načrt za preoblikovanje.

Za preoblikovanje kulture in klime v podjetju so potrebni naslednji koraki (Mihalič, 2006: 258):

- izdelava preddispozicije teoretičnih osnov upravljanja,
- priprava metodologije za izvedbo posnetka stanja,
- predstavitev koncepta upravljanja,
- posnetek stanja z izvedbo merjenja,
- analiza merjenja,
- izdelava poročila o posnetem stanju,
- predstavitev stanja vodstvu,
- seznanitev zaposlenih s stanjem,
- zbiranje idej, predlogov in zamisli za izboljšanje kulture in klime,
- strokovna analiza zbranih idej, predlogov, zamisli,
- opredelitev zelene kulture in klime po posameznih dimenzijah,
- določitev smernic in politike spreminjanja zelene kulture in klime,
- opredelitev strateških, taktičnih in opredelitev ciljev upravljanja kulture in klime ter usmerjanja teh v zeleno smer,
- izdelava akcijskega načrta za usmerjanje kulture in klime, in sicer z določitvijo aktivnosti, odgovornosti, pristojnosti in terminskih rokov izvajanja spreminjanja kulture in klime v zeleno smer,
- permanentno izvajanje vseh aktivnosti usmerjanja kulture in klime s sistematičnim uvajanjem kadrovskega orodja za izboljšanje obstoječe kulture in klime v organizaciji.

Te aktivnosti se morajo stalno ponavljati in prilagajati glede na spremembe in stanje v okolju. Prav tako pa je potrebno spremljati učinek teh ukrepov. Glavno pobudo za spreminjanje klime mora dati vodstvo podjetja, vključeni pa morajo biti vsi zaposleni. Med njimi je potrebno poiskati ideje, predloge, mnenja, saj potem vsak pripomore k izboljšanju obstoječega stanja. S tem dosežemo lažje urejanje in spreminjanje klime, zaposleni imajo občutek, da so del te zgodbe, vse to pa zelo dobro vpliva na doseg zadanih ciljev.

3.3 Poslušanje

Nismo posebno dobri poslušalci. Ponavadi poslušamo s 25-odstotno koncentracijo, 75 odstotkov informacij nam uide – pozabimo jih, izkrivimo, razumemo narobe. Povprečen poslušalec si zapomni le polovico informacij iz 10-minutnega razgovora – v naslednjih 48 urah pa še od tega pozabi polovico. Kot kaže, zgrešimo večino tistega, kar nam povedo, in pozabimo polovico tistega, kar slišimo.

Informacije o obravnavani zadevi dostikrat niti niso najpomembnejša vsebina razgovora. Sogovornika spoznavamo, ugibamo o strategijah in taktikah, ki jih ubira – kako nas skuša pritegniti, s čim prepričati. Vse to primerjamo z lastnimi načrti in namerami, ugotavljamo razlike ter lastne prednosti in slabosti. Porajajo se nam vprašanja, pomisleki, nove možnosti.

Ne štejejo le informacije, ki jih slišimo. Če bi bilo tako, bi vse razgovore opravili po telefonu. Štejeta prisotnost sogovornika in neverbalno sporazumevanje, ki daje, kot smo ugotovili, polovico in več vseh informacij (Tavčar, 1995: 31).

Preprosti nasveti za poslušanje – osredotočimo se na tisto, kar nam sogovornik pripoveduje, če tudi nam pri tem rojijo po glavi druge misli. Da ne bi pozabili pomembnih podatkov, si jih na kratko zapisujemo – ob njih pa še opažanja o sogovorniku. Izražanju, tonu, mimiki, kretnjam sogovornika posvečamo obilo pozornosti. Ne pustimo se zavesti preračunanim anekdotam, primerom, laskanju, prepričevalnemu tonu, celo namerni napaki v govorjenju ali vodenju. Držimo se »rdeče niti« in takoj, ko se zalotimo, da smo zašli, se vrnimo k jedru. Praviloma sogovornika ne prekinjamo, saj tako oslabimo pritok informacij. Nemara ga tudi zmedemo ali speljemo na stranpot. Najpomembnejše pravilo je seveda: prepusti besedo sogovorniku, uživaj tok koristnih informacij, sprašuj in potrpežljivo, obvladano ter razumevajoče poslušaj (Tavčar, 1995: 34).

3.4 Razvoj upanja, zaupanja, pozitivnih čustev in optimizma

Razvoj upanja – v sodobnih časih, ko se veliko govori o splošni in gospodarski krizi, je pomembno, da se zaposleni počutijo varne in ohranjajo upanje v lepšo prihodnost, zato je element avtentičnega vodenja tudi spodbujanje pozitivnega gledanja na stvari in spodbuditev upanja. Razvoj upanja kot oblike volje in pozitivne moči neposredno prispeva h gradnji identitete posameznika in identitete organizacije.

Če nimate vpliva na zaposlene, ne morete voditi. Najboljši način, da preverite, ali imate sposobnost avtentičnega vodenja, je, da si zastavite nalogo, ki naj pri zaposlenih sproži neko pozitivno spremembo v organizaciji (jutranja meditacija, enkrat na leto s sodelavci na Triglav ...) (Dimovski, Penger Peterlin, 2009: 114). Kot so napisali Dimovski in drugi, so raziskave o upanju v učečih se organizacijah pokazale, da so vodje in posamezniki, ki so polni upanja, bolj motivirani in lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate. Upanje je pozitivno povezano z uspešnostjo v šoli, športu, z zdravjem, in številnimi pozitivnimi psihološkimi rezultati vključno s pričakovanji glede cilja, z zaznano kontrolo, s pozitivnimi čustvi ter z možnostjo spopadanja s težavami in stresom. Najnovejše raziskave so pokazale, da je upanje pozitivno povezano z uspešnostjo zaposlenih v učečih se organizacijah.

Razvoj zaupanja – zaupanje je vredno vedenje menedžerja oz. zaupanje v vodenje je pozitivno povezano z vedenjem članov organizacije. Raziskovalci so ugotovili, da je zaupanje v vodenje povezano s počutjem zaposlenih, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost. Zaupanje zajema prepričanja o poštenosti in integriteti. Kadar sledilci verjamejo v sposobnost, integriteto in avtentičnost vodje, so zaupljivejši in so se pripravljene podati v tvegana dejanja, eksperimentiranje in pridobivanje novega znanja. In obratno, kadar sledilci pri vodji zaznajo nepoštenost, pomanjkanje integritete, nekorektnost in nekompetentnost, bodo bolj verjetno razmislili o odhodu, saj so zaskrbljeni glede odločitev vodje in se nočejo izpostavljati tveganju.

Avtentični vodje pri zaposlenih gradijo pozitivnost, dobroto in integriteto, zaupanje na naslednje načine (Dimovski, Penger Peterlin, 2009: 116):

- s spodbujanjem povsem odprte komunikacije,
- s spodbujanjem zagnanosti,
- s skupnimi informacijami,
- z deljenjem vtisov in občutkov o ljudeh, s katerimi delajo,
- z izkazovanjem individualizirane skrbi za zaposlene, kot je izkazana zagnanost,
- s spoštovanjem zaposlenih, na primer s spodbujanjem različnih mnenj.

Razvoj pozitivnih čustev – sodobne teorije vodenja, kot sta karizmatično in transformacijsko vodenje, poudarjajo čustveno navezanost zaposlenih na vodjo. Preučevanje čustev pri procesu vodenja je pomembno, ker (Dimovski, Penger Peterlin, 2009: 117):

- so čustva pomembna za proces razvoja avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji, saj članom organizacije dajejo informacije o njih, o sodelavcih in o različnih dinamičnih procesih v organizacijskem okolju. Zato lahko čustva posameznikom pomagajo razviti bolj prilagodljive odzive na nazadovanje, težave in dejavnike stresa, s katerimi se soočajo v svojih delovnih okoljih;
- avtentično vodenje lahko s pomočjo bogatih informacij, ki jim jih dajejo čustva, pogosto vplivajo na razmišljanje in vedenje zaposlenih na način, ki jim omogoča uspešnejši razvoj in udeleževanje organizacijskih izzivov. Takšna sprememba razmišljanja in vedenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja. Nekateri pozitivni ali negativni čustveni dogodki lahko v posameznikih sprožijo globok občutek samorefleksije, ta pa na koncu vpliva na usmeritve, ki jim posameznik sledi pri razvoju vodenja.

Vprašanje, ki ga lahko razširimo v bolj poglobljeno razpravo o razvoju avtentičnega vodenja, je, kako lahko pozitivni in negativni trenutki in dogodki sprožijo globoko spremembo v identiteti posameznika.

Avtentično vodenje daje nov izziv učečim se organizacijam, da vse svoje člane okrepijo za maksimalni pozitivni učinek čustev na proces vodenja, vodje, člane in organizacije.

Raziskave kažejo, da pozitivna čustva narekujejo pozitivne medčloveške odnose in vodenje v organizacijah, na primer konstruktivno soočanje z neprijetnostmi, zavezanost, zadovoljstvo, uspešnost ter razvijanje dolgoročnih planov in ciljev. Pozitivna čustva širijo miselna spoznanja ljudi in jih spodbujajo k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih idej in omogočajo kreativno mišljenje. Posamezniki s

tem, ko odkrivajo nove ideje in načine delovanja, zgradijo svoje psihične, intelektualne, socialne, družbene in psihološke rezerve, sposobnosti, zmožnosti in vire (Dimovski, Penger Peterlin, 2009: 118).

Razvoj optimizma – optimizem vključuje pričakovanja o pozitivnih rezultatih zunanjih, začasnih in specifičnih vzrokih za pojasnjevanje slabih ali negativnih dogodkov ter notranjih, stabilnih in globalnih vzrokih za pojasnjevanje dobrih ali pozitivnih dogodkov. Optimisti izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnosti ob soočanju z ovirami in težavami. Osebnostne napake in nazadovanja zaznavajo kotčasne in doživljajo tako fizično kot psihično okrepitev. Zaradi svojih prilagoditvenih stikov ljudje, ki izkazujejo realistični optimizem, bolj verjetno ohranijo zavezanost, zadovoljstvo, zagnanost, se čutijo opolnomočene in se redkeje poslužujejo strategije umika.

Naloga avtentičnega vodje je dvigniti raven optimizma. Vodje, ki razumejo čustva, sodelavce uspešnejše motivirajo za delo (Dimovski, Penger Peterlin, 2009: 119).

4 Motivirana ekipa premika meje svojih ciljev

4.1 Zakaj ljudje delajo?

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in jih vlaga v fizične in psihične napore. Mnogim se zdi vprašanje povsem preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Po logiki takšnega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, niti delo, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Zato ni treba hlastati za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo, odkrili večino poglobitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Tako so na primer ob prisili, v strahu ali v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik, 1998: 155).

Kot piše Lipičnik, menedžerji v organizacijah ugotavljajo:

- da nekateri delavci delajo raje po svoje kakor po njihovih navodilih,
- da imajo nekateri delavci veliko idej za izboljšanje organizacije in vodenja,
- da nekatere delavce ponavljajoče se delo dolgočasi,
- da posamezni delavci kar nenadoma postanejo neproduktivni, ker jih nihče ali nič ne spodbuja k delu,
- da nekateri ne želijo delati za svoje »neorganizirane« vodje,
- da nekateri delavci niso zadovoljni z delom, ker ne vidijo končnih rezultatov svojega dela,
- da nekateri na delo zamujajo in z njega odhajajo predčasno,
- da delavci zahtevajo, da jih kdo posluša, če imajo probleme ali predloge za izboljšanje proizvodnje,
- da so nekateri delavci nezadovoljni, če delajo s slabim orodjem ali s slabo opremo,
- da si delavci želijo raznoliko delo itd.

Če bi v organizacijah znali odgovoriti na vsa naštetá in še druga podobna vprašanja, bi lahko pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije močno povečali. Povečalo bi se tudi zadovoljstvo delavcev, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več truda.

4.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo, in motivacijski modeli

Razlike med posamezniki – vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1998: 162).

Lastnosti dela – so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik 1998: 163).

Organizacijska praksa – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd.), z nagradami pa definiramo npr. bonitete ali provizije, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998: 163).

Kot opisuje Lipičnik v svoji knjigi, so glavni motivacijski modeli:

- pričakovanje,
- enakost,
- pravičnost.

Pričakovanje nas motivira in cilj je dosežen, če se pričakovanje uresniči. Enakost je prav tako zelo pomembna, saj delavci pričakujejo, da bodo od podjetja toliko dobili, kolikor so vanj vložili. Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki.

4.3 Uspešnost na delovnem mestu

Ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti sta praviloma dva procesa, ki ju je mogoče obravnavati tudi ločeno. Pri ugotavljanju gre za to, da bi ugotovili, kakšni rezultati so bili pri delu doseženi, pri ocenjevanju pa zato, da bi ugotovili, ali naj delavca nagradimo ali kaznujemo. Pri ugotavljanju uspešnosti delavcev dejansko zbiramo podatke o dosežkih, vedenju in vseh drugih načinih reagiranja, ki pomagajo pri ocenjevanju doseženega. Ugotovljena uspešnost pomaga menedžerju pri pogovoru z delavcem, kako njegovo delovno uspešnost še povečati. Lahko se pogovarjata o vzrokih in razlogih za nastali položaj. Ocenjevanje uspešnosti pa je navadno namenjeno posledicam, ki jih delavci občutijo pri svojih plačah. Mnogi v organizacijah se ne sprašujejo, kaj ocenjevati in kako, ampak kdo koga lahko ocenjuje. Vprašanje temelji na nezaupanju, ki ga gojijo predvsem ocenjevani do ocenjevalcev. Gre za vprašanje, ali lahko presoja mojo uspešnost tisti, ki sam ne bi mogel narediti bolje, ki ne ve, kaj je sploh treba narediti, in kar je še huje – ali ocenjevalec ne bo našel česa,

kar bi uporabil, da bo na sodelavca lahko stresel ves srd, ki ga tako ali tako goji do njega (Lipičnik 1998: 107).

Sistem merjenja uspešnosti – za ocenjevalne lestvice in sisteme primerjanja velja, da ocenjevanje uspešnosti pogosto temelji na preveč ohlapnih kriterijih in je preveč splošno, posebno pri sistemih primerjanja. Zato so se pojavile trditve, da je treba zapis o vedenju, ki naj služi za ocenjevanje uspešnosti, sestaviti iz konkurenčnih načinov vedenja pri določenem delu. Seznam teh načinov vedenja se imenuje označevalna lista. Pri tem gre za sistem, ki je za ocenjevalca razmeroma preprost, za sestavljavca pa nekoliko bolj zapleten. Od ocenjevalca ne zahtevamo, da sam oceni uspešnost, temveč da presodi, katera napisana trditev ustreza kandidatu.

Omenili bomo **označevalno listino svobodne izbire**. To so sezname različnih trditev, ocenjevalec pa mora označiti tisto trditev, ki ustreza lastnostim človeka, katerega uspešnost ocenjuje. V povsem preprostih izvedbah vsaka pozitivna trditev, to je takšna trditev, s katero je označeno zaželeno vedenje, prinaša kandidatu eno točko. Pri ponderiranih listinah pa ima vsaka trditev glede na svojo težo, ki jo ima za uspešnost posameznika pri delu, vnaprej določeno število točk. Uspešnost posameznika je tolikšna, kolikor točk mu je ocenjevalec dodelil s svojo izbiro trditev. Za določanje teže posamezne trditve na označevalnih listinah je potrebna vrsta aktivnosti. Zato je priprava takšnih listin razmeroma zamudna in zapletena (Lipičnik 1998: 110).

Počasna in nespretna	1,3
Nespretna, ko sprejema naročilo	2,2
Če se mudi, je zmedena	2,6
Ne dela več, kot je nujno potrebno	3,6
Dela postopno in metodično	3,9
Čista po zunanosti in pri delu	5,7
Vedre narave, gostje je ne dolgočasijo	6,1

Tabela 1: Primer ponderirane označevalne listine za ocenjevanje uspešnosti natakarice (Lipičnik 1998: 110)

4.4 Nagrajevanje

Z nagrajevanjem in sistemskim nagrajevanjem se danes ukvarja mnogo strokovnjakov in nestrokovnjakov. Pri nagrajevanju se večinoma srečujemo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo v organizaciji. Nagrade običajno delimo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa vključuje tudi filozofijo, strategijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih uporablja organizacija za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade, ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celotni sistem nagrajevanja.

Poleg tega vključuje tudi nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik 1998: 191).

Navsezadnje vsi delamo za to, da nekaj zaslužimo. In običajno je ravno zaslužek tisti, ki najbolj motivira zaposlene, saj doprinese h kvaliteti njihovega življenja. Velikokrat pa se nam zdi, da ljudje neke pohvale oziroma dobre besede sploh ne dojemamo kot nagrado, a vseeno nam prinese nasmešek na obraz ter dobro voljo, saj je naše delo opaženo in cenjeno.

Denarna oblika – ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. To je močan, vendar ne edini motivator. Denar vsekakor motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Ali finančne nagrade ljudi motivirajo? Odgovor je pritrdilen za tiste ljudi, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo prejeli ustrezno finančno nagrado. Vendar je veliko ljudi, ki delajo, ne da bi pričakovali nagrade, včasih ne pričakujejo niti zahvale. Nagrade lahko delujejo kot (Lipičnik 1998: 199):

- cilj – tako deluje takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali;
- instrument – gre za primere, ko z denarjem lahko izzovemo pri ljudeh različne aktivnosti. Čim več boste ponudili, tem uspešnejši boste pri tem;
- simbol – količina denarja, ki ga imajo nekateri ljudje, zanje pomeni prestiž, simbol moči, ki jo nedvomno imajo, saj z denarjem lahko kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo;
- vajeti – z denarjem je mogoče držati ljudi tudi na vajetih. Pogoji za to je, da imajo ljudje, s katerimi bi tako ravnali, malo denarja in da je njihovo delo popolnoma odvisno od tistega, ki bi si kaj takega domislil.

Seveda pa je nagrajevanje možno le v primerih, ko podjetje dobro posluje. Za dobro poslovanje je potrebno zastaviti cilje in jih doseči. Ob izpolnjenih pogojih pa je edino dobro, da se zasluge za dosežene in presežene cilje podeli, saj se zaposlene le na tak način lahko motivira, da vedo, zakaj delajo.

V okviru denarnih nagrad je potrebno izpostaviti predvsem različne denarne stimulacije, ki v praksi največkrat izvirajo iz internih definiranih dodatnih odstotkov glede na osnovno plačo zaposlenega. Priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan zgolj na uspešnost posameznika. Razmerje med fiksnim in variabilnim delom plače, ki je zelo ugodno, je 70 : 30. V tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, pa je to razmerje največkrat ravno obrnjeno, in sicer je pogosto kar 50–70 % plače vezane zgolj na uspešnost in učinkovitost (Mihalič, 2006: 217).

Nedenarna oblika – danes imajo vedno večjo vlogo tudi nenedenarne nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih (Mihalič, 2006: 216):

- napotitve na izobraževanja, usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanja zaupanja,

- omogočanje večjih izzivov pri delu,
- različne simbolne nagrade.

Bonitete – tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih. Običajno se uporabljajo pri nagrajevanju vodilnih ter ključnih zaposlenih (Mihalič, 2006: 217):

- službeni avto,
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični zdravniški pregled,
- plačilo športnih aktivnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu,
- druge oblike bonitet.

Prav vse vrste nadenarnih oblik imajo zelo veliko vlogo, predvsem bonitete dajejo imetniku velik motiv ter občutek pomembnosti in pripadnosti podjetju. Možnost izobraževanja je tudi vedno dobrodošla, saj višja izobrazba pomeni več znanja, več zaupanja, napredovanje in posledično višjo plačo.

4.5 Vzpodbujanje, navduševanje in motiviranje

V okviru nagrajevanja zaposlenih za dobro in predvsem za nadpovprečno opravljeno delo ter pridobivanje in aplikacijo kompetenc ne smemo pozabiti na permanentno motiviranje zaposlenih s stalnim navduševanjem in vzpodbujanjem pri delu, čestitanjem za dosežke ter z dajanjem podpore, izkazovanjem zaupanja in izražanjem pohvale pri opravljanju del in nalog. Slednje je namreč izjemno učinkovito in celo bolj potrebno ter s strani zaposlenih pogosto tudi veliko bolj zaželeno kot na primer nagrajevanje z dvema dnevnoma prostih dni.

V kontekstu navduševanja, vzpodbujanja, dajanja podpore in pohvale velja pravilo, da je te pristope potrebno izvajati na vseh zaposlenih. Vodje včasih menijo, da odrasli ne potrebujejo pohval, da jih ni potrebno navduševati za delo in podobno, kar je popolnoma zmotno prepričanje. Dejstvo je, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo, vsak bo ob tem delal bolje in z večjim veseljem. Najpogosteje delamo napako pri sodelavcih, ki kažejo najvišjo stopnjo navdušenja pri delu, in jih zato ne motiviramo, saj morda dajejo vtis, da ne potrebujejo dodatne vzpodbude in pohvale. Tak vtis je zavajajoč, saj se pogosto zgodi, da tak delavec ob izostanku pohval in nagrad naenkrat odpove. Prav tako se v praksi pogosto dela napaka pri sodelavcih, ki izkazujejo nižje stopnje kvalitete dela in imajo manj izražene kompetence. Tudi tovrstne sodelavce je potrebno ob vsakokratnem dosežku, čeprav manjšem, pohvaliti in jih permanentno navduševati za delo ter jim dajati podporo, saj jih bomo ravno na ta način vzpodbudili k večjim uspehom (Mihalič, 2006: 218).

4.6 Hvaljenje in grajanje

Zlato pravilo je, da sodelavce vedno hvalimo in nagrajujemo javno pred drugimi sodelavci, medtem ko jih grajamo in kaznujemo vedno le na štiri oči. V praksi pa je to žal pogosto ravno obratno. Zavedati se moramo, da z javno pohvalo enega sodelavca obenem vzpodbudimo in motiviramo tudi vse ostale ter jim pokažemo

zglede, ki je zaželen in zato posledično nagrajen. Seveda pa moramo tudi javno pohvalo izvesti na način, ki ne bo povzročil zavisti s strani drugih sodelavcev.

Grajanje oziroma kritiziranje mora biti prav tako izvedeno premišljeno in korektno ter predvsem ne vpričo drugih zaposlenih. Vse preveč vodij namreč živi v veliki iluziji, da z javnim grajanjem sodelavce utrjuje in vzpostavlja avtoriteto. Dejstvo pa je, da vodja s takim ravnanjem kaže le svoje nepoznavanje poslovnega komuniciranja in vodenja v splošnem. Zavedati se moramo da javno grajanje sodelavca s strani neposrednega vodje vsem ostalim sodelavcem sporoča precej slabega o vodji in ne o sodelavcu. Vsako kritiziranje sodelavca mora biti torej izvedeno diskretno in predvsem spoštljivo. Predvsem si neposredni vodja ne sme dovoliti nikakršnega dvigovanja glasu nad sodelavcem, kar je žal prepogosto v organizacijah. Z vpitjem na sodelavca namreč ne bomo izvedli le psihičnega nasilja na delovnem mestu, temveč bomo pri svojem sodelavcu izgubili tudi vse njegovo spoštovanje. Hvaliti in kritizirati smemo le delo in dejanja zaposlenega oziroma način njegovega odzivanja, nikakor pa ne smemo hvaliti ali grajati osebnosti delavca ali njegovih lastnosti in sposobnosti (Mihalič, 2006: 219).

5 Analiza ankete

5.1 Cilji in namen raziskave

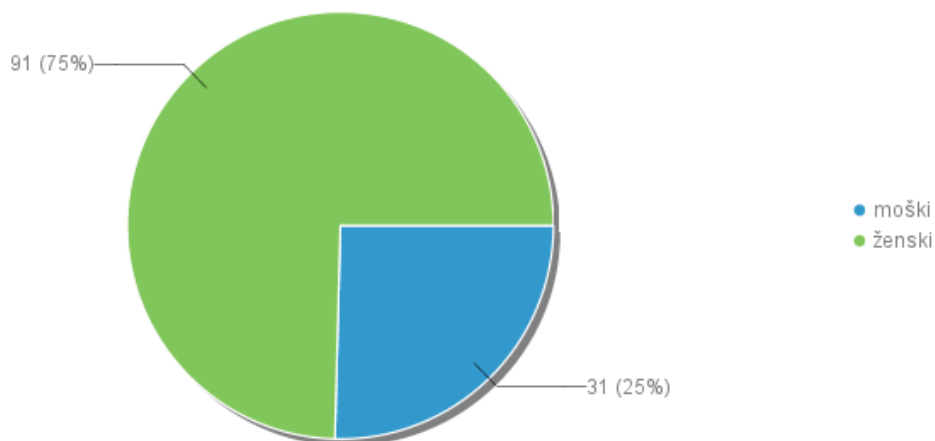
Izdelali bomo spletno anketo in pridobili vsaj 100 anonimnih anketirancev. Skozi vprašanja bomo poskušali skozi njihove oči videti njihove nadrejene. Zanima nas predvsem, kakšno se jim zdi vodenje v podjetju, kaj se jim zdi pomembno, kvaliteta komuniciranja v podjetju, načini motiviranja ipd. V literaturi je kar veliko napisanega o samem načinu vodenja in o lastnostih, ki jih mora imeti vodja, zato nas zanima, kako se vodje držijo teoretičnih tehnik, koliko znajo obdržati zdrav duh v ekipi, motiviranost in usklajenost. Pregledali bomo odgovore ter jih primerjali z raziskavami, objavljenimi v literaturi.

V naprej pripravljena anketa se je nahajala na spletni strani <http://fluidsurveys.si/surveys/janez-tolar/vodja-in-njegova-ekipa-v-podje/> od 30. 5. 2011 do 14. 6. 2011. V anketi je sodelovalo 122 anketirancev.

5.2 Predstavitev rezultatov raziskave

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave.

1. Spol

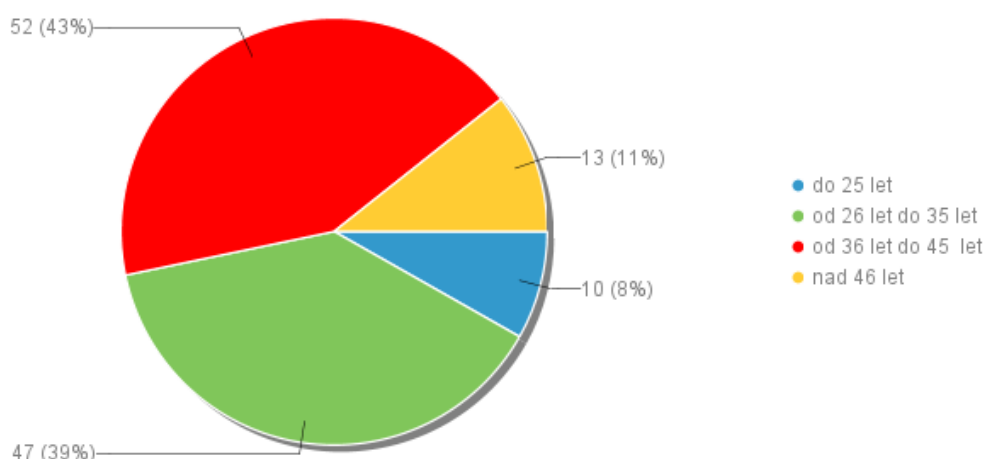


Graf 1: Spol anketiranih oseb

Iz grafa je razvidno, da smo prejeli 122 anket, pri čemer je bilo 75 % vprašanih ženskega in 25 % moškega spola. Prejeli smo zadovoljivo število anketirancev. Vidimo, da je predstavnic ženskega spola veliko več, vendar verjamemo, da to ne

vpliva na rezultate, saj ženski spol vsakodnevno izkazuje svoje sposobnosti na delovnih mestih in lahko enakovredno z moškimi pridobiva svoj položaj in zaupanje nadrejenih.

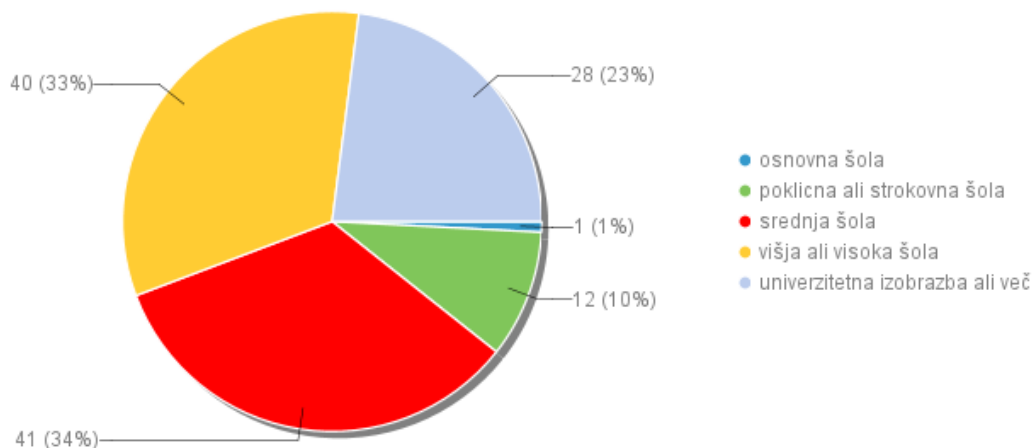
2. Starost



Graf 2: Starostna skupina

Pri drugem vprašanju smo želeli ugotoviti starost zaposlenih in na podlagi tega tudi okvirno število let njihovih delovnih izkušenj. Veseli nas, da je več kot polovica anketirancev starih od 36 do 45 let, saj imajo že vsaj nekje 10–25 let delovnih izkušenj. Kakovostno so na višku svoje moči in imajo izdelane ambicije. Predvidevamo, da so opravljali različna dela. Drugi najštevilčnejši pa so stari od 26 do 35 let. Ti ljudje imajo lahko tudi že bogate izkušnje, lahko pa so pred kratkim končali študij in so se ravno zaposlili. Tudi njihovo mnenje je zagotovo zanimivo, saj imajo na eni strani pričakovanja iz časa študija, na drugi strani pa potem realno stanje na svojem delovnem mestu in svojega prvega vodjo v službi.

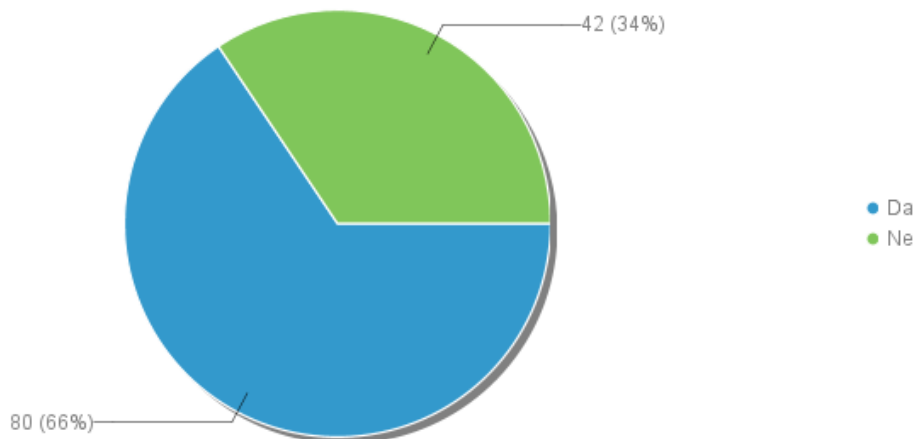
3. Izobrazba



Graf 3: Izobrazba

Zopet imamo dve zelo močni skupini, saj skupaj predstavljata 81-odstotni delež odgovorov. Predpostavljali smo, da bo veliko anketirancev imelo zaključeno srednjo šolo. Izobrazbena struktura bo nedvomno pripomogla k dobrim rezultatom, saj imajo določeno znanje o vodenju in tudi svoja pričakovanja, tako da lažje oblikujejo mišljenje o svojem šefu. Poleg tega vidijo nadrejene svojih šefov, ki so mogoče manj človeški in zahtevnejši. Večinoma so torej anketiranci ljudje iz prakse, ljudje, ki znajo poprijeti za delo in ga tudi obvladajo. V vsakem delovnem okolju lahko opazimo sodelavce, prijatelje, ki so pridni kot mravljica, vendar nekateri na žalost neopaženi. Preseneča pa nas tudi, koliko višje in univerzitetno izobraženih je odgovorilo na anketo in to nas prav veseli, saj verjamemo, da so nekateri tudi sami vodje, da vedo, kakšno delo je to, zato lahko še bolj realno ocenjujejo svojega nadrejenega.

4. Ali imate po vašem mnenju dovolj visok položaj v delovni ekipi?

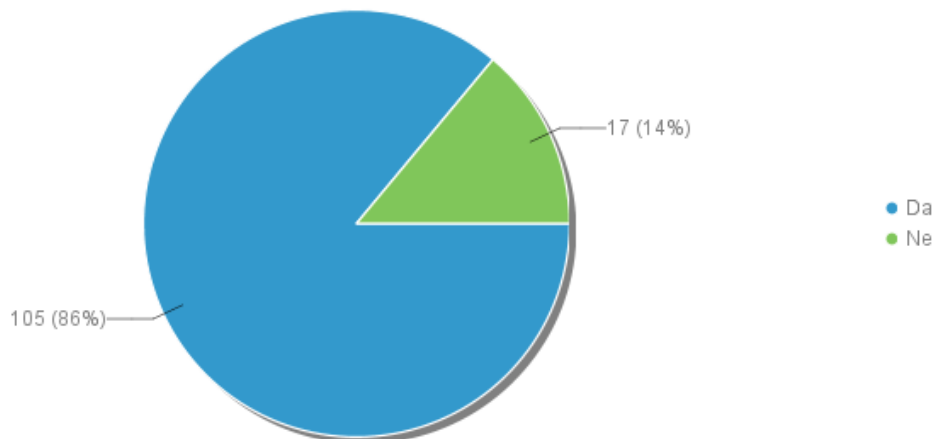


Graf 4: Zadovoljstvo s položajem v delovni ekipi

Prvo vprašanje, ki se navezuje na službo, smo postavili bolj splošno, da na samem začetku vidimo, koliko so ljudje zadovoljni s svojim delovnim mestom, koliko jih vodje opazijo in po potrebi pohvalijo ali nagradijo. Pri tem vprašanju je potrebno upoštevati tudi različna pričakovanja in samopodobo vprašanih.

Kar 66 % ljudi je zadovoljnih s svojim položajem, kar je bilo pričakovano in smo takega rezultata tudi veseli. Ne bi bilo ravno enostavno, če bi bili rezultati ravno obrnjeni, saj verjamemo, da ni enostavno hoditi v službo s sklonjeno glavo, saj to zelo vpliva na odnos in kvaliteto dela. Že to, da 42 zaposlenih ni zadovoljnih s svojim položajem, je zadosti zgovoren podatek. Verjetno bodo tisti, ki so zadovoljni, tudi bolje ocenili vodjo.

5. Imate občutek, da vam nadrejeni zaupa?

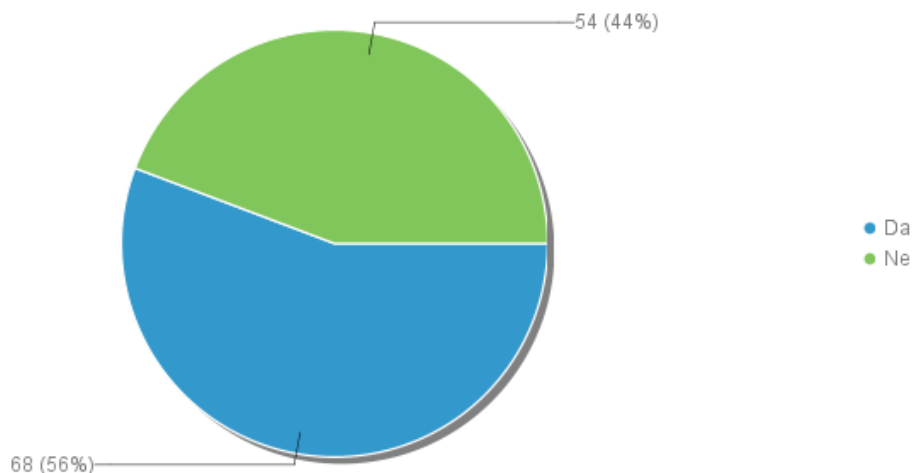


Graf 5: Ali anketirancem nadrejeni zaupa?

Zaupanje je temelj vsega. In ta rezultat je še kako zgovoren. Prav veseli smo, da ima toliko zaposlenih dober, pravi občutek, da jim vodje zaupajo, da verjamejo vanje in njihovo delo.

Kot zanimivost smo pregledali in primerjali rezultate še iz prejšnjega vprašanja in ugotovili, da kar 31 anketirancev od 42, ki s svojim položajem na delovnem mestu niso zadovoljni, verjame, da jim nadrejeni zaupa. To lahko povežemo s predpostavko, da so zaposleni za svoja delovna mesta strokovno usposobljeni, da verjamejo v svoje delo, saj šele ko človek verjame v svoje delo, lahko pričakuje in pridobiva zaupanje drugih. Če jim nadrejeni zaupajo, lahko rečemo, da so zadovoljni z njihovim delom, saj dosegajo cilje, ki jih imajo na svojem delovnem mestu.

6. Vaš vodja zna razporejati moč in delo na delovnem mestu?



Graf 6: Ali vodje znajo razporejati moč na delovnem mestu?

Rezultati kažejo, da samo 56 % anketiranih trdi, da njihovi vodje dobro razporejajo moč in delo.

Delitev moči smo opisali v teoriji, in sicer da s pravilno razporeditvijo moči, posledično vpliva in kontrole med sodelavce vodja vzpodbudi sodelavce k razmišljanju, zastavljanju ciljev in odločanju. S tem se krepi tudi razvoj posameznika in njegovo zaupanje v samega sebe in delo, ki ga opravlja.

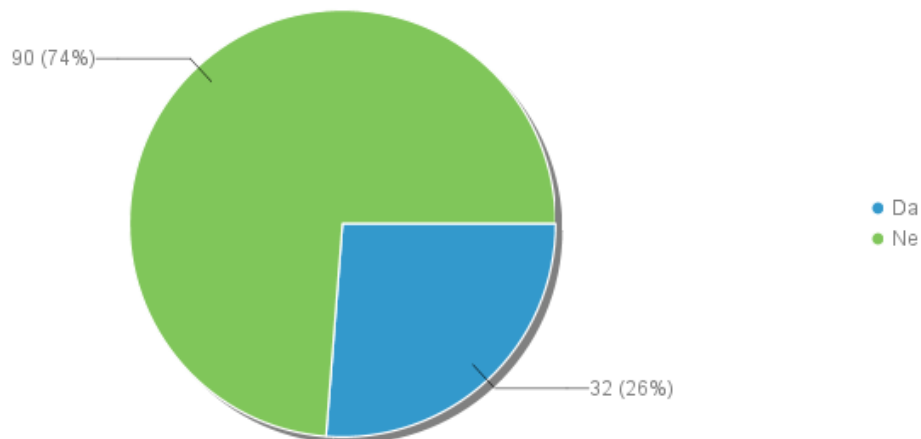
Podobno je z razporejanjem dela ali delegiranjem. Tudi s tem ko uslužbenec dobi neko nalogo in jo lahko dobro opravi, pridobi samozavest, posledično pridobiva moč in se uči sprejemati odločitve.

Pri tem vprašanju lahko rečemo, da je v slovenskih podjetjih še veliko rezerve, ne moremo reči, da so rezultati ravno uspešni. Mnenje kar 44 % zaposlenih, da njihovi vodje tega dela ne opravljajo ravno najbolje, ni ravno zavirljiv podatek.

Iz našega praktičnega in vsakdanjega vidika lahko ugotavljamo, da velikokrat pridni sodelavci bodisi niso opaženi oziroma vodjem nekako niso simpatični. Spet po drugi strani nekateri sodelavci niso toliko pridni kot prvi, vendar svoje delo, kar so ga opravili, znajo pokazati, poudarjajo vsako malenkost, ki so jo naredili, in tako v očeh vodje pridobijo neko zaupanje oziroma občutek, da so odlični. Velikokrat na žalost ti drugi pridobivajo na položaju in moči, medtem ko so prvi tihi in preobremenjeni z delom, ki ga pridno opravljajo.

Iz tega lahko sklepamo, da vodje premalo poznajo delo svojih podrejenih, saj če vodja njihovo delo pozna, ga zna enakomerno razporejati. Lahko rečemo, da tisti, ki njihovo delo pozna, točno ve, koliko časa in znanja kakšno delo vzame, posledično takoj vidi, kdo odstopa v pozitivnem in kdo v negativnem smislu. Le tako pa lahko enakomerno razporeja moč med sodelavce.

7. Na vaše osebne vrednote se nadrejeni požvižga.



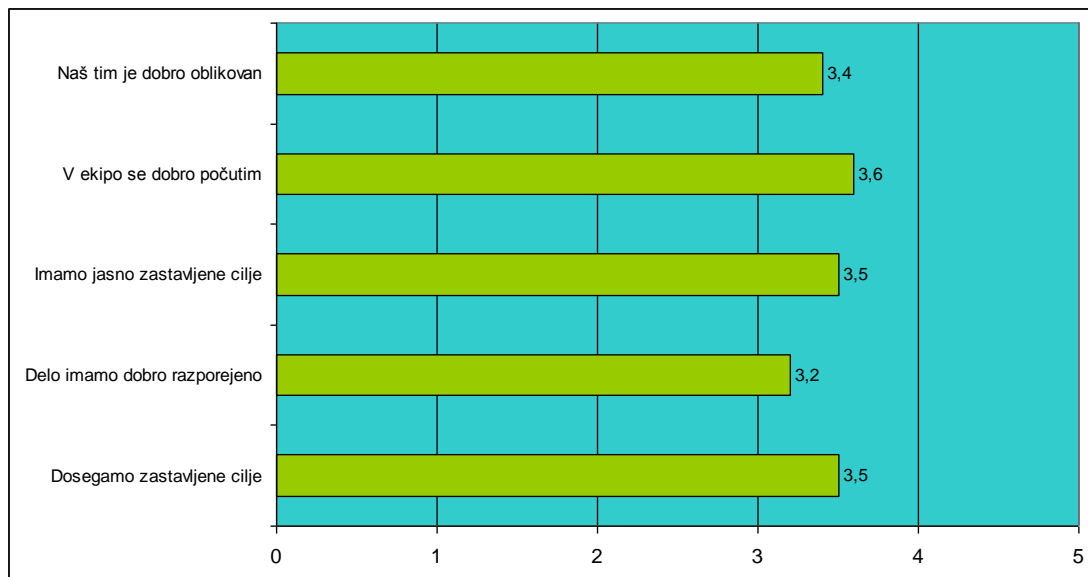
Graf 7: Upoštevanje osebnih vrednot

Rezultat te trditve je dokaj uspešen.

Vodja mora upoštevati vrednote zaposlenih in vrednote podjetja ter jih usklajevati, da delo poteka nemoteno. Kot smo že opisali, se v nasprotnem primeru lahko znajdejo delavci s svojimi vrednotami na eni strani in podjetje s svojimi na drugi strani. Usklajevanje vrednot je zato nujno potrebno za dobro podjetja in ne le posameznika, saj posameznik ob upoštevanju njegovih vrednot lažje sprejme tudi vrednote podjetja.

Rezerve so predvsem v sproščnem pogovarjanju in prilagajanju drug drugemu. Slabo pa na take situacije vplivata zaletavost in nefleksibilnost vseh vpletenih.

8. Spodaj opisane trditve se nanašajo na delo v vaši ekipi v podjetju, v katerem ste zaposleni.



Graf 8: Delo v ekipi

Pri tem vprašanju smo upoštevali, da pomeni:

- 1 – sploh ne drži,
- 2 – delno ne drži,
- 3 – drži,
- 4 – delno drži,
- 5 – popolnoma drži.

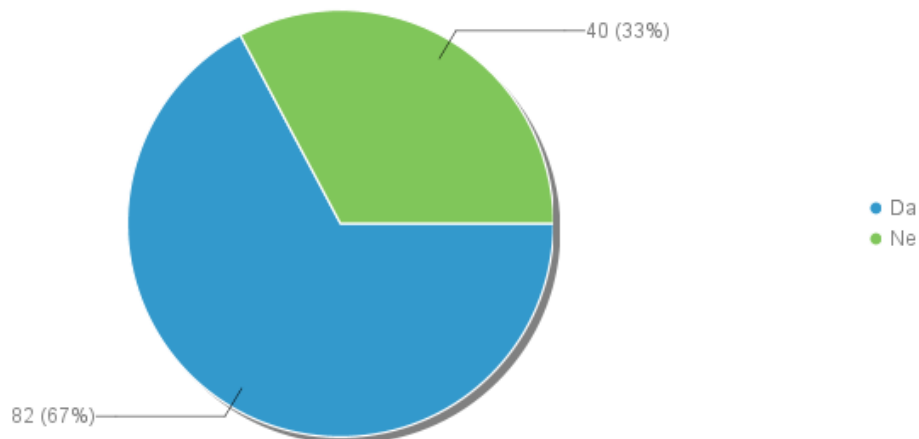
Pomembna naloga vodje je, da svojo ekipo oblikuje. To je ena od prvih nalog vsakega, ki želi voditi ekipo. Rezultati kar vzpodbudni, zato lahko rečemo, da je prvi del naloge vodje dobro opravljen.

Da ekipa dobro deluje, se morajo zaposleni dobro počutiti. To je zagotovo tudi posledica dobre ekipe, saj ljudje ki nas obkrožajo, še kako vplivajo na naše delo in počutje. Težko je priti do cilja, če ne vemo, kaj je cilj, zato je osnova, da vodja to jasno pove ter pokaže pot do njega. Identični rezultati pri tretji in peti trditvi kar potrjuje teorijo – če imamo zastavljene cilje, jih lažje dosežemo.

Kot je videti, pa so še rezerve pri razporejanju dela. Vprašanje smo še enkrat zastavili, vendar v drugačni obliki kot pri šestem vprašanju. Rezultati so malo boljši, vendar verjamemo, da se na tem področju še marsikaj lahko postori s predpostavko, da vodja pozna delo svojih sodelavcev.

V celoti lahko rečemo, da so trditve nagnjene v pozitivno smer, kar pelje k ugotovitvam, da so slovenska podjetja kar dobro oblikovana, saj na to kaže tudi dobro počutje in doseganje ciljev.

9. Vodstvo prisluhne vašim besedam, kadar želite izraziti mnenje?

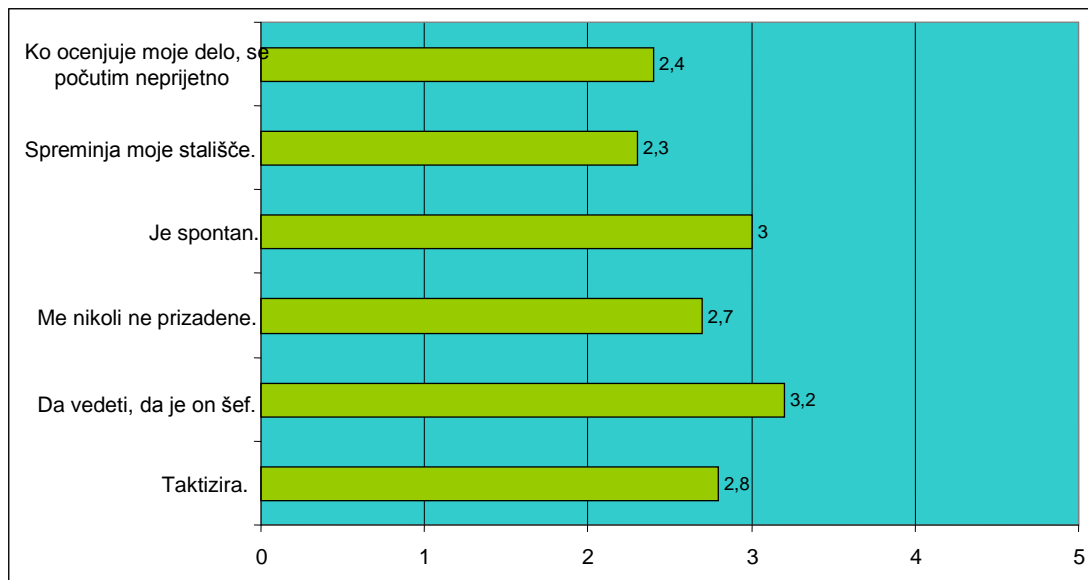


Graf 9: Upoštevanje mnenja

Kot smo omenili pri demokratičnem komuniciranju, mora biti komuniciranje dvostransko, od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor, zato smo pri tem vprašanju nekako želeli ugotoviti demokratičnost komuniciranja v naših podjetjih. Dokaj zadovoljni smo lahko s temi rezultati. Verjamemo, da je komuniciranje lahko še marsikje enostransko, ampak tak način bo treba slej ko prej zamenjati, saj je od tega odvisen tudi moštveni duh, posledično pa tudi uresničitve zastavljenih ciljev.

V praksi velikokrat vidimo tudi nezadovoljne delavce, ki za spremembe v podjetju ne storijo ničesar razen to, da o tem tožijo svojim prijateljem. Razlogi za to so lahko tudi bojazen pred posledicami, saj se nekateri svojih vodij pretirano bojijo, kar pa ne vpliva ravno najbolje na samo ekipo.

10. Trditve se nanašajo na način komuniciranja med vami in vašimi nadrejenimi.



Graf 10: Komuniciranje

Pri tem vprašanju smo upoštevali, da pomeni:

- 1 – sploh ne drži,
- 2 – delno ne drži,
- 3 – drži,
- 4 – delno drži,
- 5 – popolnoma drži.

Zaposleni se večinoma ne bojijo ocenjevanja, kar nam lahko daje vedeti, da čutijo, da so svoje delo opravili korektno. Uslužbenec delo mora narediti dobro, važno pa je tudi, da se to pravilno oceni. Ocenjevanje je lahko torej eno dobro orodje za ugotavljanje uspešnosti, ki ga uslužbenci jemljejo na pozitiven način.

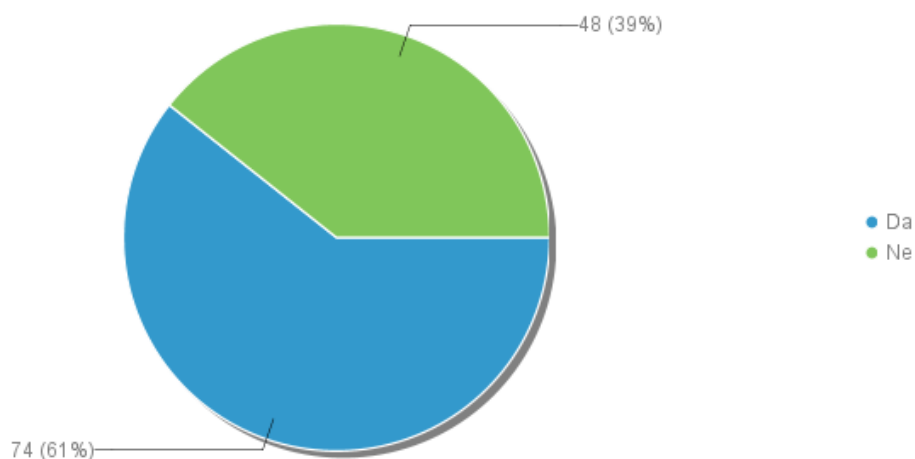
Tako stališča kot vrednote so vedno različna. Treba jih je usklajevati. Srednja vrednost 2,3 nam pokaže, da vodje sprejemajo njihova stališča, kar zopet pokaže demokratičnost komuniciranja, in rezultati so skoraj enaki kot pri devetem vprašanju, kar nas veseli.

Avtentični vodja je spontan, verjame v zgodbo podjetja in z njo pritegne svojo ekipo. Odgovori so nekoliko razdeljeni, srednja vrednost je enaka 3. Lahko tudi zaradi tega, ker nekateri vodilni ne verjamejo v svoje delo, ga pač opravljajo iz dneva v dan. Mislimo, da lahko to trditev primerjamo z zadnjo, kjer je omenjeno taktiziranje. Kot včasih rečemo, se vodja obnaša, kakor veter zapiha, ko njegov nadrejeni nekaj pove drugače, naš vodja takoj spremeni mnenje, ki ga je pred tem zagovarjal. Nekateri ocenjujejo to kot pravi način za pridobivanje položaja. Verjamemo pa, da je tista prava pot spontana pot, v katero verjamemo in z njo navdušimo tudi druge. Pri nepravilnem komuniciranju se posamezniki pogosto počutijo prizadete. Anketa je pokazala, da je vodij, ki ne znajo ustrezno komunicirati, precej, skoraj polovica. V kolikor so težave zaradi neuresničenih ciljev, smo prepričani, da je veliko boljše, da na

dostojen način vodja še enkrat razloži, kaj je cilj in po kakšni poti do njega, kot pa da neprijetno užali sodelavca. Na osebno raven pa se nikakor ne sme spustiti z žaljivkami, saj to ni ustrezno vedenje vodje.

Kar nekaj vodij pa kot zgloda še vedno pokaže, kdo je šef. Ne vzemimo tega negativno, pravilno je, da vodja ne izpusti vaje, da zaposleni vedo, po kom se ravnati in koga poslušati. Predpostavka pa je seveda zgleden vodja, ki pozna moč komunikacije in bogastvo svoje ekipe.

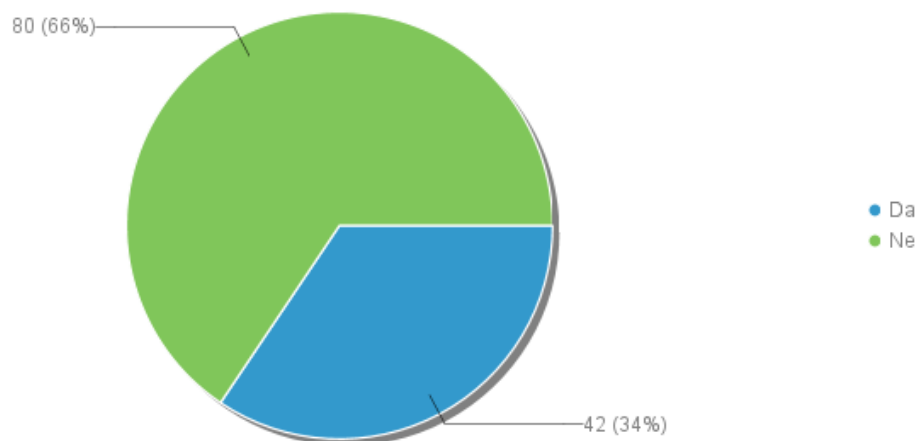
11. Ste na delovnem mestu motivirani?



Graf 11: Motiviranje

Biti motiviran je ena glavnih prednosti, ki nas pripelje do realizacije zadanih nalog. Običajno je glavni motivator denar, ni pa nujno. Kakšni so motivi, bomo ugotavljali v nadaljevanju. Vsekakor pa lahko rečemo, da je motiviranje povezano z zadovoljevanjem človekovih potreb, se pravi z osebno potjo do cilja, ki jo ima vsak posameznik, in da je človek motiviran, če v delu vidi pot do cilja in mu delo prinaša viden napredek. Tak rezultat nam da vedeti, da so še vedno rezerve, kar se tiče storilnosti, ljudje so vsekakor pripravljeni delati, le vzpodbuditi jih je treba oziroma motivirati, z denarjem, pripadnostjo, aktivnim sodelovanjem, upoštevanjem ipd.

12. Se vam splača potruditi na delu, saj ste za svoj trud primerno nagrajeni?



Graf 12: Trud in nagrajevanje

Tudi to vprašanje je vezano na motivacijo, le malo bolj osredotočeno je na nagrade. Kot vidimo, je to do sedaj še največja luknja, ki smo jo ugotovili. Kar 66 % ljudi meni, da niso ustrezno nagrajeni za delo, ki ga opravijo. Seveda je v človeku stalno želja po nečemu več, po še večjih nagradah, vendar je takšen odstotek zadosti zgovoren podatek, da ljudje niso ustrezno nagrajeni za svoje delo.

Iz tega rezultata v primerjavi s prejšnjim vidimo tudi, da vseh ne motivirajo nagrade, saj je motiviranih uslužbencev bistveno več kot dobro nagrajenih.

Zanimivo je tudi, da se ljudje pretežno počutijo zadosti cenjeno s strani vodij, da imajo zase ustrezne položaje, da vodje upoštevajo njihova mnenja, a očitno jih žal ne nagrajujejo, kar je bistvenega pomena pri samem smislu dela.

13. Prosimo naštejte vsaj štiri vrste nagrad (materialnih in nematerialnih), poleg denarnih, ki jih za svoj trud prejmete.

	Število anketirancev	Odstotek
Nič	28	23 %
Pohvala	46	38 %
Drugo	48	39 %

Tabela 2: Vrste nagrad

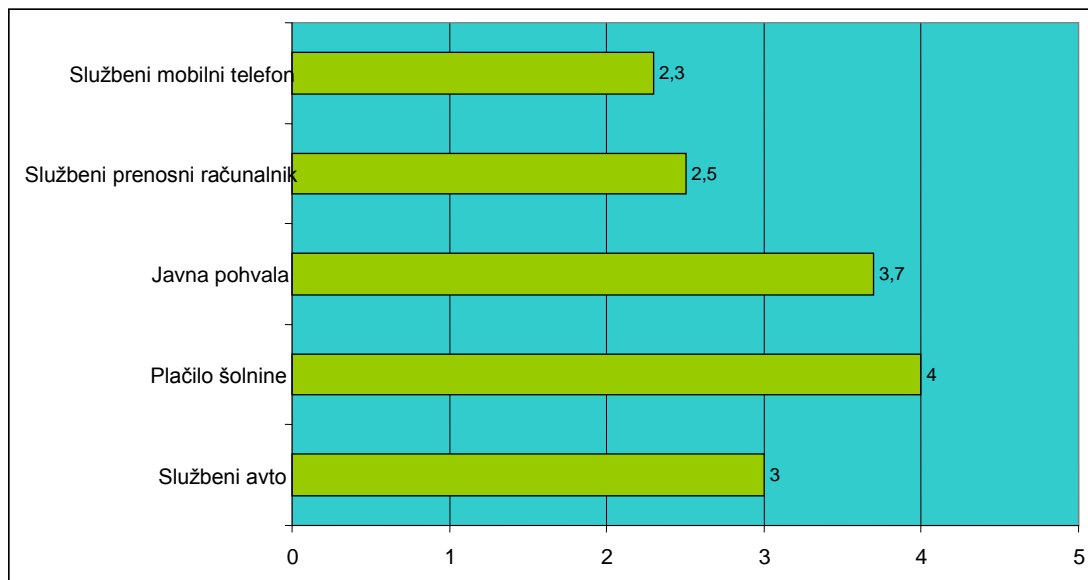
To vprašanje smo namenoma pustili odprto, svobodno za anketirance. Cilj tega vprašanja je bil izvedeti, koliko jih ne dobi nagrad, koliko jih za nagrado dobi vsaj pohvalo in pod drugo ugotoviti, kaj vse imajo ljudje za nagrado.

Kot vidimo iz tabele, 23 % vprašanih pravi, da nagrad ne prejemajo. Veseli pa smo, da je 38 % anketirancev omenilo vsaj pohvalo. Pod drugo pa je kar zanimivo razbirati, kaj vse vzamejo zaposleni kod pohvalo. Našteli bomo nekaj najbolj zanimivih:

- potovanje na šolanje, plačilo magisterija, delo od doma,
- ura, izleti,
- oprema za delo,
- novoletna večerja,
- darilo za rojstni dan,
- spoštovanje,
- popusti na izdelke,
- predčasni odhod,
- delavec meseca, delavec leta, nagrada zaradi nekoriščenja bolniškega dopusta,
- izbira sodelavcev, izbira dela pri projektu,
- učni uspehi učencev, risbe in druge oblike izkazovanja naklonjenosti,
- sadje, kava, čaj.

Kot vidimo, so nagrade skromne, nekatere pa tudi kar zajetne, predvsem pa zanimive. Verjetno vsak vodja dobi kakšno enostavno idejo in možnost za nagrado svojim zaposlenim.

14. Kako se vam zdijo pomembne spodnje oblike nagrajevanja?



Graf 13: Oblike nagrajevanja

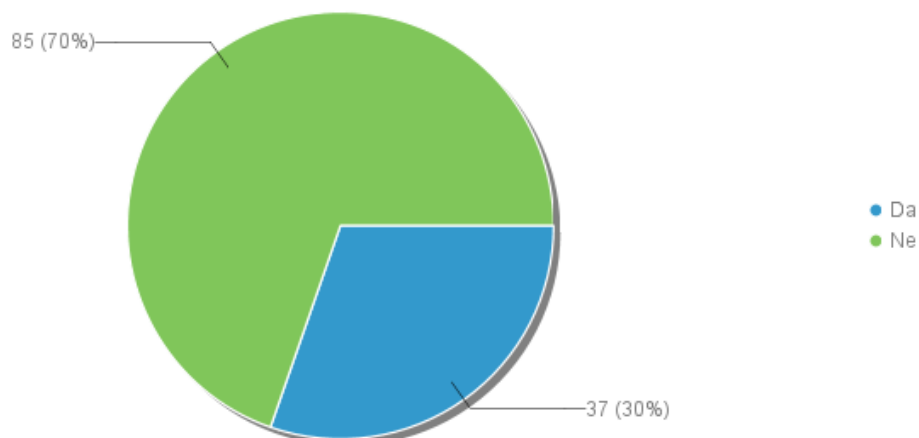
Pri tem vprašanju smo upoštevali, da pomeni:

- 1 – nič,
- 2 – malo,
- 3 – srednje,
- 4 – veliko,
- 5 – največ.

Prav zanimivo je ugotavljati, kaj poleg denarja ljudje najbolj cenimo kot nagrado. Pri tem vprašanju smo anketirancem ponudili odgovore in lahko rečemo, da so izbrali prave človeške vrednote. Na prvem mestu je znanje, saj večini največ pomeni, če jim podjetje omogoča plačilo šolnine, na drugem mestu pa je javna pohvala. Tudi to je dober signal, kako ljudje razmišljamo, saj nam ustreza, da šef nekaj dobrega o nas reče pred vsemi. S tem dobimo veliko moralno potrditev, ki nas žene naprej. In kot smo videli pri zgornjem vprašanju, je tukaj še kar nekaj rezerve, ki še najmanj stane. Od nematerialnih bi pa lahko na tretjem mestu omenili službeni avto. Verjamemo, da so ga anketiranci izbrali zato, ker dejansko ta pridobitev zmanjša osebne stroške in je zato kar dobrodošla nagrada, medtem ko službeni mobilni telefon in službeni prenosni računalnik ljudje sprejemajo z različnimi občutki.

Kar se tiče telefona in prenosnega računalnika iz prakse ugotavljamo, da tisti, ki ga nimajo, si ga želijo, saj nekaterim pomeni prestiž, tisti, ki ga pa imajo in morajo uporabljati, pa ga najraje ne bi imeli, saj morajo biti na vsakem koraku dosegljivi in stalno v stiku s trenutnim dogajanjem v podjetju, tudi v prostem času in na dopustu.

15. V vašem podjetju se pravilno meri uspešnost posameznika.

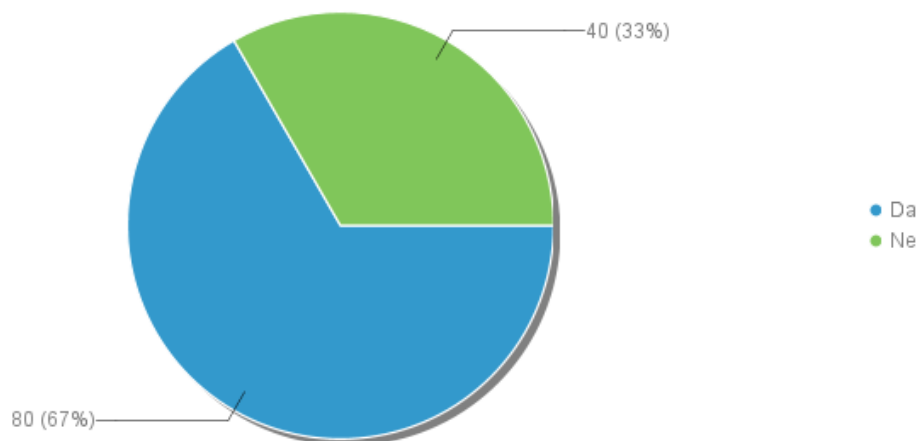


Graf 14: Merjenje uspešnosti posameznika

Tudi to trditev lahko povežemo z nagradami, saj so rezultati več kot očitno podobni. Kot je videti, podjetja nimajo pravih orodij za merjenje uspešnosti, da bi znali ločiti seme od plevela in ga ustrezno nagraditi.

Kot smo že v teoriji omenjali, je sistem merjenja uspešnosti preveč ohlapen, premalo je določeno, kaj je prav in kaj ne. Omenili smo tudi označevalne liste, kjer so stvari dosti bolj jasne – koliko je vreden priden hiter delavec in koliko počasen, nedosleden. Tudi na tej točki je torej še ogromno rezerve. Stvari je nujno potrebno spremeniti, saj so taka mnenja več kot očitni dokazi, da danes delo ni niti pravilno ocenjeno niti nagrajeno.

16. Je vaš vodja spoštovanja vreden človek, ki dobro vodi ekipo?



Graf 15: Vodja je spoštovanja vreden človek, ki dobro vodi ekipo

Kar se tiče vodij, se je pokazala zanimiva ugotovitev, da z dobro zastavljenimi cilji, s človeškim čutom znajo pritegniti ljudi, da ga spoštujejo kljub slabim nagradam in slabim sistemom merjenja uspešnosti.

Lahko sklepamo, da do tega prihaja zato, ker v veliko podjetjih neposredni nadrejeni nima moči o spreminjanju sistema nagrajevanja in zaposleni to vedo. Navsezadnje ima lahko tudi sam enake težave s svojimi nadrejenimi, a mora kljub tem težavam motivirati ljudi, v njih vzpodbuditi zaupanje in pripadnost ter jih peljati do zaključka opravljene naloge in zato ga njegova ekipa ceni.

17. Kaj bi spremenili pri svojem nadrejenem?

	Število anketirancev	Odstotek
Nič	49	40 %
Vse	14	12 %
Drugo	59	48 %

Tabela 3: Kaj bi spremenili pri svojem nadrejenim?

Želeli smo izvedeti dva ekstrema: koliko anketirancev je z neposrednim vodjem popolnoma zadovoljnih in koliko nezadovoljnih. Kot vidimo, je kar 40 % popolnoma zadovoljnih s svojim šefom in ne bi ničesar spreminjali pri njem. Nezadovoljnih pa je 12 %. Še največja vrednost je pod izbiro drugo. To smo tudi pričakovali, saj smo predvidevali, da je večina delno zadovoljnih in bi pri svojem vodju le kaj spremenili. Naštejmo nekaj najbolj pogostih in najbolj zanimivih odgovorov:

- manj paničen,
- bolj zaupljiv,
- da ne bi bil deloholik,
- bolj organiziran,
- bolj komunikativen,
- bolj odločen,
- da bi se postavil za svojo ekipo,
- da bi jasneje postavljaj cilje,
- bolj avtoritativen,
- da bi bolje razporejal delo.

Kar veliko vprašanih je mnenja, da bi njihov vodja moral bolj »udariti« po mizi, biti bolj strog, odločen in da bi vedel, kaj dela. Načeloma si ne želijo bolj prijaznega vodje, ampak bolj strogega, avtoritativnega, načelnega in enakopravnega.

5.3 Povzetek raziskave

Za zaključek lahko rečemo, da nam je uspelo pridobiti glasove aktivnih zaposlenih, ki so v dobri kondiciji.

Strnjeno lahko povemo, da nam je uspelo izvedeti, da večina meni, da jim nadrejeni zaupa in da upošteva njihovo mnenje in vrednote. To sta dva nasveta iz učbenikov. Brez takih odgovorov podjetja ne bi bila na dobri poti. Dokaj pozitivni odgovori so bili tudi na vprašanja glede dobrega oblikovanja ekip, dobrega počutja, zastavljanja in doseganja ciljev.

Še največjo težavo pa vidimo v motivaciji oziroma nagrajevanju. Kar nekaj zaposlenih je, ki jih ne motivirajo samo nagrade, pa vendar so nagrade nek dodatek, ki izrazijo zahvalo za trud, presežek od pričakovanega. Teh pa na žalost v naših podjetjih primanjkuje. Težava pri vsem tem pa je, da ponavadi neposredni vodja ne mora vplivati na finance ljudi v svoji ekipi, saj imajo te vaje v podjetju drugi. Kot smo videli, pa velikim ogromno pomeni že dobra beseda, pohvala, možnost izobraževanja in podobno.

Splošno gledano lahko rečemo, da so zaposleni dokaj zadovoljni s svojimi ekipami, saj jih je bolj malo mnenja, da so povsem nezadovoljni. Večina pa bi pri njih spremenila le nekaj navad, ki bi jih dodatno izpopolnila.

6 Zaključek

Ko smo začeli izdelovati diplomsko nalogo, smo želeli že v sami teoriji čim bolj nazorno predstaviti delo vodje. Njegovo delo je vse prej kot enostavno in poleg strokovnega znanja, ki ga zahteva podjetje, mora imeti še sposobnost za delo z ljudmi in organiziranjem. Imeti mora intuicijo, sposobnosti usklajevanja vrednot, vizijo ter znati deliti moč. Njegovo delo je tudi oblikovanje ekipe, ustvarjanje pozitivne kulture, postavljanje ciljev, vzpodbujanje sodelavcev, da želijo doseči te cilje, delegiranje in še bi lahko naštevali.

Ugotovili smo da v naših podjetjih zna razporejati moč in delo 68 % vodij, kar 74 % pa upošteva vrednote svojih članov ekipe. Le 21 % vprašanih trdi, da njihove ekipe niso dobro oblikovane, velika večina ljudi pa se v ekipi dobro počuti, ima jasno zastavljene cilje, ki jih tudi dosežajo. Na tem področju so naši voditelji kar uspešni, saj so zaposleni z njihovim delom na tem področju dokaj zadovoljni.

Verjamemo, da se v praksi najbolje obnese avtentični vodja. Tak človek verjame v svoje delo in z njim navduši sodelavce v ekipi. Strokovno je usposobljen, ima točno določene cilje ter samo išče pot, kako čim bolj kvalitetno priti do njega. Tem ljudem ni treba kaj preveč prepričevati svojih podrejenih, da mu sledijo, saj so običajno magnet, ki potegne ljudi za seboj. Velikokrat so na čelu ekipe postavljeni ljudje, ki jih zanima samo kapital, na delo in strokovnost pa se ne spoznajo oziroma zanj niso usposobljeni. Verjetno je to največja težava ekip, ki razpadajo in na ta način se neke vodje menjajo kot po tekočem traku.

V literaturi smo videli tudi, da je komuniciranje velik dejavnik, ki vpliva na klimo v podjetju. Važno je, da je komunikacija dvosmerna, in da to drži, nam je potrdilo 67 % vprašanih, ki jih nadrejeni poslušajo in 62 % je tistih, ki trdijo, da nadrejeni njihovega stališča ne spreminjajo. Pri komunikaciji je tudi glavna nit to, da si vpleten v pogovor, zaupanje. Kar 82 % anketirancev meni, da jim vodja zaupa, kar je zelo dober in koristen podatek za vsakega vodjo.

Ljudje smo narejeni tako, da nas naprej ženejo motivi. Brez motiva stvari nimajo pomena, delo nima svoje pristnosti, zato je še kako pomembno, da se motiviranje ne pozabi. V teoriji smo ugotovili, da ljudi motivira denar, druge varnost, tretje motivirajo izzivi, ki nimajo meja. Ugotovili smo, da anketirance poleg denarja najbolj motivira možnost izobraževanja ter pohvala, ne moremo pa mimo rezultatov, da le 34 % vprašanih trdi, da se jim za delo splača potruditi, saj so za to primerno nagrajeni. Tudi uspešnost posameznika se v podjetjih ne meri najbolje, s čimer se strinja 70 % vprašanih.

Na splošno smo prišli do rezultatov, da so ljudje s svojimi nadrejenimi zadovoljni. Večini manjka malo poguma, znanja, avtoritete, da bi še bolje delovali na svojem področju. Tudi vodje morajo stalno imeti izobraževanja glede svojega delovnega mesta, saj ni vsak rojen za to delo, pa vendar se da kar nekaj naučiti in natrenirati. Komunikacija z zaposlenimi mora biti stalna, odprta in gladka, saj se le tako lahko delegira naloge in povezuje v celotno delo, ki ga opravlja ekipa. Priporočljivi so redni sestanki, na katerih se odkrito pogovarja o vseh težavah in ovirah, ki se jih lahko tudi skupinsko rešuje. Predvsem na področju motiviranja pa so še velike rezerve. Začeti je treba s pravilnim razporejanjem dela in moči, delo pravilno oceniti in dati možnost

vodji, da vpliva na nagrade svojih članov ekipe. V kolikor bomo rešili to zadnjo temo, lahko pričakujemo veliko večjo produktivnost v slovenskih podjetjih.

Literatura in viri

- Dimovski, V. Penger, S., Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miglič, G. in Vukovič, G. (2006). *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Upravna akademija.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medsebojnih odnosov*. Ljubljana: FDV.
- Možina, S. et al. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina et al. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.

Kazalo slik

Slika 1: Značilnosti avtentičnih vodij (Dimovski, Penger, Peterlin 2009:105).....	5
---	---

Kazalo tabel

Tabela 1: Primer ponderirane označevalne listine za ocenjevanje uspešnosti natakarike (Lipičnik 1998: 110).....	19
Tabela 2: Vrste nagrad.....	35
Tabela 3: Kaj bi spremenili pri svojem nadrejenim?.....	39

Kazalo grafov

Graf 1: Spol anketiranih oseb	23
Graf 2: Starostna skupina	24
Graf 3: Izobrazba.....	25
Graf 4: Zadovoljstvo s položajem v delovni ekipi	26
Graf 5: Ali anketirancem nadrejeni zaupa?	27
Graf 6: Ali vodje znajo razporejati moč na delovnem mestu?.....	28
Graf 7: Upoštevanje osebnih vrednot	29
Graf 8: Delo v ekipi.....	30
Graf 9: Upoštevanje mnenja	31
Graf 10: Komuniciranje.....	32
Graf 11: Motiviranje	33
Graf 12: Trud in nagrajevanje	34
Graf 13: Oblike nagrajevanja	36
Graf 14: Merjenje uspešnosti posameznika	37
Graf 15: Vodja je spoštovanja vreden človek, ki dobro vodi ekipo	38

Priloga – Anketni vprašalnik

Vodja in njegova ekipa v podjetju

Pozdravljeni, sem Janez Tolar, študent Višje strokovne šole B&B Kranj. Za zaključek študija pišem diplomsko nalogo z naslovom Vodja in njegova ekipa v podjetju . Prosim vas, da sodelujete pri anketi, ki bo pripomogla k izvedbi raziskave. Anketa je anonimna. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.
Janez Tolar

1. Spol

- moški
- ženski

2. Starost

- do 25 let
- od 26 let do 35 let
- od 36 let do 45 let
- nad 46 let

3. Izobrazba

- osnovna šola
- poklicna ali strokovna šola
- srednja šola
- višja ali visoka šola
- univerzitetna izobrazba ali več

4. Imate po vašem mnenju dovolj visok položaj v delovni ekipi?

- Da
- Ne

5. Imate občutek, da vam vaš nadrejeni zaupa?

- Da
- Ne

6. Vaš vodja zna razporejati moč in delo na delovnem mestu?

- Da
- Ne

7. Na vaše osebne vrednote se nadrejeni požvižga.

- Da
- Ne

8. Spodaj opisane trditve se nanašajo delo v vaši ekipi v podjetju, v katerem ste zaposleni.

	sploh drži	ne delno drži	ne delno drži	drži	delno drži	popolnoma drži
Naš tim je dobro oblikovan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V ekipi se dobro počutim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamo jasno zastavljene cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo imamo dobro razporejeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dosegamo zastavljene cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vodstvo prisluhne vašim besedam, kadar želite izraziti mnenje?

- Da
 Ne

10. Trditve se nanašajo na način komuniciranja med vam in vašim nadrejenim.

	sploh drži	ne delno drži	ne delno drži	drži	delno drži	popolnoma drži
Ko ocenjuje moje delo, se počutim neprijetno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spreminja moje stališče.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je spontan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me nikoli ne prizadene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da vedeti, da je on šef.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taktizira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ste na delovnem mestu motivirani?

- Da
 Ne

12. Se vam splača potruditi na delu, saj ste za svoj trud primerno nagrajeni?

- Da
 Ne

13. Prosim naštejte vsaj štiri vrste nagrad (materialnih in nematerialnih) poleg denarja, ki jih za svoj trud prejmete.

14. Kako se vam zdijo pomembne spodnje oblike nagrajevanja?

	nič	malo	srednje	veliko	največ
Službeni mobilni telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Službeni prenosni računalnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Javna pohvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plačilo šolnine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Službeni avto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. V vašem podjetju se pravilno meri uspešnost posameznika.

- Da
 Ne

16. Je vaš vodja spoštovanja vreden človek, ki dobro vodi ekipo?

- Da
 Ne

17. Bi kaj spremenili pri svojem nadrejenem?