

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TJAŠA BAJDA

**VPLIV STILA VODENJA NA ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH Z ODNOSOM Z NADREJENIMI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

TJAŠA BAJDA

Mentorica: doc. dr. Dana Mesner-Andolšek

Somentorica: asist. Jana Nadoh

**VPLIV STILA VODENJA NA ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH Z ODNOSOM Z NADREJENIMI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

KAZALO

UVOD	1
1. ORGANIZACIJSKA KULTURA	3
2. VODENJE	7
2.1 Opredelitev vodenja	7
2.2 Graditev odnosov med zaposlenimi	8
2.3 Načela vodenja	10
2.4 Stili vodenja	11
2.4.1 Likertovi sistemi vodenja	11
2.4.2 Blanchardovi stili vodenja	13
2.4.3 Stili vodenja z vidika čustvene inteligence vodje	14
2.5 Lastnosti odličnega vodje	16
3. KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI	19
3.1 Shannonov in Weaverjev model komuniciranja	19
3.1.1 Faze komunikacijskega procesa po Bestmannu.....	20
3.2 Vrste komunikacij	22
3.3 Oblike komuniciranja	23
3.4 Modeli komuniciranja	25
3.5 Povezanost odnosov v organizaciji s komunikacijo v organizaciji	26
3.6 Kvaliteta komuniciranja	27
3.7 Nova vloga organizacijskega komuniciranja	29
3.8 Žanri organizacijskega komuniciranja	30
4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	31
4.1 Teorija organizacijskega vedenja	31
4.2 Vrednostni sistemi zaposlenih	32
5. RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X	33
5.2. Metodološki pristop	33
5.2.1 Kvantitativna analiza	33
5.2.1.1 Anketni vprašalnik.....	33

5.2.2 Kvalitativna analiza	34
5.2.2.1 Predstavitev podjetja.....	34
5.2.2.2 Organizacijska struktura podjetja	35
5.2.2.3 Kontekst delovanja podjetja	36
5.3 Metodološke omejitve	37
5.4 Analiza rezultatov raziskave	38
5.4.1 Analiza demografskih spremenljivk	38
5.4.2 Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom, s komunikacijo in vodenjem.....	40
5.4.2.1 Zadovoljstvo z delom	42
5.4.2.2 Zadovoljstvo s komuniciranjem	44
5.4.2.3 Zadovoljstvo z vodenjem.....	46
5.4.3 Ključne ugotovitve analize ankete.....	48
5.4.4 Komentar vodstva.....	49
5.5 Možne rešitve izpostavljenih problemov.....	50
6. SKLEP	53
7. LITERATURA.....	55
8. PRILOGE	60

KAZALO SLIK IN TABEL

SLIKA 3.1: SHANNONOV IN WEAVERJEV KOMUNIKACIJSKI MODEL	19
SLIKA 3.2: FAZE KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA	21
SLIKA 3.3: EFEKTIVNA KOMUNIKACIJA V PODJETJU	28
SLIKA 5.4: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA X	35
SLIKA 5.5: STRUKTURA VZORCA PO SPOLU	38
SLIKA 5.6: STRUKTURA VZORCA PO IZOBRAZBI	39
SLIKA 5.7: POVPREČNE VREDNOSTI PO POSAMEZNIH DIMENZIJAH ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	41
TABELA 5.1: POVPREČNE VREDNOSTI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM.....	42
TABELA 5.2: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S KOMUNIKACIJO.....	44
TABELA 5.3: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z VODENJEM.....	46
TABELA 5.4: SEZNAM MOŽNIH REŠITEV PROBLEMOV TER NJIHOVE PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	50

UVOD

Mnogo avtorjev (Možina, 2002, Kavčič, 1991) se ukvarja z raziskovanjem stilov vodenja, pri čemer poskušajo izluščiti odlični stil, ki pozitivno vpliva na delovanje organizacije. Eden bistvenih elementov vodenja je komunikacija. Ljudje vsakodnevno komuniciramo na različnih ravneh. Na delovnem mestu govorimo o horizontalnem in vertikalnem komuniciranju. Horizontalno komuniciranje poteka med pripadniki iste skupine, medtem ko vertikalno komuniciranje označuje odnos nadrejeni – podrejeni oziroma komuniciranje od zgoraj navzdol (Nadoh, Podnar, 2003: 167). Poleg prenosa informacij, ki je osnovni namen komuniciranja, se med komunikatorji razvije tudi odnos, ki je odvisen od načina komuniciranja. Po Cherryju (Corner, Hawthorn, 1989: 14) komuniciranje ni le odgovor na vprašanje, ampak predvsem odnos, ki se vzpostavi med samim procesom komuniciranja. Tako komuniciranju pripisuje predvsem družbeno vlogo.

V nalogi bom raziskovala stile vodenja, pri tem pa se bom osredotočila predvsem na odnose, ki se oblikujejo med zaposlenimi v organizaciji. Osnovna predpostavka naloge je: stil vodenja je povezan z zadovoljstvom zaposlenih z njihovim odnosom z nadrejenimi. Ta odnos pa je neposredno povezan s komunikacijo. Raziskovanje načinov komunikacije posredno privede do raziskovanja odnosov med zaposlenimi. Med procesom komunikacije se v organizaciji oblikuje organizacijska kultura. V procesu oblikovanja le-te se oblikujejo skupne norme, vrednote in cilji organizacije, s katerimi se člani le-te identificirajo. Ko zaposleni sprejmejo cilje organizacije za svoje lastne in se zavzemajo za njihovo uresničitev pa lahko organizacija deluje optimalno.

Raziskovanje organizacijske kulture in interne komunikacije je večinoma povezano z doseganjem učinkovitega komuniciranja. Vir problemov v podjetju je dandanes družbena heterogenost, saj živimo v dobi naraščajoče globalizacije (Suzuki, 1997:148).

Iz tega izhaja moja druga hipoteza, da je zadovoljstvo zaposlenih z njihovimi odnosi z nadrejenimi povezano z boljšo uspešnostjo pri delu, kar vpliva na boljši končni uspeh podjetja. Pri tem moram poudariti, da je zadovoljstvo zaposlenih le eden od dejavnikov, ki pripomore h končnemu uspehu podjetja. Zadovoljni zaposleni so namreč bolj predani svojemu delu in s tem uspešnejši. Zadovoljstvo se kaže v pozitivnem vzdušju, ki vlada v podjetju in zaposlenim zvišuje stopnjo zavzetosti za delo. Podjetje, v katerem vladajo dobri

odnosi med zaposlenimi na vseh ravneh, nudi boljše pogoje za delo, kar se kaže tudi v večji uspešnosti podjetja.

Pri proučevanju te tematike si bom pomagala z razpoložljivimi sekundarnimi viri. V empiričnem delu naloge pa mi bo v pomoč interna literatura izbranega podjetja. Poleg tega bom opravila analizo rezultatov, ki jih bom pridobila na podlagi kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja. Analiza bo pokazala kritične točke podjetja, na osnovi katerih bom lahko podala svoje predloge za rešitev le-teh.

Diplomsko delo je sestavljeno iz osem poglavij. V prvem poglavju bom opredelila koncept organizacijske kulture, temu sledi poglavje, v katerem se bom ukvarjala z razlago koncepta vodenja. Naslednje poglavje bom namenila komunikaciji, kjer bom predstavila osnovne modele komunikacije. Zadnje poglavje teoretičnega dela pa bom namenila zadovoljstvu zaposlenih in dimenzijam tega pojava. Sledi empirični del diplomskega dela s predstavitvijo izbranega podjetja, zgodovine in dejavnosti, ciljev in vizije. Nato bom predstavila rezultate izdelane ankete in podrobno analizo merjenih dimenzij zadovoljstva zaposlenih, ki mi bodo služile kot osnova za opravljene pogovore z vodstvom izbranega podjetja. Na koncu bom podala smernice, po katerih bi izbrano podjetje lahko rešilo identificirane kritične točke.

1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura predstavlja okvir, ki ga člani organizacije uporabljajo najprej za razumevanje same organizacije, nato pa za sprejetje, zavrnitev ali poskus spremembe le-te. (Frost and Gillespie, 1998: 5). Organizacijska kultura je osnova delovanja organizacije in njenih članov. V tem poglavju sem se osredotočila na razlago samega pojma organizacijske kulture ter načina oblikovanja kulture v organizacijah. Vodenje je eden izmed elementov organizacijske kulture, zaradi česar je razumevanje organizacijske kulture osnova za razumevanje vodenja, o katerem bom govorila v naslednjem poglavju.

Ločimo dva pristopa pri definiranju organizacijske kulture (Frost in Gillespie, 1998: 5):

- a) *Kulturni pragmatizem*, ki organizacijsko kulturo predstavi kot nekaj, kar organizacija ima in lahko to tudi spremeni.
- b) *Kulturni purizem*, ki organizacije ne loči od organizacijske kulture, ampak jo dojema kot kulturo in obratno. Po njihovem organizacije vplivajo na posameznika na bazični, osnovni ravni vrednot in prepričanj.

Kulturni pragmatizem organizacijsko kulturo predstavi kot del organizacije, ki lahko spreminja in oblikuje svojo kulturo po lastnih željah in potrebah. Vodstvo organizacije lahko spreminja kulturo glede na potrebe organizacije. Večina avtorjev, med njimi tudi Možina (2002: 236) pa organizacijsko kulturo definira kot določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le-to vpliva na delo in ljudi, zato mora vodstvo upoštevati te dejavnike. Ta definicija je bližje kulturnemu purizmu, ki enači organizacijo s kulturo in kulturo z organizacijo. Spremembe v organizaciji pomenijo spremembe tudi v organizacijski kulturi.

Smircichova (Butler, 1991: 189-192) organizacijsko kulturo definira kot skupek osnovnih vrednot in vodilnih prepričanj, ki jih delijo člani organizacije. Sathe (Butler, 1991: 189-192) tako predlaga šest osnovnih vidikov organizacijske kulture:

- *skupne vrednote*, ki so temeljni cilji organizacije;
- *osnovna prepričanja* oziroma temeljna razumevanja v organizaciji;
- *ceremonije* oziroma dogodki, ki zaznamujejo dosego določenega cilja (npr. lansiranje novega produkta ali otvoritev nove stavbe);

- *legende in miti*, pri čemer gre za zgodbe, ki povečujejo organizacijo ali njene člane na višjo raven in temeljijo na skupnih vrednotah in temeljnih prepričanjih;
- *jezik organizacije*, ki izključuje zunanje člane in še trdneje poveže notranje;
- *simboli*, ki komunicirajo vrednote in prepričanja organizacije.

Organizacijska kultura je kolektivna reprezentacija delovnih vrednot in prepričanj zaposlenih. Pri tem je potrebno razlikovati med vrednotami in prepričanji. Sathe (Suzuki, 1997: 149) vrednote opredeli kot osnovna, bazična predvidevanja o zaželenih temah in idejah. Prepričanja pa so osnovna predvidevanja o svetu in kako le-ta deluje. Posamezniku so bistvene vrednote, s prepričanji pa se lahko strinja ali pa tudi ne. V procesu sprejemanja organizacijske kulture je vloga družbene socializacije zelo pomembna. Osnovna teza teorij družbenega vpliva, ki prevzemajo to mišljenje je, da prepričanja posameznikov niso dana ampak so družbeno kreirana oziroma se oblikujejo v procesu sprejemanja kulture. Posameznikovo vedenje, odnos in prepričanja so rezultat njegovega prilagajanja v družbeni kontekst. Družbeno okolje posameznikom omogoča podlago za interpretacijo dogodkov.

Kot razlaga že sama teorija, je ustvarjanje organizacijske kulture dolgotrajen proces. Organizacija mora imeti dobro oblikovano vizijo in s tem svoje cilje. Le na ta način lahko razširja vrednote med zaposlene. Pomembno je, da so vsi zaposleni seznanjeni z vizijo podjetja in jo tudi sprejmejo. Organizacije, ki imajo dobro razvito organizacijsko kulturo, kjer si člani le-te prizadevajo za uspeh, lahko dosežejo visoko stopnjo uspešnosti.

Adler (1992: 40) je vpeljal pojem pozitivna kultura, ki se oblikuje s pozitivno komunikacijo, kadar so zagotovljeni naslednji dejavniki; avtonomija pri delu, nagrade za dosežke, emocionalna podpora zaposlenim, možnost rasti-napredka, možnost raziskovanja in možnost kritičnega ovrednotenja. Rdeča nit njegove teorije je avtonomnost, svoboda zaposlenih, ki lahko na ta način pokažejo in razvijejo svoje sposobnosti. Da pa lahko to dosežajo, jim je treba omogočiti primerno okolje, pri tem pa se kaže prava vloga organizacijske kulture, še bolj pa komuniciranja.

Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje interakcije. Predstavlja

celoto posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin in organizacij (Kavčič, 1991: 133).

Po Meyersu (2004: 269-270) se organizacijska kultura oblikuje preko dveh procesov:

- 1) oblikovanje institucionalnih vrednot od zgoraj navzdol, torej od vodstva do ostalih zaposlenih;
- 2) prenos teh vrednot na zaposlene in sprejetje le-teh med zaposlenimi.

Vloga komunikacije ni le v prenosu informacij, ampak se preko komunikacije med zaposlenimi prenašajo vrednote in se ustvarja odnos. Pri tem je pomembna vloga, ki jo ima vodstvo. Le-to mora najprej oblikovati vrednote in cilje organizacije, ki jih preko komunikacije prenese do ostalih zaposlenih, ki le-te sprejmejo. Zaposleni tako sprejemajo odločitve, ki so konsistentne z organizacijsko kulturo in na ta način v skladu z organizacijskimi normami, vrednotami in cilji.

Oblikovanje pozitivne organizacijske kulture je naloga vodstva, saj lahko le zadovoljni zaposleni, ki poznajo svoje naloge in se sami dojemajo kot del organizacije, ustvarijo uspešno organizacijo. Cilj vsake organizacije pa je doseči učinkovitost. Deal in Kennedy (Frost in Gillespie, 1998: 6) govorita o štirih elementih organizacijske kulture:

- 1) vrednote in prepričanja članov organizacije,
- 2) prakse delovanja organizacije,
- 3) »prevod« vrednot in prepričanj v prakse delovanja organizacije,
- 4) odnos celotne organizacije (vrednote, prepričanja in prakse delovanja) do zunanjega okolja.

Organizacijska kultura tako predstavlja vsakodnevno vodilo delovanja zaposlenih znotraj organizacije.

Kultura (Mesner, 1995: 15-32) je eden bistvenih dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje cilje (uporablja tehnologijo, ki jo imajo njeni člani na voljo, in pri tem z večjimi ali manjšimi težavami motivira posameznike za učinkovito delo ter odločitve uresničuje z večjimi ali manjšimi konflikti). Kultura vpliva na oblikovanje organizacijskih struktur, pri čemer ločimo dva pristopa pri analizi organizacijske strukture;

- *sociološki pristopi*: imajo dva splošna odgovora na vprašanje, kako razložiti delovanje v organizaciji; 1. teorije, ki menijo, da je obnašanje akterjev v organizaciji normativno

pogojeno¹, 2. teorije, ki poudarjajo moč akterjev, da ti oblikujejo in določajo smeri delovanja ter jih vsiljujejo drugim v organizaciji. Omenjena pristopa se ločita po tem, kje iščeta izvor sprememb – znotraj ali zunaj organizacije.

- *Kontingenčni pristop*: izhaja iz opredelitve organizacije kot sistema, sestavljenega iz podsistemov. Poskuša razložiti odnose med podsistemi in med organizacijo in okoljem. Po tem pristopu na oblikovanje struktur najpomembnejše vpliva: - starost in velikost organizacij (starejše organizacije imajo višjo stopnjo formalizacije ravnanja zaposlenih in imajo bolj razdelano strukturo; velikost organizacije je po navadi premo sorazmerna s stopnjo specializacije in delitve dela ter se kaže v večji strukturalni kompleksnosti); - vpliv tehnologije (organizacije s tehnološko kompleksnejšo proizvodnjo imajo organsko strukturo, preostale pa imajo bolj mehansko strukturo); - okolje organizacije (organske oblike² so primernejše za spreminjajoče se okolje, medtem ko mehanske strukture bolj ustrezajo stabilnim razmeram).

Organizacijska kultura se odraža preko zaposlenih v podjetju, pri čemer ima stil vodenja velik vpliv. Zato se bom v naslednjem poglavju ukvarjala najprej z razlago pojma vodenje, nato pa bom prikazala različne stile vodenja in jih tudi kritično ovrednotila.

¹ Ta skupina teorij poudarja, da delovanje posameznikov usmerjajo pravila, ki standardizirajo vedenje in zmanjšujejo negotovost (Mesner, 1995: 19).

² Organske strukture oblikujejo fleksibilnejšo delitev dela, medsebojno komuniciranje itd. Mehanske strukture pa oblikujejo bolj birokratske postopke (Mesner, 1995: 29).

2. VODENJE

2.1 Opredelitev vodenja

Špilak (1999:5) vodenje opredeli kot proces, ki ga sestavlja veriga odločitev o strokovni členitvi poslovodskih ukrepov v izvajalske naloge in nadzorne postopke ter odločanje v postopkih pripravljanja podlag za poslovodske odločitve. Omenjena razlaga je zelo stroga, saj opredeli vodenje le kot proces odločevanja in nadzorovanja. Po Možini (2002: 36-40) vodenje sestavljajo skupina, vodja, člani in okolje; samo vodenje pa opredeli kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Tako vodja ne nastopa več v vlogi vsemogočnega poveljnika, ampak postane motivator. Usmerjen je k članom organizacije, zna prisluhniti njihovim idejam in spremlja njihov osebni razvoj, gradi odnose z zaposlenimi (Manocha, 2004). V prejšnjem poglavju smo govorili o pozitivni kulturi (Adler, 1992: 40), katere osnova je avtonomnost in svoboda zaposlenih, ki lahko na ta način razvijejo svoje sposobnosti. Pozitivno vodenje (Bigelow, 2004) pa pomeni pozitivno naravnost vodje, ki temelji ne le na »lahko to storim«, ampak na »resnično si želim«. Temelji na zaupanju med zaposlenimi, zaupanju v lastne proizvode in lastno podjetje. Vodenje pomeni graditi pozitivne odnose s svojimi zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju in rezultirajo v ugodnem delovnem ozračju.

Navedene razlage koncepta vodenja potrjujejo, da vodenje ne pomeni več le ukazovanje, ampak se približuje motiviranju zaposlenih. Vodja postaja eden izmed množice zaposlenih in ne predstavlja le figure na vrhu piramide. Dobri odnosi med zaposlenimi ustvarjajo dobro počutje in se kažejo v boljši delovni uspešnosti. Poudarja se vpeljava humanosti v vodenje. Ljudje naj bi se na delovnem mestu počutili kot doma. Torej svobodno, produktivno in koristno.

V nadaljevanju poglavja o vodenju se bom najprej osredotočila na odnose, ki se vzpostavijo med zaposlenimi in vodstvom. Pri tem se bom oprla predvsem na teorijo Bogdana Lipičnika (1998: 29-31), ki je uporabil pojem ravnanje z ljudmi pri delu³. Predstavila bom njegov šest stopenjski model in ga tudi kritično ovrednotila glede uporabnosti v naših podjetjih.

³ Kadrovski management uporablja izraz *upravljanje človeških virov* (Svetlik, 1996: 177)

2.2 Graditev odnosov med zaposlenimi

Lipičnik (1998: 21-24) proces graditve odnosov med zaposlenimi imenuje ravnanje z ljudmi pri delu in ga definira kot sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje. Organizacije, ki nimajo jasnih ciljev, zaman iščejo učinkovite načine ravnanja z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi pri delu je povezano z osnovno strategijo podjetja, ustanove ali druge organizacije.

Driver, Coffey in Brown so razdelali šest stopenjski model ravnanja z ljudmi v organizaciji (Lipičnik, 1998: 29-31):

1) *Administrativni model*: za ta model je značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Izraba človeških zmožnosti je pasivna oblika, ki operira s papirnati rutinskimi nalogami in je okovana v pravila. Delovanje je omejeno zgolj na zbiranje podatkov o delavcih.

2) *Legalni model*: ravnanje z ljudmi je v tem modelu zakonsko določeno. Gre za definiranje odnosa med delojemalcem in delodajalcem, v nekaterih sistemih pa gre za odnos med delavcem in vodjo. Omejeno je na izvajanje pravil s področja delovnopravne zakonodaje.

3) *Finančni model*: v ospredju je vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške prištevajo: zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje. Naloga tistih, ki se ukvarjajo z ljudmi, je po tem modelu najti ustrezne človeške zmožnosti, ki najmanj stanejo.

4) *Vodstveni model*: ravnanje z ljudmi je osredotočeno na vodenje in vodje. Dve smeri razvoja:

- tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, naj bi razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi izvajalskim vodjem svetovali, kako tovrstne probleme reševati.
- posebne kadrovske službe izobražujejo izvršne vodje in jim poskušajo privzgojiti potrebno znanje za delo z ljudmi.

Kombinacija obeh smeri modela je dala v mnogih podjetjih najboljše rezultate.

5) *Humanistični model*: tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi pri delu morajo razvijati, vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene

v posameznike in jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in kariero. Le-te naj bi se ukvarjale z načrtovanjem kariere, kakovostjo dela in prostega časa itd..

6) *Vedenjsko – spoznavni model*: tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi poskušajo izkoristiti vsa spoznanja in izsledke znanosti, ki se ukvarjajo z ljudmi (sociologija, psihologija,...). Pri tem jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče tovrstne ugotovitve uporabiti v povsem praktične namene.

Razvojna sestavina naštetih modelov je samo navidezna, spodrina jo vsebinska razlika med posameznimi modeli. Ne gre torej za boljše in slabše, razvojno zastarele in novejše modele ravnanja z ljudmi pri delu, temveč za vsebinsko različne. Prilagojeni so rabi in načinu proizvodnje. Do potrebnega modela ravnanja z ljudmi pri delu je mogoče priti le, če razmislimo, kaj in kako bomo delali in na podlagi tega oblikujemo ustrezen model dela z ljudmi (Lipičnik, 1998: 31).

V Sloveniji po vojni prevladuje administrativni model, ki temelji na pravilih in vzdrževanju poročil. Kasneje se z razvojem potrebe po zakonski določitvi odnosov pojavi kombinacija z legalnim modelom. Sredi osemdesetih pa se vedno bolj uveljavlja vodstveni model, ki se že usmerja v razumevanje zaposlenih in graditvi odnosa z zaposlenimi. Tržno gospodarstvo zahteva vedenjski model, saj le-ta omogoča hitro prilagajanje spremembam s poznavanjem delavcev. V slovenskih organizacijah je kombinacija administrativno-legalnega modela najpogostejša (Možina, 2002: 448-451).

Vedenjsko spoznavni model zahteva največ ukvarjanja s človeškimi zmožnostmi. Zaposleni in njihove zmožnosti so po tem modelu bistvo uspešne organizacije. Kljub temu, da se govori o tem modelu kot modelu, ki organizaciji zagotavlja večjo učinkovitost oziroma lahko zaposleni, ki so izpostavljeni temu modelu razvijejo več svojih sposobnosti in dosežejo večjo učinkovitost, je uporaba le-tega v praksi zanemarljiva. Organizacije kljub vsemu ne posvečajo dovolj pozornosti svojim zaposlenim, ki so tako omejeni le na naloge, ki jih zahteva njihovo delovno mesto. Sčasoma tudi tisti zaposleni, ki so prišli polni energije, padejo v monotonost svojega dela in se ne razvijajo naprej. V raziskavi je Weiss (Brief, Weiss, 2002) ugotovil, da je učinkovitost na delovnem mestu pogojena z zadovoljstvom pri delu. Naloga vodstva je, da svoje zaposlene motivira in jim omogoči razvoj svojih sposobnosti ter na ta način prispeva k uspešnosti organizacije. Zato bom v nadaljevanju spregovorila o načelih vodenja, preko

katerih bom prešla tudi na naloge vodje. Načela vodenja so pomembna, saj služijo kot osnova delovanja vodij, kar končno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

2.3 Načela vodenja

Vodenje, osredotočeno na načela, poteka od znotraj navzven na štirih ravneh (Covey, 2000:24):

- a) *osebna raven* – označuje odnos vodje do sebe,
- b) *medsebojna raven* – označuje odnos vodje do zaposlenih in interakcije z njimi,
- c) *managerska⁴ raven* – označuje odgovornost vodje za skupno dobro,
- d) *organizacijska raven* – označuje potrebo, da ljudi organizira, oblikuje skupine, rešuje težave in ustvarja ubran ustroj, strategijo in sisteme.

Uspeh vodje se skriva v spoznanju, da je človek kompleksno bitje in da obstajajo razlike v družbenem razumevanju sodelavcev. Uspešni vodje se osebno zanimajo za dolgoročni razvoj svojih sodelavcev. Pri tem gre za vstop v osebne motivacije zaposlenih z namenom razvoja organizacijskega cilja. Naloga vodje je omogočiti razumevanje nalog in funkcij v skupini, ki bo vsakemu članu skupine omogočila zadovoljitev motivov in interesov (Prentice, 2004: 102-109).

Uspešnost organizacije ni odvisna le od sistemov, ampak od ljudi. Organizacije so uspešne, če v primernem trenutku ljudje s potrebnimi sposobnostmi in značajem zasedejo prava vodilna mesta. Veliki vojskovodja Sun Cu je dejal, da je uspeh v konkurenčnem boju odvisen od kakovosti in vrlin vodenja (Krause, 1999: 2). Vodenje pa združuje vrline razuma, zaupanja, človečnosti, poguma in odličnosti (Sun Cu, 1996: 20).

Vodja mora torej poznati svoje zaposlene, poznati mora njihove zmožnosti in na osnovi tega znanja mora biti sposoben ravnati s svojimi zaposlenimi. Na ta način prevzame vodja vlogo motivatorja, torej spodbujevalca človeških sposobnosti. Tavčar (1996: 311) naloge vodje omeji na vpliv na sodelavce, da izvajajo njegova navodila in pobude ter jih še sami dopolnjujejo z lastno ustvarjalnostjo, zavzetostjo in podjetnostjo. Možina dodaja še (2002:

⁴ Fayola (Vila, Kovač, 1998: 290) *management* opredeli kot poslovodenje, ki planira, organizira in kontrolira. *Vodenje* pa se ukvarja z naborom in razporejanjem ljudi, motiviranjem in opredelitvijo usmeritev organizacije.

499-500) pomen aktivnega usmerjanja dogajanja ter dosego sinergije učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

Omenjena načela vodenja na prvo mesto postavljajo predvsem pozitivno motivacijo zaposlenih in pomembnost osebnostnega razvoja posameznikov. Le-ti predstavljajo podjetje tako, da se njihov osebnostni uspeh posredno kaže tudi v uspehu podjetja. Prav uspeh podjetja je cilj, ki ga želi doseči vsak vodja. Kljub vsemu pa v realnosti vodje ne delujejo vedno po omenjenih načelih vodenja. Praksa je ta, da takrat, ko podjetje dobro posluje in dosega svoje cilje ne vidijo potrebe po razvijanju pozitivnega odnosa do sodelavcev in ustvarjanju dolgoročnega razvoja svojih zaposlenih (tako osebnostnega kot tudi poslovnega razvoja). Kadar pa podjetje zaide v krizo, ni časa in sredstev za delovanje vodje po omenjenih načelih. Kako se spoprijeti s problemi vodenja in kakšen stil vodenja izbrati, bom prikazala v naslednjem poglavju.

2.4 Stili vodenja

V sledečem poglavju se bom osredotočila na različne teoretične delitve stilov vodenja. Predstavila bom Likertovo in Blanchardovo delitev stilov vodenja, sledi Možinova delitev stilov vodenja z vidika čustvene inteligence vodje. Izbrani avtorji izhajajo iz različnih prepričanj, na osnovi katerih so oblikovali stile vodenja. Konec poglavja je namenjeno povzetku lastnosti odličnih vodij.

2.4.1 Likertovi sistemi vodenja

Likert (Kavčič, 1991: 51-73) je izhajal iz prepričanja, da je človeški dejavnik ključnega pomena za organizacijo. Vse, kar se v organizaciji dogaja, je rezultat človeške dejavnosti. Na osnovi tega vodenje opredeli kot socialni sistem podjetja, v katerem gre za delo z zaposlenimi, za njihovo konstituiranje, usklajevanje njihovih dejavnosti in harmoniziranje aktivnosti.

Izpostavil je štiri sisteme vodenja (Kavčič, 1991: 73-75):

1. *Izkoriščevalsko oblastniški sistem* – vodstvo ne zaupa podrejenim. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je zelo omejena.
2. *Dobrohotniško oblastniški sistem* – kljub večji meri komunikacije je odločanje še vedno v pristojnosti vodij.
3. *Participativno posvetovalni sistem* – manj pomembne odločitve lahko sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je že bolj razvita.
4. *Sistem participativnih skupin* – vodstvo popolnoma zaupa in verjame svojim zaposlenim.

Vrednota, ki ji je Likert pripisoval največji pomen, je zaupanje. Prehod med sistemi je mogoč le z uvajanjem komunikacije med vsemi ravnmi v organizaciji. Zadnja, četrta faza, ki jo Likert imenuje sistem participativnih skupin predstavlja najvišjo stopnjo razvoja, ki jo organizacija lahko doseže. V tej fazi je stopnja zaupanja med sodelavci najvišja, odločanje ni le v pristojnostih vodij, ampak je razpršeno po celotni organizaciji.

Prehod iz nižjega v višji sistem je neposredno povezan s prevzemanjem vrednot. Organizacije imajo lahko različne skupine vrednot, vendar je za uspešne organizacije značilno, da imajo glede vrednot naslednje značilnosti (Kavčič:1991: 130):

- jasnost → zaposleni vedo za kaj se zavzema njihova organizacija, kaj so ključne vrednote;
- soglasje → zaposleni razumejo vrednote, se z njimi strinjajo in jih sprejmejo za svoje;
- intenzivnost → člani organizacije so čustveno navezani na temeljne vrednote, jih ponotranjijo in delujejo v skladu z le temi.

Cilj uspešne organizacije je doseči čustveno navezanost članov organizacije na temeljne vrednote. Na ta način lahko prehajajo po Likertovi lestvici do zadnje stopnje participativnih skupin, kjer je stopnja zaupanja med vodstvom in zaposlenimi najvišja in s tem odnos med njimi na optimalni ravni. Rezultat tega so zadovoljni, motivirani zaposleni, ki so ponotranjili vrednote organizacije in jih sprejeli za svoje. Zadovoljevanje vrednot, za katere se zavzema organizacija, postane zadovoljevanje lastnih vrednot. V raziskavi, ki je vključevala 60 organizacij iz Amerike in Italije sta Ellis in Zalabak (2001) proučevali zaupanje med

vodstvom v povezavi z nadzorom v organizaciji, učinkovitostjo zaposlenih in vlogo prenesenih informacij med ostalimi zaposlenimi in vodstvom. Ugotovili sta, da je višja stopnja zaupanja med vodilnimi kadri vplivala na učinkovitost in zavzetost vseh zaposlenih v organizaciji. Prav tako je imela višja stopnja zaupanja med vodilnimi kadri vpliv na višje zadovoljstvo z delom pri ostalih zaposlenih. Tudi širjenje informacij oziroma komunikacija v organizaciji je bistveno vplivala tako na zadovoljstvo z delom kot tudi na večjo učinkovitost pri delu. Bolj kot so bili razviti komunikacijski tokovi, večje je bilo zadovoljstvo zaposlenih ter njihova učinkovitost pri delu.

Vedno več je govora o poudarku na zaposlenih, pomenu interne komunikacije, sodelovanja med vodstvom in ostalimi zaposlenimi. Kljub temu pa ostaja odločanje še vedno domena vodstva. Zaposleni lahko sicer predstavijo svoje predloge in mnenja, na koncu pa je odločitev odvisna le od vodstva. Takšna podjetja delujejo po principu Likertovih dobrohotniško – oblastniških sistemih, kjer je kljub razviti komunikaciji odločanje še vedno v pristojnosti vodij.

Naslednja delitev stilov vodenja, ki jo bom podrobno predstavila, so Blanchardovi štirje stili vodenja.

2.4.2 Blanchardovi stili vodenja

Blanchard (1995: 33) govori o temeljnih štirih stilih vodenja, ki je odvisno od ravnalnega in podpornega načina⁵ vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti zaposlenih.

1. *Direktivni stil vodenja* – vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge. Komunikacija je omejena le na prenašanje navodil za izpeljavo cilja.
2. *Mentorstvo in poučevanje* – vodja nadaljuje direktivno in natančno nadzoruje izpeljavo naloge, poleg tega pa razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek. Zaposleni so v organizaciji prisotni že nekaj časa, toda še vedno potrebujejo navodila za delo.
3. *Sodelovanje* – vodja pomaga podrejenim in jih podpira v izpeljavi naloge ter skupaj s podrejenimi sprejema za posel pomembne odločitve. Zaposleni čutijo, da so že dovolj samostojni pri delu in ga znajo opravljati.

⁵ Ravnalno vedenje se pojavi, ko vodja uporablja enosmerno komunikacijo, ko zaposlenim natančno pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira zaposlene. Podporno vedenje pa označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša zaposlene, jih spodbuja in priteguje v proces odločanja (Možina, 1996: 99).

4. *Pooblaščenje* – vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav na svoje podrejene. Zaposleni dosežejo popolno samostojnost pri delu in so sposobni sami odločati o tem, kako, kje in kdaj bodo opravili svoje delo.

Po tem modelu se vodenje prilagaja različnim situacijam. Vodja mora stalno pregledovati stopnjo zrelosti izkušenosti članov, da lahko ugotavlja najbolj primerne kombinacije podpornega ali ravnalnega načina vedenja. Neizkušeni zaposleni, ki ne pozna delovnih postopkov, je lahko z ustreznim načinom vodenja prav tako produktiven kot izkušeni zaposleni, ki v glavnem samostojno opravlja predvidene naloge (Možina, 1996: 99).

Tudi Blanchardova delitev stilov vodenja se osredotoča na vrednoto zaupanja. Prehod med načini delovanja vodje je pogojen s komunikacijo med zaposlenimi. Le na ta način se lahko vzpostavljajo kanali zaupanja, ki omogočajo uspešnost organizacije. Vloga vodje ni več le ukazovanje, ampak prehaja na motiviranje, spodbujanje zaposlenih in njihovih sposobnosti. Vodja mora poznati svoje zaposlene, da lahko preide na naslednji način vodenja. Pri tem ima veliko vlogo komunikacija, saj lahko le z uspešno in redno komunikacijo ugotovi, na kateri stopnji je posamezni zaposlen. Ko vodja ugotovi, da so zaposleni zreli⁶, lahko preide na tako imenovano pooblaščenje oziroma prenašanje odgovornosti in samostojnosti pri delu.

2.4.3 Stili vodenja z vidika čustvene inteligence vodje

Možina (2002: 515-524) je stile vodenja opredelil z vidika čustvene inteligence vodje. Tako loči naslednjih šest stilov vodenja:

- *Vodenje s prisilo* - vse odločitve so v rokah vodje, ideje zaposlenih niso zaželeni. Za ta stil vodenja je značilno slabo ozračje v skupini, še posebej tam, kjer posamezniki iščejo potrditev svojih sposobnosti in priznanje, ne samo denarja. Tak način vodenja se morda obnese v kriznih obdobjih oziroma pri ostrih prehodih na nove načine delovanja.

⁶ Zrelost je sposobnost posameznika, da si postavi razmeroma visoke cilje in da je pripravljen prevzeti odgovornost za uresničevanje. Zrelost se nanaša na delo posameznika in ne na njegovo starost. Zaposleni niso vsi enaki po zrelosti, ker se ta spreminja glede na specifične naloge, ki jih opravljajo.

- *Usmerjevalno vodenje* – vodja ljudi vodi v smeri zastavljene vizije. Tak vodja je vizionar, ki motivira zaposlene z jasno predstavo svoje vizije, ki postane skupna vizija. Ima sicer zadnjo besedo, toda zaposlenim pušča dovolj svobode za inovativnost in tveganje. Ti vodje se odlikujejo predvsem z dvema elementoma čustvene inteligentnosti: samozaupanjem in empatijo, sposobnostjo vživeti se v čustva drugih. Tak način vodenja najbolj uspeva, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo. Vpliv na ozračje v skupini je skoraj vedno pozitiven.
- *Očetovski način vodenja* - ljudje, njihovo počutje in čustva so za vodjo pomembnejši od nalog in ciljev. S sodelavci gradi močne čustvene vezi. Očetovski način vodenja je posebej uspešen, ko je treba pomiriti nasprotja v organizaciji in ljudi motivirati za delo v stresnih okoliščinah.
- *Sodelovalni način vodenja* - vodja spodbuja prožnost in prevzemanje odgovornosti. Tak vodja spodbuja prožnost in prevzemanje odgovornosti, najbolj uspešen pa je takrat, ko dvomi o svojih odločitvah in potrebuje pomoč pri idejah. Vpliv na sodelavce je zelo pozitiven.
- *Perfekcionistični način vodenja* - poudarja visoke standarde za uspešnost izvedbe delovnih nalog. Vodje so obsedeni z mislijo, da znajo vse narediti bolje in hitreje kot njihovi sodelavci. Ta stil vodenja vzpostavlja negativno ozračje v skupini, saj zahteve po odličnosti in razkazovanje odličnosti vodje znižujejo delovno moralo. Tak način vodenja je primeren, ko imamo opraviti z visokomotiviranimi in strokovno usposobljenimi zaposlenimi, ki morajo hitro doseči rezultate.
- *Mentorski način vodenja* – vodja podpira ljudi ter jih osebno in strokovno razvija za prihodnost. Vodje poskušajo pomagati zaposlenim pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere. Tak način vodenja zelo dobro deluje, ko je treba povečati učinkovitost zaposlenih in doseči dolgoročen napredek pri ljudeh. Glavna prednost tega načina vodenja je izredno pozitiven vpliv na počutje v organizaciji.

Čustveno razviti ljudje se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje, poznajo čustva in motivacijske vzvode ter učinke svojega delovanja na druge ljudi. Svoje sposobnosti znajo realno oceniti in le redko prevzamejo naloge, ki jim ne bi bili kos. Samozavedni ljudje so

sposobni nadzorovati impulzivna čustva, so spodbujevalci zaupanja in poštenosti v delovnem okolju. To pa sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in lojalnost zaposlenih v organizaciji (Možina, 2002: 516).

Kot je omenjeno že v uvodu poglavja, prihaja v praksi do mešanja različnih stilov vodenja. Delitev Možine bi lahko s kombinacijo usmerjevalnega, sodelovalnega, mentorskega in očetovskega načina vodenja podala idealni način vodenja. Temeljne značilnosti tega stila vodenja bi bile motivacija zaposlenih, spodbujanje inovativnosti in zavzemanje za osebni razvoj vsakega člana organizacije. Ključ do uresničitve omenjenih lastnosti predstavlja komunikacija, s katero se vzpostavijo temelji zaupanja. Le to je vrednota, ki jo izpostavljata tako Likert kot Blanchard. Komunikacija ustvarja zaupanje med člani organizacije, kar vzpostavlja pozitivno organizacijsko kulturo, na osnovi katere deluje organizacija.

Podjetje, ki gradi na zaupanju in sodelovanju svojih članov skozi interaktivno participacijo vseh zaposlenih, svojim članom omogoča spoznavanje dela svojih sodelavcev. Na ta način se v organizaciji vzpostavlja spoštovanje in s tem tudi zaupanje med člani (Valle, Witt, 2001).

Velikega pomena pri odločitvi glede stila vodenja igrajo lastnosti vodje. Katere lastnosti odlikujejo odličnega vodjo, bom prikazala v naslednjem poglavju.

2.5 Lastnosti odličnega vodje

Vodje prihodnosti so po Možini (2002: 36-36) timski ljudje, vajeni dela v managerskih timih, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Gradijo na participativnem slogu. Pomembno je obvladanje hitrih in nenehnih sprememb. Allan J. (1990: 108) odličnega vodjo opredeli kot osebo, ki natančno pozna svoje naloge ter je sposobna kratkoročnega in dolgoročnega načrtovanja njihove uresničitve. Poleg tega nenehno vrednoti rezultate in nadzira napredovanje proti ciljem.

V realnosti na vodenje vpliva tako okolje organizacije, ostali zaposleni, huda konkurenca, ... Kljub naštetemu je dober vodja tisti, ki se poskuša kar najbolj približati Allanovem idealnem modelu vodenja.

Prentice (2004: 102) govori o učinkovitem vodji, ki se osebno zavzame za dolgoročen razvoj zaposlenih, pri čemer ne gre le za prijaznost do zaposlenih, ampak vključitev v njihove osebne motivacije z namenom dosega organizacijskega cilja.

Kornør in Nordvik (2004: 49) govorita o dveh vedenjskih dimenzijah vodje:

- orientiranost k delu in
- orientiranost k graditvi odnosov.

Posamezniki, ki imajo dobro razviti obe vedenjski dimenziji, so boljši vodje, saj so osredotočeni tako na sam proces dela, kot tudi na zaposlene in pomembnosti graditve odnosov z njimi. Po njuni teoriji se mora vodja osredotočiti tako na sam proces dela, kot tudi na odnose z zaposlenimi.

Ekvall in Arvonen (Kornør in Nordvik, 2004) sta dodala še tretjo dimenzijo:

- spremembe in razvoj.

Vodja mora biti vedno pripravljen tudi na spremembe in mora vedno stremeti k razvoju. Današnji trg zahteva sposobnosti prilagajanja na nenehne spremembe, pri tem pa je razvoj podjetja in njegovih produktov ali storitev bistvenega pomena pri zagotavljanju dolgoročnega obstoja podjetja.

Kohont (2005: 44-130) govori o kompetencah⁷ vodij. Pri tem poudarja naslednje kompetence strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri: - analitično konceptualno mišljenje, - inovativnost, kreativno reševanje problemov, - strateško razmišljanje/delovanje, - poznavanje poslovanja/poslovnega okolja, - komunikativnost, - iskanje informacij, - osredotočenost na kupce, uporabnike, storitve, - prepričevanje in vplivanje, - timsko delo, - usmerjenost k ciljem, - vodenje, - uporaba virov, - strokovnost, tehnične kompetence, - fleksibilnost, - prenos, aktivacija, razvoj znanj, - kooperativnost.

Po Vanhoegaerdenu (2004) »novo vodenje« zahteva, da so vodje fleksibilni in imajo sposobnost širokega pogleda na svet okoli njih. Ideja ni več iskanje gotovosti, ampak (pre)živeti v negotovosti. Izpostavil je tri dimenzije vodenja, ki slonijo na različnih lastnostih samega vodje:

- 1) vodje, ki planirajo, organizirajo, kontrolirajo, ukrepajo;
- 2) vodje, ki imajo vizijo, podajo smernice in zaposlene učijo;
- 3) vodje, ki so pripravljeni tvegati, odločitve sprejemajo na osnovi principov.

⁷ Kompetence posameznika razumemo kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji in družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov (Kohont, 2005: 52).

V večini primerov vodje v organizacijah zajemajo elemente vseh treh dimenzij vodenja. Vedno bolj pomembni postajata druga in tretja dimenzija. Druga dimenzija poudarja pomen učenja zaposlenih, pri čemer je že zaznati prenos odgovornosti na nižje organizacijske ravni. Tretja pa nakazuje neustrašnost vodij, ki so pripravljeni tvegati in verjamejo vase, saj lahko na ta način dosežejo velik uspeh. Skupna vsem naštetim lastnostim odličnih vodij, je pogled v prihodnost. Vodja mora imeti vizijo razvoja organizacije. Našteti avtorji poudarjajo vlogo vodje pri spodbujanju in motiviranju zaposlenih. Vodja je tako imenovani Veliki brat, ki vse ve, vse zna in vsem prisluhne. Dimenzija, ki se poleg zaupanja pojavlja pri vseh naštetih teorijah o vodenju, je sodelovanje. Vodstvo in zaposleni morajo graditi na zaupanju in medsebojnem sodelovanju. Na ta način lahko optimizirajo svoj odnos, ki bo posledično doprinesel k uspehu organizacije.

Osnova uspešnega vodenja so jasni cilji, ki jih je potrebno doseči in s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni. Velik poudarek je na skupnih vrednotah, na katerih temelji celotna organizacija. Pomembno je medsebojno razumevanje in spoštovanje med zaposlenimi, ki je dosegljivo z nenehno komunikacijo. Efektivna komunikacija med zaposlenimi je bistvena za uspešno delovanje organizacije. Kadar je komunikacija slaba in zaposleni niso seznanjeni z vsemi razpoložljivimi informacijami, prihaja do zmešnjav in s tem neuresničitve zastavljenih ciljev. Na kakšen način se spoprijeti s procesom komunikacije, bom predstavila v naslednjem poglavju. Govorila bom o modelih komuniciranja, vlogi komuniciranja v podjetju in o odnosih, ki se vzpostavijo med zaposlenimi v procesu komuniciranja.

3. KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJI

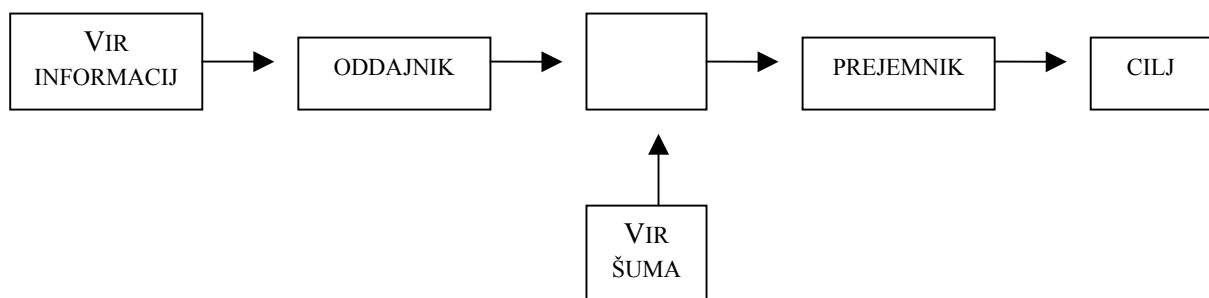
Komunikacija je bistvo, s pomočjo katerega organizacije preživijo in se oblikujejo v poslovnem svetu, ki postaja vedno bolj kompleksen. Efektivno komuniciranje je ključno za organizacijski management (Allen, Griffeth, 1997). Komunikacija je bistveni element organizacije, preko katere se družbena struktura ustvarja, reproducira in spreminja. Valerie Schonfelder (Nadoh, Podnar, 2004: 154) organizacijsko komuniciranje označuje kot mešanico internega komuniciranja, upravljanja človeških virov in veščinska znanja.

Ločimo dve poglavitni šoli proučevanja komuniciranja. Prvi vidi komunikacijo kot prenašanje sporočil (zanima jo, kako sporočevalci in prejemniki kodirajo in razkodirajo, kako oddajniki uporabljajo kanale in medije komuniciranja). Komunikacijo vidi kot proces, s katerim človek vpliva na vedenje ali razmišljanje drugega, zato govorimo o tej šoli kot o šoli procesa. Druga vidi komunikacijo kot oblikovanje in izmenjavanje pomenov. Zanima jo vloga tekstov v naši kulturi. Poglavitna metoda proučevanja je semiotika (Fiske, 2004: 18).

3.1 Shannonov in Weaverjev model komuniciranja

Njuna matematična teorija komuniciranja je jasen primer šole procesa, saj vidi komuniciranje kot prenos sporočil. Njun osnovni model predstavlja komuniciranje kot preprost linearni proces (Fiske, 2004: 21).

SLIKA 3.1: SHANNONOV IN WEAVERJEV KOMUNIKACIJSKI MODEL



Vir: Fiske, 2004: 21

Vir je razumljen kot tisti, ki sprejema odločitve; vir se torej odloči, katero sporočilo poslati, ali raje izbere eno iz niza možnih sporočil. To izbrano sporočilo potem oddajnik spremeni v signal, ki je poslan prek kanala k prejemniku (primer: za telefon je kanal žica, signal je električni tok v njej, oddajnik in prejemnik pa sta telefonski slušalki. Pri pogovoru so moja usta oddajnik, signal so zvočni valovi, ki prehajajo prek zračnega kanala, tvoje uho pa je prejemnik). Šum je vse, kar je dodano signalu med njegovim oddajanjem in sprejemanjem, pa vir tega ni hotel, npr. popačenje zvoka ali hreščanje v telefonski žici (Fiske, 2004: 22).

Komuniciranje (Bestmann v Bizjak, Petrin, 1996: 158) zagotavlja prenos informacij in odločitev med oddajnikom in sprejemnikom. Oddajnik prek sredstev in komunikacijskih medijev posreduje informacije, v vodilnem procesu pa odločitve, usmeritve, navodila. Komuniciranje v podjetju ni tako preprosto predvsem zaradi:

- števila oddajnikov in sprejemnikov,
- odnosov med oddajniki in sprejemniki, od česar je odvisno tudi število povezav,
- vsebine informacij med komuniciranjem, saj je glede na potrebo po odločanju pri različnih oddajnikih in sprejemnikih različna.

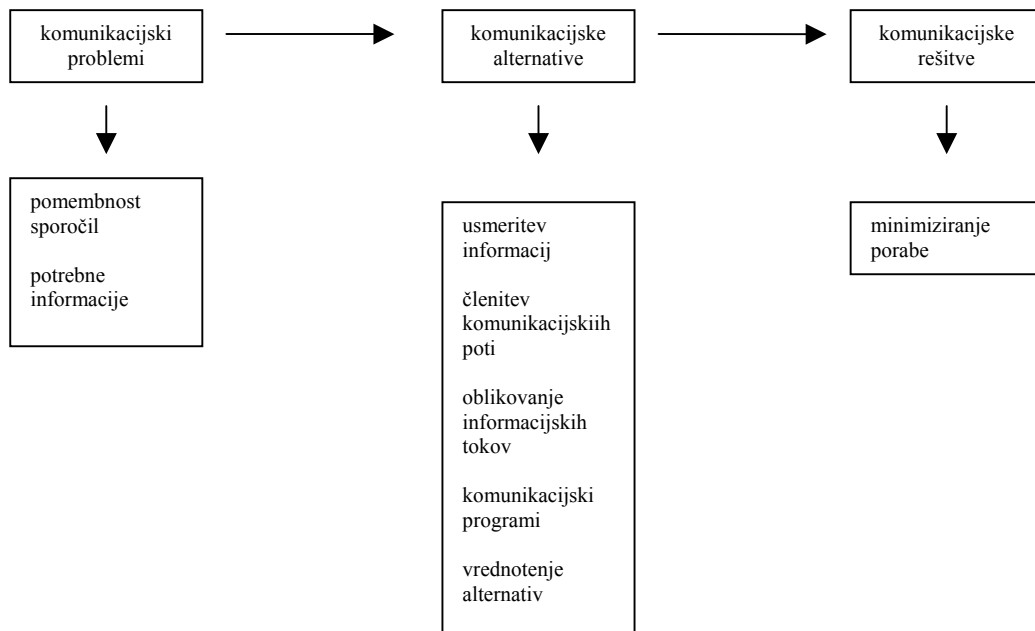
Seveda pa je število komunikacij odvisno tudi od načina povezav, kar pomeni, da je pomembno kakšno strukturo komuniciranja podjetje uveljavi.

Kot navaja Bestmann (v Bizjak, Petrin, 1996: 158), je komuniciranje v podjetju odvisno tudi od odnosov med oddajniki in sprejemniki. Kadar v podjetju vladajo slabi odnosi med zaposlenimi, se to odraža tudi v komunikaciji med njimi. Le- ta je navadno skopa, omejena le na najnujnejša dejstva. Celoten proces delovanja je oviran. Zaposleni v takšnem podjetju nimajo pogojev za uspešno delovanje. Kako naj bi potekalo uspešno komuniciranje v podjetju, bom prikazala v naslednjem poglavju.

3.1.1 Faze komunikacijskega procesa po Bestmannu

Bestmann (Bizjak, Petrin, 1996: 159-160) kot temelj uspešnega komuniciranja definira ustrezen informacijski sistem. Komuniciranje pri vodenju lahko ponazorimo z naslednjo shemo:

SLIKA 3.2: FAZE KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA



Vir: Bestmann (v Bizjak, Petrin, 1996: 159-160)

Celoten proces komuniciranja pri vodenju lahko delimo v tri faze. V prvi je potrebno opredeliti pomembnost sporočil, komu so namenjena in kakšne so potrebne informacije. Naslednje faza zajema opredelitev poti in tokov komuniciranja k natančno določenim uporabnikom informacij. Zadnja pa zajema komunikacijske rešitve, ki morajo zagotoviti zadostne informacije za poslovno odločanje, brez nepotrebnih informacij.

Ko podjetje naleti na problem, mora vodstvo le-tega definirati in razčleniti. Potrebno je opredeliti odgovorne osebe, ki bodo problem rešile. Prav tako je potrebno opredeliti koliko informacij potrebuje odgovorna oseba za uspešno rešitev problema. Sledi naslednja faza, ko informacije potujejo do odgovornih oseb, ki določijo tako imenovane podizvajalce, ki se bodo dejansko ukvarjali z nastalim problemom. Le- ti v zadnji, tretji fazi predstavijo možne rešitve problema vodstvu, ki jih analizirajo in izberejo najugodnejšo rešitev.

Predstavljeni proces komuniciranja se osredotoča le na komunikacijo kot prenos informacij. Kot sem že v uvodu omenila, je vloga komunikacije veliko širša. O tem bom spregovorila v nadaljevanju.

3.2 Vrste komunikacij

Komunikacije v podjetju so lahko formalne ali neformalne. Prve so povezane z birokratsko strukturo v podjetju, neformalne komunikacije pa ne izvirajo iz vlog posameznikov v podjetju (niso odvisne od nivoja, ki ga ima posameznik v podjetju). Zadovoljujejo pa njihove potrebe, krepijo pripadnost skupini ter posredno vplivajo na uspešnost dela. Samo komuniciranje je lahko enostransko ali obojestransko. Pri enostranskem komuniciranju oddajnik oddaja sporočilo, sprejemnik pa ga sprejema, ne da bi ga lahko razčistil ali vplival na poročanje. Sprejemnik je v tem primeru pasiven in nima vpliva na sporočilo. Obojestransko komuniciranje pa poteka od oddajnika sprejemniku in obratno. Obe strani sta v enakopravnem, aktivnem položaju. Učinkovitost komuniciranja gradi na poslušanju sprejemnika, na prilagajanju sporočil posameznikom, na odprtosti in razumevanju. Številne raziskave, povezane z zadovoljstvom zaposlenih so pokazale, da je ta pristop ustrežnejši in gradi na boljših odnosih med zaposlenimi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993: 229-231).

Kadar imajo zaposleni možnost, da aktivno sodelujejo pri sprejemanju odločitev, se med njimi vzpostavlja odnos, ki gradi na zaupanju. Dimenzija zaupanja pa je bistvena pri prehodu iz nižje na višjo stopnjo v razvoju organizacije (po Likertu in Blanchardu). Preko ustrezne komunikacije med zaposlenimi organizacija krepi odnose med svojimi člani, jih povezuje in ustvarja pozitivno delovno okolje.

Formalni komunikacijski tokovi so v organizaciji jasno določeni (s strani vodstva), pri tem pa ločimo vertikalno in horizontalno komunikacijo. Ob formalni komunikaciji pa v organizacijah poteka tudi neformalna komunikacija, ki ni odvisna od nivoja posameznikov v organizaciji. Prednosti neformalne komunikacije so: - večja količina informacij, - večja hitrost prenosa informacij, - točnost podatkov (Adler, 1992: 36). Preko neformalne komunikacije se informacije širijo veliko hitreje, saj ni potrebno upoštevati togih pravil prenašanja informacij po posameznih ravneh organizacije. Poleg tega se med zaposlenimi ustvarja zaupanje in močnejše vezi, kar pripomore k uspehu organizacije.

3.3 Oblike komuniciranja

Podnar in Kline (2003: 59-63) ločita pet oblik komuniciranja⁸, med katerimi bom predstavila le izbrane tri:

- *Poslovno komuniciranje* - zgodovinsko izhaja iz retorike, črpa pa iz jezikoslovja, stilistike in oblikoslovja. Področja poslovnega komuniciranja: timsko delo, prepričevalno osebno komuniciranje. Gre za komuniciranje, ki se dogaja znotraj poslovnih aktivnosti med managementom, zaposlenimi in drugim osebjem. Poslovno komuniciranje se ukvarja predvsem s temami, kot so veščine komuniciranja, problematika povezana s konkretno uporabo tehnologij in medijev v komunikacijskem procesu, vrstami poslovnega komuniciranja (poslovni razgovori, sestanek, nastopi in predstavitve, pisno komuniciranje), rabami poslovnega komuniciranja (pogajanja, komuniciranje v prodaji, v svetovalni dejavnosti) in nenazadnje estetiko in etiko poslovnega komuniciranja.
- *Organizacijsko komuniciranje* - omejeno na notranje okolje profitnih in neprofitnih institucionaliziranih organizacij. Je nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo. Ločimo dva pristopa: *funkcionalističen* (Organizacija je stabilna struktura, skozi katero teče komuniciranje. Cilj komuniciranja je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času, da bi tako zagotovili podporo strukturi organizacije in njeno prilagajanje na okoliščine. Ukvarjajo se predvsem s pretokom informacij; integralno, vertikalno, prečno, horizontalno. Ključno vprašanje je, kako poteka informacija od pošiljatelja do prejemnika, kje in kako v sistemu nastanejo interference in komunikacijski šumi.) in *interpretativna paradigma* (Organizacija je konstrukt, ki je oblikovan skozi subjektivno izkušnjo njenih članov. Ukvarjajo se predvsem s pomeni, ki nastanejo kot posledica komunikacije. V ospredju je proučevanje jezika znotraj organizacije, simbolov, ritualov, mitov, ki naj bi v stalnem redefiniranju konstituirali organizacijo). Organizacijsko komuniciranje črpa predvsem iz teorije organizacije, komunikologije in obnašanja organizacij, išče lasten teoretični okvir, ki je razpet med različne perspektive. Za vse pa je skupno, da so usmerjene v teorijo, da obravnavajo organizacijsko komuniciranje kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj in proučujejo različne komunikacijske fenomene znotraj organizacijskega konteksta.

⁸ Poleg predstavljenih treh oblik komuniciranja Podnar in Kline govorita še o tržnem in korporacijskem komuniciranju. V diplomu sem predstavila le poslovno, organizacijsko in upravljavsko komuniciranje, saj so le-te tri bistvene za razumevanje danega problema.

- *Upravljavsko komuniciranje* - bistveni namen tega komuniciranja je razvijanje in širjenje znanja, ki bo pripomoglo k povečanju učinkovitosti in uspešnosti managerjev, ki delujejo v sodobnih poslovnih okoljih. Komuniciranje nastopa kot sredstvo za doseg cilja. Komuniciranje je razumljeno kot nekaj, kar se da uporabiti za doseg organizacijskih ciljev, potem ko manager oceni koristi in stroške. Managerji izbiro komunikacijskih opcij opravijo glede na tri temeljne upravljavske kriterije: uspešnost, učinkovitost in kakovost, ki jih upoštevajo tako v fazi produkcije komunikacijskih sporočil (priprava na pisanje, osnutek, izdelava končnega sporočila) kot v fazi njihovega pošiljanja (izbira kanala, pošiljanje sporočila, sprejemanje povratne informacije). Pri tem gre za poznavanje, uporabo in izpopolnjevanje problematike komuniciranja med managerji v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

Omenjeni koncepti izhajajo iz posameznika in njegove vloge v komunikaciji. Organizacija je razumljena kot skupnost ljudi, ki jih druži skupni cilj. Ukvarjajo se s fenomeni, povezanimi s komuniciranjem članov organizacije z drugimi člani iste ali druge organizacije (Podnar, Kline, 2003: 59-63).

Interpretativna paradigma organizacijo razume kot konstrukt, ki je oblikovan skozi subjektivno izkušnjo njenih članov. Gre za to, kako zaposleni dojemajo organizacijo, v kateri so zaposleni. Na njihovo dojetje le-te vpliva tudi način komunikacije, ki je v organizaciji prevladujoč.

Nadoh in Podnar (2004: 155-156) ločita tri pristope pri oblikovanju teorij o organizacijskem komuniciranju:

- *Kritična teorija*: organizacijsko komuniciranje se razume kot pritajeno, skrito in implicitno manifestacijo moči in dominacije. Prek organizacijskega komuniciranja se kaže moč in vpliv managerjev ter širi in utrjuje kolonializem korporacije. Organizacija se obravnava s stališča zaposlenega in opozarja na njegovo (podrejeno) vlogo, determiniranost v sistemu.
- *Interpretativna perspektiva*: Organizacija se obravnava kot konstrukt, oblikovan skozi subjektivno izkušnjo njenih članov. Ukvarja se predvsem s pomeni, ki se v organizaciji oblikujejo kot posledica (organizacijskega) komuniciranja. V ospredju je

poučevanje jezika, simbolov, obredov, mitov znotraj organizacije, ki naj bi prek stalnega redefiniranja konstituirali organizacijo.

- *Funkcionalizem*: Organizacija se razume kot stabilna struktura, skozi katero teče komuniciranje. Cilj komuniciranja je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času, da bi zagotovili podporo strukturi organizacije in njeno prilagajanje na okoliščine. V ospredju je pretok informacij.

Omenjene teorije se ločijo glede na dožemanje organizacije. Kritična teorija izpostavlja predvsem izrabljanje organizacijskega komuniciranja za uveljavljanje moči vodstva. Komuniciranju v organizaciji dajejo veliko moč, saj menijo, da se preko tega manifestira in utrjuje moč in volja vodstva. To pomeni, da je komunikacija orodje, s katerim operira vodstvo in preko njega širi svoje ideje. Interpretativna paradigma v ospredje postavlja posameznika in njegovo osebno izkušnjo, preko katere se oblikuje organizacija. Osnova za delovanje in obstoj organizacije pa je organizacijska komunikacija. Podobno vlogo daje organizacijski komunikaciji tudi kritična teorija, ki poudarja veliko moč le-te. Funkcionalizem se osredotoča le na potek informacij in zanemarija širšo vlogo organizacijskega komuniciranja.

Vloga komunikacije v organizaciji je zelo velika, saj se preko nje ne prenašajo zgolj informacije, ampak se preko organizacijske komunikacije ustvarja, spreminja in ohranja sama organizacija.

V naslednjem poglavju bom predstavila modele komuniciranja, ki potekajo v organizaciji.

3.4 Modeli komuniciranja

Tradicionalni model komuniciranja po Madlinu (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 96) prikazuje potek informacij, ki tečejo od vrha organizacije navzdol po hierarhični lestvici. Kar 75% informacij je prenesenih ustno preko interakcij ljudi na isti hierarhični ravni.

Galbraith (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 96) govori o vertikalnem komuniciranju, pri katerem poteka pretok informacij od najvišje do najnižje plasti organizacijske hierarhije. Omenjeni model ima toga pravila o pretoku informacij med vodstvom, oddelki in zaposlenimi. Omejitve vertikalnega modela so po Krachenberg, Henke in Lyons (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 96) naslednje:

- močnejša delovna obremenitev za vodstvo,
- manjše zanimanje za učinkovito poslušanje na višjih organizacijskih ravneh,
- večja nagnjenost k avtorskemu vodenju,
- izolacija na večjih mestih v organizacijski stopnji.

Omenjeni model pretoka informacij pomeni za zaposlene izgubo časa pri ugotavljanju svojih nalog, saj potujejo navodila preko veliko posameznikov.

Powell (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 99) je oblikoval idealni model pretoka informacij, ki omogoča fluiden pretok sporočil, je fleksibilen in prestopa meje formalnih avtoritativnih načinov. Za doseg tega modela je potrebno:

- a) proučiti odnose znotraj organizacije in
- b) razumeti vlogo lateralne komunikacije znotraj organizacijske hierarhije.

Poleg prenosa informacij se v procesu komunikacije vzpostavlja tudi odnos med komunikatorji. Če so tokovi komuniciranja v organizaciji dobro nastavljeni, kar pomeni, da je v proces komuniciranja vključeno čim večje število zaposlenih, se bo med njimi oblikovalo toliko večje število odnosov. Večje število kontaktov med zaposlenimi vzpostavlja sčasoma večjo stopnjo zaupanja, preko katerega se gradijo pozitivni in za podjetje ugodni odnosi.

3.5 Povezanost odnosov v organizaciji s komunikacijo v organizaciji

Mayers (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 99) pravi, da so odnosi v organizaciji medsebojno povezani s komunikacijo v organizaciji. Vsak posameznik oddaja ideje na drugačne načine, tako, da je vsak odnos komunikacije drugačen (Kram in Isabell v Spillan, Mino, Rowles, 2002: 99-100). Ločimo tri tipe posameznikov, glede na njihov odnos do organizacije:

- a) *Informacijski tip*: gre za organizacijske in z delom povezane informacije; za ta tip je značilna nizka stopnja zaupanja med posamezniki;
- b) *Kolegialen tip*: poleg z delom povezanih informacij širi posameznik tudi prijateljske vezi in oblikuje zaupanje in emocionalno podporo s sodelavci;
- c) *Posebni tip*: posameznik komunicira o širokem spektru informacij in prenaša visoko stopnjo zaupanja, prijateljstva in osebnega feedbacka. Ta tip predstavlja najvišjo točko odnosa in je najbolj osebni od vseh naštetih tipov.

Vplivi na omenjene tri tipe so naslednji:

- *Delovno okolje* – visok pritisk na zaposlene ima za posledico negativen odnos med zaposlenimi. Posamezniki se posvečajo le delu in ne razvijajo odnosa s sodelavci.
- *Spol* - navadno ženske hitreje tvorijo odnose prijateljstva in zaupanja s sodelavci kot moški.
- *Zadovoljstvo z delom* - tisti, ki so delali v delovnih timih s prijateljskim vzdušjem, se hitreje prilagajajo v svoje delovne vloge in so tudi produktivnejši.

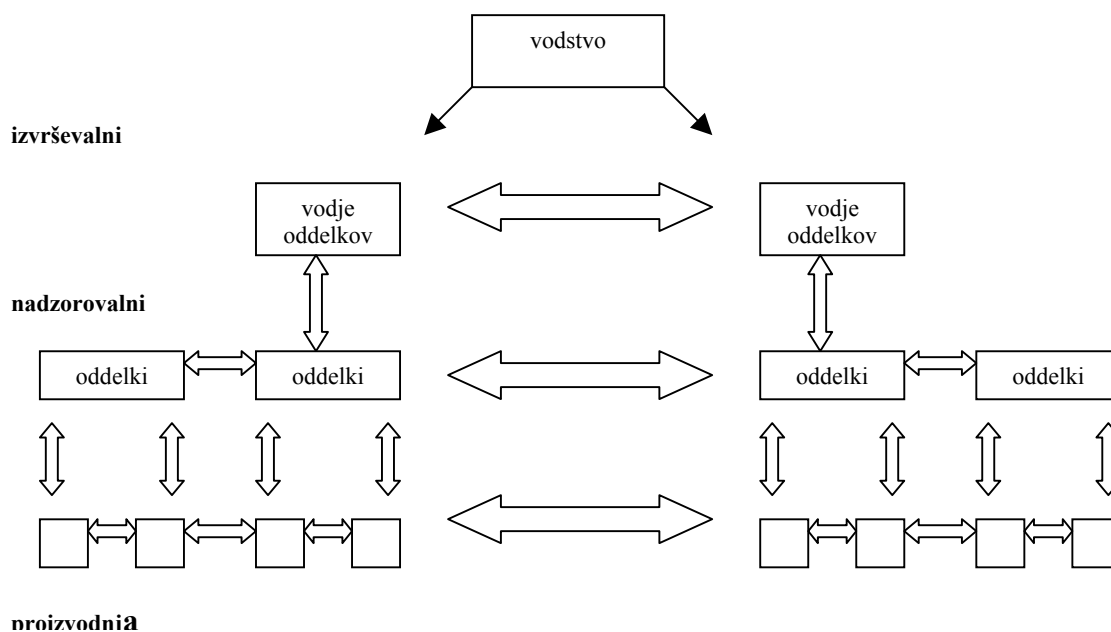
Cilj vsakega podjetja je zbrati zaposlene, ki imajo značilnosti tako imenovanega posebnega tipa, saj so sposobni vzpostaviti visoko stopnjo zaupanja in pozitivnega odnosa do ostalih zaposlenih. Kadar podjetje razpolaga s takim osebjem, je produktivnost zaposlenih na visoki ravni. Kot sem omenila vpliva na tip posameznika tudi delovno okolje, spol in zadovoljstvo z delom. Predvsem zadovoljstvo z delom, v katerega je vključeno tako opis delovnih nalog, plačilo in način dela v podjetju, igra pomembno vlogo pri oblikovanju značilnosti posameznika pri delu. Kadar so pogoji za delo optimalni in v skladu s pričakovanji posameznika, je tudi le-ta motiviran in pripravljen maksimalno vložiti v delo. Na način dela v podjetju tako vpliva izbrani stil vodenja, ki se kaže tudi preko načina komuniciranja v organizaciji.

3.6 Kvaliteta komuniciranja

Kvaliteta komunikacije pomeni kvaliteto informacij, ki se pretakajo od vrha navzdol med sodelavci na podobnih ravneh. Njen namen je, da so zaposleni seznanjeni s trenutnimi aktivnostmi, politiko in procedurami, ki potekajo v organizaciji (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 101). Poleg prenosa informacij pa je, kot sem že omenila, vloga komunikacije tudi ustvarjanje odnosa med udeleženci v procesu komunikacije.

Efektivna komunikacija omogoča vsem zaposlenim na vseh ravneh v organizaciji doseganje organizacijskih ciljev. Pomembno je, da vsi zaposleni dobijo ista navodila in iste informacije. Zaposleni lahko le na ta način delujejo kot produktivna skupina in ne le čakajo na naloge vodstva. Poseben poudarek velja prijemu za povečanje zaupanja med sodelavci, npr. večje pristojnosti pri sprejemanju odločitev, večja samostojnost pri delu.

SLIKA 3.3: EFEKTIVNA KOMUNIKACIJA V PODJETJU



(Vir: Spillan, Mino, Rowles, 2002: 101)

Kvaliteta komunikacije v organizaciji je odvisna od organizacijske strukture in organizacijske kulture (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 101):

a) *Organizacijska struktura* – ločimo tri dominantne strukture:

- 1) Mehanska / hierarhalna struktura: osredotočena na pozicijo posameznika. Ta oblika podpira top-down komunikacijo, ki se togo drži pravil.
- 2) Organska struktura: odločitve in navodila so decentralizirana in koordinirana z medsebojnim soglasjem, ne govorimo več izključno o nadzoru in ukazih. Poudarek je na avtonomiji posameznika, zaposlenim omogoča vpletenost v procese odločanja.
- 3) Mrežna organizacija: omogoča prenos informacij med različnimi ravnmi v organizaciji. Ta model omogoča najboljši razvoj učinkovite komunikacije.

b) *Organizacijska kultura* – nanaša se na vizijo, vrednote, cilje in aktivnosti organizacije. Deals in Kennedy (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 101) povezujeta organizacijsko kulturo z uspešno komunikacijo, saj le-ta kombinacija razvija uspešne zaposlene. Ti se zavedajo, kaj se od njih pričakuje, oziroma kakšna je njihova vloga v tej organizacijski kulturi. Poole (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 101) pravi, da pozitivna organizacijska

kultura zaposlene motivira, da komunicirajo učinkovito, kadar si izmenjujejo uspehe in razočaranja. Omogoča skupno povezanost.

Problemi pri komuniciranju po Hoffmanu (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 97) niso le v nerazumevanju zaposlenih o pomembnosti uspešnega komuniciranja, ampak v nepoznavanju prijemov s strani vodstva za doseg le-tega. Garvin (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 97) zastopa mnenje, da so organizacije orientirane funkcijsko in zaposleni so orientirani le na svojo delovno nalogo. S tem se pojavljajo izolirani oddelki, slaba koordinacija projektov, omejena učinkovita komunikacija med ključnimi oddelki in zaposlenimi je zelo slaba. Zaradi teh omejitev cilji znotraj organizacijske strukture niso jasno definirani. Pri tem je potrebno upoštevati tudi druge dejavnike, kot je okolje, v katerem organizacija deluje in velikost organizacije. Določene strukture bolj uspešno funkcionirajo v določenih okoljih.

McClelland in Wilmont (Spillan, Mino, Rowles, 2002: 97) sta v letu 1991 opravila raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih s komunikacijo v organizaciji. Ugotovila sta, da več kot 60% zaposlenih meni, da je komunikacija znotraj njihove organizacije neučinkovita, kar 45% anketiranih jih kot problem navaja neprimerno komunikacijo med oddelki. Kar 70% anketirancev meni, da je potrebno izboljšati komunikacijo med samimi oddelki znotraj podjetja.

Kljub opozarjanju na problem neustrezne komunikacije se le manjše število podjetij usmerja v izboljšavo procesov komuniciranja v podjetju. Dobro oblikovana mreža komunikacijskih poti zaposlenim omogoča več neposrednega stika s sodelavci, preko česar se med njimi oblikujejo dobri odnosi in s tem zaupanje. Zaposleni so na ta način bolj vključeni v podjetje in se bolj zavzemajo za doseg zelenih ciljev podjetja. V naslednjem poglavju bom predstavila vloge, ki jih ima komuniciranje v organizaciji.

3.7 Nova vloga organizacijskega komuniciranja

Quirke (Hargie, Tourish, 200: 18) je izpostavil tradicionalne vloge internega organizacijskega komuniciranja:

- širjenje managerskih odločitev,
- vključevanje mišljenja managerjev v sporočila za zaposlene,
- zagotavljanje razumevanja informacij.

Omenjene tradicionalne vloge komuniciranja temeljijo na enosmerni komunikaciji, regulaciji zaposlenih in zagotavljanju strinjanja s politiko podjetja. Širjenje sprejetih odločitev vodstva med zaposlenimi je ključno za učinkovito in nemoteno delovanje podjetja. Tako Quirke (Hargie, Tourish, 200: 19) dodaja nove vloge organizacijskega komuniciranja:

- stimulacija razmišljanja, sodelovanja in novih idej,
- vključevanje zaposlenih v procese izboljševanja delovanja podjetja,
- dejansko uresničevanje idej zaposlenih.

Glede na nove vloge komuniciranja postaja komuniciranje vedno bolj usmerjeno na relacijo od spodaj navzdol. Vodstvo mora prisluhniti tistim, ki vedo, kaj je potrebno spremeniti. Vedno večjega pomena postaja vključevanje zaposlenih v procese odločanja. Prav odločanje daje zaposlenim občutek pomembnosti. Le zaposleni vedo, kje in kako bi se lahko določene procese delovanja izboljšalo, saj jih neposredno izvajajo. Naloga vodstva je, da te ideje najprej spodbudi in nato tudi upošteva. Pri tem pa niso zanemarljive nagrade za zaposlene, ki so idejo prispevali. Nagrada, tudi, če gre le za npr. objavo imena zaposlenega na oglasni deski, je izredno pomembna, saj zaposlenemu daje občutek, da je storil nekaj vrednega. Na kakšen način se v podjetju prenašajo informacije, bom predstavila z žanri komuniciranja.

3.8 Žanri organizacijskega komuniciranja

Žanri organizacijskega komuniciranja so družbeno prepoznavni tipi komunikacijskih akcij, ki so med njenimi člani sprejeti in imajo poseben prepoznaven družbeni pomen (npr. sestanki, seminarji). Žanr služi v organizaciji kot institucionalna osnova za družbeno akcijo, saj oblikuje nenehne komunikacijske akcije članov skupnosti preko njegove uporabe. Le malokdaj govorimo le o enem tipu žanra v procesu komunikacije. To imenujemo žanrski repertoar skupnosti. Žanr organizacijskega komuniciranja je razločevalni tip komunikacijske akcije, karakteriziran skozi družbeno prepoznan komunikacijski namen in jasno določeno obliko. Namen žanra ni le v motivu posameznika po komuniciranju, ampak v prepoznavnosti v organizaciji. Žanr ima posebne karakteristike oblike (naslovi v tekstih, procesi vodenja sestankov), strukture, medija komuniciranja in jezik oziroma simbolni sistem. Žanr je v organizaciji prepoznan preko enega ali več teh oblik. Med procesom strukturiranja ljudje lahko spremenijo žanre (Orlikowski in Yates, 1994: 541-543).

4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

4.1 Teorija organizacijskega vedenja

Vedenje zaposlenih v organizaciji je pogojeno z značajem, ki je povezan z njihovimi predhodnimi izkušnjami v podjetjih oziroma na predhodnih delovnih mestih. Prestus (McCroskey et al, 2005: 21-40) je izpostavil tri orientacije, ki so značilne za zaposlene:

- a) *Mobilni navzgor*: zaposleni, za katere je značilen ta tip orientacije, so navadno zavezani pravilom, proceduram in imajo močno zvezo z organizacijo. Imajo cilje napredovanja, pripravljeni so trdo delati in imajo željo strateško doseči svoje (organizacijske) cilje. Pri morebitnih napakah se počutijo osebno odgovorne in ne krivijo le ostale zaposlene ali organizacijo. Prav tako so pripravljeni tvegati z namenom dosega cilja, tako svojega osebnega kot organizacijskega.
- b) *Indiferentni*: zaposleni ne gojijo povezanosti z organizacijo, nimajo odgovornosti do nje in njenih ciljev. Ti ljudje »delajo zato, da živijo«. Delo v organizaciji sprejemajo kot nujno zlo. Ločijo delo od prostega časa oziroma preostanka njihovega življenja (življenje se začne, ko se delo konča).
- c) *Ambivalentni*: se ne prilagajajo organizaciji. Nekateri ambivalentni ljudje so zelo kreativni, medtem ko so drugi slabe volje in neučakani. Ne marajo pravil avtoritete, so obremenjeni z organizacijo. Ne vidijo sebe kot del organizacije. Niso sposobni prevzeti vlog, ki jim jih organizacija nameni.

Pruden (McCroskey et. al, 2005: 23) je raziskoval spremenljivke, ki vplivajo na orientacijo zaposlenih. Naredil je raziskavo 150 poslovnih v ZDA. Potrdil je povezanost orientacije zaposlenih z naslednjimi spremenljivkami: *zadovoljstvo z delom, mobilnost kariere, povezanost z delom, položaj v organizaciji*.

Avtorji (McCroskey et. al, 2005: 38) dodajajo tri dodatne orientacije:

- a) *orientacija dosežkov* (motiviranost k dosežku je odvisna od povezanosti zaposlenih z organizacijo – zaupanje, vendar ne z napredovanjem po lestvici);
- b) *machiavellianizem* (so zainteresirani za vplivanje na organizacijo za dopolnitev in uresničitev svojih želja in potreb – tudi na račun organizacije);

- c) *avtoritativem* (so povzpetniki v organizaciji in so predani nadrejenim zavoljo napredovanja).

4.2 Vrednostni sistemi zaposlenih

Proučevanje zadovoljstva zaposlenih z njihovim delom je neposredno povezano z vrednotami zaposlenih, ki se nanašajo na delo in tudi na širše družbeno okolje, ki obdaja delovni proces (Rus, 1999: 115).

Osredotočila sem se na mednarodno raziskavo, ki so jo naredili leta 1985 in leta 1994 v elektro industriji (Rus, 1999: 113-133).

Raziskovalci so ločili dve vrsti vrednot: 1. vrednote, ki se nanašajo na delo in 2. vrednote, ki se nanašajo na družbo. Posameznik je namreč del tako delovnega kot tudi širšega družbenega okolja. Zadovoljstvo z delom se kaže tudi v zadovoljstvu s celotnim družbenim življenjem.

Poznavanje vrednostnega sistema posameznikov organizacijam pomaga pri oblikovanju samega procesa delovanja organizacije. Če organizacija deluje v skladu s pričakovanji zaposlenih in jim nudi prostor, v katerem se bodo dobro počutili in bodo lahko razvijali svoje potenciale, bo takšna organizacija dosegla večjo učinkovitost in s tem tudi svoje cilje po uspešnosti.

Med vrednotami, ki se nanašajo na delo so raziskovalci ugotovili najtesnejšo vez med veseljem do dela in potrebo po osebnem razvoju pri delu, torej med tako imenovanimi psihološkimi motivi.

Med vrednotami, ki se nanašajo na družbo, pa so bile na prvih treh mestih rang lestvice tako imenovane vrednote zrele industrijske družbe (materialni standard, socialni red in duševni mir), sledile so jim sodelovanje, distributivna pravičnost, enakost, priložnosti in tradicije.

5. RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X

Namen moje raziskave je oceniti zadovoljstvo zaposlenih s komuniciranjem, z vodenjem in z delom. Cilj je tako izpostaviti ključne probleme, ki so jih kot take ocenili zaposleni. Sledi pogovor z vodstvom in njihov komentar na izpostavljene probleme. Na koncu bom podala predloge za rešitev le-teh.

5.2. Metodološki pristop

V raziskavi sem se poslužila tako kvantitativnega kot tudi kvalitativnega pristopa raziskovanja. Kvantitativni pristop je vključeval opravljeno anketo, kvalitativni pa več pogovorov z vodstvom podjetja, analizo organizacijskih elementov (analiza internega gradiva podjetja) ter opazovanje z udeležbo (v podjetju sem bila zaposlena eno leto).

5.2.1 Kvantitativna analiza

5.2.1.1 Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik sestavlja 47 vprašanj, pri tem je prvih 5 vprašanj demografskih; spol, starost, stopnja izobrazbe, staž v podjetju in nivo v podjetju. Sledi jim 42 trditve, s pomočjo katerih bom merila tri dimenzije zadovoljstva zaposlenih: - *zadovoljstvo s komunikacijo* (8 trditve), - *zadovoljstvo s stilom vodenja* (12 trditve), - *zadovoljstvo z delom* (22 trditve).

Anketiranci so s pomočjo petstopenjske lestvice ocenjevali stopnjo strinjanja, ponekod tudi stopnjo zadovoljstva z navedenimi trditvami. Na koncu ima anketiranec možnost izraziti lastno mnenje o izbrani tematiki (pomembnosti ocenjevanja zadovoljstva zaposlenih za vodstvo).

Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih sem povzela po vprašalniku projekta SiOK za leto 2004. Pri tem sem uporabila le trditve, ki so se navezovale na komunikacijo, stil vodenja ter na zadovoljstvo s samim načinom dela. Vprašalnik SiOK ima vprašanja razdelana po posameznih sklopih (npr. odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, poznavanje vizije in poslanstva, vodenje, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, ..). Izbrala sem trditve iz posameznih sklopov, ki so ustrezale

mojih trem merjenim dimenzijam zadovoljstva zaposlenih (komuniciranje, vodenje in zadovoljstvo z delom).

Projekt SiOK je nastal na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v začetku leta 2001. Skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji je pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). V letu 2001 je pri projektu sodelovalo 26 organizaciji, leta 2004 pa kar 90. Vodilna ideja projekta je bila primerjalno raziskati organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečati zavedanje o pomenu klime in zavedanje o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. (Poročilo SiOK, 2005).

Rezultati anketnega vprašalnika so mi v nadaljevanju služili kot osnova za pogovor z vodstvom podjetja, kjer sem skušala izvedeti njihov komentar na rezultate ankete.

5.2.2 Kvalitativna analiza

5.2.2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje X je srednje veliko podjetje s področja strojegradnje, ki zaposluje visoko usposobljene zaposlene. Podjetje razpolaga z več kot 35 leti delovnih izkušenj na zahtevnih projektih. Podjetje je pridobilo tudi certifikate po standardu ISO 9001:2000, EAQF in ISO 14001. Podjetje X se ponaša s številnimi referencami v pomembnih vejah industrije, predvsem pri proizvodnji gospodinjskih aparatov in v avtomobilski industriji.

Ciljna usmeritev podjetja je realizacija projektov za različna tehnološka področja od ideje do izvedbe po sistemu ključ v roke, na željo naročnika pa realizirajo tudi projekte v dogovorjenem obsegu. Področja delovanja:

- svetovanje, izdelave študij in idejnih projektov,
- razvoj in projektiranje industrijske opreme,
- izdelava strojev, naprav in postrojenj,
- montaže, zagoni in servisiranje,
- izvedbe na ključ,
- zastopanja tujih firm.

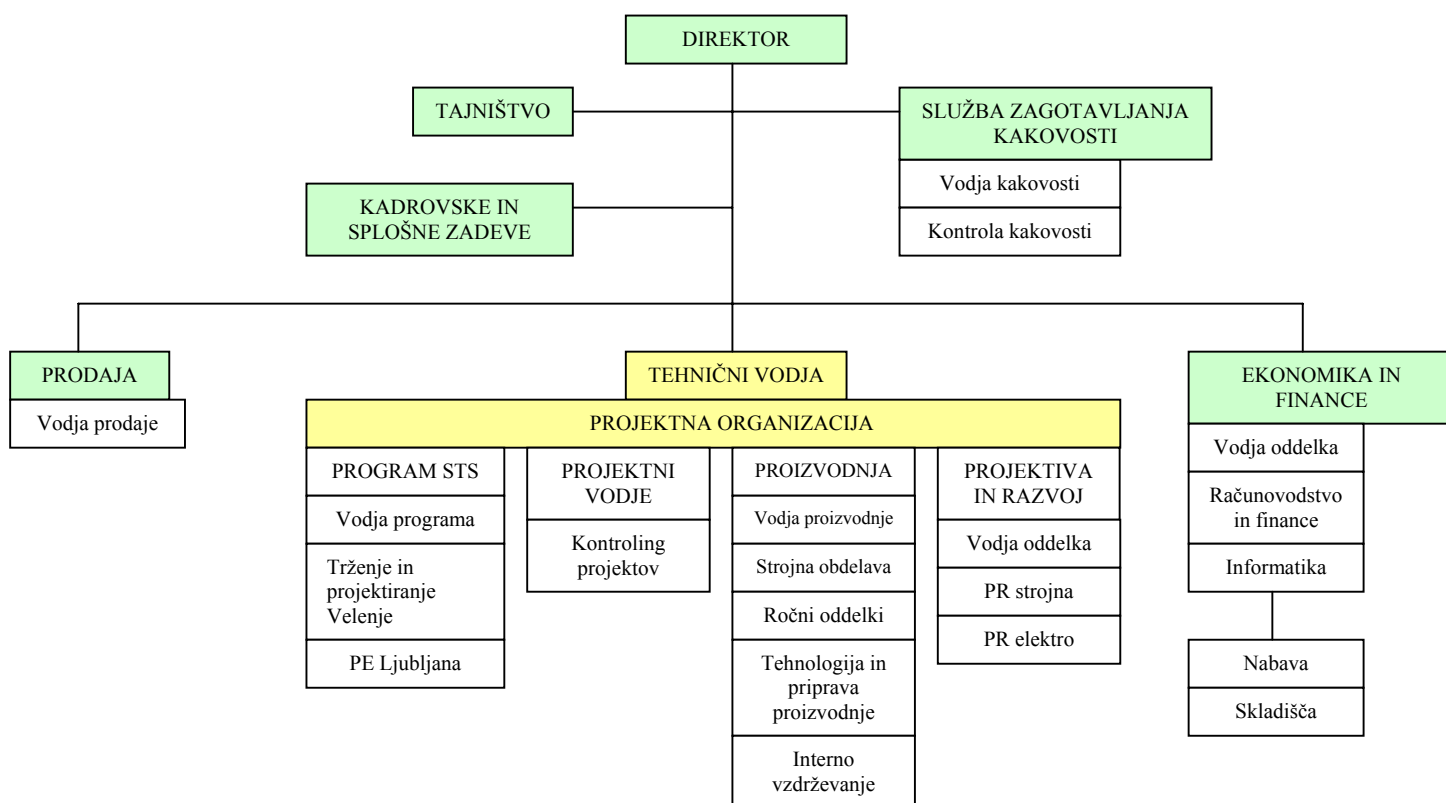
Cilj podjetja je nenehna rast obsega proizvodnje in realizacije ter pridobivanje vedno zahtevnejših in kompleksnejših projektov tako na domačem kot tujem trgu. Upravljanje s kadri je za podjetje X eno najpomembnejših nalog in pristojnosti. Zaposlenim zagotavljajo delovne pogoje, ki spodbujajo samostojnost, samoiniciativnost, odgovornost z natančno opredeljenimi pristojnostmi in dinamičnost pri delu, hkrati pa so deležni stimulativnih oblik nagrajevanja in drugih ugodnosti, kot so zdravstveno, dodatno pokojninsko zavarovanje, preventivno rekreativni odmori, ipd. (Interno gradivo podjetja X).

5.2.2.2 Organizacijska struktura podjetja

Direktorju je neposredno odgovorna služba za ugotavljanje kakovosti in kadrovska služba, sledita oddelka prodaje ter ekonomike in financ, nato je tehnični vodja, ki nadzoruje posamezne projektne vodje. Predstavljeno organizacijsko shemo je uvedlo novo vodstvo, saj podjetje v preteklosti ni imelo delovnega mesta tehnične vodje.

Spremenjena organizacijska struktura omogoča (po besedah vodstva) boljšo komunikacijo med posameznimi oddelki in boljši nadzor nad projekti, ki potekajo v podjetju.

SLIKA 5.4: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA X



vir: Interno gradivo podjetja X

5.2.2.3 Kontekst delovanja podjetja

Podjetje je po besedah direktorja v prehodnem obdobju. Novo vodstvo postopoma uvaja nov način dela, kar pa zahteva tudi določene kadrovske spremembe. Uvajanje novega načina dela poteka že nekaj mesecev, zato je vodstvo izkazalo pripravljenost za sodelovanje pri projektu proučevanja zadovoljstva zaposlenih. Zaveda se pomembnosti zadovoljstva zaposlenih in vpliva le-tega na samo delo. Analiza ankete bo pokazala kritične točke, na katere se bo moralo vodstvo v prihodnje najbolj osredotočiti.

Sama sem bila v podjetju preko študentskega dela zaposlena eno leto. Pri tem sem imela možnost neposredno opazovati odnose med zaposlenimi in celoten potek dela v izbrani organizaciji. V podjetju sem bila prisotna ob zamenjavi vodstva in bila neposredno priča reakcijam zaposlenih ob tej veliki kadrovski spremembi.

Izbrano podjetje je v tej obliki nastalo kot eno izmed dveh podjetij, ki sta se oblikovali iz propadlega podjetja Y, zaradi česar velik delež zaposlenih izhaja že iz propadlega podjetja Y. Zaposleni se med seboj dobro poznajo in po mojih opazovanjih med njimi prevladujejo prijateljski odnosi. Direktor, ki je podjetje vodil vse do letošnje zamenjave, je imel dokaj ukazovalen stil vodenja. Po Možini (2002) bi lahko njegov stil vodenja opredelila kot *vodenje s prisilo*. Sklepanje odločitev je bilo izključno v njegovi pristojnosti, poleg tega ni bil naklonjen večjim spremembam. Do zaposlenih, razen izjem (predvsem so bili to posamezniki, ki so ga podpirali pri njegovih odločitvah in niso kritizirali njegovega vodenja), ni gojil pozitivnega odnosa, zaposleni ga niso zanimali kot celovite osebnosti, ampak le v smislu opravljenih nalog. Predvsem način njegove komunikacije je bistveno vplival na negativen odnos do podrejenih. V letošnjem letu pa je prišlo do zamenjave direktorja s strani lastnikov podjetja. Reakcije zaposlenih so bile zelo podobne. Bili so mnenja, da bi bila ta zamenjava potrebna že pred časom. Tako je v podjetje prišel nov direktor, ki ga zaposleni niso poznali, zaradi česar so bili njihovi občutki mešani. Nekateri so bili mnenja, da bo zaradi njegove dosedanje nevpletenosti imel priložnost objektivno oceniti stanje v podjetju in delo zaposlenih, drugi so dvomili, da mu bo uspelo »rešiti«*»* podjetje, ki je zapadlo v resno finančno krizo.

Velika sprememba, ki jo je uvedel novi direktor glede komunikacije, so bili pogovori z zaposlenimi o njihovem delu, sodelavcih in ocenjevanja celotnega podjetja v očeh zaposlenega. Odzivi zaposlenih na to so bili sprva zelo pozitivni, nato pa deloma negativni,

saj po njihovem mnenju kljub temu ni prišlo do bistvenih sprememb. Edine spremembe, do katerih je resnično prišlo, so bile odpuščanje delavcev, zaradi česar se zaposleni v podjetju niso več počutili varne, njihova zavzetost za delo pa je močno upadla.

Novo vodstvo uvaja projektno vodenje, ki bo povezovalo vse oddelke, člani projektne skupine pa bodo nagrajevani sorazmerno z uspehom zaključenega projekta. Na ta način si želijo povečati motivacijo za delo in stopnjo samostojnosti med zaposlenimi. Le-ti bodo na ta način sami odločali, koliko truda bodo vložili v posamezni projekt, oziroma kako ga bodo speljali do konca, saj bo njihov dohodek bistveno odvisen od končne ocene projekta. Nov način organizacije dela bi izboljšal tudi komunikacijo med posameznimi oddelki (povzetek pogovora z novim direktorjem).

5.3 Metodološke omejitve

Raziskavo sem v podjetju izvedla v oktobru 2005. Pripravila sem 50 vprašalnikov, ki sem jih osebno razdelila med zaposlene in bila med reševanjem ves čas prisotna. V času anketiranja sem uspela dobiti 47 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 94% odzivnost. Na ravni vseh zaposlenih predstavlja to 33,6% celotne delovne populacije v podjetju. Kot sem že omenila, sem vprašalnike osebno razdelila med zaposlene, ki so bili v času izvajanja anketiranja na delovnih mestih. V anketo niso vključeni delavci, ki delajo neposredno v proizvodnji, saj je gibanje tam omejeno in sama nisem imela dostopa. Vzorec sicer ni reprezentativen ($N=47$), zato rezultatov nisem mogla posplošiti na celotno populacijo, kot bi to lahko naredila v primeru večjega vzorca.

Pri majhnih vzorcih vzorčne porazdelitve večinoma niso normalne. Vsakič so drugačne in odvisne od konkretne porazdelitve spremenljivke v osnovni populaciji in od velikosti obravnavanega vzorca. Statistično sklepanje na osnovi vzorcev je zato težje izvedljivo, v primeru premajhnih vzorcev pa lahko vodi k zavajanju uporabnikov podatkov (Kalton in Vehovar, 2001: 135-138).

Zaradi poznavanja podjetja, saj sem bila v podjetju zaposlena preko študentskega dela eno leto, sem bila pri interpretaciji rezultatov do neke mere subjektivna, kar na nek način tudi predstavlja omejitev v smislu objektivnosti.

Pred in po opravljenem anketiranju sem opravila več pogovorov z vodstvom, ki pa jih nisem mogla snemati. Zaradi tega sem le povzela njihove misli in komentarje na rezultate ankete.

Med analizo se je tudi pokazalo, da spremenljivka »nivo v organizaciji« ni normalno razporejena, saj je zelo velik delež tako imenovanih. samostojnih strokovnih kadrov. Upoštevati je treba tudi napake, ki lahko nastanejo med reševanjem s strani zaposlenih zaradi nepravilnega izpolnjevanja ankete. Kljub moji prisotnosti v procesu anketiranja zaradi anonimnosti ankete nisem mogla pregledovati odgovorov posameznikov.

Namen raziskave je oceniti ne le samo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, ampak tudi njihovo razumevanje pomena komunikacije in vodenja v podjetju. Kljub navedenim omejitvam menim, da bodo informacije, ki jih bo podala analiza koristne za podjetje in jih bo vodstvo lahko s pridom uporabilo pri načrtovanju nadaljnjih aktivnosti v podjetju.

5.4 Analiza rezultatov raziskave

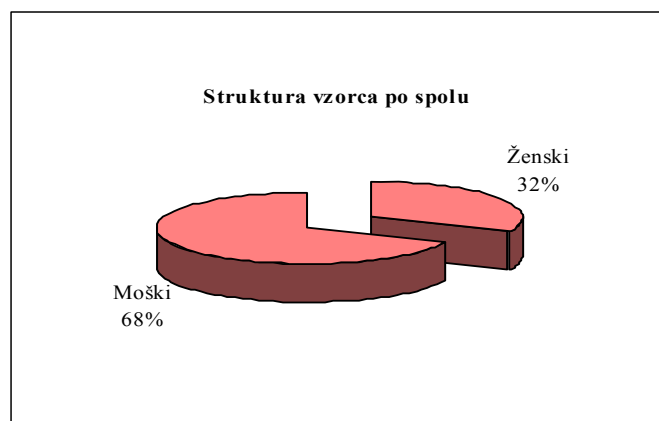
Anketni vprašalnik sem interpretirala s pomočjo programa za statistično obdelavo podatkov SPSS. Najprej bom analizirala demografske spremenljivke, nato pa sledi še analiza spremenljivk, ki opisujejo zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo, vodenjem in zadovoljstvom z delom.

5.4.1 Analiza demografskih spremenljivk

- **Spol anketiranih oseb**

V anketi je sodelovalo 47 oseb, od tega 15 žensk (32%) in 32 moških (68%). Izbrano podjetje se ukvarja s strojogradnjo, zaradi česar v podjetju prevladujejo predvsem moški. Za primerjavo, po podatkih Statističnega letopisa Republike Slovenije (glej Statistični letopis 2004) je bilo v letu 2003 v predelovalnih dejavnostih zaposlenih 62,5% moških in 37,5% žensk. V izbranem podjetju je nekoliko večji delež moških glede na državno povprečje, a je struktura približno enaka, ustrezajoča.

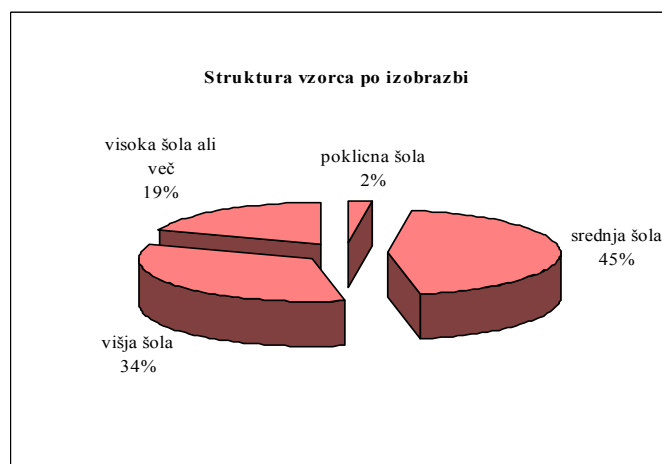
SLIKA 5.5: STRUKTURA VZORCA PO SPOLU



- **Starost anketiranih oseb**

Kar 20 anketirancev je starih med 40. in 50. letom, sledi jim 13 anketirancev med 30. in 40. letom, 10 anketirancev nad 50 let, najmanjši delež predstavljajo anketiranci do 30. leta, saj so v anketi zajeti le 4.

SLIKA 5.6: STRUKTURA VZORCA PO IZOBRAZBI



- **Stopnja izobrazbe anketiranih oseb**

Med anketiranci je imela le ena oseba (2%) poklicno šolo, kar 21 oseb ima srednjo šolo (45%), 16 oseb (34%) višjo šolo in le 9 oseb (19%) ima končano visoko šolo ali več.

Glede na dejstvo, da je v podjetju največji delež oseb med 40. in 50. letom in da se podjetje ukvarja s strojno dejavnostjo, je pričakovano, da ima večina zaposlenih srednješolsko izobrazbo. Kar 65% zaposlenih, starih od 40 do 50 let ima srednješolsko izobrazbo, medtem ko imajo kar vsi zaposleni stari do 30 let višjo šolo ali več. Mlajši so torej bolj izobraženi kot starejši.

Po podatkih Statističnega letopisa Republike Slovenije (Statistični letopis 2004) je imelo v predelovalnih dejavnostih (proizvodnja strojev in naprav) kar 66,9% zaposlenih srednješolsko

izobrazbo, 14,5% višjo izobrazbo in 18,6% visoko izobrazbo. Glede na te podatke bi lahko sklepala, da so v izbranem podjetju zaposleni v povprečju višje izobraženi kot pa je to značilno za slovenska podjetja iste dejavnosti. Vendar pa v svoji anketi nisem zajela zaposlenih, ki delajo v proizvodnji neposredno za stroji. Če bi v raziskavo vključila tudi te zaposlene, bi se odstotek tistih, ki imajo opravljeno srednjo šolo ali manj bistveno povišal, temu sorazmerno pa bi se znižal odstotek anketiranih z višješolsko izobrazbo. Tako lahko zaključimo, da je podjetje tudi glede na izobrazbeno strukturo primerljivo s slovenskim povprečjem.

- **Stož anketiranih oseb v podjetju**

Največ, kar 31 oseb je v podjetju zaposlenih nad 10 let, sledi jim 8 oseb, ki so zaposleni v podjetju od 2 do 5 let, 5 oseb, ki so zaposleni v podjetju od 5 do 10 let in 3 osebe, ki so v podjetju zaposlene manj kot 2 leti.

Izbrano podjetje je v tej obliki nastalo kot eno izmed dveh podjetij, ki sta se oblikovali iz propadlega podjetja Y. Zaradi tega je velik odstotek tistih, ki so v podjetju zaposleni že več kot 10 let, saj so bili zaposleni že v podjetju Y.

- **Nivo anketiranih oseb v podjetju**

V anketi je največ (30) samostojnih strokovnih kadrov, sledi jim 7 oseb, ki zasedajo višji ali srednji nivo, 6 operativnih vodij in 4 izvajalci.

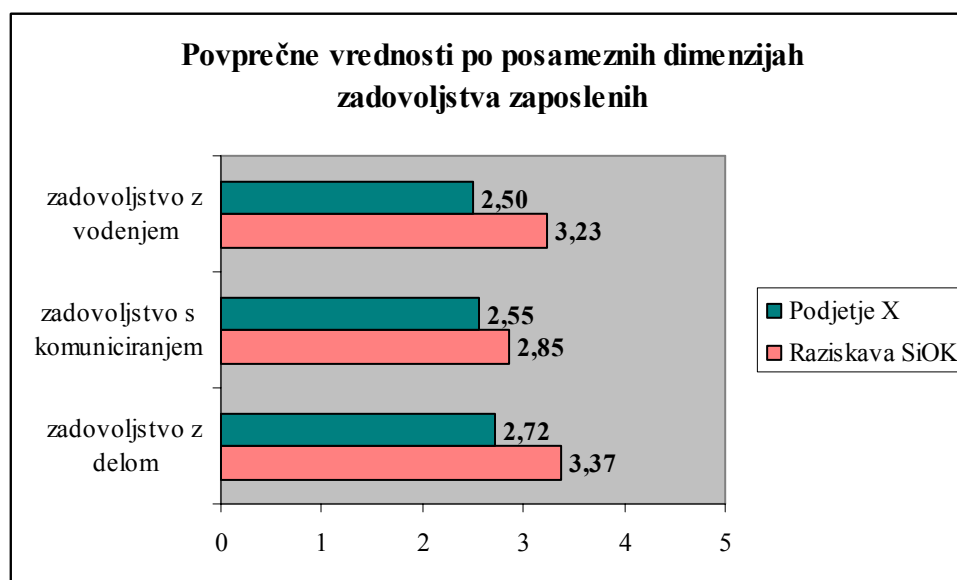
Osnovna dejavnost podjetja je strojogradnja, pri čemer so zaposleni v podjetju vodje projektov, zato tudi tako visok odstotek samostojnih strokovnih kadrov. Zelo majhen delež predstavljajo izvajalci, saj v anketi niso zajeti zaposleni, ki delajo neposredno v proizvodnji.

Med samostojnimi strokovnimi kadri je največ (43,3%) tistih, ki imajo srednješolsko izobrazbo. Med operativnimi vodji ima polovica višješolsko izobrazbo, med višjim in srednjim nivojem pa je enak delež (28,6%) tako tistih, ki imajo srednješolsko, višješolsko ter visokošolsko izobrazbo. Analiza je pokazala tudi, da je med vodilnimi 14% tistih, ki imajo samo poklicno izobrazbo. Najbolj izobraženi glede na nivo, ki ga zasedajo, so tako operativni vodje, saj jih ima kar polovica višješolsko izobrazbo, 17% pa jih ima visokošolsko izobrazbo. Operativni vodje so po nivoju v podjetju zelo visoko (takoj za direktorjem), zaradi česar je pričakovano, da so glede na svoj položaj tudi primerno izobraženi.

5.4.2 Analiza zadovoljstva zaposlenih z delom, s komunikacijo in vodenjem

Iz grafa je razvidno, da so zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni z delom, sledi zadovoljstvo s komuniciranjem, na zadnjem mestu pa je zadovoljstvo z vodenjem. V primerjavi z državnim povprečjem, je v izbranem podjetju zadovoljstvo z delom veliko nižje, saj je njegova povprečna ocena 2,50, medtem ko je državno povprečje 3,37. Prav tako nižje je zadovoljstvo s komunikacijo, saj je povprečna ocena v izbranem podjetju 2,55, na državni ravni pa dosega povprečno oceno 2,85. Večja razlika se prav tako pojavi pri ocenjevanju zadovoljstva z delom, kjer je povprečna ocena izbranega podjetja 2,72, na državni ravni pa je ta ocena precej višja, kar 3,23.

SLIKA 5.7: POVPREČNE VREDNOSTI PO POSAMEZNIH DIMENZIJAH ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH (primerjava: Raziskava podjetja X in projekt SiOK)



V povprečju je stopnja zadovoljstva v podjetju X z vsemi tremi merjenimi dimenzijami zadovoljstva nižja od državnega povprečja. Vodstvo je tako slab rezultat pripisalo splošnemu nezadovoljstvu zaposlenih s plačo, iz česar izhaja nezadovoljstvo zaposlenih s podjetjem. Najnižje je bilo v povprečju ocenjeno zadovoljstvo z vodenjem. Novo vodstvo še ni tako dolgo na položaju in zaposleni so v anketi ocenjevali predvsem staro vodstvo, s katerim pa so bili zelo nezadovoljni. Tudi na področju komuniciranja se (po besedah novega vodstva) uvajajo spremembe, ki pa glede na rezultate po mnenju zaposlenih niso spremenile starega stanja. Najvišje je bilo v povprečju ocenjeno zadovoljstvo z delom. V tem sklopu so bile zajete tudi trditve, ki so opisovale posameznike, njihovo znanje ter pripravljenost za delo. Zaposleni so tem trditvam v povprečju pripisovali višje povprečne ocene, zaradi tega je ta sklop v povprečju nekoliko višje ocenjen.

5.4.2.1 Zadovoljstvo z delom

Najprej bom analizirala sklop, ki je ocenjeval zadovoljstvo zaposlenih z delom, saj je le-ta dosegel najvišjo povprečno oceno (2,72). V omenjeni sklop je vključenih 22 trditvev, ki na določen način opisujejo zadovoljstvo s samim delom podjetju.

TABELA 5.1: POVPREČNE VREDNOSTI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM

	Min	Max	Povprečne ocene
zaposlenim se zaposlitev v podjetju zdi varna oziroma zagotovljena	1	3	1,77
kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim	1	3	2,00
zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje	1	4	2,08
razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	1	4	2,20
naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo, kar omogoča dolgoročni obstoj	1	4	2,32
zaposleni se veselimo odhoda na delo	1	4	2,32
v našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene	1	5	2,43
v našem podjetju se ceni dobro opravljeno delo	1	5	2,51
ljudje si medsebojno zaupamo	1	5	2,57
zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje	1	5	2,62
cilje, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno zastavljeni	1	5	2,64
v našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev	1	4	2,70
zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja	1	5	2,76
odnosi med zaposlenimi so dobri	1	5	2,79
konflikte rešujemo konstruktivno	1	5	2,80
delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna delovna mesta	1	5	2,85
v podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje	1	5	3,09
zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela	1	5	3,28
zaposleni smo zavzeti za svoje delo	1	5	3,34
zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven našega delovnega mesta	1	5	3,38
zaposleni smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	5	3,70
delovni pogoji (delovna oprema, delovni prostori) so dobri	1	5	3,70

V sklopu, ki ocenjuje zadovoljstvo z delom, so zaposleni v povprečju najbolje ocenjevali lastno pripravljenost na dodaten napor, kadar delo to zahteva in zadovoljstvo z delovnimi pogoji (delovno opremo in delovnimi prostori). Visoko oceno (3,38) so zaposleni namenili dejstvu, da so usposobljeni tudi za delo izven njihovega delovnega mesta ter trditvi, da so zavzeti za svoje delo. Nadpovprečno so torej ocenili trditve, ki se navezujejo na njih osebno.

Kljub temu, da so zaposleni ocenjevali sami sebe in svoje delo ter sposobnosti, povprečna ocena ni prestopila ocene 4. Tudi povprečna ocena trditev, ki so se navezovale na delo in sposobnosti zaposlenih na državni ravni ni presegla ocene 4 (Letno poročilo SiOK 2004).

Najnižjo oceno (1,77) so v povprečju namenili trditvi, da se jim zdi zaposlitev varna. Zelo nizka ocena varnosti zaposlitve je posledica trenutnih razmer v podjetju, saj je le-to v prehodnem obdobju, kar zahteva določene kadrovske spremembe tudi v smislu odpuščanja delavcev.

Nizke ocene so zaposleni v povprečju namenili realnosti postavljenih ciljev, ki jih morajo zaposleni doseči (2,64). Nizko povprečno oceno (2,02) so zaposleni namenili tudi trditvi, da cilje organizacije sprejemajo za svoje. V primerjavi s slovenskim povprečjem je nezadovoljstvo s cilji v izbranem podjetju veliko večje. Na državni ravni je povprečna ocena glede realnosti zastavljenih ciljev 3,30 (Letno poročilo SiOK 2004). Analiza je pokazala nezadovoljstvo zaposlenih glede zastavljenih ciljev, ki jih morajo le-ti doseči. Vodstvo postavlja cilje brez upoštevanja mnenj zaposlenih, ki so nato odgovorni za izpeljavo teh ciljev. Zaposleni menijo, da je doseg cilja zavestno nerealno postavljena, kar onemogoča uspešen zaključek mesečnega dela zaposlenih. S tem so tudi prikrajšani za dodatno nagrado v obliki večjega dohodka in njihova motivacija je na zelo nizki ravni. Tako nastane začarani krog, katerega je mogoče pretrgati le s popolno spremembo načina organiziranja dela in sistema nagrajevanja. Obenem vodstvo poudarja ravno obratno (kar je razvidno iz njihovih izjav in internih gradiv podjetja). Menijo, da imajo zaposleni vse možnosti za napredovanje in dosego nagrad.

Najnižjo oceno so v povprečju namenili trditvi, ki se nanaša na jasnost kriterijev napredovanja (2,00). Gre za zelo resen problem med zaposlenimi, saj je bila pri tej trditvi najvišja ocena 3. Povprečna ocena glede jasnosti kriterijev napredovanja je na državni ravni dosegla oceno 2,65 (Letno poročilo SiOK 2004), kar kaže, da je nezadovoljstvo z jasnostjo kriterijev napredovanja problem, ki je značilen za slovenska podjetja.

Kot sem že omenila, je izbrano podjetje hčerinsko podjetje. V okviru matičnega podjetja je bila v letu 2004 opravljena interna raziskava Merjenje organizacijske kulture in klime v [REDACTED] (interno gradivo podjetja X)⁹ v kateri je sodelovalo tudi izbrano podjetje. Po pregledu poročila omenjene raziskave sem ugotovila, da je bilo nezadovoljstvo glede možnosti napredovanja v podjetju X izpostavljeno že v omenjeni raziskavi. Izpostavili so predvsem neustreznost in nepravičnost kriterijev napredovanja, saj so le-ti po njihovem

⁹ V omenjeni raziskavi so naključno izbrali 20 zaposlenih v izbranem podjetju, ki imajo najmanj peto stopnjo izobrazbe. Vrnjenih anket je bilo le 7. (interno gradivo podjetja X).

mnenju vezani na spol in zveze. Prav tako so bili mnjenja, da so možnosti za napredovanje omejene oziroma jih ni. Nezadovoljstvo je bilo zelo izrazito izraženo glede izvajanja sistema nagrajevanja, saj je bilo na lestvici od 1 do 7 v povprečju ocenjeno z 2,9. Pri tem so zaposleni izpostavili tri probleme: 1. zaposleni ne vedo, kaj se od njih pričakuje; 2. zaposleni ne poznajo kriterijev, po katerih jih vodje ocenjujejo in 3. vodje jim ne dajejo povratnih informacij o tem, zakaj so bili tako ocenjeni in kako se da to izboljšati.

Analiza sklopa o zadovoljstvu zaposlenih z delom je pokazala predvsem visoko stopnjo nezadovoljstva. Zaposleni so izpostavili nezadovoljstvo s kriteriji napredovanja in realnostjo postavljenih ciljev, ki jih morajo le-ti doseči. Na omenjeni problem so zaposleni opozorili že leto poprej v podobni raziskavi, toda konkretnih izboljšav glede na rezultate moje raziskave še vedno ni. Novo vodstvo sicer uvaja nov način dela, vendar pa je pri tem še vedno veliko nejasnosti in nerazumevanja s strani ostalih zaposlenih. Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni še vedno ne razumejo pričakovanj, ki jih imajo do njih njihovi nadrejeni.

V nadaljevanju se bom ukvarjala s sklopom, ki je ocenjeval zadovoljstvo s komunikacijo v podjetju. Obstaja možnost, da je neuspešna ali neprimerna komunikacija vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih z delom.

5.4.2.2 Zadovoljstvo s komuniciranjem

Sklop, s katerim sem ocenjevala zadovoljstvo s komuniciranjem, je vseboval 8 trditev, ki so jih zaposleni ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Povprečna ocena pri tem sklopu je bila 2,55.

TABELA 5.2: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S KOMUNIKACIJO

	Min	Max	Povprečna ocena
komunikacija v podjetju je sproščena, prijateljska in humorna	1	4	2,04
o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij	1	5	2,11
zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje	1	5	2,55
naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	1	5	2,62
vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela	1	5	2,72
komuniciranje temelji na dialogu	1	4	2,72
vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način	1	5	2,81
delovni sestanki so redni	1	5	2,83

Zaposleni so v povprečju najvišjo oceno (2,83) namenili trditvi, da so delovni sestanki redni. V času zaposlitve v podjetju sem v pogovoru z zaposlenimi izvedela, da zaposleni sicer

menijo, da je delovnih sestankov dovolj, vendar so zaradi njihove neučinkovitosti tej trditvi namenili nižjo oceno. Primerjava z državnim povprečjem, kjer je bila rednost delovnih sestankov v povprečju ocenjena z 2,94 (Letno poročilo SiOK 2004) pokaže, da izbrano podjetje ne zaostaja veliko za slovenskim povprečjem.

V povprečju so z oceno 2,81 ocenili trditev, da so informacije s strani vodstva posredovane na razumljiv način, kar kaže na nezadovoljstvo z razumljivostjo posredovanih informacij od vodstva do podrejenih. Frekvenčna porazdelitev spremenljivke je pokazala, da je le ena oseba razumljivost posredovanih informacij s strani vodstva ocenila z oceno 5, največ kar 19 oseb pa je obkrožilo odgovor niti da, niti ne. Rezultati se nagibajo k nezadovoljstvu pri razumljivosti posredovanih informacij s strani vodstva.

Trditev, da se vodje pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela je bila v povprečju ocenjena z oceno 2,72, z isto povprečno oceno so zaposleni ocenili trditev, da temelji komunikacija v podjetju na dialogu. Rezultati kažejo na nezadovoljstvo zaposlenih z omenjenima trditvama. Po pogovoru z zaposlenimi sem ugotovila, da »novo vodstvo« veliko pozornosti namenja pogovoru z zaposlenimi o njihovem delu in je pripravljeno prisluhniti predlogom zaposlenih. Ker uvajanje sprememb zahteva svoj čas menim, da je rezultat omenjenih trditev povezan z dejstvom, da zaposleni potrebujejo več časa za prilagoditev na nov način komunikacije z vodstvom. Pri tem bi bilo zaposlenim smiselno razložiti pomen tovrstne komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Preko komunikacije s posamezniki lahko vodstvo identificira probleme v podjetju in ponudi rešitve zanje. Večina zaposlenih pa je mnenja, da jih vodstvo le ocenjuje in išče njihove napake in pomanjkljivosti njihovega dela.

Prav tako so v povprečju zelo nizko (2,11) zaposleni ocenili komunikacijo med oddelki. Tudi sama sem hitro opazila to pomanjkljivost, ki pa ima velike posledice na sam potek dela v podjetju. Neustrezna komunikacija med oddelki povzroča probleme v samem teku izvajanja del, saj se informacije ne prenašajo dovolj hitro, prav tako se problemi ne rešujejo dovolj ažurno. Eden od možnih razlogov je sama fizična omejitev stalne komunikacije med oddelki, saj so le-ti ločeni z nadstropji. Prehod med njimi nekaterim zaposlenim predstavlja velik problem. Poleg tega so zaposleni ustvarili tako imenovane. zaprte skupine, ki so omejene le na njihov oddelek. Znotraj določenega oddelka vlada visoka stopnja zaupanja in sodelovanja, ki pa je omejena na člane le-tega. Nezadovoljstvo s komunikacijo med oddelki je značilno za slovenska podjetja, saj dosega trditev na državni ravni povprečno oceno 2,85 (Letno poročilo SiOK 2004).

V povprečju je bila najnižje ocenjena (2,04) trditev, da je komunikacija v podjetju humorna in prijateljska. Menim, da je tako nizka ocena posledica trenutnega stanja podjetja, saj je po mojih izkušnjah prav sproščena komunikacija med zaposlenimi bistvena prednost izbranega podjetja. Pri tem moram poudariti, da je sproščena komunikacija v podjetju le med zaposlenimi in ne med podrejenimi in nadrejenimi.

5.4.2.3 Zadovoljstvo z vodenjem

Zadnji sklop, ki ga bom analizirala je zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem. Le-ta obsega 12 trditev. Omenjeni sklop je dosegel najnižjo povprečno oceno (2,5) izmed ocenjevanih sklopov.

TABELA 5.3: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z VODENJEM

	Min	Max	Povprečna ocena
ljudje smo nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela	1	4	1,77
dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen	1	4	2,15
v našem podjetju se dajejo le takšne obljube, ki jih je moč izpolniti	1	4	2,17
naši vodilni vzgajajo svoje naslednike	1	5	2,17
vodje cenijo delo podrejenih	1	5	2,30
odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno	1	4	2,32
vodstvo med seboj veliko bolj sodeluje kot pa tekmuje	1	4	2,47
kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni	1	4	2,62
med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi	1	5	2,64
vodje spodbujajo samostojnost pri delu	1	4	2,81
v našem podjetju odpravljajo stil vodenja, za katerega je značilno poveljevanje	1	5	2,98
odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju	1	5	3,04

Trditev, da se odločitve sprejemajo na ustreznem nivoju, je v povprečju dosegla najvišjo oceno (3,04). Zaposleni torej nimajo posebnega mnenja o tem, saj ocena 3 pomeni niti da, niti ne, so neodločeni. Lahko pa je to posledica neinformiranosti zaposlenih o nivojih sprejemanja odločitev v podjetju.

Višjo povprečno oceno (2,81) je dobila trditev, da vodje spodbujajo samostojnost pri delu, kar je zelo pozitiven podatek. Višja stopnja občutka samostojnosti lahko bistveno pripomore k večji učinkovitosti, saj je težko delati pod nenehnim nadzorom. Kadar je samostojnost posameznikov na visokem nivoju, sami vzpostavijo sistem nadzovanja. Barker (1993) govori o pojavu tako imenovane »skupne kontrole«¹⁰ med člani organizacije. Pogoji za to je

¹⁰ »Skupna kontrola« je po Barkerju četrta oblika kontrole, ki se lahko izvaja v organizaciji. Po Edwardsu (Barker, 1993) ločimo tri oblike kontrole: *enostavna kontrola*, kjer gre za neposredno kontrolo s strani vodstva

seveda samostojnost zaposlenega in zavedanje vrednot organizacije. Člani organizacije razvijejo sistem normativnih pravil, ki temeljijo na uveljavljenih vrednotah organizacije. Delovanje posameznika je na ta način kontrolirano s strani sodelavcev in njegov učinek je veliko močnejši kot formalna kontrola s strani vodstva. V primerjavi z državnim povprečjem, kjer je bila v povprečju trditev, da vodje spodbujajo samostojnost pri delu ocenjena s 3,64 vidimo, da je zadovoljstvo z omenjeno trditvijo bistveno nižje pri izbranem podjetju kot je to značilno za slovenska podjetja.

Trditev, da vladajo med vodstvom in ostalimi zaposlenimi dobri odnosi, je bila v povprečju ocenjena z 2,64. Trditev, da vodje cenijo delo svojih podrejenih pa je bila v povprečju ocenjena z oceno 2,30. Povezava med omenjenima trditvama je logična, a je nismo preverjali. Zaposleni so izrazili nezadovoljstvo glede cenjenja njihovega dela s strani vodstva. Logična posledica tega je tudi nezadovoljstvo z odnosom med vodstvom in ostalimi zaposlenimi.

Nezadovoljstvo se pokaže tudi pri trditvah, ki se navezujejo na sprejemanje odločitev. Predvsem je tukaj izpostavljena nepravočasnost, katero sem omenila že pri sklopu o (ne)komuniciranju med posameznimi oddelki. Zaposleni so v povprečju trditvi, da so odločitve vodij sprejete pravočasno namenili oceno 2,37. Preden dobijo odgovor svojih vodilnih mine veliko časa, kar ima lahko za posledico tudi nezadovoljstvo kupcev. Dolgoročno lahko to pomeni tudi izgubo tega kupca.

Eden izmed anketiranih je pod rubriko Vaše mnenje napisal: »Hitrejši potek informacij od glavnega (direktor) do delavcev!«, kar potrjuje dejstvo, da je treba skrajšati čas pretoka informacij od podrejenih do vodstva kot tudi redefinirati informacijske tokove. Nezadovoljstvo glede pravočasnosti sprejemanja odločitev se je pokazalo tudi na državni ravni. V povprečju je bila omenjena trditev ocenjena z oceno 2,90 (Letno poročilo SiOK 2004).

Najnižjo oceno (1,77) so zaposleni namenili trditvi, da so nagrajevani v skladu s svojim delom. Ta se navezuje na kriterije napredovanja, ki so bili zajeti v sklopu o zadovoljstvu z delom in so bili prav tako zelo slabo ocenjeni. Kadar podjetje ne nagrajuje dela svojih zaposlenih, ti tudi nimajo dodatne motivacije za večjo zavzetost pri delu. V izbranem podjetju sem po pogovoru z zaposlenimi izvedela, da njihov zaslužek ni vezan na pridobljene nove posle oziroma je zelo minimalen in tako ne predstavlja dovolj motivacije. Zaradi tega so tudi

organizacije, ki temelji na osebni kontroli in je značilna predvsem za manjša družinsko vodena podjetja. Druga oblika kontrole je *tehnološka kontrola*, ki izhaja iz same tehnološke organiziranosti organizacije (tekoči trak). Tretja in tudi najbolj razširjena je *birokratska kontrola*, ki izhaja iz hierarhije družbenih odnosov v organizaciji in temelji na sistemskih legalnih pravilih, ki nagrajujejo/kaznujejo upoštevanje le teh.

zaposleni, ki so sicer imeli željo in so bili pripravljene na dodaten napor počasi otopeli v vsakdanji rutini. Vodstvo to sicer zanika, saj zastopa mnenje, da imajo zaposleni vse možnosti za doseganje nagrad.

5.4.3 Ključne ugotovitve analize ankete

Če povzamemo, se je v prvem analiziranem sklopu o zadovoljstvu z delom kot tudi pri sklopu o zadovoljstvu z vodenjem pokazalo, da so zaposleni najbolj nezadovoljni zaradi **nejasnih kriterijev napredovanja**. Menim, da so jasno opredeljeni kriteriji, po katerih lahko posameznik napreduje v podjetju ključnega pomena za njegovo angažiranost pri svojem delu. Pokazalo se je tudi veliko nezadovoljstvo glede **nagrajevanja zaposlenih v skladu z njihovim delom**. Zaposleni menijo, da njihov **trud ni dovolj cenjen** s strani vodstva, kar se kaže v izraženem nezadovoljstvu s sistemom nagrajevanja. Višje ocene so v povprečju dobile trditve, pri katerih so zaposleni ocenjevali svoje delo, pripravljenost za dodatni napor in svoje delovne sposobnosti. To je tudi pričakovano, saj ljudje sami sebe in svoje znanje cenijo.

Pri analizi sklopa o komuniciranju sta se izpostavila dva večja problema. Prvi se nanaša na **nejasno komunikacijo s strani vodstva**. Zaposleni ne razumejo navodil, ki jim jih posreduje vodstvo. Prav tako se ne strinjajo s postavljenimi cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, saj so le-ti nerealni. Zaposleni so izpostavili predvsem problem neuspešnosti komunikacije kljub dejstvu, da sem iz pogovora z zaposlenimi ugotovila, da vodstvo veliko pozornosti nameni pogovoru z zaposlenimi o njihovem delu. To lahko pomeni, da vodstvo zaposlenim sicer da možnost komentarja, vendar ga pri svojih odločitvah ne upošteva. Lahko pa je to tudi posledica tega, da si zaposleni napačno interpretirajo navodila vodstva. Drugi problem, ki so ga izpostavili zaposleni je **(ne)komuniciranje med posameznimi oddelki**. Posledica tega je zaostanek pri reševanju nastalih reklamacij in seveda oteženo sprotno delo. Novo vodstvo je sicer uvedlo delovne sestanke tako imenovane koordinacije, na katerih so prisotni predstavniki vseh oddelkov zadolženih za določen projekt, vendar je po mnenju zaposlenih komunikacija še vedno neučinkovita.

Pri ocenjevanju zadovoljstva z vodenjem so zaposleni izpostavili predvsem **nepravočasno sprejemanje odločitev**. Nenehne spremembe na trgu zahtevajo tudi hitrejše reakcije in odločitve znotraj podjetja. Pri tem pa je treba premisliti tudi o redefiniranju informacijskih tokov, kar bi prav tako lahko zmanjšalo čas sprejetja odločitve.

Analiza ankete je izpostavila ključne probleme kot so jih identificirali zaposleni. V nadaljevanju bom predstavila mnenje in komentar vodstva izbranega podjetja o teh ključnih problemih.

5.4.4 Komentar vodstva

Rezultate ankete sem vodstvu izbranega podjetja predstavila na skupnem kolegiju. Predstavitvi je sledila razprava o izpostavljenih problemih.

Brez izjeme so bili vsi mnenja, da je bil rezultat pričakovan, torej jih izraženo nezadovoljstvo zaposlenih z vsemi tremi merjenimi dimenzijami ni presenetilo. Eden izmed njih je izjavil, da je pričakoval še slabše povprečje. Razlog, zakaj menijo, da je bilo tako ostro izraženo nezadovoljstvo, je po mnenju enega izmed njih v dejstvu, da nezadovoljstvo izhaja iz nezadovoljstva s plačo. Izjavil je, da so *»ljudje te stroke ekstremno popustljivi do sebe in ekstremno kritični do drugih«*. Zaposleni vedno menijo, da so za svojo strokovnost premalo plačani, zaradi tega nezadovoljstva pa so zelo kritični do vsega, kar se okoli njih dogaja.

Vodstvo je izpostavilo tudi dejstvo, da je *»zelo težko spreminjati ljudi in njihova prepričanja«*. Večina zaposlenih je v podjetju zaposlena že več kot 10 let in v tem času so prevzeli določen način delovanja. Tudi glede na starost je med zaposlenimi največ tistih, ki so stari med 40. in 50. leti. Večina spremembam ni naklonjena, zato je uvajanje le-teh oteženo.

Posebej so izpostavili sklop o (ne)zadovoljstvu s komunikacijo, saj so na tem področju uvedli že nekaj sprememb. Glede na rezultate pa so ugotovili, da je treba tej tematiki posvetiti še več pozornosti. Predvsem problem (ne)komuniciranja med oddelki je po mnenju enega izmed njih *»ključnega pomena, saj je prav ustrezna komunikacija med oddelki bistvena za uspešno delovanje in usklajevanje projektov«*. Če vpeljane spremembe ne dajejo zelenih rezultatov, je treba uvesti nove, saj je ustrezna komunikacija med oddelki zelo pomembna.

Zanimiva se mi zdela reakcija vodstva, da so pričakovali še slabše rezultate, kar dokazuje, da se zavedajo problematike nezadovoljstva zaposlenih. Kljub temu sama nisem zasledila kakršnihkoli ukrepov, s katerimi bi poskušali izboljšati to nezadovoljstvo. Vodstvo slabe rezultate opravičuje s trenutnih stanjem v podjetju (negotovost glede prihodnosti), vendar sama menim, da je to le eden od dejavnikov, ki je vplival na končni rezultat ankete. Menim, da rezultati ankete ne bi bili bistveno drugačni, če bi anketo izvedli pred enim letom, ko podjetje še ni bilo v tako veliki krizi oziroma zaposleni niso bili obremenjeni z možnostjo izgube dela. Največ pozornosti so namenili nezadovoljstvu zaposlenih s komunikacijo, saj ne vidijo rešitve tega problema. Pri tem so se osredotočili predvsem na (ne)komuniciranje med

oddelki, saj so mnenja (vodstvo), da so na tem področju uvedli spremembe, ki bi že morale pokazati uspehe. Konkretnega opisa sprememb, ki naj bi jih že uvedli (in jih še bodo) mi vodstvo ni podalo, ostali so pri poudarjanju projektnega vodenja in zavedanja pomembnosti komunikacije med posameznimi oddelki. Zaradi tega ne morem podati ocene njihovih ukrepov glede nezadovoljstva zaposlenih.

Kljub izraženemu splošnemu nezadovoljstvu zaposlenih glede treh merjenih dimenzij ostaja direktor optimističen, saj meni, da uvajanje sprememb zahteva svoj čas. Izpostavil je tudi željo, da bi se ista anketa izvedla čez določeno obdobje, saj bi bil tako jasno viden uspeh njihove nove strategije.

5.5 Možne rešitve izpostavljenih problemov

V nadaljevanju bom za izpostavljene probleme navedla možne rešitve, kot jih vidim sama.

TABELA 5.4: SEZNAM MOŽNIH REŠITEV PROBLEMOV TER NJIHOVE PREDNOSTI IN SLABOSTI

TEŽAVE	REŠITVE	PREDNOSTI	SLABOSTI
NEJASNI KRITERIJI NAPREDOVANJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaposlenim jasno predstaviti možnosti in pogoje za napredovanje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaposleni bodo bolj motivirani za delo, če bodo kriteriji napredovanja jasno določeni. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vodstvo mora izdelati in javno predstaviti sistem napredovanja.
NEZADOVOLJSTVO GLEDE NAGRAJEVANJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jasno izdelani kriteriji nagrajevanja ➤ Javne pohvale zaposlenih, ki so dosegli boljše rezultate na oglasni deski in na internem serverju. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaposleni bodo dodatno motivirani za delo, če obstaja sistem nagrajevanja. ➤ Javne pohvale posameznikov bi ostalim zaposlenim v podjetju omogočali pregled nad vsemi oddelki. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vodstvo mora izdelati jasen sistem nagrajevanja. ➤ Mogoče bi zaposleni, ki bi bili izpostavljeni na oglasni deski postali tarča posmeha ostalih zaposlenih
NEJASNA KOMUNIKACIJA S STRANI VODSTVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Izvedba predavanj po posameznih oddelkih o projektnem vodenju, predvsem o njegovih prednostih glede 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaposleni bodo s poznavanjem koncepta projektnega vodenja bolj naklonjeni spremembam, ki bo (in jih je že) uvedlo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Možno je, da bodo zaposleni to predavanje negativno ocenili (kot neka dodatna obremenitev), kar bo še

	možnosti nagrajevanja uspešnih zaposlenih.	vodstvo.	povečalo njihovo nezadovoljstvo.
(NE)KOMUNICIRANJE MED POSAMEZNIMI ODDELKI	➤ Operativni vodje bi lahko s pogovori s svojimi podrejenimi ugotovili ključne probleme pri (ne)komuniciranju med oddelki. Nato bi vodstvo skupaj poiskalo možne rešitve.	➤ Uspešno komuniciranje med oddelki bistveno vpliva na uspešno delo celotnega podjetja.	➤ Zaposleni niso vajeni (odkrito) komunicirati z vodstvom in identifikacija ključnih problemov je zaradi tega zelo otežena.
NEPRAVOČASNO SPREJEMANJE ODLOČITEV	➤ Prenos odgovornosti za sprejemanje odločitev na nižje organizacijske ravni.	➤ Zaposleni bodo zaradi večjih pooblastil pri sprejemanju odločitev počutili pomembnejše in bodo imeli občutek, da jim vodstvo zaupa.	➤ Zaposleni lahko začno izkoriščati večja pooblastila in s tem oškodujejo podjetje.

Pri problemu nejasnih kriterijev napredovanja mora vodstvo najprej izdelati oziroma javno predstaviti zaposlenim kriterije napredovanja, s tem bodo le ti (zaposleni) bolj motivirani za svoje delo. Nezadovoljstvo glede nagrajevanja je mogoče rešiti z oblikovanjem jasno izdelanih kriterijev nagrajevanja, poleg tega pa predlagam tudi sistem javnih pohval zaposlenih v smislu objav na oglasni deski ter internem serverju. Prednost tega bi bila večja motivacija zaposlenih za delo, prav tako pa bi javne objave zaposlenih, ki so dosegli dobre rezultate ostalim v podjetju omogočalo boljši pregled nad ostalimi oddelki. Slabost je ta, da mora vodstvo izdelati jasne kriterije nagrajevanja in jih zaposlenim tudi predstaviti. Glede javnih objav na oglasni deski pa bi lahko prišlo do posmehovanja s strani ostalih zaposlenih do tistih, ki bi bili izpostavljeni na oglasni deski. Nejasno komunikacijo s strani vodstva bi lahko rešili z jasnimi in rednimi predavanji po posameznimi oddelki glede projektnega vodenja, predvsem bi morali poudariti njegove prednosti. Menim, da je problem nejasne komunikacije s strani vodstva povezan predvsem z dejstvom, da zaposleni ne razumejo, kaj pomeni projektno vodenje in kako le to deluje v podjetju. Pri izpostavljenem problemu (ne)komunikacije med posameznimi oddelki je potrebno najprej identificirati ključne probleme, kot jih vidijo zaposleni. Operativni vodje bi preko pogovorov s svojimi podrejenimi ugotovili, kje so največji problemi in kako le ti vplivajo na delovanje v podjetju. Problem nepravočasnega sprejemanja odločitev je mogoče rešiti s prenosom odgovornosti za

sprejemanje odločitev na nižje ravni v podjetju. Slabost tega je seveda tveganje, da začno zaposleni izkoriščati višjo stopnjo odgovornosti, kar lahko oškoduje podjetje.

Največji problem v podjetju predstavlja slaba komunikacija. Pri tem je problematična tako komunikacija med vodstvom, med zaposlenimi ter med nadrejenimi in podrejenimi. Tako vodstvo kot zaposleni se zavedajo tega problema, kljub temu pa ne ponujajo možnih rešitev. Predlagane rešitve zahtevajo le čas v smislu priprave ustreznih sistemov nagrajevanja in napredovanja ter predstavitev le-teh zaposlenim. Prav tako menim, da mora vodstvo več pozornosti nameniti pogovorom z zaposlenimi, saj lahko z boljšim poznavanjem zaposlenih vodje optimalno razdelijo naloge glede na sposobnosti posameznikov.

Poleg predlaganih rešitev menim, da bi bilo glede na delovni čas podjetja (na račun podaljšanega delovnega časa med tednom ob petkih delajo le do 13. ure) smiselno, da bi petek uradno postal tako imenovani »casual day«. Ta dan ne bi bilo organiziranih kolegijev in pomembnejših sestankov. Predvsem bi bil petek namenjen povzemanju tedenskih dogodkov, pisanju poročil in pripravljanju na naslednji teden. Sproščenost bi bila izražena preko oblačil, saj ta dan načeloma ne bi prihajali v poslovnih oblekah. Menim, da bi bila učinkovitost dela v takšnih okoliščinah bistveno višja, saj zaposleni ne bi bili obremenjeni z nenehnimi sestanki in bi mirno ocenili uspešnost preteklega tedna ter načrtovali aktivnosti za prihodnjega. Poleg tega bi vodstvo lahko ta dan namenilo pogovoru z zaposlenimi, o katerem sem že govorila.

6. SKLEP

Proučevanje stilov vodenja in njihovega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih je tematika, kateri bi se morala naša podjetja veliko bolj posvečati, saj le zadovoljni zaposleni delujejo optimalno, njihova delovna zavzetost je večja, vse to pa se kaže v skupnem uspehu podjetja. Ko sem v teoretičnem delu predstavljala različne stile vodenja po Likertu, Možini in Blanchardu se je kot zelo pomembna dimenzija pokazalo zaupanje. Stopnja zaupanja med zaposlenimi omogoča prehod organizacije iz nižje na višjo raven. Pri tem pa ima vodstvo veliko vlogo. Kadar so cilji podjetja in vizija jasni vsem zaposlenim in so le ti informirani o morebitnih spremembah, je stopnja zaupanja višja.

Komunikacija v podjetju se tako pokaže kot zelo pomemben faktor. V podjetjih, kjer vodstvo komunicira z zaposlenimi in jim daje možnost lastnega mnenja, se zaposleni počutijo pomembnejše in bolj zavzete za delo. Stopnja njihovega zadovoljstva z delom je višja, kar se kaže v večji produktivnosti in zanimanju za izpolnitev ciljev podjetja. Le-ti pa morajo biti jasni vsem zaposlenim, predvsem pa morajo biti realno dosegljivi. Naloga vodstva je, da postavi cilje v sodelovanju z zaposlenimi oziroma po predhodnem poznavanju njihovega dela. Ne glede na to, da empirično tega ni bilo mogoče docela potrditi, je mogoče sklepati, da se nakazuje povezanost med stilom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih z njihovim odnosom z nadrejenimi. Bolj ko je vodstvo usmerjeno v komunikacijo z zaposlenimi, bolj so le-ti zavzeti za delo in tudi bolj zadovoljni z odnosom z nadrejenimi.

V praktičnem delu naloge sem se na primeru izbranega podjetja ukvarjala s proučevanjem zadovoljstva zaposlenih z delom, s komunikacijo in z vodenjem. Analiza opravljene ankete je omogočila identifikacijo najbolj kritičnih točk v podjetju. Le-te so se nanašale predvsem na kriterije napredovanja, neuspešne komunikacije zaposlenih z vodstvom ter problem komunikacije med posameznimi oddelki. Glavni problem izbranega podjetja je neuspešna komunikacija, ki ima za posledico splošno nezadovoljstvo zaposlenih.

Zanimiva je bila reakcija zaposlenih, ko sem izvajala anketiranje. Brez izjem so bili vsi pripravljene sodelovati v anketi in so pohvalili izbrano tematiko. Večkrat je bilo tudi omenjeno, da bi moralo podjetje že pred časom uvesti podobno anketo, saj bi vodstvo dobilo

pregled nad stanjem zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Zaposleni v izbranem podjetju so torej pripravljeni na spremembe, v rokah vodstva pa je odločitev o prijemih, s katerimi bodo poskušali rešiti nastalo situacijo.

Na tem mestu lahko potrdim svojo zastavljeno tezo, da je stil vodenja povezan z zadovoljstvom zaposlenih z njihovim odnosom z nadrejenimi. Pri tem se je tudi potrdila velika vloga, ki jo ima komunikacija v podjetju, saj se vodenje izraža preko sistema komunikacije. Zaposleni so v izbranem podjetju ocenili, da so sami pripravljeni na dodaten napor pri delu, vendar so izpostavili predvsem problem komunikacije med oddelki in nedodelan sistem nagrajevanja in s tem tudi napredovanja. Predvsem nagrajevanje dobrega dela je eden pomembnejših dejavnikov motivacije. Vodstvo mora prisluhniti svojim zaposlenim in njihovim predlogom, saj se uspeh skriva v sodelovanju. Kadar so zaposleni motivirani za delo in cilje organizacije sprejmejo za svoje, bodo pripravljeni na dodaten napor. Le-ta pa ne sme ostati neopažen. Izdelan sistem nagrajevanja in s tem povezano napredovanje mora biti jasno predstavljeno vsem zaposlenim. Glede na čas, ki ga zaposleni posvetijo delu, jim le-to ne pomeni le opravljanje nalog kot jim jih določijo nadrejeni, ampak se preko dela dokazujejo in razvijajo. Tako so tudi osebno zainteresirani za uspeh podjetja.

Naloga podjetij je, da se osredotočijo na komunikacijo do zaposlenih, saj le-ta bistveno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Preko komunikacije se ne prenašajo le informacije, ampak se ustvarja tudi odnos med komunikatorji. Kadar je vodstvo pripravljeno prisluhniti željam in predlogom zaposlenih, se le-ti počutijo pomembnejše in so pripravljeni na dodaten napor pri delu. Njihova učinkovitost je večja, kar se kaže tudi v končnem dosegu ciljev podjetja. Preko ustrezne komunikacije se vzpostavlja zaupanje med člani organizacije, ki je po teoriji eden ključnih elementov, ki opredeljujejo stopnjo razvoja organizacije.

7. LITERATURA

- 1) Adler, Ronald B1. (1992): *Communicating at work: principles and practices for business and the professions*. 4rd ed. McGraw – Hill, Inc.
- 2) Allan, Jane (1990): *Kako razviti osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
- 3) Barker, R. James (1993): Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. V: *Administrative Science Quarterly*, 38, 3, pg. 408.
- 4) Bigelow, Peter (2004): Wanted: Pozitive Leadership. V: *Printed Circuit Design & Manufacture*, 21, 9.
- 5) Bizjak, Franc in Petrin, Tea (1996): *Uspešno vodenje podjetja*. 1.natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 6) Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia in Zigarmi, Drea (1995): *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- 7) Brajša, Pavao (1983): *Vodenje kot medosebni proces (odnosna psihodinamika vodenja)*. Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDV. Ljubljana: Univerzum.
- 8) Brief, P. Arthur in Weiss, M. Howard (2004): Organizational Behavior: Affect in the Workplace. V: *Annual Review of Psychology*, 53, pg 279.
- 9) Butler, Richard (1991): *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*. Routledge, London.
- 10) Corner, John in Hawthorn, Jeremy, ur (1989): *Communication studies: An Introductory Reader*. 3. izdaja. Velika Britanija.

- 11) Covey, Stephen R. (2000): *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 12) Drucker, Peter F. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba (Zbirka manager).
- 13) Ellis, Kathleen in Shockley-Zalabak, Pamela (2001): Trust in Top management and Immediate Supervisor: The relationship to Satisfaction, Percieved Organizational Effectivness and Information Receiving. V: *Communication Quaterly*, 49, 4, pg 382.
- 14) Fiske, John (2004): *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 15) Frost, Susan H. in Gillespie, Theresa W (1998): Organizations, Culture, amd Teams: Links Toward Geniune Change. V: *Jossey-Bass Publishers, New Directions For Institutional Research*, No. 100.
- 16) Hargie, Owen in Tourish, Dennis (2000): *Handbook of Communication audits for Organisations*. New York, London: Routledge.
- 17) Hauc, Anton (2000): *Projektni management*, 1.natis. Ljubljana: GV Založba, (Zbirka Projektni manager).
- 18) Kalton, Graham in Vehovar, Vasja (2001): *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 19) Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 20) Kohont, Andrej (2005): *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*, magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- 21) Kornør, Hege in Nordvik, Hilmar (2004): Personality traits in leadership behavior. V: *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, str 49-54.
- 22) Krause, Donald G. (1999): *Zgled vojne*. Ljubljana: Taxus.
- 23) Križnič, Andreja (2005): *Projektno vodenje podjetja*. Marketing manager.
- 24) Lipičnik, Bogdan in Mežnar, Drago (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 25) Manocha, Rima (2004): Reap the rewards of good leadership. V: *People Management*. 10, 22, p7.
- 26) Mayer, Janez, Bečaj, Janez, Kneževič, Ana Nuša, Košir, Manca, Kovač, Bogomir, Pisani, Lea, Praper, Peter, Rajkovič, Vladislav, Trstenjak, Anton in Velikonja, Marija (2001): *Skrivnost ustvarjalnega tima*. 1. izdaja. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- 27) McCroskey, Linda L., McCroskey, James C. in Richmond, Virginia P (2005): Applying Organizational Orientations Theory to Employees of Profit and Non-Profit Organizations. V: *Communication Quarterly*, 53, 1, str 21-40.
- 28) Mesner-Andolšek, Dana (1995): *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 29) Meyers, Christopher (2004): Institutional Culture and Individual Behaviour: Creating an Ethical Environment. V: *Science and Engineering Ethics*, Vol. 10, Issue 2.
- 30) Možina, Stane (1996): Teamsko vodenja podjetja. V: I. Adizes, S. Možina, Z. Milivojević, I. Svetlik, M. Terpin: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.

- 31) Možina, Stane (2002): *Management: nova znanja za uspeh*,..[et al.]Radovljica: Didakta.
- 32) Nadoh, Jana in Podnar Klement (2004): Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem. V: I. Svetlik in B. Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
- 33) Orlikowski, Wanda in Yates, JoAnne (1994): Genre repertoire: The structuring of Communicative Practices in Organizations. V: *Administrative Science Quarterly*, 39, 4, str 541-574.
- 34) Ovsenik, Jožef (1999): *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
- 35) Podnar, Klement in Kline, Miro (2003) : Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. V: *Družboslovne razprave*, XIX, 44: 57-73.
- 36) Prentice, W.C.H (2004): Understanding Leadership. V: *Harvard Business Review*, 82, 1, p102, 7p, 2c.
- 37) Rozman, Rudi, Kovač, Jure in Koletnik, Franc (1993): *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 38) Rus, Veljko (1999): Vrednote zaposlenih do dela in družbe. V: *Družboslovne razprave*, Vol.XV. 30-31.
- 39) Spillan, John E., Mino, Mary in Rowles, Susan M. (2002): Sharing organizational messages through effective lateral communication. V: *Communication Quarterly*, 50, 2, str 96-104.
- 40) Sun, Tsu (1996): *Umetnost vojne/Sun Cu*. Ljubljana: P. Amalietti.

- 41) Suzuki, Shinobu (1997): Cultural transmission in international organizations: Impact of Interpersonal Communication Patterns in Intergroup Contexts. V: *Human Communication Research*, 24, 1, str 147-180.
- 42) Svetlik, Ivan (1996): Človeški viri v podjetju. V: I. Adizes, S. Možina, Z. Milivojević, I. Svetlik, M. Terpin: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
- 43) Špilak, Štefan (1999): *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- 44) Tavčar, Mitja (1996): *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- 45) Tracy, Brian in Hudovernik, Janez (2002): *Kako zgraditi zmagovalni prodajni tim*. Bled: Vernar Consulting.
- 46) Twiss, Brian C. (1991): *Upravljanje tehnološke inovacije*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 47) Valle, Matthew in Witt, L.A. (2001): The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship. V: *The Journal of Social Psychology*, 141, 3, pg 379.
- 48) Vanhoegaerden, Jean (2004): Leadership and organizational Change I. V: *Finance week's*, 9, 6, p52, 1p.
- 49) Vila, Antun in Kovač, Jure (1998): *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

- *Organizacijska klima v Sloveniji*, Poročilo za leto 2004. GZS
- Interno gradivo podjetja X

- Raziskava: *Merjenje organizacijske kulture in klime v [REDACTED]*, februar 2005

8. PRILOGE

A) VPRAŠALNIK OCENJEVANJA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V PODJETJU X

B) GRAFI DEMOGRAFSKE SPREMENLJIVKE

PRILOGA A

Vprašalnik za ocenjevanje Zadovoljstva zaposlenih v podjetju [REDACTED] [REDACTED]

Spoštovani!

Moje ime je Tjaša Bajda in sem absolventka na Fakulteti za družbene vede, program komunikologija, smer trženje in tržno komuniciranje.

Pišem diplomsko delo na temo *Stil vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih* in v Vašem podjetju so mi omogočili, da se s pomočjo vprašalnika, ki je pred Vami, seznanim s to tematiko tudi v praksi.

Rezultate ankete bom uporabila izključno v namen izdelave empiričnega dela svoje diplomske naloge, zato vsa Vaša mnenja podajate izključno anonimno.

Že vnaprej se Vam želim iskreno zahvaliti za Vaš čas, saj mi bo Vaše sodelovanje v veliko pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Lep pozdrav in veliko užitkov pri izpolnjevanju vprašalnika, Vam želi

Tjaša Bajda

Velenje, oktober 2005

I. Demografski podatki

Prosim, da obkrožite ustrezen izbor glede na navedene možnosti.

SPOL

- 1 – moški
- 2 – ženski

STAROST

- 1 – do 30 let
- 2 – od 30 let do 40 let
- 3 – od 40 let do 50 let
- 4 – nad 50 let

STOPNJA IZOBRAZBE

- 1 – poklicna šola
- 2 – srednja šola
- 3 – višja šola
- 4 – visoka šola ali več

STAŽ V PODJETJU

- 1 – do 2 leti
- 2 – od 2 let do 5 let
- 3 – od 5 let do 10 let
- 4 – nad 10 let

NIVO V PODJETJU

- 1 – izvajalci
- 2 – samostojni strokovni kadri
- 3 – operativni vodje
- 4 - višji in srednji nivo

II. Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih in stila vodenja

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

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam

1	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1 2 3 4 5
2	Komunikacija v podjetju je sproščena, prijateljska in humorna.	1 2 3 4 5
3	Delovni sestanki so redni.	1 2 3 4 5
4	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1 2 3 4 5
5	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1 2 3 4 5
6	Zaposleni si upamo odkrito podati svoje mnenje.	1 2 3 4 5
7	Odločitve se sprejemajo na ustreznem nivoju.	1 2 3 4 5
8	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1 2 3 4 5
9	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1 2 3 4 5
10	Vodje spodbujajo samostojnost pri delu.	1 2 3 4 5
11	Ljudje smo nagrajevani v skladu z rezultati svojega dela.	1 2 3 4 5
12	Komuniciranje temelji na dialogu.	1 2 3 4 5
13	V našem podjetju se dajejo samo takšne obljube, ki jih je moč izpolniti.	1 2 3 4 5
14	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5
15	Vodje cenijo delo podrejenih.	1 2 3 4 5
16	Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1 2 3 4 5
17	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.	1 2 3 4 5
18	Ljudje si medsebojno zaupamo.	1 2 3 4 5
19	Vodstvo med seboj mnogo bolj sodeluje kot pa tekmuje.	1 2 3 4 5
20	V našem podjetju odpravljajo stil vodenja, za katerega je značilno poveljevanje.	1 2 3 4 5
21	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1 2 3 4 5
22	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna.	1 2 3 4 5
23	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.	1 2 3 4 5
24	Cilje, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1 2 3 4 5
25	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1 2 3 4 5
26	Naše podjetje ima jasno oblikovano poslanstvo, kar omogoča dolgoročni obstoj.	1 2 3 4 5
27	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1 2 3 4 5
28	V našem podjetju cenimo delo svojih sodelavcev.	1 2 3 4 5
29	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1 2 3 4 5

30	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1 2 3 4 5
31	Konflikte rešujemo konstruktivno.	1 2 3 4 5
32	V podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi – ne le naši vodje.	1 2 3 4 5
33	Kriteriji za ugotavljanje uspešnosti so jasni.	1 2 3 4 5
34	Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	1 2 3 4 5
35	Delovni pogoji (delovna oprema, delovni prostori) so dobri.	1 2 3 4 5
36	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1 2 3 4 5
37	Zaposlenim se zaposlitev v podjetju zdi varna oziroma zagotovljena.	1 2 3 4 5
38	V našem podjetju so zadolžitve jasno opredeljene.	1 2 3 4 5
39	Delovna mesta imajo jasno zastavljene naloge in ključna področja dela.	1 2 3 4 5
40	Zaposleni smo usposobljeni za delo tudi izven našega delovnega mesta.	1 2 3 4 5
41	V našem podjetju se ceni dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5
42	Zaposleni se veselimo odhoda na delo.	1 2 3 4 5

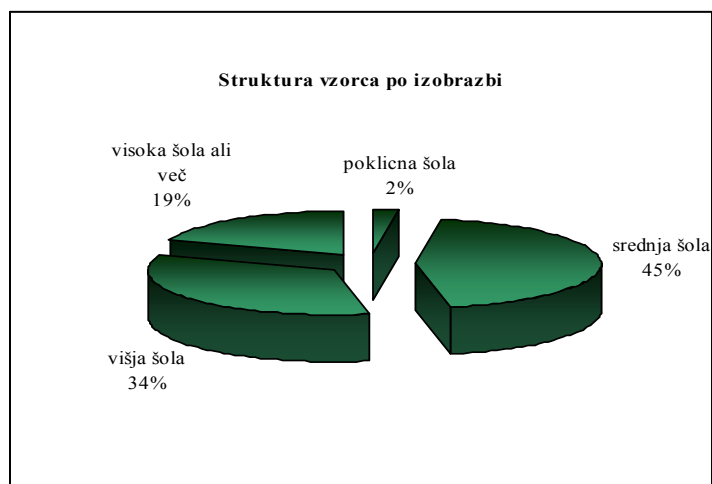
Vaše mnenje

Če imate kakšen predlog, oziroma bi želeli podati svoje mnenje o izbrani tematiki, ga lahko na tem mestu navedete.

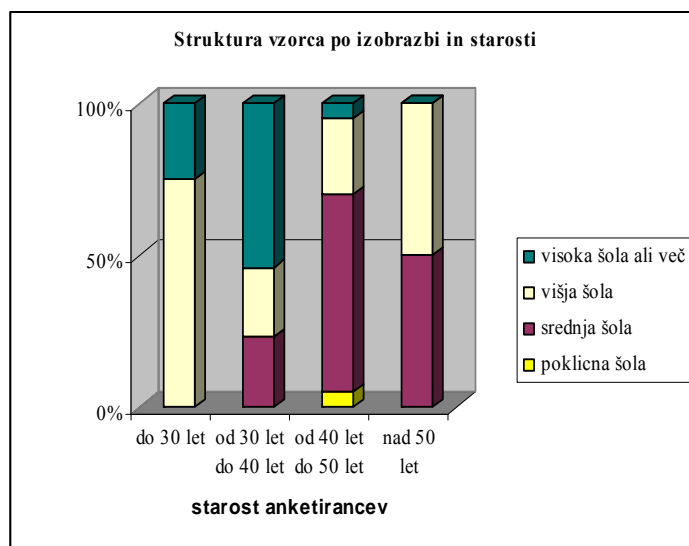
Najlepša hvala za sodelovanje in uspešen poslovni dan!

PRILOGA B

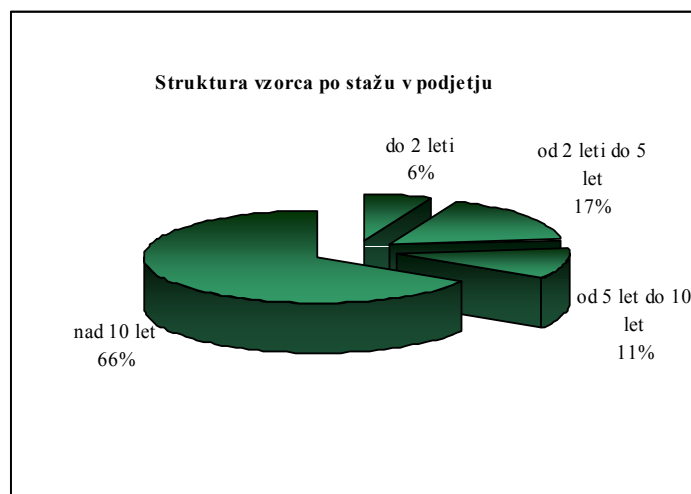
Slika 8.1: Delež anketiranih glede na stopnjo izobrazbe



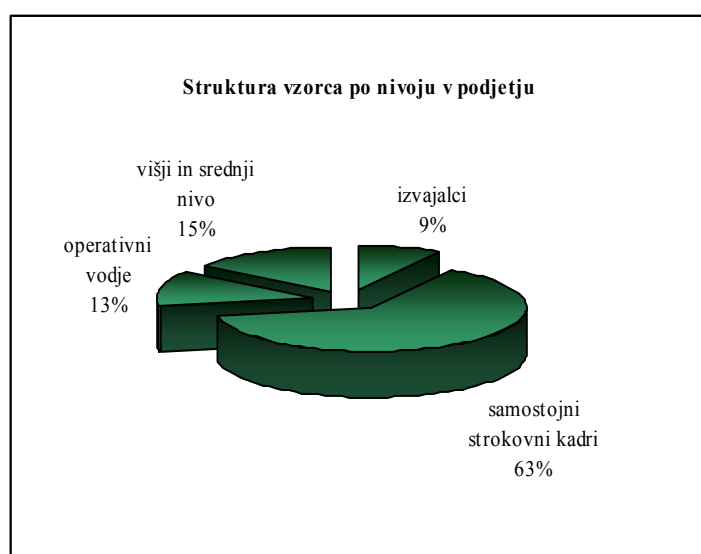
Slika 8.2: Delež anketiranih glede na izobrazbo in starost



Slika 8.3: Delež anketiranih po delovni dobi



Slika 8.4: delež anketiranih po nivoju v podjetju



Slika 8.5: Delež anketiranih po izobrazbi in nivoju v podjetju

