

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Peter Fistrovič

**Vpliv odnosov na delovnem mestu na odpoved
delovnega razmerja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Peter Fistrovič

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

Somentorica: izr. prof. dr. Valentina Hlebec

Somentor: asist. mag. Marko Zebec Koren

**Vpliv odnosov na delovnem mestu na odpoved
delovnega razmerja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Vpliv odnosov na delovnem mestu na odpoved delovnega razmerja

Na področju informacijske tehnologije so vedno bolj značilna majhna podjetja, ki zaposlujejo vrhunske strokovnjake, njihove storitve pa ponujajo večjim podjetjem, oziroma organizacijam po principu »outsourcing«. Zakaj nekatera takšna podjetja delujejo odlično, spet druga zelo hitro propadejo ali zelo hitro menjajo kader, čeprav je dela na tržišču dovolj? V diplomski nalogi smo izpostavili vpliv odnosov na delovnem mestu, ki v skrajnem primeru pripeljejo do odpovedi delovnega razmerja. Ljudje smo si različni tako osebnostno, kot profesionalno. V nepravilno vodenem okolju se hitro pojavijo nesoglasja, ki se brez ustreznega posredovanja spremenijo v slabe odnose na delovnem mestu. Strokovni kader z zadovoljivim osebnim dohodkom začne v tem primeru iskati novo zaposlitev. Odnose smo uspeli povezati z menedžerskimi odločitvami in metodami vodenja. Navajamo priporočila za menedžerje in zaposlene, kako preprečiti takšno situacijo ali vsaj omiliti in umiriti že nastala nesoglasja. Naloga menedžerjev je skrb za tim, kamor nedvomno sodijo tudi medsebojni odnosi.

Ključne besede: odnosi, vodenje, odpoved delovnega razmerja.

Relationships at work and how they effect giving notice

On the field of information science there are many small companies hiring top experts and offering their services to larger companies or organizations as »outsourcing«. Why do some of those companies function perfectly while others fail very quickly or have problems with employee fluctuation even though market offers enough work? We have put out an effect of relationships at work on leaving a company. Individuals differ from each other regarding their personalities as well as their professional skills. A poorly managed environment without proper mediation can rapidly lead to an unfavorable business climate. Hence, experts even with a satisfactory income begin looking for another employment possibility. We have managed to find a correlation between relationships and executive decisions on how to manage teams. We bring forward recommendations for managers and employees on how to prevent such circumstances to emerge. It is every manager's duty to take care of the team and relationships are undoubtedly a part of it.

Keywords: relationships, management, giving notice.

Kazalo

1	Uvod.....	5
1.1	Namen diplomskega dela	5
1.2	Metode dela.....	6
2	Sistemi organizacij in metode dela.....	7
2.1	Klasične metode dela.....	7
2.2	Spoznanja.....	8
2.2.1	Talenti.....	9
2.3	Metode dobrih menedžerjev.....	10
2.4	Priporočila na osnovi primerjave klasičnih metod in metod dobrih menedžerjev.....	11
3	Raziskovalno vprašanje.....	14
4	Raziskovalna metoda – poglobljeni intervju	16
4.1	Izbira metode.....	16
4.2	Vzorec	17
4.3	Intervjuji.....	18
4.4	Obdelava gradiva	19
5	Predstavitev intervjuvancev	21
5.1	Zaposleni.....	21
5.2	Menedžerji.....	22
5.3	Strokovnjaki na področju kadrovskega menedžmenta	22
6	Rezultati intervjujev.....	23
6.1	Predstavitev kategorij.....	25
6.2	Hipoteze in odgovori intervjuvancev.....	30
6.3	Mnenja strokovnjakov	33
6.4	Zaključki na osnovi intervjujev.....	35
7	Sklep	38
8	Literatura	40
9	Priloge.....	41
	Priloga A: Vprašalnik za intervju z zaposlenimi, menedžerji in strokovnjaki na področju kadrovskega menedžmenta.....	42
	Priloga B: Pojmi po posameznih segmentih razvrščeni v kategorije, značilnosti kategorij in vrednosti.....	48

1 UVOD

Pojem »odnosi« v diplomski nalogi ni obravnavan z vidika lepega vedenja, bontona, spoštovanja do sočloveka ali celo zgolj osebnih lastnosti posameznika. Predstavlja način ravnanja menedžerjev in sodelavcev v podjetju z vidika delovnih metod in praks, katerih se naučimo podobno, kot se naučimo lepega vedenja. Kadar posameznik postane vodja, to še ne pomeni, da sem ne potrebuje več vodje, svetovalca ali učitelja. Biti dober vodja ali sodelavec je precej več, kot zgolj pojaviti se na delovnem mestu in izpolniti določen obseg opravil (Adizes 1996). Predstavili bomo razliko med dvema vrstama metod in praks in sicer klasične, oziroma konvencionalne, ter moderne metode »dobrih menedžerjev« (Buckingham in Coffman 1999). Izpostavili bomo slabe in dobre metode dela. Idealen rezultat bi bil dosežen, če bi priporočene metode dela postale delovne navade posameznika. Tako bi sebi, podrejenim, sodelavcem in tudi nadrejenim omogočili osebno in profesionalno napredovanje.

1.1 Namen diplomskega dela

Namen diplomske naloge je preučiti odnose v podjetju tako, da bi na osnovi rezultatov lahko oblikovali ugotovitve, ki pokažejo tako konstruktivne, kot tudi destruktivne prakse na področju medsebojnih odnosov. Te ugotovitve na koncu strnemo v priporočila, katere prakse so zaželene in katere odsvetovane. Omejimo se na podjetja v storitvenem sektorju, kjer ima večina zaposlenih vsaj fakultetno izobrazbo, oziroma predstavljajo strokoven kader na svojem področju.

V organizacijah, kjer so zaposleni večinoma strokovnjaki, nas zanimajo tako odnosi nadrejeni – podrejeni, kot tudi odnosi med sodelavci. Želimo ugotoviti, kakšni so glavni razlogi za odpoved delovnega razmerja s strani zaposlenega, ki bi sicer lahko veliko pripomogel k uspešnosti podjetja. Prav tako nas zanima, kaj je dobro plačanim delavcem pomembnejše - dodatna finančna nagrada ali kaj drugega.

V današnji informacijski dobi je vedno več manjših podjetij, ki predvsem večjim naročnikom ponujajo storitve, za katere so ozko specializirana (princip outsourcing) (Malone 2004). Biti morajo konkurenčna tako pri ceni, kot pri strokovnosti in prilagodljivosti. Zakaj nekaterim podjetjem kljub strokovnemu kadru ne uspe obstati na trgu (Chandler 1962)? Ali bi z drugačnimi medsebojnimi odnosi in drugačnim vodenjem zaposlenih lahko postali uspešni?

1.2 Metode dela

Uvodoma pojasnimo teoretično osnovo diplomske naloge. V nadaljevanju preverimo podatke podjetij, ki so specializirana na področju upravljanja kadrov. Nato opravimo nekaj poglobljenih intervjujev, ki omogočijo pogled z različnih zornih kotov. To zagotovimo z intervjuji treh različnih segmentov in sicer:

- zaposlenih, ki so že odpovedali delovno razmerje,
- delodajalcev, menedžerjev, ki vodijo takšna podjetja,
- strokovnjakov na področju upravljanja s kadri.

V zaključku rezultate intervjujev strnemo v pozitivne in negativne izkušnje, s poudarkom na odnosih med zaposlenimi. Poskusimo oblikovati priporočila, ki naj bi jih za uspešnost podjetja in posameznika upoštevali tako delodajalci, kot zaposleni.

2 SISTEMI ORGANIZACIJ IN METODE DELA

Richard W. Scott v splošnem organizacije deli na tri sisteme (Scott 1981):

- organizacija kot racionalni sistem,
- organizacija kot naravni sistem,
- organizacija kot odprt sistem.

Organizacija kot racionalni sistem ima visoko formalizirano strukturo in zasleduje relativno specifične cilje. Povezujemo jih z Webrovo racionalno birokracijo. Večina slovenskih podjetij je še vedno organizirana na tak način. S takšnim sistemom organizacije so povezane klasične metode menedžmenta in dela, ki so opisane v nadaljevanju.

Organizacijo kot naravni sistem predstavljajo skupine, katere člani imajo skupni interes, da ohranijo sistem in se združujejo v neformalno strukturirane aktivnosti, da bi zagotovili ohranitev sistema. Označene so tudi kot sistemi kooperacije.

Organizacije kot odprt sistem so koalicije spremenljivih interesnih skupin, ki opredeljujejo cilje na podlagi pogajanj. Aktivnosti in dejavnosti so močno opredeljene z vplivi iz okolja, prilagodljivost je velika in hitra. Moderne menedžerske metode dela so večinoma povezane s to vrsto organizacij, ki danes predstavlja dominanten pogled na organizacijo (Rus 2007).

2.1 Klasične metode dela

V velikih, strogo formalno in birokratsko organiziranih podjetjih se še vedno večinoma poslužujejo klasičnih menedžerskih prijemov pri organizaciji dela, procesov in ravnanju z zaposlenimi. V teoriji se takšen način dela pogosto označuje kot konvencionalna modrost. Ta je izšla iz izkušenj in uspehov tovrstne organizacije, vendar moramo omeniti, da se izkušnje in uspehi nanašajo na tržne in gospodarske razmere, ki so veljale pred približno sto leti. Že dvajset let kasneje so te velike organizacije morale slediti spremembam (Hammer in Champy 1993) na trgu in hitrejšemu tempu poslovanja tako, da so se decentralizirale v več-divizijska podjetja. Kljub temu so bile še

vedno zelo formalno in birokratsko usmerjene in so, z manjšimi spremembami, mnoge organizacije še danes takšne.

Na področju interne organizacije in ravnanja z zaposlenimi so se razvili štirje ključi (Buckingham in Coffman 1999), ki so opredeljevali smernice in način ravnanja s kadri.

Ključni so:

a) Izbira osebe

Pri zaposlovanju novih kadrov, sestavljanju sektorjev, ekip, skupin, napredovanjih in podobno, je najprej potrebno izbrati pravo osebo. Pri izbiranju po klasični metodi so bili pozorni tako na formalno izobrazbo in znanje posameznika, kot tudi na splošno inteligenco, delovne izkušnje, družinsko poreklo in osebne lastnosti, kot so odločnost, samostojnost, samozavest in podobno.

b) Določitev pričakovanj

Izbranemu posamezniku so določili pričakovanja tako, da so definirali korake dela. Delovni procesi so bili natančno določeni in so puščali le malo maneverskega prostora. Strogo formalna organizacija in birokracija sta zmanjševali možnost napak pri delu in dokaj natančno napovedali, kakšen bo končen rezultat.

c) Motivacija osebe

Posameznika so motivirali na različne načine. Predvsem tako, da so nudili vsa potrebna izobraževanja in izpopolnjevanja, s katerimi so lahko prepoznali in presegli svoje **slabosti**. Tako so se učili o področjih, na katerih niso najbolj blesteli ali jih niso niti dobro poznali.

d) Razvoj posameznika

Ob učenju in nabiranju delovnih izkušenj je bil pričakovani razvoj posameznika to, da je napredoval na višji rang po hierarhični lestvici.

2.2 Spoznanja

Z razvojem kadrovskega menedžmenta so se pojavila sledeča spoznanja. Posameznik lahko pridobi nove sposobnosti in znanja, ne more pa pridobiti talentov (Buckingham

in Coffman 1999). Pridobivanje znanj je razdeljeno v dva sklopa. Prvi sklop so znanja, ki jih pridobimo z metodami formalne ali neformalne izobrazbe, na primer pravna znanja. Sposobnosti so tiste spretnosti, ki se jih prav tako naučimo. Na primer, uporaba računalniškega urejevalnika besedil je spretnost, ki pravniku še kako pride prav pri njegovem delu. Talenta se ne da pridobiti ali priučiti, dan nam je z rojstvom. Tako lahko športnik trenira nekajkrat bolj zavzeto od svojega kolega, pa ne bo dosegel tako dobrih rezultatov. Učenec lahko izhaja iz družine z dolgo odvetniško tradicijo in opravi vso potrebno formalno izobrazbo, pa vseeno ne bo dobro nastopal na sodišču.

2.2.1 Talenti

Talente je izredno težko prepoznati. Največkrat se pokažejo izkustveno, na primer skozi delovni proces in odraščanje posameznika. Vseeno, četudi posameznik ali skupina, v kateri deluje, prepozna svoj talent, ni nujno, da ga razvija in uporablja v praksi.

Podjetje IBM je razvilo močan izobraževalni sektor. Na trgu ponujajo različna izobraževanja in delavnice na temo vodenja projektov, vodenja projektnih timov in podobne poslovno organizacijske tečaje. V okviru teh omogočajo ocenjevanje posameznikov na tak način, da ugotovijo, katere lastnosti so pri posamezniku močno zastopane in katere so šibko zastopane. Na tej osnovi določijo vloge (IBM 2008), s katerimi se osebnost posameznika najbolj sklada. Tako ocenijo stopnjo primernosti posameznika za opravljanje določenih nalog. Gre za oceno talentov na lestvici od 0 do 100. Nič (0) pomeni, da posameznik ni talentiran za opravljanje določene naloge. Sto (100) pomeni, da je posameznik zelo talentiran za opravljanje določene naloge. Ocene na osnovi teh metod so potrdile, da posameznik oceno 20 ali 30 lahko poveča, vendar ne več, kot na 40 ali 50, če se res zelo trudi pri opravljanju svoje naloge. Tako bo posameznik z oceno 80 precej bolje opravil to isto nalogo, vendar popolnoma brez truda. Tak posameznik bi zgolj z malo truda svojo oceno verjetno izboljšal na 90 ali več. S pomočjo opisanih ocen posameznik lažje najde svojo vlogo, v kateri bo prepoznaval predvsem svoje prednosti in ustvaril izjemne rezultate.

2.3 Metode dobrih menedžerjev

Organizacija Gallup (Buckingham in Coffman 1999) je izvedla izjemno obsežno raziskavo, v katero so vključili na tisoče delavcev, menedžerjev in vodij iz različnih podjetij in panog. Želeli so ustvariti orodje, s katerim bi bilo možno meriti zadovoljstvo zaposlenih na tak način, da bi lahko prepoznali, zaposlili, obdržali in se osredotočili na njihove najbolj talentirane zaposlene. Ne samo, da jim je to uspelo. Na osnovi milijonov odgovorov, ki so jih prejeli v okviru raziskave, so ugotovili, da se metode dobrih, modernih menedžerjev precej razlikujejo od konvencionalnih menedžerskih metod.

Kaj vedo dobri menedžerji?

- Ljudje se v svojem bistvu ne spreminjajo.
- Ne izgublaj časa s tem, da bi ljudi spremenil v nekaj, kar niso.
- Prepoznavaj talente in razvijaj potencial, ki ga ljudje imajo.
- To je dovolj težko.

Kako je menedžerjem, katerih podjetja so se razvijala in uspevala tudi takrat, ko so najboljša podjetja stagnirala, uspelo ustvariti nadpovprečne rezultate? Odgovor je v ponovnem definiranju štirih ključev (Buckingham in Coffman 1999), ki jih izpostavljajo klasične menedžerske metode. Najprej, prekršimo vsa pravila.

a) Izbira osebe

Izbira prave osebe je »vse«. To je izjemno pomemben korak, kjer mora menedžer biti pozoren tudi na **talente** posameznikov. Menedžerji priznavajo, da jim to ne uspe vsakokrat. Vendar, če ugotovijo, da so pri izbiri osebe preveč zgrešili in oseba ne najde svoje vloge v podjetju, najdejo zamenjavo za to osebo.

b) Določitev pričakovanj

Posamezniku pričakovanj ne določijo več tako, da definirajo korake dela, saj so ti preveč omejujoči. Koraki morda preprečujejo nezadovoljstvo strank ali zaposlenih, vendar nikakor ne vodijo k večjemu zadovoljstvu. Zato posamezniku definirajo rezultate dela. Pomoč je v obliki nasvetov, sicer pa ima proste roke, kako bo prišel do cilja. Važno je, da je cilj predstavljen z ustreznim,

pričakovanim rezultatom. Izkazalo se je, da posamezniki na tak način dosežejo bistveno boljši končni rezultat, kot če bi morali slediti natančno določenim korakom dela. Boljši rezultat vodi tudi k večjemu zadovoljstvu tako strank, kot tudi zaposlenih.

c) Motivacija osebe

Posameznika še vedno motivirajo z izobraževanji in izpopolnjevanji. Vendar so tokrat osredotočeni na posameznikove **prednosti**. Pozorni so na področja, kjer blestijo ter jim omogočijo, da ta področja razvijajo še naprej. Osredotočanje na posameznikove slabosti in izpopolnjevanje na področju, za katerega ne kaže ne zanimanja ne talenta, je nepotrebna izguba časa in energije.

d) Razvoj posameznika

Razvoj posameznika ni več predstavljen kot napredovanje na višji rang po hierarhični lestvici. Osredotočijo se na iskanje prave vloge za vsakega posameznika. Višji rang v neki organizacijski enoti lahko pomeni povsem drugačno delo, kot ga je zaposleni opravljal do sedaj. Tako zaposlenemu raje poiščejo takšno vlogo, v kateri blesti in je uspešen in zadovoljen. Njegovi rezultati dobrega dela so nagrajeni drugače, lahko tudi z napredovanjem na finančni lestvici osebnih dohodkov (Buckingham in Coffman 1999).

2.4 Priporočila na osnovi primerjave klasičnih metod in metod dobrih menedžerjev

Izkušnje so pokazale, da dobri menedžerji izbirajo ravno nasprotno rešitve, kot tiste, ki jih priporočajo klasične, konvencionalne metode dela. Današnja doba je izredno dinamična. Trg se hitro spreminja, tehnologija hitro napreduje, podjetja se hitro prilagajajo in tudi posamezniki imajo hiter in prilagodljiv tempo življenja.

- 1) Dobri menedžerji ne poskušajo centralizirati, formalizirati in posplošiti tistih aktivnosti, ki se jih da dobro opraviti le individualno, neposredno med menedžerjem in zaposlenim. Ne obravnavajo vseh zaposlenih enako, saj so si vsi različni. Zato morajo posameznika spoznati tudi osebno, da bi se mu bolje prilagodili in izbrali ustrezen pristop in način komunikacije z zaposlenim. Tega

ne smemo enačiti z neenakopravnim obravnavanjem zaposlenih ali celo z nepravilnostjo do določenih posameznikov. Vsak je namreč deležen takega odnosa, ki po oceni menedžerja posamezniku najbolj ustreza, da deluje najboljše v okviru svojih zmožnosti.

- 2) Zaposlenim je potrebno zaupati, saj je nezaupanje večno. Kadar nekomu ne zaupamo, praktično ni mogoče, da bi dosegel neko mejo, kjer mu nenadoma začnemo zaupati. Zato dobri menedžerji zaposlenim zaupajo in jim dajo možnost, da pokažejo stopnjo odgovornosti, s katero zaupanje potrdijo. Sankcije sledijo šele, če se izkaže, da zaupanja niso uspeli potrditi. Prav tako morajo zaposleni imeti ustrezna pooblastila, da lahko opravijo svojo nalogo, se izkažejo in presežejo pričakovanja.
- 3) Določitev korakov dela je včasih nujna, vendar le v obliki standardov, ki jih zaposleni morajo upoštevati. Standardi so pomembni na primer v bančnem poslovanju, ali v podjetjih, ki se ukvarjajo z razvojem novih tehnologij. Vendar koristijo le, če ne pokvarijo zelenega rezultata.
- 4) Delo je potrebno organizirati okoli ekipe, ki nam je na voljo in ne obratno. Ko spoznamo zaposlene in prepoznamo njihove talente, poskusimo določiti naloge, ki bi jih zaposleni najboljše opravili. Tako bodo verjetno naredili več, kot če bi zgolj definirali delo in v to definicijo vstavili zaposlene.
- 5) Osredotočiti se je potrebno na prednosti, ki jih imajo zaposleni. Naj postanejo boljši v tem, kar se v njih že nahaja. Ne poskušajmo razviti njihovih slabosti, saj bo oseba, ki je talentirana ravno za te naloge, te opravila mnogo bolje s precej manj truda.
- 6) Največ časa je potrebno preživeti s svojimi najboljšimi ljudmi. To so zaposleni, ki izkazujejo določen potencial in ti bodo za seboj potegnili še ostale, posledično celotno podjetje. Najslabši zaposleni bodo najprej morali najti svojo vlogo v organizaciji, morda niti ne v naši organizaciji.
- 7) Kadar se moramo soočiti s slabostmi naših najboljših zaposlenih, moramo razviti podporni sistem. Organizirati delo tako, da bodo primarno opravljali naloge, ki jih opravijo najboljše. Naloge, v katerih so slabi, pa porazdelimo med pomočnike, ali dodelimo ekipi, ki je določena za podporo v takšnih primerih.

8) Napredovanje na višji rang je včasih za zaposlenega lahko celo škodljivo. Posledično je lahko škodljivo tudi za podjetje. Odličen primer je prodajalec avtomobilov, ki ustvarja nadpovprečne rezultate. Njegove prodajne in komunikacijske sposobnosti so izjemne. Sam ustvari polovico prihodkov znotraj svoje ekipe. Če takega prodajalca nagradimo s povišico plače in ga postavimo za vodjo ekipe, lahko povzročimo katastrofo. Njegovo delo ni več prodaja avtomobilov in komuniciranje s kupci. Sedaj mora organizirati delo ostalih prodajalcev, pripravljati urnike, poročila za vodstvo, sodelovati na sestankih, naročati nova vozila in podobno. Njegovo delo vsebuje precej več pisarniških aktivnosti in birokracije. Možno je, da zaposleni v takem delu niti ne uživa, niti nima ustreznih talentov za opravljanje funkcije vodje. Tako bo svoje delo pravzaprav opravil zelo slabo. Dosegel bo podpovprečne rezultate. Celotna njegova ekipa bo občutila še dodatno breme, saj v svojih vrstah nimajo več tako dobrega prodajalca, kot je bil sam. Že zaradi tega prodaja močno upade. Tako bi bilo bolje, če bi zaposleni še naprej opravljal delo, kjer je dosegal nadpovprečne rezultate. Njegova motivacija bi morala biti še izboljšati svoje dobre sposobnosti, nagrada za dobro delo pa napredovanje po finančni lestvici in morebitne druge ugodnosti, kot so službeno vozilo, lasten parkirni prostor in podobno.

Tako en rang ne vodi nujno do naslednjega ranga. V vsaki vlogi moramo ustvariti heroje. V vsaki vlogi moramo poiskati najboljše ljudi in jih drugim postaviti za zgled. Tako bodo motivirani, da dosežejo ali presežejo nivo najboljšega v njihovi vlogi. Njihova pot je še vedno pot navzgor, vendar ne po hierarhični lestvici, temveč po lestvici uspeha v svoji vlogi (Buckingham in Coffman 1999).

3 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Na osnovi teorije, ki smo jo spoznali, želimo preveriti stanje na tem področju v slovenskih podjetjih. Omejimo se na podjetja v storitvenem sektorju, ki zaposlujejo strokovnjake na svojem področju. S poglobljenimi intervjuji želimo preveriti prisotnost ali odsotnost tako klasičnih, konvencionalnih menedžerskih metod, kot tudi metod dobrih menedžerjev. Zanima nas, kakšen učinek imajo ene ali druge na zaposlene in tudi na menedžerje. Predvsem želimo preveriti ali odnosi na delovnem mestu, ki izhajajo iz uporabe klasičnih metod ali metod dobrih menedžerjev, vplivajo na odločitev glede odpovedi delovnega razmerja.

Raziskovalno dokazovalni del diplomske naloge je omejen na specifično, točno določeno populacijo. Gre za izkušene strokovnjake na področju informacijske tehnologije. V to skupino spadajo razvijalci, oblikovalci, arhitekti programske opreme, sistemski administratorji, vzdrževalci strojne opreme in drugi informatiki. Tudi menedžerji, vključeni v vzorec, delujejo na področju informacijskih tehnologij. V okviru raziskovalnega vprašanja želimo potrditi ali zavrniti naslednje hipoteze.

Hipoteze, teze, oziroma na relevantni literaturi utemeljeno raziskovalno vprašanje obravnavane teme:

Cilj raziskave je ugotoviti, zakaj na dobro plačanih delovnih mestih zaposleni odpovejo delovno razmerje in ali bi to lahko preprečili zgolj z izboljšanjem medsebojnih odnosov. Pri tem se omejimo na odnose, ki izhajajo iz menedžerskih metod in odločitev glede organizacije dela, vodenja zaposlenih in vodenja podjetja (Kanter 1983). Poskusili bomo potrditi sledeče hipoteze:

a) H1: Slabi odnosi z nadrejenim oziroma sodelavci so razlog (vplivajo na) za odpoved delovnega razmerja.

Zanima nas ali so se posamezniki srečali s slabimi odnosi na delovnem mestu in kaj so bili po njihovem mnenju vzroki za slabe odnose. Ali so bili slabi odnosi zgolj rezultat osebnosti določenih posameznikov ali so nastali zaradi odločitev nadrejenega? Ali so slabe odnose identificirali in se jim posvetili tako, da bi jih lahko izboljšali, ali so bili prepuščeni naključnemu razpletu? Glavni namen hipoteze je ugotoviti, v kolikšni meri

so slabi odnosi rezultat napačnega vodenja timov in podjetij in kako slabe odnose preprečiti ali vsaj izboljšati.

b) H2: Na dobro plačanem delovnem mestu zaposleni bolj cenijo medsebojne odnose, kot dodatno finančno nagrado.

Predstavljajmo si tim, ki je zadolžen za izvedbo nekega projekta. Različne vloge v timu so porazdeljene med posameznike, ki morajo med seboj sodelovati. Nemalokrat se zgodi, da pride do nesoglasij med člani tima. Najbolj nas zanimajo konflikti med dvema osebama ali med več člani tima in eno, isto osebo. Kako si intervjuvanci predstavljajo rešitev takšnih konfliktov in kako z reševanjem teh težav povezujejo menedžerja ali nadrejenega? Če ključen član tima ne želi delati v takšnem okolju in želi tim zapustiti, ali bo sprejel »tolažilno« finančno nagrado in nadaljeval delo ali bo vztrajal pri izboljšanju odnosov?

c) H3: Zaposleni ne zapuščajo podjetij, temveč menedžerje (Buckingham in Coffman 1999).

To je zelo teoretična hipoteza, ki jo radi izpostavljajo na seminarjih namenjenih izobraževanju menedžerjev in vodij timov. Menimo, da vprašani ne more odgovoriti na to vprašanje brez dodatne razlage. Zanimajo nas predvsem izkušnje intervjuvancev, skupaj s podrobnejšo razlago, o čem so razmišljali in kaj so čutili, ko so zapustili podjetje.

4 RAZISKOVALNA METODA – POGLOBLJENI INTERVJU

Odločili smo se, da bomo odgovore na zastavljena vprašanja poiskali z uporabo kvalitativne raziskovalne metode. Na voljo je že dovolj statističnih podatkov in analiz, pridobljenih z uporabo kvantitativnih raziskovalnih metod, ki morda ponujajo splošen vpogled v takšne pojave in razmere, ki jih lahko preštejemo ali merimo kako drugače. Bistvo diplomske naloge pa je poglobljen vpogled v posameznikovo razumevanje menedžerskih metod dela, posledično odnosov na delovnem mestu in odpovedi delovnega razmerja. Posamezniki vključeni v raziskavo sestavljajo skupino strokovnjakov na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij.

4.1 Izbira metode

Odločitev o izbiri metode je tudi izkustveno pogojena. V zadnjih letih je v Sloveniji opaziti spremembe v tej panogi na več področjih. Spremembe v tehnološkem napredku so na tem področju sicer stalnica, a prav te so povzročile tudi drugačne spremembe. Spremenili so se poslovni modeli pri razvoju in distribuciji predvsem programske opreme in vsebin, spremenile so se tudi lastniške strukture pomembnih podjetij. Nekatera podjetja so postala last velikih tujih podjetij, ki uvajajo svoje, preizkušene tehnološke rešitve. Druga podjetja so se razcepila v več manjših podjetij, specializiranih za točno določeno področje. Vse to močno vpliva na zaposlene in menedžerje v teh podjetjih in močno se spreminjajo tudi odnosi na delovnem mestu. Pojavile so se zamenjave menedžerjev, temu sledijo tudi menjave delovnih mest na operativnem nivoju. Neizogibna posledica so spremembe v poslovanju podjetij, spremembe v produktivnosti in potrebe po novih strategijah in projektih.

V takšnih razmerah je za podjetja slabo, če jih zapustijo najboljši strokovnjaki, še posebej na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij. Zato izvajajo merjenja organizacijske klime in druge podobne kvantitativne raziskave in analize. Izkušnje so pokazale, da zaposleni stanje v takšnem podjetju največkrat ocenijo kot kaotično in stresno brez potrebe. Rezultati merjenja organizacijske klime pa kažejo ravno

nasprotne podatke in sicer, da je klima v podjetju dobra, zaupanje v vodstvo trdno in da so se pokazale priložnosti za izboljšave.

Takšno poročilo, ki temelji na kvantitativni raziskavi, poraja dvome o izvedbi raziskave ali celo namenu raziskave. Kadar je večina posameznikov obkroženih s slabim delovnim okoljem, takšni rezultati sprožijo ugibanja o nameri podjetja, da umetno prepriča zaposlene o tem, da so razmere boljše, kot so v resnici.

Zato smo se odločili za kvalitativno raziskovalno metodo. Želimo spoznati poglobljeno razumevanje posameznikov glede obravnavane teme in preveriti, ali je njihove izkušnje in mnenja mogoče povezati do takega abstraktnega nivoja, da bomo lahko potrdili ali zavrnil postavljene hipoteze.

4.2 Vzorec

Opravili smo osem poglobljenih intervjujev. Od tega štiri z zaposlenimi in dva z menedžerji, ki delujejo na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij. Zadnja dva intervjuja sta bila opravljena s strokovnjakoma na področju kadrovskega menedžmenta.

Gre za teoretsko vzorčenje (Mesec 1998), saj je večina intervjuvancev izbrana na osnovi poznanstva in poznavanja njihovih delovnih izkušenj, področja dela in kariere. Vzorec bi lahko označili tudi kot priročen vzorec (Mesec 1998), saj je bilo šest intervjuvancev »pri roki«. Gre za posameznike, ki so že zamenjali delovno okolje (podjetje) in so dolgoročno močno integrirani ravno v skupino (populacijo), ki jo preučujemo. Oboje velja za zaposlene in za menedžerje, vključene v raziskavo. Strokovnjaka na področju iskanja in upravljanja s kadri sta bila izbrana na osnovi objavljenih strokovnih člankov in priporočil.

Izbrani zaposleni zastopajo tako posameznike, ki imajo manj delovnih izkušenj v letih, kot tiste z več izkušnjami. V skladu s tem so izkušenejši tudi starejši, zamenjali so več delovnih mest in imajo višji osebni dohodek.

Menedžerja sta izbrana zgolj dva v primerjavi s štirimi zaposlenimi. Osnova za tako odločitev je tudi razmerje v vsakem podjetju – en menedžer je nadrejen več zaposlenim. Redko en zaposleni odgovarja več menedžerjem – če že, potem v projektini

organizaciji, kjer z vsakim projektom dobi novega nadrejenega, a vsakič le enega. Hkrati sta bila tudi menedžerja nekoč zgolj zaposlena in nista imela podrejenih sodelavcev. To dejstvo nedvomno vpliva na njune delovne izkušnje in pričakujemo, da menedžerske delovne metode vsaj delno temeljijo tudi na izkušnjah iz časa, ko še nista bila menedžerja.

Tudi strokovnjaka za kadrovske menedžment sta le dva. Delno zato, ker sta oba tudi vodilna menedžerja v svojih podjetjih in nimata nadrejenih. V raziskavi nas zanima predvsem njun specifični, izkustveni pogled na razmerja med zaposlenimi in menedžerji. A gotovo njuno znanje temelji tudi na izkušnjah, ko sta bila zgolj zaposlena, kot tudi na izkušnjah, od kar delujeta kot menedžerja v svojem podjetju.

Tako je vzorec sestavljen iz osmih posameznikov, ki bodo dovolj poglobljeno komentirali stanje na področju informacijsko komunikacijskih tehnologij. Predvsem v smislu odnosov na delovnem mestu, ki so posledica menedžerskih odločitev in metod dela.

4.3 Intervjuji

Za izvedbo intervjuja smo uporabili vprašalnik, ki je predstavljen kot priloga A. Vprašalnik je le okvirno določal rdečo nit pogovorov, saj ne gre za anketo, temveč za odkrivanje mnenj intervjuvancev, ki so predvsem izkustveno ustvarjena. Gre za kvalitativno metodo raziskovanja.

Nihče od intervjuvancev ni prejel hipotez in teoretičnega dela diplomske naloge pred intervjujem. Vprašanja niso bila anketno zastavljena, zato so intervjuvanci odgovor na neko vprašanje lahko razložili tudi v okviru kakšnega drugega vprašanja. Hkrati so odgovori vsebovali izkušnje, ki niso neposreden odgovor na vprašanje, a so bile zaradi vprašanja priklicane iz spomina.

Po končanem intervjuju smo z intervjuvanci spoznali tudi hipoteze in se o njih pogovorili.

Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov. Začne se z demografskimi podatki, nadaljuje s splošnim delom in konča z osrednjim delom. V splošnem delu podrobneje spoznamo intervjuvanca. Predvsem delovne izkušnje, vrsto opravljanja dela, število rednih

zaposlitev in podobno. V osrednjem delu spoznamo njihove izkušnje glede odnosov na delovnem mestu in mnenje o menedžerskih metodah in nalogah, tudi v zvezi z odnosi. Hkrati nas zanima, kako bi ravnali, ali so ravnali v določenih okoliščinah in zakaj tako mislijo. Na primer, kje je meja, ko bi odpovedali delovno razmerje.

4.4 Obdelava gradiva

Zbiranje podatkov je potekalo z uporabo računalnika po principu pisanja po nareku. Vsi intervjuji so shranjeni v elektronski obliki v urejevalniku besedil, vsak v svoji datoteki. V posebni datoteki so shranjeni vsi intervjuji skupaj zaradi uporabe kodiranja podatkov. Uporabili smo odprto kodiranje, kjer smo v gradivu ob tekstu prosto pripisovali pojme posameznih odsekov besedila. V nadaljevanju smo v novi datoteki pojme zbrali skupaj, jih povezali z gradivom in razvrstili v kategorije.

Izkazalo se je, da smo pri vseh treh skupinah intervjuvancev, torej zaposlenih, menedžerjih in strokovnjakih, pojme razvrstili v enake kategorije. Le pri zaposlenih smo identificirali eno kategorijo več, to je »osebnost«. Ostale kategorije, prepoznane pri vseh treh segmentih, pa so »dobri odnosi«, »odpoved delovnega razmerja«, »slabi odnosi« in »sposobnost«.

Nato smo kategorije ovrednotili tako, da smo vsaki:

- določili značilnosti, ki smo jih razbrali s pomočjo indikatorjev v gradivu intervjujev,
- navedli vrednosti (norme) posamezne značilnosti.

Vrednosti značilnosti kategorij so tiste, s katerimi določimo prisotnost ali odsotnost značilnosti, ali pa celo izmerimo njeno vrednost. To lahko storimo tako, da preštejemo določene pojave ali zgolj ocenimo njihovo velikost (malo, srednje, veliko), pogostost (redko, včasih, skoraj vedno), obseg (posameznik, skupina, vsi), stopnjo (upadanje, stagniranje, naraščanje) in podobno.

Celotno obdelavo gradiva smo izvedli ločeno za vsak segment intervjuvancev (zaposleni, menedžerji, strokovnjaki). Ker so se kategorije pojmov pri vseh segmentih ujemale, smo v zaključku značilnosti kategorij lahko grafično povezali in primerjali med seboj. Tako smo dobili povezavo med njihovimi mnenji glede istih tem, ki smo jih v

intervjujih obravnavali. Te povezave definirajo pomen kategorij in predstavljajo osnovo, na kateri bomo postavljene hipoteze potrdili ali zavrnil.

Tabele pojmov, razvrščenih v kategorije in tabele značilnosti kategorij z vrednostmi, so v prilogi B.

5 PREDSTAVITEV INTERVJUANCEV

5.1 Zaposleni

V skupini zaposlenih so bili štirje moški, stari med 28 in 37 let, dva s fakultetno izobrazbo, druga dva fakulteto zaključujeta. Njihove delovne izkušnje so od 7 do 14 let redne delovne dobe, brez upoštevanja študentskega dela. Osebni dohodek korelira z delovno dobo zaposlenega. Daljša, kot je delovna doba, višji je osebni dohodek. Torej je možno sklepati, da je povezan z delovnimi izkušnjami in uspehi zaposlenega. Ta pri enem kandidatu znaša do 1300 EUR neto mesečno, pri enem med 1300 in 1950 EUR neto mesečno in pri dveh nad 1950 EUR neto mesečno.

Vsi od začetka redne zaposlitve opravljajo delo na področju informatike, natančneje, od administriranja in vzdrževanja sistemov, razvoja programske opreme, načrtovanja in dizajniranja programske opreme, svetovanja na tem področju, do vodenja projektov. Večina se je skozi kariero srečala z vsemi temi vlogami. Vsi na tem področju gradijo svojo kariero, se izobražujejo, sledijo novostim in v primeru zamenjave zaposlitve ne bi zamenjali poklica. Zamenjali bi zgolj okolje, podjetje in vsebino svojega dela, ki bi predstavljala nove in večje izzive.

Dva sta zaposlena v podjetju z do 10 zaposlenimi, eden z do 30 zaposlenimi in eden v podjetju s približno 500 zaposlenimi. Intervjuvanec iz največjega podjetja prepozna 4 formalne hierarhične nivoje in nima stikov z najvišjim odločevalcem v podjetju. Srečuje ga naključno v prostorih podjetja. Ostali intervjuvanci iz manjših podjetij ne prepoznavajo formalne hierarhije, razen glavnega odločevalca, ki je tudi lastnik podjetja, oziroma njegovega pomočnika. Z njim imajo redne delovne stike, najmanj enkrat na teden.

V povprečju je vsak od intervjuvancev zamenjal 3 delovna mesta oziroma podjetja (najmanj 2, največ 5). Nihče ni bil odpuščen, vsakič so odpoved ponudili sami. Izkušenj z odpustitvijo drugih zaposlenih nimajo.

5.2 Menedžerji

Intervjuvana menedžerja sta moška, stara med 30 in 40 let, eden ima fakultetno izobrazbo. Njuna delovna doba je med 10 in 15 let. Oba sta lastnika podjetja, ki ga vodita. V obeh podjetjih je do 10 redno zaposlenih, občasno sodelujejo tudi s pogodbenimi delavci.

Obe podjetji delujeta na področju informacijske tehnologije z razvojem programske opreme. Eno podjetje je bolj usmerjeno v razvoj po naročilu, drugo je bolj usmerjeno v marketinško dejavnost, ki jo podpira z lastno razvito programsko opremo.

Samo en od intervjuvanih zaposlenih je zaposlen v podjetju enega od intervjuvanih menedžerjev.

5.3 Strokovnjaki na področju kadrovskega menedžmenta

Intervjuvana strokovnjaka na področju kadrovskega menedžmenta sta soustanovitelj podjetja Profil, d.o.o. in soustanoviteljica podjetja BRIO svetovalni center, d.o.o. Oba sta dovolila njuno predstavitev v diplomski nalogi.

Podjetje Profil, banka podatkov, d.o.o., je bilo ustanovljeno leta 1989 v Ljubljani. To je bilo prvo podjetje v Sloveniji in JV Evropi, ki je tržilo storitve iskanja in selekcije kadrov. Intervjuvanec je nekaj let poučeval psihologijo na srednji šoli v Ljubljani, leta 1998 pa je akademsko kariero opustil.

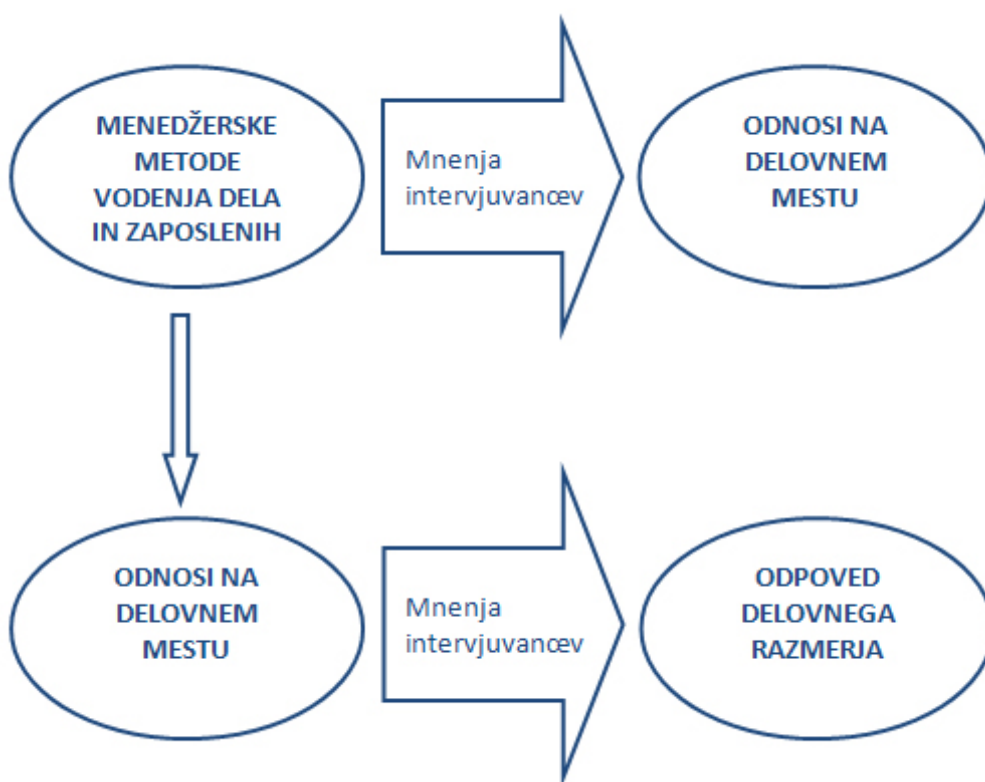
Danes naročnikom nudijo pomoč pri iskanju in selekciji menedžerskega in strokovnega kadra ter svetujejo na področju menedžmenta kadrovskih virov.

Ustanoviteljica podjetja BRIO svetovalni center, d.o.o. je kot psihologinja svojo kariero začela v podjetju Profil. Izobraževanje, izkušnje in napredovanje na področju kadrovskega menedžmenta so jo pripeljali do soustanovitve podjetja BRIO, v katerem se ukvarjajo s psihološkim, kadrovskim in poslovnim svetovanjem ter izobraževanjem.

6 REZULTATI INTERVJUJEV

Prikazati želimo, da odnosi na delovnem mestu, ki so posledica menedžerskih metod vodenja dela in zaposlenih, vplivajo na odpoved delovnega razmerja (glej Sliko 6.1). Po mnenju vseh treh skupin intervjuvancev menedžerji s svojim delovanjem vplivajo na odnose na delovnem mestu. Prav ti odnosi pa vplivajo na odpoved delovnega razmerja.

Slika 6.1: Odnosi vplivajo na odpoved



V točki 4.4 smo pojasnili, kako smo v procesu obdelave gradiva na osnovi mnenj intervjuvanih posameznikov izpeljali kategorije pojmov, definirali njihove značilnosti in vrednosti (glej Sliko 6.2).

Slika 6.2: Izpeljane kategorije na osnovi intervjujev

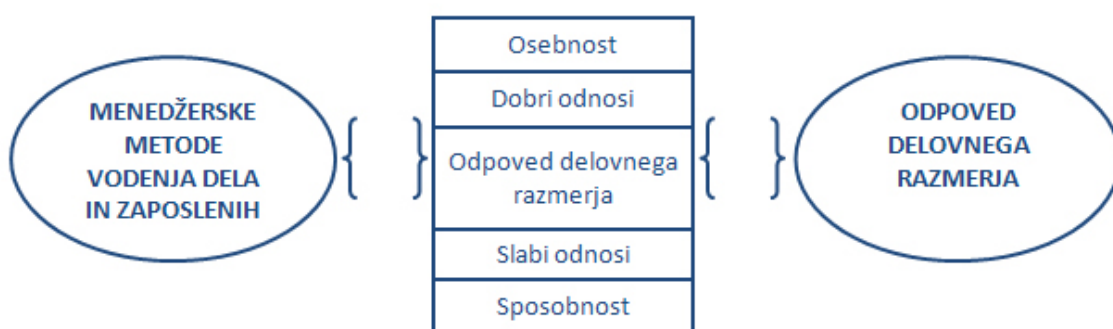


Najbolj zanimiv podatek pri izpeljavi kategorij je ta, da so vse tri skupine intervjuvancev s svojimi mnenji pokazale na kar štiri (od petih) enake kategorije. Le njihove značilnosti in vrednosti so definirali različno, ustrezajoč vlogi intervjuvanca. V

predstavitvi kategorij vidimo celo, da so si na videz različne značilnosti kategorij med seboj zelo podobne, povezane, ali se ujemajo.

Pojmi, iz katerih so nastale kategorije, so povezani z menedžerskimi metodami vodenja dela in zaposlenih. Prav tako so isti pojmi povezani z odpovedjo delovnega razmerja (glej Sliko 6.3). Vse značilnosti kategorij in njihove vrednosti so nastale zaradi močnega vpliva na odpoved delovnega razmerja. Pomembno je razumeti, da so kategorije neposredno povezane z mnenji vseh treh skupin intervjuvancev.

Slika 6.3: Povezovalne kategorije



V nadaljevanju predstavimo kategorije (glej Sliko 6.4), njihove značilnosti in medsebojne povezave. Nato posamezne hipoteze povežemo z odgovori intervjuvancev, seveda z uporabo kategorij. Vsaki hipotezi dodamo nekaj citatov iz

intervjujev. Imena zaposlenih in menedžerjev so izmišljena zaradi varovanja osebnih podatkov.

Nato predstavimo tiste dele intervjujev, ki so povezani s temo diplomske naloge, ne pa nujno tudi odgovor na postavljene hipoteze.

Nazadnje navedemo mnenje intervjuvanih strokovnjakov s področja kadrovskega menedžmenta.

Slika 6.4: Združene kategorije pojmov po segmentih



6.1 Predstavitev kategorij

Osebnost

Zaposleni so edini identificirali »osebnost« posameznika. Glavne prepoznane značilnosti (glej Tabelo B.4) so umirjenost, prepirljivost, organiziran tip in ad-hoc tip. Vrednosti so zgolj prisotnost ali odsotnost naštetih značilnosti. Prvi dve značilnosti povezujejo s tem, ali z nekim posameznikom lahko shajajo na delovnem mestu ali ne. Nekateri delujejo prepirljivo celo na povsem običajnih sestankih ali neformalnih pogovorih, kar nikakor ne pomeni sproščene atmosfere, dobrih odnosov ali veselja do sodelovanja. Drugi dve značilnosti imata zaradi osebnosti že vpliv na profesionalno

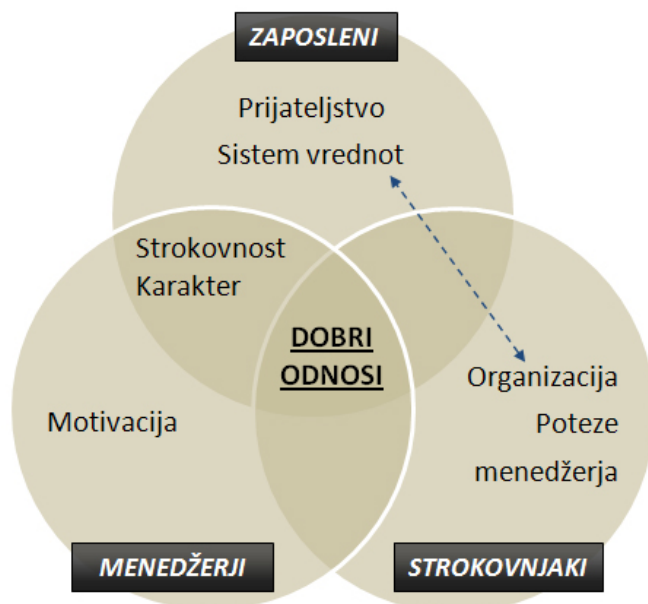
delo. Če je posameznik neorganiziran in vse opravlja sproti, po občutku, ni ravno primeren za natančna in načrtovana opravila. Bolj primeren je za kreativno delo, a žal ni vedno na takem delovnem mestu.

Osebnost vsekakor postavljajo na prvo mesto pri definiciji dobrih medsebojnih odnosov in dobrega delovnega okolja. Strokovnost in znanje nekega posameznika sta lahko še na tako visokem nivoju, pa s težavno osebnostjo ne bodo izpolnjeni niti predpogoji za dobre odnose na delovnem mestu. Po mnenju zaposlenih osebnost vpliva na odpoved delovnega razmerja.

Dobri odnosi

Spodnja slika (glej Slika 6.5) prikazuje, kako so zaposleni, menedžerji in strokovnjaki označili kategorijo »dobri odnosi«. Tako pri zaposlenih, kot pri menedžerjih, sta se pojavili značilnosti »strokovnost« in »karakter«. Pri zaposlenih se pojavi značilnost »sistem vrednot«, ki so jo označili podobno, kot so menedžerji označili značilnost »organizacija«, kar nakazuje črtkana povezava.

Slika 6.5: Značilnosti kategorije »dobri odnosi«



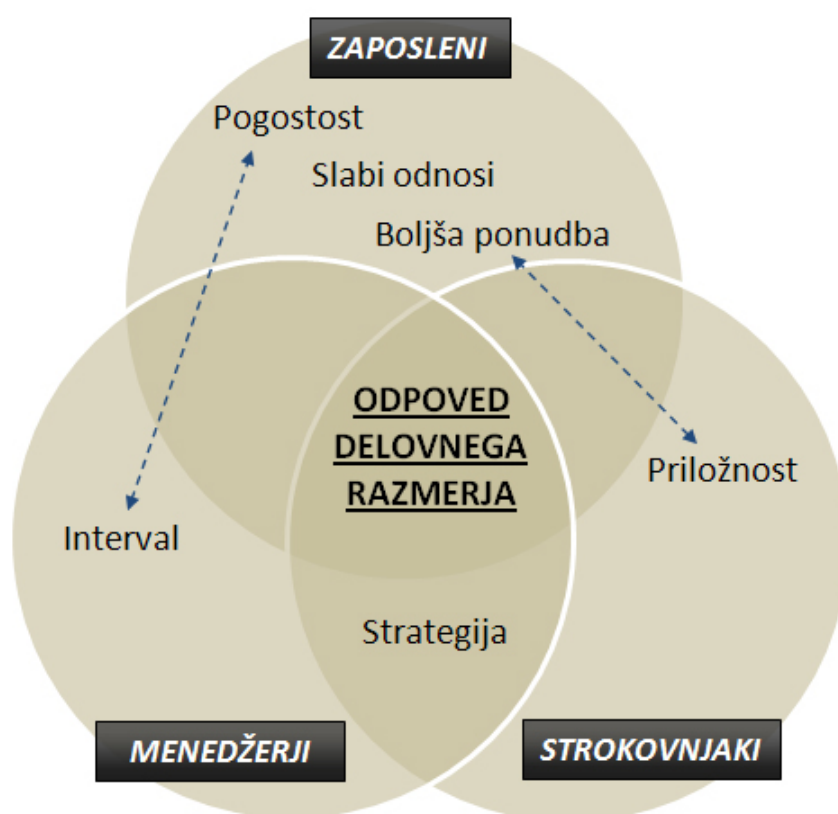
Poleg tega so zaposleni izpostavili »prijateljstvo«, menedžerji »motivacijo«, strokovnjaki pa »poteze menedžerja«. Dobri odnosi vplivajo na odpoved delovnega razmerja ravno v obratnem sorazmerju. Kadar so odnosi dobri in zaposleni z veseljem hodijo na delo, je manjša verjetnost odpovedi,

čeprav bi bil morda osebni dohodek nižji ali delovni čas manj ugoden.

Odповed delovnega razmerja

Pri kategoriji »odповed delovnega razmerja« (glej Sliko 6.6) so tako menedžerji, kot tudi strokovnjaki izpostavili značilnost »strategija«. Predvsem nestrinjanje posameznika s strategijo podjetja, oziroma lastnikov, privede do odповedi delovnega razmerja.

Slika 6.6: Značilnosti kategorije »odповed delovnega razmerja«



Poleg tega so zaposleni značilnost »pogostost« opisali podobno, kot so menedžerji opisali »interval«. Gre predvsem za statistično povprečje, kako pogosto, oziroma na koliko časa posamezniki menjajo zaposlitev in kaj je temu vzrok. Prav tako so zaposleni podobno opisali »boljšo ponudbo«, kot so strokovnjaki opisali »priložnost«. Podobne značilnosti so označene s črtkano povezavo.

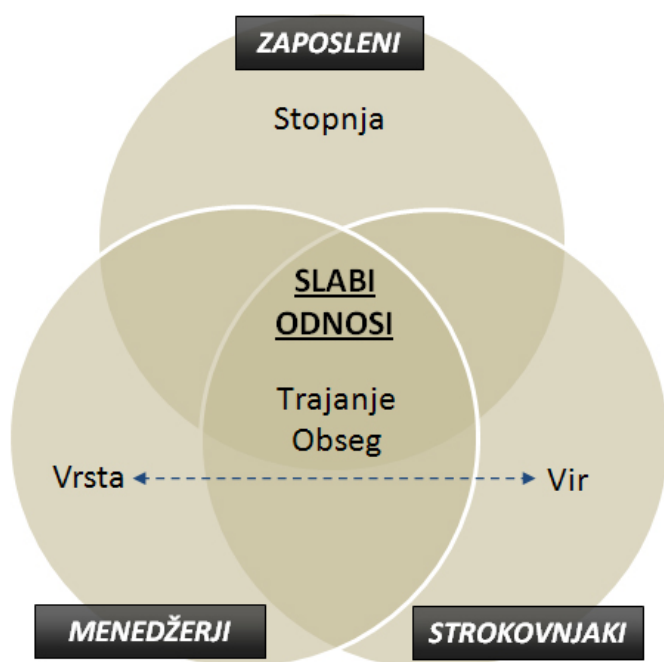
Zaposleni so izpostavili tudi »slabe odnose« na splošno, kot značilnost odповedi. Ker so slabi odnosi tudi samostojna kategorija, so ta pojem izpostavili in definirali tudi menedžerji in strokovnjaki, kar bomo videli v nadaljevanju.

Odповed delovnega razmerja je samostojna kategorija ravno zaradi lastnosti, na katere posamezniki sami nimajo neposrednega vpliva. Na primer, lahko jim nekdo predstavi boljšo ponudbo, lahko podjetje preneha z opravljanjem dejavnosti, ali posameznik zamenja delo, ker je to ena prvih zaposlitev in še ni dokončno definiral svojega poklica.

Slabi odnosi

Pri kategoriji »slabi odnosi« (glej Sliko 6.7) je najbolj zanimivo to, da so vsi trije segmenti izpostavili značilnosti »trajanje« in »obseg«. Če slabi odnosi trajajo dlje časa, pridobivajo tudi na obsegu in je v slabih medsebojnih odnosih vedno večja skupina posameznikov. Tudi reševanje težav je zelo oteženo. Zaposleni se začnejo razgledovati po prostih delovnih mestih na trgu.

Slika 6.7: Značilnosti kategorije »slabi odnosi«



Zaposleni so izpostavili »stopnjo« slabih odnosov, saj naraščanje le teh poslabšuje položaj na delovnem mestu.

Menedžerji so izpostavili »vrsto« slabih odnosov, saj je potrebno pristopiti drugače, če je vzrok v osebnem odnosu, kot če je vzrok v strokovnosti.

Strokovnjaki so izpostavili »vir« slabih odnosov prav tako razdeljen na osebni in strokovni

nivo, ki pa lahko izhaja s strani zaposlenega ali s strani menedžerja. Podobnost med »vrsto« in »virom« je označena s črtkano povezavo.

Sposobnost

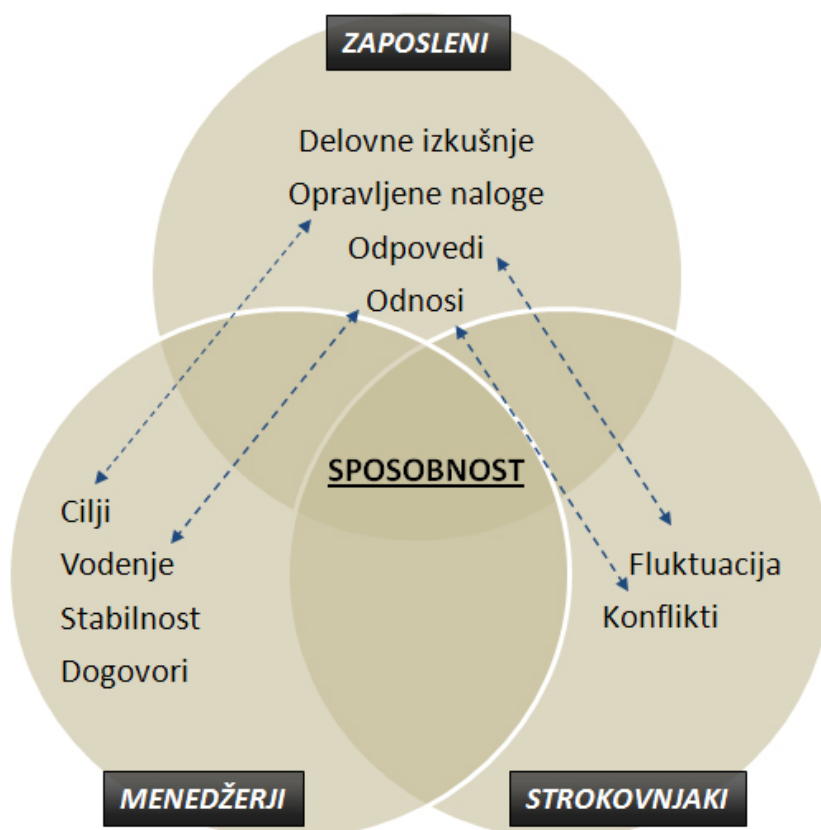
»Sposobnost« je zadnja kategorija (glej Sliko 6.8), ki smo jo prepoznali pri vseh treh segmentih. Zaposleni so jo označili z »opravljenimi nalogami«, podobno, kot so jo

menedžerji označili s »cilji«. Prav tako so »odnosi« pri zaposlenih podobno označeni, kot »vodenje« pri menedžerjih in hkrati kot »konflikti« pri strokovnjakih. Zaposleni in strokovnjaki pa so si podobni v značilnostih »odpovedi« in »fluktucija«.

Poleg tega so zaposleni označili »delovne izkušnje«, menedžerji pa »stabilnost« in »dogovore«. Tudi tu so podobnosti med značilnostmi nakazane s črtkano povezavo.

Kategorijo sposobnost so vse tri skupine intervjuvancev označile zelo različno. Zaposleni gledajo predvsem na sposobnost opravljanja dela in s tega vidika morebitno nekompatibilnost posameznika z ekipo, delovno nalogo ali celo podjetjem. Prav tako gledajo na sposobnost menedžerjev za vodenje zaposlenih in reševanje konfliktov. Menedžerji sposobnost definirajo z vidika uspešnega vodenja podjetja in doseganja skupno dogovorjenih ciljev tako, da je zagotovljena stabilnost podjetja in poslovanja. Strokovnjaki so sposobnost povezali predvsem z menedžerji, ki morajo poskrbeti za nekonfliktne odnose in omogočiti zaposlenim opravljanje njihovega dela. Fluktucija zaposlenih pri določenem menedžerju pa pokaže ali zaposleni menedžerja zapuščajo ali z njim ostajajo. Sposobni so tisti, pri katerih zaposleni ostajajo.

Slika 6.8: Značilnosti kategorije »sposobnost«



6.2 Hipoteze in odgovori intervjuvancev

a) H1: Slabi odnosi z nadrejenim, oziroma sodelavci, so razlog (vplivajo na) za odpoved delovnega razmerja.

S pomočjo kategorizacije pojmov iz intervjujev in primerjanjem značilnosti kategorij med segmenti jasno vidimo, da so vsi trije segmenti dobro definirali slabe odnose, dobre odnose in odpoved delovnega razmerja. Vsi so prepoznali močno in pomembno vlogo menedžerja, ki se mora zavedati svojih dolžnosti in tudi področja medsebojnih odnosov ne sme prepustiti naključnemu razvoju. Kadar se konfliktnih posameznikov, splošne slabe klime ali nekorektnih delovnih metod ne obravnava ustrezno, začnejo zaposleni s pregledom prostih delovnih mest na trgu. S povečevanjem obsega, stopnje in trajanja slabih odnosov, se poveča tudi možnost odpovedi delovnega razmerja.

Matija, zaposleni:

- »Najprej odnosi, potem plača. Oboje je pomembno. Če je plača slaba in so sodelavci dobri, boš mogoče dlje ostal. Če pa imaš dobro plačo in slabe sodelavce, boš prej šel. Če je oboje dobro, je to super, ne glede na okolje, v katerem si. Na primer, če je ekipa taka, za katero bi dal življenje, ti je vseeno, v kakšno bitko greš. Manj te stvari motijo. Slab tim čutiš kot slabo podjetje, čeprav je podjetje najboljši zaposlovalec. S slabim timom nič ne narediš. Če je samo 1 tak človek, se čutijo te napetosti v timu 10 ljudi. Menedžer mora zelo dobro sestaviti tim. Tudi osebnosti mora upoštevati.«

Jani, zaposleni:

- »Menedžer mora usmerjati tim, določati vloge in razdeliti odgovornosti. Prav tako tudi »pravice in nagrade«. Z usmerjanjem tima mislim določitev, kaj je delo in cilj tima. Hkrati mora tudi preverjati in pomagati, da bo dobra klima v timu. Poseči v morebitna očitna nesoglasja in pomagati k rešitvi. Slabi odnosi v tem primeru so seveda lahko razlog za odpoved delovnega razmerja. Primer: če se dva ignorirata, je lahko zelo frustrirajoče za posameznike in za tim.«

Jernej, menedžer:

- »Na delovnem mestu mi odnosi pomenijo veliko. Največ. Bistveno je, da firma dela tisto, kar reče. Če vrednote firme niso poravnane z operativnim nivojem, to ustvarja okolje in odnose, zaradi katerih zaposleni dajejo tudi odpoved.«

b) H2: Na dobro plačanem delovnem mestu zaposleni bolj cenijo medsebojne odnose, kot dodatno finančno nagrado.

Pri tej hipotezi pravzaprav niso najbolj zanimive tiste kategorije, ki so jih posamezni segmenti izpostavili. Bolj zanimive so tiste, ki jih niso. Na primer, vsi so zelo malo omenjali osebni dohodek, nagrade in druge materialne ugodnosti. Res so definirali »priložnost« in »boljšo ponudbo«, vendar nobena od teh ne sloni zgolj na osebnem dohodku. Ta sicer je pomemben, vendar le toliko, da zagotovi eksistenčni minimum posameznika, oziroma omogoča način življenja, ki ga je navajen. Vsekakor so dobri medsebojni odnosi, ki temeljijo na pravilnih in uspešnih metodah dela in sodelovanja, pomembnejši, kot dodatna finančna nagrada.

Andrej, zaposleni:

- »Pri slabih odnosih bi prej zamenjal delovno mesto. Če bi imel zagotovljen način življenja, kakršnega živim, bi zamenjal delovno mesto takoj, četudi ne bi vedel, v kakšen tim prihajam.«

Jani, zaposleni:

- »Ne bi kar zamenjal službe. Morala bi biti velika razlika v osebnem dohodku, da bi zapustil dober tim. Moral bi vedeti, v kaj se spuščam, vsaj približno. Na prazno ne bi skočil nikamor. Najprej bi ocenil tveganje. Pri 50% večje plače bi razmišljal o odhodu. Če bi vedel, da je tam kaos, ne bi dal odpovedi, ne glede na plačilo. Razen, če bi prišel na položaj odločevalca, kjer bi lahko sam spreminjal zadeve. Osebni dohodek lahko samo ublaži stvari do neke mere, na dolgi rok pa nikakor, ne glede na višino. Verjetno bi se skušal toliko angažirati, da bi sam popravil stvari. Če bi bila stvar brezizhodna, ni dohodek tisti, ki bi me zadržal v podjetju.«

Uroš, menedžer:

- »Imaš tiste, ki so že zamenjali kakšno službo in take, ki je še niso. Tisti, ki še niso menjali službe, bi že mogoče za 10% ali 20% višjo plačo menjali službo. Ti pa niti ne iščejo toliko druge službe. Druga skupina so tisti bolj izkušeni. Večina (tri četrtine) programerjev je prišlo od konkurence, kjer so z njimi delali slabo. Znesek jim niti ne pomeni toliko. Morali bi dobiti preko 50% več, pa bi zelo gledali, v kakšen kolektiv gredo.«

c) H3: Zaposleni ne zapuščajo podjetij, temveč menedžerje (Buckingham in drugi 1999).

Pokazali smo že, da so vsi trije segmenti močno identificirali menedžerja in njegovo vlogo pri medsebojnih odnosih. Predvsem z uporabo metod dela in vodenja zaposlenih menedžerji močno vplivajo na slabe ali dobre odnose v timu. Vseeno se je pokazalo, da včasih menedžerji nimajo možnosti proste izbire članov tima in tako vseh metod tudi ne morejo uporabiti.

Hkrati so podjetja različno velika. Pri manjših je vsak odhod lahko tako odhod od menedžerja, kot od podjetja. Če so odnosi z lastnikom dobri, a je podjetje nestabilno in v slabem stanju, je za to soodgovoren tudi lastnik. Zaposleni bo zapustil slabo podjetje, a slabo stanje podjetja je neposredno povezano tudi z lastnikom.

V večjih podjetjih se zaposleni sicer lahko poistoveti z delom in vizijo celotnega podjetja in bi z veseljem ostal, a ne more dobro delovati v lokalnem okolju, kjer je obkrožen s sodelavci in neposredno nadrejenim, zato dejansko zapusti menedžerja. Podobno se v velikem podjetju lahko odlično razume s posamezniki v lokalnem okolju, vendar je stabilnost podjetja ogrožena in s tem posameznikova eksistenca. Odzval se bo na boljšo ponudbo in zapustil podjetje, ne menedžerja.

Andrej, zaposleni:

- »Tu, kjer je majhno podjetje imam, občutek, da zapuščam podjetje. V večjem podjetju bi zapustil menedžerja, s katerim ne uspem rešiti nesoglasij, poskusil bi z delom v drugem delu istega podjetja. V večjem podjetju ne bi čutil rdeče niti

podjetja in se ne bi počutil kot del podjetja, ampak zgolj kot številka med zaposlenimi.«

Jaka, zaposleni:

- »Oboje sem že izkusil. Sem odšel od podjetja in prav tako tudi od vodstva. Od podjetja sem odšel zaradi samega dogajanja, vzdušja, kulture, nezmožnosti napredovanja, neperspektivnosti. V drugem podjetju sem imel odprte vse opcije, vendar se nisem dobro razumel z vodstvom, čeprav bi sam lahko napredoval. Ni bilo kemije.«

Uroš, menedžer:

- »Odvisno od velikosti podjetja. Če je podjetje majhno, potem menedžer je podjetje. Ni splošnih pravil, ki se odvijajo mimo direktorja. V majhnih podjetjih je menedžer veliko bolj vpleten v klimo, itd. V manjšem podjetju je odhod od direktorja/lastnika/menedžerja. Pri večjih podjetjih pa lahko obstaja eno ali drugo. Vseeno je večina odhodov sproženih zaradi fizične in ne pravne osebe.«

6.3 Mnenja strokovnjakov

Oba intervjuvana strokovnjaka se strinjata v ključnih točkah intervjuja. Izpostavila sta vlogo menedžerja, ki bi moral biti vse kaj drugega, kot zgolj nadzorna funkcija nad zaposlenimi. Tipični slovenski menedžer je »davitelj«, ki zna dajati naloge in nadzirati. Ne zna pa prenašati znanj naprej in uporabljati pristopov (Adizes 1979), ki so primerni za vodenje ljudi. Višje, kot je menedžer na hierarhični lestvici, bolj bi se moral ukvarjati z ljudmi, oziroma zaposlenimi in jih ustrezno voditi. Samo delo, ki ga tim opravlja, naj prepusti zaposlenim.

Ob upoštevanju dejavnosti in tipa zaposlenih, ki jih obravnavamo, sta si enotna tudi v naslednjih točkah. Zaposleni na tem nivoju v povprečju menjajo delovno mesto na 3 leta. Vendar največkrat sami ne iščejo zaposlitve, še posebej ne po zaposlitvenih oglasih. Povpraševanja po tem kadru je na trgu veliko. Raven osebnega dohodka je med 1200 in 1800 EUR neto, nekateri sežejo tudi preko 2000 EUR neto. Menedžer, vodja tima ali skupine, zasluži med 2000 in 3500 EUR neto. Seveda obstajajo tudi ekstremi izven teh rangov. Menjava zaposlitve, oziroma podjetja se večinoma zgodi

znotraj povezav socialne mreže. Pri tem sta najpogostejša razloga za menjavo podjetja novi izzivi, ki se ponudijo zaposlenemu in ponudba z mnogo višjim osebnim dohodkom, kot ga je imel zaposleni do sedaj. Osebni dohodek bi moral biti vsaj 2 ali večkratnik sedanjega, kar bi zaposleni prepoznal kot posebno poslovno priložnost, da bi se odločil za zamenjavo podjetja ali tima, v katerem deluje. Pri omenjeni ravni osebnega dohodka teorija drži tudi v praksi – zaposleni bistveno bolj cenijo dobre in korektne odnose na delovnem mestu, kot dodatno finančno nagrado. Tima, v katerem se počutijo dobro, ne zamenjajo zlahka. Velja tudi obratno – če se v timu ali podjetju ne počutijo dobro ali prevladujejo slabi odnosi, si bodo hitreje zagotovili drugo delovno mesto, četudi bi se osebni dohodek celo zmanjšal. Vendar obstaja neka meja pri višini dohodka, ki zaposlenemu zagotavlja eksistenčni nivo, ki ga je navajen.

O odnosu zaposlenega do menedžerja sta oba izpostavila, da odhod zaposlenega iz podjetja v veliki meri korelira z odhodom od menedžerja. Hkrati opozarjata tudi na obratno situacijo, da zaposleni z menedžerji tudi ostajajo.

Prof. Primož Klemen, o menedžerjih in odnosih

Bistveno na delovnem mestu je to, da ljudje delamo skupaj, tako skupaj ustvarjamo klimo in kulturo. Odločevalci ustvarjajo norme, da stvari funkcionirajo:

- moralno etične,
- ekonomske,
- strokovne.

Okoliščine, ki se bodo razvile, so odvisne od tega, katerim normam damo prednost. Če damo prednost stroki, se bo zgodil splet dogodkov, v katerem bodo lahko moralno etične norme na nevarno nizkem nivoju. Če damo prednost ekonomskim normam, bomo morali delati kompromise na strokovni in etični ravni, kar lahko pomeni odslopitev dobrih strokovnjakov in dobrih ljudi, če se finančni plan ne izide, kot smo želeli. Dobra klima in kultura naredita strukturo v vseh treh normah. Če bi te norme metaforično uporabili kot sode, na katerih zgradimo splav, mora biti splav stabilen, sicer lahko naše podjetje potone ali je vsaj v resni nevarnosti. Klemen, Primož. 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 6. julij.

Dr. Eva Boštjančič, o psihološki pogodbi

Psihološka pogodba je nek nenapisan dogovor med menedžerjem in zaposlenim. Dejansko gre za odnos menedžerja do zaposlenega in za odnos zaposlenega do podjetja.

Normativna psihološka pogodba daje zaposlenemu občutek, da se ne more zaposliti nikjer drugje. Počuti se ujet, za službo ga skrbi in ne vidi izhoda iz podjetja. Kalkulativna psihološka pogodba označuje zaposlene, ki natančno vedo, »izračunajo«, zakaj se jim splača biti zaposlen v določenem podjetju. Pri tem ni nujno, da gre za raven osebnega dohodka. Lahko jim ustreza delovni čas, bližina doma, kreativno delo ali dobro počutje v timu. Dober menedžer bi ugotovil, katera valuta je zaposlenemu pomembna in to upošteval pri vodenju takšne osebe. Identifikacijska psihološka pogodba je značilna za osebe, ki se s podjetjem močno poistovetijo. Zaposleni o sebi in o podjetju razmišlja v prvi osebi in podjetje doživlja kot del sebe. Identificira se z vizijo podjetja. Z ustreznim vodenjem in vključevanjem v uresničevanje vizije bo takšen zaposleni pripravljen storiti karkoli, da podjetje pride na zeleno vejo (Štular 2009).

6.4 Zaključki na osnovi intervjujev

Intervjuji predstavljajo kvalitativno metodo raziskovanja. Z njimi smo želeli pridobiti osebne izkušnje intervjuvancev, ki sodijo v točno določeno okolje. To so strokovnjaki ali menedžerji na področju informacijske tehnologije. Na tem področju obstaja še veliko drugih delovnih mest in delovnih nalog, ki v raziskavi niso zajeta. V predstavitvi intervjuvancev smo navedli, kakšno delo opravljajo strokovnjaki, ki smo jih preučevali.

Ker nismo uporabili kvantitativne metode raziskovanja in standardiziranega vprašalnika (npr. anketa), ne moremo izvajati statističnih merjenj in primerjav. Tako hipotez ne moremo preverjati z regresijsko analizo. Trditve hipotez bomo zgolj primerjali z izjavami intervjuvancev. Te smo s kodiranjem strnili v pojme, združili v kategorije, kategorijam določili značilnosti in le tem pripisali možne vrednosti. Te so v diplomski nalogi navedene in bralec lahko neposredno presoja, kaj o posamezni hipotezi mislijo intervjuvanci.

Kvaliteto odnosov je težko izmeriti in standardizirati do te mere, da bi bilo mogoče posamezna mnenja med seboj primerjati. Vseeno so na voljo raziskave in statistični podatki, ki odgovarjajo na vprašanja, ki si jih zastavljamo v diplomski nalogi. V zadnjem času je v Sloveniji popularno merjenje organizacijske klime v podjetju. Neredko se zgodi, da se zaposleni ne odločijo sodelovati v raziskavi, da doživljajo negativne izkušnje na delovnem mestu, se v službi ne počutijo dobro in podobne izkušnje delijo tudi s sodelavci. Kljub temu rezultati merjenja organizacijske klime pokažejo, da je vzdušje v podjetju dobro, da so zaposleni zadovoljni in da se stanje še izboljšuje, čeprav se v praksi izvajajo odpuščanja zaposlenih. Podobno, kot se je Platon spraševal, kako je možno, da je država srečna, če so vsi posamezniki nesrečni (Platon 1976), se zaposleni sprašujejo, kako so lahko rezultati dobri, če v medsebojnih odnosih vidimo, da je vse prej slabo, kot dobro. Možno je, da odgovor tiči v manipulaciji s podatki in z zaposlenimi. V vsakem primeru imamo opravka s statistiko. Sami podatki brez analize in interpretacije ne pomenijo nič. To pravilo potrjujejo slovenski politiki ob rezultatih odločanja na referendumih. Tako pozicija kot opozicija ob istih rezultatih najdeta razloge in argumente, zakaj statistika govori v prid prav njim. To je glavni razlog, zakaj smo se odločili za kvalitativno raziskavo. Želeli smo mnenje posameznikov v čisti obliki. Vzorec je res majhen in utemeljeno lahko podvomimo v možnost posploševanja rezultatov raziskave na širšo populacijo. Vendar vsebuje tri povsem različne segmente (zaposlene, menedžerje in povsem neodvisne strokovnjake). Mnenja in misli vseh intervjuvancev se zelo ujemajo in nedvomno nakazujejo smer kvantitativnim raziskavam. Teh ne smemo jemati zlahka, saj ob merjenju zapletenih pojmov, kot so odnosi, zahtevajo natančne definicije značilnosti, ki te pojme definirajo.

Na osnovi intervjujev lahko sprejmemo prvo (H1) in drugo (H2) hipotezo. Tretje hipoteze (H3) ne moremo potrditi.

H1: Slabi odnosi z nadrejenim oziroma sodelavci so razlog (vplivajo na) za odpoved delovnega razmerja.

Hipotezo sprejmemo. Intervjuji celo pokažejo, da slabi odnosi močno vplivajo na odpoved delovnega razmerja. Pri nizkem osebnem dohodku in nedefiniranem poklicu posamezniki morda vztrajajo dlje na delovnem mestu, ker si morajo zagotoviti eksistenčni minimum, a vseeno začnejo iskati novo službo. Strokovnjaki, na katere smo

omejili raziskavo, bi delovno mesto zamenjali celo, če bi dobili enak ali nižji osebni dohodek, le da bi se distancirali od slabega tima, v okviru katerega ne vidijo možnosti izboljšanja odnosov.

H2: Na dobro plačanem delovnem mestu zaposleni bolj cenijo medsebojne odnose, kot dodatno finančno nagrado.

Hipotezo sprejmemo. V vseh primerih se je pokazalo, da posamezniki, ki so zadovoljni z osebnim dohodkom in odnosi na delovnem mestu, bistveno bolj cenijo medsebojne odnose. Če jim osebni dohodek zagotavlja obdržati način življenja, na katerega so navajeni, ne želijo tvegati z menjavo zaposlitve, če obstaja možnost, da pridejo v slabo okolje. Prav tako ne želijo ostati na delovnem mestu, kjer so slabi medsebojni odnosi, v zameno za dodatek k osebnemu dohodku. To bi storili samo v primeru zelo velikega povečanja osebnega dohodka, ki bi njihov življenjski standard močno dvignil.

H3: Zaposleni ne zapuščajo podjetij, temveč menedžerje (Buckingham in drugi 1999).

Hipotezo zavrnamo. Intervjuvanci so se sicer strinjali s to trditvijo, a hkrati so navajali tudi druge primere in razloge za zapustitev podjetja, ki so enako pomembni. Predvsem v majhnih podjetjih, kjer je edini menedžer celo lastnik, odhod od menedžerja pomeni tudi odhod od podjetja. A ne velja nujno tudi obratno. Lahko podjetje zapustimo, ker nimamo več izzivov, ker smo dobili boljšo ponudbo, ki ni zgolj finančno boljša, morda je položaj podjetja, ki ga zapuščamo, na trgu nestabilen. Vsi so se strinjali, da pri velikih podjetjih v večji meri zaposleni zapuščajo menedžerje, saj se s podjetjem ne počutijo tako povezane. Vendar ni nujno, da podjetja zapuščajo zaradi menedžerja. Hkrati navajajo, da imajo osebne izkušnje z zapustitvijo velikega podjetja, ker je bil položaj podjetja na trgu neperspektiven in delo brez izzivov, čeprav so se zelo dobro razumeli z neposredno nadrejenim. Podobno, kot s statističnimi manipulacijami, lahko tudi tukaj navajamo primere, zakaj bi hipotezo sprejeli ali zavrnil. Vseeno pa kaže, da je ta hipoteza, ki jo v teoriji veliko omenjajo, namenjena predvsem tistim, ki se izobražujejo za menedžersko funkcijo. Na tak način bi jim radi predstavili vidik, da imajo menedžerji na voljo veliko orodij in metod, ki bi jih morali uporabljati pri vodenju podjetij in timov, če želijo biti dobri menedžerji in imeti perspektivno podjetje in tim.

7 SKLEP

Skozi diplomsko nalogo smo spoznali, da biti menedžer ne pomeni zgolj razdeljevati naloge in nadzirati njihovo izvajanje. Še manj uspešno je vodenje organizacije »na pamet«, s sprotnimi odločitvami (Adizes 1979). To močno nakazujejo avtorji v teoretičnem delu diplomske naloge. Niso zgolj definirali vloge menedžerja in navedli metode, ki naj bi jih ti pri svojem delu uporabljali. Soočili so različne metode dela (Buckingham in Coffman 1999) in menedžerske nasvete in jasno pokazali predvsem napake in omejitve. Medtem se dobre rešitve in izboljšave odkrivajo in pokažejo znova in znova, sproti, ob spremembah v tehnologiji, gospodarstvu, trgih in ljudeh (Malone 2004).

Biti menedžer je funkcija, ki zahteva izobraževanje, znanje, sposobnosti in tudi osebne lastnosti, povsem enako, kot funkcija na kateremkoli drugem delovnem mestu. Kadar zelo uspešen zaposleni, na primer član tima, postane menedžer, se teh zahtev velikokrat ne zaveda. Velja predstava, »če sem sam znal opravljati te naloge, jih bom znal kot menedžer tudi delegirati in nadzirati izvajanje«. Opisani primer kaže, da je veliko menedžerjev, ki ne vedo, kaj njihova funkcija od njih zahteva in kakšna orodja so jim na voljo za opravljanje menedžerskega dela.

Menedžerja smo izpostavili zato, ker se slabi odnosi v timu največkrat začnejo prav pri menedžerju ali vsaj zaradi njega. Če temu ni tako, bi se vsekakor morali pri menedžerju končati. Zavedati se mora, da so dobri odnosi, korektna komunikacija in profesionalni nivo ključni za uspeh posameznikov in podjetja. V primeru nesoglasij ne sme ostati nevtralen in pustiti, da gredo odnosi »svojo pot«. Hitro se zgodi, za »zaidejo predaleč« in tima ni več možno uskladiti ter produktivno voditi.

Zaposleni se morajo menedžerske funkcije zavedati in razumeti, kakšne so pravice in dolžnosti menedžerja in zaposlenega. Ker te stvari niso samoumevne, je menedžerjeva naloga, da postavi pravila, tako formalna kot neformalna. Zaposleni morajo biti vodeni, da lahko dobro delujejo. Posamezniki so si med seboj zelo različni. Če niso vodeni in naučeni, kje so meje njihovega delovanja (vključno z osebnostnimi lastnostmi), hitro presežejo okvirje usklajeno delujočega tima. Majhne neuskklajenosti rastejo in se kopičijo, če menedžer ne zna pravilno postopati in če zaposleni niso pripravljeni

sodelovati. V takih primerih je rezultat vedno odpoved delovnega razmerja. To je še posebej značilno za skupino strokovnjakov in podoben kader, ki smo ga preučevali v diplomski nalogi.

Zaključimo lahko z ugotovitvijo, da so menedžerske metode vodenja tiste, ki močno vplivajo na odnose na delovnem mestu. Različni zaposleni imajo različne osebnostne lastnosti, nekateri so pretirano čustveni, drugi pretirano neposredni (Buckingham in Coffman 1999). Menedžer se mora tega zavedati in svoj tim voditi in vzgajati v usklajeno ekipo. Zavedati se mora orodij, ki jih ima na voljo in v pravi situaciji izbrati pravo orodje, da zgladi nesoglasja. Nesoglasij pa ne bo rešil s finančnimi nagradami, saj denar ni motivacijski faktor. Lahko le kratkoročno omili določeno situacijo, a hkrati zaneti požar drugje.

Menedžerji so tisti, ki se morajo poučiti o načinih in metodah, ki pomagajo pri vodenju podjetij in timov. Višja, kot je pozicija menedžerja, bolj zahteva ukvarjanje z zaposlenimi in vodenjem le teh. V skrajnem primeru mora menedžer poseči po pravici zamenjave članov tima ali celo odpustiti zaposlenega, kadar oceni, da se posameznik osebno ne more vključiti v tim, oziroma deluje celo destruktivno za celoten tim.

Raziskovalni del diplomske naloge je pokazal, da so priporočila na osnovi primerjave klasičnih metod in metod dobrih menedžerjev, opisana v poglavju 2.4, zelo pomembna. Upoštevanje takšnih priporočil in uporaba pravih orodij za vodenje tima običajno odloča o tem, ali bo podjetje uspešno ali ne. Zelo preprosta primerjava s košarkarsko reprezentanco nas lahko prepriča v veljavnost naslednje trditve. Lahko sestavimo ekipo odličnih posameznikov, ki zasedajo vidne vloge v najmočnejših klubih in ligah. A košarka je timski šport – če posamezniki niso podrejeni ciljem celotnega tima, nastopajo individualno, ne sledijo dogovorom in načrtom, ne bodo dobili nobene tekme. Podobno velja za njihovega trenerja. Lahko ima najboljše posameznike, a če jih ne uspe povezati v usklajeno ekipo, ne bodo mogli zmagati. Zato ima na voljo različne metode, med katerimi je skrajna tudi ta, da odslovi najboljšega igralca, če le ta ne deluje usklajeno z ekipo.

8 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 1979. *How to Solve the Mismanagement Crisis*. Santa Monica: Institute for Managerial Development.
2. Adizes, Ichak. 1996. *The Pursuit of Prime*. Santa Monica, Calif.: Knowledge Exchange.
3. Boštjančič, Eva. 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 6. julij.
4. Buckingham, Marcus, in Court Coffman. 1999. *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster.
5. Chandler, Alfred Dupont. 1962. *Strategy and structure : chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
6. Hammer, Michael, in James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.
7. IBM (2008). *Tečaj: Vodenje tima in timsko delo*. Ljubljana.
8. Kanter, Rosabeth M. 1983. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Shuster.
9. Klemen, Primož. 2009. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 6. julij.
10. Malone, Thomas. 2004. *The future of Work*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
12. Platon. 1976. *Država*. Prevedel Jože Košar. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Rus, Andrej. 2007. *Krizni management 2006-2007*. Ljubljana.
14. Scott, Richard W. 1981. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
15. Štular, Suzana. 2009. *Kako tip psihološke pogodbe vpliva na odziv na krizo*. *Poslovna akademija Finance*, 1. januar. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=235064> (14. julij 2009).

9 PRILOGE

- A) Vprašalnik za intervju z zaposlenimi, menedžerji in strokovnjaki na področju kadrovskega menedžmenta
- B) Pojmi po posameznih segmentih razvrščeni v kategorije, značilnosti kategorij in vrednosti

Priloga A: Vprašalnik za intervju z zaposlenimi, menedžerji in strokovnjaki na področju kadrovskega menedžmenta

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
KARDELJEVA PLOŠČAD 5, 1000 LJUBLJANA



INTERVJU

Diplomska naloga:

Vpliv odnosov na delovnem mestu na odpoved delovnega razmerja

Študijsko leto: **2007/08**

Študent: **Peter Fistrovič**

Mentor: **izr. prof. dr. Andrej Rus**

Somentor: **asist. mag. Marko Zebec Koren**

Somentorica: **izr. prof. dr. Valentina Hlebec**

Številka indeksa: **21018178**

Status: **izredni**

Smer: **Sociologija – Družboslovna informatika-UNI**

Letnik: **4.**

Ljubljana, 1.6.2009

Uvod

Pred vami je okvirni vprašalnik, namenjen izpeljavi poglobljenega intervjuja. Glavna tema so odnosi na delovnem mestu, ki v svojih skrajnih oblikah pripeljejo do odhoda iz organizacije in obratno, povzročijo vztrajanje v organizaciji, kljub drugim zaposlitvenim ponudbam. Namen vprašalnika je določitev rdeče niti pogovora. Pričakuje se, da je intervjuvanec zaposlena oseba, primernejši kandidati so tisti, ki so bili zaposleni v več različnih organizacijah.

Intervju bo uporabljen za analizo, katere rezultati bodo predstavljeni v diplomski nalogi.

V intervjujih bomo poskusili zajeti tri različne poglede na odnose v organizaciji in sicer:

- pogled delojemalca, zaposlenega, ki na koncu odloča ali bo organizacijo zapustil,
- pogled delodajalca, menedžerja, ki uporablja ali ene ali druge metode pri vodenju svoje organizacije,
- pogled osebe, ki se profesionalno ukvarja s kadrovskim menedžmentom.

Intervjuvancem se ni potrebno strogo držati vprašanj in iskati odgovorov. Vprašanja služijo le v pomoč, kaj naj bi bila glavna tema intervjuja. Namen intervjuja je zajeti čim več izkušenj intervjuvanca z vidika odnosov na delovnem mestu. Katere prakse menedžerjev so si zaposleni zapomnili kot dobre in katere kot slabe? Kaj so bili vzroki za odpoved delovnega razmerja s strani delojemalca ali delodajalca? Koliko odnosi vplivajo na zapustitev organizacije ali vztrajanje v organizaciji?

Osebni podatki intervjuvanih oseb ali podatki podjetij v diplomski nalogi ne bodo razkriti.

Vsak izvod vprašalnika/intervjuja se hrani striktno zaupno. Vsi pridobljeni podatki bodo uporabljeni le v raziskovalne namene.

Vprašanja

Demografski podatki

Intervjuvanec št.:

- 1) Spol:
- 2) Starost:
- 3) Kraj bivanja:
- 4) Kraj opravljanja dela:
- 5) Stopnja formalne izobrazbe:
- 6) Delovne izkušnje (v letih):

Splošni del

7) Višina vašega osebnega dohodka je (v EUR):

0 - 650	651 - 1300	1301 - 1950	nad 1950
---------	------------	-------------	----------

- 8) Koliko je zaposlenih v vašem podjetju. Koliko je hierarhičnih nivojev nad vami in koliko pod vami? Kako pogosto srečate generalnega direktorja (najvišjega odločevalca) v podjetju oziroma kako pogosto z njim sodelujete?
- 9) Kaj je osrednja dejavnost podjetja v katerem ste zaposleni (npr. prodaja vozil, ...)?
- 10) Kakšno delo opravljate (npr. računovodstvo, serviser, ...)?
- 11) V koliko različnih podjetjih ste bili zaposleni do sedaj oziroma kolikokrat ste zamenjali delovno mesto po lastni izbiri?
- 12) Ali ste do sedaj vedno opravljali enako delo (npr. vedno na področju informacijske tehnologije) ali ste opravljali različna dela (npr. v enem podjetju na področju informacijske tehnologije, v drugem podjetju na področju marketinga)?
- 13) V primeru, da ste v vsakem podjetju opravljali enako delo, ali razvijate svojo kariero (npr. se nenehno izobražujete in dopolnjujete na tem področju)?

Osrednji del

- 14) Kakšne so vaše izkušnje z odpovedjo delovnega razmerja? Ste kdaj sami ponudili odpoved, ste bili kdaj odpuščeni, ste kdaj odpustili zaposlenega?
- 15) Kaj so bili glavni razlogi, da ste sami ponudili odpoved delovnega razmerja?
- 16) Kaj so bili glavni razlogi, da ste bili odpuščeni?
- 17) Kaj so bili glavni razlogi, da ste odpustili zaposlenega?
- 18) Ste bili kdaj deležni mobbinga na delovnem mestu?
- 19) Koliko vam na delovnem mestu pomenijo odnosi? Upoštevajte tako odnose s sodelavci, kot tudi z nadrejenimi in podrejenimi.
- 20) Kaj bi najpogosteje opredelili kot »slabi odnosi«?
- Težave pri dogovoru glede dopustov, bolniške ali druge odsotnosti? Na nivoju sodelavcev ali nadrejenega? Težave na osebnem nivoju, ne profesionalnem? Opišite.
 - Težave pri običajnem opravljanju dela, povsem profesionalni vidik? Npr. nesodelovanje, zavlčevanje opravil, neodzivnost, več birokracije, izolacija, kot pri drugih zaposlenih/projektih? Opišite.
 - Psihološki nivo odnosov – opravljanje, pristranskost, žaljenje, izločitev iz skupine.
- 21) Slabi odnosi so verjetno zgolj posledica. Opišite, kaj menite, da so vzroki za slabe odnose?

- 22) Ali menite, da menedžerske odločitve (lahko) vplivajo na odnose na delovnem mestu? Ali je možno, da so v tem primeru slabi odnosi (lahko) razlog za odpoved delovnega razmerja? Navedite primer.
- 23) Ali menite, da bi z drugačnimi menedžerskimi potezami lahko spremenili odnose na delovnem mestu tako, da bi bila ekipa bolj učinkovita in delo manj stresno? Navedite primer. Npr. identificiranje problematičnih posameznikov, kaj termin »problematičen« pomeni, ravnanje s takšnimi posamezniki, izobraževanje zaposlenih in menedžerjev, premestitev posameznikov, izolacija ali zamenjava posameznikov, merjenje uspešnosti posameznika in podjetja, transparentne in utemeljene odločitve glede napredovanj na vodstvena mesta, drugo.
- 24) Recimo, da ste na delovnem mestu zadovoljni, prav tako ste zadovoljni z osebnim dohodkom. Ali bi zamenjali delovno mesto, če bi vam nekdo ponudil večji osebni dohodek, vendar ne veste, v kakšen kolektiv boste prišli? Kakšna bi morala biti razlika v dohodku, da bi zamenjali delovno mesto?
- 25) Ali bi na delovnem mestu, kjer prevladujejo slabi odnosi, vztrajali zgolj zaradi višine osebnega dohodka? V kakšnem primeru da in v kakšnem primeru ne? Kakšna bi morala biti razlika v osebnem dohodku, da bi spremenili delovno mesto?
- 26) Ali ste se na delovnem mestu srečali z nepoštenimi organizacijskimi odločitvami, ki niso povezane z uspehom in kompetencami, temveč s poznanstvi in simpatijami z nadrejenimi / odločevalci? Ali bi zaradi tega zamenjali delovno mesto? Če da, ali bi ostali na delovnem mestu, če vam ponudijo dodatno, variabilno finančno nagrado?
(Primeri: a) Pri uspešnem projektu, večinoma po vaši zaslugi, nekdo drug predstavi rezultate tako, da sam pobere zasluge/nagrado. b) napredovanje/višjo plačo dobi manj izkušena oseba, z manj znanja, nižjo izobrazbo, vendar se precej bolje zastopi z direktorjem, saj nikoli ne ugovarja. Medtem, ko vi vedno podate strokovno mnenje, tudi če direktorjeve ideje/želje, niso najbolj realne ali racionalne.)

- 27) Recimo, da so odnosi s sodelavci na delovnem mestu slabi. Ali bi vas zamenjava neposredno nadrejenega (ki je nadrejeni vsem, s katerimi imate slabe odnose) razveselila? Ali mislite, da bi to vplivalo na boljšo klimo, bolj sproščene in iskrene odnose, boljše pogoje za delo?
- 28) V kakšnem razmerju je vaš nadrejeni (in/ali glavni odločevalec v podjetju) do podjetja? (Primeri: lastnik, ožja družina lastnika, sorodnik lastnika, najeti direktor, drugo.)
- 29) Kako vi povezujete nadrejenega (in/ali glavnega odločevalca) s podjetjem? Ali se v primeru slabih odnosov in nesoglasij vseeno lahko najdete v vlogi v podjetju? Se lahko poistovetite z dejavnostjo podjetja, s podjetjem in vzijo ter širšo ekipo?
- 30) V primeru, da razmišljate o odpovedi delovnega razmerja – ali razmišljate o zamenjavi dejavnosti, morda celo poklica, ali želite zgolj zamenjati okolje? Razmišljate o odhodu iz podjetja ali o odhodu od managerja/direktorja?

Priloga B: Pojmi po posameznih segmentih razvrščeni v kategorije, značilnosti kategorij in vrednosti

Tabela B.1: Pojmi združeni v kategorije pri zaposlenih

KATEGORIJE	POJMI
Dobri odnosi	Pomembni dobri odnosi
	Raje dobri odnosi kot denar
	Dobri odnosi absoluten pogoj
	Denar ni rešitev
Odpoved delovnega razmerja	Odpoved
	Ni izzivov
	Ni kompetenc
	Neželeno delo
	Zagotovljena eksistenca
	Menjava tima takoj
	...sicer menjava okolja
	Menjava okolja (menedžer, ne podjetje)
	Višja plača
	Boljša ponudba
	Znani pogoji in okolje
Odhod od podjetja	
Osebnost	Osebnost posameznika
	Karakter
	Osebnost menedžerja
	Menedžer ni podjetje
	Podjetje, indiferenca (ga ne zanima)
	Zamenjava menedžerja (najprej osebnost, potem oseba)
Slabi odnosi	Nekorektnost
	Neprofesionalnost
	Prekršitev dogovora
	Blag mobbing, osebni nivo
	Slab karakter
	Slaba komunikacija
	Reševanje nepoštenosti
	Trenja, neposredno osebno
	Slaba klima
	Slaba kultura
	Osebnostno neujemanje
	Osebna nekompatibilnost
	Slab vodja
Sposobnost	Identifikacija menedžerja
	Dober menedžer
	Kompetence
	Nekompetenten menedžer
	Identifikacija menedžerja
	Menedžer, strokovni nivo
	Menedžer, osebni nivo
	Menedžer soodgovoren
	Identifikacija posameznikov
	Slab menedžer, slabi odnosi
	Tim

Analiza kategorij – zaposleni

Tabela B.2: Značilnosti in vrednosti kategorije »dobri odnosi«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Prijateljstvo	Sodelavci, s katerimi hodiš skupaj na kosilo.	Nikoli, včasih, pogosto.
Strokovnost	Pomembno je le, kaj kdo zna in ali se obnaša profesionalno.	Da, ne.
Karakter	Strokovnjaki v timu morajo biti med seboj kompatibilni.	Nikoli, včasih, vedno.
Sistem vrednot	Jasno in transparentno morajo biti določeni kriteriji za nagrade, napredovanja.	So, so delno, niso.

Tabela B.3: Značilnosti in vrednosti kategorije »odpoved delovnega razmerja«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Pogostost	Število, kolikokrat je posameznik dal odpoved.	0 - x
Slabi odnosi	Delovno mesto je zapustil, ker so bili odnosi/razmere slabi.	Da, ne.
Boljša ponudba	Delovno mesto je zapustil, ker je dobil boljšo ponudbo.	Da, ne.

Tabela B.4: Značilnosti in vrednosti kategorije »osebnost«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Umirjenost	Tudi napake in slabe novice sprejme umirjeno in se osredotoči na iskanje rešitve.	Da, ne.
Prepirljivost	Pri običajnem delu in sestankih vedno pride do stresne atmosfere.	Da, ne.
Organiziran tip	Naloge in opravila zapiše in organizira delo vnaprej.	Da, ne.

Ad-hoc tip	Vse opravlja sproti, tudi odločitve sprejema sproti.	Da, ne.
------------	--	---------

Tabela B.5: Značilnosti in vrednosti kategorije »slabi odnosi«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Trajanje	Začelo se je takoj ob zaposlitvi, trajalo pa je...	Kratkotrajni, srednje, dolgotrajni.
Stopnja	Najprej sta si bila v laseh, nato je nastopila popolna ignoranca.	Upada, stagnira, narašča.
Obseg	Sprva je bil spor le med dvema...	Do posameznika, do nekaterih, do vseh.

Tabela B.6: Značilnosti in vrednosti kategorije »sposobnost«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Delovne izkušnje	Takšno delo opravlja X let.	V letih: 0 - x
Odpovedi	Število ljudi, ki so pristopili do menedžerja in podali odpoved.	0 - x
Opravljenе naloge	Število uspešno opravljenih nalog, izpeljanih projektov,...	0 – x
Odnosi	Sposobnost reševanja zapletov, tako profesionalnih kot osebnih.	Da, ne.

Tabela B.7: Pojmi združeni v kategorije pri menedžerjih

KATEGORIJE	POJMI
Dobri odnosi	Denar ni motivacija
	Odprte možnosti (zaposlenih, ne zaklepanje)
	Prijateljski odnosi
	Spoštovanje
	Odkritost
Odpoved delovnega razmerja	Drugačna vizija
	Strategija
Slabi odnosi	Nespoštovanje
	Nezaupanje
	Pasivnost
	Nepoštene odločitve
Sposobnost	Usklajenost menedžmenta in operative
	Stabilnost firme
	Nedoseganje ciljev
	Avtoriteta
	Vpletanje v odnose
	Reševanje težav
	Razumeti odločitve / ukaze

Analiza kategorij – menedžerji

Tabela B.8: Značilnosti in vrednosti kategorije »dobri odnosi«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Motivacija	Denar je demotivacijski faktor, ker navdušenje nad nagrado s časom mine.	Denar, drugi faktorji.
Strokovnost	Vsi se morajo zavedati, kaj je za narediti, čeprav je dovoljena zabava.	Št. opravljenih dnevnih nalog.
Karakter	Obnašamo se prijateljsko, a treba je spoštovati avtoriteto in poznati meje.	Formalno delovno ozračje, neformalno ozračje.

Tabela B.9: Značilnosti in vrednosti kategorije »odpoved delovnega razmerja«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Strategija	Nismo imeli skupne vizije o strategiji in razvoju podjetja.	Ujemanje, neujemanje.
Interval	Z menjavo lastnikov ali politične opcije se tudi menedžment menja.	V letih: 1-x

Tabela B.10: Značilnosti in vrednosti kategorije »slabi odnosi«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Obseg	Vprašanje je, ali so težave na nivoju posameznika, skupine ali celotne ekipe.	Posameznik, skupina, vsi.
Trajanje	Slabi odnosi so lahko zgolj trenutno stanje, lahko pa trajajo dlje časa in je treba poiskati vzroke za to.	Trenutni, srednjeročni, dolgotrajni.
Vrsta	Nekdo je lahko konfliktna oseba in takšnim je treba pomagati. Drugače je, če gre za strokovne vzroke.	Osebnostno, strokovno (povezano z delom).

Tabela B.11: Značilnosti in vrednosti kategorije »sposobnost«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Stabilnost	Če je dovolj dela, so tudi prihodki in redne plače.	Nizka, srednja, visoka.
Dogovori	Kar firma govori mora biti isto, kot tisto, kar firma dela.	Nizko, srednje, visoko.
Cilji	Na koncu morajo skupno določeni cilji biti doseženi.	Končano, delno končano, nedokončano.
Vodenje	Menedžer mora voditi tudi ljudi, ne samo projekte.	Uspešno, neuspešno.

Tabela B.12: Pojmi združeni v kategorije pri strokovnjakih

KATEGORIJE	POJMI
Dobri odnosi	Soustvarjanje klime
	Ukvarjanje z ljudmi
	Poistovetenje
	Pripadnost
	Struktura vrednot
	Poznavanje ekipe
Odpoved delovnega razmerja	Malo odpustitev
	Različni pogledi
Slabi odnosi	Menedžer davitelj
	Nedokazan mobbing ,ego
	Slaba organizacija
	Naravna posledica slabe organizacije
	Običajni konflikti
	Konfliktni posamezniki
	Dolgotrajnost (sproži odpoved)
	Sorodstvene odločitve
	Politične odločitve
	Sposobnost
Neznanje	
Norme	
Nezavedanje menedžerjev	
Struktura vrednot	
Poznavanje ekipe	

Analiza kategorij – strokovnjaki

Tabela B.13: Značilnosti in vrednosti kategorije »dobri odnosi«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Poteze menedžmenta	Menedžer mora biti pozoren na odnose v ekipi in mora ekipo dobro poznati.	Aktivnost: da, ne.
Organizacija	Zaposlene je potrebno organizirati, voditi, jim dajati smernice, jih učiti in omogočiti opravljanje dela, vendar ne na pamet.	Neformalna, formalna, mešana.

Tabela B.14: Značilnosti in vrednosti kategorije »odpoved delovnega razmerja«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Priložnost	V tem segmentu je malo odpovedi in odpustitev. Zgodijo se, če gre za	Da, ne.

	boljšo ponudbo, priložnost.	
Strategija	Nismo imeli skupne vizije o strategiji in razvoju podjetja.	Ujemanje, neujemanje.

Tabela B.15: Značilnosti in vrednosti kategorije »slabi odnosi«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Vir	V osnovi so lahko odnosi slabi ali zaradi osebnih pogledov, ali zaradi strokovne neustreznosti, tako pri zaposlenih, kot pri menedžerjih.	Zaposleni osebno, menedžer osebno, zaposleni strokovno, menedžer strokovno.
Trajanje	Če slabi odnosi trajajo dlje časa, se začne razgledovati po trgu dela.	Trenutni, srednjeročni, dolgotrajni.
Obseg	Izvor je lahko konflikten posameznik, lahko skupina, ki zagovarja neko smer, lahko je splošno slabo vzdušje, ki ima vir po navadi v menedžmentu.	Posameznik, skupina, splošno.

Tabela B.16: Značilnosti in vrednosti kategorije »sposobnost«

Značilnost	Indikator	Vrednosti
Konflikti	Sposoben menedžer poskrbi, da se konflikte vsaj omeji. Najbolje, da se vnaprej prepreči njihov nastanek.	Pogosto, včasih, redko.
Fluktuacija	Zaposleni z dobrim menedžerjem tudi ostajajo.	Nizka, srednja, visoka.