

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

**MENEDŽER V PODJETJU X
VODJA, MOTIVATOR ALI
KARIERIST**

(diplomsko delo)

Herta Vetrh

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektorica: Andreja Vetrh Humar, profesorica slovenščine

Prevod v angleški jezik: Mojca Filipčič, profesorica angleščine

POVZETEK

V svoji zaključni strokovni nalogi sem proučevala vlogo menedžerja v podjetju. Za to temo sem se odločila, ker menim, da je poleg položaja drugih zaposlenih pomembno opredeliti tudi položaj menedžerja v posameznem podjetju. Potrebna so namreč leta, da zgradimo vodstveno ekipo, pri zgrešenem vodenju pa se le-ta lahko izčrpa v zelo kratkem času.

V zaključni strokovni nalogi bom najprej predstavila menedžerja kot podjetnika in njegove temeljne funkcije ter sposobnosti. Dotaknila se bom vprašanja menedžerja kot vodje ter predstavila načine in stile vodenja. V naslednji fazi bom opredelila pomen motivacije in menedžerja kot motivatorja v podjetju. Na podlagi ankete bom ugotavljala stanje v podjetju, podala predloge za izboljšanje stanja ter rešitve. Dotaknila se bom tudi vprašanja o menedžerju kot karieristu.

Pričakovani rezultati v zaključni strokovni nalogi se nanašajo na izboljšanje stanja v podjetju ter na izboljšanje odnosov med menedžerjem in zaposlenimi.

Ključne besede: *menedžment, menedžer, vodenje, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih, kariera, lider*

ABSTRACT

The thesis deals with the role of manager in a company. The decision for the topic was spurred by the need to define the role of the manager in a company as well as the role of his immediate co-workers in order to create a well-functioning management team. In fact, it takes years to build an effective management team, however, wrong decisions can cause the key staff burn out in a relatively short period of time.

In the first place manager is presented as an entrepreneur, including his main working roles and talents. Further, the leading manager is presented as a leader, which is why the ways of leadership and main leadership styles are looked into. In addition to this, the meaning of motivation for the success of a company and the manager's role as a motivator are stressed. Based on a survey in the next chapters the current state of the chosen company is described, followed by some solutions and suggestions for improvement. The thesis also points out the question of manager as a career-maker.

The conclusions the thesis makes mainly refer to the improvement of the current company state of business nevertheless they at the same time aim towards the improvement of the relationship between manager and his subordinates.

Key words: *management, manager, leadership, motivation, employee satisfaction, career, leader*

Moji družini, ki je zame ves svet

ZAHVALA

Želela bi se zahvaliti profesorju mag. Antonu Miheliču, ki me je z izbranimi temami pri predmetu navdušil nad vprašanji o vlogi menedžerja v podjetju.

In seveda hvala vsem mojim najbližjim, ki so bili tako zelo potrpežljivi. Hvala za neizmerno ljubezen in večni optimizem.

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	10
2. MENEDŽER V PODJETJU.....	12
2.1 Podjetnik – menedžer	12
2.2 Opredelitev menedžmenta	12
2.2.1 Temeljne funkcije menedžmenta	13
2.3 Vloga menedžmenta v podjetju	14
2.4 Menedžment in avtoriteta	14
2.5 Delitev dela v podjetju: upravljanje, menedžment in izvajanje.....	15
2.6 Opredelitev menedžerskih sposobnosti.....	15
2.7 Ravni menedžmenta	16
2.8 Kompetence in vloge menedžerjev	17
2.8.1 Kompetence	17
2.8.2 Opredelitev menedžerskih vlog	17
3. MENEDŽER KOT VODJA	19
3.1 Opredelitev vodenja	19
3.2 Pomen vodenja.....	19
3.3 Modeli vodenja	20
3.3.1 Načini vodenja	20
3.3.2 Naloga vodje	20
3.3.2 Stil vodenja	21
3.4 Temeljne sposobnosti vodje	22
3.5 Razlike in podobnosti med menedžerjem in vodjo.....	22
3.5.1 Razlika med vplivom in močjo vodenja.....	23
4. MENEDŽER KOT MOTIVATOR	24
4.1 Kaj je motivacija	24
4.2 Motiviranje zaposlenih – naloga menedžerja	24
4.3 Sistem pozitivne motivacije kot orodje za spremljanje uspešnosti.....	25
4.4 Interno komuniciranje kot motivacija	26
4.5 Vpliv pohvale in graje na zadovoljstvo zaposlenih	26

5. MENEDŽER KOT KARIERIST	27
5.1 Definicija kariere.....	27
5.2 Karierni načrt	27
5.3 Menedžer – varuh lastnih interesov	28
5.4 Je usoda podjetja odvisna od ugleda menedžerja?.....	28
5.4.1 Upravljanje ugleda	29
5.4.2 Kako ohraniti ugled	29
5.5 Razlika med liderjem in menedžerjem.....	29
5.6 Načrtovanje in vzgajanje nasledstev	30
6. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU X.....	31
6.1 Predstavitev podjetja X	31
6.2 Obstoječi način vodenja, nagrajevanja in motiviranja v podjetju.....	31
6.3 Problem, namen in cilji raziskave	32
6.4 Metoda raziskovanja	33
6.5 Delovne predpostavke – hipoteze	33
6.6 Opis vzorca	34
6.6.1 Značilnost zajete populacije.....	34
6.7 Interpretacija rezultatov o menedžerju vodji	36
6.7.1 Predstavitev rezultatov raziskave o vodji v podjetju X.....	36
6.8 Ugotovitve in predlogi o menedžerju vodji.....	40
6.8.1 Razlogi za neuspešno vodenje	40
6.8.2 Ponujene rešitve	42
6.9 Opredelitev najprimernejšega stila vodenja v podjetju X	43
7. INTERPRETACIJA REZULTATOV O RAZISKAVI – VLOGA MENEDŽERJA MOTIVATORJA	44
7.1 Predstavitev rezultatov raziskave o vlogi menedžerja motivatorja.....	44
7.2 Ugotovitve na podlagi ankete in ponujene rešitve o vlogi menedžerja motivatorja	48
7.3 Ponujene rešitve	49
7.4 Ugotovitve in ponujene rešitve o menedžerju karieristu.....	51

8. KLJUČNE REŠITVE NA PODLAGI ANKETE IN RAZGOVOROV TER PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO MOTIVACIJSKEGA SISTEMA IN SISTEMA NAGRAJEVANJA V PODJETJU X	52
9. ZAKLJUČEK	55
10. LITERATURA.....	56
11. PRILOGE.....	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Integralni proces menedžmenta	13
Slika 2: Odnos med ravnijo menedžmenta v organizaciji in menedžerskimi spretnostmi	16
Slika 3: Ravni menedžmenta	17
Slika 4: Menedžerske vloge	18
Slika 5: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje	21
Slika 6: Učinkovit in neučinkovit stil vodenja	21
Slika 7: Moč vodij	23
Slika 8: Prednosti pohvale in graje	26

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura v anketo zajetih zaposlenih po spolu	34
Graf 2: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe (v %)	34
Graf 3: Struktura zaposlenih po starosti	35
Graf 4: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto	35
Graf 5: Zadovoljstvo zaposlenih z menedžerjem kot vodjo	36
Graf 6: Odnos menedžerja vodje do zaposlenih	37
Graf 7: Zadovoljstvo zaposlenih s posredovanimi informacijami in znanjem	37
Graf 8: Zadovoljstvo zaposlenih z motivacijo pri delu	38
Graf 9: Obravnavanje zaposlenih v podjetju	39
Graf 10: Vas vodja pri delu usmerja, nadzira, motivira, delegira, avtoritativno vodi	40
Graf 11: Zadovoljstvo zaposlenih z menedžerjem kot motivatorjem	44
Graf 12: Zaposleni in motivacija	44
Graf 13: Pomembnost posamezne oblike motivacije	45
Graf 14: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja	46
Graf 15: Zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem	47
Graf 16: Zadovoljstvo zaposlenih z izrečeno pohvalo	47

1. UVOD

Ljudje se z odločanjem srečujemo vsak dan. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja je za podjetja, ki bodo hotela učinkovito poslovati tudi v prihodnje, nujno, da se prilagodijo spremembam. Nepredvidljivost in kompleksnost sprememb sta postali del vsakdana organizacij sodobne ekonomije. Zato današnje poslovanje spremljajo veliko tveganje, konkurenca, kompleksnost, hitre širitve trgov, razdrobljena tržišča in nastajanje majhnih tržnih niš s posebnimi zahtevami. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine pri ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje organizacijskih ciljev. Temeljna naloga menedžmenta je ljudi pripraviti k skupnemu sodelovanju.

Kako se funkcije menedžmenta v podjetju izvajajo, zelo vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, zato je pomembno, da jim posvetimo dovolj pozornosti, saj moramo morebitne napake in pomanjkljivosti v izvajanju teh funkcij kar najhitreje odkriti in skušati odpraviti. Pomembno je tudi, kako podjetje izvaja posamezno funkcijo, seveda pa je način vodenja odvisen od strukture podjetja. Menedžerji imajo vedno večjo odgovornost, podjetja se v tem času reorganizirajo in zmanjšuje se število organizacijskih nivojev, s katerimi želi podjetje postati čim bolj učinkovito.

Prihodnost procesa menedžmenta v novi ekonomiji postavlja v ospredje probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala (Penger, 2001, str. 2). Novi izzivi za menedžment prihajajo iz notranjega in zunanjega okolja, iz razvoja informacijske tehnologije, pojavljajo se zahteve po večji kakovosti izdelkov in storitev ter zahteve po izboljšanju delovnega in socialnega okolja.

Uspešen menedžer je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnost in spodbude za visoke dosežke, poleg tega pa sodeluje tudi pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo, in je aktiven sodelavec.

Predmet proučevanja zaključne strokovne naloge je proučevanje procesa menedžmenta po temeljnih funkcijah in ugotavljanje, kakšen je menedžer v podjetju X – je vodja, motivator ali karierist?

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati pomen vodenja in menedžmenta v podjetju X in ključne zmožnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja. Namen naloge je tudi prikazati, kakšen je menedžer v podjetju X.

Cilj zaključne strokovne naloge je na osnovi raziskovanja v podjetju X strniti znanje o vodenju ter prikazati pomen vodenja v podjetju, predstaviti funkcije menedžerja ter proces vodenja, analizirati vrste moči, opredeliti menedžerja kot vodjo, motivatorja ali karierista, ugotoviti, ali se posameznik kot menedžer rodi ali naredi, katere so lastnosti vodje, ki nanj vplivajo pozitivno ali negativno, ter ugotoviti, kako se pridobijo vodstvene veščine.

Za cilj sem si zadala predvsem ponuditi menedžerju rešitve za izboljšanje svojih znanj, sposobnosti in lastnosti, stila vodenja in odnosa do podrejenih ter tako vplivati na večje zadovoljstvo in uspeh vseh.

Pri tem so bile postavljene naslednje hipoteze:

H1 – Zaposleni niso dovolj seznanjeni z nalogami, ki jih opravlja vodja.

H2 – Zaposleni dajejo prednost različnim dejavnikom motivacije.

H3 – Večina zaposlenih ni seznanjena s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja.

Struktura zaključne strokovne naloge: V teoretičnem delu bom na osnovi prebrane literature, navedene v seznamu literature, ter opazovanja različnih stališč in spoznanj, rezultate in sklepe avtorjev medsebojno primerjala in združila. V empiričnem delu bom s pomočjo opravljene ankete analizirala stanje v podjetju X ter izvedla primerjavo dejanskega in optimalnega stanja. Na osnovi analize pridobljenih podatkov, ki bodo prikazani tako tabelarično in grafično kot tudi opisno, bom nazadnje izdelala ukrepe in predlagala izboljšave.

2. MENEDŽER V PODJETJU

2.1 Podjetnik – menedžer

Podjetnik je poslovno ustvarjalen in inovativen, dinamičen človek, ki je sposoben hitro zaznati pojave, probleme in možnosti poslovanja, ki je voljan prevzeti tveganje in vložiti maksimalen napor za uresničitev ciljev. Sposoben je najti poslovne ideje, mesto na tržišču, kapital in kadre, izoblikovati podjetje ter navdušiti in opogumiti svoje sodelavce. Biti mora dober menedžer in dober voditelj oziroma lider (ang. *leader*). Sploh pa ni nujno, da je sam izvršni menedžer, saj si le-tega lahko najame.

S tega vidika ločimo:

- ❖ izvirnega podjetnika (je lastnik oziroma upravljaec prevladujočih interesov) in
- ❖ izvedenega podjetnika (je menedžer, ki ima pooblastila in sposobnost, da deluje vsestransko kot pravi podjetnik)

(Kralj, 2001, str. 43).

2.2 Opredelitev menedžmenta

Menedžment pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev ter koordiniranje poslovnih aktivnosti, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. Lahko je oznaka za organ, ki vodi poslovanje podjetja ali njegove dele.

Menedžment je mentalna (miselna, intuitivna) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme.

V tem pogledu menedžment vsebuje:

- ❖ koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije
- ❖ povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe
- ❖ razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje
- ❖ učinkovito opravljanje nalog, kot so opredeljevanje ciljev, načrtovanje

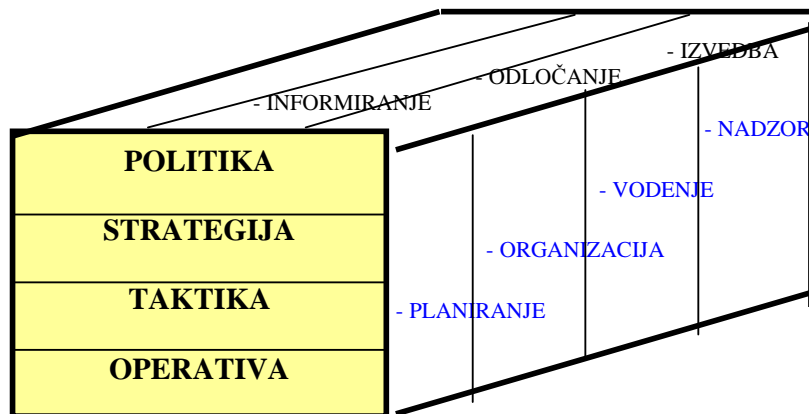
2.2.1 Temeljne funkcije menedžmenta

Temeljne funkcije menedžmenta so:

- ❖ **načrtovanje** (planiranje) dela sodelavcev; je funkcija menedžmenta, ki se ukvarja z definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov in odločanje, katere naloge je potrebno uresničiti in katere vire bomo v ta namen potrebovali (Rozman, 1995, str. 103);
- ❖ **organiziranje** dela sodelavcev; funkcija organiziranja je proces ustvarjanja medsebojnih organizacijskih razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev;
- ❖ **vodenje** sodelavcev; je menedžerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije;
- ❖ **nadziranje** (kontroliranje); funkcija kontroliranja zadeva nadziranje aktivnosti zaposlenih; kontroliranje je torej proces, v katerem člani organizacije zavestno pregledujejo dosežke in ob njih izvajajo ustrezne ukrepe

(Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 5).

Slika 1: Integralni proces menedžmenta



Vir: www.antonmihelic.com.

2.3 Vloga menedžmenta v podjetju

V sodobnem poslovnem svetu se vedno postavlja vprašanje učinkovitega vodenja in uspešnosti vodij. Če govorimo o rezultatih učinkovitega vodenja, lahko pogosto poudarimo dvig pomembnosti organizacije, uspešnost izpolnjevanja posameznih nalog in doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Človeški viri so viri, s katerimi je izjemno težko upravljati; delo z ljudmi je prav gotovo najtežji del nalog vsakega menedžerja. Menedžerji so odgovorni za to, da obdržijo organizacijo oziroma podjetje v gibanju, saj začne v nasprotnem primeru podjetje kaj hitro stagnirati. Zato je potrebno stalno vzpodbujati gibanje in dosegati zastavljene cilje (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš, Pšeničny, 2000).

»Sporočilo menedžerjem podjetij: začnite jih premikati! Ne poganjajte jih, ampak jih krmarite. Izrabite moč vetra in snežnega viharja, vendar ne tako, da vas odrivata kot plovec, ampak vam pomagata usmerjati v približno pravo smer. Ko enkrat zaplujete v pravi tok in vsi vedo, v katero smer jih boste vodili, lahko začnete zapirati široke cilje in postavite bolj specifične kazalce napredka, ki jih imenujemo tarče« (Everard, Morris, 1996, str. 172).

Raziskave so pokazale, da so bile še posebno uspešne organizacije oziroma podjetja, v katerih so znali združiti cilje podjetja z osebnimi cilji zaposlenih delavcev. Postavljanje ciljev podjetja, oddelkov, skupin mora upoštevati tudi ljudi v njih, njihove interese, znanja, sposobnosti in zmožnosti. Menedžer je tisti, ki sprejme končno odločitev in s tem prevzame nase tudi vso odgovornost za njeno uspešno realizacijo. Menedžer oblikuje dolgoročne in kratkoročne cilje podjetja.

Vloga menedžmenta je torej ta, da organizira in vodi ljudi v neki organizaciji tako, da organizacija dosega zastavljene cilje.

2.4 Menedžment in avtoriteta

»Avtoriteta je pomembna prvina strukture organiziranosti. Z vidika organiziranja je pomembna zlasti zakonita avtoriteta. Zakonita avtoriteta temelji na normativnih pravilih in na pravici menedžerja, da deluje in ukazuje po teh pravilih. Menedžerji izvajajo avtoriteto z delovanjem in sprejemanjem raznih odločitev. Avtoriteta vključuje širšo in ožjo odgovornost. To pomeni, da menedžerji pri izvajanju avtoritete sprejemajo

odgovornost za delovanje, in tudi da so pripravljeni odgovarjati za uspehe ali neuspehe. Ko menedžerji delegirajo naloge, morajo izravnati razdeljene pristojnosti z odgovornostjo za dosežene rezultate. Odgovornost je namreč v pozitivni korelaciji s pristojnostjo« (Mihelič, 2006, str. 9).

2.5 Delitev dela v podjetju: upravljanje, menedžment in izvajanje

V podjetju je več kategorij notranjih udeležencev, ki jih sedaj lahko razumno opredelimo v treh njihovih vlogah, in sicer kot *upravljavce*, *menedžerje* in *izvajalce*.

Podjetnik, ki ustanovi podjetje, lahko spočetka opravlja vse posle v podjetju sam, tj. podjetje upravlja, z njim razpolaga, sam planira in ureja finance. Vprašanje je, ali lahko vse naštetu tudi dejansko uspešno opravlja in ali ima namen v podjetju delati ali ne. Obstaja seveda možnost, da podjetnik ostane le lastnik in se iz vseh ostalih vlog v podjetju umakne. Tedaj najame menedžerja, ki prevzame poslovanje podjetja. Lastnik od njega pričakuje doseganje smotrov podjetja in izide, od katerih ima koristi. Lastnik še vedno razpolaga s podjetjem in ga upravlja, kar pomeni, da določa temeljno usmeritev podjetja, vizijo, smotre, poslanstvo in pa tudi merila uspešnosti, s katerimi meri uspešnost podjetja in uspešnost menedžerja.

2.6 Opredelitev menedžerskih sposobnosti

Obstajajo najmanj tri področja menedžerskih spretnosti, ki so nujno potrebna za nemoteno delovanje procesa menedžmenta v organizaciji in so naštetu in definirana v nadaljevanju.

Konceptualna spretnost vključuje razmišljanje, obdelavo informacij in sposobnost planiranja. Pomeni sposobnost razmišljati strateško na dolgi rok in s širšega vidika.

Spretnost ravnanja s človeški viri je sposobnost delati z ljudmi in delati učinkovito kot del skupine. Kaže se predvsem v tem, kako menedžer sodeluje z drugimi ljudmi, kakšne sposobnosti motiviranja, vodenja in komuniciranja ima, predvsem pa, kako je sposoben reševati konflikte.

Tehnična spretnost pomeni razumevanje in izurjenost menedžerja pri izvajanju specifičnih nalog. Tehnične spretnosti so manj pomembne od konceptualnih in spretnosti ravnanja s človeškimi viri.

Slika 2: Odnos med ravnijo menedžmenta v organizaciji in menedžerskimi spretnostmi

Višji menedžment	
Srednji menedžment	Konceptualne spretnosti Spretnosti ravnanja s človeškimi viri
Nižji menedžment	Tehnične spretnosti
Nemenedžment	

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 7.

2.7 Ravni menedžmenta

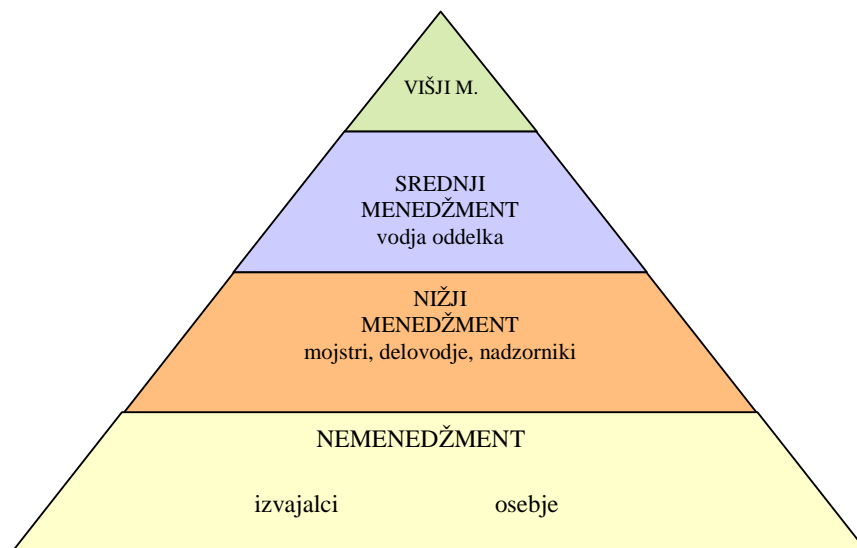
Za razumevanje menedžerjevega dela je potrebno proučiti tri ravni menedžmenta. Menedžerji so odgovorni za različne oddelke, delajo na različnih hierarhičnih ravneh in se soočajo z različnimi zahtevami za doseganje rezultatov. Tri ravni v organizacijski hierarhiji so višji menedžment, srednji menedžment ter nižji menedžment.

Višji menedžment (top menedžment; predsedniki uprav, predsedujoči družbam, izvršilni direktorji): skoraj popolnoma samostojno odloča o politiki in strategiji podjetja. Predstavljajo ga tisti zaposleni, ki so na vrhu hierarhične lestvice, in nosi odgovornost za celotno organizacijo. Višji menedžment opredeli vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo in prinaša podjetniški navdih, ki organizaciji pomaga, da je v stalnem koraku s hitrimi spremembami dinamičnega okolja.

Srednji menedžment (taktični ali funkcijski menedžment; vodja oddelka, vodja poslovne enote, menedžer razvojnega oddelka): samostojnost menedžerjev pri odločanju je manjša in se nanaša predvsem na postopke in analize stanja v posameznih poslovnih funkcijah. Odgovoren je za uresničevanje strategij in politik, ki jih določi višji menedžment.

Nižji menedžment (operativni menedžment; mojstri, delovodje): delež samostojnega odločanja je zelo majhen. Odgovoren je za proizvodnjo rezultatov organizacije, usmerjen je predvsem k motivaciji delavcev, k njihovi produktivnosti in medosebnim odnosom med izvajalci.

Slika 3: Ravni menedžmenta



Vir: www.antonmihelic.com.

2.8 Kompetence in vloge menedžerjev

2.8.1 Kompetence

Kompetence so relativno nov termin. Pravzaprav gre za novo ime za pojme, ki so že poznani in se že dolgo uporabljajo, tj. za znanje, veščine in sposobnosti.

Dobre menedžerje so od nekdanj odlikovali ustrezna znanja, veščine in lastnosti, za katere je danes splošno uveljavljen izraz kompetence. Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kako lahko ta pričakovanja uresničijo. Na področju kompetenc so še posebno pomembne menedžerske kompetence.

2.8.2 Opredelitev menedžerskih vlog

Po Mintzbergu poznamo več menedžerskih vlog ali naborov pričakovanj za obnašanje menedžerjev. Vloga je niz pričakovanj, ki jih odraža menedžerjevo obnašanje. Mintzberg razdeli menedžerske vloge v tri kategorije, pri čemer vsaka vloga predstavlja aktivnosti, ki se jih menedžerji poslužujejo pri izvajanju temeljnih menedžerskih funkcij (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 10).

Slika 4: Menedžerske vloge

KATEGORIJA VLOG	VLOGA	DEJAVNOSTI
Medosebna	Vodja	Motivira in usmerja podrejene
	Zveza	Vzdržuje stike zunaj in znotraj organizacije
	Predstavnik	Podpisuje dokumente in sprejema obiskovalce
Odločitvena	Odpravljalec motenj	Odpravlja težave in se prilagaja hitro spreminjajočemu se okolju
	Razporejevalec virov	Zadolžen je za terminski plan, predračun in določa prioritete
	Pogajalec	Poskuša doseči neko soglasje med različnimi mnenji
	Podjetnik	Skrbi za uvajanje novih idej
Informacijska	Razširjevalec	Opravlja telefonske klice
	Govornik	Z govorom informira zunanje sodelavce, posreduje poročila

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 10.

3. MENEDŽER KOT VODJA

Dejstvo je, da so posamezniki, ki imajo bolj izražene določene osebne značilnosti, boljši vodje kot posamezniki, ki teh lastnosti nimajo. Najpomembnejše je, da je vodja sposoben biti zgled vsem članom organizacije.

3.1 Opredelitev vodenja

Pri vodenju gre za poseben medosebni odnos. Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi strani vodenega, med njima pa je odnos, imenovan vodenje. Tega odnosa ne določa samo ena stran, ampak obe strani. Njuna skupna stvaritev je pozitiven ali negativen rezultat vodenja. Kvaliteta vodenja je odvisna od kvalitete odnosov (Brajša, 1983). Vodenje se nanaša na ljudi, kako jih usmerjati in nanje vplivati, da bi naloge s čim manjšo porabo energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom čim boljše izvrševali.

Vsekakor je že dolgo jasno, da vodenje ni kaka prirojena lastnost le redkih ljudi. »Vodenje je zapleten in kompleksen proces in ni enkratno dejanje, temveč je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje zaposlenih« (Možina, 2002, str. 499).

Kakšen način vodenja bo vodja izbral, je odvisno od osebnih značilnosti vodje, okolja organizacije, vzdušja in odnosov v njej, kulture dela in samih zaposlenih.

3.2 Pomen vodenja

Vodenje je podobno kot organizacija staro toliko, kot je staro človeštvo. Razlaga in razumevanje vodenja sta bila vedno želja mnogih posameznikov v zgodovini.

Pomembnost vodenja za uspešno delovanje podjetja potrjujejo tudi mnoge raziskave. Narejenih je bilo veliko študij, ki so proučevale odvisnost med kakovostjo vodenja na eni strani in uspešnostjo tima, enote ali podjetja na drugi strani. Velika večina raziskav kaže v eno smer, in sicer da imajo dobri vodje pomemben vpliv na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali uspešnost merimo skozi prodajo, dobiček, zadovoljstvo kupcev ali zadovoljstvo zaposlenih.

3.3 Modeli vodenja

Modeli vodenja sovpadajo z razvojem pogledov na vodenje. V prvem obdobju, ki traja do leta 1940, so se uveljavili modeli osebnostnih značilnosti vodje. V obdobju 1940–1960 so raziskovalci usmerili pozornost k vedenjskim značilnostim vodij in razvili vedenjske modele vodenja. Naslednje, zadnje obdobje, ki zaznamuje dobo od leta 1960 do danes, pa predstavlja situacijske modele vodenja.

3.3.1 Načini vodenja

Vodenje je razumljeno kot nekaj, kar vzdržuje red, kontrolira vedênje in usmerja ljudi v objektivne ekonomske cilje. Različni pristopi k vodenju imajo različne uspehe, ki se merijo večinoma po tem, ali je organizacija dosegla svoj cilj. Vsak stil vodenja daje ustrezne rezultate le, če je uporabljen v ustrezni organizacijski klimi.

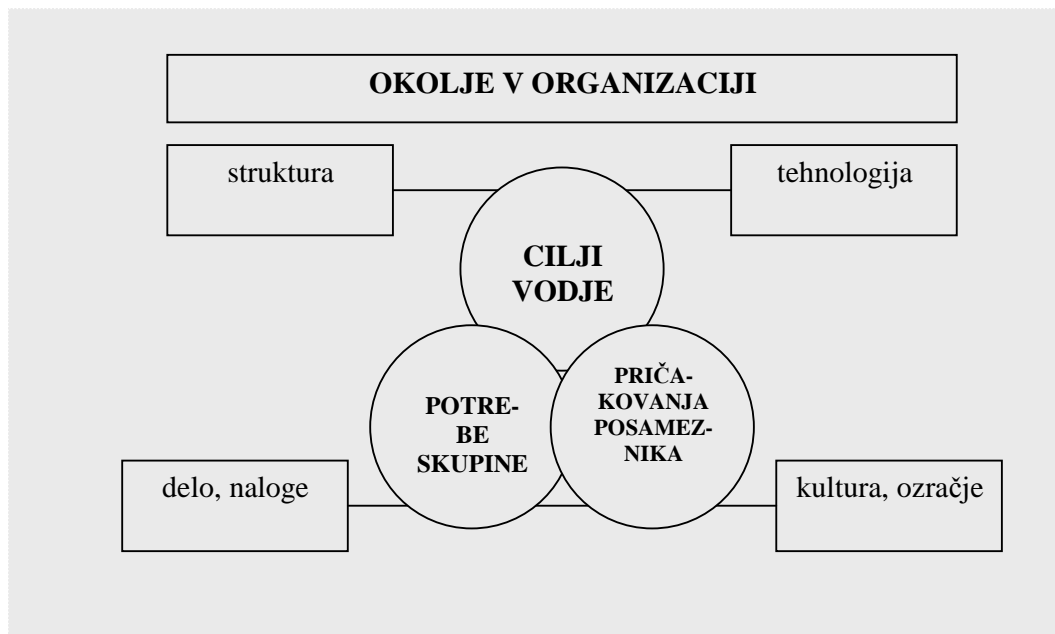
Tako lahko naštejemo nekaj načinov vodenja:

- ❖ vodenje z izjemami: vodja se ne ukvarja s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni; vse naloge, ki niso naloge vodenja, prenese na podrejene;
- ❖ vodenje s pravili odločanja: pravila odločanja se predpisujejo; predpisati je potrebno, s katerih vidikov je treba odločitve delegirati;
- ❖ vodenje z motiviranjem: koncept vodenja, ki je osnovan na želji človeka po samouresničevanju; predpostavljeni in delavci sodelujejo;
- ❖ vodenje s soudeležbo: nujno je sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebno pri ciljnih, ki naj bi jih uresničevali;
- ❖ vodenje z delegiranjem: delegiranje odgovornosti na sodelavce z zaokroževanjem samostojnih delovnih področij;
- ❖ vodenje s cilji: vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo njihove člane k uspešnemu doseganju ciljev; uspešnost vodenja se meri z doseženimi cilji.

3.3.2 Naloga vodje

Naloga vodje je, da usklajuje navedene sestavine v smiselno produktivno celoto, kar prikazuje slika 4.

Slika 5: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: www.antonmihelic.com.

3.3.2 Stil vodenja

Stil vodenja se od načina vodenja razlikuje po tem, da način ali model izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izvleči čim več, stil pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi.

Slika 6: Učinkovit in neučinkovit stil vodenja

UČINKOVIT STIL VODENJA	NEUČINKOVIT STIL VODENJA
Birokratski stil – upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden	Vodenje ad hoc – pomanjkanje koncepta, načrta, načel in ciljev
Razvijalski stil – razvija in vzpodbuja druge, zna poslušati, razume druge	Dnevno vodene – odločitve so usmerjene le k dnevnim problemom
Dobrohotni avtokratski stil – je odločen, dejaven, izpolnjuje svoje obveznosti	Razdrobljeno vodenje – enkrat poudarja eno, drugič drugo, odvisno od trenutka
Izvrševalski stil – uporablja skupinsko delo pri odločanju, spodbuja sodelavce	Personalno vodenje – upošteva osebnostne kvalitete, stališča
	Avtoritativno vodenje – spoštuje moč, status

Vir: Možina, 1990, str. 48.

3.4 Temeljne sposobnosti vodje

Učinkovito vodenje je pogojeno z vrsto osnovnih sposobnosti vodje.

Delitev moči: vodja je sposoben deliti moč, vpliv in kontrolo s svojimi sodelavci (pritegnitev k soodločanju in opredeljevanju delovnih ciljev, občutek pripadnosti organizaciji, pozitivni občutki o svojem delu (zanimivo in stimulatívno delo), vodja dobro opravlja svoje delo).

Intuicija: začutenje potrebe po spremembah v določeni situaciji (budno odzivanje na spremembe v okolju in potrebe zaposlenih, kaj se spleča v določenih okoliščinah itd.).

Poznavanje samega sebe: sposobnost spoznavanja in ugotavljanja svojih prednosti in pomanjkljivosti, premoščanje lastne slabosti; vodje se razvijajo v izzivalnem okolju; povratna informacija (ustrezna orientacija), vpogled v problematiko samega sebe.

Vizija: sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njegovo doseganje (imeti povsem nov izvorni cilj).

Skladnost vrednot: sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih (skladna celota, sicer pride do polarizacije, kjer se na eni strani znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji, na drugi strani pa vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela)
(Mihelič, 2006).

3.5 Razlike in podobnosti med menedžerjem in vodjo

Razlike med vodjo in menedžerjem lahko iščemo v osebnih lastnostih, znanjih in veščinah, ki jih morata imeti oba. Menedžer mora namreč delati prave stvari (igrati mora vlogo šefa, biti bolj administrativen, racionalen, redko dovoliti napake), medtem ko mora vodja delati stvari na pravi način (v odnosih z zaposlenimi mora biti toplejši in zaupljivejši, igrati mora vlogo učitelja, deliti znanje z drugimi, dopuščati napake). Vodja deluje bolj kreativno in uporablja domišljijo, delo menedžerja pa predstavlja racionalno analiziranje in načrtovanje. Razlika med menedžerjem in vodjo je tudi v njunem izvoru moči. Menedžer lahko za neopravljeno, a pričakovano dejanje

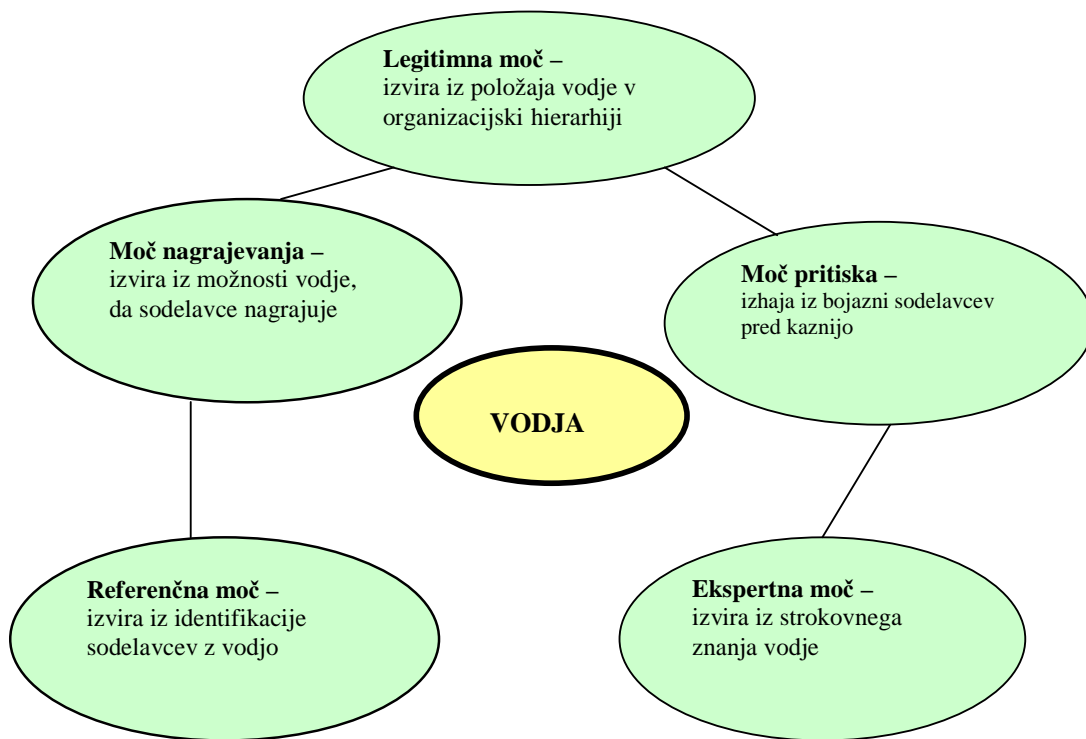
posameznika kaznuje, lahko pa ga nagradi, če pričakovano dejanje opravi. Vodjo zaposleni cenijo in spoštujejo zaradi njegovih sposobnosti in znanj.

3.5.1 Razlika med vplivom in močjo vodenja

»Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom.«

»Vpliv je proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališčih in ravnanju posameznih sodelavcev ali skupine« (Mihelič, 2006, str. 38)

Slika 7: Moč vodij



Vir: Mihelič, 2006, str. 38.

4. MENEDŽER KOT MOTIVATOR

Konkurenčne prednosti podjetja danes ne moremo več zagotavljati zgolj s pridobivanjem svežega kapitala in s posodabljanjem tehnologije, tradicionalno merjenje poslovne uspešnosti samo s finančnim količnikom, torej dobičkom, pa še ne zagotavlja varne prihodnosti podjetja. Dobri poslovni rezultati, večja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj izvirajo iz (uspešnega) sistema nagrajevanja in motiviranja zaposlenih.

4.1 Kaj je motivacija

Motivacija je gonilo, ki posameznika pripravi, da izkoristi svoja znanja, izkušnje in kreativnost za izvedbo določene naloge. Visoko motivirana oseba predstavlja manjše stroške za projekt, višjo kakovost izvedbe, večjo storilnost, zadovoljstvo in moralo. Posledice nizke motiviranosti so konflikti, stres, nizka morala in nizka storilnost, kar lahko pripelje celo do propada projekta. Motiviranost članov oziroma zaposlenih v organizaciji je močno odvisna tudi od vodje.

»Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo.«

Dwight D. Eisenhower

4.2 Motiviranje zaposlenih – naloga menedžerja

»V ospredje prihaja spoznanje, da konkurenčne prednosti podjetij pred njihovimi tekmeci niso le nov proizvod, izpopolnjen tehnološki proces, razvojna inovacija in odmevna oglaševalska akcija. Vse to je namreč mogoče dokaj hitro posnemati, zato ni več dovolj, da si dober ali boljši. Biti moraš drugačen, težje posnemljiv ali pa sploh ne«, pravi Brane Gruban v članku Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev (Dialogos, 2007). To pa danes omogočajo zaposleni. Uspešno voden sistem nagrajevanja in motiviranja se pozna pri dobrih poslovnih rezultatih, večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

Motivacija je po svoji definiciji in po naravi individualna. Slovenski menedžerji za prevzemanje te vloge še niso pripravljeni, saj še niso dovolj usposobljeni v komuniciranju, razmeroma slabo postavljajo cilje, ljudem ne dajejo povratnih informacij o delovni uspešnosti itd. Menedžer pa mora obvladati cel repertoar veščin in spretnosti, da bi opravil nalogo, ki mu je dana. In vse več menedžerjev se zaveda, da je motiviranje zaposlenih njihova naloga in ne naloga kadrovske službe; le-ta bi jim morala pri tem seveda pomagati.

4.3 Sistem pozitivne motivacije kot orodje za spremljanje uspešnosti

Najbolj odločen motivator je skrb za delavčev osebnostni in strokovni razvoj. Zlasti pri nagrajevanju je v zadnjem času vse več inovativnih prijemov z večjim poudarkom na stimulativnem delu nagrajevanja. Gruban nadalje v članku Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev (Dialogos, 2007) nagrajevanje razume v ožjem smislu, ko je govora o finančnih stimulansih: »Te stvari so počasi dosegle mejo, čez katero ne gre več, učinki pa so razmeroma skromni in predvsem kratkoročni. Denar tudi ni za vse ljudi enako učinkovito motivacijsko sredstvo; nekoga motivira denar, drugega pa prosto petkovo popoldne. Zato je pomembno bolj na široko zastaviti zadevo – in tukaj se začne motiviranje.«

Vsak menedžer mora znati motivirati svojega delavca. To pomeni, da mora znati z njim izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta in ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu. Pri motiviranju obstaja cela paleta stvari, ki so pomembne za posameznika. Včasih je mogoče s povsem preprostimi menedžerskimi prijemi marsikaj narediti, zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi, skrbi za osebnostni razvoj. Veliko je mogoče doseči na primer s pogovorom o karieri, dobro dene tudi pohvala (a le, če je iskrena in upravičena), da se ve, kaj je kdo dosegel. Raziskave pri nas in v tujini so pri menedžerjih pokazale sindrom, tj. da menedžerji ne opazijo niti dobrega niti slabega dela. Stvari preprosto ignorirajo, ker si ne želijo konfliktov ali pa zaradi česa drugega, in so zelo indiferentni do ljudi. Le-ti pa s stališča notranje motivacije cenijo, kadar kdo opazi njihovo delo, saj največja stopnja notranje motivacije izvira prav iz tega priznanja. Treba je torej odkriti dejavnike, ki motivirajo zaposlene, problem pa je, kako jih identificirati.

4.4 Interno komuniciranje kot motivacija

Interna komunikacija je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja, obenem pa je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem.

Osnovni nameni internega komuniciranja so tako po mnenju strokovnjakov naslednji:

- ❖ identifikacija zaposlenih s podjetjem
- ❖ socializacija zaposlenih
- ❖ informiranje in izobraževanje zaposlenih
- ❖ prepričevanje in animiranje zaposlenih
- ❖ doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih

4.5 Vpliv pohvale in graje na zadovoljstvo zaposlenih

Pohvala in graja sta pomembni vsebini komunikacije vodij z zaposlenimi na poti realizacije ciljev. Vrednost uporabe pohvale in graje v podjetju je lahko zelo velika.

Slika 8: Prednosti pohvale in graje

PREDNOSTI POHVALE	PREDNOSTI GRAJE
Zaposleni natančno ve, kdaj dela dobro in kdaj je uspešen	Zaposleni spozna, da je naredil napako
Zaposleni ve, da je njegovo delo opaženo	Zaposleni spozna, da njegova aktivnost ne vodi k doseganju skupnega cilja
Poveča se motivacija pri delu	Zaposleni po graji prekine z napačno aktivnostjo
Zaposleni se zaveda, da je njegov uspeh pomemben za podjetje	Zaposleni po graji ne ponovi več napake

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 17.

5. MENEDŽER KOT KARIERIST

5.1 Definicija kariere

Pojem kariera se pojavlja v povezavi z vsakdanjo življenjsko prakso. Opredelitev kariere s splošno definicijo je skoraj nemogoča, saj vsakemu posamezniku lahko kariera predstavlja nekaj drugega. Čeprav so opredelitve kariere mnogokrat subjektivno obarvane, skušajo mnogi avtorji zanjo poiskati objektivno definicijo.

Slovar slovenskega knjižnega jezika navaja, da je kariera (hitra) uveljavitev, uspeh na nekem področju delovanja. Konrad (1996, str. 5) v svoji knjigi opisuje, da je kariera z objektivnega vidika definirana kot sekvenca delovnih pozicij, ki jih posameznik opravlja v svoji zaposlitveni dobi. Tradicionalno se je beseda kariera uporabljala le za delovna mesta menedžerjev in strokovnjakov, danes pa se uporablja v zvezi z vsemi delovnimi vlogami.

5.2 Karierni načrt

Karierni načrt posameznika je orodje, ki ga podjetja oblikujejo po svoje. Po eni strani se mi zdi tak način v redu, saj vodstvo podjetja najbolje ve, kaj je dobro za podjetje in temu primerno oblikuje pričakovanja do novega zaposlenega. Po drugi strani pa je treba poudariti, da mora biti kariera posameznika temeljito premišljena in predvsem dogovorjena s soglasjem zaposlenega. Torej nikakor ne sme biti vsiljena ali nastavljena po načelu »sprejmi ali se poslovi«.

Za uresničitev kariernega načrta je odgovoren zaposleni, menedžer usmerja.

Vsebina prvega dela kariernega načrta (prvih šest do dvanajst mesecev dela v podjetju) temelji na usvajanju ključnih veščin, ki jih posameznik potrebuje, da bo lahko pozneje podjetju ustvaril čim višjo dodano vrednost na določenem delovnem mestu.

Drugi del kariernega načrta je zasnovan na enakovrednem prispevku zaposlenega in njegovega neposredno nadrejenega. Tukaj torej govorimo o načrtnem razvoju potenciala zaposlenega in izbiramo njegovo pot osebnostnega razvoja. Odločilnega pomena je, da menedžer razume, kaj je njegova naloga pri razvoju zaposlenega, ki ga usmerja. Menedžer je tisti, ki pokaže pot, samo od odločitve zaposlenega pa je odvisno, ali jo bo prehodil in kako uspešno. Menedžer ne uporablja več izključno principa vodenja v

smeri delegiranja in ocenjevanja, temveč prehaja na tako imenovani voditeljski oziroma usmerjevalni in spodbujevalni slog vodenja (ang. *leadership*). Odprto komuniciranje, spodbujanje posameznikove ustvarjalnosti, usmerjanje z uspehi in rezultati ter vključevanje v ključne procese so le nekatere lastnosti liderja.

5.3 Menedžer – varuh lastnih interesov

V zvezi s sistemom upravljanja podjetij (gospodarskih družb) je treba vedeti, da imamo v notranjih podjetniških razmerjih načeloma opravka predvsem s tremi vrstami med seboj različnih interesov.

To so:

- ❖ **lastni interesi osamosvojenega kapitala** (njihov nosilec so menedžerji)
- ❖ **interesi lastnikov osamosvojenega kapitala** (uveljavljajo se preko skupščine in nadzornega sveta oziroma preko drugih lastniških organov upravljanja)
- ❖ **interesi zaposlenih** (uveljavljajo se preko sistema delavskega soupravljanja)

Uspešno je le takšno upravljanje podjetja, ki ob sprejemanju pomembnejših poslovnih odločitev ustrezno upošteva vse tri vrste navedenih interesov.

5.4 Je usoda podjetja odvisna od ugleda menedžerja?

Toliko kot se danes piše in govori o generalnih direktorjih oziroma predsednikih uprav se ni še nikoli. Kakšen pomen ima torej ugled vodstva za podjetje? Lahko bi rekla, da poseblja organizacijske vrednote. Komisarjevsky (Kline in Rozman, 2002, str. 59) meni, da je direktor največje neotipljivo bogastvo podjetja in da lahko s strateškim upravljanjem njegovega ugleda izboljšamo ugled celotnega podjetja. Podobno kot ugled podjetja tudi dobro ime direktorja vpliva na pozitivne odločitve o strateškem povezovanju in investiranju v podjetje, na privlačnost delovnega mesta ter na zaupanje v izdelke in storitve podjetja.

5.4.1 Upravljanje ugleda

Danes se vse več menedžerjev zaveda, da ugled ni nekaj, kar enostavno imaš, ampak je potrebno veliko časa, denarja in načrtovanja, da bi bili končno nagrajeni s pozitivno oceno. Za podjetje pomeni največje tveganje izguba dobrega imena. Vzpostavljen ugled je treba neprestano negovati in moči usmeriti v ohranitev ustvarjenega. V poslovnem okolju, kjer se tekmovalnost vsak dan zastruje, obstaja veliko nevarnosti, ki lahko ogrozijo dober sloves podjetja. Uničen ugled ima nepopravljive posledice in v najhujšem primeru vodi celo do propada podjetja.

5.4.2 Kako ohraniti ugled

Ohranjanje ugleda ne pomeni samo biti prijazen do medijev in pogosto oglaševati. Najzahtevnejša naloga je ugoditi pričakovanjem različnih skupin ter z njimi oblikovati in ohraniti trajne in stabilne odnose. Glavna opora ugleda so dejanja in ne besede.

Da bi bil menedžer seznanjen s celotnim dogajanjem v podjetju, mora biti v tesnih odnosih z vodji področij, ki mu poročajo o aktualnih dogodkih. Ker med drugim predstavlja obraz podjetja, potrebuje tudi veliko govorniških spretnosti. Posebej pomembna je njegova drža v kriznih obdobjih, kjer s svojo pristojnostjo kaže, da je pripravljen stati za podjetjem (O'Rourke, 2004).

5.5 Razlika med liderjem in menedžerjem

Pot do liderstva je velikokrat vijugasta in polna ovir. Lider se ne rodiš, ampak se vanj lahko razviješ. Da vodja postane lider oziroma da vodja v svojih potencialih napreduje, ga morajo vzpodbuditi različni dejavniki. Lahko so to spremembe v osebnem življenju, nezadovoljstvo s trenutno situacijo na poslovnem področju, občutki dolgočasje ali preobremenjenosti, lahko pa tudi iskanje globljih, bolj emocionalnih odgovorov.

Menedžerji upravljajo z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem, liderji pa poskušajo voditi organizacijo v konstruktivne spremembe s postavljanjem vizije in z izdelanimi strategijami, z ustvarjanjem zaveznitva z zaposlenimi in z navdihovanjem ljudi, da se pomikajo v smeri vizije. Lider torej ni vsakdo in tudi ne vsak menedžer. Lider za podjetje pomeni dodano vrednost. Poveča namreč konkurenčno moč podjetja, izkoristek zaposlenih in njihovega potenciala, poveča donose. Ena izmed razlik med liderji in menedžerji je v načinu, kako osebno zaznavajo zastavljene cilje.

Menedžerjem je pomembno, da cilje dosežejo, ker je to nujno, liderji pa si dosego cilja tudi osebno močno želijo in so pri tem čustveno vpleteni. S tem navdušujejo zaposlene, da bi delovali v pravo smer, in jih motivirajo.

5.6 Načrtovanje in vzgajanje nasledstev

Glede na rezultate številnih raziskav, ki kažejo, da so podjetja, ki načrtno vzgajajo mlade talente za ključna vodilna mesta, tudi podjetniško uspešnejša in donosnejša od konkurence, je načrtovanje nasledstev zagotovo eno od področij, kjer vodstvo lahko odločilno vpliva na razvoj in uspeh podjetja. Proces načrtovanja in vzgajanja nasledstev je v današnjem konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju nujno potreben za dolgoročni obstoj podjetij. Prenos moči, lastništva in kontrole je odgovor na biološke sile sprememb in ni izid tržnih transakcij. Handlerjeva (1994, str. 134) je kot nasledstvo opredelila »/.../ predajo vodstva s strani ustanovitelja lastnika na naslednika, ki je lahko profesionalni menedžer«.

V okviru nasledstva pa ločimo nasledstvo vodstva in prenos lastništva podjetja. Prenos vodstva in lastništva podjetja se pogosto prekrivata in se zato ne obravnavata ločeno, vendar se pojem nasledstvo ponavadi nanaša na spremembe v najvišjem vodstvu podjetja (Handler, 1994).

6. ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA V PODJETJU X

Tema menedžer, ki sem si jo izbrala za svojo zaključno nalogo, je v današnjem tržnem gospodarstvu po eni strani zanimiva in aktualna, po drugi strani pa še vedno kočljiva tema. Prav iz tega razloga sem se odločila, da bom spremenila ime organizacije v podjetje X.

Namen moje raziskave je ugotoviti, kakšen je menedžer v podjetju X – vodja, motivator ali karierist, – in ponuditi menedžerju rešitev, kako naj izboljša svoja znanja, sposobnosti in lastnosti, stil vodenja in odnos do podrejenih ter na ta način vpliva na večje zadovoljstvo in uspeh vseh.

6.1 Predstavitev podjetja X

Podjetje X je sodobno organizirano podjetje, ki se ukvarja s prodajo lesenih in plastičnih izdelkov na debelo. Prisotno je na trgih bivše Jugoslavije (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija) kot kupec in na trgih Evropske unije kot prodajalec. Glede na potrebe trga ima podjetje X zaposlenih 20 ljudi.

Podjetje je v lanskem letu praznovalo desetletnico obstoja in v tem času se je izkazalo kot zelo trdno podjetje, ki kljub konkurenci in dokaj neugodnim razmeram na trgu uspešno deluje na mednarodnem trgu.

Podjetje je v privatni lasti, solastniki so štirje. Eden je večinski lastnik in hkrati direktor – menedžer podjetja ter absolutni vodja. Menedžer je vodenje podjetja in samo organizacijo zastavil po hierarhičnem sistemu vodenja. Menedžer je nesporno velik finančni strokovnjak, pri vodenju zaposlenih pa se poslužuje zastarelih, tradicionalnih načinov vodenja – stroga hierarhična lestvica z absolutnim vodjem.

6.2 Obstoječi način vodenja, nagrajevanja in motiviranja v podjetju

Glede na to, da sem v podjetju zaposlena že deset let, sem opisala obstoječi sistem vodenja, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. V podjetju so ovrednotena in sistematizirana različna delovna mesta, katerih število je določeno s sistematizacijo. Analiza, ki sem jo opravila, kaže, da so zaposleni kar zadovoljni tako s svojo plačo kot tudi s podjetjem in delodajalcem ter menijo, da so njihove plače konkurenčne v primerjavi s sorodnimi podjetji. Zaposleni dalje vedo, kaj se od njih pričakuje, za svoje dosežke so nagrajeni, vendar le, če si to sami izborijo. Prav tako zaposleni nimajo velike

koristi od dobička na koncu leta. Analiza, ki sem jo opravila tudi kaže, da so zaposleni veliko manj zadovoljni z vodstvom podjetja oziroma z menedžerjem. Menedžer podjetja največkrat ureja odnose med njimi s pravilniki, statuti in drugimi splošnimi akti, kjer so zelo natančno opisane pravice in dolžnosti vseh zaposlenih v podjetju. Po razgovoru z zaposlenimi sem ugotovila, da jih najbolj moti predvsem to, da takšno urejanje velikokrat poteka zelo različno od posameznika do posameznika. Tako prihaja do napetosti med delavci, saj vodstvo podjetja ustvarja razlike med zaposlenimi. Zaposleni v podjetju morajo prilagoditi in uskladiti svoje interese, potrebe in značilnosti s cilji podjetja. Prav tako vsi zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju, menijo pa, da je to s strani vodstva premalo upoštevano in ovrednoteno. Prav tako prevladuje dejstvo, da so prevečkrat opozorjeni na napake in premalokrat pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Menedžer bi moral pojmovati svoje podrejene kot sodelavce, sposobna in občutljiva človeška bitja in ne kot proizvodne stroje. Vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih delavcev, lahko ustvari ozračje, v katerem je možna izjemna delovna uspešnost.

6.3 Problem, namen in cilji raziskave

Podjetja, ki želijo biti uspešna in konkurenčna, morajo zagotoviti okolje, v katerem bodo njihovi zaposleni uspešni. S problemom zadovoljstva zaposlenih se srečujemo v podjetju X, zato sem to poglavje namenila analizi in proučevanju menedžerja v podjetju kot vodje, motivatorja ali karierista. Zanimalo me je predvsem, kako so zaposleni zadovoljni z menedžerjem kot vodjo, ali jih menedžer motivira za delo, kako so zaposleni zadovoljni s svojim delom, delovnim okoljem, s sistemom motiviranja in nagrajevanja, in ali obstajajo razlike med dejavniki. V tako majhnem podjetju z 20 zaposlenimi zaposlenih nisem delila v kakršnekoli skupine, ampak sem vsem razdelila enake ankete in vse obravnavala enako. Ugotoviti sem želela tudi, ali so med zaposlenimi z različnimi izobrazbami razlike glede dejavnikov, ki jih motivirajo pri delu in v odnosu do menedžerja.

Cilj je preučiti vlogo menedžerja v podjetju in s tem opredeliti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ter oblikovati predloge za povečanje učinkovitosti motivacije in nagrajevanja, ki bodo imeli pozitiven učinek na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih.

Osnova za raziskavo je bil študij različne literature na teme menedžer, vloga menedžerja v podjetju, vodenje in ravnanje z ljudmi, motivacija in nagrajevanje, ki je predstavljena v prvem delu, in lastne izkušnje.

6.4 Metoda raziskovanja

Raziskavo v podjetju lahko opravimo z različnimi vprašalniki. Za doseg zastavljenega cilja, torej ugotovitve dejanskega stanja v podjetju X, sem se odločila, da kot metodo za zbiranje podatkov uporabim metodo pisnega anketiranja. Ta metoda ima poleg slabosti, kot so nikoli vrnjene vse ankete, nerazumevanje vprašanj ter težka kontrola izpolnjevanja vprašalnikov, tudi prednosti, kot so lažje vrednotenje odgovorov, realni odgovori zaradi anonimnosti in preudarnjši odgovori zaradi časovne neomejenosti odgovarjanja.

Anketa je bila zasnovana na vprašanjih zaprtega tipa, tj. na vprašanjih s ponujenimi odgovori, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Večina vprašanj v anketi je bila zastavljena tako, da so anketirani na podlagi večstopenjske lestvice izražali svoje mnenje in pripisovali pomembnost posameznim kriterijem.

Anketa je bila anonimna, s čimer sem želela zagotoviti pridobiti čim bolj realne podatke. Glede na temo oziroma vsebino ankete bi se lahko v nasprotnem primeru zgodilo, da zaposleni zaradi strahu ne bi odgovarjali v skladu z dejanskim stanjem.

Anketi je sledila analiza pridobljenih podatkov.

6.5 Delovne predpostavke – hipoteze

Postavila sem naslednje hipoteze:

H1 – Zaposleni niso dovolj seznanjeni z nalogami, ki jih opravlja vodja.

H2 – Zaposleni dajejo prednost različnim dejavnikom motivacije.

H3 – Večina zaposlenih ni seznanjena s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja.

6.6 Opis vzorca

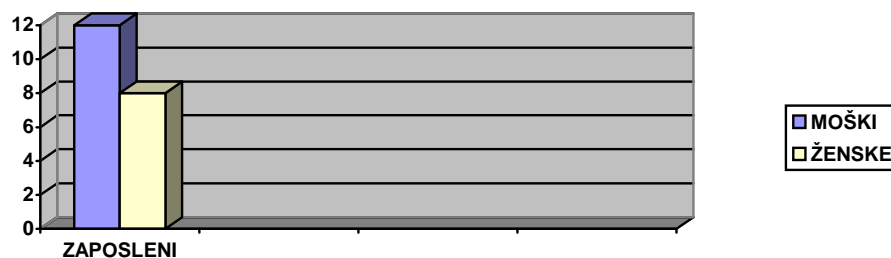
Vzorec je obsegal 20 zaposlenih v podjetju X. Anketo je v dogovorjenem času petih dni vrnilo vseh 20 zaposlenih. V vzorec so bili zajeti vsi zaposleni razen direktorja – menedžerja.

6.6.1 Značilnost zajete populacije

Struktura zaposlenih po spolu

Vprašalnike je vrnilo vseh 20 zaposlenih, od tega je bilo 8 oseb ženskega spola in 12 oseb moškega spola.

Graf 1: Struktura v anketo zajetih zaposlenih po spolu

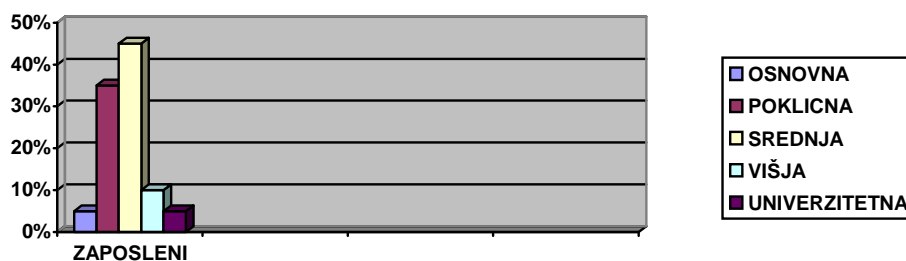


Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Izobrazbena struktura zaposlenih

Med anketiranci je največ tistih s srednjo izobrazbo, kar 45 odstotkov vseh, sledijo tisti s srednjo poklicno šolo, ki predstavljajo 35 odstotkov vseh v anketo zajetih zaposlenih, nato sledijo tisti z višjo izobrazbo v višini 10 odstotkov, na koncu pa sta vsak s 5 odstotki zastopana zaposlena z dokončano osnovno šolo in univerzitetno izobrazbo.

Graf 2: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe (v %)

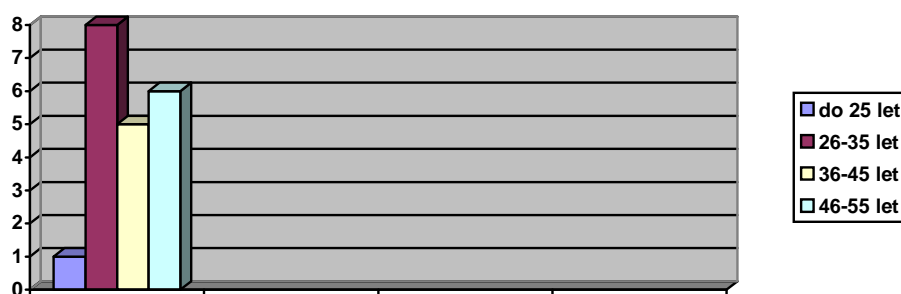


Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Starostna struktura zaposlenih

Pred analizo odgovorov na anketna vprašanja sem zaposlene razdelila v štiri starostne skupine. V prvi starostni skupini (starost do 25 let) je zajet en zaposlen, kar predstavlja 5 odstotkov vseh v anketo vključenih ljudi, v drugi starostni skupini (od 26 do 35 let) je 8 oseb, kar predstavlja 40 odstotkov vseh anketiranih, v tretji starostni skupini (od 36 do 45 let) je zajetih 5 oseb, kar predstavlja 25 odstotkov vseh zaposlenih, v zadnji starostni skupini (od 46 do 55 let) pa je zajetih 6 oseb, kar predstavlja 30 odstotkov vseh anketiranih. V starosti nad 56 let ni v podjetju nobenega zaposlenega.

Graf 3: Struktura zaposlenih po starosti

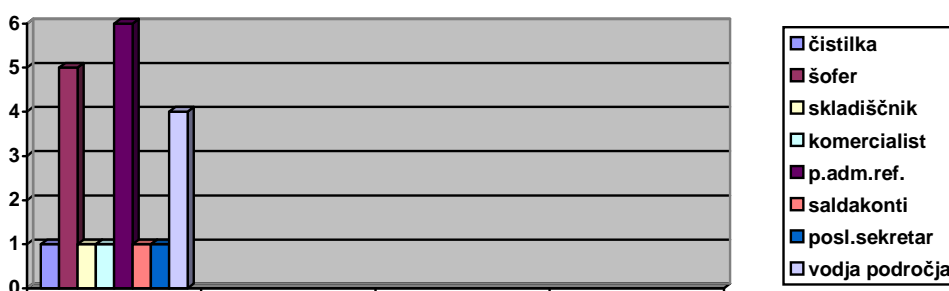


Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Struktura zaposlenih glede na delovno mesto

Izmed dvajsetih delavcev ena oseba opravlja delo čistilke, 5 oseb je šoferjev, ena oseba opravlja skladiščna dela, ena oseba opravlja dela komercialista, 6 oseb je zaposlenih kot poslovno-administrativni referenti, ena oseba je v saldakontih, ena oseba je zaposlena kot poslovni sekretar, 4 osebe pa so vodje enot.

Graf 4: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

6.7 Interpretacija rezultatov o menedžerju vodji

Po opisu metode in raziskovalnega vzorca so v nadaljnjih poglavjih in podpoglavjih – vključno s pričujočima – predstavljeni in interpretirani rezultati empirične raziskave v podjetju X, pridobljeni s pomočjo opravljene ankete. Na podlagi dejanskega stanja v podjetju so podani tudi predlogi za izboljšanje načina menedžerjevega sodelovanja z zaposlenimi.

Ena izmed glavnih nalog raziskovalnega dela zaključne strokovne naloge je med drugim ugotoviti, kako uspešno menedžer opravlja svojo vlogo vodje in ali so zaposleni z menedžerjem kot vodjo zadovoljni. V kolikor niso, je pojasnjeno zakaj, predlagane pa so tudi rešitve, ki naj bi pripeljale do optimalnega opravljanja te vloge.

6.7.1 Predstavitev rezultatov raziskave o menedžerju vodji v podjetju X

Biti zglede vsem članom podjetja pomeni, da vsakdo želi vodjo posnemati vsaj v eni stvari, da si želi imeti kakšno njegovo sposobnost, znanje, spretnost, da si želi, da bi sam dal idejo, ki jo je dal vodja. Kot sem že v predstavitvi podjetja napisala, je vodja obenem tudi lastnik podjetja, kar je v tem primeru oteževalna okoliščina, saj se vodja do zaposlenih vede kot lastnik podjetja in ne kot vodja zaposlenih oziroma tima, ki ga vodi.

Da so zaposleni mnenja, da menedžer ni dober vodja, nam dokazuje naslednji grafikon. Kar 12 zaposlenih je mnenja, da menedžer ni dober vodja, 6 zaposlenih meni, da je vodja dober, 2 zaposlena pa menita, da je menedžer kot vodja včasih dober, včasih pa ne. Po opravljeni anketi sem ugotovila, da si večina zaposlenih ne želi posnemati vodje, saj so mnenja, da ne deluje kot pravi vodja.

Graf 5: Zadovoljstvo zaposlenih z menedžerjem kot vodjo



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Odnos menedžerja do zaposlenih

Da je odnos menedžerja kot vodje do zaposlenih slab, prikazuje grafikon 6. Kar 9 zaposlenih je namreč mnenja, da je ta odnos slab, prav tako 9 vprašanih meni, da odnos ni niti dober niti slab, 1 zaposleni je mnenja, da je odnos dober, 1 zaposleni pa ocenjuje odnos kot zelo dober.

Graf 6: Odnos menedžerja vodje do zaposlenih



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Vodja in informacije

Veliko negativnih odgovorov sem dobila tudi pri naslednjem vprašanju, tj. ali menedžer kot vodja zaposlenim med samim procesom dela posreduje oziroma poda dovolj informacij in znanj, potrebnih za delo. 12 zaposlenih je na vprašanje odgovorilo negativno, 5 zaposlenih je mnenja, da menedžer z njimi deli potrebno znanje, 3 pa so odgovorili, da jim menedžer samo včasih poda informacije in znanja, potrebna za delo.

Graf 7: Zadovoljstvo zaposlenih s posredovanimi informacijami in znanjem



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Zaposleni so mnenja, da informacije menedžer velikokrat namerno zadržuje zase in si na njih gradi avtoriteto. Zaposleni so tudi mnenja, da vodja znanja ne vedno deli z drugimi v pravem pomenu besede, ampak le takrat, ko vodja osebi, s katero se pogovarja, na ta način vsiljuje svoje mnenje oziroma podcenjuje njeno znanje. Tako se na primer njegov govor začne z »Glede na moje izkušnje /.../« ali »Zdi se mi, da je tvoje znanje na tem področju precej šibko«.

Zaposleni so na naslednje vprašanje, v katerem sem jih spraševala, ali pričakujejo, da bo vodja najboljši na vseh področjih, odgovorili negativno, nasprotno pa so pozitivno odgovorili na vprašanje, ali vodja to pričakuje od njih.

Vodje so velikokrat prepričani, da že vse vedo in znajo in se zato ne trudijo več. Problem nastane, ko jih podrejeni, ki so se pripravljani učiti, v znanjih in sposobnostih prehitijo in s tem porušijo njihovo avtoriteto.

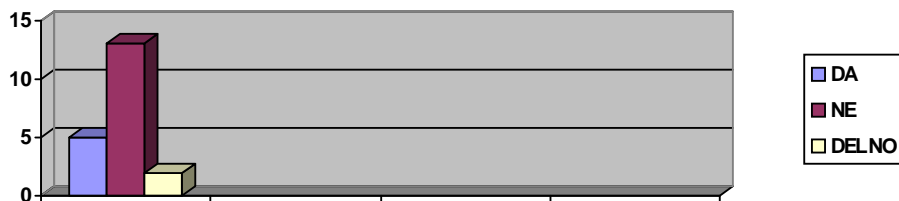
»Vodja mora biti prvi in najboljši član tima, ki s svojimi dejanji vabi ostale k rasti in napredovanju, kar pa ne pomeni, da mora biti najboljši na vseh področjih ali da ne sme narediti nobene napake. Vodja mora tudi skrbeti, da sam neprenehoma pridobiva nova znanja in sposobnosti, prav tako pa je odgovoren, da vsi njegovi podrejeni pridobivajo ustrezna znanja in sposobnosti« (Arroba, James, 1987, str. 128).

V podjetju so prav tako mnenja, da jih vodja premalokrat oziroma jih sploh ne pohvali za dobro opravljeno delo, po drugi strani pa jih vse prevečkrat graja za slabše opravljeno delo in za nedoseganje zastavljenih ciljev.

Menedžer in motivacija

Na vprašanje, ali vas vodja motivira pri delu in ali se lahko nanj oprete v kriznih situacijah, je 13 zaposlenih odgovorilo, da jih menedžer kot vodja ne motivira pri delu, 2 pa menita, da jih menedžer delno motivira pri delu. Kljub temu je potrebno dodati, da je 5 zaposlenih mnenja, da jih menedžer pri delu motivira in se nanj v kriznih situacijah lahko oprejo.

Graf 8: Zadovoljstvo zaposlenih z motivacijo pri delu



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Zaposleni ne čutijo motivacije s strani vodje, prav tako se nanj ne opirajo v kriznih situacijah. Vodja bi moral biti najboljši v motiviranju, v odnosu do zaposlenih in v načrtovanju. Biti bi moral mora nekdo, na katerega se lahko v kriznih situacijah člani tima oprejo. Vsaka napaka je lahko grožnja zaupanju. Vsaka priznana in popravljena napaka pa zaupanje v vodjo še krepi.

V naslednjem vprašanju sem zaposlene spraševala, ali menijo, da vodja sprejema vse zaposlene enako in ali zna delati z ljudmi. Odgovor je bil enako negativen kot v večini prejšnjih odgovorov. Zaposleni so mnenja, da jih vodja ne obravnava enakovredno.

Graf 9: Obravnavanje zaposlenih v podjetju



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Pozitivno obravnavanje zaposlenih s strani vodje je med drugim pogojeno z razporeditvijo delavca na samo delovno mesto – boljša delovna mesta prinašajo večji ugled. Prav tako so zaposleni mnenja, da vodja obravnava zaposlene po načelu preference (določenim daje prednost tudi zaradi zunanjega videza, bolj uglajeni uživajo večji ugled ne glede na sposobnosti). Zaposlene to zelo moti in so vodji včasih tudi poskušali to povedati, vendar jih v primeru kritike obravnava kot lastnik podjetja in ne želi nikakršnih ugovarjanj na njegove odločitve oziroma se o svojih odločitvah z zaposlenimi sploh ne želi pogovarjati.

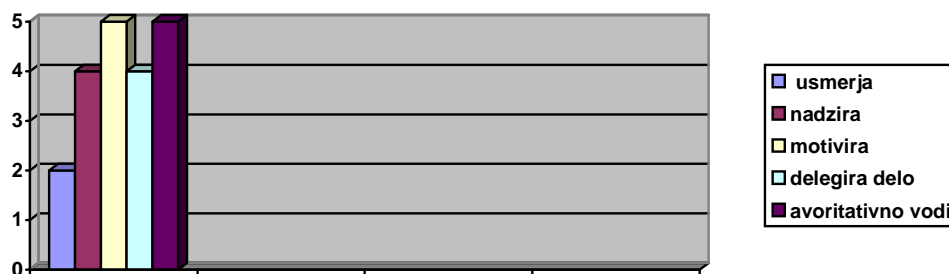
Vsak posameznik se mora počutiti sprejetega in koristnega. To je osnovni pogoj za delo in trud. Ni pomembno, ali je v podjetju nekdo formalno višje na hierarhični lestvici kot ostali. V odnosu do zaposlenih bi se vodja moral držati načela, da smo ljudje enakovredni. Pomembno je, da je vsakdo deležen pozornosti in spoštovanja. To pomeni tudi, da morajo vsi zaposleni v podjetju priznati, da so med seboj odvisni. Vsi si prizadevajo za skupno dobro. Vodja mora znati delati tudi z ljudmi, ki mu niso najbolj pri srcu. Človeško je, da se z nekaterimi ljudmi bolje ujemamo kot z drugimi, vendar

mora vodja vedno pomisliti na to, da je njegova naloga ponuditi zaposlenim najboljše možnosti in pogoje za delo.

Način vodenja v podjetju X

V naslednjem in zadnjem vprašanju iz tega sklopa vprašanj sem zaposlene spraševala, ali jih vodja pri delu usmerja, nadzira, motivira, ali jim delegira delo in ali jih avtoritativno vodi. V naslednjem grafu so prikazani odgovori, in sicer 2 zaposlena sta mnenja, da jih usmerja pri delu, 4 menijo, da jih menedžer kot vodja nadzira pri samem delu, 5 jih je mnenja, da so pri delu motivirani, 4 so na vprašanje odgovorili, da jim vodja delegira delo, 5 pa jih je odgovorilo, da jih avtoritativno vodi.

Graf 10: Vas vodja pri delu usmerja, nadzira, motivira, delegira, avtoritativno vodi



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

6.8 Ugotovitve in predlogi o menedžerju vodji

6.8.1 Razlogi za neuspešno vodenje

Biti zgled je za današnje vodje težavna naloga, predvsem zato, ker nam je preteklost pokazala veliko bližnjic do avtoritete in ugleda. Dolgoročno uspešnost in zaupanje zaposlenih pa lahko prineseta le trud in vztrajno delo na sebi.

V prvi vrsti se mora menedžer zavedati dejstva, da se lahko podjetje uspešno razvija le, če temelji na zaupanju do sodelavcev. Ob začetni hitri rasti podjetja, v kateri lastnik in direktor nastopata v eni osebi – kar je običajno izredno dobra kombinacija, saj omogoča širjenje podjetja –, pride do naslednje faze, ko ta oseba potrebuje prave sodelavce. To je ključni trenutek za podjetje. Nekateri vztrajajo pri obeh funkcijah, kot se je zgodilo v podjetju X, drugi pa se odločijo in zaposlijo menedžerja, ki postavi svojo politiko poslovanja in vodenja in je v bistvu izvrševalec strategij lastnika. Vsekakor je potrebno

ločiti pomen funkcije lastnika in operativnega vodje (menedžerja) podjetja. Prvi skrbi za vizijo razvoja, drugi pa za racionalno in učinkovito poslovanje. Menedžerju v podjetju X bi svetovala, da se opredeli za eno izmed naštetih možnosti in prepusti menedžerske posle v vodenje drugi osebi ali na to mesto zaposli novega sodelavca. Po mojem mnenju je največja napaka vztrajati na obeh funkcijah, saj sami iz prakse dobro vemo, da je nemogoče dobro opravljati dve funkciji hkrati. Najtežje je zagotovo predati del najbolj zahtevnih nalog na nove sodelavce. Zaradi tega so zaposleni v podjetju X zapadli v nekakšno povprečno sivino. Dober menedžer bi se moral nastale situacije zavedati, predvsem pa bi se moral zavedati pomena zaposlenih za podjetje samo in zaposlene primerno stimulirati. Menedžer v podjetju X bi moral uvesti tudi sistem nagrajevanja, ki delavcem omogoča primerne nagrade.

Možnosti je veliko, tako da je od interesa lastnika odvisno, kako se bo odločil.

Situacija v podjetju je po mojem mnenju specifična prav zaradi vloge lastnika, menedžerja, vodje in motivatorja v eni osebi. Prav tako je situacija posebna glede tega, da so vsi zaposleni v podjetju že od ustanovitve dalje v isti postavi in na istih delovnih mestih in so mogoče zato bolj pristranski in nenaklonjeni vodji, ki jih vodi že enajsto leto. **Po opravljenem razgovoru z zaposlenimi sem ugotovila, da zaposleni tudi niso seznanjeni z nalogami, ki jih opravlja vodja v podjetju, razlog za nejevoljo zaposlenih pa je tudi ta, da se z njimi v podjetju premalo ukvarjajo. H1 je s temi ugotovitvami v celoti potrjena.**

Ker je v podjetju X zaposlen sorazmerno mlad kolektiv (8 oseb je starih od 26 do 36 let), bi le-ta moral biti sposoben premostiti nastalo situacijo in poiskati nove rešitve, ugodnejše za celotno podjetje. Za lastnika podjetja, ki je istočasno tudi direktor, je namreč preobrazba v menedžerja veliko kompleksnejša. Obvladovati mora večje število delovnih področij, ki prinašajo svoje zakonitosti in zahteve. Zaposleni bi morali na vodjo začeti gledati drugače in poskušati razumeti tudi njegove zahteve in težave, ki jih prinaša delovno mesto, ki ga zaseda. Ne nazadnje živimo v vedno težjih gospodarskih časih, podjetje pa je dobro stoječe, čemur je v veliki meri prispeval vodja sam. Mogoče je sedaj čas, da delavci vodji podajo roko, naredijo korak naprej in se poskušajo tudi sami približati vodji in mu ponuditi pomoč ter s tem prispevati k boljšemu položaju, predvsem pa k za njih ugodnejšemu načinu vodenja. Prepričana sem, da bodo s skupnimi močmi uspeli in dosegli veliko boljši odnos med vodjo in zaposlenim.

6.8.2 Ponujene rešitve

Pametno bi bilo, da bi sedanji menedžer za vodjo v podjetju določil osebo, ki ima vsa potrebna znanja s področja vodenja, jo zaposleni spoštujejo, cenijo in hkrati upoštevajo tudi dejstvo, da je vodja. Menim, da je nujno potrebno, da se na mesto vodje zaposli novo osebo, ki bo v podjetje prišla neobremenjena z odnosi in s preteklostjo. Prav tako mora vodja poskrbeti za usposabljanje članov podjetja. Namen takega usposabljanja je, da zaposlene pripravi, da bodo bolje opravljali naloge, ki so jim že zaupane, ali da bodo znali opravljati novega naloge. Vodji svetujem, da za vsakega posameznika pripravi oziroma izdela načrt napredovanja. Smiselno bi bilo, da vodja in zaposleni skupaj ugotovita, katera znanja zaposlenemu primanjkujejo in katere sposobnosti bi rad pridobil, da bi bolje opravljal svoje naloge. Ko ugotovita, kje se član podjetja glede znanj in sposobnosti nahaja, skupaj postavita cilje usposabljanja, ki bi jih član tima rad dosegel, in določita pot, po kateri bo do njih prišel. Prav tako je nujno potrebno, da vodja zaposlenim pojasni temeljne značilnosti njegovega dela, s kakšnimi težavami se pri delu srečuje, katere cilje ima podjetje in kako bodo s skupnimi močmi te cilje poskušali doseči. Vodja podjetja mora tudi spremeniti odnose z zaposlenimi, pri čemer bi ga želela opozoriti na dejstvo, da se je pomen ravnanja s človeškimi viri močno spremenil. Danes zahteva delo z ljudmi popolnoma nov pristop in potrebno se je zavedati dejstva, da lahko delavci nosijo pomemben del znanj in izkušenj v samem procesu poslovanja. Steven R. Hill, menedžer na področju ravnanja s človeškimi viri v podjetju Weyerhaeuser Company, postavlja področje, za katerega je zadolžen, na posebno mesto: »Ravnanje s človeškimi viri potrebuje vodjo. Morda je njegova vloga celo najzahtevnejša med vsemi menedžerskimi vlogami, saj ima njegovo ravnanje vpliv na vsakega posameznika«.

Vsak zaposleni mora vedeti, od koga dobiva ukaze in komu poroča o izvedbah. Menedžerji morajo preprečevati nesporazume, kdo odločitve sprejema in izvršuje, kajti negotovost na tem področju lahko privede do resnih težav pri produktivnosti in morali zaposlenih. V matrični organiziranosti to načelo ni v celoti izvedljivo. Po njem se menedžerji ne ravnavo, ker jim je do večje prožnosti v organiziranosti (Mihelič, 2006, str. 8).

Nujno potrebno bi bilo tudi ljudi prerazporediti na druga delovna mesta in jim s tem omogočiti spet tisti zagon in kreativnost, ki sta podjetje prevevala prvih nekaj let delovanja. Vodja mora prestopiti mejo med lastnikom in vodjo.

6.9 Opredelitev najprimernejšega stila vodenja v podjetju X

Da bodo delavci zadovoljni z delom, mora njihov vodja vložiti v to veliko svojih strokovnih in človeških lastnosti. Vodja v podjetju X mora biti svojim sodelavcem v vsestransko, a nevsiljivo oporo in pomoč. Znati jih mora motivirati, uporabljati mora različne pristope in metode, predvsem pa mora zaupati v sposobnosti zaposlenih. Vodji podjetja bi priporočila, naj uporablja transakcijsko in pa tudi tranzicijsko vodenje. Pri prvem načinu gre za pogodbo med vodjo in zaposlenimi, kjer veljajo jasna pravila, vodja pa je posredovalec dogajanja. Takšen način vodenja temelji na nagrajevanju, materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, ki delavcu pripadajo, če opravlja delo v skladu z dogovori. Osebno menim, da je to dober način vodenja, saj je vsekakor nujno potrebna pogodba, v kateri so jasno zapisana pravila in obveznosti obeh strani. Prav tako razne oblike ugodnosti delavca še dodatno stimulirajo in motivirajo za uspešno opravljanje nadaljnjega dela. Pri drugi, tranzicijski obliki vodja želi motivirati zaposlene k sooblikovanju vizije, s tem izraža visoka pričakovanja, oblikuje intelektualne spodbude in nudi podporo posamezniku. Veliko pozornost posveča osebnostnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih tudi zato, da bi postali pobudniki in izvajalci sprememb. Vsekakor je v podjetju X potrebno uporabljati tudi to obliko vodenja, vendar šele ko bo transakcijski način vodenja že utečen in bodo zaposleni zadovoljeni na primarni ravni (nagrajevanje in razne druge ugodnosti).

7. INTERPRETACIJA REZULTATOV O RAZISKAVI – VLOGA MENEĐŽERJA MOTIVATORJA

Naslednja vloga, ki jo menedžer v podjetju lahko popravlja, je vloga motivatorja. Na tem mestu je moja naloga ugotoviti, ali je vodja v podjetju X tudi motivator ter kakšne sisteme motiviranja in nagrajevanja zaposlenih uporablja.

7.1 Predstavitev rezultatov raziskave o vlogi menedžerja motivatorja

V prvem vprašanju tega sklopa sem zaposlene spraševala, ali so menja, da je menedžer dober motivator. Velika večina delavcev (12) jih je mnenja, da menedžer ni dober motivator.

Graf 11: Zadovoljstvo zaposlenih z menedžerjem kot motivatorjem



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Struktura zaposlenih, ki so seznanjeni s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja

V drugem vprašanju sem zaposlene spraševala, če so seznanjeni s cilji, vizijo in poslanstvom podjetja X. Odgovor je bil podoben prejšnjemu, in sicer 14 od 20 delavcev je odgovorilo, da ne poznajo ciljev podjetja.

Graf 12: Seznanjenost zaposlenih s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja

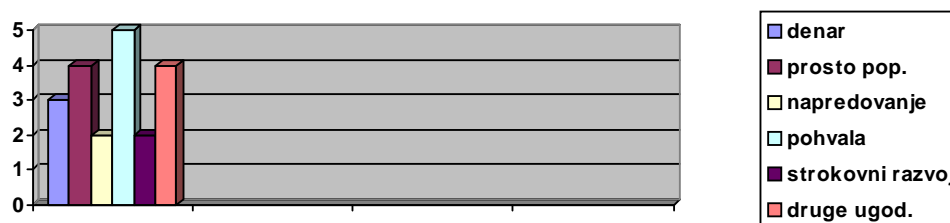


Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Iz pogovora z zaposlenimi sem uspela razumeti, da so zavzeti za svoje delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, vendar pa menijo, da vodja tega ne ceni in ostajajo neopaženi. Prav tako so mnenja, da jih menedžer sploh ne motivira in si pripisujejo zasluge za dobro poslovanje sebi in ne vodstvu. Obenem so mi tudi zatrdili, da čutijo veliko pripadnost podjetju in vodji kot glavni osebi v podjetju ter da si želijo biti veliko bolj motivirani za delo in imeti na izbiro tudi več oblik motiviranja. **Poleg tega sem na podlagi ankete izvedela, da zaposlene moti tudi to, da ne poznajo poslanstva, vizije in ciljev podjetja. H3 je s tem potrjena – večina zaposlenih ni seznanjena s poslanstvom, vizijo in cilji podjetja.** Vodja jih na ta način postavlja na stranski tir. Cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, niso predstavljeni zaposlenim. Pri postavljanju teh ciljev običajno sodeluje samo vodja, ki ciljev ne prenese na zaposlene. V takem primeru zaposleni vedno ne vedo, kaj vodja od njih pričakuje, tega pa ne ve niti vodja sam. Zaposleni morajo imeti jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, razumeti morajo svoj položaj v organizacijskih shemi, imeti morajo jasno opredeljene zadolžitve, vodja pa jih mora o odločitvah obvestiti pravočasno. Svetujem malo več sodelovanja. Dobro bi bilo, da vodja predstavi cilje, vizijo podjetja, prav tako pa bi bilo dobro, da bi se mogoče tudi zaposleni sami pozanimali o ciljnih organizacije.

V naslednjem vprašanju sem zaposlene spraševala, kakšna oblika motivacije bi jih zadovoljila. V anketi sem jim ponudila na izbiro 6 možnih odgovorov. 3 zaposleni so bili mnenja, da bi jih najbolj zadovoljil denar, 4 so si zaželeli prosto popoldne, 2 sta si kot eno izmed oblik motivacije izbrala napredovanje, 5 si jih je zaželelo pohvalo, 2 zaposlena bi si želela več strokovnega razvoja, 4 izmed njih pa druge oblike ugodnosti (npr. službeni avtomobil). Rezultati so prikazani v spodnjem grafikonu.

Graf 13: Pomembnost posamezne oblike motivacije



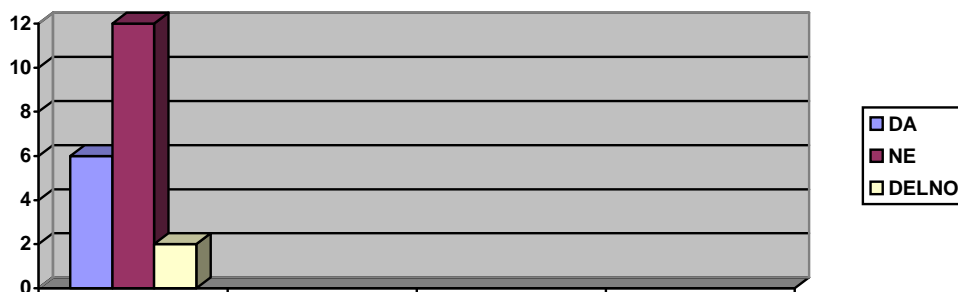
Vir: podatki iz ankete, 2008.

Nad odgovori nisem bila ravno presenečena, saj sem predpostavila, da si zaposleni izbirajo različne oblike motivacije in ne zgolj denarne. Nepričakovano pa si zaposleni kot eno izmed motivacijskih oblik želijo tudi prosto popoldne, napredovanje v službi ali preprosto samo pohvalo. Zaposleni so mi namreč zagotovili, da je izrečena pohvala po dobro opravljenem delu velikokrat resnično velika motivacija. S tem se zaposleni počutijo del podjetja, predvsem pa čutijo, da so v podjetju potrebni in pomembno prispevajo k njegovemu razvoju. **Na podlagi opravljene ankete in razgovora z zaposlenimi potrjujem H2 – zaposleni dajejo prednost različnim dejavnikom motivacije.**

Na tem mestu bi rada poudarila tudi, da na motivacijo zaposlenih za doseganje ciljev pomembno vpliva tudi medsebojno zaupanje in spoštovanje v podjetju.

Na vprašanje, ali jih sistem plač in nagrajevanja spodbuja k doseganju ciljev, 6 zaposlenih meni, da jih sistem plač in nagrajevanja spodbuja, 12 jih je mnenja, da jih ne spodbuja k doseganju ciljev, 2 zaposlena pa sta menja, da sistem plač in nagrajevanja ne zagotavlja dodatne spodbude za boljše delo.

Graf 14: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo in sistemom nagrajevanja



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

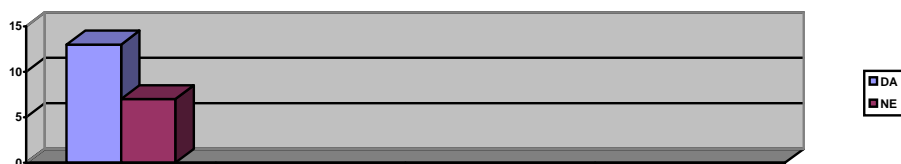
Kljub temu, da je kar veliko zaposlenih zadovoljnih s svojo plačo, imajo nekateri občutek, da niso vedno nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela in trdom, ki ga vložijo v delo, kar še posebej destimulira tiste, ki so z delom najbolj obremenjeni.

Zaposleni tudi niso zadovoljni s sistemom napredovanja v podjetju. Poleg tega je vseh 20 oseb v podjetju že veliko let zaposlenih na istem delovnem mestu in praktično nimajo nobenih pogojev za napredovanje. Prav tako delavci trdijo, da v podjetju nimajo možnosti postati »nekdo«.

Interno komuniciranje

Zaposlene sem v anketi vprašala, ali si želijo več internega komuniciranja, in odgovor je bil v večini primerov pritrdilen – 13 zaposlenih si želi več internega komuniciranja. Komuniciranje v podjetju je pomemben dejavnik, ki lahko pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo, delovno uspešnost, zadovoljstvo zaposlenih, predvsem pa je tovrstno komuniciranje potrebno za dober pretok informacij.

Graf 15: Zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

Vsako podjetje samo zase ugotovi in določi najoptimalnejšo strategijo ter oblike internega komuniciranja. Interna struktura podjetja in njena hierarhija pa tudi velikost delovne organizacije narekujejo odnose med zaposlenimi. Oseba, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora zato poznati in upoštevati te odnose, da bi bili lahko le-ti s pomočjo interne komunikacije še učinkovitejši. Sicer pa ravno odnosi med zaposlenimi najverjetneje določijo tip komunikacije znotraj podjetja.

Pohvala v podjetju X

V naslednjem vprašanju sem zaposlene spraševala, ali so pohvaljeni. 11 jih je odgovorilo negativno, tj. da niso pohvaljeni, 4 so bili mnenja, da so pohvaljeni, 5 pa jih je menilo, da so premalokrat pohvaljeni.

Graf 16: Zadovoljstvo zaposlenih z izrečeno pohvalo



Vir: Podatki iz ankete, 2008.

7.2 Ugotovitve na podlagi ankete in ponujene rešitve o vlogi menedžerja motivatorja

Na podlagi ankete za drugi sklop vprašanj ugotavljam, da so zaposleni v podjetju X premalo motivirani oziroma jih menedžer pri samem delu premalo motivira. Zaposleni so mnenja, da je podjetje X uspešno prav zaradi njih samih in si pripisujejo zasluge za dobro poslovanje sebi. Glede na rezultate tretjega vprašanja je presenetljivo veliko število delavcev mnenja, da bi jih bolj motivirala npr. pohvala ali prosto popoldne kot pa sam denar. Tudi s temi odgovori lahko potrdim svojo drugo hipotezo.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepam, da zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju, predvsem pa cenijo delo, ki ga opravljajo. Glavni razlog za slabše razpoloženje v podjetju sta neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi.

Na podlagi ankete ugotavljam tudi, da se imajo zaposleni za pomemben člen pri doseganju skupnih ciljev podjetja, vendar jih veliko ne ve, kaj jim bo dosežen ali nedosežen cilj prinesel. Za dosežene cilje zaposleni pričakujejo različne nagrade. Spoznala sem tudi, da so zaposleni zelo slabo obveščeni s cilji podjetja. Podjetje bi moralo veliko več pozornosti nameniti povratnim informacijam o uspešnosti izvedbe delovnih nalog posameznika in le-te tudi primerno nagraditi.

Pomembni vsebini komunikacije med menedžerjem in zaposlenimi sta tudi pohvala in graja. Na podlagi rezultatov sem ugotovila, da menedžer v podjetju X za opravljeno delo zaposlene vse prevečkrat graja in premalokrat pohvali. Nedvomno pohvala menedžerja vpliva na boljši rezultat zaposlenih, posredno pa na njih vpliva tudi graja, saj zaposlenim omogoča spoznati napako, jo popraviti in se tako vrniti na pot doseganja ciljev.

7.3 Ponujene rešitve

Vodja bi se moral zavedati, da je interno komuniciranje v podjetju včasih faktor, ki lahko pripelje tudi do znižanja dobička podjetja, zato bi se s tem moral ukvarjati tudi menedžer sam. Vodji bi svetovala, naj prične interno komuniciranje vsaj postopoma uvajati v poslovanje podjetja; sprva bi se bilo mogoče dobro sestati z zaposlenimi nekajkrat letno. Podjetje bi bilo tako uspešnejše, predvsem pa bi imelo bolj zadovoljne zaposlene.

Če v podjetju nimamo urejenega internega komuniciranja in če poleg tega nimamo navade deliti poslovnih informacij z vsemi zaposlenimi, lahko pride do govoric, ki ponavadi nimajo ugodnih posledic. Podjetje X je namreč dobro podjetje, z razvito tehnologijo in vedno usmerjeno v razvoj. Veliko denarja se namenja novi opremi, potrebni za tehnološki proces samega poslovanja, na žalost pa se zelo malo ali nič denarja porabi za interno komunikacijo. Problematično je tudi, da hoče vodja podjetja videti takojšnje rezultate, ti pa se ob procesih, kot je interno komuniciranje v podjetju, ne pokažejo takoj, ampak v daljšem časovnem obdobju.

V razvoj internega komuniciranja se vsekakor izplača vlagati tako trud kot denar. Rezultat bodo zadovoljni zaposleni, ki imajo vse informacije, ki jih potrebujejo, in vedo, da lahko vedno gredo v direktorjevo pisarno in povedo svoje mnenje. Vodja bo tako imel vse sodelavce na isti ladji in s tem dosegel, da bodo vsi zaposleni veslali v isto smer kot vodstvo. Zaposleni bodo zadovoljni tudi zato, ker bodo seznanjeni z vizijo, tisti bolj produktivni pa bodo v istem času naredili več in končno tudi sami delali dobro reklamo podjetju.

Menedžerju bi rada sporočila, da je vsebina letnega razgovora zelo pomembna in da se je na tovrsten razgovor potrebno ustrezno pripraviti. Menedžer mora celo leto spremljati delo posameznega delavca in si na osnovi dejstev o njem oblikovati lastno mnenje. Na tej podlagi mora zelo jasno predstaviti delavčeve prednosti in predlagati predloge za izboljšanje, vse v luči poslanstva, vizije in kulture organizacije. Pri tem je zelo pomembno, da razgovor prispeva k razvoju kompetenc delavca. Delavec je običajno na razgovorih tudi ustrezno pohvaljen in posledično še dolgo visoko motiviran. Letni razgovori z delavcem motivirajo tudi menedžerja, še posebej če ta ugotovi, da je njegovo vodenje dobro in da v njegovem oddelku vlada primeren optimizem.

Menedžerju bi rada dalje svetovala, naj posveča več pozornosti pohvali in graji, saj obe vplivata na motiviranost zaposlenih. Pohvala ljudem prinaša samozadovoljstvo in so zato še bolj motivirani za delo, graja pa pomaga na poti do samozadovoljstva. Prvim, pohvaljenim delavcem, izziv predstavlja doseganje še boljših rezultatov, drugim, grajanim delavcem, pa izziv predstavlja delo brez napak in doseganje boljših rezultatov od obstoječih. Zaposleni so motivirani za delo, če jim le-to nudi zadovoljstvo in dovolj izzivov. Jasna pohvala in graja omogočata dolgoročno dobro sodelovanje v podjetju. Povratna informacija pomeni prenašanje mnenja vodje na sodelavce. S tem vodja oblikuje standarde obnašanja v podjetju in tako vpliva na kulturo podjetja. Standardi obnašanja, ki vključujejo dajanje in sprejemanje pohvale in graje, ustvarjajo pogoje za doseganje dobrih ali pa še boljših rezultatov.

Glede na vse navedeno bi menedžerju svetovala, naj izreče pohvalo takoj po dobro opravljen delu, isto naj velja tudi za grajo. Občutek imam, da je menedžer mnenja, da bo pohvala spodkopala njegovo avtoriteto, vendar temu ni tako: zaposleni si želijo pohvale in tako doseči višjo stopnjo motivacije ter več zagona za opravljanje novih službenih nalog. Prav neizrečena pohvala je namreč pogost vzrok, da ljudje zapuščajo podjetja s prepričanjem, da niso dovolj cenjeni. S pohvalo zaposlenim vsekakor izrazimo zaupanje, hkrati pa močno vplivamo na njihovo samozavest. Prav tako kot je pomembno, da ljudje vedo, zakaj so pohvaljeni, je pomembno tudi, da pohvalo izrazimo na ustrezen način.

Sistem nagrajevanja je v podjetju premalo stimulativen, zato so potrebne določene spremembe. Vsi zaposleni priznavajo, da jim nagrade, priznanja in ugled, ki ga uživajo v podjetju, pomenijo dodatno spodbudo – za svoje delo radi dobijo priznanje svojih nadrejenih. Vodji bi zato svetovala, da bi lahko delavce dodatno spodbudil z večjo uporabo nagrad in priznanj.

Zaključila bi s predlogom, da bi moralo podjetje X poleg osnovnih plač nuditi še dodatne ugodnosti, ki bi vsekakor pozitivno vplivale na uspešnost posameznikov. Več pozornosti bi menedžer moral posvetiti tudi tekmovanju, saj je to eden izmed dejavnikov, ki ugodno vpliva na večjo motivacijo pri delu.

7.4 Ugotovitve in ponujene rešitve o menedžerju karieristu

V mojem primeru menedžerja kot varuha lastnih interesov lahko pride do resnejših motenj v notranjih poslovnih razmerjih, kar zanesljivo negativno vpliva na poslovno uspešnost podjetja, predvsem zato, ker so interesi menedžerja na prvem mestu. Prav iz teh razlogov je poleg učinkovitega sistema lastniškega in menedžerskega upravljanja za uspešno podjetje potreben tudi dobro razvit sistem sodelovanja zaposlenih pri upravljanju. Po mojem prepričanju mora imeti človek, ki želi prevzeti vlogo liderja, izjemne komunikacijske sposobnosti. V podjetju X temu ni tako, in lahko bi rekla, da je menedžer v podjetju menedžer v pravem pomenu besede. V podjetju X se menedžer namreč ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, predvsem pa s kontroliranjem oziroma nadzorovanjem. Menedžer v podjetju X ima komunikacijske sposobnosti, vendar jih uporablja pretežno za predstavitev že doseženih rezultatov in ne za to, da bi z njimi spodbujal zaposlene. Tudi če menedžer obvlada vsa znanja, ki so potrebna za uspešnega menedžerja, pa tega v samem podjetju ne zna pokazati in s tem veliko izgublja. Menim, da bi podjetje X moralo imeti liderja, ki je sposoben ljudi motivirati in jih pripraviti do tega, da sami začutijo željo po doseganju boljših rezultatov. Vloga liderja je tudi v podjetje vnesti smisel in pripraviti zaposlene, da si dejansko želijo biti del nečesa večjega. Konec koncev skoraj vsak od nas potrebuje liderja tudi v privatnem življenju, s čimer se po mojem mnenju posameznik zave lastnih interesov in hkrati poskuša doseči interese liderja.

8. KLJUČNE REŠITVE NA PODLAGI ANKETE IN RAZGOVOROV TER PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO MOTIVACIJSKEGA SISTEMA IN SISTEMA NAGRAJEVANJA V PODJETJU X

Na podlagi razgovorov z zaposlenimi sem ugotovila, da v podjetju prevladuje mnenje, da vodja z zaposlenimi ne ravna niti dobro niti slabo. Glede na to, da so zaposleni v veliki meri negativno ocenili menedžerja kot vodjo in kot motivatorja je vseeno presenetljivo veliko zaposlenih izrazilo veliko pripadnost podjetju. Iz rezultatov sem lahko ugotovila, da zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju in cenijo delo, ki ga opravljajo, ne čutijo pa pripadnosti menedžerju. Neustrezno vodenje in pomanjkanje smisla za delo z ljudmi s strani menedžerja sta v podjetju glavni razlog za splošno slabše razpoloženje. Zaposleni pravijo, da uživajo v delu s sodelavci, se z njimi dobro razumejo in cenijo njihovo delo. Prav tako so zadovoljni z delovnimi pogoji in se zavedajo socialne varnosti, ki jo nudi njihova zaposlitev. Podjetje X je dobro podjetje, manjka mu samo več medsebojnega komuniciranja.

Menedžerju priporočam, naj dopusti zaposlenim več svobode pri delovnih odločitvah, saj bodo zaradi večje odgovornosti, ki jo bodo nosili, še boljše opravljali svoje delo. Prav tako mu svetujem, naj izboljša način dela, predvsem komuniciranje s svojimi podrejenimi. Svetujem sestanke vsaj nekajkrat letno oziroma razgovore z zaposlenimi, na katerih bi menedžer proučil predloge, podane s strani zaposlenih. V kolikor to zaradi pomanjkanja časa ni mogoče, predlagam uvedbo pisne oblike komuniciranja oziroma zbiranja predlogov. Enkrat tedensko ali mesečno bi menedžer predloge proučil in se skupaj z zaposlenimi dogovoril o njihovi realizaciji.

Zaposleni menijo, da bi morala biti njihova plača višja, če bodo v delo vložili več truda. Največ nezadovoljstva v zvezi s plačami povzročajo neustrezna razmerja med plačami, načini določanja plač ter nezadostne nagrade in ugodnosti. Pomanjkanje slednjih je zelo destimulativno za tiste, ki v delo vlagajo veliko truda. Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemi. Če zaposleni za enake vložke dobijo enake povratne informacije, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da so v organizaciji obravnavani enakopravno. Če pa za

enako delo dobijo različne povratne informacije, imajo zaposleni občutek nepravičnosti oziroma občutek, da jih menedžer ne jemlje kot medsebojno enakopravne.

Med zaposlenimi prevladuje mnenje, da je delo nepravilno razdeljeno. Menedžerju podjetja svetujem, naj temeljito prouči delo na vsakem delovnem mestu in naloge razdeli v skladu z zmoglostmi zaposlenih. Na ta način se izognemo sporom med zaposlenimi.

Zaposleni v podjetju X za dosežene cilje pričakujejo različne nagrade, napredovanje, višjo plačo, pohvalo. Ugotovila sem, da so zaposleni zelo slabo obveščeni o ciljnih podjetja. Prav tako menijo, da bi morala biti stimulacija bolj transparentna. Zaposleni ne vedo, na podlagi česa se stimulacija vrednoti oziroma kaj morajo narediti, da se bo stimulacija povečala. Menedžer bi moral veliko več pozornosti posvetiti dajanju povratnih informacij o uspešnosti izvedbe delovnih nalog posameznika in ga temu primerno tudi nagraditi. Prav tako menim, da je s strani menedžerja nekorektno pričakovati, da bo delavec opravil novo nalogo kot samoumevno in brez predhodnega obvestila in dogovora o plačilu. Menedžerju bi dalje svetovala, naj posveti večjo pozornost nagradam, saj le-te vplivajo na delavčevo motivacijo. Prav tako bi svetovala, naj bo sistem motiviranja in nagrajevanja bolj fleksibilen.

Skozi zaključno nalogo sem ugotovila, da menedžer v podjetju X ni ne dober vodja ne dober motivator. Menedžer v podjetju X je karierist in poleg tega še lastnik podjetja. Menim, da je to za podjetje samo zelo neugodno, saj menedžer na zaposlene vedno gleda kot lastnik in nikoli kot vodja ali motivator. Menedžer v delavcih vidi samo sredstvo za doseganje profita in ne oseb z lastnimi željami in potrebami. Menim, da je skrajni čas, da menedžer spremeni to vedénje, saj tak način vladanja podjetju dolgoročno ne vodi nikamor. Zaposleni so iz dneva v dan bolj zagrenjeni, med njimi prihaja do trenj. Prav tako mora menedžer zaposlenim zaupati in prenehati s kontrolo na vsakem koraku. To je za delavce zelo destruktivno, saj imajo občutek, da menedžer preži na vsako njihovo napako, da bi jih lahko potem grajal in podučeval obenem. Menedžerja bi tako lahko opredelila tudi kot glavnega nadzornika v podjetju.

Zaupanje je najboljša investicija v izboljšanje odnosov na delovnem mestu in poslovnih rezultatov podjetja. Z vsakim dogovorom, ki ga zaposleni izpolni, mu vodja bolj zaupa, prav tako pa morajo tudi zaposleni zaupati v vodjo. Menedžerju bi svetovala, naj zaupanje znotraj organizacije gradi na jasnih pravilih igre, jasnih pričakovanjih in na

izvajanju kontrole uspešnosti. Zaposleni morajo namreč natančno vedeti, kaj menedžer od njih pričakuje, le-ta pa mora zagotoviti redno ocenjevanje in spremljanje delovne uspešnosti vsakega zaposlenega.

Menim, da ima podjetje zaposlene zelo sposobne in lojalne ljudi, zato bi menedžerju predlagala, naj delavcem dopušča več svobode pri delu. Kontrola v podjetju je vsekakor smiselna in potrebna, vendar le do določene meje. Menedžerju bi rada posredovala tudi ugotovitve o lastnostih, ki jih zaposleni pri vodji cenijo. To so vsekakor predanost, sodelovanje, usmerjenost k ljudem ter spoštovanje zaposlenih, zaposleni pa ne cenijo naslednjih lastnosti menedžerja: neodločenosti, neprijaznosti, diktatorstva, nesodelovanja in egocentričnosti.

Menedžerju bi svetovala, naj pri poslovanju uporablja metodo coachinga. To je metoda, ki omogoča poglobitev zavedanja znanj in veščin za doseganje dolgoročnih ciljev menedžerja, z njo pa tudi ugotavljamo, kako priti do zastavljenega cilja oziroma kako izvesti zastavljene modifikacije. Namen coachinga je sodelovati z zaposlenimi, z njimi komunicirati, imeti urejen odnos, skratka, coaching je metoda za uspešnejše vodenje zaposlenih. Njen glavni namen je izboljšati delovno uspešnost zaposlenih in njihov odnos do dela ter s tem prebuditi njihov potencial. S to metodo zaposlenih ne učimo, temveč jim pomagamo, da se sami učijo in krepijo svojo osebnost. Coaching dalje pomaga upravljati s časom in stresom, ki je pogost spremljevalec zaposlenih ljudi, izboljša komunikacijo, produktivnost in delovno učinkovitost delavcev ter medosebne odnose.

Ob koncu pa še par nasvetov za delodajalca:

- *vzemite si čas za zaposlene, prisluhnite jim in upoštevajte njihove želje;*
- *nagrajujte uspešne;*
- *posegajte po različnih motivatorjih, saj lahko z malo truda dosežete velike rezultate.*

9. ZAKLJUČEK

Ne zadostuje samo, da zaposlenim posredujemo informacije o dogajanjih v podjetju, o njegovih dosežkih in spremembah, potrebno je tudi izbrati pravi način dostopanja do zaposlenih in izbrati ustrezno metodo podajanja teh informacij, da ne bi prišlo do nesporazumov. Potrebno je znati pravilno pristopiti in posredovati informacijo, hkrati pa imeti s svojim zaposlenimi odnos, ki temelji na iskrenosti in poštenosti. Le tako bodo zaposleni imeli dobro mnenje o menedžerjih in bodo v podjetju uspešni do tiste mere, do katere bodo z doseganjem ciljev podjetja uspeli doseči tudi lastne cilje. Zanimivo in izzivalno delo, odprto komuniciranje, ugodno delovno okolje, dober vodja, konkurenčne plače in nagrajevanje ter možnost napredovanja in osebnostnega razvoja so dejavniki, ki jih zaposleni v podjetju X pričakujejo.

Vsak menedžer bi moral razumeti, da lahko vsak človek postane velik, saj je vsak od nas pomemben. Menedžer lahko pripomore k temu, da postanemo veliki. Ljudje v življenju uporabimo samo 10 % svojih zmožnosti, medtem ko jih 90 % ostane neizkoriščenih. Velika škoda je, da se veliko ljudi od tega sveta poslovi z neizkoriščenim potencialom. Ljudje namreč naredijo tisto, kar od njih pričakujemo. Če pričakujemo, da bodo dobri, so dobri, velja pa tudi obratno. Motivirajte svoje ljudi, da bodo izkoristili tudi tistih 90 % svojih sposobnosti in njihova uspešnost bo zrasla (Mary Kay Ash). V zaposlenih bi morali videti glavni vir idej in energije in jih poskušati motivirati za kar največjo porabo njihovih potencialov pri delu. Zavedati se je potrebno, da se v zaposlenih skrivajo še neizčrpane rezerve za uspeh podjetja, zato bi morali biti vsi sistemi v podjetju usmerjeni k izkoriščanju znanja in stalnemu izboljševanju vseh zaposlenih.

Zaposlene plačajte pošteno, ravnajte pa z njimi vrhunsko.

Imejte jih radi

in jim pomagajte pri rasti – ali pa jih boste izgubili

zaradi drugega delodajalca, ki bo to počel.

10. LITERATURA

1. Allan, Jane: Kako razviti osebne veščine vodenja. Tangram. Ljubljana 1990.
2. Belak, Janko: Politika podjetja in strateški management. Mer Evrocenter. Maribor 2002.
3. Brajša, Pavao: Vodenje kot medosebni proces. DDU Univerzum. Ljubljana 1983.
4. Covey, Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Mladinska knjiga. Ljubljana 2000.
5. Dimovski V., Panger S., Žnidaršič J.: Sodobni management. Ljubljana 2003.
6. Kralj, Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Visoka poslovna šola za management. Koper 1999.
7. Levine, Stuart R. in Michael A.: Kako uspešno vodimo ljudi. Mladinska knjiga. Ljubljana 1995.
8. Lipičnik, B., Mežnar D.: Ravnanje z ljudmi pri delu. GV založba. Ljubljana 1998.
9. Mihelič, A.: Kako voditi in ravnati z ljudmi? Razlagov breg 2005.
Dostopno na: www.antonmihelic.com (dostop 5. 11. 2008).
10. Mihelič, A.: Organizacija, organiziranje, menedžment. Razlagov breg 2005.
Dostopno na: www.antonmihelic.com (dostop 5. 11. 2008).
11. Mihelič, A.: Vodenje in ravnanje z ljudmi, Maribor, Doba, 2006.
12. Možina, Stane: Vodenje podjetja. Gospodarski vestnik. Ljubljana 1990.
13. Možina, Stane, Jurij Bernik in Aleš Svetic: Osnove managementa. Visoka poslovna šola za podjetništvo. Piran 2004.
14. Možina, S.: Osnove vodenja. EF. Ljubljana 1994.
15. Možina, S.: Management: nova znanja za uspeh. Didakta. Radovljica 2002.
16. Rogelj, Marjana: Komunikacija in vodenje. Podjetniške delavnice. Impol d. d. 2003.
17. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik: Management. Gospodarski vestnik. Ljubljana 1993.

Elektronski viri:

- <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/>
- www.socius.si
- www.antonmihelic.com

11. PRILOGE

PRILOGA 1: SPREMNO PISMO K ANKETNEMU VPRAŠALNIKU

Spoštovani!

Moje ime je Herta Vetrih in zaključujem študij na Visoki poslovni šoli Maribor, smer poslovanje. V zaključni strokovni nalogi, ki jo opravljam pod mentorstvom mag. Antona Miheliča, obravnavam menedžerja v podjetju.

S to anketo želim ugotoviti, kakšna je vloga menedžerja v podjetju – je vodja, motivator ali karierist? Anketa je anonimna. Tako zbrani podatki in ugotovitve so del zaključne strokovne naloge in služijo zgolj temu namenu.

Ker je osrednji del moje zaključne naloge prav na ta način opravljena raziskava, je vaše sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika zame izrednega pomena. Za vaš trud in sodelovanje se vam zahvaljujem.

S spoštovanjem,

Herta Vetrih

PRILOGA 2: ANKETNI VPRAŠALNIK

MENEDŽER KOT VODJA

1. Ali si želite posnemati vodjo v vsaj eni stvari?
 - Da
 - Ne
 - Včasih

2. Kako bi ocenili odnos menedžerja vodje do zaposlenih?
 - Zelo slab
 - Slab
 - Niti-niti
 - Dober
 - Zelo dober

3. Ali vam menedžer vodja podaja informacije, znanja ki jih ima?
 - Da
 - Ne
 - Včasih

4. Ali pričakujete, da bo vodja najboljši na vseh področjih?
 - Da
 - Ne

5. Ali vodja od vas pričakuje, da boste najboljši na vseh področjih?
 - Da
 - Ne

6. Ali vas vodja pohvali za dobro opravljeno delo?
 - Da
 - Ne

7. Ali vas graja za slabše opravljeno delo, oziroma če ne dosegate zastavljenih rezultatov?

- Da
- Ne
- Včasih

8. Ali vas vodja motivira pri delu in ali se lahko na njega oprete v kriznih situacijah?

- Da
- Ne
- Delno

9. Ali vodja sprejema vse zaposlene enako?

- Da
- Ne

10. Vas vodja:

- usmerja pri delu
- nadzira pri delu
- motivira pri delu
- delegira delo
- avtoritativno vodi

1. Ali menite, da bi vas moral vodja menedžer motivirati pri delu?
 - Da
 - Ne

2. Ste motivirani?
 - Da
 - Ne

3. Kakšna oblika motivacija bi vas zadovoljila?
 - Denar
 - Prosto popoldne
 - Napredovanje
 - Pohvala
 - Strokovni razvoj
 - Druge oblike ugodnosti (npr. službeni avtomobil)

4. Ali vas sistem plač in nagrajevanje spodbuja k doseganju ciljev?
 - Da
 - Ne
 - Delno

5. Ali si želite več internega komuniciranja?
 - Da
 - Ne

6. Ste pohvaljeni?
 - Da
 - Ne
 - Prevečkrat
 - Premalokrat

7. Ste grajani?

- Da
- Ne
- Prevečkrat
- Premalokrat