

LJUDJE V TURIZMU

IZBRANA POGLAVJA IZ MANAGEMENTA
ČLOVEŠKIH VIROV V TURIZMU

Mitja Gorenak





Univerza v Mariboru

Fakulteta za turizem

LJUDJE V TURIZMU

**IZBRANA POGLAVJA IZ MANAGEMENTA
ČLOVEŠKIH VIROV V TURIZMU**

Avtor:
Mitja Gorenak

Avgust 2020

- Naslov** **Ljudje v turizmu**
Title *People in Tourism*
- Podnaslov** **Izbrana poglavja iz managementa človeških virov v turizmu**
Subtitle *Selected Chapters from Human Resources Management in Tourism*
- Avtor** Mitja Gorenak
Author (Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem)
- Recenzija** Jana Goriup
Review (Alma Mater Europea)
- Marko Ferjan
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede)
- Sonja Mlaker Kač
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko)
- Lektoriranje** Nina Krajnc
Language editing (Poslovne storitve, Nina Krajnc s.p.)
- Tehnična urednika** Jan Perša
Technical editors (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
- Mitja Gorenak
(Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem)
- Oblikovanje ovitka** Jan Perša
Cover designe (Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba)
- Grafika na ovitku** Razstava avtorja geralt iz Pixabay.com
Cover graphics
- Grafične priloge** Avtor
Graphic material
- Založnik** / *Published by*
Univerza v Mariboru
Univerzitetna založba
Slomškov trg 15,
2000 Maribor, Slovenija
<http://press.um.si>, zalozba@um.si
- Izdajatelj** / *Co-published by*
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za turizem
Cesta prvih borcev 36,
8250 Brežice, Slovenija
<http://ft.um.si>, ft@um.si
- Izdaja** Prva izdaja
Edition
- Vrsta publikacije** e-knjiga
Publication type
- Dostopno na** <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/491>
Available at

Izid Maribor, avgust 2020
Published



© **Univerza v Mariboru,**
Univerzitetna založba
/ University of Maribor,
University Press

Besedilo / Text
© Gorenak 2020

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav 4.0 Mednarodna. / *This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Univerzitetna knjižnica Maribor

005.96:338.48(0.034.2)

GORENAK, Mitja

Ljudje v turizmu [Elektronski vir] : izbrana poglavja iz managementa človeških virov v turizmu / avtor Mitja Gorenak. - 1. izd. - E-knjiga. - Maribor : Univerzitetna založba, 2020

Način dostopa (URL):

<https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/491>

ISBN 978-961-286-369-2 (PDF)

doi: [10.18690/978-961-286-369-2](https://doi.org/10.18690/978-961-286-369-2)

COBISS.SI-ID 25954307

ISBN 978-961-286-369-2

DOI <https://doi.org/10.18690/978-961-286-369-2>

Cena Brezplačni izvod
Price

Odgovorna oseba prof. dr. Zdravko Kacič,
založnika: rektor Univerze v Mariboru
For publisher

LJUDJE V TURIZMU

IZBRANA POGlavJA IZ MANAGEMENTA ČLOVEŠKIH VIROV V TURIZMU

MITJA GORENAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem, Brežice,
Slovenija. E-pošta: mitja.gorenak@um.si

Povzetek Management človeških virov je kompleksen preplet dejavnosti, ki jih morajo izvajati managerji, da lahko optimizirajo delovanje celotne organizacije. V kolikor gre za organizacijo v storitvenem sektorju, kamor prištevamo turizem, so zadeve še nekoliko bolj zapletene, saj je uspešnost odvisna od direktnega zadovoljstva uporabnika storitve. V knjigi se prepletajo poglavja, vezana na področje managementa, kot tudi bolj sociološko in psihološko obarvane tematike. Tako knjigo pričenjamo s poglavjem o vrednotah posameznika, iz katerih kasneje sledijo vrednote organizacije. Obe tematiki sta neločljivo povezani s preostalimi, saj predstavljata temelj delovanja posameznika in sleherne organizacije. Sledita poglavji o organizacijski kulturi in družbeni odgovornosti, ki izkazujeta tako imenovani »modus operandi« organizacije. Sledijo poglavja o kompetencah, vodenju in ocenjevanju delovne uspešnosti, ki govorijo o odnosu med posameznikom in organizacijo. Knjigo zaključujejo tri poglavja, vezana predvsem na trenutne operativne zahteve v organizaciji, in sicer poglavja o pripadnosti, motivaciji in medgeneracijskem managementu v organizaciji.

Gljučne besede:

Management,
človeški viri,
turizem,
vodenje,
kadri,
organizacija.

KAZALO

1. POGLAVJE: VREDNOTE	3
O VREDNOTAH.....	3
ZNAČILNOSTI IN SESTAVINE VREDNOT.....	5
KLASIFIKACIJA VREDNOT.....	8
MERJENJE VREDNOT.....	10
SKLEP.....	14
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK.....	14
VIRI POGLAVJA.....	20
2. POGLAVJE: ORGANIZACIJSKE VREDNOTE	23
O ORGANIZACIJSKIH VREDNOTAH NA SPLOŠNO.....	23
OPREDELJEVANJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT.....	24
DELOVANJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT.....	26
UJEMANJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT Z VREDNOTAMI POSAMEZNIKA.....	28
POMEN ORGANIZACIJSKIH VREDNOT ZA ORGANIZACIJO.....	30
ORGANIZACIJSKE VREDNOTE V TURIZMU.....	31
SKLEP.....	33
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK.....	34
VIRI POGLAVJA.....	35
3. POGLAVJE: ORGANIZACIJSKA KULTURA	39
KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA?.....	39
ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	42
ARTEFAKTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	43
VREDNOTE, PREPRIČANJA IN PRIČAKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	44
OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	45
ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	47
DELOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	48
SKLEP.....	50
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK.....	51
<i>ORGANIZACIJSKA KULTURA TERJA NAPOR VSEH^[31]</i>	51
VIRI POGLAVJA.....	53
4. POGLAVJE: DRUŽBENA ODGOVORNOST	55
KRATKA ZGODOVINA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	55
DEFINICIJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	58
MODEL DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	59
SPREMLJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	63
DRUŽBENA ODGOVORNOST V TURISTIČNEM SEKTORJU.....	64

SKLEP.....	65
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK ^[34]	66
VIRI POGLAVJA.....	69
5. POGLAVJE: KOMPETENCE	71
O KOMPETENCAH NA SPLOŠNO	71
KOMPETENCE POSAMEZNIKA	74
KOMPETENCE ORGANIZACIJ	77
NASTAJANJE IN OBLIKOVANJE KOMPETENC.....	80
KOMPETENCE V TURIZMU	81
SKLEP.....	82
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK	82
VIRI POGLAVJA	84
6. POGLAVJE: VODJE IN VODENJE	87
KDO JE VODJA?.....	87
OSEBNOSTNE LASTNOSTI VODJE	88
ZNAČILNOSTI USPEŠNIH VODIJ.....	93
KAJ JE VODENJE?	96
STILI VODENJA	97
SKLEP.....	99
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK	100
VIRI POGLAVJA	102
7. POGLAVJE: OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN	
NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	105
OPREDELITEV DELOVNE USPEŠNOSTI	105
KAKO OCENJEVATI DELOVNO USPEŠNOST?.....	106
POGOSTE METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ..	107
NAPAKE PRI OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI.....	110
NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH	111
SISTEMI NAGRAJEVANJA V ORGANIZACIJAH.....	112
SESTAVA TIPIČNE PLAČE V SLOVENSKEM OKOLJU.....	114
SKLEP.....	116
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK	117
VIRI POGLAVJA	121
8. POGLAVJE: PRIPADNOST ZAPOSLENIH.....	123
OPREDELITEV POJMA PRIPADNOST ZAPOSLENIH	123
TRI OBLIKE PRIPADNOSTI.....	124
KAKŠEN VPLIV NOSI PRIPADNOST ZAPOSLENIH?.....	127
PSIHOLOŠKA POGODBA.....	128
SKLEP.....	130
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK	131
VIRI POGLAVJA	133

9. POGLAVJE: MOTIVACIJA	137
KAJ JE MOTIVACIJA?	137
MOTIVACIJSKE TEORIJE	139
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V STORITVENI DEJAVNOSTI.....	148
SKLEP.....	150
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK	151
VIRI POGLAVJA	154
10. POGLAVJE: GENERACIJE V DELOVNEM OKOLJU	157
KAJ OPREDELJUJE GENERACIJE?.....	157
GENERACIJE MED NAMI.....	158
VREDNOTE GENERACIJ IN NJIHOVI PREDSTAVNIKI	165
GENERACIJE IN ODNOS DO DELA.....	166
SKLEP.....	169
DODATNO BRANJE V RAZMISLEK	170
VIRI POGLAVJA	175
RECENZIJE.....	177

PREDGOVOR

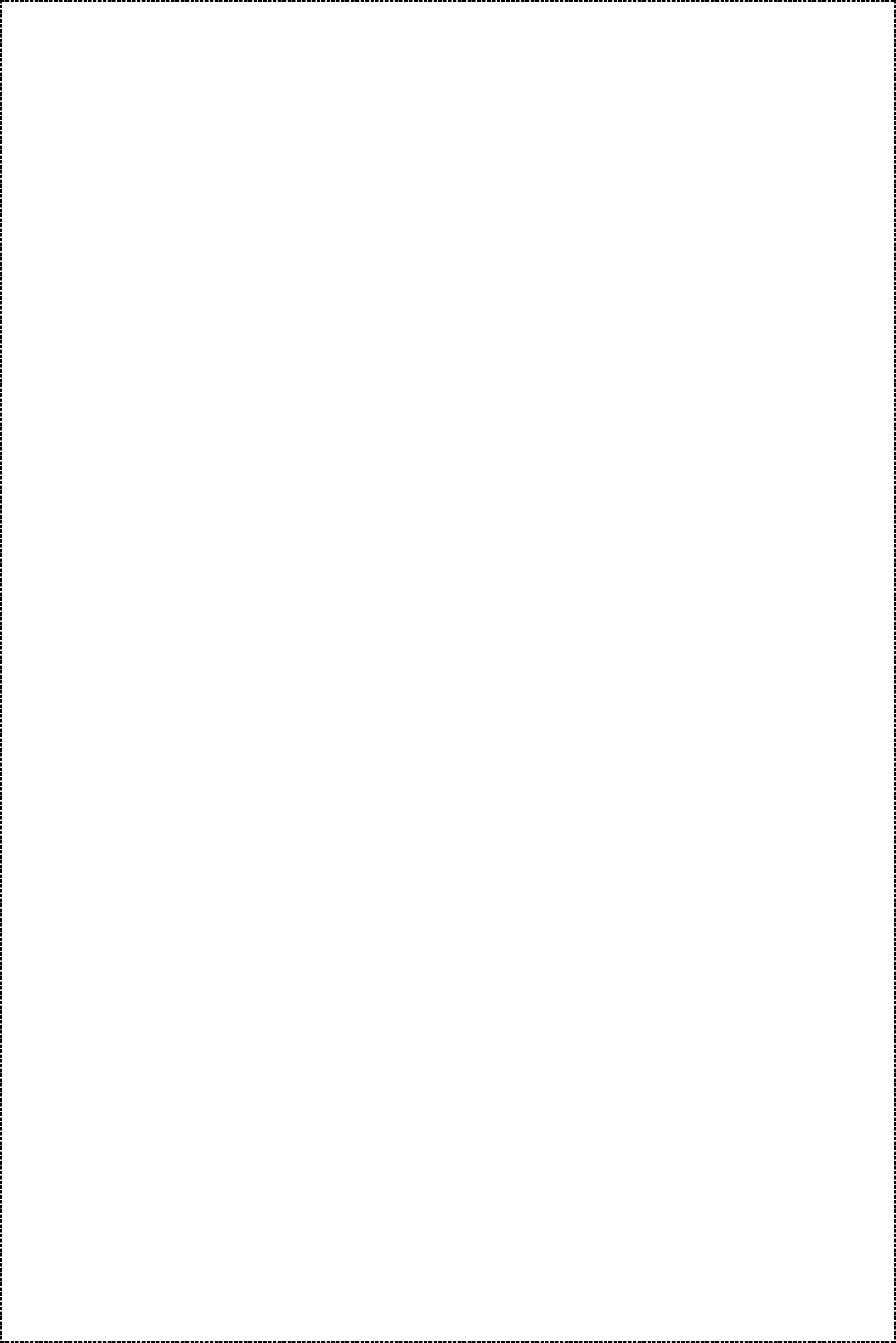
Knjigo Ljudje v turizmu: izbrana poglavja managementa človeških virov bi lahko označili kot še eno v vrsti knjig s področja managementa človeških virov. Natančnejši vpogled v vsebino pokaže, da gre za knjigo, ki povezuje področje managementa človeških virov in turizma, ki s svojimi specifikami in osredotočenjem na uporabnika zahteva izrazito drugačen pristop k managementu človeških virov kot številne druge dejavnosti.

V knjigi se prepletajo vsebine, vezane na management človeških virov, kot tudi vsebine, ki jih je širše mogoče označiti kot sociološke. Knjiga tako pokriva tematike, kot so: vrednote, organizacijske vrednote, kompetence, vodenje, nagrajevanje, pripadnost, motivacija ter na koncu še poglavje generaciji, ki povezuje vsebine številnih prejšnjih poglavij. Zaokroženost celote, ki jo knjiga predstavlja, bo v pomoč tako raziskovalcem različnih področij, ki jih knjiga pokriva, kot managerjem, ki bodo iskali odgovore na nekatera pogosta vprašanja, ki jih srečujejo pri svojem delu v turističnih organizacijah, ter seveda tudi študentom, ki bodo iskali poglobljeno znanje o tematikah, ki jih knjiga obsega.

Ideja o knjigi s to tematiko je zorela dlje časa, in sicer od tedaj, ko sem povsem na začetku svoje kariere v turizmu zaznaval pomanjkanje znanja in razumevanja področja managementa človeških virov predvsem v manjših organizacijah, pa vse do kasnejšega obdobja, v katerem sem pričel sistematično raziskovati to področje in prenašati znanje na mlajše generacije v okviru dela na Fakulteti za turizem, Univerze v Mariboru.

Skozi to knjigo želim predvsem vzpostaviti zavedanje, da je management človeških virov v turizmu zaradi njegove specifikke drugačen, zato terja poglobljeno raziskovanje in bolj intenzivno obravnavo v vseh organizacijah v turističnem sektorju.

dr. Mitja Gorenak



1. POGLAVJE: VREDNOTE

*»Vaša prepričanja postanejo vaše misli,
vaše misli postanejo vaše besede,
vaše besede postanejo vaša dejanja,
vaša dejanja postanejo vaše navade,
vaše navade postanejo vaše vrednote,
vaše vrednote postanejo vaša usoda.«*

— Mahatma Gandhi

OB KONCU POGLAVJA BOSTE ...

- ✓ *znali definirati, kaj so vrednote,*
- ✓ *razumeli povezavo med cilji in vrednotami,*
- ✓ *poznali klasifikacijo vrednot,*
- ✓ *poznali sestavine in pomen vrednot,*
- ✓ *poznali ključne koncepte merjenja vrednot,*
- ✓ *razumeli proces nastajanja in oblikovanja vrednot pri posamezniku,*
- ✓ *poznali nekatere pomembnejše elemente vrednot za turizem.*

O VREDNOTAH

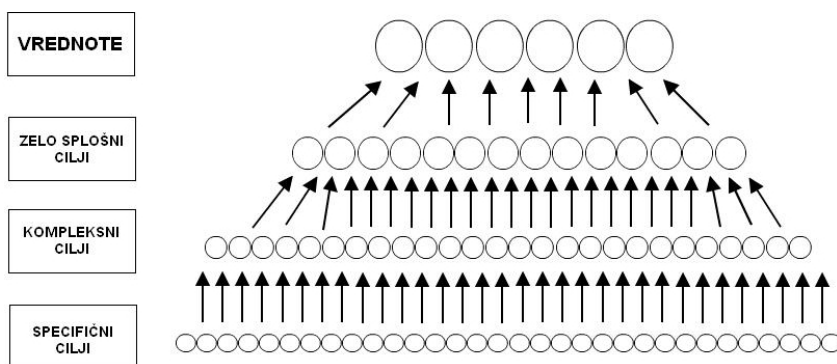
Ali je splav upravičen ali ne? Bi morala biti smrtna kazen dovoljena? Če ima človek rade nadzor, je to dobro ali slabo? Vse to so vprašanja, na katera posameznik odgovarja skladno s svojimi vrednotami oziroma drugače povedano odgovarja nanje z vrednotno opredelitvijo. Nekateri bodo splav zagovarjali z vso močjo v prepričanju, da je to samostojna odločitev ženske (ali para), spet drugi bodo z enako vnemo zagovarjali, da gre za umor sicer še nerojenega otroka. Povsem identično je s smrtno kaznijo; nekateri bodo zagovarjali stališče, da je to edini pravi odgovor; nekateri najhujše zločine, spet drugi bodo zagovarjali stališče, da nobena država ali družba nima pravice vzeti življenja.

Kaj torej so vrednote? Vrednote lahko opredelimo kot abstraktne, pogosto implicitne pojme, ki posamezniku pomagajo definirati cilje ali sredstva za doseganje ciljev, ki jih ima posameznik za želenel^[1]. Vrednote so pogosto videne tudi kot prepričanja, na podlagi katerih posameznik deluje s pomočjo svojih lastnih preferenc^[2]. Ko govorimo o vrednotah, torej govorimo o pojmi, ki opredeljujejo naše cilje, način doseganja teh ciljev pa je seveda vezan na socialno-prostorski kontekst, v katerem se nahajamo. Tako je mogoče tudi reči, da gre za vrste prepričanj, ki so centralno locirana v posameznikovem sistemu prepričanj in predstavljajo posameznikov odnos v povezavi s tem, kako bi se nekdo moral oziroma se ne bi smel obnašati^[3].

Nekako širše je skozi oči socialne psihologije mogoče za vrednote tudi reči, da so vrednote (a) prepričanja oziroma pojmovanja (b) o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, (c) ki presegajo specifične situacije, (d) usmerjajo izbiro ali ocenjevanje vedenja in dogodkov ter (e) so urejena glede na relativen pomen^[4], pa vendar je k temu vredno dodati, da želeni cilji niso vezani na trenutno situacijo, katerih pomembnost se spreminja glede na cilj in ki delujejo kot vodila v življenju človeka^[5]. Intenziteta pomembnosti cilja torej močno vpliva na posameznikove vrednote, vendar je ob tem pomembno vedeti, da vrednote ne odražajo trenutne motivacije za doseganje cilja, temveč dolgoročno naravnost za doseganje nekega cilja^[6]. Vrednote lahko tako predstavljajo motivacijski cilj najvišjega hierarhičnega reda.

Pri definiranju vrednot se pogosto pojavljajo tudi drugi podobni izrazi, ki opisujejo določene lastnosti vrednot, in tako srečamo tudi nekateri sorodne oziroma povezane pojme. Največkrat se dileme pojavljajo pri razlikovanju vrednot in naslednjih pojmov: prepričanje (*ang. belief*), stališče (*ang. attitude*) in mnenje (*ang. opinion*).

Res je, da so prav vsi ti pojmi povezani z vrednotami. Razliko med prepričanji in vrednotami lahko opredelimo^[7] tako, da se prepričanja vidijo v tem, kaj je mogoče, kaj obstaja, kaj se je zgodilo v zgodovini, kdo oseba je in kaj lahko stori. Na drugi strani pa se vrednote vidijo v želenem stanju, torej v tem, kaj je želeno, kaj je najboljše, kaj je priporočljivo in kaj bi se moralo narediti oziroma zgoditi. Povedano drugače, prepričanja opisujejo pretekla ali trenutna stanja, vrednote pa opisujejo želeni stanja v prihodnje. Pri tem lahko prepričanja razdelimo na vsaj dve skupini^[3]; v prvi najdemo opisna prepričanja (*ang. descriptive beliefs*), torej tista, ki preprosto ocenjujejo, ali je nekaj prav ali narobe. V drugi skupini prepričanj pa najdemo ocenjevalna prepričanja (*ang. evaluative beliefs*), s katerimi se ocenjuje, ali je nekaj dobro ali slabo.



Slika 1: Vrednote kot motivacijski cilj najvišjega hierarhičnega reda^[6].

Razlika med stališči in vrednotami je nekoliko enostavneje opredeliti, saj lahko rečemo, da so vrednote standard, katerega ne spreminjamo, medtem ko stališča niso standardna in se lahko zato spreminjajo glede na okoliščine^[8].

Stališča lahko dojemamo tudi kot skupek več prepričanj o določeni temi ali stvari oziroma situaciji, ki predstavlja način odzivanja posameznika. Nekatera prepričanja so ustvarjena na podlagi dejstev, druga na podlagi ocen, stališča pa predstavljajo prepleten pogled na učinke posameznih prepričanj glede določene situacije in želenega stanja, torej ali je nekaj prav ali ni, ali je nekaj zeleno ali ni^[3].

Zadnji izmed pojmov je mnenje, ki ga v primerjavi z vrednotami, s prepričanji in stališči lahko označimo preprosto kot zgolj verbalno izražanje posameznikovih vrednot, prepričanj ali stališč^[9]. Vsekakor gre za povezanost pojmov, ki jih je mogoče enostavno pomešati, a nikakor ne moremo reči, da so pojmi med seboj sinonimi, saj vseeno izražajo popolnoma drugačne odnose do nekega vprašanja.

ZNAČILNOSTI IN SESTAVINE VREDNOT

Vprašanje, kaj so značilnosti vrednot, podobno kot definicija le-teh prinaša številne različne odgovore. Na tem mestu se lahko ponovno navežemo na sorodne pojme, ki smo jih poprej opredelili, saj ravno razlike med njimi in vrednotami opredeljujejo značilnosti vrednot. Tako je tista najbolj široko sprejeta značilnost vrednot njihova relativna trajnost^[3], kljub temu pa ne moremo ravno reči, da so vrednote povsem trajne in se nikoli ne spreminjajo. Spremembe vrednot so možne, vendar gre v tem primeru za izredno počasen in dolgotrajen proces^[10].

Zakaj je temu tako? Izhajati moramo iz tega, kako vrednote nastanejo. Ob rojstvu za otroka pogosto rečemo, da je »*tabula rasa*«, nepopisan list papirja in glede koncepta vrednot to resnično drži. Vsak otrok ima svoje potrebe, kot nebolgljeno bitje zanj skrbijo njegovi starši, otrok pa jim sprva s svojim obnašanjem (smeh, jok, mimika obraza), kasneje pa s svojimi besedami sporoča, kakšne so njegove potrebe in v kolikšni meri so bile te potrebe zadovoljene ali pa nezadovoljene. Nikakor v tem obdobju ne moremo govoriti o vrednotah, prepričanjih, nekih zelenih končnih stanjih ali kaj podobnega, saj otrok v rani mladosti tega ni sposoben.

Skozi proces primarne socializacije, prva leta vzgoje doma in v vrtcu, še bolj intenzivno pa kasneje skozi proces izobraževanja, predvsem na osnovnošolski ravni, otrok oblikuje svoje vrednote. To ni proces, ki bi ga opravljala posameznik sam, niti ni proces, ki bi se odvijal na namenski zavedni ravni, temveč gre za proces, na katerega vpliva kopica dejavnikov, kot so socialno in ekonomsko okolje, v katerem posameznik odrašča, starši, stari starši, vrstniki, učitelji, prijatelji in še bi lahko naštevali. Skozi čas se torej oblikujejo vrednote posameznika, ki ga oblikujejo in se odražajo v njegovi osebnosti.

Obdobje razvoja vrednot ni enostavno opredeliti, bolj ali manj je vse skupaj povezano s tem, kako se vrednote v nekem obdobju zapišejo v posameznika. Sociolog Morris Massey^[11] je tako opredelil tri različna obdobja.

Obdobje do 7. leta starosti predstavlja tako imenovane vtisnjene vrednote. V tem obdobju otroci delujejo kot gobe, vpijajo svojo okolico in se poistovetijo s tem, kar vidijo in doživijo. Pomembno je razumeti, da otroci v tem obdobju nimajo notranjega občutka za to, kaj je prav in kaj ne. Tako slepo verjamejo temu, kar vidijo in doživijo, predvsem s strani staršev, in to je kasneje lahko pomemben vzrok težav. V tem obdobju lahko recimo otrok popolnoma neprimerno ravnanje z domačo živaljo (mučenje živali) dojema kot normalno, saj v tem starostnem obdobju nima občutka, kaj je prav in kaj ne, kaj je dobro in kaj ne. Sledi obdobje od nekje 8. do 13. leta starosti, ki je obdobje tako imenovanih modeliranih vrednot. Gre za obdobje, ko otroci povzemajo vrednote svojih idolov; to so lahko ali osebe iz njihove bližine ali znane osebnosti iz sveta slavnih. V tem obdobju skušajo otroci imitirati svoje idole skozi način oblačenja, frizuro, tudi obnašanje. Še vedno je to obdobje, ko notranji filter posameznika o tem, kaj je dobro in kaj ne, kaj je prav in kaj ne, ni povsem izostren in predvsem lahko otroci svoje idole kujejo zvezde. V kolikor kasneje ugotovijo, da te zvezde niso to, v kar so jih kovali, lahko sledi veliko razočaranje. Zadnje, tretje obdobje obsega čas med 13. in 21. letom, in sicer gre za obdobje vrednot

socializacije. To je obdobje, ko so mladostniki pod velikim vplivom svojih vrstnikov. Intenzivno se sicer razvijajo kot posamezniki, a je razvoj neločljivo povezan tako s preteklim razvojem vrednot kot z vlogo vrstnikov v tem obdobju. Mladi v tem obdobju zelo pogosto kopirajo svoje vrstnike, in čeprav jim njihov notranji filter govori, da nekaj morebiti ni prav ali ni dobro, bodo to vseeno naredili, ker to počno tudi ostali. Klasičen primer je denimo prekomerno pitje alkohola ali kajenje^[11].

Na tem mestu velja dodati, da se tudi v kasnejšem obdobju vrednote še razvijajo. Čeprav gre za osebne vrednote, so le-te povezane s poklicem, za katerega se posameznik odloči, torej so to, lahko rečemo, poslovne vrednote.

Če bi posamezniku zastavili nalogo, naj zapiše svoje osebne vrednote, bi skoraj zagotovo dobili celo kopico različnih zapisov. Nekateri bi jih našteali le peščico, spet drugi bi oblikovali skorajda neskončno dolge sezname. Če bi v naslednjem koraku posameznike pozvali, da naj oblikujejo seznam omejenega števila vrednot, denimo pet najpomembnejših vrednot, lahko pričakujemo, da bi bil seznam relativno podoben med posamezniki, saj je se tukaj pojavi še ena značilnost vrednot, in sicer njihova relativna podobnost med posamezniki^[8], predvsem kadar govorimo o posameznikih iz podobnega socialno-kulturnega okolja. Majhno število vrednot posameznika, ki se pogosto omenja kot ena izmed značilnosti vrednot^[8], je posledica tega, da vrednote pogosto povezujemo v vrednotne sisteme, torej nekakšne skupke vrednot, vezanih na določeno vprašanje.

V povezavi s sestavinami vrednot lahko le-te razdelimo glede na tri različne komponente^[8]. Vrednote tako sestavljajo kognitivna, emocionalna in vedenjska komponenta. Pri tem posamezno komponento predstavlja sledeče:

- Kognitivno komponento predstavlja koncept želenega. Reči, da ima posameznik vrednoto, pomeni kognitivno gledano to, da posameznik ve, kateri je pravi način obnašanja oziroma katera je prava pot k želenemu cilju.
- Emocionalno komponento predstavlja dejstvo, da se do vsake vrednote opredeljujemo s čustvi, smo strastni zagovorniki ali oporečniki nečesa.
- Vedenjsko komponento pa predstavlja dejstvo, da je vrednota pravzaprav tista spremenljivka, ki sproži neko dejanje.

KLASIFIKACIJA VREDNOT

Taksonomija vrednot oziroma njihova klasifikacija je proces, opravljen na podlagi empiričnega raziskovanja. Glede na to, da gre za kompleksna raziskovanja, ki pogosto vključujejo longitudinalne študije na velikih vzorcih, tovrstna raziskovanja niso ravno zelo pogosta, kljub vsemu pa sta se na področju klasifikacije vrednot uveljavila dva pomembnejša koncepta.

Primarna prepoznana klasifikacija deli vrednote v dve skupini^[8], v prvo skupino so tako umeščene instrumentalne vrednote, to so vrednote, vezane na način dela, in v drugo skupino končne vrednote, torej vrednote, vezane na končno stanje. Znotraj vsake izmed dveh osnovnih vrst vrednot (instrumentalne in končne) najdemo še po dve podvrsti. Podvrsti končnih vrednot sta osebne končne vrednote in družbene končne vrednote. Ta razdelitev je vezana na pomen vrednote, ali je pomembna za posameznika (odrešitev, mir) ali za družbo (svetovni mir, bratovščina). Podvrsti instrumentalnih vrednot pa sta moralne vrednote in kompetenčne vrednote. Ta razdelitev je vezana na posameznikova občutja. Tako so moralne vrednote vezane na samopodobo (občutek krivde), medtem ko so kompetenčne vrednote vezane na samo aktualizacijo (logično sklepanje). Tako ene kot druge lahko pridejo v konflikt same s seboj ali med skupinama. Tako je primer konflikta dveh moralnih vrednot ljubeče obnašanje in iskreno obnašanje, primer konflikta dveh kompetenčnih vrednot domišljjsko in logično razmišljanje, primer konflikta med moralnimi in kompetenčnimi vrednotami pa je vprašanja o razmerju in utemeljena kritika. Na tej točki pridemo še do vprašanja o razmerju med številom končnih vrednot in instrumentalnih vrednot, pri čemer lahko pride do obsežnega razkoraka v številu posameznih vrednot^[8]. Razmerje je lahko do 1 proti 7, torej instrumentalnih vrednot ima lahko posameznik tudi do 7-krat toliko kolikor ima končnih. Primarno prepoznana klasifikacija vrednot opredeljuje 18 končnih in 18 instrumentalnih vrednot^[8]. Pregled prikazujemo v Tabeli 1.

Tabela 1: Pregled vrednot^[8].

KONČNE VREDNOTE	INSTRUMENTALNE VREDNOTE
Udobno življenje (napredno življenje)	Ambicioznost (trdo delo, prizadevanje)
Zanimivo življenje (stimulativno, aktivno življenje)	Široko miselnost (odprtih misli)
Občutek uspeha (trajni doprinos)	Sposobnost (kompetentnost, učinkovitost)
Svetovni mir (svet brez vojn in konfliktov)	Vedrost (veselje)
Svet lepote (lepa narava, umetnost)	Čistost (urejenost)
Enakopravnost (enake možnosti za vse)	Pogum (vera v svoja prepričanja)
Družinska varnost (skrb za ljubljene)	Odpustljivost (sprejemanje napak)
Svoboda (neodvisnost, svobodna izbira)	Ustrežljivost (pomoč drugim)
Sreča (pozitivna vsebina)	Poštenost (odkritost)
Notranja harmonija (notranji mir)	Domiselnost (kreativnost)
Zrela ljubezen (spolna in duhovna intimnost)	Neodvisnost (samozadostnost)
Nacionalna varnost (varnost pred napadi)	Izobraženost (inteligentnost)
Užitek (ležerno življenje)	Logičnost (racionalnost)
Odrešitev (večno življenje)	Ljubeznivost (čustvenost)
Samospoštovanje (samozaupanje)	Ubojljivost (spoštovanje)
Družbena prepoznavnost (spoštovanje, občudovanje)	Vljudnost (lepe manire)
Pravo prijateljstvo (iskreno tovarištvo)	Odgovornost (zanesljivost)
Modrost (odraslo razumevanje življenja)	Samokontrola (samodisciplina)

Sekundarna uveljavljena klasifikacija vrednot je pravzaprav evolucija primarne klasifikacije vrednot^[12,13], kjer gre za nadgradnjo obstoječe klasifikacije s poudarkom na razlagi pomena posamezne vrednote v vrednostnem sistemu posameznika. Sekundarno klasifikacijo vrednot predstavljamo v Tabeli 2.

Tabela 2: Pregled sekundarne klasifikacije vrednot¹³⁾.

TIP	DEFINICIJA	VREDNOTA
Samo usmerjanje	Neodvisno mišljenje in reagiranje (izbira, ustvarjanje, raziskovanje)	Ustvarjalnost, neodvisnost, svoboda, zvedavost, izbira lastnih ciljev
Spodbuda	Navdušenje, inovacija, izzivi v življenju	Drzna, razenoliko, vznemirljivo življenje
Hedonizem	Užitek, čutno zadovoljstvo s svojim življenjem	Uživanje življenja
Dosežki	Oseben uspeh, prikazan skozi svoje kompetence skladno z družbenim statusom posameznika	Uspešnost, sposobnost, ambicioznost, vplivnost
Moč	Socialni status, prestiž, nadzor nad ljudmi in sredstvi	Družbena moč, avtoriteta, bogastvo
Varnost	Sigurnost, harmonija in stabilnost družbe, zveza s partnerjem	Družinska varnost, državna varnost, družbeni mir, čistoča, recipročnost uslug
Skladnost	Zadrževanje dejanj, ki bi škodovali drugim ali prekršili družbena pričakovanja ali norme	Samodisciplina, ubogljivost, vljudnost, spoštovanje staršev in starejših
Tradicija	Spoštovanje, obveza in sprejemanje običajev in navad, ki so značilne za določeno področje	Sprejemanje navad posameznika, spoštljivo, predano, sprejemljivo
Dobrota	Ohranjanje in vzpodbujanje dobrobiti ljudi, s katerimi je posameznik v stiku	Odgovornost, lojalnost, odpustljivost, poštenost, ustrežljivost
Univerzalizem	Razumevanje, hvaležnost, spoštovanje in varovanje dobrobiti ljudi in okolja	Široko miselnost, modrost, socialna pravičnost, enakopravnost, svetovni mir, sožitje z naravo, varovanje okolja

MERJENJE VREDNOT

Če vemo, da je merjenje vrednot kompleksno, dolgotrajno in pogosto subjektivno opravljeno raziskovalno delo, ne preseneča dejstvo, da je relativno malo metod in merskih instrumentov, ki so bili razviti na tem področju, še manj pa jih je v pogosti rabi.

Med najbolj pogosto uporabljenimi metodami za merjenje vrednot se pojavi Rokeacheva raziskava vrednot – Rokeach Value Survey^[8]. Omenjena metoda se najpogosteje uporablja v psihologiji, vendar moramo jasno povedati, da je njena uporaba poznana tudi v sociologiji in v širšem področju raziskovanja v managementu. Rokeacheva raziskava vrednot^[8] je sestavljena iz osemnajstih instrumentalnih in osemnajstih končnih vrednot, pri čemer predstavlja instrumentalni del način doseganja končnega stanja, ki je predstavljen v končnih vrednotah. Ko govorimo o končnih vrednotah, torej opisujemo želena končna stanja, cilje, ki si jih posameznik zastavi v času svojega življenja^[14]. Instrumentalne vrednote na drugi strani predstavljajo načine delovanja, ki bodo posamezniku pomagali doseči želena končna stanja^[14]. Primeri nekaterih končnih vrednot so lahko: napredek, svoboda, zdravje, dobrobit in družbena prepoznavnost, primeri nekaterih instrumentalnih vrednot pa so lahko: ambicioznost, disciplina, prijaznost, osredotočenost k ciljem in avtonomnost posameznika^[14].

Kljub temu, da je samo izpolnjevanje anketnih vprašalnikov v Rokeachevi raziskavi vrednot relativno preprosto, saj anketiranci zgolj sestavijo vsak stolpec vrednot glede na pomen le-teh za njih same, pa je pomembno vedeti, da se Rokeacheva raziskava vrednot bolj kot ostale raziskave osredotoča na filozofsko razumevanje vrednot, zato je potrebno opozoriti, da je bolj primerna za raziskovanje vrednot visoko izobraženih posameznikov ter je zaradi sistema raziskovanja in kompleksnosti skorajda povsem neuporabna za raziskovanje vrednot posameznikov pri skupinah z nižjo izobrazbeno strukturo.

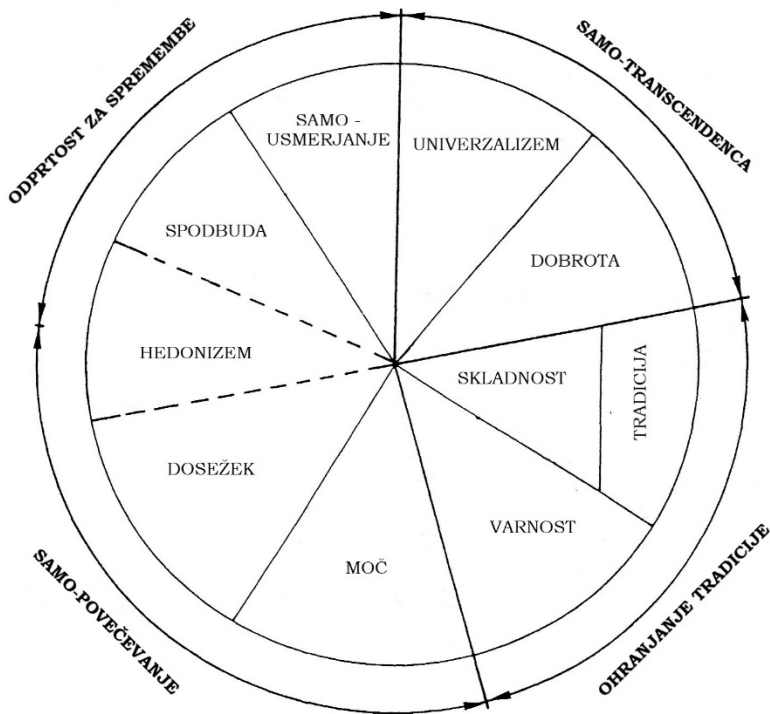
Različna raziskovanja vrednot s pomočjo Rokeacheve raziskave vrednot prinašajo podobne rezultate za posameznike, ki pripadajo podobnim skupinam^[15,16]. Tako lahko ob uporabi tega raziskovalnega instrumenta upravičeno pričakujemo, da bodo managerji imeli med seboj zelo podobne vrednote, prav tako študentje ali pa na primer komercialisti.

Pogosto uporabljena je tudi Schwartzeva raziskava vrednot – Schwartz Value Survey^[4], ki za svojo osnovo sicer uporablja Rokeachevo raziskavo vrednot, vendar vrednote ne deli na dve skupini tako imenovanih instrumentalnih in končnih vrednot, temveč vrednote opredeljuje na podlagi desetih različnih motivacijsko ločenih tipov vrednot in prav to predstavlja glavno razliko, saj se odmika od instrumentalnih in končnih vrednot preko motivacijskega pogleda. Schwartzeva raziskava vrednot v prvem koraku opredeljuje tri univerzalne skupine potreb: izpolnjene fiziološke potrebe, usklajene socialne potrebe in učinkovito

delovanje v družbi^[4]. Iz omenjenih treh univerzalnih skupin potreb se pojavi deset motivacijsko ločenih tipov vrednot. Vsaka vrednota določa primarni cilj ter instrumentalno in končno vrednoto, ki jo predstavlja. Razrez desetih motivacijsko ločenih tipov vrednot smo predstavili že pri klasifikaciji vrednot.

Vprašalnik v Schwartzovi raziskavi vrednot je sestavljen iz dveh delov; v prvem delu je pred anketirance postavljenih 30 zaželenih končnih stanj v samostalniški obliki, v drugem delu pa se anketiranci soočijo z načini doseganja zelenega končnega stanja, kjer vsak način predpostavlja eno izmed končnih stanj, opredeljenih v prvem delu. Anketiranci odgovarjajo na 9-stopenjski lestvici, kjer vrednost 7 predstavlja najvišjo pomembnost, 6 visoko pomembnost, 5 srednjo pomembnost, 4 zmerno pomembnost, 3 pomembnost, 2 majhno pomembnost, 1 minimalno pomembnost, 0 nepomembnost in -1 nasprotovanje posamezni vrednoti. Lestvica je namensko nesimetrična, pri čemer je pozitivni del lestvice občutno bolj raztegnjen, da lahko anketiranci jasneje izražajo svoja stališča do posameznih vrednot^[17].

Zaradi kompleksnosti desetih vrednot se te nadalje združujejo v štiri vrednotne dimenzije^[13]. V dimenzijo ohranjanje tradicionalnosti se vključujejo vrednota varnost, vrednota skladnost in vrednota tradicija; v dimenzijo samo-transcendence se vključujeta vrednoti univerzalizem in dobrota; v dimenzijo odprtost za spremembe se vključujejo vrednote samo-usmerjanje, spodbuda in hedonizem, ki pa se hkrati vključuje tudi v dimenzijo samopovečanje skupaj z vrednotama dosežki in moč^[13].



Slika 2: Štiri vrednotne dimenzije
(prilagojeno po: Schwartz in Sagie^[13]).

Kot zadnjo izmed metod merjenja vrednot omenjamo vprašalnik osebnih vrednot – Personal Value Questionnaire^[18]. Ta model merjenja je sestavljen iz dveh glavnih skupin vrednot; vrednote prepričanja (gre za stanje dejanja) in vrednote šibkega pomena (gre za vrednote, ki imajo manjši ali skoraj ničn pomen). Vrednote prepričanja nadalje delimo na operativne vrednote (gre za vrednote, ki se skoraj zagotovo spreminjajo v stanje dejanja), vrednote namena (gre za vrednote, ki jih posameznik smatra za pomembne, a imajo le zmerno verjetnost, da bi se spremenile v stanje dejanja) in privzete vrednote (gre za vrednote, ki imajo vpliv, a skoraj nikoli ne preidejo v dejanja)^[18].

Ključna specifična vprašalnika osebnih vrednot je zagotovo v njegovi rabi, saj se le-ta zasnovan za uporabo predvsem za raziskovanje na področju vrednot managerjev^[18]. Iz tega izhaja tudi razdelitev 66 individualnih konceptov v pet skupin: cilji poslovnega sistema, osebni cilji, skupine ljudi, ideje, vezane na kadre, in razni splošni cilji.

Med tremi predstavljenimi metodami ima vsaka izmed njih tako prednosti kot slabosti. Za Rokeachevo raziskavo vrednot lahko trdimo, da je široko sprejeta, vendar jo omejuje kompleksnost, za Schwartzovo raziskavo vrednot lahko trdimo, da predstavlja nekoliko modernejšo alternativo ostalima, vendar vključuje motivacijsko komponento, ki je specifična za to metodo, Englandov vprašalnik osebnih vrednot pa je vsekakor zanimiv zaradi možnosti raziskovanja usmerjenosti vrednot, medtem ko je njegova omejitev usmerjenost oziroma prirejenost zgolj za raziskave v managementu.

SKLEP

Zakaj je pomembno razumeti vrednote posameznika? S pomočjo razumevanja vrednot, njihovega nastanka, opredelitve in pomena za posameznika lahko lažje razumemo prepričanja, stališča in mnenja posameznikov, s katerimi se znajdemo v interakciji. Lahko bi celo trdili, da nam poznavanje vrednot posameznika pomaga pri razumevanju posameznika kot celote.

Enostavno lahko tako sprejmemo definicijo vrednot, ki pravi, da gre za določena trajna prepričanja o določenem načinu dela in določenih končnih stanjih, ki so tako družbeno kot osebno zaželeni^[8]. To verjetno ostaja ena najpogosteje privzetih definicij na tem področju. Vsekakor je k temu dodati verjetno najbolj značilno lastnost vrednot, in sicer njihovo relativno trajnost in stabilnost skozi celotno življenje posameznika.

S tem preidemo do nekakšne končne opredelitve, saj vrednote vidimo sicer abstraktna, a relativno trajna prepričanja o tem, kaj je cenjeno, kaj je zaželeno in kaj je naš cilj. Vrednote se sicer skozi daljše časovno obdobje relativno malo spreminjajo, vsekakor pa so različne vrednote v različnem časovnem obdobju življenja izražene z različno intenziteto. Glede vpliva vrednot lahko rečemo, da same vrednote vplivajo na dejanja posameznika, saj sprožajo posameznikove reakcije glede na okoliščine, v katerih se je le-ta znašel^[19].

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

vrednôta -e ž (ó) čemur priznava kdo veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost: doživljati, ohranjati, priznavati vrednote; družbene, osebne vrednote; estetske, moralne vrednote; ljubezen, resnica, svoboda in druge vrednote^[20].

OSEBNE VREDNOTE V ŽIVLJENJU IMAJO MOČ^[21]

Osebnе vrednote določajo, kdo in kakšni smo. V svetu se danes velikokrat zdi, kot da gre lahko v trenutku vse skupaj hitro navzdol. Prevečkrat prevladajo narobe, nadzor, zavrnitev, kratkoročne koristi, ne prevzemanje odgovornosti in podobno. Negativen vpliv, ki se dostikrat pojavi v svetu, prevečkrat žali dostojne osebnе vrednote ljudi. Morda so globalni problemi, s katerimi se sooča svet, tako velike razsežnosti, da smo večina od nas prevečkrat preobremenjeni z njimi. Zavedamo se, da bi morali nekaj narediti, toda kaj? Kot da bi plavali na površju razburkanega morja sodobnega življenja in se trudimo ostati pri življenju, da tudi če bi vedeli, kaj narediti, ne vemo, kako bi našli čas, da to dejansko storimo. Medtem pa smo pozabili na lastne osebnе vrednote, ki so bistvo, če želimo pozitivne rezultate v življenju. Zato je potrebna visoka samomotivacija za premik.

Kako vnesti v življenje usklajene osebnе vrednote?

Začnite z malim, eno stvar za drugo. Tudi dojenček ne bi shodil, če ne bi poskusil narediti prvega koraka in se trudil na vse moči, da temu sledijo še drugi. S takim pristopom bomo morda na koncu rešili tudi svetovne probleme. Prepoznavte svoje vrednote, tiste stvari, za katere mislite, da so najbolj pomembne v vašem življenju. Cilj je, da naredite prvi korak in da shodite. Kot majhen otrok, ki zraste v velikega človeka. Seveda je pogosto lažje samo bivati, ko smo si enkrat načrtali pot, ampak vztrajnost vašega življenja bo povrnila sadove. Bistvo je v naslednjič in v ponavljanju. Najbrž samo vi ne boste spremenili sveta na bolje, vendar pa boste morda svoj pozitiven vpliv prenesli na ljudi okoli sebe. Imate možnost, da delite svoje lastne vrednote, ne le da govorite o njih, ampak jih tudi živite. S tem boste spremenili svoj odnos s svetom. Prepogosto so ljudje globoko nesrečni in pogosto niti ne vedo zakaj. Nič ne moremo storiti za druge, zato je najbolje, da samo poskrbite zase in poskusite to storiti najboljše, kot lahko.

Bodite zadovoljni s tem prostorom v vašem življenju, ki ga imate. Ključ za uspešno življenje je usklajenost glave, srca in namenov. Živite svoje vrednote, ne glede na to, kakšne vrednosti so. Naj bo naša družba napolnena s ljudmi, katerih življenja so jasno izražena vrednote, ki jih zagovarjajo. Preprosto zato, ker je potrebno obrniti abstraktnе vrednote v konkretna dejanja. Na dolgi rok je morda to točno tisto, kar je potrebno za začetek rešitve velikih težav sveta. Ljudje, ki čutijo z vrednotami, ki jih izberejo za življenje in ga resnično vodijo.

Katere so vaše vrednote? Jih prepoznate?

Ljubezan, družina, uspeh, prijateljstvo, inteligenca, spoštovanje, prijaznost, sočutje, dosežki, bogastvo, ...

Vrednosti vrednot vsakogar izmed nas so lahko različne. Vendar vam te vrednosti pomagajo najti svoj namen, pomagajo reagirati v težkih situacijah, pomagajo sprejemati odločitve, pomagajo vam pospraviti nered v vašem življenju, pomagajo vam izbrati pravo pot, pomagajo vam razviti občutek jaza, pomagajo vam povečati vaše zaupanje, pomagajo vam do splošne ravni sreče, ...

Prihodnost je lahko optimistična, če si to dovolimo in se za to borimo.

TEST OPREDELJEVANJA LASTNIH VREDNOT (prilagojeno po: Mindtools^[22])

Ko opredelimo lastne vrednote, bomo odkrili, kaj nam je resnično pomembno. Dober prvi korak pri opredeljevanju lastnih vrednot je najprej pogled nazaj na svoje življenje. Na podlagi tega identificiramo, kdaj smo se resnično dobro počutili, kdaj smo bili prepričani v neko izbiro, ki smo jo naredili. Nadaljevati je potrebno z opredeljevanjem teh trenutkov, ko smo bili srečni ali smo se resnično dobro počutili. Šele takrat bomo lahko naredili listo vrednot, iz katere bomo kasneje določili nam resnično pomembne vrednote. Seveda lepo počasi, pripravite si nekaj listov papirja, pisalo in začnimo!

Korak 1: Določite, kdaj ste bili resnično srečni.

Ta korak naj vsebuje trenutke sreče, ki ste jih doživljali tako v svojem zasebnem kot poslovnem življenju. S tem boste dosegli ravnovesje vplivov zasebnega in poslovnega življenja. Za več primerov teh trenutkov, ki ste jih zagotovo našli, zapišite na list papirja odgovore na naslednja vprašanja:

- *Kaj ste počeli?*
- *Ali je kdo skupaj z vami, ko ste to počeli? Kdo?*
- *Kateri so bili dejavniki, ki so prispevali k temu, da ste se počutili srečne*

Korak 2: Določite, kdaj ste občutili ponos.

Ponovno je potrebno paziti, da vključite trenutke, ko ste se počutili ponosne tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Zapišite odgovore na naslednja vprašanja:

- *Na kaj ste bili ponosni?*
- *Ali je kdo delil vaše občutke ponosa z vami? Kdo?*
- *Kateri so bili dejavniki, ki so prispevali k temu, da ste se počutili ponosno?*

Korak 3: Določite, kdaj ste občutili zadovoljstvo in izpopolnjenost.

Tudi tokrat pazite, da vključite trenutke, ko ste se počutili zadovoljne in izpopolnjene tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Zapišite odgovore na naslednja vprašanja:

- *Katera potreba je bila zadovoljena?*
- *Kako ste se počutili ob zadovoljitvi te potrebe?*
- *Je zadovoljevanje te potrebe prineslo vašemu življenju dodaten pomen?*
- *Kateri so bili dejavniki, ki so prispevali k temu, da ste občutili zadovoljstvo ali izpopolnjenost?*

Korak 4: Zapišite vaše vrednote na podlagi vaših izkušenj sreče, ponosa, zadovoljstva in izpopolnitve.

Večina bo imela ravno v tem koraku največ težav. Pomagate si lahko s tem, da si zapišete odgovore, zakaj je bila posamezna izkušnja resnično pomembna in vredna, da ste si jo zapomnili.

V pomoč naj vam bo spodnja lista nekaterih bolj običajnih osebnih vrednot. Cilj, ki ga zasledujete, je, da opredelite približno ducat (12) osebnih vrednot, ki so vam resnično pomembne. Na listi boste seveda našli vrednote, ki so medsebojno podobne; na primer človekoljubje in dobrotà imata podobno izhodišče. V tem primeru izberite tisto, ki je vam najbližje.

Tabela 3: Osebnostne vrednote

altruizem	notranje ravnovesje	sodelovanje
ambicioznost	občutljivost	spontanost
avanturizem	odgovornost	sreča
čast	odličnost	stabilnost
človekoljubje	odločnost	strokovnost
demokratičnost	opreznost	struktura
dinamičnost	osredotočenost	svetost
disciplina	perfekcionizem	svoboda
diskretnost	plodnost	temeljnost
dobrota	pobožnost	timsko delo
dosežek	podpora	toleranca
družinsko življenje	pomoč družbi	tradicionalizem
drznost	ponižnost	trdnost
eleganca	popolnost	trdo delo
empatija	poštenost	učinkovitost
enakost	pozitivnost	umirjenost
gospodarnost	praktičnost	usklajenost
hitrost	pravilnost	usoda
hvaležnost	pravočasnost	uspeh
intelektualni status	preprostost	ustvarjalnost
inteligenca	preudarnost	užitek
intuicija	pripadnost	varnost
izzivalnost	pripravljenost	vedrina
iznajdljivost	prispevek	vljudnost
izraznost	radovednost	vodstvo
kakovost	rast	zabava
konkurenčnost	ravnovesje	zadovoljstvo
ljubezen	raziskovanje	zamišljenost
moč	raznolikost	zanesljivost
mojstrstvo	resnica	zapuščina
nadzor	samokontrola	zaupanje
natančnost	samozaupanje	zaveza
navdušenje	skrbnost	zdrav življenjski slog
neodvisnost	skupnost	zdravje
nesebičnost	sočutje	zvestoba

Korak 5: Razporedite izbrane vrednote po pomembnosti.

Tudi v tem koraku se bo marsikdo znašel v dilemi, kako razporediti vrednote po pomembnosti. Ta korak zahteva poglobitev v samega sebe, saj se vam bo sprva vsekakor vse zdelo izredno pomembno, a določiti morate, kaj je najpomembnejše za vas. Nekaj nasvetov v pomoč:

- Zapišite vrednote v naključnem zaporedju.
- Primerjajte vrednote v parih. Pri tem si postavljajte vedno isto vprašanje: če bi lahko zadovoljil le eno izmed teh dveh, katera bi to bila?
- Ponavljajte primerjave med pari toliko časa, da boste oblikovali listo vrednot, s katero boste zadovoljni.

Nasvet: Če vam ta korak povzroča preglavice, lahko vrednote tudi ocenite po pomenu. Izberite ocene od 1 do 5 ali od 1 do 10 in si pomagajte s številkami. Vsekakor je vredno ta korak temeljito premisliti.

Korak 6: Ponovno potrdite izbor svojih osebnih vrednot.

Vsak izmed nas ima različno število osebnih vrednot, ki jih dojema kot ključne osebne vrednote. Realno bi se ta številka morala gibati med 3 in 5 osebnih vrednot, za katere smo res prepričani, da so naše ključne osebne vrednote. V tem koraku preglejte vrednote iz začetka vašega seznama, ki ste ga oblikovali, in si zanje zastavite naslednja vprašanja:

- *Ali se ob teh vrednotah počutim dobro?*
- *Ali sem ponosen na svoje prve tri ključne vrednote?*
- *Ali bi se počutil lagodno ob tem, da bi svoje vrednote predstavil nekomu, ki ga spoštujem in občudujem?*
- *Ali te vrednote predstavljajo nekaj, kar bom zagovarjal ne glede na to, ali je moja odločitev priljubljena ali ne, ali pa če me bo zagovarjanje teh vrednot umestilo v manjšino?*

Glede na vaše odgovore je pričakovati, da ste sedaj oblikovali listo svojih ključnih vrednot. Vrednote predstavljajo vašo integriteto, tisto, kar vi menite, da je prav. Včasih je sprejemanje odločitev na podlagi naših vrednostnih prepričanj težko, a je kljub vsemu lažje sprejeti odločitev, za katero vi menite, da je pravilna.

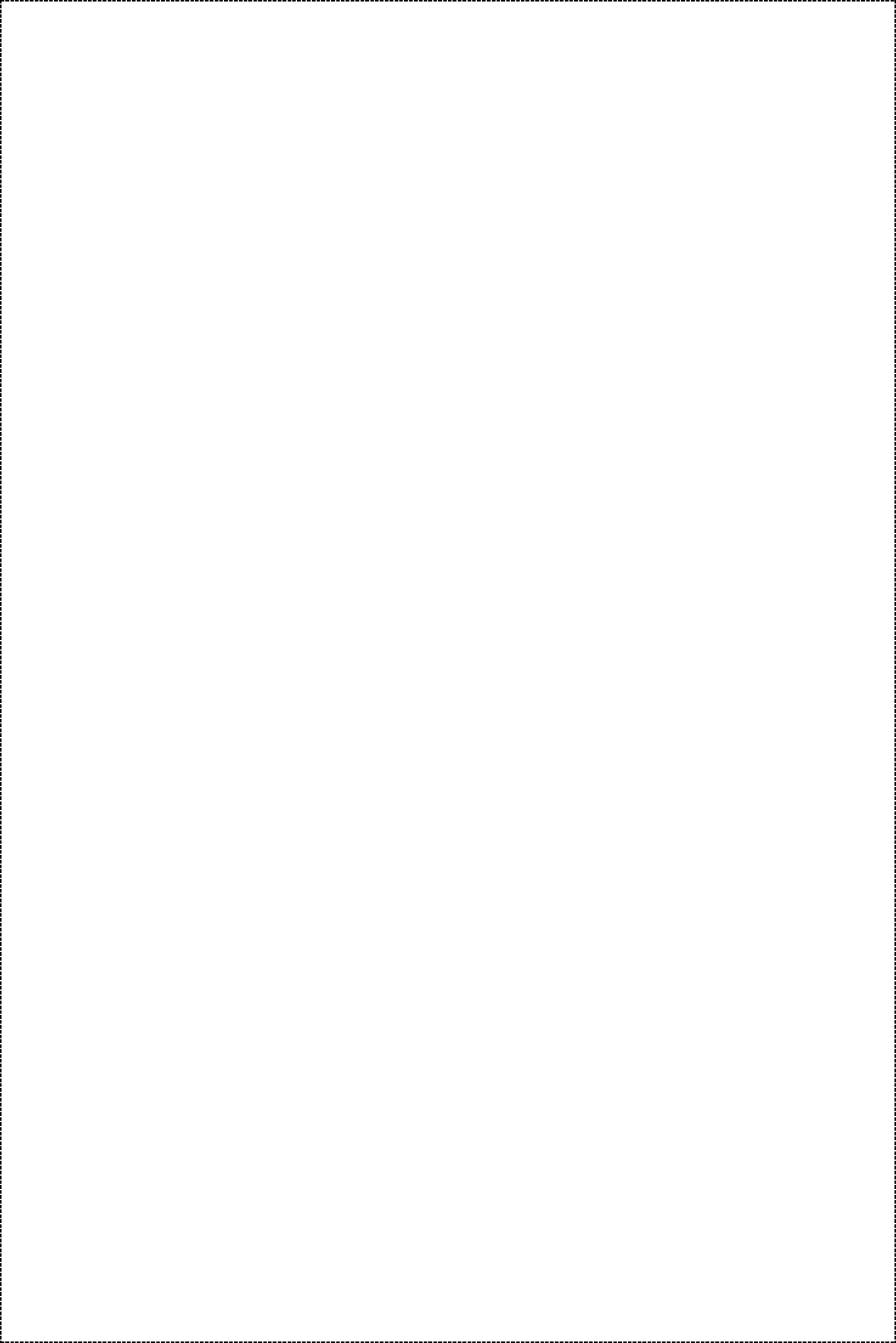
Ključno sporočilo:

Prepoznavanje in razumevanje svojih osebnih vrednot je vse prej kot enostavna naloga. Vaše osebne vrednote so osrednji del tega, kar ste, predstavljajo pa tudi tisto, kar si želite v življenju biti. S tem, ko se sedaj bolj zavedate vrednot kot pomembnih dejavnikov v svojem življenju, jih lahko uporabite kot vodilo za najboljšo izbiro v vsaki situaciji vašega življenja. Nekatere odločitve v življenju, s katerimi se srečujemo, so resnično samo odločitve o tem, kaj nam predstavlja bolj pomembno vrednoto. S tem naborom lahko tako sprejemate odločitve, ki vas bodo vedno odpeljale v pravo smer.

VIRI POGLAVJA

- [1] English, Horace B, & English, Ava Champney. (1958). *A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytical terms: A guide to usage*. London: Longmans.
- [2] Allport, Gordon W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Willson.
- [3] Rokeach, Milton. (1968). Beliefs, attitudes and values; a theory of organization and change.
- [4] Schwartz, Shalom H, & Bilsky, Wolfgang. (1987) Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550.
- [5] Schwartz, Shalom H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. V *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65): Elsevier.
- [6] Musek, Janek. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Educy.
- [7] Scheibe, Karl E. (1970). *Beliefs and values*. Oxford: Holt, Rinehart & Winston.
- [8] Rokeach, Milton. (1973). *The nature of human values*: Free press.
- [9] Brown, Martha A. (1976) Values—A necessary but neglected ingredient of motivation on the job. *Academy of management review*, 1(4), 15-23.
- [10] England, George W, & Lee, Raymond. (1974) The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of applied psychology*, 59(4), 411.
- [11] Massey, Morris (2019). Values Development. Dostopno na: http://changingminds.org/explanations/values/values_development.htm
- [12] Arthaud-Day, Marne L, Rode, Joseph C, & Turnley, William H. (2012) Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of applied psychology*, 97(4), 792.
- [13] Schwartz, Shalom H, & Sagie, Galit. (2000) Value consensus and importance: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 31(4), 465-497.
- [14] Robbins, Stephen P, & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- [15] Munson, J Michael, & Posner, Barry Z. (1980) The factorial validity of a modified Rokeach Value Survey for four diverse samples. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 1073-1079.
- [16] Munson, J Michael, & Posner, Barry Z. (1980) Concurrent validation of two value inventories in predicting job classification and success for organizational personnel. *Journal of applied psychology*, 65(5), 536.
- [17] Schwartz, Shalom H. (2012) An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.
- [18] England, George W. (1967) Personal value systems of American managers. *Academy of management journal*, 10(1), 53-68.

-
- [19] Gorenak, Mitja. (2013). *Model povezanosti organizacijskih vrednot in kompetenc vodij v gostinsko nastanitveni dejavnosti*. Univerza v Mariboru (Slovenia).
- [20] Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. (2015). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
- [21] nasveti.info. (2015). Osebne vrednote v življenju imajo moč. Dostopno na: <http://nasveti.info/osebne-vrednote-v-zivljenju-imajo-moc/>
- [22] MindToolsTeam. (2015). What Are Your Values? Deciding What's Most Important in Life. Dostopno na: https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_85.htm



2. POGLAVJE: ORGANIZACIJSKE VREDNOTE

»Ko so vrednote organizacije jasne, postane sprejemanje odločitev enostavno.«

— Roy E. Disney

OB KONCU POGLAVJA BOSTE ...

- ✓ *znali definirati kaj so organizacijske vrednote;*
- ✓ *poznali koncept razvoja organizacijskih vrednot;*
- ✓ *poznali korake opredeljevanja organizacijskih vrednot;*
- ✓ *razumeli delovanje organizacijskih vrednot v organizaciji;*
- ✓ *poznali koncept povezovanja organizacijskih vrednot in vrednot posameznika;*
- ✓ *razumeli pomen organizacijskih vrednot za organizacijo;*
- ✓ *poznali nekatere primere opredeljenih organizacijskih vrednot v turizmu.*

O ORGANIZACIJSKIH VREDNOTAH NA SPLOŠNO

Kaj je za organizacijo dobro? Kako moramo ravnati v odnosu do drugih v organizaciji ali pa poslovnih partnerjev, s katerimi sodelujemo? To so vprašanja, na katera odgovarjamo z vrednotnimi predpostavkami. Običajno na odgovore vplivajo tako naše povsem osebne vrednote kot tudi vrednote organizacije. Zakaj sploh govoriti o organizacijskih vrednotah, če že vemo, da imamo lastne osebne vrednote? Razumeti je potrebno, da so organizacijske vrednote skupek prepričanj o tem, kaj podjetje in njegovi ljudje cenijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda^[1], oziroma kot to, kaj je prav^[2].

Povezave med organizacijskimi vrednotami in vrednotami posameznika nikakor ni mogoče spregledati, saj vrednote organizacije zrastejo iz vrednot posameznikov, ki oblikujejo organizacijsko kulturo, in vrednote organizacije so temeljni del organizacijske kulture^[3]. Vrednote organizacije so del organizacijske kulture in lahko bi rekli, da predstavljajo smernice za ravnanje in tudi za načrtovanje. V organizacijah se srečujemo z organizacijskimi vrednotami in osebnimi vrednotami vseh ljudi, ki so njen del. Organizacijske vrednote bi še najlažje opredelili kot skupna prepričanja in načela organizacije. V povezavi z organizacijsko

kulturo so organizacijske vrednote eden temeljnih elementov le-te, ki je sklop vrednot, predpostavk, razumevanja in načinov razmišljanja, ki jih člani organizacije delijo med seboj in jih posredujejo novim članom ter tako predstavljajo temelj za visoko učinkovitost organizacije^[4].

Mogoče se zdi, da so organizacijske vrednote »mehak« pojem, a gre pravzaprav za zelo oprijemljiv koncept^[5,6], saj prav tako, kot ima vsaka človeška skupnost svoj osrednji sistem vrednot, jih ima tudi podjetje^[7]. Vse to izvira iz dejstva, da organizacijske vrednote predstavljajo tisto, za kar se splošno misli, da je dobro za organizacijo, in kar je potrebno, da se zgodi ali bi se moralo zgoditi. Zaradi tega se organizacijske vrednote izražajo kot smisel, poslanstvo ali strateški cilji podjetja^[8]. Istočasno morajo biti te vrednote zastopane v operativni politiki podjetja, celo v čisto določenih nalogah in operativnih planih za uresničevanje globalnih ciljev^[8].

Posledično lahko za organizacijske vrednote rečemo, da so to vrednote, ki jih običajno vodstvo (bolj pravilno bi bilo mogoče celotna organizacija, a realno gre verjetno res bolj za vodstvo) postavlja v ospredje, ker so se izkazale kot dobra podlaga za obstoj in razvoj organizacije. Gre za vrednote, ki v zaposlenih vzpodbudijo največ ustvarjalne energije in pomagajo potiskati organizacijo proti želenim ciljem, in sicer gospodarskim, političnim ali družbenim^[9].

Vrednote sicer pogosteje povezujemo s posameznikom kot z organizacijo, a vseeno vidimo, da so organizacijske vrednote prav tako pomembne, saj oblikujejo organizacijo, njena pravila, prakse in načine delovanja.

OPREDELJEVANJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT

Mnoge organizacije se v začetku svojega obstoja ne ukvarjajo sistematično z organizacijskimi vrednotami. V tem prvem obdobju življenja organizacije je potrebno razumeti, da je le-ta običajno relativno majhna in začetne organizacijske vrednote se običajno oblikujejo na podlagi osebnih vrednot ustanovitelja ali ustanoviteljev. Le-ti oblikujejo način delovanja organizacije, lahko bi rekli neke vrste organizacijsko kulturo. Na tem se gradi dalje, saj je osnova za nastanek organizacijskih vrednot prav organizacijska kultura podjetja^[10], saj le-ta predstavlja filozofijo delovanja, kateri organizacija sledi. Organizacijska kultura opredeljuje pričakovanja glede načinov obnašanja, načinov dela, načinov sprejemanja odločitev in načinov komuniciranja. Vse to je osnova za oblikovanje vrednotnega sistema v organizaciji^[11].

V nadaljnjem obdobju širjenja organizacij se le-te pogosto odločajo za sistematično opredeljevanje organizacijskih vrednot. Pri tem je ključnega pomena široka razprava o organizacijskih vrednotah^[12], saj mora podjetje najprej upoštevati vrednote posameznikov, ki tvorijo organizacijo. Tako mora podjetje poiskati skupne vrednote posameznikov in šele takrat lahko razpravljajo o oblikovanju skupnih organizacijskih vrednot. Opredeljevanje organizacijskih vrednot lahko ustvarja tudi konflikt^[13] med glavnimi skupinami znotraj organizacije, torej med zaposlenimi, strankami in lastniki. Ti konflikti so lahko posledica takšnih ali drugačnih napak pri opredeljevanju, med najpogostejše napake pa štejemo napačno načrtovanje časa razprave, neustrezno vizijo, šibko sodelovanje zaposlenih z nižjih klinov organizacijske hierarhije, konfliktna oziroma dvoumna sporočila, enosmerno komunikacijo, pomanjkanje prevoda vrednot v svet dejanj in ravnanj, neprimerne zglede menedžmenta, slabe metode merjenja uspešnosti ter odsotnost nagrajevanja in kaznovanja^[13].

Ena izmed najpogostejših napak pri opredeljevanju organizacijskih vrednot se zgodi takrat, ko management vidi skupne vrednote kot nekaj, kar je potrebno pripeljati v podjetje, to pa seveda ni res, saj so se skupne vrednote že oblikovale v podjetju in jih je potrebno le še definirati^[14]. Tri najpogostejše napake pri opredeljevanju organizacijskih vrednot so naslednje^[14]:

- namesto široke razprave se opredeljevanje organizacijskih vrednot prepusti posameznikom;
- namesto neptrunje razprave se opredeljevanje organizacijskih vrednot prepusti nekemu od zunaj;
- ponotranjijo se vrednote, ki so se obnesle v drugem podjetju.

Še ena izmed pogostih napak pri opredeljevanju organizacijskih vrednot je to, da postane projekt opredeljevanja nekakšen monolog managementa^[15]. Nobenega dvoma ni, da management mora biti vključen v proces opredeljevanja organizacijskih vrednot. Še več, ta proces mora voditi, a vendar mora vključiti tudi ostale zaposlene. Pri tem je vredno upoštevati zelo preprosto pravilo: *bolj kot se ljudje v podjetju vključeni v razpravo o teh vprašanjih, bolj trdno se bodo opredeljene vrednote, poslanstvo in vizija zasidrle v njihovo zavest in v njihova prihodnja prizadevanja, in obratno: bolj zapisanimi vrednotami, poslanstvom in vizijo, ki so plod omenjenega procesa, v katerem niso imeli možnosti sodelovati, se ljudje toliko težje istovetijo*^[16].

Ovir za razpravo in definiranje organizacijskih vrednot lahko najdemo precej. Med pogostejšimi so: pomanjkanje časa, strah pred novim – neznanim – tveganjem, različne predstave o organizacijskih vrednotah, ločevanje pomembnega in postranskega, ločevanje celostnega in lokalnega, zvestoba starim načinom, občutki nepripadnosti, odrinjenost, nemoč, obup ter zmedenost glede vlog^[17].

Organizacijske vrednote bi torej lahko sistematično opredelili in vpeljali v organizacijo tako, da bi pridobile na veljavi po naslednjem modelu:

- Sestaviti diverzificirano skupino iz vseh nivojev organizacije in prositi posameznike, naj zapišejo organizacijske vrednote, ki jih vidijo.
- Pregledati prakse dela in primerjati ujemanje delovnih praks z zapisanimi vrednotami.
- Prediskutirati in zapisati vrednote, ki morajo biti takšne, da se z njimi strinja čim večji krog zaposlenih in se hkrati ujemajo z delovnimi praksami.
- Postaviti si še višje cilje, torej skozi diskusijo sestaviti nadaljnji seznam vrednot, za katere se čim večji delež zaposlenih strinja, da so pomembne za nadaljnjo rast organizacije.
- Vpeljati sistem nagrajevanja za zaposlene, ki bo vzpodbudil delovanje, skladno z vrednotami, in predvsem trud za doseganje tistih vrednot, ki jih zapišemo kot višje cilje^[17].

Vrednote, ki so le zapisane, vsekakor še niso dosegle svojega maksimalnega učinka, zato jih je potrebno ves čas spremljati, ugotavljati, ali še držijo, jih po potrebi popraviti ter jih predvsem dodobra zakoreniniti v glavah vseh zaposlenih^[1]. Le tiste organizacijske vrednote, ki živijo tudi v praksi, namreč dosežejo svoj maksimalni učinek.

DELOVANJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT

Organizacijske vrednote imajo več funkcij in delujejo v več smereh istočasno. Tako lahko organizacijske vrednote uporabimo kot marketinško orodje^[18] za uveljavitev neke znamke in prav tako kot orodje za privabljanje potencialnih novih sodelavcev, za že zaposlene pa organizacijske vrednote predstavljajo motivacijo za doseganje cilja in etično delovanje. Organizacijske vrednote predstavljajo tudi orodje za dolgoročno upravljanje kakovosti v organizaciji^[19,20,21]. Vsekakor organizacije z jasno opredeljenimi vrednotami, katerim

zaposleni sledijo, dosežejo višjo stopnjo učinkovitosti kot tiste z manj jasnimi ali celo neopredeljenimi vrednotami^[20].

Pri delovanju organizacijskih vrednot moramo paziti, da jih ne dojemamo kot nize zapovedi o tem, kaj smemo in česa ne. Organizacijske vrednote sicer imajo tudi normativno funkcijo, vendar pa samo osredotočanje na normativno funkcijo močno okrni razumevanje vrednot^[22]. Brez dvoma dobi podjetje z jasnim nizom organizacijskih vrednot priložnost, da odločitev, dejanj in ravnanj svojih ljudi ne presoja več zgolj v luči pravil in predpisov, ampak tudi na podlagi globljih meril^[22]. Hkrati pa vrednote bolj vplivajo na vedenje in njegove posledice kot pravila in navodila; tudi posledice ravnanja v nasprotju z vrednotami so globlje in tehtnejše kot posledice neupoštevanja pravil^[22]. Poenostavljeno povedano organizacijske vrednote učinkovito nadomeščajo pravila. Vendar pri tem ne gre pozabiti, da zgolj zapisane organizacijske vrednote nikakor ne delujejo in sam zapis ne bo spremenil delovanja zaposlenih. Za spremembo se je potrebno truditi in vrednote uveljavljati^[9].

Na tej točki velja opozoriti še na en segment delovanja organizacijskih vrednot, in sicer na delitev organizacijskih vrednot na implicitne oziroma nezavedne in eksplicitne oziroma javne vrednote. Podjetja imajo implicitne vrednote, ki prispevajo k ohranjanju kulture in homogenosti podjetja ter povezujejo njegove ljudi. Implicitne vrednote so pogosto nezapisane in se enostavno prenašajo skozi generacije, javne vrednote pa so popolnoma nasprotno jasno zapisane in izražene, vendar manj trdne in se pogosteje spreminjajo glede na situacijo, v kateri je podjetje oziroma organizacija^[22].

Organizacijske vrednote tudi vplivajo na delovno uspešnost^[23], saj posamezniki, ki imajo jasno izoblikovane osebne vrednote in pozitivno sprejemajo tudi vrednote svoje organizacije, veliko bolje funkcionirajo znotraj organizacije in so zato precej bolj uspešni kot tisti posamezniki, ki imajo jasne osebne vrednote in nejasne organizacijske vrednote, saj so le-ti posledično manj uspešni. Vsekakor pa je jasno, da tisti posamezniki, ki nimajo jasno izoblikovanih osebnih vrednot, niso uspešni pri delovanju v organizaciji ne glede na to, kako ima organizacija opredeljene svoje vrednote. Jasne osebne vrednote so vsekakor predpogoj za uspešno delovanje v organizaciji in organizacijske vrednote so na tem mestu šele sekundarnega pomena^[23]. To nadalje še toliko bolj podpira teorije o potrebnem ujemanju med posameznikom in organizacijo.

UJEMANJE ORGANIZACIJSKIH VREDNOT Z VREDNOTAMI POSAMEZNIKA

Ujemanje organizacijskih vrednot z vrednotami posameznika je široko proučevana tema^[24,25,26,27,28,29,30], ki se je razvijala skupaj z razvojem kadrovskega managementa. Skozi zgodovino se srečujemo z vsaj petimi različnimi teorijami oziroma pogledi. Interakcijska teorija vedenja obravnava povezavo med ujemanjem vrednot posameznika z vrednotami okolja (*ang. personality-environment fit theory*), vendar so ji to poimenovanje dodali šele kasneje^[29]. Dve najbolj predominantni teoriji sta teorija o ujemanju med osebnostjo in delom (*ang. personality-job fit theory*)^[31] in teorija o ujemanju med osebnostjo in organizacijo (*ang. personality-organizational fit*)^[28]. Obstajajo pa še teorije, kot so teorija^[31] o ujemanju med osebnostjo in poklicem (*ang. personal-vocational fit*) in teorija, ki govori o ujemanju med osebnostjo in vrednotami skupine (*ang. personality-group fit*)^[32,33].

Nedvomno je jasno, da se višja stopnja ujemanja organizacijskih in posameznikovih vrednot pokaže v bolj pozitivnem pristopu do dela, saj zaposleni z večjim veseljem opravljajo delovne naloge^[34], hkrati pa se to izkazuje tudi v povečani učinkovitosti organizacije ali delovne enote, saj imajo tudi delovne enote znotraj večjih organizacij svoje vrednotne predpostavke^[27].

Kljub vsej kopici teorij se je teorija o ujemanju med osebnostjo in delovnim mestom (*ang. person-job fit theory*)^[31] najbolj prijela, saj je na podlagi šestih različnih tipov osebnosti ter značilnosti teh osebnosti sestavljena lestvica najbolj primernih poklicev. Shematski prikaz teorije o ujemanju med osebnostjo in delovnim mestom prikazujemo v Tabeli 4.

Tabela 4: Teorija o ujemanju med osebnostjo in delovnim mestom^[31].

TIP OSEBNOSTI	KARAKTERISTIKE OSEBNOSTI	PRIMERNI POKLICI
REALISTIČNA	sramežljivost, praktičnost, pristnost	mehanik, delavec za tekočim trakom, gradbinec
RAZISKOVALNA	analitičnost, radovednost, neodvisnost	biolog, ekonomist, matematik, novinar
SOCIALNA	družabnost, prijaznost, razumevanje	psiholog, socialni delavec, učitelj, svetovalec
KONVENCIONALNA	nefleksibilnost, učinkovitost, praktičnost	računovodja, bančnik, manager
PODJETNIŠKA	energičnost, ambicioznost, samozaupanje	odvetnik, manager lastnega podjetja
UMETNIŠKA	emocionalnost, nepraktičnost, idealističnost	slikar, glasbenik, pisatelj, vrtnar

Teorija o ujemanju med osebnostjo in delovnim mestom je veljala za dominantno teorijo pri izbiranju kadrov v 80. letih 20. stoletja, saj je oblikovana glede na dognanja iz psihologije in je prevladovala v marsikateri organizaciji, ko so imeli potrebo po iskanju najboljših kadrov.

Edwards^[35] celo vidi teorijo o ujemanju med osebnostjo in delovnim mestom kot segment teorije povezave med ujemanjem vrednot posameznika z vrednotami okolja, saj izraz delovno mesto lahko enači z delovnim okoljem. Bartol in Martin^[36] utemeljujeta razliko med teorijo o ujemanju med osebnostjo in delovnim mestom in teorijo povezave med ujemanjem vrednot posameznika z vrednotami okolja s tem, da so naloge, ki jih delovno mesto prinaša, sicer skladne z vrednotami delovnega okolja, a so toliko specifične, da jih vsak zaposleni v tem delovnem okolju ne more enako dobro opravljati.

Proti koncu 20. stoletja se pojavi povsem nova teorija, ki se je sicer prav tako opirala na dognanja iz psihologije, a je upoštevala tudi precejšnjo spremembo, ki se je zgodila v tržni ekonomiji. S pojavom globalizacije so se potrebe po kadrih spremenile, saj so se spremenile tudi organizacije. Učinkovitost se ne meri več zgolj v količini proizvedenih enot, temveč predvsem v zmožnosti

prilagajanja na hitre spremembe na trgu. To teorijo danes poznamo kot teorijo o ujemanju med osebnostjo in organizacijo (*ang. personal-organizational fit*)^[28]. Po tej teoriji je bistvenega pomena, da se oseba vrednotno ujema z vrednotami organizacije in se lahko tako bistveno bolje pomika znotraj organizacije ter s tem ustvarja organizacijo bolj fleksibilno.

Ta teorija je seveda sprožila povsem nove načine usposabljanja kadrov^[24,25,26,30]. Predvsem je bil največji preskok v tem, da je potrebno nove zaposlene vpeljati tako, da lahko delajo na čim več delovnih mestih; tako morajo delavci znotraj organizacije poznati več delovnih procesov.

Ko govorimo o ujemanju med organizacijskimi vrednotami in vrednotami posameznika, je potrebno razumeti, da za veliko kadrovskih delavcev v organizacijah to ujemanje, ki ga preverjajo v času selekcije kadrov za zaposlitev, pomeni osnovo za nadaljevanje selekcijskega postopka^[9]. Pri tem je seveda nujno opozoriti, da popolnega ujemanja med organizacijskimi vrednotami in vrednotami posameznika ni, zato je potreben čas prilagajanja vrednotam organizacije, kar bi se po avtorjevem mnenju moralo zgoditi v času uvajanja oziroma pripravnštva, da lahko novi sodelavec prebrodi kulturni šok^[9].

POMEN ORGANIZACIJSKIH VREDNOT ZA ORGANIZACIJO

Organizacijske vrednote so za organizacije pomembne. Mnoge organizacije se na svoje vrednote opirajo predvsem v času gospodarskih kriz. Takrat vrednote uporabljajo za vzpodbujanje tako svojih zaposlenih kot tudi uporabnikov. Velikokrat govorimo o vrednotah znotraj organizacije, kar bi se po avtorjevem mnenju moralo zgoditi v času uvajanja oziroma pripravnštva, da lahko novi sodelavec prebrodi kulturni šok^[9].

V raziskavi osebnih in organizacijskih vrednot v podjetjih in pri zaposlenih v podjetjih, ki se ukvarjajo z alternativnimi viri energije (vetrne elektrarne, solarne elektrarne ter manjše hidro elektrarne), je bilo ugotovljeno, da so tiste organizacije, ki se pri naboru novih kandidatov posebej posvetijo vrednotam posameznika in najdejo povezavo med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije, bistveno bolj uspešne, prav tako pa so ti posamezniki bistveno bolj

zadovoljni^[42]. Pravzaprav je tudi nekako razumljivo, da nekdo, ki visoko vrednoti ekološki način pridobivanja električne energije, bolje in uspešneje deluje v organizaciji, v kateri je čisto okolje pomembna vrednota.

Zelo kompleksen pogled predstavlja Musek Lešnik^[6], ki pravi: *»za visoko kakovost, učinkovitost in uspešnost je pomembno, da so cilji podjetja usklajeni z njegovimi organizacijskimi vrednotami. In z vrednotami njegovih ljudi. Te pa z vrednotami podjetja. Če podjetje deluje v »duhu« tistega, kar ima samo in njegovi ljudje za dobro in vredno truda, svojim ljudem zagotavlja primerne pogoje za razvoj zadovoljstva in pozitivnega odnosa do sebe, sodelavcev in podjetja. Zato je razjasnjevanje vrednot pomemben korak na poti k izboljšanim dosežkom in uspešnosti. Ko ljudje v podjetju začnejo razmišljati o njegovih vrednotah, se jim odpre priložnost, da se pri delu sistematično osredotočijo na najgloblje in najpomembnejše vrednote – organizacijske in osebne«.*

ORGANIZACIJSKE VREDNOTE V TURIZMU

V turizmu oziroma boljše rečeno turističnem sektorju kot celoti lahko zaznamo številne različne organizacijske vrednote. Kljub relativni pestrosti organizacij je cilj le-teh kljub vsemu dokaj enoten, in sicer takšna ali drugačna podpora strankam, turistom oziroma gostom. Velika večina bo v prvi vrsti pomislila na hotele in turistične agencije, a obstaja še cela kopica podjetij, ki predstavljajo predvsem podporo dejavnost hotelski industriji. Tako iz angleščine izhaja izraz *»travel and leisure industry«*, letalske družbe, ladijske družbe, restavracije, bare, nočne klube, športne klube in organizacije ter druge podpora dejavnosti. Ker so vse te organizacije orientirane direktno na stranke, velikokrat tudi poudarjajo svoje organizacijske vrednote in z njimi poskušajo pridobiti naklonjenost strank. Tako ni nič presenetljivega, da številne pridobiti naklonjenost strank na prvo mesto postavljajo prav stranke oziroma turiste.

Če se torej najprej posvetimo organizacijskim vrednotam, ki jih opredeljujejo različni hoteli po svetu, lahko v ospredju najdemo organizacijske vrednote, kot so: zadovoljstvo, sodobnost, inovativnost, avtentičnost, kakovost, skrbnost, zaupanje, zavzetost, podjetnost, osebni odnosi^[43], vlaganje v člane tima, skrb za okolje, skrb in sodelovanje z lokalnimi skupnostmi, širitev blagovne znamke, izboljševanje učinkovitosti, skrb za zdravo in varno okolje vseh deležnikov, ustvarjanje kulture ponosa in moč lojalnosti strank^[44], fleksibilnost pri delovanju, kreativnost pri iskanju novih poti in rešitev, kompetentnost osebja^[45,46], kulturna raznolikost,

strast do dela, prizadevanje za odličnost, razvijanje talentov in opolnomočenje^[47]. Organizacijske vrednote lahko tako pravzaprav razdelimo v tri segmente: vrednote, povezane s sodelavci, vrednote, povezane z gosti, in vrednote, povezane s skupnostjo. V povezavi z zaposlenimi so pomembnejše organizacijske vrednote sledeče: osebna rast in razvoj, skrb, zaupanje, etično delovanje, učinkovitost, ponos in dosežki. V povezavi z gosti so pomembnejše organizacijske vrednote sledeče: odkritost, inovativnost, kreativnost, personalizirana storitev in pravičnost. V povezavi s skupnostjo so pomembnejše organizacijske vrednote sledeče: sodelovanje, pomoč in rast^[48].

Pogosto smo priča zapisovanju različnih organizacijskih vrednot, vendar je, kot smo že povedali, bistvenega pomena, da se organizacijske vrednote »živijo« in zagotovo k temu pripomorejo enostavni zapisi, ki v le nekaj besedah povzamejo celotno bistvo delovanja organizacijskih vrednot v neki organizaciji. V prestižni verigi Fairmont Hotels & Resorts^[49] svojo ključno vrednoto opredelijo v svoji viziji, kjer pravijo: »Spreminjajmo trenutke v spomine za svoje goste« (*ang. Turning moments into memories for our guests*).

Tudi večina slovenskih hotelov ima bolj ali manj jasno opredeljene svoje organizacijske vrednote. Skladno s trendi, ki smo jim priča v gospodarstvu, se seveda tudi te organizacijske vrednote nekoliko prilagajajo omenjenim trendom. Pregled nekaterih predstavljamo v Tabeli 5.

Tabela 5: Pregled objavljenih organizacijskih vrednot nekaterih slovenskih hotelov in hotelskih verig.

HOTEL / HOTELSKA VERIGA	VREDNOTE
Unitur – Terme Zreče, Rogla ^[50] Terme Olimia ^[51]	konkurenčnost, zadovoljstvo gostov, učinkovitost, usposobljenost in ustvarjalnost motivacija in znanje zaposlenih, tradicija in kakovost
Thermana Laško ^[52] Terme Maribor ^[53]	kakovost opravljanja storitev, zadovoljstvo gostov, socialno rast, ugled podjetja kakovostne storitve, uveljavljeno tržno znamko, prijazne in usposobljene ljudi, celovitost ponudbe, najsodobnejšo opremo in tehnologijo, dodatno izobraževanje ter darove narave
Terme Krka ^[54] Life Class Hotels & Spa ^[55]	zdravje, kakovost in življenje tradicija, ambicioznost, pripadnost, fleksibilnost in samoiniciativnost
Four Points by Sheraton Ljubljana Mons ^[56]	gostoljubje, vrhunska kakovost, individualen odnos do gosta, kakovost storitev, odličnost pri delu, zadovoljstvu gostov in zaposlenih

Kot smo že povedali, lahko med podjetja, ki vsaj posredno delujejo v turističnem sektorju, štejemo tudi različne prevoznike. Verjetno večina najprej pomisli na letalske prevoznike in prav nič čudnega ni, da se pri teh na seznamu vrednot najprej najdejo vrednote, kot so: varnost^[57], sledijo gostje oziroma uporabniki^[57,58], kakovost^[59], sodelovanje med sodelavci, uporabniki in skupnostjo, odgovornost do vseh deležnikov, odličnost in zaposleni^[57].

Pri sedaj žal že nekdanjem edinem slovenskem potniškem letalskem prevozniku Adria Airways^[60] so vrednote definirali skladno z njihovo kulturo in zavezanostjo kakovosti. Njihove vrednote so bile: osredotočenost na odjemalce, zavedanje pomembnosti svojih odjemalcev ter posledično spremljanje potreb le-teh, prilagajanje in prizadevanje za preseganje pričakovanj; voditeljstvo, vodje posredujejo možnost odločanja podrejenim in tako organizacija živi kot eno; vključenost zaposlenih, zaposlene vidijo kot jedro organizacije in samo s popolno vključenostjo je mogoče njihov potencial uporabiti v korist organizacije; procesni pristop, menijo, da se želeni rezultat doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces; sistemski pristop k vodenju je namenjen identificiranju, razumevanju in vodenju medsebojno povezanih procesov kot proces, kar prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev; nenehno izboljševanje vidijo kot stalno vodilo za delovanje; odločanje na podlagi dejstev je namenjeno učinkovitim odločitvam, ki temeljijo na analizi podatkov in informacij; vzajemno koristni odnosi z dobavitelji so pomembni, saj so organizacija in njeni dobavitelji medsebojno obeh strani, pri čemer vzajemno koristni odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

SKLEP

V tem poglavju smo preučevali koncept organizacijskih vrednot, njihove povezave z vrednotami posameznika ter načine, kako organizacijske vrednote nastajajo ter kako delujejo v praksi. Dokaj široko sprejeta definicija organizacijskih vrednot, ki jih sicer laično predstavi, je vsekakor definicija Cingule^[8], ki pravi: »Organizacijske vrednote predstavljajo tisto, za kar se splošno misli, da je dobro za organizacijo in kar je potrebno, da se zgodi ali bi se moralo zgoditi.«

Glede povezave med organizacijskimi vrednotami in vrednotami posameznika ni nobenega dvoma, da so vrednote organizacije zrasle iz vrednot posameznikov. Vsaj v začetni fazi rasti organizacije je to povsem logično, kasneje pa se organizacije tudi bolj sistematično začno ukvarjati z organizacijskimi vrednotami, saj je jasno zavedanje, da so »zdrave«, primerno opredeljene in predvsem »živete«

vrednote organizacije izjemnega pomena za organizacijo kot tako in ji lahko pogosto pomagajo, predvsem v času, kadar se sooči z morebitnimi krizami.

Pomemben segment pri organizacijskih vrednotah predstavlja tudi ujemanje organizacijskih vrednot z vrednotami posameznika. Skozi pregled različnih konceptov smo dodatno utrdili prepričanje, da se višja stopnja ujemanja organizacijskih in posameznikovih vrednot pokaže tudi v bolj pozitivnem pristopu do dela, saj zaposleni z večjim veseljem opravljajo delovne naloge^[34].

Na podlagi preučevanega tako postavljamo lastno opredelitev organizacijskih vrednot, ki jih vidimo, kot pomemben sestavni del vsake organizacije, ki se izoblikujejo v začetnem obdobju delovanja posamezne organizacije na podlagi osebnih vrednot ustanovitelja ali ustanoviteljev. V nadaljevanju menimo, da se skozi rast podjetja in organizacijsko učenje organizacijske vrednote izostrijo in zakoreninijo v načinu dela podjetja. Menimo, da za organizacijske vrednote pri podjetju velja podobno kot za osebne vrednote pri posamezniku, saj vplivajo na posameznike znotraj podjetja, da reagirajo na okoliščine skladno z nekimi prepričanji in načeli, ki so sestavni del vrednot organizacije, v kateri delajo. Kot zelo pomembno vidimo tudi skladnost med vrednotami posameznika in vrednotami organizacije – večja kot je ta skladnost, večja je verjetnost, da bo posameznik lahko uspešen pri svojem delu v organizaciji. Organizacijske vrednote tako predstavljajo napisana ali nenapisana načela o tem, kako zaposleni v organizaciji delujejo.

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK^[61]

Podjetja, ki »dajo kaj nase«, imajo oblikovane organizacijske vrednote. Čeprav se organizacijske vrednote zdijo mehak pojem, gre v njihovem bistvu za zelo oprijemljiv koncept, pravi dr. Kristijan Musek Lešnik, ki je organizacijske vrednote pri nas najbolj poglobljeno raziskoval. »Nekatera podjetja vidijo v njih močno orodje in razumejo, da jasne organizacijske vrednote igrajo ključno vlogo pri skorajda vseh procesih in vidikih življenja in delovanja podjetja: od vodenja pa vse do marketinških komunikacij in upravljanja s sedanostjo ter spremembami. Drugi jih zapišejo zgolj zato, ker je tako tudi v drugih podjetjih, ker so o tem poslušali na seminarjih ... Razlika med enim in drugim razumevanjem je lahko na videz majhna; toda razlika med posledicami, ki jih imata za podjetje, je lahko velikanska.« Dr. Kristijan Musek Lešnik tudi pravi, da organizacijske vrednote niso nekaj, kar je treba pripeljati v podjetje; niso nekaj novega. Vedno so »že tukaj« in že prisotne kot zakoreninjeni standardi, ki vplivajo na skoraj vsak vidik življenja podjetja in njegovih ljudi: na moralne

sodbe, na vedenje, na odnose, na izbire in odločitve, na zunanjo podobo podjetja, ne nazadnje na najpomembnejše organizacijske cilje. Pri razmišljanju o identiteti podjetja torej ne gre za izumljanje novih vrednot. Nasprotno! Njen cilj mora biti odkrivanje, prepoznavanje in opredeljevanje obstoječih vrednot in kvečjemu spreminjanje vloge tistih, ki so nekonstruktivne.

VIRI POGlavJA

- [1] Musek Lešnik, Kristijan. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- [2] Kull, Thomas J, Narasimhan, Ram, & Schroeder, Roger. (2012) Sustaining the benefits of a quality initiative through cooperative values: a longitudinal study. *Decision Sciences*, 43(4), 553–588.
- [3] Mesner Andolšek, Dana. (1995). *Organizacijska kultura*: Gospodarski vestnik.
- [4] Troha, Nataša. (2005). Vrednotne usmeritve v Slovenski vojski *Magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- [5] Musek Lešnik, Kristijan. (2006). Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?, Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kajsovrednoteposlanstvovizija.html>
- [6] Musek Lešnik, Kristijan. (2006a). Pomen organizacijskih vrednot za podjetje. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-pomenorganizacijskihvrednotzapodjetje.html>
- [7] Kenny, Tom. (1994) From vision to reality through values. *Management development review*, 7(3), 17–20.
- [8] Cingula, M. (1992) Organizacijska kultura v implementaciji poslovne strategije. *XI posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri-perspektive razvoja, Univerza u Mariboru, FOV Kranj, Portorož*.
- [9] Svetlik, Ivan. (2004). Vrednote v organizacijah. V Brina Malnar & I. Bernik (ur.), *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- [10] Pfeiffer, J William, Goodstein, Leonard David, & Nolan, Timothy M. (1985). *Understanding applied strategic planning: A manager's guide*: Pfeiffer & Company.
- [11] Simerly, Robert. (1987). *Strategic Planning and Leadership in Continuing Education: Enhancing Organizational Vitality, Responsiveness, and Identity*: Jossey-Bass.
- [12] Musek Lešnik, Kristijan. (2006b). Prednosti široke razprave o vrednotah. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-prednostisirokerazpraveovrednotah.html>
- [13] Musek Lešnik, Kristijan. (2006c). Najpogostejša tveganja ob razmišljanju o poslanstvu, vrednotah, viziji. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje->

- vrednote%26poslanstvo%26vizija-najpogostejsatveganjaobrazpravi.html
- [14] Musek Lešnik, Kristijan. (2006d). Najpogostejše pasti pri opredeljevanju organizacijskih vrednot. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-najpogostejsepastipriopredeljevanjuvrednot.html>
- [15] Musek Lešnik, Kristijan. (2006e). Opredeljevanje organizacijskih vrednot ne sme biti monolog menedžmenta. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-opredeljevanjevrednotnimonologmenedzmenta.html>
- [16] Musek Lešnik, Kristijan. (2006f). Kdo naj bo vključen v razpravo o vrednotah, poslanstvu in viziji in kdo naj jo vodi?, Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-kdojevkljucenvrazpravoinkdojovodi.html>
- [17] Musek Lešnik, Kristijan. (2006g). Najpogostejše ovire za razpravo o vrednotah, poslanstvu in viziji. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote%26poslanstvo%26vizija-najpogostejseovirezarazpravo.html>
- [18] Rushworth, S, & Gillin, L M. (2005) Assessing the existence and strength of core purpose and values in an entrepreneurial company—a field test. *2nd AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*.
- [19] Chatman, Jennifer A, & Cha, Sandra Eunyoung. (2003) Leading by leveraging culture. *California management review*, 45(4), 20–34.
- [20] Collins, Jim, & Porras Jerry, I. (2002). Built to last: successful habits of visionary companies: Harper Business, USA.
- [21] Peters, Thomas J, Waterman, Robert H, & Jones, Ian. (1982) In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.
- [22] Musek Lešnik, Kristijan. (2006h). Kako deluje vrednot v podjetju. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vrednote-kakodelujejovrednotevpodjetju.html>
- [23] Posner, Barry Z, & Schmidt, Warren H. (1993) Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of business ethics*, 12(5), 341–347.
- [24] Bohlander, G, Snell, S, & Sherman, A. (2004) Managing Human Resources 13th edition. *Mason, Ohio: Thomson South-Western*.
- [25] Bratton, John, & Gold, Jeff. (2017). *Human resource management: theory and practice*: Palgrave.
- [26] Dessler, Gary, Sutherland, Gini, & Cole, Nina Dawn. (2005). *Human resources management in Canada*: Pearson Education Canada.
- [27] Enz, Cathy A, & Schwenk, Charles R. (1989). *Performance and sharing of organizational values*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- [28] Judge, Timothy A, & Cable, Daniel M. (1997) Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359–394.
- [29] Lewin, Kurt. (1951) Field theory in social science: selected theoretical papers (edited by dorwin cartwright.).

- [30] Robbins, Stephen P, & Langton, Nancy. (2003). *Organizational Behaviour, Third Canadian Edition: TestGen 4.0, QuizMaster 3.0*: Pearson Education Canada.
- [31] Holland, John L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*: Psychological Assessment Resources.
- [32] Guzzo, Richard A, & Salas, Eduardo. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations* (Vol. 22): Pfeiffer.
- [33] Hoerr, John. (1989) The payoff from teamwork. *Business Week*, 10, 56-62.
- [34] Posner, Barry Z, Kouzes, James M, & Schmidt, Warren H. (1985) Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.
- [35] Edwards, Jeffrey R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*: John Wiley & Sons.
- [36] Bartol, Kathryn M, & Martin, David C. (1988) Influences on managerial pay allocations: A dependency perspective. *Personnel psychology*, 41(2), 361-378.
- [37] Kabanoff, Boris, Waldersee, Robert, & Cohen, Marcus. (1995) Espoused values and organizational change themes. *Academy of management journal*, 38(4), 1075-1104.
- [38] Walsh, Kieron, Hinings, Bob, Greenwood, Royston, & Ranson, Stewart. (1981) Power and advantage in organizations. *Organization Studies*, 2(2), 131-152.
- [39] Pettigrew, Andrew M. (1979) On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4).
- [40] Ashforth, Blake E, & Mael, Fred. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- [41] Bansal, Pratima. (2003) From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- [42] Berkhout, Tom, & Rowlands, Ian H. (2007) The importance of green electricity by Ontario-based companies: The importance of organizational values and organizational context. *Organization & Environment*, 20(3), 281-303.
- [43] Mövenpick Hotels & Resorts. (2020). Our company culture. Dostopno na: <https://www.movenpick.com/en/careers/culture/>
- [44] Hilton. (2020). Our Values. Dostopno na: <https://www.hilton.com/en/corporate/>
- [45] Sacher Hotel. (2009). Mission Statement. Dostopno na: www.sacher.com/en-mission-statement.htm
- [46] Westmont Hospitality Group. (2009). Careers. Dostopno na: <http://www.whg.com/web/careers.php>
- [47] Kempinski. (2009). Kempinski Jobs. Dostopno na: <https://kempinski.jobs/>
- [48] Marriott. (2020). Core Values & Heritage. Dostopno na: <https://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi>
- [49] Fairmont Hotels & Resorts. (2020). Our Philosophy. Dostopno na: <https://www.fairmont.com/about-us/ourphilosophy/>
- [50] Unitur. (2009). Cilji, vizija. Dostopno na: <http://www.termerece.si/cgi-bin/cms.cgi?doc=11351&sid=G1sOeyZwbGpMluua>

- [51] Terme Olimija. (2009). Vizija, cilji in strategija podjetja. Dostopno na: <http://www.terme-olimija.com/si/etc/company/?v=vision>
- [52] Thermana. (2009). Poslanstvo, vizija in vrednote. Dostopno na: <https://www.thermana.si/o-podjetju>
- [53] Terme Maribor, (2009). Nekaj o nas: Poslanstvo in konkurenčne prednosti. Dostopno na: <http://www.termemb.si/default.asp?id=268>
- [54] Terme Krka, (2020). Poslanstvo, vrednote in strateška usmeritev. Dostopno na: <https://www.terme-krka.com/si/sl/o-termah-krka/o-podjetju-in-skupini-krka/poslanstvo-vrednote-strategija/>
- [55] Life Class Hotels & Spa. (2009) Naša zgodba.
- [56] Mons. (2009). Poslanstvo in vizija razvoja. Dostopno na: <http://www.hotel.mons.si/index.php?page=poslanstvo-in-vizija-razvoja>
- [57] Air Canada, (2010). About Air Canada. Dostopno na: <http://www.aircanada.com/en/about/index.html>
- [58] Austrian Airlines. (2010). Austrian Airlines - Auf einen Blick. Dostopno na: <http://www.aua.com/at/deu/Austrian/glance/>
- [59] Singapore Airlines. (2010). Singapore Airlines Mission Statement. Dostopno na: www.singaporeair.com/saa/en_UK/content/company_info/siastory/index.jsp
- [60] Adria Airways. (2008). Letno poročilo 2007. Dostopno na: <http://www.adria.si/bin?bin.svc=obj&bin.id=A6FA0B76-7E28-E411-8371-1BD70FBF4E37>
- [61] Gospodarska Zbornica Dolenjske in Bele krajine. (2020). Vrednote - kot kažipot. Dostopno na: <https://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=364>

3. POGlavJE: ORGANIZACIJSKA KULTURA

»Organizacijska kultura je tisto, kar se zgodi, ko manager zapusti prostor, ko vse poteka točno tako kot mora, brez prisotnosti avtoritete in nadzora.«

— Vala Asfhar

OB KONCU POGlavJA BOSTE ...

- ✓ *znali predstaviti pomen organizacijske kulture za organizacijo;*
- ✓ *poznali elemente organizacijske kulture;*
- ✓ *razumeli koncept organizacijske kulture kot ledene gore;*
- ✓ *razumeli značilnosti organizacijske kulture;*
- ✓ *poznali proces oblikovanja organizacijske kulture;*
- ✓ *razumeli koncept delovanja organizacijske kulture.*

KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA?

Ljudje imamo osebnost. Kaj pa organizacija? Ima prav tako osebnost? Odgovor na to je: seveda jo ima. Osebnost organizacije pravzaprav predstavlja njena organizacijska kultura. Izraz osebnost sicer izhaja iz grške besede »persona«, ki pravzaprav v direktnem prevodu pomeni »maska«, toda psihologinja razume osebnost kot celovit vzorec nekih relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo eden od drugega. Bistveno pri razumevanju osebnosti je, da sta obe omenjeni sestavini, torej tako trajni kot individualnost, ključni za razločevanje med različnimi osebami, in značilnosti, ki iz tega izhajajo, so dosledne ne glede na okoliščine. Na podlagi osebnosti se tako posamezniki odločamo, kako reagirati v posamezni situaciji. Pa vendar so tukaj še določeni drugi mehanizmi, ki se zrcalijo v organizacijski kulturi. Ko recimo organizacija zaide v težave, bo reagirala njena kultura. Tako bi lahko organizacijsko kulturo videli kot sistem, ki posameznika ščiti pred težavami in reagira takrat, ko posameznik zbolí.

Prve razprave o organizacijski kulturi se pojavijo v petdesetih letih dvajsetega stoletja, ko se formulira nekakšna groba definicija organizacijske kulture, ki pravi, da je to: »običajen in tradicionalen način razmišljanja in opravljanja stvari, ki si ga v večji ali manjši meri delijo vsi člani (tovarne) in ki se ga morajo novi člani naučiti in

ga vsaj delno sprejeti, da bi bili sprejeti na delo v tovarni^[1].« Sicer je moč o pravi ekspanziji razprav o organizacijski kulturi govoriti šele sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja^[2], predvsem v času po gospodarski krizi.

Predstavniki^[3] simbolne šole sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja organizacijsko kulturo razložijo kot tri medsebojno povezane komponente, in sicer socio-strukturni sistem, kulturni sistem in člani organizacije oziroma igralci. Socio-kulturni sistem tako predstavlja komponento, sestavljeno iz učinkov formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja organizacije. Kulturni sistem obsega sistem simbolov, izraženih v mitih, vrednotah, simbolih in drugih artefaktih organizacije. Člani organizacije pa so pasivni igralci, ki prav tako doprinašajo svoje osebne lastnosti, znanje, sposobnosti in izkušnje.

Nekoliko kasneje predstavniki kognitivne usmeritve^[4] predstavljajo organizacijsko kulturo skozi drugačen pogled, ki pravi, da: »je kultura oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije in za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja«.

Tako lahko sestavimo seznam sestavin organizacijske kulture: sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, značilnih za določeno skupino ali organizacijo. Je torej enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dojetje in razlaganje dogajanj v organizaciji in okolju ter celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij^[2].

Pred samim razumevanjem, kako organizacijska kultura deluje, je pomembno, kaj vzamemo za izhodišče pri razumevanju kulture. V kulturi in družbi, integrirani v harmoničen sociokulturni sistem, v katerem vlada izomorfizem med obema komponentama, gledamo na kulturo povsem drugače kot tam, kjer je kultura ločen sistem, ki se kaže v razpoznavnih strukturah, procesih in proizvodih^[5].

Verjetno ena lažje razumljivih primerjav izhaja iz opisa, da če predstavlja organizacijska struktura telo organizacije, predstavlja organizacijska kultura njeno dušo, ki je osnovana na vrednotah organizacije in prepričanjih, ki vladajo v delovanju organizacije^[6]. Nobenega dvoma ni, da organizacijska kultura povezuje zaposlene v organizaciji. Tako predstavlja na nek način družbeno lepilo^[7], ki povezuje posameznike v organizaciji v skupnem načinu obnašanja, skupnem mišljenju in delovanju v skupini med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti novi člani, če želijo preživeti in sodelovati^[8].

K temu velja dodati seveda tudi bolj viden del organizacijske kulture, to pa so simboli, skozi katere se organizacijska kultura izraža^[9].

Organizacijska kultura je pravzaprav proizvod skupinskega življenja, skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja, ustvarjanja zgodovine organizacije in oblikovanja njene identitete oziroma njene kulture^[5]. Vsekakor gre za izredno koherenten sistem predstav, povezan s temeljnimi vrednotami skupine, ki služijo skupini kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi^[10]. Tako bi lahko rekli, da gre pravzaprav za pomen ali aspekt konceptualnih struktur, ki si jih ljudje delijo in definirajo družbeno ali organizacijsko realnost^[11].

Nekoliko bolj oster pogled na organizacijsko kulturo pravi, da gre za kolektivno programiranje spomina, ki razlikuje člane ene organizacije od članov druge^[12]. Pri tem je treba poudariti, da je kultura značilnost organizacije ne posameznikov, vendar se izkazuje in meri preko besednega in nebesednega vedenja posameznikov – agreiranega na raven njihove organizacijske enote^[13].

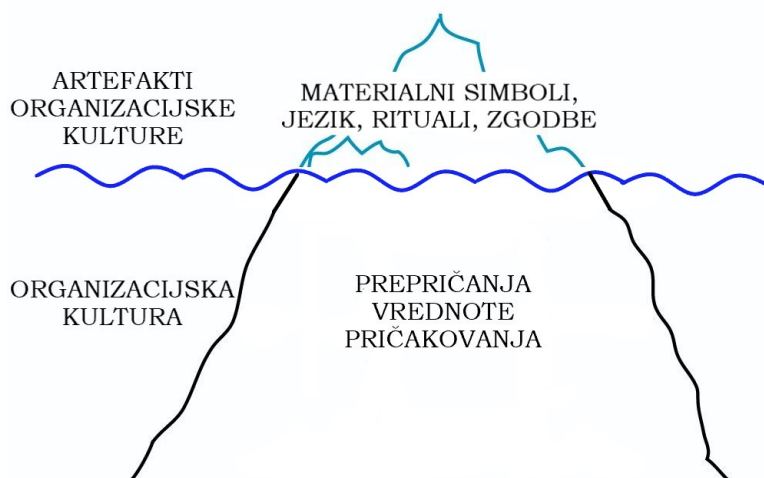
Področje organizacijske kulture je bilo vedno zanimivo tudi za antropologe. Tako je v povezavi z organizacijsko kulturo nastala tako imenovana antropološko-slovarska definicija kulture, ki pravi, da je organizacijska kultura^[14]: »celota socialno posredovanih vedenjskih vzorcev, umetnosti, prepričanj, institucij in drugih proizvodov človekovega dela in mišljenja«. Kljub temu, da so korenine organizacijske kulture brez dvoma v antropologiji, pa predstavlja antropologija le nekakšen metodološki okvir, skozi katerega se z raziskovanjem organizacijske kulture največ ukvarjamo v sociologiji oziroma njeni podveji – teoriji organizacij^[15].

Precej široko sprejeta pri raziskovalcih je definicija organizacijske kulture, ki pravi, da je organizacijska kultura^[16]: »vzorec skupnih prepričanj, vrednot in predvidevanj v zvezi s tem, kakšen je pravilen način delovanja organizacije. Kot njene glavne lastnosti lahko izpostavimo, da je kultura skupna članom organizacije, da kultura pomaga članom organizacije reševati probleme interno in eksterno, da zaradi skupnih prepričanj, vrednot in predvidevanj v zvezi s tem, kakšen je pravilen način delovanja organizacije, zaposleni te dojemajo kot neformalna pravila in navodila ter se z njimi poistovetijo, da skupna prepričanja, vrednote in predvidevanja v zvezi s tem, kakšen je pravilen način delovanja organizacije, močno vplivajo na mišljenje, občutke in obnašanja zaposlenih v organizaciji«.

ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Preden sploh lahko govorimo o elementih organizacijske kulture, moramo razumeti, da je predpogoj za definicijo, kateri elementi so del organizacijske kulture in kateri ne, strinjanje vseh posameznikov, vpetih v organizacijo. Tako le posamezniki, ki z ostalimi delijo skupne vrednote, predpostavke in prepričanja, tvorijo skupino s skupno organizacijsko kulturo, vsekakor pa kakršna koli skupina drugače mislečih postane prej ali slej izvržena^[5].

Danes zagotovo najbolj razširjen koncept predstavitve elementov organizacijske kulture je koncept, osnovan na tako imenovani shemi ledene gore^[16]. Gre za kompilacijo različnih konceptov, predstavljenih pred tem^[15,17,18,19]. Tako koncept ledene gore predstavlja dva dela organizacijske kulture. Prvi del^[16] predstavljajo tako imenovani vidni artefakti organizacijske kulture, kot so materialni simboli (žig, zastava, grb), jezik (način uporabe jezika), rituali (dnevni, tedenski ali mesečni dogodki, kot je na primer pitje jutranje kave) in zgodbe (splošno poznane zgodbe, običajno o začetkih podjetja ali o njegovih karizmatičnih voditeljih). Drugi del^[16] organizacijske kulture je mnogo večji, a ostaja neviden (sistem ledene gore). Ta del sestavljajo prepričanja (kaj je pravilno), vrednote (kaj je cenjeno) in pričakovanja (kaj je zaželeno). Tako kot pri ledeni gori, ki plava v morju, je tudi tukaj večji del neviden; če razdelimo organizacijsko kulturo, večji del predstavlja nevidni del, manjši del pa vidni del. Shema organizacijske kulture kot ledene gore je prikazana na Sliki 3.



Slika 3: Organizacijska kultura – koncept ledene gore^[16].

Nekoliko drugačen pogled na organizacijsko kulturo se pojavlja skozi sistem koncentričnih krogov. V tem primeru bistvo kulture organizacije in njeno najbolj globoko raven predstavljajo vrednote, v koncentričnih krogih pa jih proti površini obdajajo rituali, heroji in simboli^[12], pri čemer seveda zunanji opazovalci vidijo le zunanji krog, med tem ko ljudje v organizaciji vidijo in doživljajo tudi notranje kroge. Pravzaprav niti ni pomembno, ali sprejemamo eno ali drugo obliko shematskega prikaza organizacijske kulture, temveč je pomembno razumeti, da obstaja delitev na vidni in nevidni del organizacijske kulture, saj je ta sprejeta v najširšem možnem krogu med teoretiki in raziskovalci^[15,16,17,18,19,20,21].

ARTEFAKTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Artefakti organizacijske kulture se običajno nanašajo na najbolj vidne elemente organizacijske kulture^[18], ki jih je mogoče zaznati ob prihodu v organizacijo, kot so postopki in programi, fizični videz, materialni objekti, vedenjski obrazci, tehnologija, jezik, sistemi, simboli ter pravila. Jasno je, da nekdo, ki dovolj dolgo živi s skupino, postopoma vidi pomen artefaktov vedno bolj jasno. Zato, da bi hitreje razumeli artefakte, pa lahko analiziramo vrednote, norme in pravila organizacije, saj nevidni elementi organizacijske kulture opredeljujejo vsakodnevne operativne principe in hkrati usmerjajo vedenje članov organizacije^[19].

Pregled najpogostejših kategorij artefaktov tako pokaže, da mednje največkrat prištevamo:

- Materialne simbole – logotip organizacije, zastava, barva in njena vizija^[18];
- Jezik – slogani, šale, anekdote, zgodbe, metafore in žargon. Vsi našteti elementi pa se v vsakdanji uporabi jezika izrazito prepletajo^[15,18];
- Rituale ali obrede – rituali so predpisana formalna vedenja ob določenih priložnostih, obredi kot praznovanja, njihova funkcija pa je v poglobljanju kulturnih vrednot^[15];
- Zgodbe – dejanja, lastnosti osebe, ki imajo širši pomen za posameznika ali skupino^[15];
- Heroje – vzornike, motivatorje, borce ...^[17].

VREDNOTE, PREPRIČANJA IN PRIČAKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Nobenega dvoma ne sme biti, da je vrednote, prepričanja in pričakovanja vedno precej težje opredeliti kot artefakte, saj so slednji vidni, medtem ko vrednote, prepričanja in pričakovanja niso neposredno vidni elementi organizacijske kulture, pa vendar se izražajo v njej.

Za vrednote je značilno, da predstavljajo temelj organizacijske kulture^[17], vendar moramo vedeti, da so vrednote posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov ter ki usmerjajo naše interese in naše vedenje^[22]. Lahko bi tudi rekli, da gre pri vrednotah za to, da so določeni načini delovanja posamezniku ljubši od drugih ob dejstvu, da so običajno vrednote zelo tesno povezane s posameznikovim dojemanjem morale in etike v organizaciji^[13].

Drugi element nevidnega dela organizacijske kulture predstavljajo prepričanja. Ta lahko dokaj preprosto opišemo kot nekakšne trajne predstave o tem, kaj je res in kaj ni oziroma kako bi naj delovala organizacija^[15]. Če vseeno skušamo pogledati nekoliko globlje, potem lahko prepričanja opredelimo tudi kot nekakšna »sita oziroma mreže presoje«^[23], a poudariti je potrebno, da so takšne presoje narejene na podlagi subjektivne ocene posameznika v organizaciji, ki se je oblikovala skozi pretekle izkušnje in si je pridobila določeno stopnjo potrditve^[23]. Nedvomno lahko o prepričanjih govorimo le takrat, ko posameznik s svojo celotno osebnostjo (čustveno, čutno in logično) dejansko stanje je dano), ko je sodba resnična in so upoštevani predloženi argumenti^[23].

Zadnji, tretji element nevidnega dela organizacijske kulture pa predstavlja pričakovanja. Gre za relativno trajno videnje o nekem objektu ali situaciji, ki vnaprej narekuje odziv posameznika na zaželen način^[13]. Sama pričakovanja so tudi neločljivo povezana z zadovoljstvom z delom ter povezujejo prepričanja in vrednote s čustvi^[15].

Če tako poizkušamo povezati vse elemente organizacijske kulture, moramo vsekakor na prvo mesto postaviti vrednote, saj te predstavljajo temelj organizacijske kulture, na katerega se vežejo tako prepričanja kot pričakovanja, vse to pa se zrcali v podobi artefaktov, ki predstavljajo zunanji, vidni del ogromne ledene gore, ki jo imenujemo organizacijska kultura.

OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Iz poznavanja organizacijskih vrednot vemo, da se oblikujejo vse od nastanka podjetja dalje, in prav nič drugače ni z organizacijsko kulturo, ki se prav tako oblikuje in razvija vse od nastanka podjetja dalje. Ključna razlika med organizacijskimi vrednotami in organizacijsko kulturo v začetku je, da organizacijske vrednote izhajajo iz vrednot posameznikov, ki tvorijo organizacijo na začetku, medtem ko organizacijska kultura nima osnove, iz katere bi črpala, in nastaja povsem od začetka. V tem začetnem obdobju se tako zaposleni kot vodstvo sicer nimajo časa ukvarjati z oblikovanjem organizacijske kulture, zato bi lahko rekli, da je le-ta sprva samorastnik, saj je le malo podjetij, kjer bi se že od samega začetka ukvarjali z organizacijsko kulturo, zato se primarno oblikuje na podlagi okolja, v katerem podjetje deluje. Nekoliko težje je sicer razumeti oblikovanje organizacijske kulture, saj se v tem okviru odpira nekoliko paradoksalno vprašanje^[5]. Namreč, če okolje na začetku vpliva na oblikovanje kulture, ko pa je kultura oblikovana v skupnih predpostavkah, pa te predpostavke vplivajo na to, kaj bo zaznано in definirano kot okolje, kaj torej v začetku definira okolje? Odgovor na to je pravzaprav razmeroma preprost. V prvi fazi govorimo o fizičnem okolju in poslovnem okolju, v katerega je organizacija vpeta, v drugi fazi pa o okolju, ki si ga organizacija ustvari za svoje delo, a se to ustvari šele z delovanjem in ne le obstojem organizacije.

Poleg okolja moramo omeniti še povezavo med oblikovanjem organizacijske kulture in časom, saj sta rast podjetja (ali skupine sodelavcev) in oblikovanje kulture dva popolnoma neločljiva pojma^[24]. Oblikovanje organizacijske kulture je neločljivo povezano tudi z oblikovanjem identitete skupine, kar predstavljajo skupni obrazci mišljenja, skupne izkušnje, skupne vizije, skupna prepričanja ter skupne vrednote^[24].

Organizacijsko kulturo je potrebno dojemati kot nekaj živega, kar prinaša nov problem pri definiranju, kdaj točno se je organizacijska kultura oblikovala, saj kultura nenehno nastaja in se re-definira z vsakim dogodkom v podjetju^[25], čeprav je res, da organizacijska kultura oblikuje prakse delovanja znotraj podjetja, a hkrati izvajanje ali ne izvajanje le-teh oblikuje tudi kulturo^[25].

Oblikovanje organizacijske kulture je moč videti tudi kot proces, ki je podrejen procesu rasti organizacije^[5]. Pri tem je potrebno vedeti, da pride po oblikovanju organizacije in utemeljitvi primarnih ciljev do procesov, ki ustvarijo organizacijsko kulturo organizacije. Za

organizacije je značilno, da v tem obdobju doživijo tri osnovne procese:

- Razvijejo se skupni jezik in konceptualne vloge posameznikov; to pomeni, da se ustvarja filter, ki izloča nepomembne informacije od pomembnih in usmerja pozornost na le-te, medtem ko je nastanek skupnega jezika ključen za nastanek skupinske identitete.
- Oblikujejo se skupinske norme kot rezultat dogovora med člani organizacije, saj le-te ne morejo biti vsiljene posameznikom, ampak morajo biti dogovorjene, saj so na njih vzpostavljeni sistemi nagrajevanja in sankcioniranja.
- Ustvari se ideologija organizacije, ki nakazuje pričakovanja organizacije in opredeljuje njene cilje. Pogosto je zapisana v aktih organizacije, ni pa nujno usklajena s temeljnimi kulturnimi predpostavkami znotraj organizacije^[5].

Kot smo že nakazali, je organizacijska kultura živa in se spreminja, zato je potrebno pogledati tudi dejavnike, ki spremljajo proces spreminjanja organizacijske kulture. Kot najbolj običajne dejavnike tako prepoznavamo: skupinsko dinamiko, vodenje in učenje^[19]. Dejavniki skupinske dinamike predstavljajo močna skupna izkustva, ki so običajno povezana s problemom preživetja novonastale organizacije. Vodenje predstavlja pomemben dejavnik predvsem na začetku, ko organizacija nima sebi lastne zgodovine in je vodja edini zgled, ko dobi organizacija sebi lastno zgodovino, pa pomen vodij upade. Tedaj učenje predstavlja ravno nasprotno od vodenja, saj pridobiva na pomembnosti s formiranjem zgodovine organizacije, pri čemer je potrebno posebej opozoriti na evolucijski oziroma dinamični model učenja, ki je bolj zahteven in zapleten od individualnega modela, saj vključuje večje število akterjev^[19].

Če povzamemo^[5,19], bi lahko oblikovanje kulture podjetja utemeljili na osnovni potrebi po stabilnosti, ki jo čuti vsak posameznik. Organizacijsko kulturo lahko vidimo kot nekakšen proces ustvarjanja ponavljajočih se vzorcev in doseganja prepletenosti posameznika z organizacijo, kar je vsekakor neskončno dolg proces, ki pa je najpomembnejši ob začetku in formulaciji kulture organizacije. Ker pa se kultura nenehno prilagaja, potekajo po njeni zasnovi procesi tudi v nasprotni smeri. Ker podjetje ni nekaj, kar bi obstalo v času, ampak je pod vplivom nenehnih sprememb, se mora skladno s tem prilagajati tudi njegova kultura, pri tem pa je potrebno ločevati prilagajanje zunanjim vplivom (gospodarska situacija, konkurenčnost, nove tehnologije idr.) in notranjim spremembam (fluktuacija zaposlenih, status, medosebni odnosi), ki omogočajo vsakodnevno delovanje^[26].

ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kaj je značilno za organizacijsko kulturo, je vsekakor zelo težko opredeliti, saj so značilnosti organizacijske kulture odvisne od njene forme. Sedaj, ko že poznamo oblikovanje organizacijske kulture, lahko predpostavimo značilnosti »zdrave« organizacijske kulture. Same značilnosti organizacijske kulture opredeljujemo skozi vedenja znotraj organizacije ali oddelkov v organizaciji, temeljnih domnev pripadnikov organizacije in vedenjskih značilnosti posameznikov^[27].

Nekoliko nedorečeno je sicer področje, kjer so značilnosti povezane samo z notranjimi člani organizacije. Jasno je, da je organizacijska kultura neločljivo povezana s člani organizacije – ljudje so organizacija in brez njih kultura ne more obstajati, prav tako je tukaj dinamičnost. Tako kot se spreminjajo okoliščine in ljudje, se mora tudi organizacijska kultura. Dodamo lahko konkurenčne vrednote in prepričanja – zaposleni lahko vidijo več vrednot in prepričanj, a le skupne bodo prevladale, vključimo emocionalno moč. Z močno organizacijsko kulturo organizacija lažje prebrodi krizna obdobja in konec koncev tudi moč ozadja – tradicija družbe, iz katere izvira njena kultura^[28]. Potrebno je namreč jasno povedati, da kljub temu, da je organizacijska kultura element notranjosti organizacije, ga močno zaznamuje tudi zunanje okolje, v katerem organizacija deluje.

Tako pridemo do bolj široko definiranih značilnosti, ki zaznamujejo »zdravo« organizacijsko kulturo^[29]:

- *inovatorstvo in sprejemanje tveganja – stopnja, do katere so zaposleni deležni vzpodbude pri inoviranju in sprejemanju tveganja;*
- *pozornost na podrobnosti – stopnja, do katere so zaposleni deležni vzpodbude pri natančnosti in pozornosti na podrobnosti;*
- *orientiranost k rezultatom – stopnja, do katere so zaposleni osredotočeni na rezultate in ne na načine, kako priti do rezultatov;*
- *orientiranost k zaposlenim – stopnja, do katere vodstvo organizacije upošteva, kako bodo odločitve vplivale na zaposlene;*
- *orientiranost k timom – stopnja, do katere se delo organizira v timih in ne individualno;*
- *agresivnost – stopnja, do katere so zaposleni agresivni in tekmovalni namesto umirjeni in netekmovalni;*

- *stabilnost – stopnja, do katere aktivnosti organizacije skušajo zadržati trenuten položaj namesto vzpodbujati rast.*

Pomemben dejavnik značilnosti organizacijske kulture je tudi splošno socialno-politično okolje, v katerem organizacija deluje. Tukaj govorimo predvsem o določenih značilnostih geografskih področij, kot so na primer pomembnost družine in družinskega življenja v družbi, ali visoka stopnja demokratičnosti, ali visoka stopnja pomembnosti vere v družbi ali pa so to običaji, vezani na poslovanje. Nikakor ni pričakovati enakih značilnosti organizacijske kulture v organizacijah, ki delujejo v zahodnem razvitem svetu v primerjavi s tistimi v Latinski Ameriki, Afriki ali Aziji. Tudi znotraj Evrope, celo znotraj Evropske unije obstajajo precejšnje razlike v načinu poslovanja podjetij, v načinu sklepanja poslovnih dogovorov in podobno. Ključno pri tem je, da razumemo, da s tem ni nič narobe, to je le dejstvo, ki ga je potrebno vzeti v ozir, ko govorimo o značilnostih organizacijske kulture.

DELOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kako organizacijska kultura deluje v praksi, je vprašanje, s katerim so se ukvarjali mnogi. Da lahko obrazložimo njeno delovanje, moramo najprej predstaviti nekaj osnovnih temeljnih predpostavk, ki jih lahko označimo kot rešitev nekega problema, ki neprestano deluje in tako postane samoumevna. Kar je bilo nekoč hipoteza, podprta zgolj s slutnjo ali z vrednoto, postane postopoma obravnavano kot realnost in tako začnemo verjeti, da svet res deluje na pravi način^[18]. Jasno je, da če ne prepoznamo temeljnih predpostavk organizacijske kulture podjetja, nikakor ne moremo na pravi način razložiti niti artefaktov niti vrednot podjetja. Poznavanje temeljnih predpostavk torej znatno olajša ter pospeši razumevanje in interpretacijo organizacijske kulture^[18].

Temeljne predpostavke temeljijo na nezavedni ravni in ravno to je tisto, kar jih ločuje od vrednot, prepričanj in pričakovanj^[18]. Tako lahko definiramo pet temeljnih predpostavk, katere moramo poznati, da lahko bolje in lažje interpretiramo organizacijsko kulturo:

- Človek in narava: predpostavka se nanaša na dojetje položaja organizacije v širšem okolju in na to, kaj organizacija vidi kot pomembno v okolju, kjer deluje.
- Realnost in resnica: predpostavka se nanaša na področja, kjer objektivno preverjanje resnice ni možno in v katero organizacija enostavno mora verjeti.

- Človeška narava: predpostavka se nanaša predvsem na motivacijo in omenja teorijo X in Y o posamezniku, ki si želi delati, in posamezniku, ki se želi izmakniti delu^[30].
- Človeška aktivnost: predpostavka se ukvarja z naravo družine, dela in osebnih potreb, naravo vlog spolov in vodstvenimi stili.
- Medosebni odnosi: predpostavka se ukvarja z delitvijo moči in notranjo organizacijsko strukturo oziroma hierarhijo.

Potem, ko vzpostavimo temeljne predpostavke, je delovanje organizacijske kulture precej lažje opredeliti.

Tako lahko govorimo o funkciji organizacijske kulture pri vpeljavi novih zaposlenih v organizacijo ali delovni proces. Tukaj ima organizacijska kultura dvojno funkcijo, saj hkrati vzpostavlja in ohranja odnose med zaposlenimi znotraj organizacije^[26]. Na tej točki seveda ne gre zanemariti, da so za razvoj organizacijske kulture in njeno delovanje zelo pomembni tudi ustanovitelj oziroma skupina ustanoviteljev, saj ti običajno ustvarijo jezikovni sistem in pomenske kategorije, ki niso le pogoj za komunikacijo in sodelovanje, ampak tudi osnova za oblikovanje skupinske identitete^[18].

Znotraj sociologije so v podkategoriji teorije organizacij nastali številni zapisi o podobah organizacije. Ti organizacijsko kulturo predstavljajo v smislu koncepta, ki organizaciji omogoča preživetje, torej govorijo o organizacijski kulturi kot sistemu, ki pomaga podjetju pri spopadanju s stalno spreminjajočim se zunanjim okoljem. Pri tem gre pri organizacijski kulturi za razumevanje, spoznavanje in obvladovanje obstoječega okolja prek številnih prepričanj, ki podjetju omogočajo vzpostavitev lastnega okolja in opredelitev njegovega delovanja^[25].

Lahko bi torej rekli, da organizacijska kultura predstavlja orodje, ki pomaga zmanjšati napetost in strah, ki se pojavi v času negotovosti in preobremenjenosti, zaradi katere posamezniki postanejo neučinkoviti^[5], in hkrati povečuje učinkovitost podjetja, saj močna organizacijska kultura pozitivno vpliva na uspešnost in učinkovitost podjetja, prav tako pa prilagodljiva organizacijska kultura prinaša pozitiven vpliv na uspešnost in učinkovitost podjetja^[7].

SKLEP

Naj si jo vidimo kot osebnost ali pa kot imunski sistem, je organizacijska kultura ključnega pomena za dobro delovanje vsake organizacije. Njena neločljiva povezanost z vrednotami organizacije, ki se sicer zrcalijo v viziji in ciljnih organizacije, je tista, ki jo oblikuje in naredi takšno, kot je.

Organizacijsko kulturo smo ločili po elementih, pri čemer smo predstavili koncept ledene gore in jih razdelili na vidne artefakte organizacijske kulture in nevidni del, ki ga sestavljajo vrednote, prepričanja in pričakovanja organizacijske kulture. Artefakte predstavljajo materialni simboli, kot so logotip organizacije, zastava organizacije in podobno, jezik, ki ga predstavljajo slogani, metafore in žargoni, ki jih organizacija uporablja, rituali in obredi, kot so predpisani načini vedenja ali oblačenja, posebna praznovanja in podobno, zgodbe, kot so opisi dejanj določenih posameznikov, ki so zaznamovali organizacijo in kot zadnji element heroji, posamezniki, ki so soustvarili organizacijo takšno, kot je.

Nadalje smo se posvetili oblikovanju organizacijske kulture, kjer smo pokazali, da se le-ta oblikuje skozi čas obstoja organizacije, za samo oblikovanje pa je pomembnih kar nekaj dejavnikov. Najprej je tukaj razvoj skupnega jezika in konceptualne vloge posameznikov. To pomeni, da se ustvarja filter, ki izloča nepomembne informacije od pomembnih in usmerja pozornost na le-te, medtem ko je nastanek skupnega jezika ključen za nastanek skupinske identitete. Nadalje se oblikujejo le-te ne morejo biti rezultat dogovora med člani organizacije, saj le-te ne morejo biti vsiljene posameznikom, ampak morajo biti dogovorjene, saj so na njih vzpostavljeni sistemi nagrajevanja in sankcioniranja. Ob koncu se ustvari ideologija organizacije, ki nakazuje pričakovanja organizacije in opredeljuje njene cilje. Pogosto je zapisana v aktih organizacije, ni pa nujno usklajena s temeljnimi kulturnimi predpostavkami znotraj organizacije^[5]. Zelo pomembno je tudi poudariti, da se organizacijska kultura ves čas spreminja, skupaj z organizacijo raste in se razvija.

A ključ vsega se skriva vsekakor v delovanju organizacijske kulture, saj le-ta opravlja funkcijo indoktrinacije novih zaposlenih v organizacijo, skrbi za organizacijsko sprejemljivo delovanje obstoječih zaposlenih in predstavlja orodje za odločanje v situacijah, ki niso standardne, saj izkazuje način delovanja organizacije.

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

Organizacijska kultura terja napor vseh^[31]

»Naši vodje ne dosegajo dovolj dobrih rezultatov pri vodenju. Vodenje je treba izboljšati,« mi je nedavno dejal eden od direktorjev, ki me je povabil na sestanek v prepričanju, da mu lahko kot strokovnjak za izboljšanje menedžmenta pomagam. To, da večina višjih in srednjih menedžerjev ne dosega dovolj dobrih rezultatov pri vodenju, ni nekaj novega. To kažejo tudi raziskave z anketami, kot je na primer usakotno poročilo o konkurenčnosti, in izkušnje, kot jih opisujem. Na srečo je zavedanje resničnega problema pogosto že polovica rešitve, ki pa jo je seveda treba spraviti v življenje.

Problem: ni konkretno merljivega cilja

Problem je, da direktorji in menedžerji ne vedo, kako naj bi vodili, da bi dosegli zelene rezultate. Če nekdo ne dosega dovolj dobrih rezultatov pri vodenju, potem bi moral najprej vedeti, kakšne rezultate bi moral doseči. Ker v podjetju tega nihče v resnici ne meri, nima jasne slike, kakšno vodenje je potrebno oziroma kaj se od njega pričakuje. Nujno je torej skupno razumevanje, kakšno vodenje in menedžersko vedenje naj bi se v podjetju vzpostavilo. Šele nato je mogoče najti ustrezne poti do tja. Kakšno naj bo torej menedžersko vedenje in vodenje, mora biti jasno tudi podrejenim v oddelkih in timih, ki vsak dan izvršujejo delovne naloge, procese, projekte, so na sestankih in delegirajo. Menedžment ni rezerviran samo za menedžerje, ampak je za vse zaposlene. Menedžersko vedenje je del vedenja v podjetju, ki oblikuje tako klimo kot kulturo podjetja in vpliva na način vedenja vseh zaposlenih.

Podjetja ne postavijo vedno organizacijske kulture na pomembno mesto. Menedžerji vedo, da je sicer izredno pomembna za uspešnost podjetja. Toda v podjetjih je v primerjavi s pomembnostjo delovanja drugih procesov pogosto pomembna le toliko, kot je časa ob koncu leta za prijazne besede zaposlenim.

Menedžerji še najpogosteje občutijo nezavzetost zaposlenih in njihovo nepredanost, kar poskušajo argumentirati kot neučinkovito vodenje ali celo kot neprimerno vedenje »nekaterih tečnežev« v njihovem podjetju. V majhnih podjetjih sta povezanost ali nepovezanost zaposlenih in posledično učinek na stranke in s tem na prihodek podjetja tako vidna in neposredna, da smo takoj pozorni. Podobno je tudi v velikih podjetjih s tisoč zaposlenimi, kjer so lahko procesi dodatno utrjeni s tradicijo »tako pač delamo že dolgo«.

V resnici je neustrezno vodenje le izkaz, da menedžerji v podjetju niso dosegli konsenza o najpomembnejših stvareh njihovega delovanja: kdo so in kaj hočejo. Osnovne vrednote, ki naj bi oblikovale njihovo kulturo, so bistvene za odgovor na vprašanje: »Kdo in kaj smo v našem podjetju«. Odgovor na vprašanje, kaj hočemo, bo dala strategija podjetja: kako hočemo z vsemi oddelki priti do poslovnih rezultatov, ciljev, vizije v skupni prihodnosti. Ena od teh strategij mora biti tudi, kako razvijati menedžersko vodenje vseh zaposlenih na delovnih mestih, da ne bodo samo odlični strokovnjaki, ampak tudi odlični vodje pri doseganju svojih poslovnih ciljev.

Delegirajte odločanje in zahtevajte menedžment

Zdi se, da direktorji in menedžerji v podjetjih nimajo dovolj časa, da bi se ukvarjali z nečim, kar je očem skrito. Organizacijska kultura ni vidna, ker ni dovolj eksplicitna. Vidna postane, ko je vodenje zaposlenih dovolj nesprejemljivo, da nekdo reče »To ni dovolj dobro.«. Vidna postane tudi takrat, ko je vodenje zaposlenih tako dobro, da podjetje ali tim poka po šivih zaradi tolikšne pozitivne energije in vznesenosti. Še najpogosteje je vodenje zaposlenih le mlačna voda, ki je posledica prijateljstva, tradicije in udobja v podjetju.

V praksi lahko to spremenite najprej z lastnim odličnim menedžerskim vedenjem, da ste dober zgled ostalim v podjetju. Nato morate ljudi izobraževati in sodelavcem dajati priložnosti, da lahko izberete tiste, ki imajo poleg potrebnih strokovnih znanj dobre človeške spretnosti. Če želijo menedžerji doseči organizacijsko kulturo, ki ustvarja konzensus in skupnih vrednotah, ki bodo ustvarjale klimo in oblikovanje konzensusa o skupnih vrednotah, ni dovolj reči: »Nimamo časa, ker nimamo toliko drugih pomembnih stvari in vodenje in si pridobite čas za začetek reševanja vodenja vaših menedžerjev in zaposlenih, da bodo vzpostavili zaupanje in predanost.

Odločite se o osnovnih pravilih in principih za delovanje vaših zaposlenih in timov ter ustvarite konsenz glede vrednot vaše organizacijske kulture. Vsaka posebna vrednota je majhna kultura vodenja zaposlenih. Med njimi boste našli tudi menedžersko vodenje, s katerim se morajo strinjati vsi, vodje in menedžerji v oddelkih. Kaj menedžersko vodenje je, kakšni bodo vaši zahtevani standardi za nekoga, ki dobi ime vodja ali menedžer. V nasprotnem primeru si boste ime vodja oddelka ali menedžer napisali samo na poslovno vizitko. Zakaj ne bi bili vodje in menedžerji oddelkov namesto tega resnični zgled vodenja in menedžerskega vodenja za vse zaposlene?

VIRI POGLAVJA

- [1] Jaques, Elliott. (1952). *The changing culture of a factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*: London: Tavistock. New York: Dryden Press.
- [2] Berlogar, Janko. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*: Gospodarski vestnik.
- [3] Allaire, Yvan, & Firsirotu, Mihaela E. (1984) Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- [4] Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3): Sage.
- [5] Mesner Andolšek, Dana. (1995). *Organizacijska kultura*: Gospodarski vestnik.
- [6] Mintzberg, Henry. (1997). Organization Man: Some Common Sense Observations About The Ways We Run Companies. *Financial Post*.
- [7] Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, & Buelens, Marc. (2002). *Organizational behaviour*: McGraw Hill London, UK.
- [8] Možina, Stane, Rozman, Rudi, Tavčar, Mitja I, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Glas, Miroslav, Kralj, Janko, & Tekavčič, Metka. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*: Didakta.
- [9] Lipičnik, Bogdan, & Možina, Stane. (1993). *Psihologija v podjetjih*: Državna založba Slovenije.
- [10] Kavčič, Bogdan. (1988) Nova organizacijska paradigma. *Organizacija in kadri*, 3(4), 21.
- [11] Bate, Paul. (1992). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem solving. V G. Salaman (Ur.), *Human Resource Strategies* (pp. 213-235). London: Sage.
- [12] Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, & Minkov, Michael. (1991) *Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the Mind London: McGraw-Hill*.
- [13] Hofstede, Geert. (1998) Attitudes, organization, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.
- [14] Kotter, John P. (2008). *Corporate culture and performance*: Simon and Schuster.
- [15] Brown, A. (1998). *Organizational Culture* Financial Times Pitman Publishing.
- [16] Robbins, Stephen P, & Langton, Nancy. (2003). *Organizational Behaviour, Third Canadian Edition: TestGen 4.0, QuizMaster 3.0*: Pearson Education Canada.
- [17] Deal, T, & Kennedy, A. (1988). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books.
- [18] Schein, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership* Jossey-Bass inc. Publishers. San Francisco, CA.
- [19] Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- [20] Abravanel, Harry. (1983) Mediatory myths in the service of organizational ideology. *Organizational symbolism*, 1, 273-293.
- [21] Pettigrew, Andrew M. (1979) On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24(4).
- [22] Musek, Janek. (1993). *Osebnost in vrednote*: Educy.
- [23] Kasper, H.(1987). *Organizations kultur*. Wien: Service.

- [24] French, Wendell L, Bell, Cecil, & Zawacki, Robert A. (2005). *Organization development and transformation: Managing effective change*: Macmillan/McGraw-Hill School.
- [25] Gareth, Morgan. (1986) *Images of organization*. London: Stage.
- [26] Gorenak, Mitja. (2013). *Model povezanosti organizacijskih vrednot in kompetenc vodij v gostinsko nastanitveni dejavnosti (doktorska disertacija)*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- [27] Kavčič, Bogdan, Skok, Marjana Merkač, & Mesner Andolšek, Dana. (2008). *Organizacijska kultura: Visoka komercialna šola*.
- [28] Keyton, Joann. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*: Sage.
- [29] O'Reilly, Charles. (1989) Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9–25.
- [30] McGregor, Douglas. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21): New York McGraw-Hill.
- [31] Trunk, Aleš. (2015). Organizacijska kultura terja napor vseh, *Dnevnik*. Dostopno na: <https://www.dnevnik.si/1042718354>

4. POGLAVJE: DRUŽBENA ODGOVORNOST

»Poslovanje podjetij bo družbeno odgovorno takrat, ko glavna naloga in cilji podjetij ne bodo le ustvarjanje dodatnih prihodkov, prenos denarja v tujino in ustvarjanje bogastva za lastnike posameznike, poslovanje podjetij bo družbeno odgovorno takrat, ko bodo le-ta pogledala in ocenila, kaj lahko storijo ona in njihovi lastniki za državo in za ljudi, s katerimi je podjetje poslovalo in ustvarilo bogastvo.«

— Vladimir Putin

OB KONCU POGLAVJA BOSTE ...

- ✓ *znali definirati, kaj je družbena odgovornost podjetij;*
- ✓ *poznali zgodovino razvoja družbene odgovornosti in njen vpliv na poslovanje podjetij;*
- ✓ *razumeli koncept štirih obrazov družbene odgovornosti;*
- ✓ *poznali način spremljanja družbene odgovornosti;*
- ✓ *razumeli razliko med trajnostnim turizmom in družbeno odgovornim poslovanjem v turizmu;*
- ✓ *razumeli pomen družbene odgovornosti v turizmu.*

KRATKA ZGODOVINA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Družbena odgovornost je brez dvoma tema, s katero se srečujemo tako rekoč na vsakem koraku. Danes lahko rečemo, da je družbena odgovornost pomemben element delovanja vsakega podjetja in že dolgo je tega, kar je izraz »družbena odgovornost« označeval izključno in samo okoljski vidik fenomena. Družbena odgovornost tako vključuje odgovornost do okolja in družbe, skrb za zaposlene, odgovornost do dobaviteljev, odgovornost do strank in še kaj bi lahko dodali. Vsekakor je družbena odgovornost danes za številna podjetja ali organizacije postala odločilna konkurenčna prednost. S trendi, katerim smo priča v sodobni družbi, je povsem upravičeno pričakovati, da bo pomen družbeno odgovornega ravnanja podjetij in organizacij le še naraščal v vplivu in intenziteti. Seveda je ob tem potrebno pokazati še na kakšen paradoks, denimo to, da med podjetji, ki največ denarja namenjajo za okolje in družbo, najdemo največ takšnih, ki so uspešna, a hkrati ekološko gledano tudi najbolj negativno vplivajo na naše okolje. Podjetja, ki največ prispevajo v

smislu družbene odgovornosti, so predvsem energetski giganti, še največ je naftnih družb.

Mogoče se zdi, da je družbena odgovornost novejši koncept, a temu nikakor ni tako, saj o njem govorimo že od petdesetih let prejšnjega stoletja^[1]. Gre namreč za obdobje, ko se ljudje prvič začno zavedati, da nam je planet, na katerem živimo, dan v uporabo, vendar ima izkoriščanje naravnih dobrin svoje omejitve. Nekoč bomo tako izčrpali zaloge rudnin, nafte, ... Jasno je potrebno povedati, da petdeseta leta ne predstavljajo ravno obdobja, v katerem bi se intenzivirala skrb za okolje, saj takrat še ni bilo povsem jasnih spoznanj, kako s svojimi dejanji človeštvo škoduje planetu in kakšne spremembe se dogajajo v okolju kot posledica onesnaženja.

O vsem tem lahko govorimo šele precej kasneje. Konec koncev lahko kot dokaz, da je bila stopnja ekološke osveščenosti v tem obdobju relativno zelo nizka, navajamo določena dejstva, kot so denimo jedrski preizkusi v puščavi Nevada v šestdesetih letih^[2], avtomobili z velikanskimi in požrešnimi motorji^[3], uporaba azbesta v gradnji^[4] in še bi lahko naštevali.

Tako lahko petdeseta leta prejšnjega stoletja pravzaprav označimo kot čas, v katerem se je o družbeni odgovornosti že veliko govorilo, a le malo naredilo^[5]. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se je koncept družbene odgovornosti začel širiti iz precej okoljsko naravnane koncepta v koncept, ki vključuje tudi elemente odgovornosti do zaposlenih^[6]. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja dodali še odgovornost do socialnega in družbenega (družbe) filantropični vidik družbene odgovornosti^[7]. Tako lahko sedemdeseta leta prejšnjega stoletja mirno označimo kot leta, ko se je družbeno odgovorno ravnanje v podjetjih in organizacijah (tukaj moramo poudariti, da je šlo predvsem za severnoameriške in zahodnoevropske organizacije) zelo intenzivno širilo. Ena izmed raziskav^[8] tako ugotavlja, da je delež podjetij v ZDA, ki v svoje delovanje vključujejo skrb za okolje, dosegel 95 %, skrb za usposabljanje svojih zaposlenih 91 %, skrb za spodbujanje umetnosti 83 % in skrb za razvoj ali prenovo lokalnih urbanih prostorov 62 %. Vsekakor lahko konec sedemdesetih let označimo kot obdobje izrazito intenzivnega širjenja družbeno odgovorne miselnosti, ki so jo managerji intenzivno vpeljevali v delovanje svojih podjetij. Ekonomska kriza sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja je nekoliko zavrla razmišljanja o družbeno odgovornem podjetju, saj so gospodarstveniki menili, da družbena odgovornost stane in da si v kriznih časih tega podjetja ne morejo privoščiti, pa čeprav bi jim lahko prav to pri zviševanju ugleda pomagalo tako, da bi s tem ponovno vzpostavila pozitivni tok poslovanja. Izjave, kot so^[9]: »Vrag

naj vzame javnost, ... jaz delam v interesu delničarjev!«, so bile v tem obdobju marsikdaj tudi preslišane oziroma jim niso pripisovali velikega pomena, saj so delničarje skušali enostavno prikazati kot javnost.

Ena izmed osnovnih nalog managementa je zagotovo maksimizacija profita. Tukaj trčimo ob vprašanje, ki pravzaprav deli politiko po celem svetu: ali naj se država (in njene posredne inštitucije) vmešavajo v delovanje gospodarstva ali ne? Popolna tržna ekonomija je pravzaprav le teoretski koncept, saj na svetu ne boste našli države, ki ne bi tako ali drugače posegala na trg. Pri tem lahko države v grobem delimo na tiste, kjer so posegi na trg manjši, in tiste, kjer so posegi na trg izjemno veliki. Tako je mogoče videti teorije, kjer se predpostavlja nično vmešavanje v razvoj gospodarstva in tržne ekonomije, kot tisto predpostavko, ki je prava za nadaljnjo rast gospodarstva. V svojih predpostavkah so ekonomisti prišli tako daleč, da so videli družbeno odgovornost podjetij kot nekakšno ogrožanje oziroma napadanje temeljne svobode družbe^[10]. Seveda tukaj ponovno trčimo ob dilemo, ali imajo managerji odgovornost le do lastnikov kapitala, za katere delujejo, ali je ta odgovornost vendarle precej širša? Lastnik s svojim kapitalom postavi proizvodnji objekt v državi, kjer so okoljski standardi manj striktni, kot v državi, v kateri njegovo podjetje v osnovi posluje. Sicer popolnoma spoštuje lokalne zakone, a vprašanje ostaja, ali lahko družbeno odgovornost opredelimo le z zakoni ali je vseeno to širši koncept?

Proti koncu dvajsetega stoletja je gospodarstvo vendarle sprejelo ugotovitev, ki je bila v znanstvenih krogih že vrsto let popolnoma jasna: vsi viri tega sveta imajo svoje omejitve in nekoč bo dobrin, ki jih družbene pritise v povezavi z dobički globalne ekonomije, ki so nesorazmerni s tem, koliko globalna ekonomija vrača v družbo. Ugotovitev je še dodatno utemeljila potrebo po razumevanju pomena družbeno odgovornega delovanja. S tem smo na nek način prišli v obdobje novih pogajanj o razmerju moči, kjer je družba prevladala nad kapitalom^[11].

Takšno razmerje moči se je ohranilo tudi do današnjih dni. Danes je družba sposobna skozi svoja dejanja izraziti mnenja na način, da jih kapital enostavno mora sprejeti^[12]. Zanimivo je Embley^[13] to obdobje označil kot konec dobe ameriških sanj in začetek dobe, v kateri napredujejo tisti, ki pokažejo, da jim je mar za širšo družbo. Pa vendarle je na mestu vprašanje, ali je to res doba, ko se ameriške sanje končajo, ali je mogoče to le doba, ko se ameriške sanje uresničujejo nekoliko drugače in ne le s kapitalom?

Danes lahko govorimo o obstoju družbene odgovornosti in ob tem trčimo ob dve paradigmi, ki stojita vsaka na svojem skrajnem polu: *»Prva temelji na domnevi, da je početje podjetij zgolj ekonomske narave, usmerjeno v dobičkonosnost, zato v realnosti ne obstajajo družbeno odgovorna podjetja, ampak je ta koncept le fikcija. Prav tako ta paradigma trdi, da ne obstaja nič takšnega, kot je dobro podjetje. Druga skrajna paradigma pa trdi, da se trenutno razvija obdobje humanih korporacij, ki temelji na tem, da se podjetja vse bolj ocenjujejo po svoji pripadnosti družbi in delovanju v smeri trajnostnega razvoja, neodvisno od dobičkonosnosti podjetja. Realnost je seveda nekje med tema skrajnima paradigmama, saj se podjetja soočajo z družbenimi problemi in se aktivno vključujejo v njihovo reševanje, etično proizvodnjo in porabo ter zasledovanje družbenih in okoljskih vrednot.«*^[14]

DEFINICIJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Danes je družbena odgovornost zelo intenzivno proučevano področje v znanosti, hkrati pa tudi področje, na katerem intenzivno delajo tudi v gospodarstvu. A kaj natančno je družbena odgovornost v današnjem pogledu? Na nek način bi lahko dejali, da je definicij vsaj toliko, kolikor je avtorjev. Največkrat citirana je definicija World Business Council for Sustainable Development^[15], ki pravi: *»Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe nasploh.«* To definicijo je potrebno umestiti tudi nekoliko v kontekst, vse skuša postaviti vsebinsko, da enako sprejeti tudi v svetovno. Vseeno je naš svet tako raznolik, da je dobro pogledati še definicijo Evropske komisije^[16], ki v tako imenovani Zeleni knjigi o družbeni odgovornosti zapiše, da je družbena odgovornost podjetij: *»koncept, pri katerem se podjetja prostovoljno odločijo, da želijo prispevati k boljši družbi in čistejšemu okolju.«* Takoj je mogoče videti, da Evropska komisija ne poudari ekonomskega razvoja v primerjavi z World Business Council for Sustainable Development, kar je mogoče pripisati dejstvu, da je Evropska Unija v svetovnem merilu vendarle eno izmed najbolj razvitih področji sveta, ki že ima uveljavljene visoko postavljene standarde družbene odgovornosti.

Tudi na področju znanstvenega raziskovanja in publiciranja je nastalo precej definicij. Tako Kotler in Lee^[17] definirata družbeno odgovornost podjetij kot: *»obvezo, da bomo s pomočjo dobrodelnega poslovanja in prispevanja korporativnih virov izboljšali dobrobit skupnosti.«* Predvsem v gospodarstvu se nemalokrat koncept družbene odgovornosti povezuje s konceptom družbeno odgovornega podjetništva, ki postaja eden ključnih dejavnikov

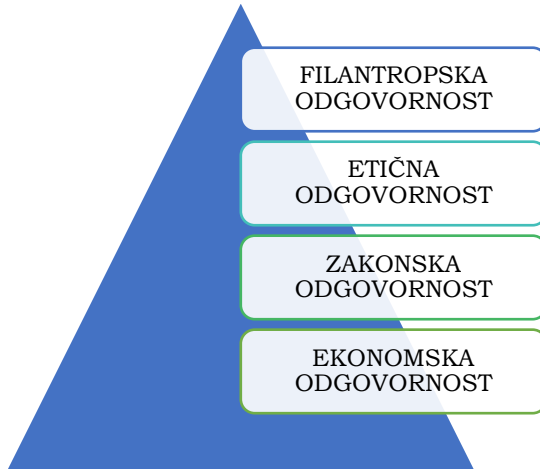
graditve uspešnosti in ugleda sodobnih podjetij. Vodstva mnogih podjetij se vse pogosteje zavedajo, da lahko z družbeno odgovornim delovanjem poleg dobička maksimirajo tudi svojo dolgoročno vrednost in ustvarjajo družbeno korist. Prav to postaja del moderne razvojne vizije podjetij, ki vključuje načela celovitega obvladovanja kakovosti in poslovne odličnosti^[18].

MODEL DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Razvoj modela družbene odgovornosti je neločljivo povezan s pred tem že dobro uveljavljeno teorijo deležnikov^[19], skozi katero se je uveljavilo prepričanje, da je podjetje sestavni del družbe, s katero mora nenehno sodelovati za svoj obstoj in razvoj^[14].

Družbo, v kateri podjetje posluje, sestavlja kopica deležnikov; nekateri so zelo blizu povezani s podjetjem nekateri manj. Tako lahko govorimo o tako imenovanih primarnih deležnikih, ki so nujno potrebni za obstoj podjetja, in sekundarnih deležnikih, ki imajo le posreden vpliv na delovanje podjetja^[20,21]. Med primarne deležnike tako uvrščamo: lastnike, zaposlene, banke, ... med sekundarne deležnike pa uvrščamo: lokalno skupnost, javnost, državo^[20]. Prav s pogledom na deležnike je grajenih večina modelov družbene odgovornosti.

Tako je grajen tudi model^[22], ki se je v svetu družbene odgovornosti uveljavil kot eden izmed bolj prepoznanih. Dejstvo je, da organizacij nikakor ne smemo ocenjevati le glede na njihov poslovni oziroma neekonomske kriterije. Na podlagi tega je nastal tudi štiridelni model družbene odgovornosti, pri čemer imajo organizacije štiri odgovornosti, zakonska odgovornost, etična odgovornost in filantropska odgovornost^[22]. Pri tem lahko povemo, da sta ekonomska in zakonska odgovornost vezani nekoliko bolj na primarne deležnike, medtem ko sta etična in filantropska odgovornost bolj povezani s sekundarnimi deležniki. Nikakor pa ne moremo reči, da so te povezave ekskluzivne.



Slika 4: Piramida družbene odgovornosti – prilagojeno po Carroll^[23]

Ekonomska odgovornost

Ekonomska odgovornost podjetja predpostavlja, da bo podjetje donosno za lastnike oziroma delničarje, pri čimer bo potrošnikom zagotavljalo visokokakovostne izdelke po ugodni ceni ^[24]. Že tukaj lahko vidimo prva odstopanja od načel, po katerih so vodili organizacije v sredini dvajsetega stoletja. Vendar ekonomske odgovornosti ne mogoče dosegati brez jasno opredeljenih kriterijev. Tako je mogoče o ekonomski odgovornosti govoriti ob upoštevanju naslednjih kriterijev^[25]:

- zadovoljevanje potrošnikov z izdelki in storitvami dejanske vrednosti;
- doseganje pravičnega dobička glede na vložke vlagateljev;
- ustvarjanje blaginje za vse deležnike;
- ustvarjanje in ohranjanje novih delovnih mest;
- premagovanje zavisti z ustvarjanjem mobilnosti navzgor in ustvarjanjem;
- razmer, v katerih se lahko posameznikove ekonomske razmere izboljšajo;
- spodbujanje inovativnosti;
- različnost ekonomskih interesov državljanov za preprečevanje nadvlade večine.

Vsi ti kriteriji nakazujejo odstopanje od preteklega mišljenja v tem segmentu, da poudarjajo predvsem etiko in poštenost tako do uporabnikov kot do konkurence in družbe na splošno.

Zakonska odgovornost

Zakonske obveznosti predstavljajo delovanje organizacij v skladu z zakoni in pravili. Lantos^[24] poudarja, da zakoni niso vedno zadostni za zagotavljanje odgovornega poslovanja, saj imajo omejen doseg, ker se enostavno ne da predvideti vseh možnih situacij, ki se lahko zgodijo. Zagotavljajo le temelje oziroma nekakšen moralni okvir za vodenje podjetij. Zakoni so reaktivni, določajo torej, kaj se ne sme početi, in se izvajajo neprostovoljno, torej zaradi strahu pred kaznijo, namesto prostovoljno zaradi notranjih moralnih prepričanj vodij podjetij.

Etična odgovornost

Etična odgovornost se nanaša na zahteve po moralnosti ter pravilnem, korektnem in pravičnem poslovanju. Takšno poslovanje spoštuje moralne pravice ljudi, se izogiba družbeni krivici in skuša preprečevati škodo, ki bi jo povzročili ali jo povzročajo tisti, ki poslujejo ali drugi^[26]. Etična odgovornost ni nujno zapisana v zakonih, vedno bolj pa postaja tudi sestavni vir zakonov^[22,24]. Družbena pričakovanja o etičnem delovanju vsako leto naraščajo. Tako pomenijo blaginja zaposlenih, potrošnikov in drugih v poslovnem sistemu kot tudi vpliv na zunanje skupine in naravno okolje že skoraj toliko kot donosnost deležnikom^[24].

Filantropska odgovornost

Filantropska odgovornost je koncept, ki govori o vračanju skupnosti skozi prostovoljne storitve, prostovoljne povezave in prostovoljna dajanja tako finančnih prispevkov kot tudi svojega lastnega časa v dobrobit širši družbi. Večina kritikov družbene odgovornosti podjetij se tem konceptu vidi vzrok za oporekanje legitimnosti družbene odgovornosti podjetij. V sodobni ekonomiji se prav vsi zavedamo, da imajo poslovne odločitve podjetij tako kratkoročne kot tudi dolgoročne vplive na številna področja družbe, ugotavlja Lantos^[24], in nadaljuje, da je filantropična odgovornost, pogosto uporabljena kot marketinško orodje za povečanje ugleda podjetja, legitimna, ker pomaga doseči finančne obveznosti podjetja.

Delitev družbene odgovornosti na štiri ravni velja za široko sprejeto tako med znanstveno-raziskovalno sfero kot tudi v gospodarstvu. Dandanes pravzaprav težko najdemo podjetje ali organizacijo, ki se ne bi trudila (bolj ali manj uspešno) za družbeno odgovorno poslovanje. Za uspešno implementacijo družbene odgovornosti v poslovanje podjetja je torej ključno razumevanje vplivov posamezne ravni družbene odgovornosti na pričakovanja družbe, vodilo

delovanja ter deležnike, ki so v to raven najbolj aktivno vključeni. Samo z dobrim razumevanjem družbene odgovornosti in dejanskim poznanjem delovanja posamezne ravni lahko direktno pripomoremo k bolj družbeno odgovornemu delovanju vsakega posameznega podjetja oziroma vsake posamezne organizacije.

Pregled vsake ravni odgovornosti in njena povezava s pričakovanji družbe, vodilom delovanja in deležniki ter nekateri primeri iz prakse so prikazani v Tabeli 6.

Tabela 6: Ravni odgovornosti in primeri v poslovni praksi ^[14,20,22].

RAVEN ODGOVORNOSTI	PRIČAKOVANJA DRUŽBE/VODILO/ DELEŽNIKI	PRIMERI V POSLOVNI PRAKSI
Ekonomska odgovornost	Zahtevana, obvezna Ustvarjanje dobička Lastniki	Maksimizacija vrednosti podjetja, minimiziranje stroškov, dobičkonosnost, odgovorne strateške odločitve, večanje vrednosti celotnega podjetja
Zakonska	Zahtevana, obvezna Spoštovanje zakonov Zaposleni	Izpolnjevanje vseh zakonov, vključno z okoljevarstvenimi, zaščita potrošnikov, enakopravnost spolov, tehnični predpisi, izpolnjevanje pogodbenih obveznost
Etična	Pričakovana, prostovoljna Etičnost, načelnost Odjemalci	Izogibanje dvomljivih dejavnosti, sprejemanje zakonodaje kot minimalne zahteve, sprejemanje in izvajanje etičnih načel poslovanja
Filantropska	Zaželena, prostovoljna Izboljševanje kakovosti življenja Skupnost	Prostovoljne aktivnosti, donatorstvo, sponzorstvo, programi za podporo lokalne skupnosti

SPREMLJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

O družbeni odgovornosti je vsekakor veliko govora, a večjo težavo predstavlja spremljanje samega udejanjana koncepta. Tako lahko spremljamo družbeno odgovornost na zelo splošni ravni v obliki izraženih principov družbene odgovornosti, nekoliko bolj poglobljeni ravni proučevanja procesov družbene odgovornosti ali vsekakor na najbolj kompleksni ravni spremljanja učinkov družbeno odgovornega delovanja organizacije^[27].

Poglobljeno se s spremljanjem družbene odgovornosti ukvarjajo predvsem znanstveniki in raziskovalci, vendar ti večinoma le analizirajo pretekle poteze in njihove učinke na percepcijo družbeno odgovornega poslovanja. Eno bolj praktičnih merjenj izvaja Reputation Institute^[28]. Vsako leto tako sestavijo seznam 100 najbolj družbeno dogovornih podjetij. Za leto 2019 so zapisali^[29], da je najbolj družbeno odgovorno podjetje Rolex, sledijo mu Lego, Disney, Adidas in Microsoft.

Podrobnejši pogled na seznam pokaže, da na njem najdemo predvsem podjetja, ki proizvajajo izdelke višjega cenovnega ranga (Rolex – 1. mesto, Rolls Royce – 17. mesto, Hugo Boss – 50. mesto). Na seznamu je mogoče najti tudi večje število podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo oblačil in obutve (Adidas – 4. mesto, Giorgio Armani – 24. mesto, H&M – 97. mesto), kar je zanimivo predvsem v luči tega, da so prav tekstilna podjetja pogosto tista, ki svojo proizvodnjo selijo v države z nižjimi standardi družbene odgovornosti. Izpostaviti velja tudi prehranske korporacije. Družbena odgovornost v luči proizvodnje visokokakovostnega izdelka po cenovno dostopni ceni je predvsem pri hrani, ki je blago široke potrošnje in esencialna dobrina vsakega izmed nas, prav tako zelo pomembna (Ferrero – 19. mesto, Barilla – 31. mesto, Nestle – 71. mesto). Na lestvico so se uvrstila tudi nekatera podjetja iz direktno turističnega sektorja (Marriott International – 26. mesto, InterContinental Hotels & Resorts – 44. mesto, Hilton – 47. mesto) kot tudi številni letalski prevozniki, ki sicer niso umeščeni neposredno v turistični sektor, so pa z njim vseeno neločljivo povezani (Lufhansa – 42. mesto, Emirates – 63. mesto, British Airways – 81. mesto).

Spremljanje družbene odgovornosti postaja vse bolj stvar promocije podjetja ali organizacije. Že davno so tako ti kazalniki postali element presoje, s katerim posamezniki sodimo podjetja, posledično tudi protežiramo nakupovanje izdelkov ali storitev pri podjetjih, ki so družbeno odgovorna.

DRUŽBENA ODGOVORNOST V TURISTIČNEM SEKTORJU

Turizem kot gospodarska panoga po vseh kazalcih še vedno intenzivno raste tako rekoč povsod po svetu. Prišli smo v obdobje, ko rast turističnega sektorja direktno vpliva na intenzivno rast tudi preostalih sektorjev, saj je potrošnja turistov visoka, posledično so visoke tudi potrebe turističnega gospodarstva, ki vse turiste oskrbuje^[30].

Tako je povsem razumljivo, da se je družbena odgovornost tudi v turističnem sektorju že dodobra uveljavila. Jasno dejstvo je, da so turistične storitve v potrošni družbi dobrina, ki jo lahko posameznik relativno enostavno in hitro odstrani iz svojega seznama želja; gre torej na nek način za luksuzno dobrino.

To dejstvo je moč podkrepiti z dejstvom, da se je turistična potrošnja v času gospodarske krize pred dobrim desetletjem precej zmanjšala^[31]. Kljub zmanjšanju potrošnje je zanimivo dejstvo, da rast turizma nikoli ni upadla do te mere, da bi se obseg začel zmanjševati, da bi torej med dvema letoma prišlo do zmanjšanja števila turistov na globalni ravni; rast se je le upočasnila, a trend je ostal pozitiven.

Vsekakor je obdobje globalne gospodarske krize povzročilo, da se je zavest o družbeni odgovornosti v turizmu še bolj utrdila, saj so se ob zmanjšani potrošnji turistična podjetja še toliko bolj trudila da vsakega gosta in prav v družbeno odgovornem delovanju so številna vedela svojo priložnost za nadaljnjo celotno družbo preživeti. Kot že zapisano, je med 100 najboljših družbeno odgovornimi podjetij v letu 2019 tudi kar nekaj turističnih podjetij. To dodatno utrdjuje dejstvo, da se je družbena odgovornost v turističnem sektorju dodobra ukoreninila.

Na tem mestu se zagotovo postavlja vprašanje, kako se družbena odgovornost v turističnem sektorju izkazuje? Družbena odgovornost v turizmu se izkazuje pravzaprav v vseh štirih segmentih^[22]. Ko govorimo o ekonomski odgovornosti, se v turizmu na prvo mesto postavljajo deležniki, katerim so družbe, ki delujejo v tem sektorju, odgovorne; zakonska odgovornost je jasna, vsaka družba mora upoštevati zakonske predpise. Etično gledano je odgovornost že širša, saj je družba etično odgovorna tako notranji kot zunanji javnosti, pri filantropični odgovornosti se seveda v ospredje postavlja odgovornost do lokalnih skupnosti. A vse to je le površinski opis, ki bi ga lahko opredelili praktično za katero koli panogo. V turizmu smo že zadnjih dvajset let priča vzponu koncepta avtentične

turistične izkušnje^[32], ki ob bok sami izkušnji turista postavlja prav družbeno odgovorno poslovanje.

Jasno je potrebno tudi povedati, da je v turizmu mogoče na nek način celo bolj uveljavljen koncept trajnosti, ne toliko družbene odgovornosti. Mnogi sicer to preveč enostavno enačijo, zato je potrebno poznati razlike med obema konceptoma. Razlike je mogoče predstaviti s šestimi različnimi vidiki^[33], primeri pa so prikazani v Tabeli 7.

Tabela 7: Primerjava koncepta družbene odgovornosti in trajnosti^[33].

	DRUŽBENA ODGOVORNOST ...	TRAJNOST ...
Vizija	Gleda v preteklost in poroča o tem, kaj je podjetje, običajno v zadnjih 12 mesecih, prispevalo k družbi.	Gleda v prihodnost skozi pravo trajnostnega načrtovanja sprememb, ki jih podjetje lahko uvede, da si zagotovi prihodnost.
Ciljna skupina	Usmerjena je k ustvarjalcem mnenj, politikom in medijem.	Usmerjena je v celotno verigo – od dobaviteljev, preko partnerjev do končnega potrošnika.
Poslovanje	Vezana je na skladnost z normami.	Vezana je samo na uspeh poslovanja.
Management	Upravljana je s strani komunikacijskih strokovnjakov.	Upravljana je s strani poslovodstva in oddelka trženja.
Nagrajevanje	Nagrajena je s strani politike.	Nagrajena je s strani lokalne skupnosti in potrošnikov.
Gonilo	Vključuje skrb za zaščito ugleda na rastočih trgih.	Vključuje potrebo po ustvarjanju priložnosti na novih trgih.

Vsekakor lahko rečemo, da je družbena odgovornost koncept, ki se je v turizmu v zadnjem desetletju dodobra uveljavil. Četudi je koncept trajnosti v turizmu bolj razširjen, je vseeno moč reči, da sta oba prej omenjena koncepta skupaj izrazitega pomena za nadaljevanje rasti turizma.

SKLEP

Družbena odgovornost je danes koncept, ki ga morajo živeti prav vse organizacije, ki želijo dolgoročno uspeti pri svojem poslovanju. Gre za koncept, ki mu je potrošna družba dala moč, da lahko spreminja svet gospodarstva. Če se je vse skupaj začelo bolj ali manj le z

ekonomsko odgovornostjo do lastnikov kapitala, se je kmalu začelo razvijati tudi zavedanje pomena zakonske odgovornosti, saj je bila le-ta skozi politiko države nekako vzpostavljena na zahtevo. Vendar celoto zaokroža le dodana odgovornost, vezana na etični in filantropski vidik odgovornosti. Danes družbena odgovornost predstavlja konkurenčno prednost in videti je, da bo družbeno odgovorno poslovanje le še pridobivalo na svoji moči. Tudi v turizmu je družbena odgovornost dejansko odprla nov vidik poslovanja in le tisti, ki se ga bodo držali, bodo lahko dobro in uspešno napredovali.

Na podlagi proučevanja lahko tako oblikujemo svojo opredelitev družbene odgovornosti, ki jo vidimo kot kontinuirano zavezo za poslovanje, ki omogoča ekonomsko uspešnost lastnikom kapitala ob ustvarjanju produktov ali storitev za potrošnika v skladu z zakonskimi in etičnimi standardi ter ob upoštevanju filantropične odgovornosti do družbe in okolja, v katerem podjetje ustvarja.

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK^[34]

Kaj pa če je družbena odgovornost tudi to? Si upamo to trditev oblikovati v pozitivno: »Družbena odgovornost je nova marketinška poteza za dvig prodaje«. Morda res ne na izjemno kratek rok, na srednji rok pa zelo verjetno. Iz trde realistične definicije preidemo v izjemno pogumno in odgovorno definicijo – za vse uspehe, do katerih pridemo na pošten način, je potrebno zadosti poguma in odgovornosti.

Navedbe, ki opredeljujejo pojem družbene odgovornosti, so nam vsebinsko blizu. Vsa vedenja in opredeljene družbene odgovornosti zelo dobro poznamo, le vprašati se moramo, kaj je pripeljalo do dejstva, da so družbene odgovorna vedenja, obnašanja in dejanja zbledela in izgubila mesto v družbenih dogajanjih. Ali se nam je zgodila odsotnost pozitivnih misli, poštenja, dobronamernosti, prijaznosti, sočutja, spoštljivosti, upoštevanja drug drugega?

Družbena odgovornost je poštenje brez zlorab in izkoriščanja, zanesljivost v ekonomskem smislu, spoštljivost, prijaznost, skromnost in hkrati odločnost, sposobnost s soodvisnostjo pomembnih dejavnikov in sodelavcev po primernih poteh priti do cilja in ciljev, do dolgoročnega uspeha.

Od leta 2010 družbena odgovornost opredeljuje tudi standard ISO 26000, ki za popolnost delovanja družbene odgovornosti združuje pomembna področja: vodenje, človekove pravice, zaposlovanje, okolje, etično ravnanje, pravice potrošnikov ter vključenost v skupnost in razvoj. Prav poslovni sistemi, ki znajo in zmorejo združiti vse te

elemente in udeležence ter pri tem razmišljajo in delujejo primerno celovito, izstopajo kot uspešna podjetja.

V razpravah o družbeni odgovornosti v Sloveniji so med takšnimi poslovnimi sistemi vedno omenjena podjetja Dolenjske in Bele krajine. Vsi, ki razmere v gospodarstvu naše regije poznamo, vemo, da ne gre za naključje. Množica pridobljenih certifikatov kakovosti in odličnosti, mnoge nominacije za najvidnejša republiška priznanja s področja odličnosti ter vsakoletna raznovrstna dobljena priznanja za posebej zgledna podjetja naše regije kažejo na dejstvo, da je družbena odgovornost v nekaterih naših delovnih sredinah močno prisotna. Podjetja družbeno odgovornost gradijo in negujejo s posebno pozornostjo in z izjemnim inovativnim pristopom, kar se kaže v uspešnosti poslovanja. Dolenjska in Bela krajina premoreta izjemne organizacije, ki znajo in zmorejo v trenutnih kriznih razmerah, v katere sta nas pahnila pretirano izobilje in nenadzorovana potrošnja, s pomočjo družbene odgovornosti uspešno poiskati pot do kupcev svojih izdelkov. To so podjetja, ki imajo jasno opredeljeno strategijo ter način dela, ki je zastavljen dolgoročno in celovito, ki znajo motivirati zaposlene, poslovne partnerje in ostale k inovativnemu razmišljanju in razvoju, ki so sposobna pridobiti takšne sodelavce, ter ki zmorejo razumeti, da so etika in njene vrednote temeljna osnova za kakovostne odnose, ti pa nujno osnovno okolje za izvajanje kakovostnih delovnih procesov in ugodnih poslovnih rezultatov.

Družbena odgovornost je odgovornost poslovnih sistemov, da ugodno vplivajo na družbo, z inoviranjem pa si poslovni sistemi ustvarjajo pogoje za uspeh.

Ob tako »mehkih« definicijah in predpostavkah vsebin družbene odgovornosti se bomo zagotovo vprašali: »Kako naj izmerimo, ali smo v našem podjetju družbeno odgovorni?«

Prisotnost družbene odgovornosti lahko izmerimo s kar nekaj metodami merjenja. Vendar za dokaz ne potrebujemo ocene na lestvici od 1 do 5, po kateri bomo vedeli, da družbena odgovornost v našem podjetju obstaja. Raven družbene odgovornosti v poslovnem sistemu z malo občutka in senzibilnosti zaznamo takoj, ko vstopimo v podjetje. Začutimo valovanje pozitivne energije, opazimo mehke poteze na obrazih zaposlenih, zaznamo neverjetno predanost, odgovornost in zavzetost za delo ter hkrati prijaznost in sproščenost. Natančnejše podatke nam podajo vpogled v evidenco spremljanja inovacij v podjetju, analiza odsotnosti z dela zaradi bolezenskih razlogov ter vpogled v knjigo pohval in vtisov. Ugodno delovno klimo, ki sooblikuje družbeno odgovornost, sooblikujejo vsi sodelavci, ključen pa je vodja, ki mora biti vizionar, ki zmore odločno voditi

sodelavce, jih motivirati in je hkrati spoštljiv, strpen in prijazen. Takšno okolje je lahko uspešna valilnica novih idej, novih postopkov, novih metod dela, vse to pa je osnova za tržno privlačne izdelke in posledično uspešno prodajo. Tudi v trenutnih zaostrenih gospodarskih razmerah, ki jim rečemo »kriza«, sta uspešna prodaja in uspešno podjetje lahko realnost. Kupci znajo izbrati dobavitelje s priznanim ugledom in priznано stopnjo družbene odgovornosti.

Družbena odgovornost je sestavni del vrednot vsakega izmed nas. To so vrednote, ki niso le pogoj za uspešno delovanje poslovnih sistemov, ampak za uspešno delovanje družbe kot celote. Te vrednote vsak od nas kaže na vseh področjih delovanja. Človek etične vrednote ima ali pa jih nima. Če jih ima, jih je sposoben uporabljati na vseh področjih svojega delovanja, in če jih nima, je sposoben škoditi vsem področjem delovanja, kjer se pojavi. V sklopu družbene odgovornosti je skrb zbujujoče lahko samo dejstvo, kolikšen delež naše širše družbene skupnosti etične vrednote pozna in so jih sposobni za našo skupno družbeno korist vplesti v delovanje družbe. Če ta delež ni visok, obstaja predpostavka, da izobilju in pretirani potrošnji sledi kruta realnost – propad. V zgodovini je propad v najbolj grobih pojavnih oblikah vedno sledil izobilju. Če bomo znali in zmogli implementirati vedenje in vrednote družbene odgovornosti v vse pore našega življenja, lahko tokrat preidemo v novo fazo na manj boleč način. Družbena odgovornost je zagotovo pot iz sedanje gospodarske in finančne krize ter nasploh krize vrednot v novo fazo razvoja – in ne propada ali celo vojne, kot se je to dogajalo v zgodovini. Naša odločitev je, ali se bomo naučili družbene odgovornosti oklenili in se z njo rešili ali se bomo prepustili propadu. Ob takšnih dejstvih verjetno niti ne moremo reči, da se lahko odločimo za družbeno odgovornost ali brez nje. Odločitev bi nam morala biti jasna.

Četudi se zdi, da sta definicija in vsebinski pomen pojma družbena odgovornost »mehke kategorije«, je nedvomna resnica tista, ki nam zagotavlja, da nas le družbena odgovornost z odgovornim odnosom do dela, katerega sestavni del je inoviranje, lahko iztrga iz krempljev sedanjih mračnih družbeno-gospodarskih sil.

Zaključujemo z definicijo družbene odgovornosti izjemnega strokovnjaka in družbeno odgovornega učitelja dr. Matjaža Muleja, ki lahko v vsakem od nas vzbudi intimno zavezo za bogatenje moralno-etičnih vrednot – zaradi nas in naših naslednikov: »Družbena odgovornost je sociološki, družbeno-ekonomski pojav, po katerem bi morali biti z manj egoizma dovolj egoistični, da obvarujemo vire, ki jih imamo na voljo, ker nam drugače preti propad.«

VIRI POGlavJA

- [1] Maignan, Isabelle, & Ferrell, O.C. (2004) Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3–19.
- [2] Kersting, A.B., Efurud, D.W., Finnegan, D.L., Rokop, D.J., Smith, D.K., & Thompson, J.L.. (1999) Migration of plutonium in ground water at the Nevada Test Site. *Nature*, 397(6714), 56.
- [3] Williams, Karel. (1994). *Cars: Analysis, history, cases*: Berghahn Books.
- [4] Ross, Malcolm, & Nolan, Robert P. (2003) History of asbestos discovery and use and asbestos-related disease in context with the occurrence of asbestos within ophiolite complexes. *Special papers-geological society of America*, 447–470.
- [5] Carroll, Archie B. (2008) A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19–46.
- [6] Frederick, William C. (1960) The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54–61.
- [7] Heald, Morrell. (1970). *Social Responsibilities of Business*: Transaction Publishers.
- [8] Eilbirt, Henry, & Parket, I Robert. (1973) The Corporate Responsibility Officer: a new position on the organization chart. *Business Horizons*, 16(1), 45–51.
- [9] Henderson, Verne E. (1992). *Whats ethical in business*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- [10] Podnar, Klement, & Golob, Urša. (2002) Socialna ekonomija in družbena odgovornost: alternativni globalni anarhiji neoliberalizma. *Teorija in Praksa*, 39(6), 952–969.
- [11] Smith, Warren, & Higgins, Matthew. (2000) Cause-related marketing: Ethics and the ecstastic. *Business & Society*, 39(3), 304–322.
- [12] Roush, Pamela Barton, Mahoney, Lois S, & Thorne, Linda. (2012) The effects of public pressure on CSR in capital market experiencing excessive moral debt. *Accounting and the Public Interest*, 12(1), 87–105.
- [13] Embley, L Lawrence. (1993). *Doing well while doing good: The marketing link between business & nonprofit causes*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [14] Močnik, Dijana, Crnogaj, Katja, & Bradač Hojnik, Barbara. (2017). *Slovenska podjetja in družbena odgovornost: Slovenski podjetniški observatorij 2016*: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- [15] Development, World Business Council for Sustainable. (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*: World Business Council for Sustainable Development.
- [16] Communities, Commission of the European. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*: Commission of the European Communities.
- [17] Kotler, Philip, & Lee, Nancy. (2005) Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “corporate

- social marketing” leads the pack. *Social marketing quarterly*, 11(3-4), 91-103.
- [18] Gregorič, Aleksandra. (2004). Direktorji, v upravljanju ni prostora za aroganco. Družbena odgovornost podjetij, *Finance*, p. 24.
- [19] Schwab, Klaus, & Kroos, Hein. (1971). *Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau*: Maschinenbau-Verlag.
- [20] Jaklič, Marko. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*: Ekonomska fakulteta.
- [21] Kaler, John. (2003) Differentiating stakeholder theories. *Journal of business ethics*, 46(1), 71-83.
- [22] Carroll, Archie B, & Buchholtz, Ann K. (1996) Ethics and stakeholder management. *Cincinnati: South-Western*.
- [23] Carroll, Archie B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- [24] Lantos, Geoffrey P. (2001) The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.
- [25] Novak, Michael. (1996). *Calling: Work and the Examined Life*. New York: The Free Press.
- [26] Smith, Nicholas H. (2002). *Strong hermeneutics: Contingency and moral identity*: Routledge.
- [27] Hopkins, Michael. (2005) Measurement of corporate social responsibility. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3-4), 213-231.
- [28] Reputation Institute. (2019). Why Reputation Institute. Dostopno na: <https://www.reputationinstitute.com/>
- [29] Gonçalves, André (2019, March 11th). The Top 100 Companies With The Best CSR (Corporate Social Responsibility). Dostopno na: <https://youmatter.world/en/top-100-companies-best-csr-reputation2019-28108/>
- [30] Lin, Vera Shanshan, Yang, Yang, & Li, Gang. (2019) Where can tourism-led growth and economy-driven tourism growth occur? *Journal of Travel Research*, 58(5), 760-773.
- [31] Papatheodorou, Andreas, Rosselló, Jaume, & Xiao, Honggen. (2010) Global economic crisis and tourism: Consequences and perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39-45.
- [32] Wang, Ning. (1999) Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370.
- [33] Last, Andy. (2012). Six differences between CSR and Sustainability. Dostopno na: <https://mullenlowesalt.com/blog/2012/10/differences/>
- [34] Mlakar, Tatjana. (2012). Družbena odgovornost. *Uspeh*, 16, 6-7.

5. POGlavJE: KOMPETENCE

»Biti manager pomeni več kot le imeti veliko pisarno, biti manager pomeni imeti kompetence in sposobnost delovanja na najvišji ravni.«

– Peter Drucker

OB KONCU POGlavJA BOSTE ...

- ✓ *znali definirati, kaj so kompetence;*
- ✓ *poznali delitev kompetenc;*
- ✓ *poznali koncept kompetenc posameznika;*
- ✓ *poznali sestavine in pomen posameznih kompetenc posameznika;*
- ✓ *poznali koncept kompetenc organizacije;*
- ✓ *razumeli proces nastajanja in oblikovanja kompetenc;*
- ✓ *poznali nekatere pomembnejše kompetence v turizmu.*

O KOMPETENCAH NA SPLOŠNO

Danes se je težko izogniti pogovoru o službi, delu ali karieri, da beseda ne bi nanesla na kompetence. Brez dvoma gre za pojem, ki je od poznih devetdesetih let dvajsetega stoletja dalje zaznamoval področje kadrovskega managementa oziroma boljše rečeno managementa človeških virov, ki se je v tem obdobju začel uveljavljati in je danes najširše sprejet in poznan izraz. Kompetence so v času svoje prisotnosti nedvomno začrtale novo smer delovanja in upravljanja s človeškimi viri, a kaj sploh so kompetence? Najpogostejša napaka je enačenje kompetenc z odgovornostmi oziroma pristojnostmi. Pogosto namreč slišimo izraz, da nekdo ni »kompetenten« za neko področje, vendar je to pravzaprav napačna uporaba izraza, kadar govorimo o odgovornosti oziroma pristojnosti, drugače pa je seveda, če govorimo o znanju, sposobnostih ali veščinah posameznika.

Kompetence tako lahko označimo kot osebne značilnosti posameznika, ki se pokažejo kot učinkovitost opravljanja posameznikovega dela v okviru organizacijskih okoliščin^[1]. Kompetence lahko vidimo tudi kot znanje posameznika^[2], vendar tu ne govorimo zgolj o formalno pridobljenem znanju. Vse skupaj se intenzivno povezuje tudi s posameznikovim odnosom do znanja, torej z njegovimi osebnostnimi značilnostmi^[3], ki so se izoblikovale

skozi čas šolanja in tudi kasneje v okviru neformalnega izobraževanja skozi delo v organizaciji, na vse to pa je seveda vplivalo še socialno okolje posameznika, v katerem je odraščal^[4].

Kompetence prav tako lahko povezujemo z željo in zmožnostmi posameznika, da opravi nalogo, ki mu je bila predana^[5]. Nadalje lahko posameznikovo željo povezujemo tudi z njegovim obnašanjem in s tem preidemo na nekoliko bolj vsebinski nivo ter kompetence povežemo s tem, kako obnašanje posameznika vpliva na končni rezultat pri delu in seveda posledično na uspešnost ali neuspešnost opravljenega dela^[6]. Na nek način lahko zaznamo, kako so kompetence dejansko povezovalni element več različnih področij, saj vidimo njihovo vlogo koordiniranja in integracije posameznih elementov dela posameznika^[7].

Med številnimi raznolikimi pogledi na kompetence pa se zdi, da se ob koncu večina strinja, da so kompetence oziroma njihove sestavine: znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne lastnosti, vedenjske oblike, vrednote in motivacija^[8,9,10,11].

Brez dvoma lahko rečemo, da je o kompetencah veliko govora, prav tako tudi veliko opredelitev, a vse bolj očitno postaja, da obstaja širši konsenz glede definicije. Gre za definicijo francoskega sociologa in antropologa Phillipea Perrendouja^[12], ki pravi, da gre pri kompetencah za: *»Aktivacijo posameznika, uporabo in povezanost znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih in nepredvidenih situacijah omogočajo uspešno izpolnjevanje obveznosti in reševanje problemov«*. S kompetencami se je ukvarjala tudi Evropska komisija^[13], ki v svojem delu Competence Development in SMEs kompetence definira kot mešanico znanja, sposobnosti in odnosov, ki jih ima posameznik do svojega dela. Prava kombinacija vsega naštetega pa prinaša zelene rezultate organizacijam, kjer posameznik ustvarja.

Vsi ti opisi lahko posameznika tudi zmedejo in potem se spet pojavi vprašanje, kaj torej so kompetence? Tako je najbolje naštetih nekaj pogostejših primerov: sistematsko razmišljanje, sodelovanje z zaposlenimi, vodstvene sposobnosti, kreativnost, komunikacijske sposobnosti, odgovornost, fleksibilnost in sposobnost presojanja vrednosti^[1,2]. Vse naštetih pa ima lahko širok pomen, zato je smiselno pogledati še obrazložitve^[14], kaj pomeni posamezna kompetenca. Pregled je predstavljen v Tabeli 8.

Tabela 8: Pregled nekaterih kompetenc in njihovih opisov^[14].

KOMPETENCA	OPIS
Sistematsko razmišljanje	Sposobnost prepoznavanja vzrokov in širine problemskega stanja ter sistematično iskanje rešitve.
Sodelovanje z zaposlenimi	Pripravljenost na izmenjavo znanja, idej za sprejemanje in dajanje pomoči drugim. Ustrezen odnos do drugih z namenom, da bi dosegli skupen cilj.
Vodstvene sposobnosti	Sposobnosti za vodenje večjih organizacijskih enot, pri čemer se kažejo zlasti naslednje značilnosti: strateško razmišljanje, vizionarstvo, trdna zavezanost sklopu vrednot in principov, značilnih za organizacijsko kulturo podjetja, obvladovanje sprememb, veščine svetovanja ter sposobnost uresničevanja ciljev.
Kreativnost	Ustvarjalnost, uresničevanje izvirnih zamisli.
Komunikacijske sposobnosti	Sposobnost prilagajanja uporabe jezika in terminologije značilnostim in potrebam sogovornika. Sposobnost izražanja premišljenih, natančnih in ustreznih ustnih ter pisnih informacij. Razumljivost in dojemljivost v ustnem in pisnem izražanju. Razumljivo posredovanje in razlaganje pojmov, dejstev, idej, odnosov in občutkov s pomočjo besed, števil, risb, grafikonov ter sposobnost dobrega sprejemanja informacij od drugih.
Odgovornost	Prevzemanje dogovorjenih obveznosti z zvezi z izvedbo nalog in delovanjem področja. Če oseba dela sama, se trudi, da ne dela napak, morebitne napake pa popravi. Če vodi skupino, skupini natančno razloži cilje in pričakovane rezultate, bedi nad potekom dela ter skrbi za pravočasno in kakovostno izvedbo dogovorjenih zadolžitvev.
Fleksibilnost	Spremenljivost, upogljivost, gibčnost, okretnost, pripravljenost na prilagajanje.
Sposobnost presojanja vrednosti	Sposobnost osebe, da se pravilno poslovno odloča na osnovi občutka o vrednosti številčnih kazalnikov, ki kažejo ekonomiko, gibanje poslovanja, poslovne priložnosti in nevarnosti ter ekonomska dogajanja v podjetju in na tržišču. Sposobnost interpretiranja različnih analiz, kombiniranja možnih kombinacij in napovedovanja izidov.

Definicij je res veliko, a gledano nekoliko pragmatično imajo vse nekaj skupnih točk. Ko govorimo o kompetencah, lahko torej rečemo, da gre za kompleksno kombinacijo osebnih lastnosti posameznika, ki so mu privzgojene že v otroštvu na eni strani, znanja, ki ga pridobi s formalnim izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem na drugi strani, ter izkušenj, ki si jih pridobi predvsem v kasnejšem obdobju, ko je že vključen v delovni proces

na tretji strani. Kompetence kot take lahko v grobem delimo na dva velika sklopa, pri čemer je eden kompetence posameznika, drugi pa kompetence organizacije. V nadaljevanju bomo podrobneje pogledali oba sklopa.

KOMPETENCE POSAMEZNIKA

Ko govorimo o kompetencah posameznika, moramo vedeti, da se je vse skupaj začelo v začetku osemdesetih let dvajsetega stoletja, ko so se pojavile prve študije kompetenc managerjev^[15]. Prve definicije kompetenc je tako treba povezovati kontekstualno s tem, da so bile osredotočene na managerje. Tako vidimo v tistem času zapise, v katerih so kompetence predstavljene kot mešanica posameznikovih motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog ter znanj, ki jih posameznik uporablja v družbi^[15], nekoliko kasneje se pojavijo tudi nekoliko drugačni opisi, kjer so kompetence opredeljene kot posameznikova znanja, ki si jih pridobi, na katera pa vplivajo njegovi motivi, sposobnosti, samopodoba ter družbeni krog^[16]. Kompetence posameznika lahko vidimo tudi kot posameznikovo vedenje v določeni situaciji, saj brez dvoma vemo, da je znanje naučeno ali pa priučeno, vedenje pa je lastnost kompetenc^[17,18].

Kompetence posameznika so sestavljene iz več delov, kot so osebne lastnosti, ki oblikujejo posameznika in so mu privzgojene ali priučene, posameznikovo znanje, njegove sposobnosti, motivacija, vrednote in samopodoba. Z večino teh delov se tako ali drugače ukvarjamo tudi že v ostalih poglavjih, zato se tem elementom na tem mestu ne bomo dodatno posvečali, temveč se bomo posvetili delitvi kompetenc posameznika; ključnim kompetencam, delovno specifičnim kompetencam ter managerskim kompetencam^[8].

Ključne kompetence so tiste, ki jih lahko prenašamo praktično med vsemi delovnimi mesti in delovnimi nalogami. Pogosto lahko srečamo tudi izraz temeljne ali generične kompetence, kjer gre za multifunkcionalne in transdisciplinarne kompetence, ki se uporabljajo za doseganje mnogih ciljev pri soočanju z različnimi nalogami in pri delovanju v nepoznanih situacijah^[19]. Meja med enim in drugimi vrstami kompetenc je lahko zelo tanka, pogosto tudi precej zabrisana. Nekateri tako vidijo ključne kompetence kot silno osnovne kompetence, kot na primer pisna in govorna sposobnost, zmožnost produktivnega dela v različnih skupinah, emocionalna inteligenca in informacijska pismenost^[20], spet drugi precej bolj konkretno, saj menijo, da so ključne kompetence biti sposoben identificirati, oceniti in braniti posameznikove zmožnosti, pravice in omejitve; biti sposoben formirati in izvesti projekte, razvijati strategije, individualno in skupinsko analizirati situacijo,

sodelovati, iskati sinergijo in delegirati delo; biti sposoben graditi in delovati demokratično znotraj organizacije in njenih sistemov; biti sposoben upravljati in reševati probleme in konflikte, razumevati pravila in jih izvajati ter ustvarjati in izpogojevati stališča tudi nad kulturnimi razlikami posameznikov^[12].

Najbolj uveljavljen način definiranja, katere kompetence so ključne, je sistem treh kriterijev^[21]:

- Ključne kompetence morajo prispevati v dobrobit vseh članov družbe ne glede na spol, razred, raso, kulturo, družinske korenine ali materni jezik.
- Ključne kompetence morajo biti skladne z etičnimi, ekonomskimi in s kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe.
- Ključne kompetence morajo biti izbrane glede na kontekst, pri čemer naj kontekst ključnih kompetenc ne vsebuje določenih življenjskih slogov, temveč zgolj najbolj običajne in verjetne situacije ter družbene vloge v življenju pripadnikov družbe.

Na podlagi tega se je razvil tudi splošno najbolj priznan nabor ključnih kompetenc^[21], ki so: komunikacija v maternem in tujem jeziku, informacijsko-komunikacijska tehnologija, numeričnost in matematičnost, metodološke in tehnološke kompetence, podjetništvo, interpersonalne in državljanske kompetence, kultura ter učenje učenja.

Če povzamemo, lahko rečemo, da so ključne kompetence zbirka znanj, sposobnosti in veščin, ki so pomembne, da lahko vodja (ali posameznik) uspešno eksistira v širšem družbenem okolju in vanj tudi pozitivno prispeva.

Delovno specifične kompetence so tiste, ki razlikujejo posameznika od strokovnjaka na svojem delovnem področju^[22]. Gre torej za znanje, sposobnosti in veščine, ki omogočajo posamezniku, ki jih poseduje, opravljanje njegovega dela kar se da strokovno. Pojavlja se seveda, tudi mnenje, da je termin delovne specifične kompetence netočen. Tako nekateri preferirajo termin področno specifične kompetence^[23], saj se delovne kompetence ne nanašajo le na eno samo delo, ampak na več del z nekega področja. Vsekakor pa moramo potegniti kolikor se le da jasno ločnico med delovno specifičnimi kompetencami in ključnimi kompetencami. Pri tem je pomembno vedeti, da delovno specifične kompetence nikakor ne morejo nadomestiti ključnih kompetenc, ki omogočajo posamezniku uspeh v družbi, vsekakor pa lahko posredno vplivajo nanj. Dobro

opravljeno delo je nagrajeno, nagrada pa omogoča posamezniku ohranjanje ali celo izboljševanje svojega položaja v družbi. Delovno specifične kompetence tako vseeno posredno vplivajo na življenje posameznika v družbi, vendar zgolj sekundarno, saj, kot že rečeno, ne nadomeščajo ključnih kompetenc^[24]. Delovno specifične kompetence so torej aktivnosti v določeni delovni vlogi, ki so povezane z učinkovitim delovanjem v tej vlogi; gre torej za attribute, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oziroma delovno nalogo^[24,25]. K temu lahko dodamo še praktičen primer: na primer pek, ki dela v pekarni, mora vedeti, kdaj je kruh v njegovi peči pečen, medtem ko takšna kompetenca nekemu drugemu, ki ne spada v to poklicno skupino, ostaja nepomembna.

Delovno specifične kompetence so preprosto povedano zbirka znanja, izkušenj in sposobnosti, ki vplivajo na kakovost opravljenega dela posameznika in posledično tudi na kakovost njegovega življenja^[24].

Tretji sklop predstavljajo managerske kompetence. Na splošno lahko rečemo, da so to kompetence, ki so bolj razvite in očitne pri vodjih oziroma managerjih, a nikakor ne moremo trditi, da so to kompetence, ki bi jih ti imeli. V osnovni delitvi jih lahko delimo v dve skupini: v prvo sodijo tiste, ki so vezane na vizijo, cilje, interpersonalne lastnosti in znanje, v drugo pa specifične kompetence, povezane z delom vsake individualne organizacije^[26]. Vsekakor lahko rečemo, da so managerske kompetence socialno in relacijsko pogojene, saj sta edini stalnici vseh opisov managerskih kompetenc le vizija in voditeljstvo, vse ostalo pa se razlikuje od organizacije do organizacije in je seveda povezano z okoljem, v katerem organizacija in njen manager delujeta^[24]. Čeprav smo že povedali, da managerske kompetence večinoma spremljamo pri vodjih ali managerjih, lahko managerske kompetence spremljamo v okviru štirih glavnih nalog managementa, a niso nujno le lastnosti managerjev, temveč so lahko tudi lastnosti posameznikov:

- Miselne sposobnosti (strateško mišljenje, inoviranje, sprejemanje odločitev).
- Vodenjske sposobnosti (ustvarjanje vizije, ustvarjanje in vodenje timov).
- Komunikacijske sposobnosti (pogajanja, vplivanje, sposobnosti prezentiranja).
- Upraviteljske sposobnosti (pripravljanje strateških načrtov, finančni in tehnološki management).

Kot tipično managersko kompetenco, ki sicer ni nujno vezana na delo z drugimi in vodenje oziroma management, lahko recimo podamo upravljanje s časom. Vsak izmed nas mora tako ali drugače upravljati oziroma razpolagati s svojim časom in to vsekakor je prvina managementa, a v tem primeru povsem lastnega, saj ne vpliva nujno na druge. Kot pri vseh poljih kompetenc tudi tokrat lahko vidimo, da gre za precej zabrisano mejo. Tako ni presenetljivo, da večina raziskav o managerskih kompetencah temelji na raziskovanju med vodji. Tako lahko najdemo raziskave^[27], kjer je opredeljenih na desetine managerskih kompetenc, med najpogosteje zapisanimi managerskimi kompetencami pa najdemo:

- verbalno komunikacijo,
- upravljanje časa in stresa,
- odločanje,
- prepoznavanje, definiranje in reševanje problemov,
- motivacijo in vplivanje na druge,
- delegiranje,
- postavljanje ciljev in artikulacija vizije,
- samozavedanje,
- oblikovanje timov,
- upravljanje konfliktov.

Kot lahko vidimo iz teh desetih izbranih kompetenc, gre dejansko za naloge managementa in managerjev, ki so jim že v osnovi pripisane.

Managerske kompetence lahko torej vidimo kot ustrezen nabor znanj, veščin in sposobnosti, ki jih mora vodstveni kader v organizaciji izkazati, da lahko uspešno upravlja in vodi organizacijo ter njene zaposlene proti zastavljenim ciljem. Nikakor pa te kompetence ne smejo biti preveč ozke, saj je vodenje pravzaprav umetnost, ki se jo je mogoče naučiti.

KOMPETENCE ORGANIZACIJ

Do sedaj smo govorili o kompetencah na splošno, večinoma torej kot o lastnostih, ki jih iščemo pri ljudeh, ki jih nameravamo zaposliti ali pa jih imamo zaposlene v organizaciji, saj se raziskovalci večinoma ukvarjajo prav s tem. V tem delu bomo poudarili, da imajo tudi organizacije svoje kompetence. Kompetence organizacij izhajajo iz ekonomskih teorij, medtem ko kompetence posameznika izhajajo iz psiholoških teorij in prav v tem je tudi bistvena razlika^[8]. Na splošno lahko rečemo, da so kompetence organizacij njihove skrite zmožnosti, ki izvirajo iz kontinuiranega in skupinskega učenja ter organizacijsko specifičnih sposobnosti ter rutine^[28].

Kompetence organizacij lahko spremljamo skozi tri ravni^[29]: a) koordinacija virov in sposobnosti, b) integracija in uporaba virov ter sposobnosti za določene namene, c) doseganje cilja kot gonilne sile organizacijskega delovanja. Na tej osnovi lahko kompetence organizacij oblikujemo ali ocenjujemo na podlagi vložkov oziroma inputov, ki so ključni za oblikovanje organizacijskih kompetenc^[29]. Med smiselno opredeljenimi vložki so: oblikovanje ključnih ciljev organizacije ter opredelitev specifičnih aktivnosti, ki bodo organizaciji v pomoč za doseganje ključnih ciljev in usklajeno uporabo virov pri doseganju ključnih ciljev^[29]. Vse to je seveda zgolj osnova, ki nam pomaga lažje razumeti ključne razlike med organizacijskimi in osebnimi kompetencami, saj tudi kompetence organizacij delimo na tri dele, pri čemer je delitev precej podobna delitvi osebnih kompetenc. Kompetence organizacij delimo na: ključne kompetence organizacij, generične kompetence organizacij in specifične kompetence organizacij.

Obstaja več pogledov na to, kaj so ključne kompetence organizacij. Tako med definicijami najdemo takšne, ki pravijo, da so ključne kompetence organizacij zgolj tiste, ki so povezane z integriranim znanjem v organizaciji, in prav to jo razlikuje od konkurence ter predstavlja vrednost za potrošnike^[2], ali pa takšne, ki pravijo, da je ključna kompetenca organizacij zgolj preplet sposobnosti organizacije na eni strani ter tehnologije organizacije na drugi strani^[7]. Pogosto se ključne kompetence organizacij vežejo tudi na spreminjajoče se okolje. V tem kontekstu je moč videti tudi, da v primeru, ko govorimo o ključnih kompetencah organizacij, ne gre za prijemljiv, spreminjajoč se dinamika okolja, v katerem organizacijske deluje, spreminja, se spreminjajo tudi ključne organizacijske kompetence^[8]. Tako je moč reči, da je pravzaprav edina resnično ključna kompetenca glede na potrebe konkurenčnosti na trgu^[22]. Spreminjanje in prilagajanje pa ne velja zgolj za organizacije, temveč tudi za zaposlene v organizacijah, saj le organizacije, ki so fleksibilne, lahko preživijo v trdi konkurenčni borbi. Za potrebe preživetja v trdi konkurenčni borbi je pomembno tudi kolektivno učenje, saj je potrebno za izboljšanje znanja zaposlenih in posredno tudi organizacije, kar je potrebno za preživetje v konkurenčnem boju^[30].

Čeprav nekateri generične kompetence enačijo s ključnimi kompetencami organizacije, pa dejansko generične kompetence predstavljajo direktno nasprotje ključnih kompetenc, kot smo jih predstavili prej. Gre torej za kompetence, ki so potrebne za delovanje vseh organizacij in same hkrati niso strateško pomembne za nobeno izmed njih, prav to pa jih loči in hkrati poveže s ključnimi

organizacijskimi kompetencami^[8]. Raziskovanje na področju generičnih kompetenc^[31] je pripeljalo do identifikacije 32 različnih kompetenc, ki jih lahko opredelimo za generične. Za lažje razumevanje in enostavnejšo obravnavo teh 32 kompetenc so bile le-te združene v osem različnih skupin: a) strateško zavedanje, b) zadovoljstvo deležnikov, c) konkurenčna strategija, d) implementacija strategij, e) kakovost ter skrb za kupce, f) funkcijske kompetence, g) izogibanje nesporazumom in krizam, h) etika ter socialna odgovornost^[31]. Vsaka organizacija bo do neke mere razvila vseh osem skupin, ne nujno enako intenzivno in prav tako ne bodo organizacije videle enake pomembnosti v vsaki skupini. Izziv organizacij na tem mestu zagotovo ostaja stalno prilagajanje, spreminjanje in izboljševanje delovanja na podlagi spreminjanja kompetenc^[31].

Nekoliko paradoksalno pa medtem ko znanstvena literatura na področju kompetenc^[32,33] poudarja generične kompetence, ki so prenosljive med organizacijami, se managerji osredotočajo predvsem na organizacijsko specifične kompetence, ki so značilne za posamezno organizacijo ali celo za posamezne dele znotraj le-te. V okviru tega lahko povemo^[34], da organizacijsko specifične kompetence predstavljajo le 30 odstotkov vseh kompetenc posameznika ter da je kar 70 odstotkov kompetenc posameznika pravzaprav generičnih in so si enotne skozi širši nabor organizacij.

Nekako najbolj jasno je, če opredelimo specifične kompetence kot tiste, ki so značilne za določeno organizacijo, torej se le-ta po njih razlikuje od drugih, a pri tem poudarja, da ni nujno, da so specifične kompetence hkrati ključne za organizacijo^[8]. Pri tem seveda pridemo do vprašanja, kaj v kompetenčnem smislu razlikuje eno organizacijo od druge. Tako se inovativnost vidi kot eno izmed najpomembnejših specifičnih kompetenc^[35], k temu pa lahko dodamo še možnost diverzifikacije^[36], saj vsekakor drži, da je inovativnost tista, kjer se ustvarja razlika med organizacijami. Ker pa ni nujno ustvariti povsem novega produkta, je tudi diverzifikacija lahko smiselna, saj je nujno le razločiti svoj produkt na podlagi lastnosti od drugih in ga prikazati kot boljšega.

Ključno pri organizacijskih kompetencah je torej razumeti, da gre za kompetence organizacije, ki so osnovane na ekonomskih teorijah in prikazujejo način delovanja posamezne organizacije ter to, kako je posameznik vpet v delo te organizacije.

NASTAJANJE IN OBLIKOVANJE KOMPETENC

Zagotovo prav posebno mesto zasluži tudi področje nastajanja in oblikovanja kompetenc. Kot skupni imenovalec, kateremu pritrjujejo tudi različni avtorji^[2,8,12,15,25,31], lahko rečemo, da se kompetence razvijejo skozi čas in z delom oziroma izkušnjami. Vsekakor je nastajanje in oblikovanje kompetenc dolgotrajen proces, za katerega lahko rečemo, da se nikoli v celoti ne zaključí, saj se tako posameznik kot tudi organizacija ves čas spreminjata, drugačne so okoliščine, drugačna je starost in vse to seveda vpliva tako na nastajanje in še toliko bolj na oblikovanje kompetenc.

Zasnove kompetenc se, predvsem pri posamezniku, pojavijo v času primarne socializacije^[1], vendar tudi organizacije na svojem začetku delovanja pravzaprav gredo skozi podoben proces rasti. Ključno za razvoj kompetenc je vsekakor obdobje tako formalnega kot neformalnega izobraževanja^[2], ko govorimo o posamezniku, a tudi organizacija se v svojih prvih letih obstoja neprestano uči. Tako lahko ta segmenta povežemo, vsekakor pa je močan tudi vpliv okolja^[11], ki ponuja takšne ali drugačne možnosti in vsekakor sovpliva na oblikovanje kompetenc.

Treba je povedati, da je nastajanje in oblikovanje kompetenc v veliki meri nezaveden in nenačrtovan pojav, je pa res, da se številne organizacije, ki gradijo na kariernem sistemu napredovanja, v času, ko so posamezniki že zaposleni pri njih, ukvarjajo z načrtovano gradnjo kompetenc posameznikov. Vse to pa je seveda le del oblikovanja, ki predhodne dele oblikovanja kompetenc ne morejo vplivati^[37]. K temu lahko dodamo, da je predvsem v nekoli starejšem obdobju tako za posameznika kot za organizacijo izrednega pomena to, v kolikšni meri je le-ta svoje kompetence, ki jih je že imel oziroma imela, uporabil oziroma uporabila^[12], saj je dejstvo, da uporaba določene kompetence vodi v njeno dodatno izoblikovanje ali v oblikovanje katere popolnoma nove kompetence.

Naj se vse to ne sliši preveč komplicirano; če se posameznik v šoli na primer nauči pravilne uporabe nekega računalniškega programa in zanj lahko rečemo, da ima razvito kompetenco uporabe tega programa, lahko kasneje to kompetenco uporabe programa na delovnem mestu preoblikuje oziroma izostri, lahko pa posameznik postane tako dober v uporabi programa, da ga kasneje v organizaciji postavijo na pozicijo, kjer bo moral drugim prenašati znanje iz uporabe programa. Ob tem se bo razvila popolnoma nova kompetenca poučevanja omenjenega programa.

KOMPETENCE V TURIZMU

Kot v vseh drugih sektorjih in panogah so tudi v turizmu kompetence aktualna tema za razpravo. Turistični sektor v zadnjem obdobju zaznamuje zlasti preskok v zahtevah po višje izobraženi delovni sili. Čeprav v Sloveniji še vedno lahko govorimo, vsaj formalno, da je za večino poklicev v turističnem sektorju dovolj poklicna izobrazba ali končana 4-letna srednja šola, že lahko vidimo željo po višje izobraženi delovni sili vsaj iz oglasov za zaposlitev. Kaj so torej danes kompetence, ki so v turizmu na splošno iskane?

Na eni strani govorimo o razvoju splošnih kompetenc, povezanih z upravljanjem lastnega časa, lastnih sredstev in lastnega prostora^[38], vendar lahko to označimo kot širši trend, ki ni omejen zgolj na turizem.

Za turistični sektor so vsekakor bolj pomembne kompetence, ki so povezane z razumevanjem koncepta in željami gostov v povezavi s preživljanjem prostega časa^[38]. O tem pravzaprav ne bi smelo biti nobenega dvoma, saj so direktni uporabniki, torej gostje, tisti, katerih potrebe in želje morajo zaposleni v turističnem sektorju zadovoljiti, zato ni presenetljiva ugotovitev^[39], da je za visokokakovostno storitev potrebno imeti visoko izurjen kader, posebej med zaposlenimi, ki imajo direkten stik z gosti. Vedno bolj pomembno vlogo tudi v turizmu igrajo kompetence s področja informacijske tehnologije^[40], saj so le-te danes postale sestavni del večine delovnih mest v turizmu.

Nekakšen splošni konsenz se je oblikoval okoli dejstva, da je kompetence v turizmu predvsem potrebno razvijati. Največji poudarek bi tukaj moral biti na primernih in potrebnih mehkih znanjih, kot je na primer kakovostna in primerna komunikacija^[41,42,43,44].

Iz omenjenega lahko vidimo, da pri želji po dvigu kakovosti formalna izobrazba ni nujno edini način. Vsega omenjenega se lahko že zaposleni delavci v turističnem sektorju priučijo tudi preko delavnic za razvoj zaposlenih. Posebno pozornost velja nameniti še vlogi praktičnega usposabljanja, ne le na področju dejanskega dela, temveč tudi na področju mehkih znanj. Eden izmed načinov je tako lahko preizkušanje pridobljenega znanja v igranju vlog^[45], saj je takšen način ne le učinkovitejši, ampak tudi hitrejši^[46].

Nabor poklicev v turističnem sektorju je vsekakor sila širok, pa vendarle ob pogledu nanje ugotovimo, da so nekatere stvari zelo podobne. Vsekakor so kompetence v turističnem sektorju vsaj dvoplastne. Na eni strani imamo specifična znanja, ki se od

posameznega do posameznega poklica lahko zelo razlikujejo, na drugi strani pa imamo znanja, sposobnosti in veščine, ki so skorajda univerzalne za celoten sektor. Predvsem mehka znanja in veščine pa bodo odločali o uspešnih in neuspešnih posameznikih ter posredno tudi o uspešnih in neuspešnih organizacijah v turističnem sektorju.

SKLEP

Kompetence so na individualni ravni osebne značilnosti posameznika, ki se pokažejo kot učinkovitost opravljanja posameznikovega dela v okviru organizacijskih okoliščin, na organizacijski ravni pa kompetence predstavljajo sposobnosti organizacije, ki ponazarjajo prednost pred ostalimi organizacijami.

Kompetence smo nadalje delili tako na posameznikovi kot organizacijski ravni. Ključna razlika med posameznikovo in organizacijsko ravno izhaja iz dejstva, da so posameznikove kompetence osnovane na psiholoških teorijah, medtem ko so organizacijske kompetence osnovane na ekonomskih teorijah. Osnovna delitev na nivoju posameznika je na ključne kompetence, delovno specifične kompetence ter managerske kompetence. Na organizacijski ravni pa kompetence delimo na ključne, generične in specifične kompetence organizacij.

Na podlagi proučevanega lahko oblikujemo svojo opredelitev kompetenc, ki jih na posameznikovi ravni vidimo kot skupek znanja, sposobnosti, veščin, izkušenj in vrednot posameznika, ki jih je le-ta zbral v času svojega izobraževanja kot kariere. Kompetence so lahko tudi skupek znanja, sposobnosti, veščin, izkušenj in vrednot, ki jih je zbrala organizacija v toku svojega obstoja. V tem primeru seveda posredno govorimo o znanju, sposobnostih, veščinah, izkušnjah in vrednotah posameznikov, ki to organizacijo sestavljajo.

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

Kompetence – največja vrlina in prednost posameznika v organizaciji^[47].

Ljudje smo si različni, na enih področjih so eni uspešnejši od drugih.

Z rahlo »zavistjo« opazujemo svoje sodelavce, ker:

- *imajo "nekaj", kar jim omogoča, da so na delu uspešni;*
- *imajo "nekaj", kar jim omogoča obvladovanje problemov v različnih situacijah;*

- imajo "nekaj", kar jim omogoča učinkovito aplikacijo znanja v praksi;
- imajo "nekaj", kar jih ločuje od začetnika;
- imajo »nekaj«, kar jih dela drugačne in »unikatne« itd.

Odgovor na to vprašanje nam daje pojem »kompetence«.

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo kompetenca definira kot obseg, mero odločanja, določeno navadno z zakonom, pristojnost, pooblastilo. Besedo kompetenten pa definira kot: 1. nanašajoč se na kompetenco; pristojen, pooblaščen in 2. ki temeljito pozna, obvlada določeno področje; usposobljen, poklican.

Iz gornjih definicij ne moremo izluščiti pomena, ki se nanaša na človekove lastnosti. Le-te po treh desetletjih ponovno odkrivajo v kadrovskih službah in na področju izobraževanja. Govorimo o kompetencah na področju upravljanja človeških virov v organizacijah ter o kompetencah na področju izobraževanja, ki jih udeleženci programa pridobivajo v času študija.

Ena od definicij se glasi: Kompetenco definiramo tudi kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, če želi uspešno in učinkovito opravljati delo, ki mu je zaupano. Kompetence predstavljajo zmožnost vsakega posameznika, kako zna aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljeno znanje v zapletenih, raznovrstnih, nepredvidljivih in težavnih situacijah. Kompetence so zbir sposobnosti, znanja, spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije.

Kompetence posameznika spoznamo šele pri njegovem vsakodnevnem delovanju v različnih delovnih in življenjskih okoliščinah. Pri tem se ljudje med seboj razlikujejo. Vsakdo se v različnih življenjskih situacijah odziva drugače, se obnaša drugače, deluje drugače, je drugačen. Poleg vprašanja, kaj zna določena oseba, se vedno pogosteje sprašujemo, kako se oseba odziva in deluje v določenih situacijah. Zanima nas, na kakšen način se bo lotila reševanja problema ter kako bo komunicirala s sodelavci in strankami. Kompetence so tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo učinkovito in uspešno ter kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog. Vsaka organizacija določi seznam kompetenc, ki jih zahtevajo dejavnost, način dela, oblika organiziranosti določenega podjetja. Nato imajo vsi opisi del in nalog enake kompetence. Vsako delovno mesto pa ima seveda različno zahtevano stopnjo kompetenc.

VIRI POGLAVJA

- [1] Bratton, John, & Gold, Jeff. (2017). *Human resource management: theory and practice*: Palgrave.
- [2] Bohlander, G, Snell, S, & Sherman, A. (2004) *Managing Human Resources* 13th edition. *Mason, Ohio: Thomson South-Western*.
- [3] Hartle, Franklin. (1995). *How to re-engineer your performance management process*: Kogan Page.
- [4] Mangham, Iain L. (1986). *Power and performance in organizations: An exploration of executive process*: Blackwell.
- [5] Burgoyne, John. (1989) Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development. *Management Education and Development*, 20(1), 56–61.
- [6] Woodruffe, Charles. (1991) Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30–33.
- [7] Prahalad, Coimbatore K, & Hamel, Gary. (1994). *Competing for the Future* (Vol. 25): Harvard Business School Press Boston.
- [8] Kohont, Andrej. (2005). Razvrščanje kompetenc. V: M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- [9] Rozman, Bor. (2005) Upravljanje kompetenc v družbi Merkur. V *Marija Sonja Pezdirc (ur.): Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- [10] Svetlik, Ivan. (2005). O kompetencah. V: M. S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- [11] Peršak, Marjan. (2003). Kompetence ljudi v podjetjih. Dostopno na: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1683/persak-kompetence-ljudi.pdf>
- [12] Perrenoud, Philippe. (1997) De nouvelles compétences professionnelles pour enseigner à l'école primaire. *Educateur Magazine*, 10, 24–28.
- [13] Evropska Komisija. (2003). Competence Development in SMEs. Dostopno na: <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise>
- [14] Majcen, Milena. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela zaposlenih k doseganju ciljev*: GV založba.
- [15] Boyatzis, Richard E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*: John Wiley & Sons.
- [16] McClelland, David C. (1998) Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331–339.
- [17] Aragon, Steven R, & Johnson, Scott D. (2002) Emerging roles and competencies for training in e-learning environments. *Advances in developing human resources*, 4(4), 424–439.
- [18] van Klink, Marcel R der, & Boon, Jo. (2003) Competencies: The triumph of a fuzzy concept. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 125–137.
- [19] Weinert, Franz E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. V Simone Dominique Rychen & L. H. Salganik (Ur.), *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers

- [20] Levy, F, & Murnane, RJ. (1999). Are There Key Competencies Critical to Economic Success? An Economics Perspective, DeSeCo Expert Report: Neuchâtel: Swiss Federal Statistical Office.
- [21] EURYDICE. (2002). *Key competencies: A developing concept in general compulsory education* (Vol. 5): Ministerio de Educación.
- [22] Dessler, Gary, Sutherland, Gini, & Cole, Nina Dawn. (2005). *Human resources management in Canada*: Pearson Education Canada.
- [23] Hyndman, Brian. (2007) Towards the development of competencies for health promoters in Canada: A discussion paper. *Health Promotion Ontario*.
- [24] Kohont, Andrej. (2005) Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. *Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede*.
- [25] New, George E. (1996) Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44-51.
- [26] Thach, Elizabeth, & Thompson, Karen J. (2007) Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356-375.
- [27] Whetten, David Allred, & Cameron, Kim S. (1993). *Developing management skills: Managing Stress*: Harpercollins College Division.
- [28] Gorsline, Karen, Hawthorne, T, & Ho, K. (1998) Moving competencies off the page and into people. *The Competencies Case Book, HRD Press, Amherst*, 297-334.
- [29] Sanchez, Ron. (2001). *Knowledge management and organizational competence* (Vol. 21): Oxford University Press Oxford.
- [30] Joras, M. (2002). *Le Bilan de compe'tences*. Paris: PUF, collection Que sais - je?
- [31] Thompson, John, & Cole, Melissa. (1997) Strategic competency-the learning challenge. *Journal of Workplace Learning*, 9(5), 153-162.
- [32] Levy-Leboyer, C. (1996) *La Gestion des Competences*. Paris: Les Editions d'Organisation. Allen, J., Ramaekers, G., van der Velden.
- [33] Stasz, Cathleen. (1997) Do employers need the skills they want? Evidence from technical work. *Journal of Education and work*, 10(3), 205-223.
- [34] Dulewicz, Victor. (1989) Assessment centres as the route to competence. *Personnel Management*, 21(11), 56-59.
- [35] Danneels, Erwin. (2002) The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- [36] Joe, Tidd, Bessant, John, & Pavitt, Keith. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*: John Wiley & Sons.
- [37] Gorenak, Mitja. (2013). *Model povezanosti organizacijskih vrednot in kompetenc vodij v gostinsko nastanitveni dejavnosti (doktorska disertacija)*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- [38] Su, Allan Yen-Lun, Miller, Judy L, & Shanklin, Carol. (1997) An evaluation of accreditation curriculum standards for four-year undergraduate hospitality programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 9(3), 75-79.

- [39] Umbreit, T. (1993) Essential skills: What graduates need to succeed. *Hosteur*, 3(1), 10–12.
- [40] Nadkarni, Sanjay. (2003) Information technology competencies in tourism management education. *Information Technology & Tourism*, 6(1), 47–54.
- [41] Okeiyi, Esther, Finley, Dori, & Postel, Rose Tindall. (1994) Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspectives. *Hospitality & Tourism Educator*, 6(4), 37–40.
- [42] Richins, Harold, Tait, Robin, & Hamlin, Clare. (1994). *Merging needs in sport, recreation and tourism education: A pilot study in Victoria and New South Wales, Australia*. Paper presented at the CAUTHE 1994: Tourism Research and Education in Australia: Proceeding of the Australian National Tourism Research and Education Conferences, 1994.
- [43] Tas, Richard F, LaBrecque, Suzanne V, & Clayton, Howard R. (1996) Property-management competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 90–96.
- [44] Weldy, Teresa G, & Icenogle, Marjorie L. (1997) A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace Jeanne D. Maes. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(1), 67–80.
- [45] Karpin, David. (1995) Enterprising nation: renewing Australia's managers to meet the challenges of the Asia-Pacific century [Karpin report]. *Canberra: Australian Government*.
- [46] DiMicelli Jr, Peter. (1998) Blending theory and practical experience: A hands-on approach to educating hospitality managers. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 10(1), 32–36.
- [47] Ivanuša-Bezjak, Mirjana. (2015). Kompetence – največja vrlina in prednost posameznika v organizaciji. Dostopno na: http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=143

6. POGLAVJE: VODJE IN VODENJE

»Dobri vodje niso nujno tisti, ki naredijo velike stvari, dobri vodje so tisti, ki vodijo svoje zaposlene na način, da skupaj dosegajo velike stvari.«

— Ronald Reagan

OB KONCU POGLAVJA BOSTE ...

- ✓ *znali definirati, kdo je vodja;*
- ✓ *razumeli, kako osebnostne lastnosti vodje vplivajo na delo;*
- ✓ *poznali pomen vodenja za organizacijo;*
- ✓ *poznali različne modele vodenja;*
- ✓ *poznali sestavine in pomen posameznih stilov vodenja.*

KDO JE VODJA?

Je vodja rojen ali se vodja vzgoji? Večna dilema, ki nas spremlja v managerski literaturi že desetletja. Vsekakor lahko najdemo tiste, ki bodo zagovarjali tako eno kot tudi drugo stran. A vprašanje je pravzaprav sekundarnega pomena. Vsekakor lahko trdimo, da je v najbolj splošnem pomenu vodja tisti, ki ima določeno socialno moč nad drugimi ljudmi v skupini – je torej tisti, ki lahko v večji meri določa cilje in načine delovanja skupine^[1]. Že mogoče, da bo kdo to definicijo videl kot silno avtokratsko, mogoče bi jo celo kdo označil kot danes že preživeto.

Vendar ostaja dejstvo, da je vodja oseba, ki je na položaju, iz katerega upravlja s podjetjem oziroma organizacijo – torej jo vodi. Način, kako nekdo pride na ta položaj, se lahko izrazito razlikuje. Vodje so lahko posamezniki, ki so se podali na poslovno pot, investirali lasten kapital ali kapital posameznikov, ki so jim zaupali, to so torej podjetniki, ki gradijo neko svojo zgodbo. Vodje so lahko tudi posamezniki, ki so vrsto let so-ustvarjali zgodbo podjetja, se pred časom zaposlili v podjetju oziroma organizaciji, delali tukaj, napredovali in v nekem trenutku prevzeli tudi vodenje podjetja ali organizacije. V tem primeru govorimo o tem, da so bili s strani lastnikov kapitala določeni na to pozicijo. Obstaja še tretji način, kako nekdo postane vodja, in sicer z izvolitvijo. Nemalo organizacij dejansko odpre nekakšen natečaj za vodje, kamor se posamezniki

prijavijo, zaposleni ali drugače vključeni posamezniki v delovanje organizacije pa kasneje med kandidati volijo svojega novega vodjo.

Vodja je tako oseba, ki se je ali povzpela na pozicijo vodje ali pa ji je bila vloga vodje tako ali drugače podana. V nadaljevanju se najprej osredotočamo na osebnostne lastnosti vodje, torej predispozicije, ki jih posameznik mora imeti, da je lahko pri svojem delu na poziciji vodje čim bolj uspešen.

OSEBNOSTNE LASTNOSTI VODJE

Vprašanja, kot so: ali je nekdo velik ali majhen, ali je nekdo svetlih ali temnih oči, ali je nekdo bujnih las ali plešast ... so tista, s katerimi bi lahko opisali določene fizične lastnosti posameznika, konec koncev tudi vodje. A dejstvo je, da te lastnosti nimajo direktnega vpliva na vodjo. Je že res, da nekoga, ki je izrazito visok, običajno okolica dojema kot nekoga, ki s svojo pojavnostjo izraža neko avtoriteto, a realno gledano je to le percepcija okolice.

Na drugi strani imamo osebnostne lastnosti, le-te pa imajo precej večji vpliv na to, kakšen vodja je nekdo. Kot kanonično delo na tem področju lahko izpostavimo delo ameriškega psihologa Johna L. Hollanda, ki je leta 1959 objavil članek z naslovom »Teorija poklicne izbire«, v katerem je pokazal povezavo med osebnostnimi značilnostmi in izbiro poklica od upoštevanju zahtev delovnega mesta^[2]. Vzpostavil je koncept, v katerem opiše šest različnih interesnih tipov, skozi katere se nakazujejo osebnostne značilnosti posameznika ter posledično tudi okolje, v katerem bi se posameznik moral dobro ujeti.

Osebnostne lastnosti so v veliki večini lahko predstavljene bipolarno in se običajno raztezajo na lestvici od enega do drugega ekstremnega pola. Najpogosteje najdemo primer introvertiranih osebnosti in ekstrovertiranih osebnosti. Realnost je ta, da se velika večina posameznikov nahaja nekje v sredini, in to lahko označimo kot normalno porazdelitev osebnostnih lastnosti. Verjetno ni prav nikogar, za katerega bi lahko rekli, da je povsem introvertiran, kot tudi nikogar, za katerega bi rekli, da je povsem ekstrovertiran. Vsi smo nekje v sredini in glede na sebi lastne lastnosti delujemo nekoliko bolj introvertirani oziroma ekstrovertirani.

Izjemno pomembno je jasno razumevanje, da ne obstajajo ne dobre ne slabe osebnostne lastnosti, lahko pa seveda govorimo o bolj zelenih ali manj zelenih osebnostnih lastnostih posameznika, ko ocenjujemo primernost posameznika za določen poklic. Če to nekoliko kontekstualiziramo na turizem, lahko rečemo, da je

močnejša introvertiranost za določene poklice v turizmu lahko velik izziv. Za introvertirane posameznike velja, da so bolj zazrti vase in lažje komunicirajo z ozkim krogom ljudi, ki ga dobro poznajo in mu zaupajo, medtem ko imajo več težav pri komunikaciji z neznanci. Tako denimo delo na recepciji ali v prodaji v turistični agenciji verjetno ni optimalno za bolj introvertiranega posameznika, saj mu bo predstavljalo veliko težav. Na drugi strani seveda lahko povsem mirno rečemo, da bi isti posameznik lahko odlično delal v katerem izmed podpornih okolij tako v hotelu kot tudi v turistični agenciji, kjer ne bi bil podvržen direktnemu stiku s stranko, temveč bi bil primarno v stikih s sodelavci, ki bi jih spoznal.

Osebnostne lastnosti posameznika so zelo podobno kot vrednote relativno stabilne. To sicer ne pomeni, da se ne morejo spremeniti, a vsekakor se ne spreminjajo hipoma. Gre za počasne spremembe, ki se zgodijo skozi daljše obdobje in predvsem pod vplivom situacije, v kateri se je oseba znašla.

Raziskovanje osebnostnih lastnosti je Holland posvetil dobršen del svoje kariere. V svojih delih^[2,3,4,5] je tako razvil vprašalnik, s pomočjo katerega lahko posameznik ugotovi, kateri izmed šestih interesnih tipov osebnosti, ki jih vprašalnik identificira, mu je najbližje. Opredeljenih je naslednjih šest interesnih tipov osebnosti: realistični tip osebnosti, raziskovalni tip osebnosti, umetniški tip osebnosti, socialni tip osebnosti, podjetniški tip osebnosti in konvencionalni tip osebnosti.

Vsak izmed navedenih tipov osebnosti ima svoje specifične značilnosti. Prav tako je pomembno tudi razumevanje, da so posamezni tipi med seboj skoraj diametralno različni, nekako tako, kot smo si posamezniki različni tudi seboj. Tako je denimo realistični tip osebnosti najbolj različen od socialnega tipa osebnosti, raziskovalni tip osebnosti se najbolj razlikuje od podjetniškega tipa osebnosti, umetniški tip osebnosti pa se najbolj razlikuje od konvencionalnega tipa osebnosti^[6]. V nadaljevanju povzemamo posamezne tipe osebnosti in njihove značilnosti^[6].

Tabela 9: Tipi osebnosti in njihove značilnosti

REALISTIČNI TIP	Osebnostne lastnosti, sposobnosti in vrednote	Razvite ima ročne, tehnične, mehanske spretnosti in interese. Je rezerviran, vztrajen, naraven, praktičen, odkrit, varčen, tih. Ceni učljivost, svobodo, ambicioznost, konservativnost.
	Delovni stil in delovno okolje	Zadovoljen je, če delo poteka brez odvečnega govorjenja ali prepričevanja. Pri komuniciranju ne mara ovinkarjenja, ampak takoj preide k bistvu. Želi vedeti, kaj je treba storiti, nato se najraje samoti dela, ki ga je treba opraviti. Pri delu včasih ne opazi socialnih potreb drugih ljudi.
	Hobiji	Izdelovanje pohištva, rezbarstvo, vzgajanje bonsajev, peka kruha, urejanje cvetja, izdelovanje modelčkov letal, taborjenje, vzreja psov ...
	Poklici	Električar, razvijalec filmov, kmet, brusilec, kovinar, voznik tovornjaka, inženir strojništva ...
RAZISKOVALNI TIP	Osebnostne lastnosti, sposobnosti in vrednote	Zanima ga znanost. Ceni natančnost, logičnost, neodvisnost, iznajdljivost, dosežke. Je samostojen, analitičen, radoveden, precizen.
	Delovni stil in delovno okolje	Rad dela sam, zaključuje na podlagi številnih podatkov, zanimajo ga vzroki za odločitve. Informacije ima rad urejene na logičen in zaporeden način. Včasih je tako osredotočen na celoto, da ne vidi podrobnosti. Nerad se odloča ali daje mnenja, če predhodno ne zbere in razišče podatkov.
	Hobiji	Astronomija, reševanje križank, računalništvo, obiskovanje muzejev, zbiranje znamk, radioamaterstvo, šah ...
	Poklici	Lekarnar, kriminalistični inšpektor, kemijski laborant, znanstveni analitik, programer, sociolog, zdravnik travmatolog ...

UMETNIŠKI TIP	Osebnostne lastnosti, sposobnosti in vrednote	Zanima ga umetnost, ceni lepoto, domišljijo, samoizražanje, liberalnost v političnih nazorih in osebnem stilu. Je ustvarjalen, izviren, neurejen, uporniški, intuitiven, duhovit, idealističen, odprt, toleranten.
	Delovni stil in delovno okolje	Probleme rešuje na ustvarjalen način, načrtuje s pomočjo domišljije in intuicije. Pri iskanju rešitve išče in načrtuje v različnih smereh. Včasih najde inovativne rešitve, ki pa niso nujno povezane z zahtevami organizacije ali s cilji.
	Hobiji	Fotografija, potovanja, igranje instrumentov slikanje, učenje tujih jezikov, obiskovanje gledališča, izdelovanje keramičnih izdelkov ...
	Poklici	Igralec, restavrador industrijski oblikovalec, solo pevec, zabavišni plesalec, antikvar, dekorater ...

SOCIALNI TIP	Osebnostne lastnosti, sposobnosti in vrednote	Kaže interes za soljudi, jim pomaga, jih uči in vodi. Ceni pravičnost, poštenost, razumevanje, empatijo. Je prijazen, topel, velikodušen, dojemljiv, zaupljiv.
	Delovni stil in delovno okolje	Rad dela v skupini, kjer se odloča soglasno. Preden se odloči, prisluhne mnenju vsakega posameznika. Vešč je v osebnih stikih, za dosego cilja je pripravljen potrpežljivo delati s soljudmi, osebne interese podredi ciljem skupine. Ker si tako prizadeva za dogovor, je to včasih ovira za učinkovitost in pravočasnost.
	Hobiji	Izletništvo, maraton, turna smuka, veslanje, potapljanje, tenis, jadranje, obnavljanje pohištva, sodelovanje v skladih in mirovni organizacijah ...
	Poklici	Glavna sestra, učitelj, varnostnik, cenilec nepremičnin, frizer, inštruktor vožnje, šolski psiholog, socialni delavec, zgodovinar ...

PODJETNIŠKI TIP
Osebnostne lastnosti, sposobnosti in vrednote

Zanima ga prodaja, vodenje ljudi in vplivanje nanje. Ceni uspeh, družben položaj, hierarhijo odločanja, odgovornost, lojalnost, pripravljen je tvegati. Sam se vidi kot ambiciozen, odprt do drugih, samozavesten, navdušen, prepričljiv, dominanten.

Delovni stil in delovno okolje

Rad ohrani širok pogled in pričakuje od drugih, da izvajajo posamezne dele načrta.

Usmerjen je v cilj in ga ne zanimajo podrobnosti. Rad vodi skupino, dobro se počuti, če vpliva na druge in jih prepričuje.

Računa na veščine pogajanja in sposobnost motivirati druge. Včasih je neobčutljiv za prispevke članov skupine.

Hobiji

Sodelovanje na dražbah, podjetniško svetovanje, rodoslovje, športni sodnik, porotnik na sodišču ...

Poklici

Vodja gradbišča, orodjarski mojster, sanitetni tehnik, stavbni slikar, trgovski potnik, menedžer, komentator, direktor turističnega podjetja ...

KONVENCIONALNI TIP
Osebnostne lastnosti, sposobnosti in vrednote

Zanimajo ga računovodske in uradniške dejavnosti. V življenju ceni razkošne stvari, na splošno je konservativen in spoštuje hierarhijo. Je vztrajen, običajen, pošten, praktičen, zvest, učinkovit, gospodaren, natančen in se rad strinja.

Delovni stil in delovno okolje

Rad dela v timu. Ponosen je na to, da je delo narejeno uspešno in mirno. Učinkovit je, kadar ima jasno opredeljen načrt dela, ki mu sledi. Situacije, kjer so cilji in postopki nejasno opredeljeni, mu delajo težave. Usmerjen je na detajle in jih z veseljem sestavlja v celoto.

Hobiji

Zbiranje starih igrač, starih kovancev, avtogramov, branje slepm, tkanje, vezenje ...

Poklici

Računovodja, gradbeni inšpektor, bibliotekar, vnašalec podatkov v računalnik, kontrolor kamere, referent za promet ...

ZNAČILNOSTI USPEŠNIH VODIJ

Če bi skušali zbrati vse značilnosti uspešnih vodij, bi bilo to vsekakor nemogoče. A dejstvo ostaja, da z opazovanjem uspešnih vodij lahko najdemo določene značilnosti, ki govore o tem, zakaj so prav ti vodje uspešni.

Zgodovina raziskovanja področja uspešnosti vodij je precejšnja. Med prvotnimi značilnostmi, ki so bile zabeležene^[7], tako najdemo: zagon, ambicioznost, integriteto, odkritost/resnicoljubje in poznavanje posla, ki ga vodja vodi. V nekoliko starejših raziskavah tako ni jasnega pogleda, ali tudi značilnosti, kot so karizmatičnost, kreativnost in fleksibilnost, dejansko imajo kakšen vpliv na uspešnost^[7]. Poleg zgoraj naštetega nikakor ne moremo mimo sposobnosti vodenja posameznikov in vizionarstva^[8].

Vodje, ki so uspešni, pogosto tako izkazujejo visoke stopnje inteligentnosti, izobraženosti in odgovornosti^[9], a vse to so le osebne značilnosti, ki so pogosto predpogoj za sposobnost posameznika, da sploh vodi druge. V odnosu do drugih so tako uspešni vodje prepoznani tudi kot: socialno čuteči, sposobni dajanja vzpodbude, vztrajni, logično-razumski, samozavestni ter prilagodljivi^[9].

Verjetno najpomembnejša značilnost uspešnih vodij je zagotovo njihova sposobnost zamišljanja prihodnjega stanja, torej sposobnost ustvarjanja vizije. Takšni ljudje so videni kot navduhujoči, ker v trenotku, ko obstaja nezadovoljstvo z obstoječim statusom, le-tega prepoznajo in znajo predstaviti alternativo, ki je mogoče na prvi pogled povsem nesprejemljiva na način, da pritegne druge k tej alternativni in sproži reakcijo na obstoječe stanje, sproži torej spremembo^[10].

Nikakor ne moremo niti mimo same preproste želje po vodenju. V poglavju o motivaciji tako govorimo o Frommovi teoriji motivacije, ki predpostavlja dve skupini. V prvo skupino je umestil tiste, ki delajo zato, da nekaj imajo, ter v drugo skupino tiste, ki delajo zato, da nekaj so. Tako je tudi pri vodenju; pomembna značilnost, ki opredeljuje uspešne vodje, je zagotovo tudi sama notranja želja po tem, da vodijo^[11].

V slovenskem prostoru je lastnosti vodij podrobno opisal doktor psiholoških znanosti Janez Mayer^[12], ki je opredelil devet lastnosti, ki jih posameznik v vlogi vodje mora imeti, da lahko uspešno opravlja svoje naloge. V nadaljevanju predstavljamo te lastnosti^[12]:

Inteligentnost je hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam. Zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje. Visoko razvit logični um jih obrača v dialog s samim seboj, zato so pogosto zazrti predvsem vase in manj odprti za druge. Poleg tega mislijo zelo hitro in motorika govora težko dohiteva misli, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Zato govorijo prehitro ali pa z normalnim tempom, vendar pri tem izpuščajo cele miselne sekvence, ki jih sicer misli vsebujejo. Seveda tudi podpovprečna inteligentnost ni združljiva z uspešnostjo vodenja. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih. Značilno in logično je tudi, da so uspešnejši vodje tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil (vzporedno procesiranje), kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma.

Osebnost v ožjem pomenu vključuje karakterne lastnosti, med katerimi izstopa gospodovalnost (dominantnost), ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Deluje kot nekakšen gonilnik ali spodbujevalnik (ang. pacemaker) za spreminjanje statike v dinamiko, ki se kaže v iniciativnosti vodje. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo vodilnega človeka, ki mu bodo drugi sledili. Le izjemoma je lahko nedominantna oseba uspešna kot pretežno strokovni vodja, ki predvsem koordinira in nadzira delovni proces, manj pa se ukvarja z ljudmi.

Ustvarjalnost je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Ni mogoče načrtovati, temveč se lahko spodbujati in pričakovati. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito in do trmasto vztrajni. Vemo, da tudi razmišljajo na svojstven način, da imajo zelo bogato domišljijo ter da so v svojem ravnanju izvirni in duhoviti. Ustvarjalnost je tudi ena najpomembnejših komponent karizmatične osebnosti. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje pa je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Če zna vodja vcepiti veselje do dela in druženja ter navduševati sodelavce za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.

Izraznost je kompleksna sposobnost in večina oddajanja sporočil, v kateri se ljudje zelo razlikujemo, in je zelo učljiva. Od lahkotnosti, razumljivosti, zanimivosti in prepričljivosti izražanja vodje je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Veščine izražanja so še posebej pomembne v procesu poverjanja nalog, pri različnih predstavitvah, na poslovnih pogajanjih, v pedagoškem procesu, pri mentorstvu in v javnem nastopanju.

Sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija) je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Posebej pomembna je, ko so si stališča vodje in sodelavca diametralno nasprotna. Ta lastnost obenem omogoča tudi globlji vpogled vase, ki je še posebej pomemben za osebnostno zorenje – kot ključna postavka pri oblikovanju aдекватne samopodobe.

Pozitivna samopodoba je vstopnica v krog vodilnih osebnosti. Le človek, ki zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge, kajti negativen odnos do sebe izključuje naklonjenost do drugih kot osnovo za sodelovanje.

Odločnost (pogum) je zelo kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih. Če določena odločitev zanj pomeni veliko čustveno breme, bo ravnal neodločno.

Etična načela so jedro ravnanja, ki usmerja človeka na poti od vrednostno indiferentnega – biološkega do vrednostno valentnega – človeškega. Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvor medosebni odnosi. Najpomembnejši cilj etičnega razvoja je dober človek, ki je tudi primarna lastnost dobrega vodje. Etika je tudi temelj stroke, ki ji je etično imanentno. Etična načela ji dajejo kompetentnost (pristojnost) in kredibilnost (verodostojnost), kar strokovnjake usmerja v konstruktivnost in varuje pred strokovne etike. Vodja je odgovoren za spoštovanje in uveljavljanje strokovne etike. Zanj veljajo tudi načela poslovne etike, ki so podlaga odnosom in ravnanju s poslovnimi sredstvi in partnerji, med katere lahko uvrstimo različne dobavitelje, zunanje sodelavce, svetovalce, institucije idr.

Altruizem in filantropija sta osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev. Vodja, ki nenehno postavlja sebe v ospredje, zapostavlja druge, ki polagoma izgubljajo občutek pomembnosti in potrebnosti. Dober vodja je vedno v ozadju in se izpostavi le, če je potrebno, in vedno najprej poskrbi za druge.

Razumeti torej moramo, da je za uspešne vodje značilno, da delajo bistveno več kot le 8 ur dnevno, kolikor predpostavlja normalen delovnik. Delo pogosto vidijo kot fokus svojega življenja in jim predstavlja osrednjo točko življenja. Tako ni nenavadno, da uspešni vodje nimajo družine. Prav tako uspešni vodje veliko berejo, želijo biti namreč vedno dobro seznanjeni z vsem, kar jim je dosegljivo, naj bodo to trenutne borzne informacije ali nova odkritja na

področju, na katerem delujejo. Branje jim prinaša prednost, saj pogosto pred ostalimi izvedo, kaj se bo zgodilo, hkrati pa branje ohranja njihov fokus. Fokus je prav tako izrazito pomemben za uspešne vodje, saj morajo v poplavi informacij znati izluščiti tiste informacije, na katerih lahko kasneje gradijo svoje uspehe in uspehe tima, ki ga vodijo.

KAJ JE VODENJE?

Vodenje je v osnovi proces, ki se odvija na relaciji med vodjo (posameznikom) in skupino. Danes seveda vodenje najpogosteje vidimo v kontekstu vodenja organizacij, a gledano nekoliko širše so že v času pračloveka vidni določeni elementi vodenja, ko so denimo plemenski voditelji popeljali pripadnike svojega plemena na lov. Tako bi lahko tudi njihovo delo označili za vodenje.

Začetek znanstvenega raziskovanja vodenja predstavlja delo Frederica Taylorya, ki je objavil svoje znano delo z naslovom »*Shop Management*«^[13]. To delo lahko brez dvoma označimo za kanonično, saj predstavlja osnovo za številna dela, ki so sledila. Predvsem v začetku so bila le-ta večinoma osredotočena na vojaške in politične voditelje, kjer je bil ključni interes raziskovalcev povezan s preprostim vprašanjem, kako najuspešneje voditi ljudi oziroma natančneje vojake. Resnici na ljubo so se prve teorije ukvarjale bolj z voditeljstvom kot s samim vodenjem, saj so se osredotočale na vodjo kot osebo in ne toliko na vodenje kot proces.

Ko začnemo o vodenju razmišljati kot o procesu, pridemo do definicij, ki vodenje opisujejo kot proces vplivanja na druge z namenom skupnega doseganja zastavljenih ciljev^[14], proces vodenja, usmerjen k doseganju zastavljenih ciljev organizacije^[15], proces, v katerem se upravljanje s spremembami^[16], proces usmerjanja, vplivanja in motiviranja zaposlenih, da bi ustrezno opravili naloge^[17], pravzaprav lahko rečemo, da je vodenje zelo kompleksen fenomen, ki se dotika številnih tako organizacijskih kot tudi družbenih in povsem osebnih procesov, ki se dogajajo v organizaciji^[18]. Ob številnih definicijah se je tako uveljavilo celo mnenje, da je definicij o tem, kaj je vodenje, skoraj toliko, kolikor je različnih avtorjev^[19].

Odgovor na vprašanje, zakaj se pojavlja toliko definicij, se skriva v dejstvu, da pri opredeljevanju naletimo na vsaj štiri težave, zaradi katerih je soglasje o skupni definiciji vodstva zelo malo verjetno^[20]. Prvič, obstaja težava s »procesom« – raziskovalci si namreč niso enotni, ali vodenje izhaja iz osebnih lastnosti vodje, ali nasprotno vodja le spodbuja sledenje s tem, kar počne, s čimer vodenje postane

socialni proces. Drugič obstaja težava s »*položajem*« – ali je vodja samo nekdo s formalnim položajem (torej s pooblastili) ali pa je vodja tudi nekdo, ki ima samo vpliv, a nima nujno položaja? Tretja težava je »*filozofija*« – gre za vprašanje neenotnosti do polarnega pogleda na to, ali vodja namerno, torej vzročno vpliva na vedenje privržencev, ali pa njihova dejanja določata kontekst in situacija, v kateri so? Zadnjo, četrto težavo predstavlja »*čistost*« – torej vprašanje, ali je vodenje utelešeno v posameznikih ali pa je čisto človeški pojav, ki ga druge ne vidimo^[20]?

STILI VODENJA

Stili vodenja so tematika, ki je v znanstveni literaturi dodobra proučena. Velja splošen konsenz, da med stili obstaja veliko variacij, na podlagi katerih lahko prepoznamo številne oblike. Kot klasične stile vodenja opredeljujemo stile, s katerimi se je ukvarjal sociolog in filozof Max Weber^[21], ki v svojih raziskovanjih uporablja idealne oblike vodenja za primerjavo s proučevanimi stili vodenja v praksi. Na osnovi ugotovljenih odstopanj oblikuje klasifikacijo stilov vodenja^[22]:

- a) Patriarhalni vodstveni stil je v celoti grajen na avtoriteti družinskega očeta (patriarha) in njegova avtoriteta je brezpogojno sprejeta s strani članov družine. To je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih. Obveza posameznika, ki vodi v tem stilu, je dokaj preprosta; skrb za podrejene – v zameno za to obvezo vodja pričakuje popolno lojalnost, zvestobo in poslušnost. Izvajanje vodenja v tem segmentu ne potrebuje organizacijskih struktur saj njegova moč izhaja iz pozicije položaja.
- b) Karizmatični stil vodenja je povsem osredotočen na karizmatičnega voditelja in njegova moč izhaja iz posebnih osebnih značilnosti. Za karizmatičnega voditelja je značilno, da ne pozna namestnika, predhodnika in naslednika. Krizne situacije so tiste, kjer karizmatični voditelji resnično pridejo v ospredje, saj predstavljajo upanje in vero v rešitev zapletenih situacij, ki so včasih videti kot nerešljive. Seveda je bolj racionalen pristop v ozadju delovanja takšnega voditelja. Tudi karizmatični stil vodenja ne potrebuje strukturnih elementov organizacije, ker se preprosto opira na osebnostne lastnosti voditelja.
- c) Avtokratičen stil vodenja predstavlja še najbolj navaden stil vodenja in je običajno povezan z večjimi organizacijami. Nasprotno v majhnih organizacijah zagotovo bolj prevladuje

patriarhalni stil vodenja. Izvajanje procesa vodenja v avtokratičnem stilu vodenja poteka izključno in samo preko hierarhične strukture ter linijskega sistema. Tako pri avtokratičnem stilu vodenja skoraj ne obstaja neposreden stik med vodjem in vodenimi, ki je precej bolj značilen za patriarhalni ter karizmatični stila vodenja.

- d) Birokratski stil vodenja v celoti temelji na formalizaciji elementov organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenim. Na mesto volje avtokrata tokrat v ospredje stopi moč birokratskih procedur. Te procedure tako konstruirajo sistem legitimitete, sprejet in spoštovan od podrejenih.

Proučevanje stilov vodenja je močno zaznamovalo tudi delo Kurta Lewina, nemško-ameriškega psihologa, katerega osnovni cilj proučevanja je bilo ugotoviti vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje posameznika in skupine^[23]. Med rezultati, ki jih je s svojim raziskovanjem opredelil Lewin, sta dva stila vodenja, ki jih zabeleži^[22]:

- a) Avtoritativno vodenje skupine, za katerega je značilna visoka napetost med vodjem in skupino, prav tako so značilni izrazi sovražstva članov skupine do vodje, kateremu se sicer skupina podredi in se ubogljivo obnaša. Takšno vodenje je zaznamovano z visoko stopnjo delovne intenzivnosti, ki pa se nemudoma spremeni v prekinitev dela ob odsotnosti vodje.
- b) Demokratično vodenje skupine, za katerega sta značilna sproščenost in prijateljska vzdušje, ki ga spremlja visoka stopnja kohezije med člani skupine in vodjo. Člani skupine, ki je vodena s stilom demokratičnega vodenja, ne izstopajo iz skupine, saj zanje veljajo visoka stopnja zanimanja za naloge, originalnost pri delu in absolutna predanost k zaključevanju naloge, četudi vodja ni več prisoten.

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja lahko opazimo velik porast empiričnega proučevanja procesa vodenja. Pri tem je potrebno jasno povedati, da potrjevanje povezave med stilom vodenja in učinkovitostjo skupine, ki je vodena, ni vedno pozitivno, kar je raziskovalce spodbudilo k razvoju bolj kompleksnih pristopov in modelov vodenja s ključnim ciljem – identifikacijo ključnih dejavnikov vodenja. Posledico opisanega predstavlja razvoj situacijske teorije vodenja^[22].

Osnova situacijske teorije vodenja je predpostavka, da rezultat vodenja ni odvisen od lastnosti vodje, ampak je povezan z interakcijo med vodjem in vodenimi v določenem kontekstu. S tem je bila pravzaprav prvič ovržena predpostavka, da obstaja tako imenovani »idealni stil vodenja«, ki je aplikativno uporaben v povsem vsakem kontekstu^[24]. Stil vodenja je v pogledu situacijske teorije odvisen od povezave med vodjem in vodenimi v določeni situaciji. Raznolike skupine in situacije tako zahtevajo vsaka svoj stil vodenja in ne obstaja le en najboljši način, kar posledično pomeni, da ni velikega voditelja, ki bi bil kos uspešno reševati vse situacije ter biti v njih uspešen in učinkovit^[22].

V znanstveni in strokovni literaturi je mogoče najti seveda še kopico drugih stilov vodenja, a resnici na ljubo so nekateri le manjše variacije od zgoraj opisanih stilov, ki predstavljajo predominantno vidne stile vodenja, ki jih vodje uporabljajo pri svojem delu. Vsekakor zgoraj zapisani stili ne predstavljajo ekskluzivnega nabora. Tako je potrebno dopuščati še številne druge stile, a pomembno je predvsem razumevanje, kako so se stili vodenja skozi čas spreminjali in kako se je s tem spreminjalo tudi dojemanje vodenja. Dandanes tako vodje uporabljajo zelo raznolike stile, predvsem je vse odvisno od tega, v kakšni situaciji se znajde tako podjetje oziroma organizacija kot tudi posameznik, ki je vodja.

SKLEP

Tudi ob koncu tega poglavja je nemogoče podati odgovor na vprašanje, s katerim so poglavje odprli, torej ali se vodja rodi ali vzgoji. Vsekakor skozi to poglavje predstavljamo, kdo je vodja, kaj ga zaznamuje, kaj je sploh vodenje kot njegova ali njena primarna naloga in kakšni so stili vodenja, ki se jih posameznik pri svojem delu lahko posluži. Nelson Mandela je nekoč dejal, da je dober vodja nekdo, ki vodi čredo tako, da le-ta niti ne opazi, da je vodena. Zagotovo je v teh besedah mogoče najti dober zgled za vsakega vodjo ne glede na to, s kakšnimi prijemi se loteva procesa.

V preteklosti so bili vodje videti zelo »šefovsko«, tako se je nemalokrat dogajalo, da so se jih ljudje bali in prav ta razkorak med »šefom« in »vodjo« bo postajal vse bolj pomemben. Vodja bo v prihodnosti moral postati srčni voditelj skupine, ki bo vplival na klimo v celotnem podjetju, ta pa določa počutje in delovanje zaposlenih^[25].

Če so bili vodje v preteklosti^[25] takšni, da so se jih ljudje bali, če so komunicirali s povišanim glasom in niso dopuščali razprav glede njihovih odločitev, kar je pogosto ustvarjalo neprijetno vzdušje v organizaciji in vzpodbujalo zaposlene, da so delali samo toliko,

kolikor je bilo nujno potrebno, saj prostora za ustvarjalnost tako ali tako ni bilo, bodo vodje v prihodnosti^[25] izražali visoko stopnjo entuziazma in optimizma, ki bo odpiral dialog z zaposlenimi in partnerstvo pri ustvarjanju podjetja na način, kjer bodo zaposleni vključeni v vse pore delovanja organizacije in bo njihovo mnenje sprejeto s spoštovanjem. Takšni voditelji vsekakor vzpodbujajo ustvarjanje novih zamisli in idej, razpravo o izzivih in pomagajo svojim zaposlenim, da le-ti rastejo. Takšna pozitivna klima vsekakor privablja v podjetje najboljši kader, takšen, ki sledi vodji in deli njegovo strast do dela.

Za vodje je pomembno, da delajo na svojem osebnostnem razvoju. Bolj kot vlagajo vase, več lahko dajejo in tako posledično tudi bolje upravljajo s podjetjem in zaposlenimi. Srčni voditelji na prvo mesto postavljajo ljudi. Spodbujanje ustvarjalnosti na delovnem mestu ter ustvarjanje okolja, v katerem se bo vsak počutil pomembnega in spoštovanega, tako postaja ključna lastnost dobrih vodij, takšnih, ki so usmerjeni v prihodnost^[25].

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

Nekdanji predsednik uprave Petrola in zelo uspešen manager Tomaž Berločnik predpostavlja dva najpomembnejša elementa vodenja za prihodnost. To sta raziskovanje novih meja in združevanje različnega. Takole je opisal voditelje prihodnosti^[26]:

Odgovornost zdajšnjih rodov najuspešnejših slovenskih managerjev je, da tenkočutno išče in vzgaja naslednike, ki bodo sposobni nasloviti izzive prihodnosti.

Zapis namenjam razmisleku, kakšna bo vloga nas, managerjev, v prihodnosti, katere veščine bomo morali uporabljati, če bomo hoteli igrati na igrišču z najboljšimi, in kako ravnati, če bomo želeli dosežati nadpovprečne rezultate. Kakšni bodo čez 10, 20 let managerji, ki bodo v zaostrenih razmerah uspešno krmarili svoje organizacije? Bodo razsvetljeni managerji prihodnosti ali čvrsti pragmatiki, ki bodo zmagovali z neizprosnostjo?

Del odgovora ponuja spreminjajoča se narava dela. Prihodnost dela prihaja v obliki ustrezno razvitih mehkih veščin, ki s pridom izkoriščajo potencialne umetne inteligence. Slednja bo voditelje prihodnosti postavila pred izziv, kako biti ustvarjalni, kritično razmišljati in reševati zapletene probleme. Podjetja bodo na lovu za managerji, ki bodo imeli pravšnjo mešanico voditeljskega razmišljanja in tehničnih veščin. Iskali bodo poti in načine, kako interpretirane informacije pretvoriti v smiselne poslovne odločitve.

Takšen pristop bo narekoval pot v razvoj, višjo dodano vrednost in okrepljeno konkurenčnost, kar bo vodilo v napredek in večjo blaginjo.

Raziskovanje novih meja

Vloga managerjev bo v osnovnih obrisih ostala enaka: da organizacije vodijo proti usmerjenim ciljem in začrtanim rezultatom. Toda to bodo počeli bistveno drugače. Manager prihodnosti bo imel manj opravka s hierarhijo, imel bo boljši dostop do idej in znanja. Dinamika in agilnost organizacije, kjer bo deloval, bosta večji. Brez prilagodljivost in prožnosti ne bo šlo. Digitalne tehnologije in umetna inteligenca bodo njegovi stalni spremljevalci. Raziskovanje novih meja in eksperimentiranje z rešitvami bosta sestavni del poslovnih procesov, za katerimi bo stal. Vodilo ga bo zavedanje, da so lahko neobičajne rešitve povsem enakovreden element ustvarjanja nove vrednosti.

Voditelj prihodnosti bo več delegiral, zato bo veliko pozornosti posvečal prepoznavanju potenciala timov in posameznikov. Ko bo v pravih ljudeh in celicah podjetja prepoznal potencial, bo razporedil naloge. Management prihodnosti bo še bolj slonel na zaupanju. Kar bo dobro, saj so organizacije, ki temeljijo na zaupanju, bolj zdrave navznoter in navzven. In bo priložnost. Priložnost zato, ker so takšne organizacije bolj čvrste in sposobne učinkoviteje absorbirati zunanje šoke, se nanje primerno odzvati in iz tega iziti še močnejše.

Združevanje različnega

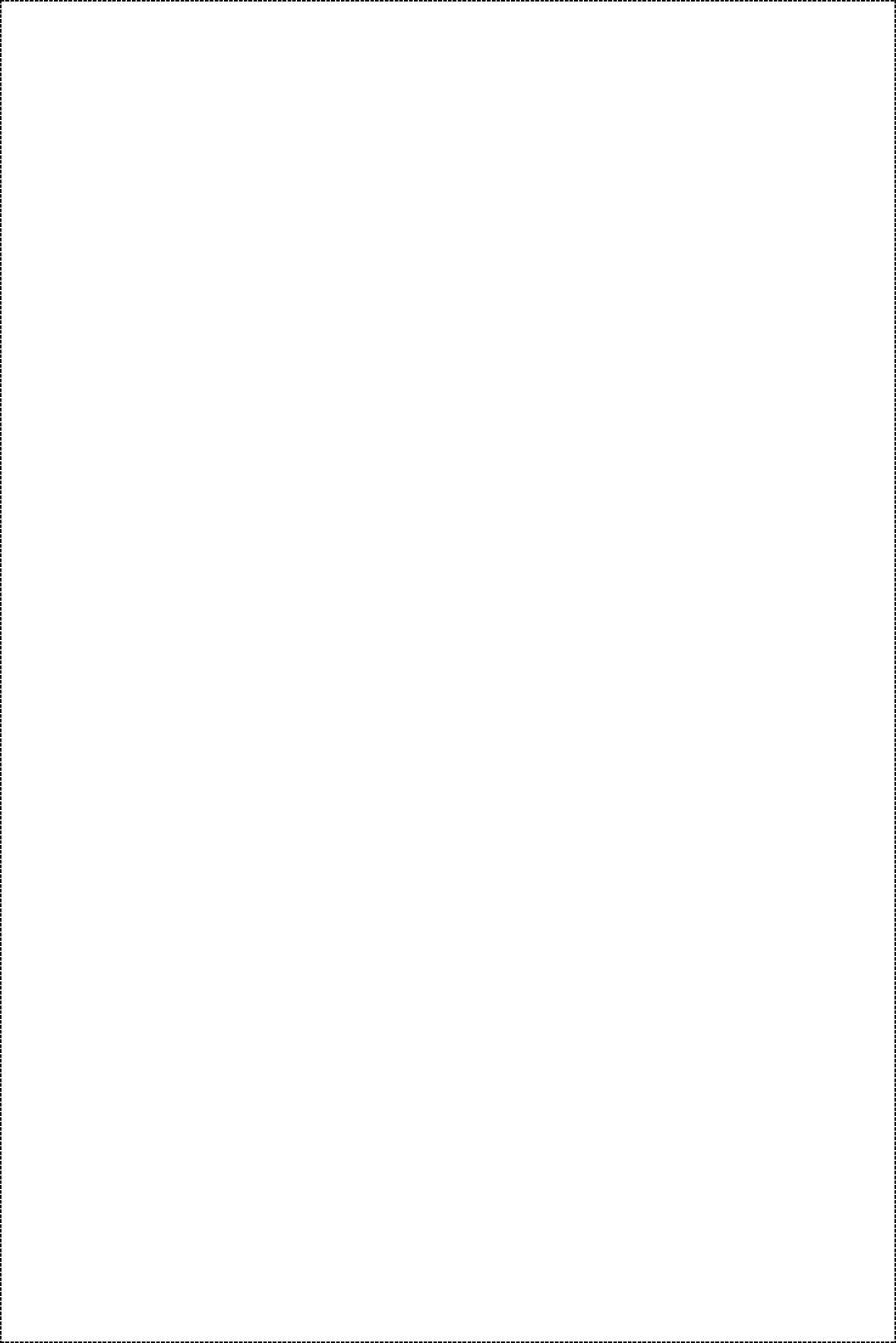
Razmišljanja ni mogoče zaokrožiti brez omembe sposobnosti prepoznavanja človeških odlik, strasti, talentov in postavljanja pravih sodelavcev na prava mesta. Upravljanje s človeškimi viri bo po pomembnosti nadvladalo vsa druga področja. Združevanje različnega, od idej do značajev in pristopov, v enotno, ki bo delovalo, bo ena ključnih nalog. Si zamislite zahtevnejši izziv, kot je upravljati in usmerjati človeški potencial, njegova čustva, elan, izvirnost, nekonformizem, neomajnost, drznost? Te lastnosti so generatorji vrednosti v 21. stoletju. Kako jih primerno združiti s samodisciplino, redoljubnostjo, gospodarnostjo, racionalnostjo, zanesljivostjo, uravnoteževanjem? Vse to je *raison-d-etre* managementa. Zaradi tega je management nastal. In zaradi tega obstaja: da našete lastnosti med seboj usklajuje in jih nadzorovano vodi do cilja.

Pomembno se mi zdi poudariti, da mora biti sestavni del pogleda v prihodnost tudi razmišljanje o prenosu znanja. Odgovornost zdajšnjih rodov najuspešnejših slovenskih managerjev, zbranih v Združenju Manager, je, da tenkočutno išče in vzgaja naslednike, ki bodo po strokovni in osebnostni plati sposobni nasloviti izzive prihodnosti.

VIRI POGLAVJA

- [1] Kompare, Alenka, Stražišar, Mihaela, Vec, Tomaž, Dogša, Irena, Jaušovec, Norbert, & Curk, Janina. (2002). *Psihologija: spoznanja in dileme*: DZS.
- [2] Holland, John L. (1959) A theory of vocational choice. *Journal of counseling psychology*, 6(1), 35.
- [3] Holland, John L. (1962) Some explorations of a theory of vocational choice: I. One and two-year longitudinal studies. *Psychological Monographs: General and Applied*, 76(26), 1.
- [4] Holland, John L. (1963) Explorations of a theory of vocational choice and achievement: II. A four-year prediction study. *Psychological Reports*, 12(2), 547–594.
- [5] Holland, John L. (1968) Explorations of a theory of vocational choice: VI. A longitudinal study using a sample of typical college students. *Journal of applied psychology*, 52(1p2), 1.
- [6] Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2020). Kateri je vaš interesni tip. Dostopno na: <https://esvetovanje.ess.gov.si/KajMeZanima/KateriJeVasInteresniTip/>
- [7] Kirkpatrick, Shelley A, & Locke, Edwin A. (1991) Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60.
- [8] Fernald, Lloyd W, Solomon, George T, & Tarabishy, Ayman. (2005) A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, 30(2), 1–10.
- [9] Zaccaro, Stephen J, Dubrow, Samantha, & Kolze, MaryJo. (2018) Leader traits and attributes.
- [10] Kets de Vries, Manfred FR. (1994) The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 73–89.
- [11] Pierce, Jon Lepley, & Newstrom, John W. (2003). *Leaders & the leadership process*: McGraw-Hill/Irwin.
- [12] Mayer, Janez. (2004) Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis*, 2(3), 51–68.
- [13] Taylor, Frederick Winslow. (1911). *Shop management*: Harper & brothers.
- [14] Zaccaro, Stephen J. (2007) Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist*, 62(1), 6.
- [15] Northouse, Peter G. (2018). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- [16] Kotter, John. (1990) A force for change: How management differs from leadership. *New York: FreePress*.
- [17] Možina, Stane, Rozman, Rudi, Tavčar, Mitja I, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Glas, Miroslav, Kralj, Janko, & Tekavčič, Metka. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*: Didakta.
- [18] Bolden, Richard. (2004). What is leadership? : Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- [19] Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*: Free Press.

- [20] Grint, K. (2004). *What is leadership? From hydra to hybrid*. Paper presented at the paper presented at the EIASM Workshop on Leadership Research, Oxford, December.
- [21] Weber, Max. (2013). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Routledge.
- [22] Kovač, Jure, Mayer, Janez, Jesenko, Manca, Devetak, Gabrijel, & Potočan, Vojko. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja: Moderna organizacija*.
- [23] Lewin, Kurt. (2013). *A dynamic theory of personality-selected papers*: Read Books Ltd.
- [24] Dessler, Gary. (2001). *Human Resource Management: Theory and Practice*. New Jersey: Prentice Hall.
- [25] Kušar, Petra. (2018). Voditelj prihodnosti je srčni voditelj. Dostopno na: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/voditelj-prihodnosti-je-srcni-voditelj>
- [26] Berločnik, Tomaž (2019). Voditelji prihodnosti. *30 let Združenja Manager*. Dostopno na: <https://www.mqportal.si/voditelji-prihodnosti>



7. POGLAVJE: OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

»Gostje niso na prvem mestu. Vaši zaposleni so na prvem mestu. Če poskrbite za vaše zaposlene, bodo le-ti poskrbeli za vaše goste.«

– Sir Richard Branson

OB KONCU POGLAVJA BOSTE ...

- ✓ *znali opredeliti delovno uspešnost;*
- ✓ *razumeli koncept ocenjevanja delovne uspešnosti;*
- ✓ *poznali različne metode ocenjevanja delovne uspešnosti;*
- ✓ *poznali pogoste napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti in razumeli, zakaj do njih prihaja;*
- ✓ *poznali pomen nagrajevanja zaposlenih;*
- ✓ *razumeli razliko med rednim nagrajevanjem zaposlenih in nagrajevanjem delovne uspešnosti;*
- ✓ *poznali nekatere vidike nagrajevanja zaposlenih.*

OPREDELITEV DELOVNE USPEŠNOSTI

Kdaj lahko za posameznika rečemo, da je uspešen pri delu? Je dovolj zgolj to, da opravlja naloge, ki so mu podane? Ali mora te iste naloge opraviti hitreje, kot je bilo pričakovano? Bolje kot je bilo pričakovano? Preden sploh lahko pridemo do odgovora na to vprašanje, moramo najprej pojasniti, da je za opredeljevanje delovne uspešnosti najprej potrebno razumeti delovno učinkovitost. Delovna učinkovitost predstavlja kombinacijo delovnega potenciala v povezavi z značilnostmi organizacije. Opredelitev delovnega potenciala je odvisna od posameznikovih fizičnih in mentalnih sposobnosti, izobrazbe in delovnih izkušenj. Opredelitev značilnosti organizacije pa je zelo široka, saj vključuje številne vidike delovanja organizacije. A dejstvo je, da lahko o delovni uspešnosti govorimo samo takrat, ko dejansko poznamo delovno učinkovitost posameznika. V praksi to pomeni, da četudi dve osebi na istem delovnem mestu naredita isto količino dela, ni nujno, da sta za opravljeno delo vložili isto količino truda, in ravno to je tisto, kar predstavlja težavo pri primerjanju delovne uspešnosti med

posamezniki. Delovna uspešnost je tako rezultat ocenjevalnega postopka, s pomočjo katerega ocenjujemo zaposlene in njihovo vedenje na delovnem mestu. Na podlagi teh informacij lahko kasneje dajemo posameznemu zaposlenemu povratno informacijo o tem, kako uspešen je pri svojem delu. Takšna povratna informacija predstavlja fundament za oceno posameznika in analizo, kje lahko le-ta še izboljša svoje delo, da bo dosegal še višjo stopnjo delovne uspešnosti^[1]. Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti formaliziran proces, ki je dobro načrtovan in tudi nadzorovan, saj na podlagi rezultatov, ki jih prejmemo, dejansko podajamo povratno informacijo o dosežkih posameznika.

Namenov ocenjevanja delovne uspešnosti je cela kopica, med pogostejšimi lahko zagotovo zapišemo naslednje štiri:

- 1) izboljšanje delovne uspešnosti;
- 2) določanje ciljev posameznika v povezavi s cilji organizacije;
- 3) opredeljevanje potreb po usposabljanju in izobraževanju;
- 4) izdelava podlage za delitev nagrad.

Zmotno bi bilo prepričanje, da ti štiri nameni ocenjevanja delovne uspešnosti predstavljajo edine zares pomembne elemente. Vsaka organizacija oziroma bolj natančno njen manager bo mirno lahko dodal še kakšnega, a v grobem štiri zgoraj zapisani nameni pokrivajo večji del nabora namenov ocenjevanja delovne uspešnosti.

Delovno uspešnost torej razumemo kot rezultat delovne učinkovitosti in povezavi z značilnostmi tako organizacije kot tudi okolja, v katerem se je le-ta znašla.

KAKO OCENJEVATI DELOVNO USPEŠNOST?

Verjetno prvo vprašanje, na katerega trčimo, ko začnemo sploh razmišljati o ocenjevanju delovne uspešnosti, je, kako pogosto naj jo ocenjujemo? Večina organizacij danes izvaja poglobljeno ocenjevanje delovne uspešnosti enkrat letno^[2], a to ne pomeni, da ne spremljajo delovne uspešnosti pogosteje. Vprašanje, ki je zagotovo na mestu, pa je, ali je letno ocenjevanje delovne uspešnosti ob tako hitro spreminjajočem se delovnem okolju, v katerem živimo, sploh še dovolj? Tako je mogoče najti tudi avtorje^[3], ki so mnenja, da je potrebno izvajati poglobljeno ocenjevanje delovne uspešnosti vsaj dvakrat letno. Odločitev o tem, kako pogosto naj organizacija izvaja ocenjevanje delovne uspešnosti, mora ostati v rokah managerjev, a dejstvo je, da je spremljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti izjemnega pomena, saj v kolikor tega ne počnemo, ne vemo, ali nam gre bolje ali slabše kot nam je šlo v preteklosti.

Še preden se sploh lahko lotimo ocenjevanja delovne uspešnosti, je potrebno opraviti analizo dela, določiti je torej potrebno značilnosti dela, ki so nujne za uspešno opravljanje nalog, in izpeljati proces ugotavljanja razmer, v katerih delo poteka. Predpogoj poznavanja dela je osnova za vse korake ocenjevanja delovne uspešnosti. Brez poznavanja dela ocenjevanje delovne uspešnosti sploh ni mogoče. Šele ko imamo dobro sliko o tem, kakšno je delo, lahko postavimo cilje in oblikujemo kriterije, kaj mora posameznik na delovnem mestu doseči. V naslednji fazi želimo, da posamezniki te cilje dosegajo, sledi tretja faza, v kateri ocenjujemo same delovne dosežke in jih primerjamo s cilji, ki so bili določeni. Zadnja, četrta faza pa predstavlja podajanje povratne informacije zaposlenemu, s čimer ocenjevanje dela doseže svoj namen^[1].

POGOSTE METODE OCENJEVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI

Metode ocenjevanja delovne uspešnosti se razvijajo. Tako danes lahko govorimo o klasičnih metodah, ki so zaznamovale zgodnja leta managementa in večinoma niso upoštevale posameznika kot osebe, temveč so ga spremljale le kot zaposlenega in se niso ukvarjale z njegovo osebnostjo, temveč izključno in samo z delom, ki ga posameznik opravlja. Na drugi strani so moderne metode, ki vključujejo dolgoleten razvoj na področju psihologije osebnosti in številnih drugih področij, ki danes omogočajo poglobljeno razumevanje posameznika in ocenjevanje le-tega v odnosu do dela.

Med klasične metode tako prištevamo naslednje metode^[4]:

- opisna (esejska) metoda – posameznika v daljšem opisu ocenimo, izpostavimo njegove prednosti in slabosti;
- rangiranje – metoda, kjer postavljamo zaporedne lestvice, posameznike torej razvrščamo po uspešnosti na posameznem parameter – sicer najbolj preprosta metoda, a pri večjem številu ocenjevanih precej neučinkovita;
- primerjava parov – metoda kjer primerjamo po dva delavca na enakem delovnem mestu – ocenjujemo ju po posameznih kategorijah, kjer lahko vedno izberemo kot boljšega le enega, tisti, ki skupno dosega boljši rezultat ter je po tej metodi tudi boljši delavec;
- ocenjevalna lestvica je ena izmed najbolj pogostih metod, pri kateri se podobno kot v šoli posameznike ocenjuje po v naprej predstavljeni lestvici;
- prisilna razvrstitev je metoda, pri kateri je ocenjevalec prisiljen večje število ocenjevanih posameznikov razporediti v enakomerno velike skupine;

- prisilna izbira je metoda, kjer v naprej pripravimo tako pozitivne kot tudi negativne trditve o delu posameznika – vsaka izmed njih nosi vnaprej določeno utež. Kasneje vsakega posameznika ocenjujemo v odnosu do posamezne trditve, končni izračun pa poda delovno uspešnost posameznika pri delu;
- ocenjevalni listi predstavljajo metodo, kjer z odgovori drži/ne drži ocenjujemo odnos posameznika do dela;
- kritični dogodki predstavljajo metodo, kjer posameznika posebej ocenjujemo ob pojavu neobičajnega (kritičnega) dogodka v delovnem procesu, denimo kako se sooči s stranko, ki je neprijazna.

Za klasične metode velja, da so bolj (ali manj) enostavne, saj se ne spuščajo v globino posameznika in ne iščejo odgovora, zakaj posameznik opravlja neko delo na določenem nivoju uspešnosti, med tem ko se na drugi strani moderne metode bolj posvečajo tudi temu vprašanju, zato v nadaljevanju nekatere modernejše metode ocenjevanja delovne uspešnosti predstavljamo bolj podrobno.

Metoda 360 stopinj

Metoda 360 stopinj (ang. 360 degree feedback) je metoda, ki jo včasih imenujemo tudi metoda več ocenjevalcev. Njena osnovna predpostavka je, da povratno informacijo o delovni uspešnosti posameznika prejmemo iz več strani. Tako posameznika poleg samoocene^[5] ocenjujejo tudi njegovi podrejeni, njegovi sodelavci in nadrejeni. V kolikor ima posameznik pri svojem delu stik tudi s posamezniki izven organizacije, lahko metoda vključuje tudi povratno informacijo od zunanjih virov, kot so stranke, dobavitelji ali ostali, ki imajo pri organizaciji ali podjetju interes.

Zametke metode 360 stopinj najdemo pri ocenjevanju uspešnosti, nametke vojske, kjer so uporabljali ocenjevanje iz več strani. Podobne raziskave so izvajali že v petdesetih letih prejšnjega stoletja, a vse do devetdesetih let prejšnjega stoletja metoda ni dobila pravega zagona. Šele s spoznanji iz psihologije se je njena pozicija bolj utrdila, saj dopušča dovolj variacij, kot so denimo ocenjevanje s pomočjo svetovnega spleta^[6].

Metoda 360 stopinj je kljub vsemu kompleksna za uporabo. Je predvsem časovno izjemno zahtevna, saj je osnovana na zbiranju podrobnih mnenj z več strani. Nekateri^[7] so tako mnenja, da je to metoda, ki je primerna za ocenjevanje razvoja posameznika bolj kot za ocenjevanje same delovne uspešnosti posameznika.

Metoda 360 stopinj za ocenjevanje delovne uspešnosti je zagotovo prepoznana metoda. Ne preseneča dejstvo, da uspešnejša podjetja pogosto uporabljajo prav to metodo za ocenjevanje delovne uspešnosti svojih zaposlenih, četudi je to časovno in finančno veliko breme. Podjetja namreč prepoznavajo vrednost kakovostne ocene delovne uspešnosti in potencial, ki pride s tem za nadaljnji razvoj tako zaposlenih kot podjetja^[8].

BARS metoda

Vedenjsko sidrana ocenjevalna lestvica ali kot je bolj poznana v znanstveni in strokovni literaturi BARS metoda (ang. Behaviourally anchored rating scale) je metoda, pri kateri na lestvici izberemo vedenje, ki je značilno za delavca^[9]. Same lestvice za ocenjevanje vedenja zaposlenega so bile razvite na področju psihologije, saj je bila osnovna predpostavka želja po povečanju zanesljivosti ocenjevanja^[10]. Zavedati se je potrebno, da je sama uporaba lestvic za ocenjevanje razmeroma nezahtevna, a nikakor tega ne moremo trditi za pripravo teh istih lestvic, saj le dobro premišljene in pripravljene lestvice kasneje izkazujejo tudi uporabne rezultate^[9].

Pri pripravi vedenjsko sidranih ocenjevalnih lestvic lahko sledimo štirim korakom, ki pomagajo pri bolj kakovostnem oblikovanju takšnih lestvic^[9,11]:

- 1) vodja opredeli dimenzije uspešnosti ali vrste dejavnosti, ki se pojavljajo pri delu;
- 2) vodje za vsako dimenzijo oziroma dejavnost zapišejo primere želenega in nezaželenega vedenja;
- 3) neozdelena strokovna skupina razvrsti primere želenega in nezaželenega vedenja v dimenzije ter za vsak primer določi oceno od neuspešnega do uspešnega vedenja;
- 4) primeri, ki jih neuspešno vsi razvrstijo v eno dimenzijo, potem postanejo opisi vedenja, razvrščeni od najslabše do največje uspešnosti.

Največjo težavo za vedenjsko sidrane ocenjevalne lestvice zagotovo predstavlja pomanjkanje možnosti primerjav med posamezniki, saj je ta metoda izrazito osredotočena na posameznika. To nikakor ne zmanjšuje njene vrednosti, le postavlja jo v perspektivo, kjer je nekoliko bolj uporabna za managerski nivo kot za nižje nivoje v organizaciji.

Metoda upravljanja s cilji

Metoda upravljanja s cilji (ang. Management by objectives) se je pojavila v šestdesetih letih prejšnjega stoletja^[12]. Razvita je bila s ciljem, da se izloči subjektivne poglede iz ocen izvedbe dela. Osnovna predpostavka metode je, da natančno določimo cilje, ki jih mora posameznik doseči, in čas, v katerem je potrebno doseči te cilje^[9]. Predpostavka, na kateri je metoda grajena, tako postavlja v ospredje predvsem strokovnjake, pa tudi managerje, saj je zanje postavljanje ciljev razmeroma praktično. Tako strokovnjaki kot tudi managerji se ciljev, ki so jim postavljeni, dobro zavedajo, saj veljajo za posameznike, ki so ciljno usmerjeni, a običajno vedenje za doseganje teh ciljev ni natančno opredeljeno^[9].

Metoda upravljanja s cilji ima tudi nekaj slabosti. Temeljno slabost predstavlja dejstvo, da lahko za različne delavce, ki sicer opravljajo enako delo, določimo precej različne cilje^[9]. Tako je potrebno jasno povedati, da ta metoda ni najprimernejša za pomembne odločitve, kot so denimo, kdo napreduje in kdo ne ali komu povišati plačo in komu ne. Slabosti lahko sicer nekoliko omilimo, če se osredotočamo na spremljanje dolgoročnih ciljev in se skušamo izogniti kratkoročnim ciljem – ne glede na cilje pa moramo paziti, da ne postavimo letvice prenizko^[9].

NAPAKE PRI OCENJEVANJU DELOVNE USPEŠNOSTI

Posamezniki pri svojem delu tu in tam naredimo tudi napako. Seveda si vsi želimo, da je teh napak čim manj, a grešiti je človeško. In seveda nihče ni popoln. Tako se pojavljajo tudi napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti. Z razumevanjem, zakaj prihaja do tipičnih napak, se napake le-tem tudi učinkovito izognemo. V nadaljevanju se osredotočamo na nekatere najbolj tipične napake pri ocenjevanju delovne uspešnosti, s katerimi se lahko soočamo, in razloge za njihov nastanek. Napake so primarno posledica tega, da je ocenjevanje delovne uspešnosti subjektivno. Tako so pogostejše napake, ki jih lahko vidimo^[9,13,14]:

- napaka centralne tendence → gre za pogosto napako, kjer ocenjevalec teži k srednji vrednosti na ocenjevalni lestvici. Tako ne pride do izrazitejše polarizacije med delavci, kar onemogoča resno ločevanje med dobrimi in manj dobrimi delavci;
- napaka prvega vtisa → prvi vtis posameznik naredi na ocenjevalca v le nekaj sekundah; če je ta vtis dober oziroma če ocenjevalec vidi v posamezniku sebi podobnega, bo takšnega posameznika ocenil bolje. Zanimivo je, da na to

napako pogosto vplivajo predvsem socio-demografske značilnosti, kot so spol, starost in narodnost. Takšna napaka pravzaprav vodi direktno v sistematično diskriminacijo med posamezniki;

- napaka kontrasta → ocenjevalec mora primerjati posameznika s standardi, ki so bili določeni za neko delo; namesto tega začne primerjati delavce med seboj; posledica je lahko, da izpade delavec, ki komaj dosega standarde ali je celo nekoliko pod njimi, kot izjemno uspešen, saj so ostali še slabši od njega;
- napaka preveč blagega ali prestrogega ocenjevanja → pojavi se, kadar ocenjevalec preveč blago ali preveč strogo ocenjuje posameznike. Rezultat ocene, kjer so vsi nadpovprečno uspešni ali nadpovprečno neuspešni, mora vedno vzbuditi sum; takšne situacije se v normalni populaciji ob pravilnem ocenjevanju ne morejo dogoditi;
- napaka haloefekta → je najbolj razširjena napaka, ki jo pri ocenjevanju vidimo; gre za napako, kjer dosežke posameznika ocenjujemo pod vplivom splošnega vtisa, ki ga imamo o njem. Tako denimo se lahko delavcu, ki s težavo dosega cilje, avtomatsko pripiše ocena, da je len, kar ne drži nujno;
- uporaba stereotipov → je primer napake, kjer ocenjevalec na podlagi ali splošnega ali lastnega stereotipa določi posamezniku neke lastnosti, ki ne držijo nujno; tako denimo se pogosto uporablja stereotip, da tisti delavci, ki kadijo, porabijo več časa za vmesne odmore.

NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

V nadaljevanju se osredotočamo na nagrajevanje zaposlenih, kjer bomo pogledali tako običajno nagrajevanje, ki je sestavni del vsakega delovnega procesa, kot tudi nagrajevanje, ki je povezano prav z delovno uspešnostjo, o kateri smo prej pisali.

Nagrajevanje zaposlenih moramo postaviti v kontekst delovanja organizacije, saj lahko le tako dosega najmanj osnovni namen, čeprav lahko nagrajevanje povezujemo tudi z ostalimi nameni. Najbolj osnovni namen nagrajevanja je seveda izpolnjevanje zahtev, ki izhajajo iz dela, ki ga posameznik opravlja; torej gre za kompenzacijo, ki jo posameznik prejema v zameno za vloženi trud. Poleg osnovnega namena so tukaj še ostali nameni, ki so lahko vezani na ustvarjanje in ohranjanje občutka pravičnosti; poštenost v samem delovnem kolektivu, nagrajevanje lahko tudi pomaga pri

privabljanju novega kadra ter pomaga pri motiviranju obstoječih zaposlenih^[9,15].

Preden se zares lotimo nagrajevanja, moramo določiti tudi kriterije za nagrajevanje; odgovoriti moramo torej na preprosto vprašanje, kaj predstavlja neko dodano vrednost, ki jo posameznik prinaša, ki jo želimo nagraditi?

Svetlik in sodelavci^[9] tako predlagajo tri različne elemente, ki jih moramo vzeti v presojo pri opredeljevanju kriterijev za nagrajevanje:

- 1) Zahtevnost dela – skozi analizo dela, ki jo opravimo, lahko dela združujemo v različne skupine glede na zahtevnost del in njihove lastnosti ter v primerjavi z zahtevnostjo del in lastnosti drugih skupin tako ustvarjamo lestvice zahtevnosti.
- 2) Zmožnosti posameznika – ocenjujemo posameznikove zmožnosti, pri čemer pravzaprav opredeljujemo kompetence posameznika (znanje, sposobnost in veščine). Pri tem upoštevamo tako formalna znanja kot pridobljene sposobnosti in izoblikovane veščine. Na podlagi ugotovljenega oblikujemo sistem nagrajevanja.
- 3) Uspešnost – skozi beleženje rezultatov, kot so doseganje in preseganje norm, ocene osebne uspešnosti in lahko tudi doprinos k znižanju stroškov poslovanja ocenjujemo posameznika in za uspešnost le-tega tudi opredeljujemo nagrado.

Odločitev o tem, kakšen sistem nagrajevanja bo organizacija uporabila, je povsem v domeni le-te. Pogosto opazimo kombinirane modele, ki upoštevajo več različnih kriterijev za nagrajevanje.

SISTEMI NAGRAJEVANJA V ORGANIZACIJAH

V organizacijah se srečamo s številnimi različnimi sistemi nagrajevanja. Danes najpogosteje vidimo sisteme, ki so kombinirani in vključujejo tako fiksni del plače kot tudi dodatke v obliki provizij ali bonusov^[16]. Kombinirani programi so v uporabi predvsem zaradi tega, ker omogočajo stabilnost zaslužka zaposlenih na eni strani in imajo hkrati neposreden vpliv na motivacijo zaposlenih, ker se le-ti zavedajo, da so njihovi rezultati povezani z uspešnostjo njihovega dela^[9,16].

Ključno vprašanje za prav vsako organizacijo je, kako pravzaprav lahko določi višino plačila za opravljeno delo, ki omogoča posamezniku ne le preživetje, temveč normalno življenje, a hkrati tega istega posameznika pritegne, da je pripravljen vlagati trud, da bo dosegal čim boljše rezultate. Tako v praksi najpogosteje vidimo sisteme nagrajevanja, ki so vezani na: čas, normo, akord, skupni ekonomski učinek ter sistem premij in nagrad^[16].

Sistem nagrajevanja po času postavlja v jedro nagrajevanja čas, ki ga posameznik preživi na delovnem mestu. Tako so nagrajeni posamezniki, ki preživijo več časa na delovnem mestu. A problem sistema je v tem, da ne vzpodbuja njuno k uspešnejšemu delu, saj čas, preživet na delovnem mestu, ne pomeni vedno tudi uspešnosti posameznika^[9,17,18].

Sistem nagrajevanja po normi v jedro nagrajevanja postavlja količino proizvedenih izdelkov ali opravljenih storitev. Vsakemu delovnemu mestu se v naprej določi količinska enota, ki jo mora posameznik dosegati, in ravno zato, ker je ta količinska enota v ospredju, pogosto pri tem sistemu zaznavamo slabšo kakovost izdelka ali storitve ter izčrpanost zaposlenega^[9,17,18].

Sistem nagrajevanja po akordu je pravzaprav le variacija sistema nagrajevanja po normi, kajti edina zares opazna razlika je v tem, da količina (norma) posamezniku ni določena v naprej, temveč je del pogajanj med naročnikom in izvajalcem^[16].

Sistem nagrajevanja po skupnem ekonomskem učinku v jedro nagrajevanja postavlja uspešnost celotne organizacije. Gre za enega bolj celovitih sistemov, saj sočasno vzpodbuja tako kvaliteto kot tudi kvantiteto izdelanih izdelkov ali opravljenih storitev^[9,18]. Nematudi v takšnem sistemu zaznamo tudi povečano gospodarnost pri porabi materiala in izboljšano koordinacijo delovnega procesa^[16]. Nedvomna pomanjkljivost modela je v tem, da je izjemno težko določiti doprinos posameznika k rezultatom celotne organizacije, kar posledično otežuje tudi opredeljevanje upravičenosti posameznika do nagrade. Tako pogosto vidimo tudi to, da so vsi zaposleni nagrajeni enako ne glede na njihov individualni prispevek.

Zadnji izmed sistemov, ki ga predstavljamo, je sistem premij in nagrad, kjer se lahko poigravamo s celo kopico različnih nagrad, ki jih posameznik lahko dobi; od nagrad za zvestobo (jubilejne nagrade) do nagrad za izjemno predanost^[9,18]. Ta sistem mora biti pravzaprav komplement drugega sistema nagrajevanja, saj dejansko ne opredeljuje osnovne nagrade za opravljeno delo. Pomembna je tudi vloga tega sistema v času, ko delavec ne dela, saj

vključuje sistem premij, ki se izplačujejo posamezniku v času njegove odsotnosti zaradi dopusta ali zaradi zdravstvenih razlogov^[16].

Ob vsem zapisanem se logično postavlja vprašanje, kako v realnem življenju organizacije izvajajo nagrajevanje svojih zaposlenih. V nadaljevanju se osredotočamo na sestavo plačila za opravljeno delo v slovenskem okolju ter pojasnjujemo posebnosti, ki so v našem okolju vidne.

SESTAVA TIPIČNE PLAČE V SLOVENSKEM OKOLJU

Skladno z 2. členom Ustave Republike Slovenije^[19] je Republika Slovenija pravna in socialna država. Prav zavedanje tega je pomembno tudi za nadaljnje razumevanje sestave tipične plače v Sloveniji, saj le-ta poleg izplačila, ki ga prejme zaposleni za svoje delo, vključuje še številne druge ugodnosti, katerih se zaposleni pogosto niti ne zavedajo, dokler jih ne potrebujejo.

Tipična sestava plače v Sloveniji tako vključuje^[9]: osnovno plačo, dodatke za posebne obremenitve (neugodni vplivi okolja, nevarnost pri delu, manj ugoden delovni čas, ...), dodatek za delovno dobo in stalnost, ugodnosti (pokojninsko, invalidsko, zdravstveno in socialno zavarovanje), bonitete, nadomestila za čas, ko delavec ne dela (plačan dopust), plačilo za delovno uspešnost, plačilo za uspešnost poslovanja, nagrade za posebne dosežke, druge osebne prejemke (regres za letni dopust), povračilo stroškov v zvezi z delom (prehajala na delu, prebravna dela) ter druge ugodnosti po presoji delodajalca (obseg izobraževanja za poslovne potrebe, ...).

Med zgoraj naštetimi najdemo tako sestavine, ki so v določenih drugih razvitih družbah zahodnega sveta nepredstavljive (denimo sistematično in obvezno plačilo prevoza na delo in prehrane med delom), kot tudi takšne sestavine, ki so drugod precej okrnjene (zdravstveno zavarovanje ali plačan dopust). Za primer vzemimo Združene države Amerike, kjer večino teh ugodnosti ne poznajo. Do sprejema zdravstvene reforme, poznane kot »Obama Care«, sploh niso poznale nobene izmed oblik ali variacij splošnega zdravstvenega zavarovanja^[20], ki bi bilo zavezujoče za delodajalca. Resnici na ljubo še danes sistem v Združenih državah Amerike ni niti približno primerljiv s slovenskim, kjer zdravstveno zavarovanje, ki ga plačuje delodajalec za zaposlenega, pokriva veliko večino zdravstvenih storitev. Med tem se prebivalci Združenih držav Amerike še vedno ločeno zavarujejo za svoje zdravje, podobno, kot v Sloveniji zavarujemo denimo svoj avtomobil ali svojo nepremičnino pri komercialnih zavarovalnicah. Prav tako denimo slovenski sistem

relativno dobro izvajata sistem pokojninskega zavarovanja, ki temelji na solidarnostnem sistemu. Delodajalci za trenutne zaposlene plačujejo pokojninsko zavarovanje, pri tem pa se zbrani denar dejansko porablja za trenutne upokojene ob predpostavki, da bomo tudi tisti, ki danes hodimo v službo, delamo in nam delodajalec plačuje to pokojninsko zavarovanje, nekoč deležni istega od bodočih zaposlenih. Čemu takšnemu se pogosto čudijo v marsikateri izmed zahodnih razvitih držav, kjer pokojninski sistem prinaša le minimalni priliv upokojencev, le-ti pa skozi leta ločeno varčujejo za svojo jesen življenja.

Ključno je torej razumeti, da nagrajevanje zaposlenih ne predstavlja le osnovne plače, temveč je sestavljeno tudi iz številnih drugih ugodnosti, ki so pogosto prezrte.

Med slovenskimi organizacijami seveda prihaja do razlik; tako imamo na eni strani organizacije, ki v celoti stavijo samo na fiksni del osnovne plače, medtem ko imamo tudi takšne, ki strogo ločujejo fiksni del osnovne plače od variabilnega dela. Fiksni del osnovne plače je odvisen od značilnosti dela, ki ga nekdo opravlja, gibljivi pa od kakovosti opravljanja dela^[9].

Svetlik in sodelavci^[9] tako ugotavljajo, da v slovenskem sistemu največji delež izplačil običajno zajema osnovna plača, ki jo delavec dobi za uspešnost pri delu določene zahtevnosti in za opravljeno število delovnih ur. V stalni del izplačil spadajo tudi nadomestila bolezenski izostanki. Dodatki in ugodnosti, kot so dopusti, prazniki ali bolniški izostanki. Dodatki in ugodnosti, so prav tako večinoma stalni, na primer dodatek za nočno delo, delovno dobo ali težke pokore. Ugodnosti so lahko povezane z delovno dobo ali težke pokore (pokojninsko zavarovanje), lahko pa so vezane na uspešnost delavca (uporaba službenega avta v zasebne namene).

V variabilni del plače Svetlik in sodelavci^[9] umeščajo plačilo za uspešnost in nagrade, pri čemer se razmerja med velikostjo posameznih sestavin lahko zelo razlikujejo med organizacijami in na ta način le-te oblikujejo podobo delodajalca ter vplivajo na svoj konkurenčni položaj pri iskanju kadra na trgu dela.

Običajno se v Sloveniji osnovna plača, nadomestila, dodatki in plačilo po uspešnosti izplačajo v denarju, v primeru managerjev lahko deloma tudi v obliki vrednostnih papirjev organizacije. Na drugi strani so nagrade in ugodnosti zelo raznolike; tako lahko vidimo tako denarno kot tudi nedenarno nagrajevanje^[9]. Ko se nekoliko odmaknemo od kompenzacije za opravljeno delo, torej od

osnovne plače in prej omenjenih ugodnosti, lahko ugotovimo, da so prav nagrade tiste, s katerimi lahko podjetje izrazito oblikuje svojo podobo in posledično postaja bolj privlačno za posameznike. Med nederarne nagrade denimo sodi ugled podjetja; če posameznik opravlja delo v podjetju, ki ima v družbi visoko stopnjo ugleda, je to zanj osebno lahko tudi nagrada, hkrati pa mu omogoča, da lahko kasneje na svoji karierni poti na račun ugleda prejšnjega delodajalca mogoče celo pribori boljše pogoje zase drugje. Pogosto pozabljam tudi na moč nematerialnega nagrajevanja, kot sta denimo priznanje ali pohvala. V poglavju, vezanem na motivacijo, obsežno predstavimo tudi motivacijske učinke takšnih potez organizacije, ki konec koncev le-to stanejo izjemno malo ali so celo brez stroška, a hkrati nekoliko paradoksalno nosijo veliko vrednost za zaposlenega.

Razumevanje celotnega sistema pripomore k temu, da lažje vidimo, kaj vse je tisto, kar nam delodajalec omogoča, kaj vse je tisto, kar lahko koristimo in dejansko ima vrednost nagrade za posameznega zaposlenega, čeprav le-ta pogosto tega žal sploh ne vidi kot nagrado, čeprav bi moral.

SKLEP

Zagotovo se na tem mestu pojavlja vprašanje, kaj je torej optimalno? Nič ni optimalno. Vsak sistem ima svoje prednosti in tudi svoje slabosti, ne glede na to, ali govorimo o sistemu ocenjevanja dela ali o sistemu nagrajevanja zaposlenih. Tako sistem ocenjevanja dela kot tudi sistem nagrajevanja zaposlenih moramo razumeti kot kompleksen sistem, kjer je sprva in na videz lahko marsikaj kot povsem enostavno, a v realnosti ni; potrebuje ogromno časa, dobro načrtovanje, resen razmislek ter postopno in premišljeno implementacijo. Le v tem zaporedju lahko tako za enega drugega upravičeno trdimo, da bo uspešno deloval v organizaciji.

Zagotovo je tudi še nekaj drugega: moderna delovna okolja zahtevajo prilagoditev. Tako je v prihodnje potrebno dajati prednost skupinski uspešnosti pred individualno, intenzivirati pomen dolgoročnih spodbud, nagrajevati tiste, ki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja, povečevati gibljivi dela plače in porazdelitev tveganja med vse zaposlene, poskrbeti za raznovrstnost pri oblikovanju sistema plač in nagrajevanja za sorodne skupine delovnih mest, prenesti odgovornost iz sistema na ljudi, torej na managerje, ter zagotoviti preprostost in preglednost sistema plač in nagrajevanja, ki bo usmerjen v prihodnost in bo vključeval interese in želje zaposlenih^[9].

Na podlagi proučevanega tako postavimo svojo opredelitev sistema ocenjevanja delovne uspešnosti, ki ga vidimo kot kompleksen sistem, ki je že davno prerasel iz samoocenjevanja relacije med posameznikom in delo ter danes vključuje številne psihološke elemente, ki ob pravilni uporabi omogočajo zelo natančne ocene delovne uspešnosti.

Prav tako predstavljamo tudi svojo opredelitev sistema nagrajevanja, ki ga vidimo kot celovit paket, ki poleg osnovne kompenzacije za opravljeno delo vključuje številne dodatne ugodnosti, odvisne predvsem od zahtevnosti dela, ki ga posameznik opravlja.

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

Sistem nagrajevanja zaposlenih in napaka št. 1 pri njegovi vzpostavitvi[21]

Pri nagrajevanju svojih sodelavcev vsak lastnik podjetja predvideva, da bodo ljudje bolje in več delali, če jim bo dal tudi neko variabilno nagrado. Dobra novica je, da to v teoriji drži. Slaba novica pa je, da se v praksi marsikaj zalomi. Lastniki podjetij namreč pogosto naredijo eno zelo veliko napako, ki izniči pozitivne učinke variabilnih nagrad in včasih celo ustvarja poslovno škodo.

Fiksna ali variabilna plača: to je zdaj vprašanje

O tem, kakšni so učinki različnih sistemov nagrajevanja, je veliko raziskav. Posebej pa velja izpostaviti raziskavo Sue Fernie in Davida Metcalfa, ki sta preučila, kako način nagrajevanja vpliva na rezultate britanskih jockeyev – jezdecev dirkalnih konj. Zanimal ju je predvsem vpliv fiksne in variabilne plače. In kaj sta ugotovila? Preprosto to, da so jockeji z variabilno plačo veliko bolj uspešni od jockeyev, ki imajo fiksen – čeprav izredno visok osebni dohodek, ne glede na njihovo uspešnost na dirkah. To je bila prva raziskava, ki je nedvoumno potrdila, da plačilo po učinku res »deluje«, zato ga je smiselno uporabljati za doseganje višje stopnje učinkovitosti delovne sile. Tej raziskavi so sledile še številne druge, v bolj običajnih poslovnih okoljih, ki so prav tako potrdile smiselnost nagrajevanja po učinku. Zdaj pa pridemo do težave. Težava je v tem, da so vse te raziskave delali ljudje, ki so veliki strokovnjaki za sisteme nagrajevanja in so natančno vedeli, na kaj morajo biti pozorni. V običajnem poslovnem okolju pa sistem nagrajevanja običajno vzpostavlja podjetnik (ja, to

ste vij, ki to počne prvič. Kako dobro mislite, da bi se odrezali, če bi danes prvič stopili na jadrnico in bi jo morali v viharnem morju pripeljati v pristanišče? No, podobno je z vzpostavitvijo sistemov nagrajevanja. Podjetniki skorajda neizogibno naredijo eno ključno napako, ki raztrešči njihovo jadrnico.

Kaj vas o sistemih nagrajevanja lahko nauči pobiranje jabolk?

Kako dobro mislite, da bi se odrezali, če bi danes prvič stopili na jadrnico in bi jo morali v viharnem morju pripeljati v pristanišče? No, podobno je s postavitvijo sistemov nagrajevanja. Podjetniki skorajda neizogibno naredijo eno ključno napako, ki raztrešči njihovo jadrnico. Naj vam to napako pojasnim na primeru podjetnika Tomaža, ki ima velik sadovnjak z jabolki. Tomaž vsako leto potrebuje nekaj sezonskih delavcev in študentov, da mu pomagajo pobirati jabolka. Dolga leta jih le plačeval »na uro«. Toliko ur kot so delali, toliko jih je plačal. Pri tem je seveda moral paziti, da dejansko delajo. Hkrati pa je imel vedno občutek, da je bil tempo dela takoo počaasen.

Enostavna rešitev, mar ne?

Zato se je nekega ljubega dne odločil, da bo letos zapeljal stvari drugače in da jih bo plačeval po »polni gajbi« oz. zaboju. Tako je odločil, da jim bo dal x EUR za vsak zaboj, ki ga napolnijo. Prišel je prvi dan nabiranja in Tomaž je z veseljem gledal, kako pridno in hitro vsi nabirajo jabolka, ne da bi jih moral nadzorovati in priganjati. Poleg tega je imel Tomaž občutek, da je zaposlil tudi hitrejše nabiralce kot sicer. To je verjetno res, saj se na njegov oglas nabiralci najbolj hitri in spretni, medtem ko so se počasnejši in nespretni raje odločali za tiste lastnike sadovnjakov, ki so ponujali plačilo »na uro«. Število polnih »zabojev« se je hitro večalo, Tomaž pa se je končno lahko ukvarjal tudi s čim drugim, namesto da je z bičem stal ob nabiralcih, jih priganjal in nadzoroval. S samozadovoljstvom, da mu je ta podvig uspel, se je odpravil urejati druge opravke.

Presenečenje, presenečenje!

Nekaj dni kasneje je Tomaža čakalo neljubo presenečenje. Natančneje je namreč začel pregledovati zaboje in ugotovil, da je polnih zabojev res bistveno več kot v prejšnjih letih, saj nabiralci niso izgubljali časa po nepotrebnem. Vendar je ugotovil tudi to, da so vsi spodnji sloji jabolk zelo obtolčeni. Zgroženo je gledal obtolčena jabolka in razmišljal, da jih bo zdaj lahko prodal zgolj po bistveno nižji ceni kot je načrtoval. Nič mu ni bilo več jasno, zato se je nenapovedano odpravil v sadovnjak. In tam doživel – še en šok! Krepkejši sodelavci so tresli jablane, tako da so vsa jabolka popadala

na tla in jih potem pobirali in dajali v zaboje. Drugi sodelavci pa so plezali na jablane in z jablane metali jabolka v košarkarski koš – v »zaboj«! Ugotovili so namreč, da je to preverjeno najhitrejši način, da napolniš »zaboj«. Uspešnost sistema nagrajevanja se ne ocenjuje po potencialnih prednostih, ki jih prinaša, temveč po škodljivosti stranskih učinkov, ki jih povzročijo.

Zakaj nas človeška narava vedno preseneti?

Ali je podjetnik Tomaž neumen? Ne, ni. Ampak s sistemi nagrajevanja ni imel veliko izkušenj in je pozabil, da so nabiralci pravzaprav ljudje, ki znajo razmišljati in so zelo iznajdljivi. In razmišljali so seveda zgolj o tem, kako najhitreje priti do denarja. Oziroma v njihovem jeziku, kako najhitreje napolniti zaboj. Kaj se lahko naučimo iz Tomaževe izkušnje? Morda to, da je osnovno pravilo pri vzpostavljanju katerega koli sistema nagrajevanja naslednje: uspešnost sistema nagrajevanja se ne ocenjuje po potencialnih prednostih, ki jih prinaša, temveč po škodljivosti stranskih učinkov, ki jih povzročijo. Ali če povem drugače: pri vzpostavljanju sistema nagrajevanja niso ključne koristi, temveč predvsem sposobnost, da zaznavamo in zajezimo negativne stranske učinke. V Tomaževem primeru je bila kakovost opravljenega dela zelo pomemben dejavnik, ki je vplival na ceno jabolka. Poglejmo zdaj en primer, kjer je kakovost zgolj »dejstvo«, na katerega hitrost dela ne more vplivati.

Motivirajmo prodajnike še s Ferrarijem

Matjaž je direktor podjetja, ki se ukvarja s posredovanjem zavarovanj. Vsi njegovi (zavarovalni) agenti so seveda plačani po »učinku«. Upravičeni so do provizije od vseh zavarovanj, ki jih sklenejo. Vendar je imel Matjaž vseskozi občutek, da bi lahko dali od sebe več. Zato je razmišljal, kako bi njihovo denarno nagrado dopolnil s kakšnim »cukrčkom«, ki bi jih spodbudil k še večjemu angažmanu. In Eureka! Spomnil se je, da bi lahko bili njegovi agenti, ki so bili večinoma moški, stari od 25 in 35 let, zelo navdušeni nad kakšnim dobrim avtom. Zato se je dogovoril, da bodo ob izjemnih rezultatih lahko dobili na leasing za en mesec Ferrari. Nagrada je bila seveda super. In Peter, njegov najboljši agent, je v prvem mesecu dosegel neverjetne rezultate ter si prislužil enomesečno vožnjo s Ferrarijem.

Je lahko nagrada prevelika?

Tri mesece kasneje je Matjaž prejel klic iz zavarovalnice. Na osnovi tega klica je ugotovil, da nagrada ni zgolj super. Da je preveč super. Veliko preveč super. Peter, njegov najboljši agent, je namreč v boju za zaželeno nagrado kupce kar – ustvaril. Izmisлил si je podatke o strankah, izpolnil pogodbe z lažnimi podatki in jih poslal na zavarovalnico. Upal je na najbolje in medtem brezskrbno vozil Ferrarija. Po treh mesecih je zavarovalnica ugotovila, da domnevni novi zavarovanci sploh ne obstajajo in poklicala Matjaža, ki je tako utrpel poslovno škodo in je moral vračati že izplačane provizije. Matjaž pa je ugotovil tudi to, da je pri uvajanju sistema nagrajevanja spregledal stranske učinke. Škoda, ki jo je utrpel, je bila bistveno večja od koristi novega sistema nagrajevanja. Še enkrat torej: uspešnost sistema nagrajevanja ne ocenjujemo po potencialnih prednostih, temveč po škodljivosti morebitnih stranskih učinkov.

A vas še vedno nisem prepričala?

Nedavno sem se udeležila večerje, kjer je za isto mizo sedel tudi direktor bolnice. Tematika pogovora je nanese na nasilje v bolnicah in čakalne vrste. Po kratkem pogovoru nam je direktor pojasnil, da je bolnici v korist, da ima čakalne vrste. Vsi se zaprepadeno spogledamo: kako, prosim? Vsi v poslu se namreč trudimo, da bi imeli zadovoljne stranke. Bolnica pa se trudi, da ima čakalne vrste??? Nismo mogli verjeti svojih ušesom in smo direktorja prosili za pojasnilo. Povedal nam je takole: sistem financiranja bolnic omogoča pridobivanje dodatnih sredstev, če pokažeš, da imaš po svojih storitvah (pre)več povpraševanja. To pa pokažeš s tem, da imaš čakalno vrsto.

Stranski učinki: ko nihče ne razmišlja o njih

Kdor koli je že snoval sistem financiranja bolnic, je nedvomno pozabil, da je to tudi neke vrste sistem nagrajevanja, ki ima lahko zelo škodljive stranske učinke. Ta konkreten sistem financiranja bolnic nagrajuje tiste, ki imajo najdaljše čakalne vrste. Ali je to dobro ali ne, lahko presodite sami. Vendar si ne glede na to zapomnite: kadar koli ste v položaju, da vzpostavljate sistem nagrajevanja, se ne osredotočajte na njegove potencialne prednosti, temveč razmišljajte o škodljivih potencialnih stranskih učinkih.

S kritičnim umom do dobre rešitve

Ker so podjetniki običajno pozitivni vizionarji, velikokrat težko predvidijo negativne stranske učinke sistemov nagrajevanja. Zato je pomembno, da se pri vzpostavljanju sistema nagrajevanja oborožijo s kritičnim umom, ki pozna človeško psihologijo – sodelujejo z nekom, ki jim bo pomagal predvideti stranske učinke sistema nagrajevanja in jim bo tako prihranil veliko denarja, časa, skrbi in slabe volje. Ob sebi namreč potrebujejo nekoga, ki z nogami trdno na tleh presoja, kako se bodo ljudje obnašali in kako bodo reagirali na določene ukrepe.

VIRI POGlavJA

- [1] Grote, Richard C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*: AMACOM/American Management Association.
- [2] Selden, Sally, & Sowa, Jessica E. (2011) Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251–264.
- [3] Schraeder, Mike, Becton, J Bret, & Portis, Ron. (2007) A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe? *The journal for quality and participation*, 30(1), 20.
- [4] Bajracharya, Shradha. (2018). Performance Appraisal Methods. Dostopno na: <https://www.businessstopia.net/human-resource/performance-appraisal-methods>
- [5] Salam, Sabrina, Cox, Jonathan F, & Sims Jr, Henry P. (1997) In the eye of the beholder: How leadership relates to 360-degree performance ratings. *Group & Organization Management*, 22(2), 185–209.
- [6] Atkins, Paul WB, & Wood, Robert E. (2002) Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel psychology*, 55(4), 871–904.
- [7] Waldman, David A, Atwater, Leanne E, & Antonioni, David. (1998) Has 360 degree feedback gone amok? *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 86–94.
- [8] Church, Allan H, Bracken, David W, Fleenor, John W, & Rose, Dale S. (2019). *Handbook of Strategic 360 Feedback*: Oxford University Press.
- [9] Svetlik, Ivan, Zupan, Nada, Stanojević, Miroslav, Možina, Stane, Kohont, Andrej, & Kaše, Robert. (2009). *Menedžment človeških virov*: Fakulteta za družbene vede.
- [10] Smith, Patricia Cain, & Kendall, Lorne M. (1963) Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of applied psychology*, 47(2), 149.

- [11] Spangenberg, H.H., Esterhuysen, J.J., Visser, J.H., Briedenmann, J.E., & Calitz, C.J.. (1989) Construction of behaviourally anchored rating scales (BARS) for the measurement of managerial performance. *Journal of Industrial Psychology*, 15(1), 22-27.
- [12] Odianer, George S. (1965). *Management by objectives: A system of managerial leadership*: Pitman Pub. Corp.
- [13] Landy, Frank J, & Farr, James L. (1980) Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72.
- [14] Funder, David C. (1987) Errors and mistakes: Evaluating the accuracy of social judgment. *Psychological Bulletin*, 101(1), 75.
- [15] Treven, Sonja. (1998). *Management človeških virov*: Gospodarski vestnik.
- [16] Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem.
- [17] Možina, Stane, Rozman, Rudi, Tavčar, Mitja I, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Glas, Miroslav, Kralj, Janko, & Tekavčič, Metka. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*: Didakta.
- [18] Milkovich, George, Newman, Jerry, & Gerhart, Barry. (2013). *Compensation*: McGraw-Hill Education.
- [19] Ustava Republike Slovenije. (2015). *Ustava Republike Slovenije*: Državni zbor Republike Slovenije.
- [20] Hall, Mark A, & Lord, Richard. (2014) Obamacare: what the Affordable Care Act means for patients and physicians. *BMJ: British Medical Journal*, 349.
- [21] Brezigar, Sara. (2020). Sistem nagrajevanja zaposlenih in napaka št. 1 pri njegovi postavitvi. Dostopno na: <https://www.businessitians.online/sistem-nagrajevanja-zaposlenih-in-napaka-st-1-pri-njegovi-postavitvi/>

8. POGLAVJE: PRIPADNOST ZAPOSLENIH

*"Razmerje med pripadnostjo in dvomom nikakor ni antagonistično.
Pripadnost je najbolj zdrava, kadar ni brez dvoma,
ampak kljub dvomu."*

— Rollo May

OB KONCU POGLAVJA BOSTE ...

- ✓ *znali definirati pripadnost zaposlenih;*
- ✓ *poznali delitev pripadnosti zaposlenih glede na obliko;*
- ✓ *razumeli vzvode, ki so-oblikujejo posamezno obliko pripadnosti zaposlenih;*
- ✓ *poznali dejavnike, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih;*
- ✓ *poznali dimenzije pripadnosti zaposlenih;*
- ✓ *razumeli koncept psihološke pogodbe.*

OPREDELITEV POJMA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Kaj je tisto, kar posameznika veže na organizacijo? Zakaj je organizaciji predan? Kaj ga torej več kot le motivira, da se trudi za to organizacijo? Vsa zgoraj naštetá vprašanja in še številna druga se gotovo pogosto pojavljajo tako posameznikom, ko opazujemo vedenje zaposlenih, kot tudi raziskovalcem, ki se s tem pojavom bolj poglobljeno ukvarjajo. Pripadnost zaposlenih ni zanimiva zgolj za opazovanje, saj so managerji že davno ugotovili, da prispeva k večji učinkovitosti podjetja. Prinaša torej boljše poslovne rezultate in/ali zmanjšuje odsotnost, a hkrati tudi izboljšuje vtis, ki si ga o organizaciji ustvarijo potrošniki ali uporabniki^[1].

Pripadnost posameznika ni samoumevna, zahteva povezavo, torej zahteva nekaj, čemur je posameznik lahko pripaden. V tem primeru lahko najdemo štiri različne povezave. Tako je lahko posameznik povezan s cilji^[2], ki jih želi doseči; v tem primeru je posameznik popolnoma predan ciljem in ne posveča posebne pozornosti temu, kako so se ti cilji oblikovali ali iz česa izhajajo. S tem, ko posameznik verjame v cilje in si jih želi doseči, izkazuje določeno stopnjo pripadnosti tem ciljem. Druga povezava je med posameznikom in organizacijo; gre za izrazito psihološko stanje, kjer se posameznik poveže z organizacijo na globlji ravni, spoštuje in sprejema organizacijo kot pomembno zase, ji je popolnoma predan in tako je mnogo manj verjetno, da bi organizacijo zapustil, četudi ta v nekem

obdobju ne bi bila optimalna. V tem kontekstu lahko govorimo o pripadnosti organizaciji^[3,4]. Tretja povezava se izkazuje med posameznikom in njegovim delom. Izjemno pomembno je razumeti, da gre tukaj za delo kot tako in ne poklic. Posameznik se počuti zavezanega opraviti neko delovno nalogo ne glede na to, ali bo le-ta zanj izpopolnjujoča ali ne. V tem kontekstu lahko govorimo o pripadnosti delu^[5,6]. Zadnja, četrta povezava se izkazuje med posameznikom in poklicem, ki ga opravlja. Gre za zavezo posameznika k temu, da bo nek poklic opravljal, kar ne pomeni nujno opravljanja poklica v isti organizaciji, saj posameznik lahko zapusti organizacijo, a ne bo zapustil poklica^[7,8].

V tem poglavju se bomo osredotočili predvsem na pripadnost zaposlenih podjetju, zavedajoč se, da lahko o občutku pripadnosti zaposlenih govorimo, kadar: a) zaposleni verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo kot svoje; b) so zaposleni pripravljeni trdo delati v dobrobit podjetja; c) so zaposleni trdno odločeni ostati v podjetju^[1].

TRI OBLIKE PRIPADNOSTI

Na področju raziskovanja pripadnosti zaposlenih obstaja dokaj močan splošen konsenz, da je delo Meyer in Allen^[4] tisto, ki omogoča dobro perspektivo razumevanja pripadnosti zaposlenih. Potrebno je sicer jasno povedati, da študija, ki sta^[4] jo opravila, temelji na predhodnem raziskovanju in torej ne gre za delo, ki bi bilo prvo na tem področju. Meyer in Allen^[4] poskušata pojasniti pripadnost skozi svoj tro-komponentni model pripadnosti, ki po njunem predlogu obsega čustveno pripadnost, kalkulatивно pripadnost in sočasno postavitve pripadnosti. Cilj njunega dela je sicer bil pomagati pri interpretaciji že izvedenih raziskav na področju pripadnosti in sočasno postaviti okvir za nadaljnje raziskovanje. Njuno delo je naletelo na mersko določene kritike^[9,10,11], ki so se najbolj osredotočale na mersko lestvico, nekaj tudi na sam konstrukt, ki sta ga oblikovala.

Čustvena pripadnost

V kontekstu čustvene pripadnosti (ang. affective commitment), govorimo o tem, kako močno si posameznik želi ostati del organizacije. Če je posameznik čustveno pripaden organizaciji, to pomeni, da v njem gori »notranja želja« po tem, da ostane njen sestavni del. Za posameznike, ki jih zaznamuje čustvena pripadnost, je tako značilno, da se na osebni ravni identificirajo z organizacijskimi cilji, kar jim daje občutek, da je njihova skladnost z organizacijo visoka in posledično to dviguje njihovo zadovoljstvo pri delu. Takšni zaposleni se v organizaciji počutijo cenjenje,

pogosto delujejo kot njeni najboljši ambasadorji in prav zaradi tega jih moramo označiti za bogastvo vsake organizacije^[4].

Kalkulativna pripadnost

Kalkulativna pripadnost (ang. *continuance commitment*) ali vztrajnostna pripadnost, kot jo imenujejo nekateri^[12], se osredotoča na vprašanje, kolikšno potrebo čuti posameznik, da ostaja del organizacije. Dejstvo je, da zaposlene, ki jih zaznamuje kalkulativna pripadnost, na organizacijo veže nekakšna potreba. Pri tem je seveda možnih veliko različnih oblik; lahko jih na organizacijo veže zgolj in samo potreba po prejemanju plače, lahko jih veže pomanjkanje drugih zaposlitvenih možnosti ali jih denimo vežejo določene ugodnosti, ki jih imajo v obstoječi organizaciji na voljo^[4]. Na tem mestu velja opozoriti na paradoksalno situacijo; denimo da imamo posameznika, ki je organizaciji pripaden kalkulativno, veže ga plača. Posameznik bi sicer menjal organizacijo, a ker ne bi prejel boljše plače, ostaja. Njegova pripadnost temelji le na elementu plače; tako lahko postaja nezadovoljen, celo izključevalen pri svojem delu, a kljub vsemu temu ne želi zapustiti organizacije^[13].

Normativna pripadnost

Normativna pripadnost (ang. *normative commitment*) se osredotoča na mnenje posameznika o tem, ali bi moral ostati v organizaciji ali ne. Tisti posamezniki, ki so normativno vezani, v večini primerov ocenjujejo, da bi morali ostati v organizaciji. Tako si odhod iz organizacije lahko predstavljajo kot nezakaj, kar bi imelo nepredstavljive posledice tako zanje kot za organizacijo, in to v njih vzdruha občutek krivde že zaradi samega razmisleka o potencialnem odhodu^[4]. Razlogi za oznate krivde so seveda stvar posameznika. Največkrat je sicer zaznati, da posamezniki čutijo, da bi ob izstopu iz organizacije ustvarili praznino v znanju ali spretnostih, kar bi posledično povečalo pritisk na njihove sodelavce^[13]. Na tej točki velja opozoriti še na problem, vezan na te negativne občutke, ki jih posamezniki doživljajo. Pogosto vodijo v zmanjšano uspešnost posameznika pri delu^[13], kar seveda zmanjšuje tudi uspešnost organizacije, v kateri delajo.

VPLIV RAZLIČNIH DEJAVNIKOV NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Na pripadnost zaposlenih vpliva kopica dejavnikov, vsekakor ne vsi enako, kajti vsak posameznik lahko zase analizira, kateri dejavniki so zanj ali zanjo pomembni. V grobem lahko tudi dejavnike, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih, delimo v skupine. Tako jih de-facto lahko povežemo s prej omenjenimi tremi oblikami pripadnosti.

Tako med dejavnike, ki vplivajo na čustveno pripadnost, lahko opredeljujemo osebnostne značilnosti (spol, starost, rasa, zakonski stan, osebnost, stališča, vrednote, ...), organizacijske značilnosti in delovne izkušnje^[4]. Na tej točki trčimo ob izziv, saj določene raziskave potrjujejo določene osebnostne značilnosti v povezavi z čustveno pripadnostjo, medtem ko druge raziskave temu oponirajo. Kot primer vzemimo spol; že Meyer in Allen^[4] sta na splošno menila, da so demografske značilnosti (kot je na primer spol) preveč nekonsistentne, da bi lahko govorili o njihovem vplivu na čustveno pripadnost, medtem ko drugi zaznavajo povezavo med spolom in čustveno pripadnostjo predvsem skozi daljša obdobja^[14]. Zanimivo je, da na drugi strani denimo delovna doba izkazuje pozitivno povezavo s čustveno pripadnostjo^[15]. Zaposleni, ki imajo več skupne delovne dobe v organizaciji, so le-tej čustveno bolj pripadni.

Med dejavnike, ki vplivajo na kalkulatívno pripadnost, lahko štejemo dva predominantna dejavnika^[12], in sicer količino vložnega (naložb), ki jih je posameznik vložil v organizacijo (pri čemer igra pomembno vlogo tudi pomen posamezne naložbe za posameznika), ter manko identificiranih boljših alternativ za svoje delovanje. Kalkulatívna pripadnost se lahko pojavi kot posledica neke dejavnosti ali nekega dogodka, ki se je v organizaciji zgodil, in poveča strošek, v kolikor bi posameznik želel zapustiti organizacijo, pri čemer je pomembno, da posameznik to prepozna^[4]. Kot primer dejavnosti lahko denimo opredelimo določeno izobraževanje, ki ga je posameznik opravil, katerega znanje je tako specifično, da mu lahko koristi le v obstoječi organizaciji. Tako to izobraževanje posameznik vidi le v obstoječi organizaciji. Tako ni povrneno, in da je tako drži v organizaciji. Kot primer dogodka bi seveda lahko naštel številne različne dejavnike, saj vsak posameznik le-te dojema po svoje, a denimo odhod sodelavca, ki pomeni možnost napredovanja, za posameznika zagotovo predstavlja enega izmed njih.

Med dejavnike, ki vplivajo na normativno pripadnost, lahko štejemo primarno socializacijo (vpliv družine in kulture) ter organizacijsko socializacijo (vpliv organizacije v obliki sprejemanja njenih norm in vrednot)^[4]. O normativni pripadnosti in dejavnikih, ki jo vzpodbujajo, vemo dejansko najmanj^[4]. Med vzroki za to obliko pripadnosti, ki je vezana na občutek dolžnosti do organizacije, tako lahko razmišljamo na strani investicij. Ker je organizacija investirala čas ali celo denar v razvoj posameznika, le-ta čuti normativno pripadnost do te organizacije. Videti je mogoče tudi bolj poglobljene, osebne razloge, kjer je morebiti pojavna oblika organizacije (denimo stroge avtoritativne organizacije, kot je vojska) pomagala posamezniku pri premagovanju osebnih težav^[16].

KAKŠEN VPLIV NOSI PRIPADNOST ZAPOSLENIH?

Po tem, ko smo pripadnost zaposlenih razdelili v tri skupine (čustvena pripadnost, kalkulatívna pripadnost in normativna pripadnost), se sedaj osredotočamo na vprašanje, kako se posamezna oblika pripadnosti odraža v delovnem okolju.

Najprej se osredotočimo na pozitivne vplive pripadnosti zaposlenih, kjer lahko med najpogostejšimi in tudi najbolj raziskovanimi vplivi najdemo zmanjšanje absentizma^[17], povečanje zadovoljstva zaposlenih^[18], višjo produktivnost^[19], višjo motiviranost^[20] in bolj odgovorno ravnanje zaposlenih^[12].

Kot ugotavlja Podnar^[12], lahko največ pozitivnih vplivov pripadnosti zaposlenih zaznamo pri čustveni pripadnosti, medtem ko pri normativni pripadnosti ostaja nekoliko več odprtih vprašanj, saj ima lahko denimo normativna pripadnost pozitiven vpliv na zmanjšanje pojava absentizma in večjo produktivnost, a temu ni nuno vedno tako. Še največ težav je zagotovo s kalkulatívno pripadnostjo, saj njen izvor ne predstavlja pozitivne predpostavke oziroma osredotoča le-to izključno na posameznika in ne na organizacijo. Za kalkulatívno pripadnost je celo mogoče reči, da ima večinsko negativen vpliv^[12], saj lahko posameznik izkorišča absentizem v svojo korist, nikakor pa takšen pojav ne pomaga organizaciji. Podroben pregled predstavljamo v Tabeli 10.

Tabela 10: Dimenzije pripadnosti in njihov vpliv^[4,12]

	Čustvena pripadnost	Kalkulatívna pripadnost	Normativna pripadnost
<i>Zmanjševanje odsotnosti z dela in boljše vrednotenje podjetja</i>	DA ++	NE -	DA/NE
<i>Večja produktivnost in boljša izvedba dela</i>	DA ++	NE -	DA/NE
<i>Ostati v podjetju</i>	DA ++	DA ++	DA +
<i>Odgovorno ravnanje in dodatni napor zaposlenih</i>	DA ++	NE -	DA +
<i>Zadovoljstvo zaposlenih</i>	DA	/	DA +

Ob pregledu Tabele 10 postane precej očitno, da je najbolj zaželena pripadnost, ki jo lahko gojimo med zaposlenimi, čustvena pripadnost, saj praktično v vseh dimenzijah nosi pozitiven vpliv na delovanje posameznika v organizaciji. Tudi normativna pripadnost nosi s seboj številne pozitivne vplive, težko pa bi to rekli za kalkulatивно pripadnost. Ta sicer izraža močno pozitivno povezanost z ostajanjem v organizaciji, a bolj od dejstva, ali posameznik želi ostati v organizaciji ali ne, je za podjetje namreč pomembno, kaj in kako posameznik dela v podjetju^[12].

PSIHOLOŠKA POGODBA

Ob široki diskusiji o pripadnosti zaposlenih naletimo tudi na pojem psihološka pogodba. Gre za neformalno pogodbo med zaposlenim in njegovim delodajalcem. Ta ni nikjer zapisana, prav tako ni zakonsko obvezna. Psihološka pogodba tako predstavlja sporazum, v katerem so opredeljena tako pričaranja kot pričakovanja o odnosu med zaposlenim in delodajalcem. Ključno je razumeti, da gre za obojestransko pričakovanja o tem, kaj lahko kot delodajalec pričakujemo od zaposlenega in kaj lahko v zameno za svoje delo (poleg formalno določenih vsebin kompenzacije, ki jih opredeljuje pogodba o zaposlitvi) pričakuje posameznik, ki je vstopil v razmerje z organizacijo. Prav to zelo močno vpliva na oblikovanje vzajemnega zaupanja med obema stranema^[21].

Temeljna vsebinska področja, ki naj bi jih psihološka pogodba vključevala so^[21]:

- celostni karierni in osebni razvoj,
- izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- komunikacija na delovnem mestu,
- doseganje in zagotavljanje odličnosti,
- napredovanje,
- merila in kriteriji uspešnosti,
- razvoj kompetenc,
- inovativnost in samoiniciativnost,
- participacija,
- informiranost,
- zagotavljanje kvalitete in kvantitete dela,
- medsebojni odnosi.

Ob pogledu na zgornji seznam postane nemudoma jasno, da le-ta vključuje številne elemente, ki bi jih bilo zelo težko ali skoraj nemogoče natančno opredeliti v standardni pogodbi o zaposlitvi. Seveda je povsem običajno, da se delodajalec v pogodbi o zaposlitvi

zaveže, da bo spoštoval vsa zakonska določila. Prav tako je običajno, da je v tej pogodbi zapisano, da bo delodajalec skrbel za strokovni razvoj posameznika. A že tukaj trčimo ob težavo. Kaj natančno pomeni skrbeti za strokovni razvoj posameznika? Ali je torej dovolj, da posameznika delodajalec pošilja le na zakonsko zahtevana izobraževanja? Ali je potrebno tem dodati še eno, dve ali tri dodatna izobraževanja? Vse je pravzaprav odvisno od percepcije besedne zveze »skrb za strokovni razvoj«, ki jo lahko zaposleni dojema povsem drugače kot njegov delodajalec. Psihološke pogodbe nikakor ne smemo interpretirati kot le pričakovanja delavca do delodajalca, saj velja tudi povsem obratno. Tako denimo naletimo na težavo obratnega vidika, kaj natančno pomeni, zvestoba delavca? Ali je to zvestoba v smislu opravljanja svojega dela, korektno natančno in vse ostalo, ali je to mogoče pričakovanje delodajalca, da bo delavec celo tako zvest, da bo kupoval njegove produkte?

Razumeti moramo tudi, kako pride do nastanka psihološke pogodbe. Ta se lahko formira skozi ustni dogovor, torej v fazi denimo razgovora za zaposlitev se predstavijo možnosti, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim, in to ustvari določena pričakovanja^[22]. Podobno se ustvarjanje pričakovanj formira v fazi letnega razgovora ali ob drugih priložnostih. Druga možnost za formiranje psihološke pogodbe je nekoliko dolgotrajnejša, saj se le-ta formira kot odgovor na organizacijsko kulturo in vrednote, ki jih posameznik izraža^[23]. Razumeti moramo, da je ta druga oblika precej dolgotrajnejša, saj mora posameznik najprej spoznati kulturo organizacije in občutiti vrednote, šele nato lahko na podlagi le-teh dejansko oblikuje neka svoja pričakovanja do delodajalca.

Danes je pomen psihološke pogodbe dobro jassen, a napačna bi bila predstava, da je bilo ves čas tako. Čeprav gre za konstrukti, ki katerem je bilo pisano že pred skoraj petdesetimi leti^[24], so pomen psihološke pogodbe utrdili šele v devetdesetih letih prejšnjega stoletja^[25,26,27].

Med raziskovalci kot tudi managerji ni nobenega dvoma več, da je psihološko pogodbo potrebno spoštovati. Prav nespoštovanje le-te lahko prinaša hude negativne posledice za podjetje. Do kršenja psihološke pogodbe prihaja takrat, ko pričakovanja organizacije in pričakovanja pogodbe niso več usklajena. Gre torej za percepcijo ene ali druge strani, da nasprotna stran ne spoštuje v celoti psihološke pogodbe^[28]. V kolikor to kršitev dojema organizacija, je običajno pričakovati, da bo skozi različne pristope skušala to stanje odpraviti. Veliko večji problem nastane takrat, ko kršenje dojema zaposleni, saj sama psihološka pogodba nima klavzule, ki bi opredeljevala sankcije. Tako lahko pride do upora zaposlenega, ki vodi v

zmanjšanje delovne vneme, absentizem in tudi odhod iz organizacije^[28].

SKLEP

Pomen pripadnosti zaposlenih je zagotovo neizpodbiten del sodobnega managementa, mimo katerega nikakor ne moremo. Glede na to, da knjiga, ki jo berete, nosi naslov »Ljudje v turizmu«, se moramo v tem delu nekoliko bolj posvetiti tudi panogi kot taki. Turizem spada v širše področje storitvenega sektorja in je močno zaznamovan z določenimi značilnostmi dela, kot so recimo nestanovitni delovni čas, sezonsko delo, zahtevni delovni pogoji in še bi lahko naštevali. Te značilnosti dela močno vplivajo tudi na spodbujanje pripadnosti zaposlenih, saj jo otežujejo. A paradoksalno je prav za storitveni sektor pripadnost zaposlenih izjemnega pomena. Koliko časa denimo traja, da priučite proizvodnega delavca neke delovne operacije, ki je rutinska? Odgovor je verjetno nekaj dni. In koliko časa traja, da prodajalca turističnih aranžmajev seznanite z vso ponudbo in variacijami, ki so na voljo, preden bo lahko samostojno prodajal aranžmaje? Odgovor zagotovo ni nekaj dni, temveč precej več. A to je le diskusija o vsebini dela, do odnosa do dela sploh še nismo prišli. Delavec v proizvodnji bo ob nizki pripadnosti morebiti iz svojih rok predal nek proizvod, ki ni narejen popolnoma po standardih, pri čemer lahko kontrola kakovosti to dovolj zgodaj zazna in prepreči prodajo izdelka. In kaj se na drugi strani zgodi pri delavcu, ki ima prav tako nizko stopnjo pripadnosti in je njegovo delo direktno vezano na stranko; denimo da gre za prodajalca turističnih aranžmajev. Tu ni filtra, ni možnosti, da slabo opravljeno storitev ustavimo ali preprečimo in stranka bo odšla nezadovoljna.

Razumevanje različnih oblik pripadnosti, ki smo jih predstavili zgoraj, in njihov vpliv na delo posameznika sta tako več kot pomembna za sodobno organizacijo, če le-ta služi v storitvenem sektorju, pa je to razumevanje še bolj pomembno.

A kot opozarja Musek Lešnik^[1]: *»Pomembno je, da podjetje loči med pravo in »navidezno pripadnostjo«. Le vedenja, ki so iskreno usmerjena v uresničevanje ciljev podjetja, lahko vodijo k vrhunskim dosežkom, uspešnosti in učinkovitosti. Površno razlikovanje lahko sproži nagrajevanje in utrjevanje »na videz k podjetju usmerjenih vedenj«. To pa namesto k zvišani uspešnosti in učinkovitosti vodi do utrjevanja dvojnih meril, dvoličnosti, hipokrizije, negativizma in drugih neželenih pojavov; v skrajnosti lahko celo prisili »najboljše kadre«, da postanejo predvsem »najboljši igralci« in zaradi*

osredotočenosti na obliko postavijo vsebino svojih ravnanj na stranski tir.«

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

6 načinov, kako vzpodbuditi pripadnost zaposlenih^[29]

Vedno sem bila nemirne narave in takšna sem še zdaj. Vedno je v mojih mislih le eno, »kaj je naslednje?« Ni malo takšnih, ki so v isti situaciji, pa naj si bo, ko gre za sceno zmenkov, potovanj ali celo kariero. Tudi med vašimi zaposlenimi so takšni, ki občutijo prav isto. Obstajajo dnevi, ko se jim delo zdi smiselno, in dnevi, ko se sprašujejo, zakaj pravzaprav delajo. In potem odprejo spletne oglase za delo, nekaj klikov in obveščeni so, da je na stotine delovnih mest, povezanih z njihovimi znanji, tam zunaj na voljo zanje. Da, spodbujanje pripadnosti zaposlenih je lahko težko.

Kakšna je torej vrednost pripadnosti?

Za zaposlene je eden večjih motivov pripadnosti varnost zaposlitve v prihodnosti. A kljub temu je lahko lažje zaposliti starejšega delavca, ki izkazuje neko pripadnost, kot mladega, ki (pre)pogosto menjuje svoje delovno okolje pa čeprav bi si delodajalci bolj želeli mladega sodelavca. Eno največjih ovir pri iskanju nove zaposlitve predstavlja posamezniku dejstvo, da je zapustil prejšnje podjetje v manj kot letu dni po začetku dela v tem podjetju.

Za delodajalce je ohranjanje dobrih zaposlenih gotovo stroškovno bolj učinkovito. Razumeti moramo, da tipično delodajalci porabijo med 10 in 12 tednov, da zapolnijo prsto delovno mesto. Tako pride do zamude pri opravljanju dela, dodatno so tu stroški procesa zaposlitve pa večja delovna obremenitev za ostale zaposlene in še bi lahko naštevali. Vse to je povsem odveč in delodajalci si seveda želijo, da so zaposleni prepadni in ostajajo v podjetju.

Tukaj je nekaj nasvetov za spodbujanje pripadnosti zaposlenih in zagotavljanje njihovega produktivnega dela:

1. Dober vodja poslušaj.

Gary Vaynerchuk svetuje, da »če želite motivirati (zaposlene), morate priti do spoznanja, da oni ne delajo za vas, temveč morate vi delati zanje. Zato se mora vodja potruditi, da sliši in razume, kaj posameznik želi.«

Ta način razmišljanja je nekoliko v nasprotju s klasičnim razmišljanjem o odnosu med delodajalcem in zaposlenim. Bistvo je, da prisluhnete svojim zaposlenim in poskrbite, da se bodo počutili slišane. Vzemite si čas, da razumete, kaj motivira prav vsakega posamično. Ljudje imajo veliko različnih razlogov, zakaj se vsak dan prikažejo v službi. A tu je ključni moment, prikažejo se lahko zato, da bodo delali dobro, ali zato, da bodo zgolj zaslužili denar. Močan vodja razume, da ljudje s tem, ko mu/ji zaupajo in sledijo, tudi tvegajo del sebe, zato to tveganje tudi spoštujejo.

2. Bodi učitelj.

Spodbujajte svoje zaposlene, naj bodo »zavedno učenci«, tako da jim omogočite okolje, kjer se bodo učili. Večina nas, ki dobimo nemirna stopala, to počne tako ali tako, ker moramo čutiti, da nenehno rastemo, se učimo in izboljšujemo svoje spretnosti. Ko sem sprejela miselnost, da bom »zavedno učenec«, mi je to pomagalo do spoznanja, da je vedno tam zunaj še nekaj, česar še ne znam. Če imate ob sebi sodelavce ali celo nadrejene, ki so pripravljeni poučevati druge, je s tem ljudem ponujena izjemna priložnost, le pograbit jo morajo.

Dober prvi korak je tako denimo možnost tako za vodstvo kot tudi zaposlene, da ostalim redno predstavljajo svoje interese ter govorijo o izzivih, s katerimi se soočajo. Pomembna je odprtost do dialoga.

3. Komuniciranje, komunikacija, komunikacija.

Učinkovita komunikacija na delovnem mestu je sestavni del uspešnosti podjetja. Ne samo, da poveča pripadnost zaposlenih in splošno učinkovitost ekipe, ampak tudi krepi odnose. Komunikacija zagotavlja, da člani skupine razumejo, za kaj si prizadevajo in čemu je to potrebno. Pozitivna komunikacija predstavlja izjemno velik del pripadnosti zaposlenih. Poudarjanje pomena komunikacije je lahko učinkovito izvedeno skozi tedenske sestanke, na katerih redno prosimo ostale zaposlene za povratno informacijo. Prav tako je to mogoče skozi preglednost delovnega toka s pomočjo kakšnih programskih orodij za upravljanje projektov.

4. Nagradite zdravo vedenje.

Spodbujanje zaposlenih k zdravi izbiri je eden izmed načinov, kako jim pokazati, da vam je mar za njihovo dobro počutje. V želji, da bi povečali sodelovanje predvsem v preventivnih zdravstvenih programih, lahko spodbuda in manjše nagrade motivirajo udeležence in zagotovijo doseganje cilja; spremembo vedenja v smeri bolj

zdravega. Prav nič ne škodi tudi nekaj zdrave konkurence, lahko med zaposlenimi ali med ekipami zaposlenih.

Poskusite svojim zaposlenim zagotoviti storitev, ki jim bo pomagala dvigniti motivacijo za zdravo prehranjevanje. Mogoče je pravi način z izobraževanjem zaposlenih, da se le-ti odločajo za bolj zdravo hrano in življenjski slog. Tudi to je vsekakor odličen način za izboljšanje zavzetosti zaposlenih.

5. Ponudba prilagodljivost

Med 2600 ameriški delavci, zaposlenimi za polni delovni čas, so povpraševali, kaj jim predstavlja najpomembnejšo ugodnost na delovnem mestu. Kar 72 % jih je navedlo, da je to »neomejena možnost plačanega izostanka iz dela«. V praksi to pomeni, da lahko zaposleni vzamejo prost dan, namenjen reševanju kakšnih osebnih težav, ali celo le dan za počitek, ne da bi občutili, da bodo zapravljali svoje dni plačanega letnega dopusta. Seveda to ne pomeni, da posameznik lahko kar v celoti zapusti podjetje in ostane plačan, a prilagodljivost, ki jo sprejema tudi vodstvo, izjemno vpliva na posameznikovo dobro počutje in posledično generira pripadnost.

6. Spodbujajte k meditaciji.

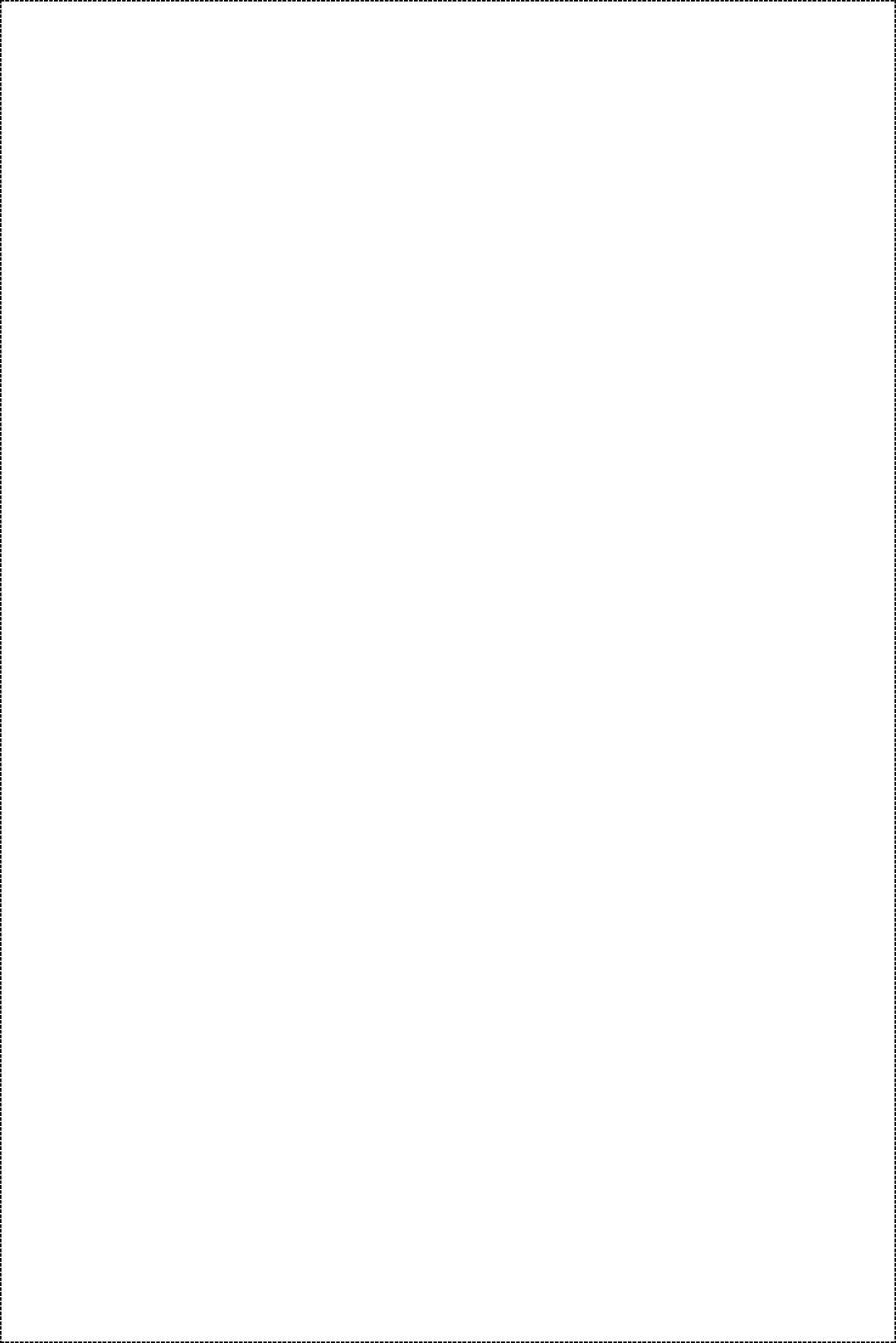
Znano je, da meditacija izboljšuje osredotočenost. Predvsem je znano, da se osredotoča na to, kako ostati skoncentriran v nekem trenutku. Meditacija ni le zelo uporabna tehnika obvladovanja stresa, temveč nam lahko pomaga tudi pri koncentraciji pri delu. To je odlična tehnika za tiste, ki nenehno razmišljamo o prihodnosti, saj nam lahko pomaga, da se naučimo ostati skoncentrirani in nam pomaga razumeti stanje, v katerem smo trenutno. Tudi skozi meditacijo lahko dvigujemo nivo pripadnosti.

VIRI POGlavJA

- [1] Musek Lešnik, Kristijan. (2006). Pripadnost in predanost zaposlenih. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>
- [2] Locke, Edwin A, Latham, Gary P, & Erez, Miriam. (1988) The determinants of goal commitment. *Academy of management review*, 13(1), 23-39.
- [3] Allen, Natalie J, & Meyer, John P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- [4] Meyer, John P, & Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*: Sage.

- [5] Millward, Lynne J, & Hopkins, Lee J. (1998) Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556.
- [6] Rusbult, Caryl E, & Farrell, Dan. (1983) A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- [7] Hall, Matthew, Smith, David, & Langfish, Kim. (2005) Accountants' commitment to their profession: Multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 89–109.
- [8] Wallace, Jean E. (1995) Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative science quarterly*, 228–255.
- [9] Jaros, Stephen. (2007) Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7–25.
- [10] Swales, Stephen. (2002) Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155–178.
- [11] Hackett, Rick D, Bycio, Peter, & Hausdorf, Peter A. (1994) Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15.
- [12] Podnar, Klement. (2006) Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija*, 10(5), 4–9.
- [13] van der Werf, Rogier. (2020). 3 Key Types of Organisational Commitment. Dostopno na: <https://www.effectory.com/knowledge/3-key-types-of-organisational-commitment/>
- [14] Wahn, Judy C. (1998) Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256–266.
- [15] English, Brian, Morrison, David, & Chalon, Christopher. (2010) Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of management development*.
- [16] González, Tomás F, & Guillen, Manuel. (2008) Organizational commitment: A proposal of a wider conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of business ethics*, 78(3), 401–414.
- [17] Mowday, Richard T, Porter, Lyman W, & Steers, Richard M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- [18] Welsch, Harold P, & LaVan, Helen. (1981) Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human relations*, 34(12), 1079–1089.
- [19] Mahal, Prabhjot Kaur. (2012) HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37.

- [20] Meyer, John P, Becker, Thomas E, & Vandenberghe, Christian. (2004) Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- [21] Mihalič, Renata. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za učinkovito upravljanje glede na obliko: vrsto posameznika za pogodbe med zaposlenim in organizacijo*: Mihalič in partner.
- [22] Shore, LM, & Tetrick, LE. (1994) The psychological contract as an explanatory framework. *Trends in organizational behavior*, 1, 91-109.
- [23] O'Donohue, Wayne, & Nelson, Lindsay. (2009) The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of business ethics*, 90(2), 251-263.
- [24] Kotter, John Paul. (1973) The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- [25] Anderson, Neil, & Schalk, René. (1998) The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 637-647.
- [26] Guest, David E. (1998) Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 649-664.
- [27] Rousseau, Denise M. (1998) The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 665-671.
- [28] Robinson, Sandra L. (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- [29] Baida, Shannon. (2019). 6 Ways to Encourage Employee Commitment - How to create an environment where employees thrive. Dostopno na <https://www.holistal.com/6-ways-to-encourage-employee-commitment/>



9. POGlavJE: MOTIVACIJA

»Motivacija je umetnost, s katero prepričate ljudi, da želijo nekaj narediti na takšen način, da bodo sami želeli narediti to isto stvar.«

– Dwight D. Eisenhower

OB KONCU POGlavJA BOSTE ...

- ✓ *znali opisati ključne elemente motivacije;*
- ✓ *poznali osnovne motivacijske teorije;*
- ✓ *razumeli hierarhijo potreb;*
- ✓ *razumeli odnose med motivatorji in higieniki;*
- ✓ *razumeli vpliv motivacije na delovanje organizacije;*
- ✓ *razumeli načine motiviranja posameznikov in skupin.*

KAJ JE MOTIVACIJA?

Kako doseči, da bo nekdo motiviran za opravljanje dela? Kaj motivira posameznika za dobro opravljeno nalogo? Kako lahko motivacijo spodbujamo? Vse to so vprašanja, s katerimi se tako psihologi kot tudi drugi raziskovalci ukvarjajo že desetletja. Sočasno so to dileme, s katerimi se management ukvarja v vsaki organizaciji.

Koren besede »motivacija« je »motiv«, torej gre za proces, ki ga poganjajo motivi. Motiv lahko posamezniku predstavlja cela kopica različnih stvari, vsekakor pa so vse povezane z nekimi cilji. Motivacijo tako lahko označimo kot psihološko aktivnost, ki jo spodbuja organizem. Posameznik tako ravna skladno s svojimi cilji in potrebami. Motivacijo lahko gledamo tudi kot neko »gonilno silo«, ki nas usmerja, da ravnamo tako, kot je skladno z nemimi cilji, ki smo si jih postavili sami zase ali so jih za nas določili drugi. Zelo preprost primer je lakota, ki jo začutimo; organizem nam sporoča, da smo lačni, in lakota je dejansko motivacija, ki v nas vzpodbudi željo po tem, da bi zaužili hrano.

Kobal Grumova in Musek^[1] sta opredelila pojem motivacije skozi različne pristope k raziskovanju pojma motivacije; tako je lahko motivacija vidna v treh vidikih:

- kot občutena napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu ciljnemu objektu;
- kot notranji proces, ki vpliva na vztrajnost, smer in intenzivnost k cilju usmerjenega vedenja;
- kot specifična potreba, želja ali hotenje, ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje.

Motivacija je torej psihološki proces, ki spodbuja in usmerja naše vedenje ter se nanaša na z njim povezana čustva, misli, prepričanja, stališča, pojmovanja in druge psihične vsebine^[2]. Motivacija torej povzroča in usmerja naša dejanja ter zajema vse procese spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti zato, da bi uresničili cilj^[3].

Ne glede na cilje lahko motivacijo nadalje razdelimo glede na vzrok. Tako so vzroki motivacije lahko notranji ali zunanji. Notranje vzroke predstavljajo fiziološki procesi posameznika, gonila, cilji, potrebe, vrednote, zamisli, ... Zunanje vzroke nasprotno predstavljajo pobude, pritiski, kulturno in socialno okolje, dražljaji, situacije^[1]. Notranja motivacija predstavlja torej posameznikovo željo, da doseže nekaj, kar bi mu prineslo osebno zadovoljstvo, zunanja motivacija, pa so preprosto povedano nagrade, takšne ali drugačne, ki jih bo posameznik prejel za dobro opravljeno delo^[4].

Motivacija je torej duševni proces, ki s pomočjo različnih motivov ali teženj, to so lahko potrebe, vrednote, želje, ideali ali nagoni, vodi vedenje ljudi in jih usmerja k določenim ciljem. Motivacijski procesi lahko potekajo zavedno z uporabo volje ali nezavedno. V človeku se sprožijo vsakič, ko nastane potreba, ki jo moramo zadovoljiti. Ko nastane kakršno koli neravnovesje, ljudje to začutimo v obliki neprijetnega občutka. Občutimo ponovno potrebo, da bi nekaj storili in tako vzpostavili stanje ponovnega ravnotežja. Strokovno imenujemo to stanje homeostaza^[5].

Kadar si nekaj želimo, hočemo, se nam zdi vredno, smo za doseganje cilja tudi motivirani. Problem nastane šele takrat, ko na poti naletimo na kakršne koli težave in zaradi njih prehitro obupamo. Dobro se je zavedati, da zadovoljujemo neko potrebo tudi takrat, ko želimo odstopiti od zastavljene naloge. Običajno gre takrat za čisto enostavno potrebo po lagodju in ne naporu. V tistem trenutku se nam lahko zdi zadovoljitev te potrebe pomembnejša. Kasneje nam bo morda žal. Zato je prav, da poznamo sami sebe in naše naravne mehanizme, da se bomo lahko tudi v takih trenutkih pravilno odločili. Na pomoč bomo poklicali svojo voljo in se spomnili pomembnosti cilja, ki smo se ga namenili doseči^[5].

MOTIVACIJSKE TEORIJE

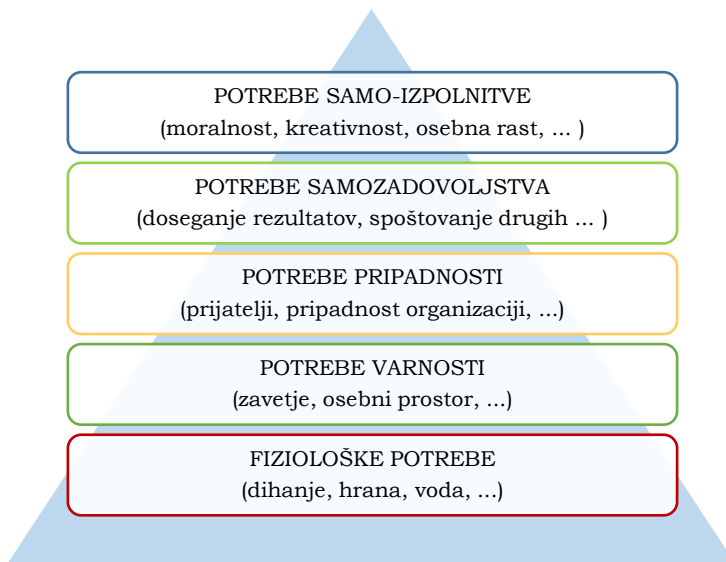
Če bi hoteli v eno samo knjigo zaobjeti prav vse motivacijske teorije, ki so jih razvili raziskovalci, bi bilo to tako rekoč nemogoče. Zato v nadaljevanju predstavljamo nekaj pomembnejših motivacijskih teorij, ki so služile (in še danes služijo) kot temelj tudi številnim ostalim raziskovalcem, ki so raziskovali in ustvarjali na področju motivacije. A preden se posvetimo pregledu nekaterih pomembnejših teorij, je dobro umestiti raziskovanje motivacije v kontekst. Gre za izrazito psihološki segment raziskovanja. Tako so v veliki večini raziskovalci, ki so tudi tvorci v nadaljevanju predstavljenih teorij, večinoma psihologi. Večji delež jih prihaja iz Združenih držav Amerike. Razumeti moramo, da je se velik del raziskovanja na področju motivacije zgodil ravno v času, ko sta v Evropi divjali tako prva kot druga svetovna vojna. Tisti delež raziskovalcev, ki so kljub vsemu prihajali iz Evrope, je v večji meri svoje delo opravljal prav na področju Združenih držav Amerike, čeprav to ni bila njihova matična domovina. Razumevanje tega okvirja je pomembno tudi zato, da lažje pojasnimo, katero izmed teorij in način, kako se je razvila.

Teorija potreb – Abraham Maslow

Abraham Maslow je ameriški psiholog, ki je sestavil tako imenovano hierarhijo potreb. Gre za teorijo psihološkega zdravja, ki predpostavlja prednostno izpolnjevanje prirojениh človeških potreb, ki dosega svoj vrhunec v samorealizaciji posameznika^[6].

Svojo teorijo je Maslow predstavil v knjigi^[7] z naslovom »*A Dynamic Theory of Human Motivation*«, kjer je podal poglobljeno razlago za svojo razmišljanja. Na katerih se posameznik znajde ob katerem koli trenutku svojega življenja. Posameznik zadovoljuje potrebe po nivojih od spodaj navzgor. Maslow je teh celotnih pet nivojev pravzaprav oblikoval v piramido, kjer na najnižjem nivoju najdemo fiziološke potrebe, torej gre za potrebe po dihanju, hrani, vodi, spanju, torej osnovne človeške potrebe, brez katerih ne moremo obstajati. Na drugem nivoju so tako imenovane potrebe po varnosti, kamor vključujemo potrebo po zavetju, lastnem prostoru, osebni varnosti in podobno. Tretji nivo predstavljajo potrebe po pripadnosti; tukaj se najdejo potreba po druženju s prijatelji, potreba po pripadnosti neki skupini (organizaciji), tudi potreba po spolnosti. Četrty nivo predstavljajo potrebe po samozadovoljstvu; sem spadajo potrebe po doseganju rezultatov, doseganju spoštovanja drugih in spoštovanju drugih. Zadnji, peti nivo predstavljajo potrebe samoizpolnitve. Mednje sodijo potrebe, vezane

na moralnost, kreativnost, osebno rast in izpopolnitev. Shemo teorije potreb Abraham Maslowa prikazujemo na Sliki 5.



Slika 5: Teorija potreb – Abraham Maslow

Če se vrnemo nazaj k fiziološkim potrebam, ki smo se jih dotaknili na začetku, je prav, da povemo, da gre za najbolj osnovni nivo potreb. Tako nekatere izmed teh zadovoljujemo povsem brez zavednega razmisleka, takšen primer je dihanje. Čeprav se prav vsi dobro zavedamo, kako potrebno je dihanje za človeka, nam ni potrebno razmisliti, da moramo vdihniti ali izdihniti. Do razmišljanja o tem pridemo šele takrat, ko te osnovne potrebe dejansko ne moremo zadovoljiti. Tudi pri potrebi po hrani ali pijači ne potrebujemo veliko zavednega razmisleka, saj nam telo preko bioloških funkcij sporoča, kdaj potrebuje hrano ali pijačo. Na drugem nivoju so potrebe po varnosti, gre za potrebe, ki jih zadovoljujemo na že precej bolj zavedni ravni, čeprav jih v varnih družbah pogosto jemljemo skorajda kot preveč samoumevne. Odgovor, zakaj se te potrebe nahajajo na drugem nivoju, je najlažje pokazati na primeru vojne. V vojni nam varnost pomeni veliko. Ves čas iščemo zavetje, a kljub vsemu smo za hrano pripravljene žrtvovati tudi varnost. Tretji nivo predstavljajo potrebe po pripadnosti in to je hkrati prvi izmed dveh nivojev, v katerem se bodo po mnenju Maslowa^[7] posamezniki nahajali večji del svojega življenja. V tretjem nivoju torej iščemo pripadnost določeni skupini ljudi. To potrjuje dejstvo, da smo ljudje socialna bitja, ki težimo k

druženju, primerjanju med seboj in vzpostavljanju socialnega stika. Četrty nivo so potrebe samozadovoljstva. To je drugi zmed dveh nivojev, kjer se posamezniki nahajajo večji del svojega življenja. Tukaj se zadovoljujejo potrebe doseganja ciljev, spoštovanja in podobno. Popolnoma jasno je, da smo ljudje precej ciljno naravnani. Pravzaprav nam družba, v kateri živimo, narekuje tempo, ki pravi, da moramo imeti cilje. Tako je to nivo, kjer delujemo izrazito zavedno. Zadnji, peti nivo je po mnenju Maslowa^[7] nivo, ki ga posameznik doseže nekajkrat v življenju. Gre za najvišji nivo, kjer se nahajajo potrebe samoizpolnitve, ki jo predstavljajo neki višji cilji posameznika. To so cilji, ki prinašajo izjemno visoko stopnjo osebnega zadovoljstva, nekakšen končni življenjski cilj bi lahko rekli.

Razumeti je potrebno, da je zadovoljevanje potreb nižje ravni razmeroma enostavno, zato je prehajanje iz prvega na drugi nivo ter iz drugega na tretji nivo še razmeroma enostavno. Višje po lestvici kot se povzpemo, bolj zahtevno je zadovoljevanje potreb. Prav tako moramo tudi razumeti, da porušene potrebe nižje ravni avtomatično pomenijo ponoven padec na tisti nižji nivo ter s tem potrebo po tem, da zadovoljimo potrebe te ravni. Povedano drugače, če je pred vami dogodek, ki je mogoče enkrat v vašem življenju, če morate na malo potrebo, je to nekaj, kar boste naredili ne glede na pomembnost dogodka, ki je pred vami.

Dvofaktorska motivacijska teorija – Frederick Herzberg

Dvofaktorska teorija motivacije, ki jo je oblikoval ameriški psiholog židovskega rodu Frederick Herzberg, velja za eno izmed najbolj prepoznavnih in uveljavljenih teorij. Herzberg je svojo teorijo osnoval na zanikanju do tedaj tradicionalnega pogleda, ki je trdil, da se ljudje gibljemo na polju med zadovoljstvom in nezadovoljstvom. Herzberg^[8,9,10] je dejavnike ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika, razdelil v dve skupini, in sicer na higienske dejavnike in motivacijske dejavnike. Tako teorija izhaja iz predpostavke, da morajo biti izpolnjeni higienski dejavniki zato, da pridemo pri posamezniku do nivoja, kjer ni nezadovoljen, in šele po tem lahko vstopijo motivacijski dejavniki, ki ga motivirajo in dvignejo njegovo stopnjo zadovoljstva. Herzberg^[8,9,10] posebej poudarja, da slednji ne morejo motivirati, če higienski dejavniki ne vzpostavijo stanja, ko posameznik ni nezadovoljen. Herzbergov pogled predstavljamo v Sliki 6.

Tradicionalni pogled



Zadovoljstvo

Nezadovoljstvo

Motivatorji



Zadovoljstvo

Nič zadovoljstva

Higieniki



Nič nezadovoljstva

Nezadovoljstvo

Slika 6: Razlika v pogledih na motivacijo

Zelo pomembno je torej, da dejavniki, ki vplivajo na znižanje stopnje nezadovoljstva, opravijo svoje delo, preden sploh lahko nastopijo motivacijski dejavniki, ki potem posameznika pripeljejo v stopnjo, kjer dosega zadovoljstvo. Vsekakor je na mestu vprašanje, kateri so torej dejavniki, ki znižujejo stopnjo nezadovoljstva in kateri so tisti dejavniki, ki povečujejo stopnjo zadovoljstva.

Herzberg je svoje raziskovanje opravil skozi intervjuje 203 zaposlenih. Pri tem je izbral dve skupini ljudi, eno so bili inženirji, drugi računovodje^[11]. V intervjujih jih je prosil, da opišejo obdobja v svojem življenju, ko so bili izjemno zadovoljni in nezadovoljni s svojim delovnim mestom. S tem je dobil vpogled v zaporedja dogodkov, kaj se je točno dogajalo in kaj je bil vzrok občutij, ki so jih intervjuvanci doživljali. Na podlagi intervjujev je tako Herzberg oblikoval svojo teorijo, kjer je v eno skupino združil dejavnike, kot so uspešnost pri delu, prepoznavanje uspeha, delo kot tako, odgovornost, napredovanje in osebna rast. Vsi ti dejavniki so se pojavljali pri anketirancih takrat, ko so le-ti opisovali obdobja, ko so bili izjemno zadovoljni s svojim delovnim mestom. Označil jih je za motivatorje. V drugo skupino je Herzberg združil dejavnike, kot so: politika in administracija družbe, nadzor, odnosi z nadrejenimi sodelavci in podrejenimi, delovni pogoji, plačilo, zasebno življenje, položaj oziroma status in varnost – vsi ti dejavniki, so se pojavljali knotrapolno pri anketirancih takrat, ko so opisovali, kdaj so bili izjemno nezadovoljni s svojim delovnim mestom.

Higienski dejavniki so torej tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo med zaposlenimi na delovnem mestu. Da bi odpravili nezadovoljstvo v delovnem okolju, je potrebno te higienske dejavnike odpraviti. To lahko storimo na več načinov; vsi morajo biti seveda povezani s posameznim higienskim dejavnikom. Če za primer vzamemo nadzor: nihče ne mara pretiranega nadzora, saj mu le-ta povzroča stres. Seveda pa se vsi zavedamo, da je nadzor pomemben za zagotavljanje doseganja standardov. Vprašanje je torej, kako oblikovati nadzor, da bo le-ta čim manj moteč za zaposlenega, a bo vseeno omogočal spremljanje dela zaposlenega. Tukaj je odgovorov verjetno vsaj toliko, kolikor je različnih delovnih mest ali celo delovnih opravil. Za zmanjševanje nezadovoljstva je torej pomembno skrbeti za minimizacijo negativnega vpliva higienskih dejavnikov. Tako recimo moramo poskrbeti za primerne medčloveške odnose, pošteno plačilo za opravljeno delo, zagotavljanje varnosti zaposlitve in splošno ustvarjanje pozitivne kulture na delovnem mestu.

Odprava nezadovoljstva je le prva polovica naloge. Druga polovica je vsekakor povečanje zadovoljstva na delovnem mestu. To lahko dosežemo z izboljšanjem motivacijskih dejavnikov. Motivacijski dejavniki so potrebni, da zaposlenega motivirajo k večji uspešnosti. Eden najbolj očitnih primerov je zagotovo uspešnost. Vzemimo za primer mladega športnika. Ne glede na panogo, v kateri tekmuje si najprej želi dobre uvrstitve, kasneje zmage, ko doseže to, želi zmagovati ponovno in tako dalje. Torej uspeh motivira k dodatnemu trudu, ki ga športnik vlaga. Zelo pomembno je dodati, da je ključ najprej odpraviti nezadovoljstvo pri delu, preden se bomo lotili priverjanja pogojev za zadovoljstvo pri delu, saj bi v nasprotnem primeru dejavniki lahko delovali drug proti drugemu. Slika 7 predstavlja te dejavnike.



Slika 7: Herzbergova teorija motivacije – povzeto po Robinson in Langton⁽⁴⁾

Omeniti moramo vsekakor še plačilo. Zanimivo je, da je njegova moč le rahlo prevešena na stran higienikov. Ko primerjamo ostale dejavnike na Sliki 7, lahko vidimo, da imajo izrazito težišče na eni ali drugi strani. Prav pri plačilu izrazitega težišča ni. Odgovor se skriva v tem, da smo si ljudje vsekakor zelo različni, tisti, ki zaslužijo relativno malo, jim denar seveda predstavlja motivacijo, medtem ko tisti, ki zaslužijo veliko, večjo vrednost dajo denimo prostemu času. Jasno je, da tisti, ki malo zaslužijo, bolj potrebujejo denar za golo preživetje, medtem ko tistim, ki zaslužijo več, denar ne predstavlja več le sredstva za preživetje, temveč jim predstavlja že sredstvo za doseganje luksuznih dobrin. Nakup takšnih dobrin vsekakor nima prav velikega smisla, če v njih ne moremo uživati. To, da plačilo ni popoln motivator, kot zmotno mislijo nekateri, je mogoče dokazati še na en način. Če bi bilo plačilo popoln motivator, bi bili vsaj teoretično vsi pripravljeni narediti kar koli za dovolj veliko vsoto denarja. A že preprosta ponudba dvakrat toliko denarja za dvakratno količino dela marsikoga pripelje do ugotovitve, da bi sicer dvojna količina prejetega denarja bila dobrodošla, a povsem neuporabna, če posamezniku ne ostane več kaj dosti časa za trošenje le-tega.

Vrednost posameznih faktorjev, ki jih je Herzberg izmeril, torej nakazuje, da le-ti vedno brez izjeme nosijo obe komponenti, motivacijsko in higiensko. Pozicija, ali so motivator ali higienik, je tako odvisna od tega, kam sodi večji del dejavnika. Herzberg^[11] je tako potrdil, da so higieniki sestavljeni v 69 % iz faktorjev, ki primarno predstavljajo higienike, in 31 % iz faktorjev, ki sicer primarno predstavljajo motivatorje, medtem ko motivatorji sestavljeni iz 81 % faktorjev, ki primarno predstavljajo motivatorje, in 19 % iz faktorjev, ki sicer primarno predstavljajo higienike. Slika 8 predstavlja ta razmerja.



Slika 8: Razmerje med higieniki in motivatorji – povzeto po Robinson in Langton^[4]

Relevantnost Herzbergove dvo-faktorske teorije je bila testirana velikokrat. Skupni imenovalec ugotovitev avtorjev je, da je teorija veljavna, seveda pa moramo upoštevati lokalne specifične posamezne države in tako ekonomskega kot političnega sistema, v katerem ljudje živijo^[12], ter časovno komponento sprememb, ki so se v družbi zgodile od takrat, ko je bila prvotna teorija objavljena. V Sloveniji je raziskavo o relevantnosti Herzbergove dvo-faktorske teorije opravila dr. Vesna Rejec Skrt^[13], ki je prav tako potrdila veljavnost Herzbergove teorije, saj je ugotovila le manjše razlike, kljub precejšnji časovni razliki med izvedbo raziskave.

Teorija X in Teorija Y – Douglas McGregor

Pomembna teorija, ki jo prav tako moramo omeniti, je plod dela ameriškega profesorja s področja managementa Douglasa McGregorja. Gre pravzaprav za aplikacijo dela, ki ga je predstavil Maslow, a v nekoliko drugačni prizmi. V svoji knjigi^[14] z naslovom »*The Human Side of Enterprise*« je McGregor izpostavil način, kako lahko manager ustvari okolje, v katerem so zaposleni motivirani na dva načina. Prvi način je s pomočjo avtoritativnega usmerjanja in nadzora, drugi način je s pomočjo integracije in samokontrole. Svojo teorijo je poimenoval Teorija X in Teorija Y^[15].

Na eni strani imamo teorijo X, ki predpostavlja, da posamezniki ne marajo dela in da se bodo skušali zadolžitvam izogniti, zato jih je treba kaznovati, v kolikor ne opravljajo svojih nalog. Na drugi strani pa imamo teorijo Y, ki nasprotno predpostavlja, da posamezniki uživajo v delu, da skušajo najti nove izzive in da so sposobni samousmerjanja in samokontrole.

V zvezi s to teorijo je treba povedati, da je percepcija managerjev odvisna od načina, ki ga bodo uporabili za motivacijo svojih podrejenih. Če torej domnevajo, da njihovi podrejeni delujejo kot posamezniki X, bodo motivirali drugače, kot če domnevajo, da ti posamezniki delujejo po teoriji Y.

Teorija ERG – Clayton Alderfer

Tudi Clayton Alderfer, še eden v vrsti poznanih psihologov iz Združenih držav Amerike, je svojo teorijo osnoval na delih tako Maslowa kot Herzberga. Njegova teorija je poimenovana ERG teorija^[16]. Kratica ERG izhaja iz prvih črk treh skupin motivacijskih dejavnikov: obstoj (ang. Existence), povezovanje (ang. Relatedness) in razvoj (ang. Growth).

Skupina dejavnikov, vezanih na obstoj skrbi za zagotavljanje osnovnih materialnih potreb človekovega bivanja. V to skupino se vključujejo elementi, za katere je Maslow menil, da so fiziološke in varnostne potrebe. Druga skupina potreb so potrebe po povezovanju, želja ljudi po ohranjanju pomembnih medosebnih odnosov. Te družbene in statusne želje izkazujejo potrebo po interakciji z drugimi, če jih želimo zadovoljiti, in se uskladijo z Maslowovo potrebo po pripadnosti. Končno Alderfer izolira potrebe po razvoju, torej lastno željo po osebnem razvoju. V to skupino spadajo intrinzični sestavni deli iz Maslowove kategorije samozadovoljstva in lastnosti, vključene v samoizpolnitve.

Alderfer je potrebe nižjega reda (fiziološke in varnostne) uvrstil v kategorijo obstoj. Maslowove medčloveške potrebe po ljubezni in spoštovanju se uvrščajo v kategorijo povezovanje. Kategorija razvoj vsebuje potrebe po samo-izpolnitvi in samozadovoljstvu. Alderfer je prav tako predlagal regresijsko teorijo, ki bi ustrezala teoriji ERG. Povedal je, da ko potrebe v višji kategoriji niso zadovoljene, posamezniki podvojijo prizadevanja, vložena v nižjo kategorijo. Na primer, če samoizpolnitev ali samozadovoljstvo nista dosežena, bodo posamezniki v upanju na višjo potrebo vložili več truda v kategorijo povezovanja^[16].

Teorija okrepitve – Burrhus Frederic Skinner

Teorijo okrepitve je ameriški psiholog Burrhus Frederic Skinner razvijal skozi večji del svojega življenja. V svoji knjigi^[17] »The Behavior of Organisms« je prvič predstavljal, v katerem je trdil, da je kontrola nad obnašanjem posameznika lahko povezana s pozitivno ali negativno okrepitvijo. Koncept je dozorel v knjigi^[18] »Science and Human Behavior«, kjer je na novo definiral različne okrepitve. Tako Skinner predstavlja različne vrste okrepitve. Pozitivna okrepitev predstavlja krepitev vedenja s pojavom nekega pozitivnega dogodka – pohvala po dobro opravljeni nalogi. Negativna okrepitev predstavlja krepitev vedenja z odstranitvijo ali izogibanjem nečem negativnem – odpremo in dvignemo dežnik nad glavo, kar je okrepljeno z dejstvom, da dež ne pada več na nas. V obeh primerih gre za vrsti okrepitve, ki utrjujeta neko vedenje in povečujeta verjetnost, da se bo omenjeno vedenje ponovilo. Razlika med njima je, da se uporabljata na različne načine. Tako pozitivna okrepitev uporablja nekaj za okrepitev dogodka, medtem ko negativna okrepitev nekaj odstranjuje za okrepitev dogodka. Drugi pol predstavljata kazni. Poznamo pozitivno kazen, pri čemer neželenemu vedenju sledi negativna posledica, neopravljena domača naloga študenta se oceni z nič točkami, torej so točke izgubljene za vedno, in negativno kazen, pri čemer neželenemu

vedenju sledi ukinitve nečesa pozitivnega. Na primer: ker učenec v šoli ne dosega pozitivnih ocen, mu mama prepove igrati igrice. Na tej točki lahko dodamo še peti način odziva, ki predstavlja situacijo, ko se reakcija ne zgodi, dejanje torej ne doživi odziva. V tem primeru je to lahko razumljeno kot kazen ali okrepitev, kar pogosto lahko povzroči zmedo pri posamezniku, ki je dejanje naredil, saj ne ve, ali je nekaj storil prav ali narobe.

Realno gledano se kazen večinoma uporablja za zatiranje nekega vedenja. Skinner trdi, da je to zatiranje začasno in da ima številne druge, pogosto nezaželene posledice^{18]}, zato je pomembno uporabljati krepitev, ki ima veliko bolj pozitivne učinke. Zelo pomembno je prav tako skrbeti za časovno bližino okrepitve ali kaznovanja, saj mora posameznik dobro vedeti, katero točno je bilo dejanje, ki je privedlo do ali okrepitve ali kaznovanja. Prav tako pomembna je skladnost med okrepitvijo in kaznijo. Vedenje, ki je medsebojno podobno po intenziteti in ne nujno vsebini, mora imeti medsebojno primerljivo okrepitev oziroma kaznovanje. Zadnja podrobnost, na katero prav tako moramo paziti, pa je pomembnost okrepitve ali kazni za posameznika, saj določena okrepitev ali kazen posameznika bolj ali manj prizadene glede na njegovo ali njeno osebnost, starost, dejavnost, ...

Motivacijska teorija – Erich Fromm

Socialni psiholog Erich Fromm, Nmec židovskega rodu, ki je pred grozotami druge svetovne vojne pobegnil v Združene države Amerike, je prav tako oblikoval svojo teorijo motivacije. Za osnovno svoje motivacijske teorije si je Fromm postavil precej enostavno vprašanje, in sicer: Zakaj ljudje delajo?

Fromm je ocenil^{19]}, da ljudje delajo iz dveh razlogov. Tako jih je tudi razdelil v dve skupini; v prvo skupino je umestil tiste, ki delajo zato, da nekaj imajo, ter v drugo skupino je umestil tiste, ki delajo zato, da nekaj so. Prvi so torej direktno usmerjeni k pridobivanju materialnih dobrin, drugi pa so usmerjeni k pridobivanju ugleda v družbi. Jasno je potrebno povedati, da sta to zgolj dva skrajna pola in se posamezniki ne delijo povsem na pole, temveč se od sredine le bolj ali manj nagibajo v eno smer, pri čemer se motivi za eno ali drugo smer ne izključujejo v celoti. Nekatere posameznike tako lahko motiviramo predvsem z materialnimi sredstvi (tisti, ki delajo zato, da nekaj imajo), druge pa predvsem z nematerialnimi sredstvi (tisti, ki delajo zato, da nekaj so). Zanimivo je tudi, da čeprav bi pričakovali, da se v prvi skupini znajdejo predvsem tisti, ki opravljajo nižje plačana dela, v drugi pa tisti, ki opravljajo višje

plačana dela, temu ni nujno tako, saj bomo na eni in drugi strani našli ene in druge.

Tukaj lahko za primer zagotovo navedemo predsednika Združenih držav Amerike, katerega plača znaša okroglih 400.000 ameriških dolarjev letno^[20]. Vsekakor zavidljiva vsota denarja, ki bi večini posameznikov pomenila občutno okrepitev osebnega proračuna. A vsekakor to ni bil glavni motiv številnih dosedanjih ameriških predsednikov, ki so svoje bogastvo ustvarili, preden so sedli na stol predsednika Združenih držav Amerike. Tukaj lahko omenimo tako Johna F. Kenedyja, Geoga Busha starejšega, Geoga Busha mlajšega kot tudi Donalda Trumpa. Vsi omenjeni so bili rojeni v premožnih družinah ali pa so si svoje bogastvo ustvarili pred začetkom politične kariere, kar je pomenilo, da njihov primarni motiv za kandidaturo za predsednika Združenih držav Amerike zagotovo ni bil denar, temveč status, ki ga funkcija prinaša.

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V STORITVENI DEJAVNOSTI

Motiviranje zaposlenih je zagotovo vprašanje, ki vedno znova izziva managerje v prav vseh organizacijah. Za organizacije v storitveni dejavnosti je skoraj prav tako pomembno tudi vprašanje, kako izboljšati učinkovitost med delavci v prvih vrstah, torej ljudmi, ki dejansko ustvarjajo uporabniško izkušnjo, izkušnjo, ki jo podjetja nudijo strankam. Prav ta izkušnja je namreč pogosto odločilna v kontekstu tega, ali se bo uporabnik oziroma uporabnica storitve vrnil/a k ponudniku ali ne. Čeprav se mogoče zdi, da je motivacija zaposlenih, da številnih teorijah, ki smo jih predstavili, enostavna, je žal resnica, da je motivacija enostavna zgolj in samo v teoriji.

Toda medtem ko je zasnova motivacije lahko preprosta, je motiviranje zaposlenih v resničnih situacijah veliko bolj zahtevno^[21]. Motivacija v teoriji res ni silno kompleksna, a ko jo postavimo v realno okolje, to pomeni, da od vodij pričakujemo, da razumejo, kaj motivira vsakega posameznika v njegovi ekipi in kako se z zaposlenimi ustrezno upravlja. Takšno pričakovanje je neskončno zahtevno za vodjo, ki mora upravljati z motivacijo velike skupine med seboj nehomogenih posameznikov, kjer mora resnično najprej poznati delo posameznika, kasneje razumeti njegove motive in šele po poznavanju te celote lahko ustrezno motivira zaposlenega.

V takšnih zahtevnih situacijah se vodje pogosto zatekajo k pristopu motiviranja s pomočjo korenčka in palice, kjer korenček predstavlja nagrado zaposlenemu za želeno vedenje, medtem ko palica predstavlja kazen, ki sledi neskladju med pričakovanim in dejanskim vedenjem. A vprašanje, ki se ob tem poraja, je, koliko je

tukaj sploh še motiviranja. Ali postane s tem naloga vodje spremljanje skladnosti in spoštovanja pravil, ki so predpostavljena?

Toliko večje vprašanje bo kadrovske managerje in managerje na splošno pestilo v prihodnosti, ko se bodo v delovnih okoljih znašle povsem druge generacije zaposlenih, ki bodo pričakovale spet drugačne načine motivacije ali vsaj drugačne poudarke pri uporabi že uveljavljenih konceptov. Rajšp^[21] ponuja vpogled, ki vsekakor koristi predvsem organizacijam v storitvenem sektorju, torej tudi turizmu, saj nekoliko obrača celotno idejo motivacije in ne išče, da bi bili zaposleni motivirani, ker opravljajo svoje delo dobro, ampak bi bili motivirani, ker se počutijo dobro, ko opravljajo svoje delo. Vsekakor je res, da bolj kot se ljudje dobro počutijo ob svojem delu, bolj motivirani so in to je oblika motivacije, ki ima dolgoročne razsežnosti. Konec koncev je o uspehu in prepoznavanju uspeha kot o dveh ključnih dejavnikih motivacije govoril tudi Maslow.

Rajšpov^[21] predlog se oddaljuje od tradicionalnega korenčka in palice, da bi motivirali zaposlene, saj se namesto tega osredotoča na dialog z zaposlenimi v iskanju dobrega počutja pri delu. Žal še vedno (pre)veliko število managerjev največkrat posega po materialnem nagrajevanju za doseganje zadovoljstva, čeprav je jasno, da zunanja motivacija nima tako dolgoročnih pozitivnih učinkov kot notranja motivacija. Problem, ki nastaja ob materialnem nagrajevanju, je, da se lahko podjetje in njegovi zaposleni ujamejo v začaran krog, kjer zaposleni v želji po doseganju ali preseganju rezultatov, ki jim prinašajo materialne bonuse, pridejo do točke, ko so preveč izčrpani, posledica izčrpanosti pa je lahko slabša ali slaba storitev za končnega potrošnika. Rajšp^[21] tako predlaga, da namesto tega podjetja in njihovi voditelji posvečajo pozornost temu, da svojim zaposlenim nudijo tri stvari:

- 1. Navdih** – *Ne glede na to, kaj naše podjetje proizvaja – ali ponuja storitev, ali končne izdelke – je pomembno, da se organizacijska kultura in vrednote osmislijo. Študije kažejo, da so ljudje, ki v svojem delu prepoznajo smisel, bolj osredotočeni, ustvarjalni in vzdržljivi. Preprosto morajo voditelji poučiti zaposlene, kako njihovo delo izboljšuje življenja ljudi.*
- 2. Prijaznost** – *Ljudje smo globoko socialna bitja, vendar interakcije med delovnimi mesti pogosto predstavljajo le preproste transakcije. To je napaka. Druženje in pohvala sta pri ohranjanju zaposlenih bolj pomembna kot visoke plače. Dobri vodje delajo majhne stvari, da bi pokazali, da skrbijo za svoje osebe kot ljudi, ne zaposlene. Preprosto vprašanje, kaj nekdo počne osebno, in to, da resnično prisluhnemo odgovoru, je*

preprost, dober in brezplačen prvi korak. Te prakse pa je mogoče razširiti in institucionalizirati.

- 3. Možnost skrbeti zase** – Veliko podjetij z denarjem spodbuja skrb za zdravje zaposlenega – na primer s ponudbo članstva v fitnessu, tečaj joge ali podobne programe – vendar zahteven delovni čas zaposlenim onemogoča, da bi izkoristili ugodnosti. Programi promocije zdravja ne delujejo, če ne ustvarimo kulture, v kateri je sprejemljivo in se spodbuja skrb zase. Zato vzpodbudimo zaposlene h gibanju, k ustrezni prehrani in h kakovostnemu počitku.

Vsekakor ostaja dejstvo, da je motiviranje izjemno zahteven proces, saj zahteva poznavanje posameznika, njegovih motivov in želja. Sicer je področje dobro raziskano, a prihodnje raziskovanje bo zagotovo še vedno prineslo nova spoznanja, ki bodo bodočim generacijam raziskovalcev prav tako v pomoč pri izvajanju motiviranja zaposlenih. Za vse managerje pa je predvsem pomembno, da razumejo pomembnost motiviranja, njeno moč in učinke, ki jih prinaša v delovno okolje, saj le tako lahko upravljajo s tem močnim orodjem.

SKLEP

Motivacija je proces izzivanja posameznikovih dejanj, predstavlja torej željo, da kot posameznik nekaj naredimo. V ciljno naravnani družbi motivacija tako predstavlja enega ključnih elementov za sestavljanje individualni motivi. Gre za želje ali potrebe posameznika, ki usmerjajo delovalni le-tega in pomagajo pojasniti tudi že storjena dejanja. Motive lahko vidimo kot nekaj kasneji zagon, ki nas pripravi do tega, da naredimo nekaj, kar smo si zadali za cilj. Pomembna komponenta motivacije so občutki. Motivira nas namreč tisto, kar nam daje prijetne občutke, četudi v fazi doseganja cilja to mogoče ni ravno tako. Dober primer je denimo motivacija za obisk fitnesa. Vsekakor v času, ko se potimo v fitnessu in napenjamo svoje mišice, da bi oblikovali svoje telo, ne doživljamo najbolj prijetnih občutkov, a na koncu ob pogledu na izklesano telo sledijo prav ti občutki. Če smo motivirani, se pogosto zdi, da smo neustavljivi, kot da bi lahko »premikal gore«, pa čeprav le simbolično. Želimo si doseči cilje, ki smo si jih zadali, in prav ta želja nam pomaga, da opravimo naloge lažje, kot bi jih sicer, ali pa da jih sploh opravimo, ko bi drugače morebiti obupali.

Področje motivacije je sicer dobro raziskano. Primarno so se s tem področjem ukvarjali psihologi, večinoma v prvi polovici 20. stoletja. Nove moderne teorije motivacije še vedno temeljijo na nekaterih kanoničnih delih, kot so Maslowa hierarhija potreb, Herzbergova dvo-faktorska teorija, McDuglasova teorija X in Y ter še nekaterih drugih.

Zelo pomembno je tudi razumeti, kako zelo pomembna je motivacija za zaposlene v storitvenem sektorju, saj so ti v neposrednem stiku s stranko. Če lahko v proizvodnem delu slabo opravljeno delo negativno razpoloženega posameznika ob pregledu dela še pravočasno prestrežemo, preden pride do končnega uporabnika, je to v storitvenem sektorju povsem nemogoče.

Na podlagi proučevanega smo oblikovali svojo opredelitev motivacije, ki jo vidimo kot proces namenskega usmerjanja posameznika k motivom, ki ga vodijo h kakovostnemu opravljanju svojega dela, ki je prepoznano tako s strani posameznika kot tudi s strani družbe, v kateri deluje, kar ga dodatno motivira in sklene krog celotne motivacije.

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

Zakaj je motivacija zaposlenih pomembna^[22]

*Danes je vedno pogosteje v ospredju spoznanje, da konkurenčne prednosti podjetij niso le novi proizvodi in izpopolnjeni tehnološki procesi. Če hočete uspeti in biti drugačen ter tega zavedati, ti to omogočajo podjetja **zaposleni**, ki bi morali biti **največji potencial vsakega podjetja**. Mnogi direktorji se tega zavedajo, zato skrbijo za zaposlene prek motivacije in sistemov nagrajevanja namenjajo veliko pozornosti. Zavedajo se, da dobri poslovni rezultati, ki so posledica večje produktivnosti, vedno bolj izvirajo iz **zadovoljstva sodelavcev**.*

*Ravno zato je treba **prepoznati njihove potrebe**, želje in talente ter jih znati ustrezno motivirati za uspešno, inovativno, ustvarjalno in v skladu s cilji podjetja usmerjeno delo. Na tak način zaposleni v podjetju z veseljem posredujejo svoje znanje, sposobnosti in ustvarjalnost, zato ker sami tako želijo in ne zato, ker bi to morali. Nekateri delodajalci so pri iskanju pravih načinov motiviranja malce izgubljeni, saj je prijemu in teorij na tem področju veliko. Dobro je, da se kadroviki na tem področju med seboj povezujejo in izmenjujejo **uspešne primere iz prakse**. Pri tem pa je pomembno vedeti, da za vse zaposlene ne veljajo enaki načini motiviranja, saj se osebno med seboj zelo razlikujejo.*

Matjaž Ahac, specialist za razvoj kadrov izpostavlja: »Osnova za motivacijo zaposlenih so **jasni cilji in v učinkovitost usmerjeni odnosi**. V organizacijskih okoljih si sicer želimo zavzetih, usposobljenih in motiviranih zaposlenih. To pomeni, da hočejo in zmorejo opravljati svoje delo ter dosegati cilje organizacije, izkazujejo navdušenost in predanost skupnim ciljem, imajo radi svoje delo, verjamejo vase, v izdelke in storitve, se razvijajo ter izkazujejo osebno in profesionalno rast. Pot do tega vodi preko urejanja in izboljševanja procesov ter razvoja kompetenc. Na področju individualnega razvoja se začne pri **rekrutaciji novo zaposlenih** in se nadaljuje z usposabljanjem za delo, ciljnim vodenjem ter **drugimi razvojnimi procesi**. Zaposleni bodo motivirani v organizaciji z motivirajočo organizacijsko kulturo, ustreznimi slogi vodenja, kakovostnim internim komuniciranjem in spodbudnim sistemom nagrajevanja. Gre torej za celovit mozaik, ki zahteva skrbno načrtovanje, izvedbo in **nenadne izboljšave**. Prepogosto pozabljamo, da je motivacija tako kot vodenje predvsem individualen proces, prilagojen vsakemu posebej.«

Kot omenjeno, se dobri delodajalci zavedajo, da je za zadovoljstvo zaposlenih potrebno storiti nekaj več in poskrbeti, da **poleg denarnih nagrad** upoštevamo posameznikove potrebe in **motivacijske dejavnike** uspešno prepletamo.

S spremembami v naši družbi prihaja namreč do razmer, ko se uveljavljajo še drugi, **nematerialni dejavniki**, ki spodbujajo zavzetost delavcev in **krepijo njihov interes za delo**. Delo, pri katerem lahko posameznik uveljavlja svoje sposobnosti in vidi lastno možnost razvoja in napredka, je za delavca zelo spodbudno. Delo pa lahko dosežemo že s tem, da zaposlene občasno za dobro opravljeno delo preprosto pohvalimo. Pohvala, izbrčena v pravem trenutku in na preprosto način, je lahko velika spodbuda, ki pri tistem, kateremu je namenjena, spodbudi zadovoljstvo in še večjo ustvarjalnost. Zelo učinkovita je, če jo slišijo tudi drugi, saj to okrepi njen pomen, s tem pa vodstvo zaposlenim sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in nagrajuje.

7 načinov, kako se motivirati za delo^[23]

»Delaj, kar te veseli in niti enega dneva ti ne bo treba preživeti v službi!« To je zelo slavna, skoraj pravljica misel, ki pa jo je neverjetno težko uresničiti.

Če svoje delo opravljaš le zato, ker ga moraš, ne pa zaradi želje po osebnem napredku, koristi zase in za družbo, vesolja do dela ali izpolnitve svojih sanj, se bo službeni vsakdanjik slej ko prej spremenil

v rutinski dolgčas. Najhuje pa je, da slabo voljo in naveličanost iz službe prenašaš tudi v svoje zasebno življenje.

Motivacija in učinkovitost pri delu

Motivacija izhaja iz tvoje notranjosti, tvojega veselja nad delom ter pričakovane nagrade, svoje pa mora z delovnimi pogoji, okoljem ter razgibanostjo dela dodati tudi delodajalec. Dejstvo je, da so motivirani delavci bolj učinkoviti, zato je pomembno, da ves čas vzdržuješ visoko stopnjo motiviranosti oziroma znaš pravočasno opaziti začetke monotonosti.

Triki za večjo motiviranost pri delu

Mimogrede, to, da te začne ponavljajoče se delo dolgočasiti, ni nič posebnega, saj se dogaja veliko ljudem. Bistvo težave je v tem, da dolgočasna sivina monotonega dela uspava ljudi, jih posrka vase, jim vzame voljo in jih potisne v stanje »vegetacije«. Da se to ne bo zgodilo tudi tebi, sledi naslednjim korakom:

1. Poišči delo, ki te veseli in navdušuje

Pri iskanju službe se najprej osredotoči na delovna mesta, ki te najbolj veselijo, navdušujejo in ti omogočajo dokazovanje svojih sposobnosti. Možnost doseganja dobrih rezultatov je najboljša motivacija.

2. Večkrat se vprašaj: »Zakaj to počnem?«

Te tvoje delo veseli? Navdušuje? Izpolnjuje tvoje otroške sanje? Če imaš dober razlog, zakaj opravljaš svoje delo, in vanj verjameš, potem z motivacijo ne bo težav.

3. Preveri, kako so s tvojim delom zadovoljni drugi

Pohvale spodbujajo k še boljšim rezultatom in krepijo samozavest, opozorila na napake pa k iskanju drugačnih rešitev, s katerimi lahko izboljšaš svoje dosežke. O svojem delu se pogovarjaj s sodelavci in tudi s šefom, saj oni tvoje delo in rezultate vidijo drugače od tebe.

4. Vzemi si dopust in si oddahni

Ko imaš v službi vsega »poln kufer«, se začnejo pojavljati pregorelost, stres ter napake. Vzemi nekaj dni dopusta in si »napolni baterije«, s tem pa se bo dvignila tudi motivacija za delo.

5. Osvoji nova znanja in veščine

Z novimi znanji in veščinami se lahko nalog lotiš drugače in odkriješ nove izzive. Z učenjem bodo tvoji možgani kljub morda monotonemu delu ves čas aktivni, tvoja vedoželjnost pa bo tudi znak za nadrejene, da ti ponudijo delo z več izzivi ter dodatna izobraževanja.

6. Potrudi se za primerno nagrado

Zadovoljstvo pri delu je vredno več od denarja, a je ta še vedno velika motivacija. Šefa lahko pobaraš za višjo plačo ali pa predlagaš sistem nagrajevanja, ki bo tebe in druge zaposlene spodbudil k večji motiviranosti za delo.

7. S »kolobarjenjem« do zanimivejšega dela

»Vzamem vrečko, vstavim par copat, zalepim vrečko, jo dam v škatlo, škatlo zaprem in jo dam na kup. Vzamem novo vrečko, vstavim par copat, zalepim vrečko, jo dam v škatlo, škatlo zaprem in jo dam na kup. Pa spet vzamem naslednjo vrečko, vstavim par copat, zalepim vrečko, jo dam v škatlo, škatlo zaprem in jo dam na kup ...« In tako 8 ur na dan, 5 dni na teden ... Za znoreti, ali ne? Rešitev je kolobarjenje oziroma menjava delovnih mest, mešanje projektnih skupin ter sodelovanje pri različnih projektih z različnimi nalogami. Novi izzivi so odlična motivacija. Najdeš jih lahko v istem podjetju ali pa po nekaj letih poiščeš drugo službo.

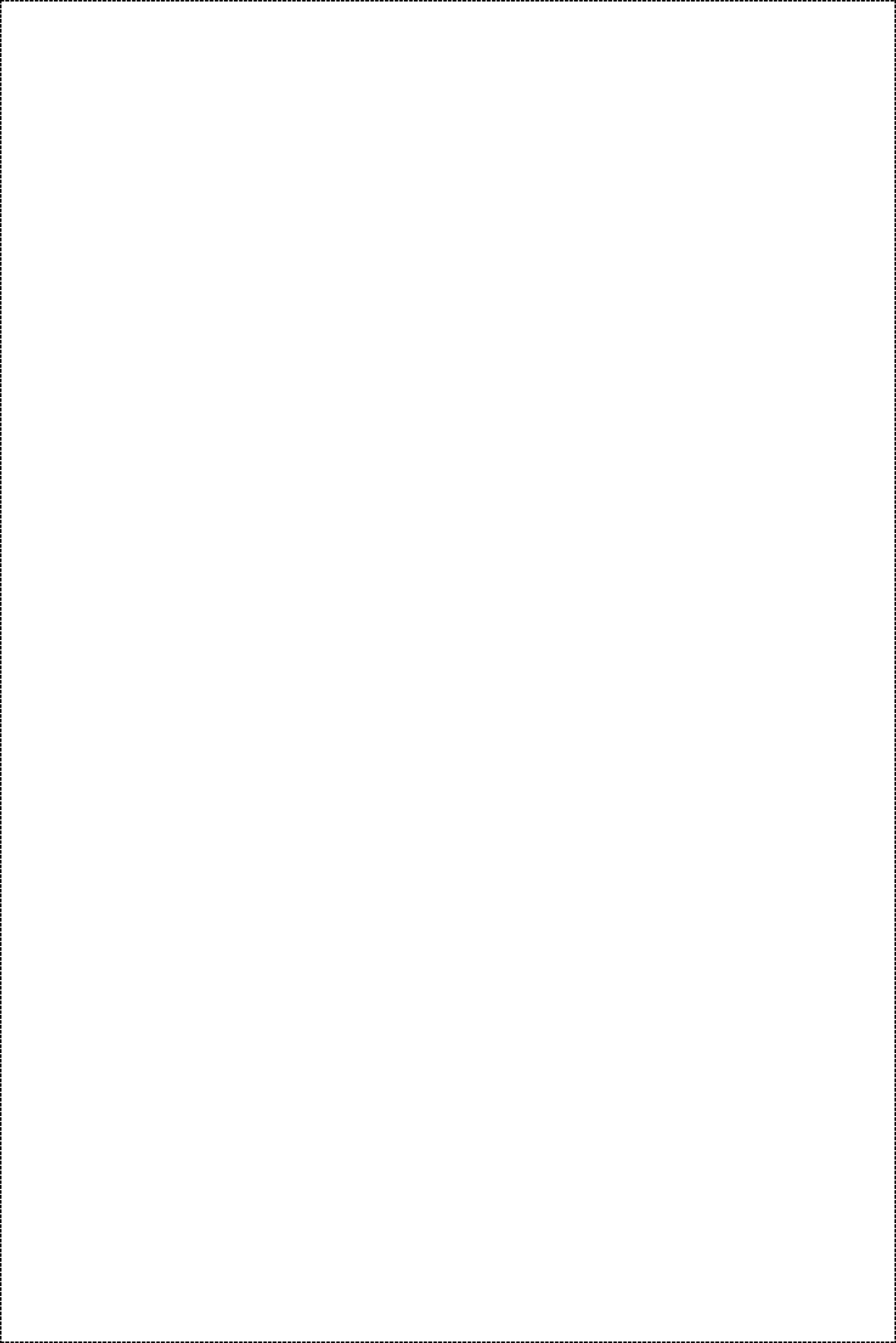
Kaj pa, če ti kljub trudu tvoje delo še vedno ni dovolj zanimivo?

Preprosto – začni iskati novo zaposlitev, najbolje kar takoj. Dolgočasna služba namreč zmanjšuje tvojo učinkovitost, povečuje slabo voljo in znižuje samozavest, iskanje novega delovnega mesta, pisanje prošenj ter razgovori za delo pa so lahko dodatna motivacija za delo v novi službi.

VIRI POGLAVJA

- [1] Grum Kobal, Darja, & Musek, Janek. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba filozofske fakultete.
- [2] Drašler, Silvija, & Boštjančič, Eva. (2015) Vloga plače pri motiviranosti in zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji. *Central European Public Administration Review*, 13(2), 101-117.
- [3] Stražišar, Mihaela, Jaušovec, Norbert, Curk, Janina, & Dogša, Irena. (2002). Motivacija. V A. Kompore (Ur.), *Psihologija: spoznanja in dileme* (pp. 189-213). Ljubljana: Državna založba Slovenije.

- [4] Robbins, Stephen P, & Langton, Nancy. (2003). *Organizational Behaviour, Third Canadian Edition: TestGen 4.0, QuizMaster 3.0*: Pearson Education Canada.
- [5] Gorenak, Mitja. (2013). *Model povezanosti organizacijskih vrednot in kompetenc vodij v gostinstvo nastanitveni dejavnosti (doktorska disertacija)*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- [6] Maslow, Abraham Harold. (1943) A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- [7] Maslow, Abraham Harold. (1958) A Dynamic Theory of Human Motivation.
- [8] Herzberg, Frederick. (1966) Work and the nature of man.
- [9] Herzberg, Frederick. (1968). One more time: How do you motivate employees: Harvard Business Review Boston, MA.
- [10] Herzberg, Frederick. (1987) One more time: How do you motivate employees? Retrospective Commentary. *Harvard Business Review*, 65(5), 118-120.
- [11] Herzberg, Frederick. (1964) The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27(January-February), 3-7.
- [12] Hines, George H. (1973) Cross-cultural differences in two-factor motivation theory. *Journal of applied psychology*, 58(3), 375.
- [13] Rejec, Vesna. (2012). *Relevantnost dvofaktorske motivacijske teorije pri generaciji X in Y (doktorska disertacija)*. Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Ljubljana.
- [14] McGregor, Douglas. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- [15] McGregor, Douglas. (1960) Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358, 374.
- [16] Alderfer, Clayton P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and management*, 4(2), 142-175.
- [17] Skinner, Burrhus Frederic (1938) *The Behavior of Organisms*. Appleton-Century-Crofts. New York.
- [18] Skinner, Burrhus Frederic. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- [19] Fromm, Erich. (1941). *Escape from freedom*. New York: Henry Holt and Company.
- [20] Zurcher, Anthony. (2016). How common is Trump's \$1 salary? , Dostopno na: <https://www.bbc.com/news/election-us-2016-37977433>
- [21] Rajšp, Gregor. (2017). Motiviranje zaposlenih v storitveni dejavnosti. Dostopno na: <https://www.hrm-revija.si/motiviranje-zaposlenih-v-storitveni-dejavnosti>
- [22] Boštjančič, Saša, & Ahac, Matjaž. (2019). Zakaj je motivacija zaposlenih pomembna. Dostopno na: <https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/zakaj-je-motivacija-zaposlenih-pomembna/>
- [23] Migimigi. (2019). 7 načinov, kako se motivirati za delo. Dostopno na: <https://migimigi.si/7-nacinov-kako-se-motivirati-za-delo/>



10. POGLAVJE: GENERACIJE V DELOVNEM OKOLJU

»Imejte v mislih, da so vse čudovite stvari, o katerih se danes učite, delo številnih generacij. Vse to predajamo v vaše roke kot dediščino, za katero želimo, da jo spoštujete, ji dodajate novo znanje in jo nekoč polni upanja predate naslednji generaciji.«

— Albert Einstein

OB KONCU POGLAVJA BOSTE ...

- ✓ *razumeli, kaj determinira posamezno generacijo;*
- ✓ *znali razlikovati različne generacije;*
- ✓ *poznali vrednote posamezne generacije;*
- ✓ *poznali zgodovinske dogodke, ki so oblikovali posamezno generacijo;*
- ✓ *poznali odnos do dela pri posamezni organizaciji.*

KAJ OPREDELJUJE GENERACIJE?

Pojem »generacija« izhaja iz latinske besede »genus«, ki predstavlja izraz za rod. Gre pravzaprav za tujko v našem besedišču, ki pa smo jo v celoti sprejeli kot nam lastno. Generacije so torej rodovi, zelo poenostavljeno bi nekdo to lahko razumel kot le leten obrat, pri čemer vsako leto predstavlja novo generacijo. Temu nikakor ni tako, saj so generacije veliko širši pojem. Posamezniki, rojeni v različnih letih, ki imajo seveda povsem različne osebnosti, lahko na povsem različnih koncih sveta kljub vsemu delijo nekatere značilnosti, katere jih opredeljujejo in hkrati združujejo v generacije. Za razumevanje generacij je potrebno razumeti vrednote, njihov proces nastanka in vpliv na različne generacije. Vpliv vrednot je neločljivo povezan z zgodovinskimi dogodki nekega obdobja, saj le-ti značilno zaznamujejo pripadnike posamezne generacije. Vse to pravzaprav opredeljuje, kako posamezniki reagirajo na socialno okolje, dogodke v okolju in to je pravzaprav tisto, kar jih kot generacijo povezuje.

Raziskovanje generacij sega v leto 1953, ko je Mannheim^[1] oblikoval eno prvih definicij generacije, ki je generacijo opisala kot skupino ljudi, rojenih in vzgojenih v istem kronološkem, socialnem in zgodovinskem obdobju. Ta definicija je postala osnova kasnejšim

raziskovalcem na tem področju, a je potrebno poudariti, da so kasnejši raziskovalci precej omejili vpliv fizičnega okolja, v katerem je posameznik rojen in vzgojen. Vsekakor to okolje ima določen vpliv, a predvsem z intenzivno globalizacijo ta vpliv intenzivno pada.

Generacijo torej opredelimo kot prepoznavno skupino, ki deli določena leta rojstva in je doživela pomembne življenjske dogodke v času kritične razvojne stopnje posameznika^[2]. Gre torej za velike svetovne dogodke, naravne nesreče, prevladujočo politiko, ekonomske razmere in popularno kulturo^[3] določenega časa, v katerem so posamezniki predvsem odraščali, saj jih je ta čas izrazito zaznamoval. Generacije so bile predvsem v preteklosti pogosto povezovane tudi s povsem biološkim ciklom, kjer eno generacijo predstavljajo starši, naslednjo generacijo njihovi otroci in tako naprej^[4]. Ravno odmik od biološkega pogleda na generacije je bil tisti, ki je pripeljal do uporabe izraza »generacijska kohorta«, ki označuje skupino ljudi, ki so skupaj doživeli neke zgodovinske dogodke^[4].

Povsem jasno je potrebno povedati, da je proučevanje generacij ali generacijskih kohort izjemnega pomena za razumevanje družbe, saj ima direkten vpliv na številne procese družbenih sprememb, ki smo jim priča z vsako novo generacijo^[5]. Tako je razumevanje generacij povsem aplikativno uporabno. Različne generacije nosijo s seboj različne vrednote, imajo drugačna prepričanja v povezavi z zaposlitvijo, nakupovanjem, odnosom do družine, odnosom do religije, sprejemanjem drugačnosti, ... seznam bi lahko bil dolg skorajda v neskončnost.

GENERACIJE MED NAMI

Med številnimi raziskovalci, ki so raziskovali področje generacij, ni popolnega konsenza glede dolžine obdobja trajanja posamezne generacije kot tudi ne poimenovanja le-te. Danes na svetu sobiva precej veliko število različnih generacij. Če upoštevamo dejstvo, da najstarejši ljudje živijo tudi krepko preko 100 let starosti in da velja splošno prepričanje, da je običajno trajanje ene generacije okvirno 20 let v dolžini, lahko govorimo o šestih ali celo sedmih različnih generacijah, ki trenutno sobivajo na svetu.

Najstarejša je generacija posameznikov, rojenih med leti 1901 in 1924; gre za tako imenovano veliko generacijo^[6]. Potrebno je iskreno povedati, da je pripadnikov te generacije seveda še relativno malo, prav nihče izmed njih pa ni več vključen v delovno okolje. Nekateri tako imenovano veliko generacijo vidijo kot generacijo, ki se zaključuje še z letom 1927^[7]. Sledi generacija, rojena med 1925 (ali 1928) in

1942 (ali 1945), imenovana generacija veteranov^[6,7], ki jo včasih avtorji imenujejo tudi tiha generacija. Tudi za to generacijo velja, da se po obsegu intenzivno zmanjšuje, med delovno aktivnimi iz te generacije pa najdemo le še peščico posameznikov. Sledi generacija, imenovana baby boom generacija^[8]; gre za posameznike rojene med leti 1946 in 1960. Ti danes predstavljajo drugo največjo generacijo posameznikov, saj so že po samem številu rojenih velika generacija. Prav tako so tudi še v starostnem obdobju, ko marsikdo izmed njih že uživa zaslužen pokoj. Sledi generacija X, ki jo nekateri označujejo tudi z imenom trinajsta generacija^[8]. Gre za posameznike, rojene med leti 1961 in 1981; ti predstavljajo danes največjo generacijo med vsemi, prav tako so največja generacija na trgu delovne sile. Sledi generacija Y, ki jo nekateri označujejo tudi kot milenijsko generacijo^[8]; gre za posameznike, rojene med leti 1982 in 2004. To je prav tako relativno velika generacija, ki je v dobri polovici svojega obsega že vstopila tudi na trg delovne sile. Sledi generacija Z^[8], ta obsega posameznike, rojene med leti 2005 in se bo predvidoma zaključila po letu 2025. Na tem mestu je potrebno zelo jasno povedati, da si raziskovalci pri opredeljevanju generacij niso enotni. Za potrebe našega nadaljnjega dela smo se namensko odločili uporabiti razdelitev, ki sta jo na podlagi poglobljenega sociološkega raziskovanja, ki upošteva številne vidike delovanja družbe, predstavila Neli Howe in William Strauss^[6,8,9,10,11,12] in velja za precej široko sprejeto opredelitev. Hkrati je pomembno povedati tudi, da gre za pogled, umeščen v okolje Združenih držav Amerike, od koder izvirata tako avtorja te kot številnih drugih teorij. Predvsem ob primerjavah z avtorji iz vzhoda bi lahko našli številne razlike pri predvsem časovnih opredelitvah dolžine posamezne generacije.

Velika generacija

Velika generacija so torej posamezniki, rojeni med leti 1901 in 1924. Ime generacije na prvi pogled nosi pozitivno konotacijo, a je dejansko povezano s tem, da so pripadniki te generacije v času svojega odraščanja oziroma v času, ko so bili mladi odrasli, bili prisiljeni preživeti obdobje velike gospodarske krize, ki se je odvila v tridesetih letih 20. stoletja^[13]. Gre torej za generacijo posameznikov, ki so doživeli grozote prve svetovne vojne, čeprav v njej niso sodelovali, ki so se srečali z intenzivnim napredkom na področju tehničnih inovacij (radio, telefon), ki je tudi drugače sovpadal s intenzivno rastjo družbenih neenakosti predvsem na podlagi prihodka posameznika, ki je pravzaprav posledica zelo intenzivne rasti obsega ekonomije^[14]. Vsi ti dogodki so posledično pripeljali do zloma borze v New Yorku, kateremu je sledila velika gospodarska kriza, ki je močno vplivala na Združene države Amerike ter preostali svet. Tako je velika generacija odraščala v obdobju velikih

sprememb, tako na področju gospodarstva kot tudi družbene ureditve, ki je konec koncev prinesla drugo svetovno vojno^[15], v kateri so bili pripadniki generacije že aktivno udeleženi, zato jih nekateri tudi imenujejo generacija druge svetovne vojne^[7].

Brez vsakega dvoma je mogoče trditi, da so prav ti dogodki močno vplivali na značilnosti posameznikov, rojenih v tako imenovani veliki generaciji. Generacijske raziskave so svoj zagon dobile nekoliko kasneje, a v eni izmed raziskav o značilnostih velike generacije lahko zasledimo, da so pripadniki te generacije kasneje v življenju zelo dobro uspeli, saj so dobro vedeli, kako preživeti in kako reševati probleme^[16].

Generacija veteranov

Generacija veteranov predstavlja posameznike, rojene med leti 1925 (ali po mnenju drugih 1928) in 1945. Poleg poimenovanja generacija veteranov se uveljavlja tudi ime tiha generacija^[7]. Zanj je značilno odraščanje v času vzpona nacionalizma, druge svetovne vojne ter poglobljanja prepada med vzhodom in zahodom v času hladne vojne. Gre za generacijo, ki je številčno manjša od prejšnje, saj predstavlja otroke, rojene v času velike gospodarske krize in tudi druge svetovne vojne. Gospodarska kriza je pripeljala do zmanjšanja družine, saj si večjega števila otrok družine enostavno niso zmogle privoščiti. Prav tako je bilo to obdobje, ko so številni očetje odhajali v boj na bojišča druge svetovne vojne povsod po svetu.

Če je generacija pred to videla velike spremembe v družbenem sistemu, ki je doživel korenite spremembe, večinoma v smeri tega, da so posamezniki dobili več možnosti in avtonomije, je obdobje, ki zaznava spremembe, ki jih spreminjajo, je obdobje, ki prilagajati sistemu namesto spreminjati le-tega. Prav odnos do sistema je bil tudi tisti, ki jim podaja ta opis, tiha generacija, saj so se enostavno morali ukloniti sistemu in biti tiho^[17,18].

Vse to je imelo tudi dramatičen vpliv na generacijo veteranov. Otroška izkušnja velike gospodarske krize ter soočenje z dejstvom, da so očetje ali celo starejši bratje odhajali v vojno in se pogosto niso vrnili, sta vodila do tega, da je to generacija, ki izrazito išče maksimizacijo uporabe nekega produkta^[18]. Tako je eden izmed tipičnih pokazateljev te generacije, da ničesar ne zavržejo. Tudi žarnica, katere volframova nitka je pregorela in je za osvetljevanje prostora popolnoma neuporabna, najde nov namen, zelo uporabna je namreč za krpanje nogavic.

Baby boom generacija

baby boom generacija predstavlja prvo povojno generacijo. Kot njen začetek opredeljujemo leto 1946, kot njen konec pa leto 1960^[6]. Ime izhaja iz povečanega števila rojstev, katerim smo bili priča po koncu druge svetovne vojne. Njihovo odraščanje zaznamujeta relativna stabilnost in intenzivno poviševanje življenjskega standarda, ki smo mu bili priča v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. To je čas, ko se pojavijo prvi televizorji in povečevanje standarda gre predvsem na račun dostopnega kreditiranja. Tako pripadniki generacije baby boomerjev želijo vsako stvar »tukaj in zdaj«, brez posebne skrbi, kaj se bo zgodilo v prihodnje^[19].

Prav ta pristop k življenju, da želijo vse tukaj in zdaj, je tisti, ki oblikuje njihov odnos do življenja. Gre za obdobje, ki se zdi tako zelo lahkotno, a lahkotnost je le navidezna, saj se v svetu dogajajo novi veliki premiki, najprej korejska vojna, kasneje še vietnamska vojna. Ključna značilnost generacije baby boomerjev je vsekakor odmik od tradicionalnosti prejšnjih generacij. Gre za nekakšen upor proti tradiciji in uveljavljenim načinom tako razmišljanja kot tudi delovanja, kar je vidno v študentskih protestih proti vojnani in velikih zgodovinskih dogodkih, kot je bil festival Woodstock^[19].

Zanimivo je tudi, da je prav v generaciji baby boomerjev prišlo do največjega upada med aktivnimi verniki, saj so pripadniki te generacije zaznali vero kot omejujočo. Postavili so jo pravzaprav ob bok državi, ki jim skuša narekovati neke načine delovanja, ki pa jih sami ne želijo sprejemati. Odklon od tradicije je mogoče videti tudi v povečani liberalnosti generacije, ki sprejema splav kot nekaj normalnega in ne več bogokletnega, prav tako sprejema tudi istospolna in ne več bogokletnega, prav tako sprejema tudi kateri je prvič tudi široko dostopna višja in visoka stopnja izobrazbe. Tako številni pripadniki te generacije postajajo prvi v svoji družini, ki jim je omogočen študij.

baby boom generacijo lahko označimo kot generacijo, ki je živela brezskrbno obdobje tako imenovanih ameriških sanj (ang. The american dream), uživala je radosti življenja in resnično živela v trenutku.

Generacija X

Generacija X predstavlja generacijo, ki sledi baby boom generaciji. Kot začetek se opredeljuje leto 1961 in kot njen konec leto 1981^[8]. Predstavnike generacije X občasno označujemo tudi z MTV generacijo, saj so odraščali ob vzponu poznanega glasbenega kanala

MTV, ki je začel z oddajanjem prav v letu 1981. Gre vsekakor za generacijo, ki je odraščala v povsem drugačnem času in duhu kot generacije pred njo. Gre pravzaprav za prvo generacijo, kjer je povsem običajno, da sta oba starša zaposlena, zato so bili otroci pogosto prepuščeni delno sistemu in delno samostojnemu odraščanju, kar je pomenilo, da so starši prihajali pozno iz službe. Mladi so tako preživljali cele popoldneve in dolge počitnice povsem sami. Zgodovinsko gledano je to generacija, ki je odraščala ob pomembnih dogodkih, kot so denimo padec Berlinskega zidu, razkroj vzhodnega bloka ter osamosvojitve številnih držav, med njimi tudi Slovenije^[19]. Tehnološko gledano gre za generacijo, ki je rasla z razvojem računalništva, kar je tako ali drugače povsem spremenilo našo družbo^[19].

Lahko bi rekli, da je prav ta odnos do hitro razvijajočega sveta predvsem na področju tehnologije v tem času postavil v ospredje odrasle. Tako so bili otroci in mladi, ki so bili del generacije X, na nek način zapostavljeni, saj jih družba ni videla kot tiste, s katerimi se mora ukvarjati, temveč se je ukvarjala z odraslimi^[20]. Prav to je pomenilo, da so bili otroci nekoliko zapostavljeni, soočali so se s strahovi, ki jih morebiti niso razumeli. Tipičen primer tega predstavlja pravzaprav posledico seksualne revolucije, ki se je sicer zgodila v času generacije baby boomerjev, a je prinesla soočenje nove generacije s tem, da so se morali soočiti z novim partnerjem ali partnerko, ki jo je eden izmed roditeljev pripeljal v dom.

Pomanjkanje družbenega fokusa na otroke in mladostnike zaradi pomanjkanja življenjske dobe starejših ogromno pozornosti namenjale prav njim, kar je po drugi strani pomenilo, da pravzaprav ni bilo ničesar (ali vsaj zelo malo) vsebin, ki bi bile namenjene mladim^[21]. Na tem mestu velja dodati, da je to nekaj, kar je bilo bolj značilno za zahodne razvite države, medtem ko je vzhodni blok še vedno skozi primarno ideologijo tistega časa gojil več dejavnosti za otroke in mladino ter je bilo zanje bolj poskrbljeno.

Vse naštetu je zagotovo močno zaznamovalo generacijo X. Tako so med pripadniki te generacije zabeležili tudi številne bolj negativne statistike, kot so porast zlorab drog, porast nasilja med mladimi in še bi lahko naštevali^[22]. Nikakor ne moremo niti mimo pojava virusa HIV in AIDS-a, ki je to generacijo zaznamoval v času, ko je bila velika večina pripadnikov generacije v adolescenci. Vsi ti negativni signali v svetu so seveda pripeljali do tega, da je generacija X pogosto videna kot izgubljena generacija^[20,21].

Generacija Y

Generacijo Y predstavljajo otroci staršev, večinoma rojenih v baby boom generaciji. Gre za posameznike, rojene po letu 1982 in pred letom 2004^[8]. Nekateri so sicer mnenja, da je bila zaradi številnih prelomnih dogodkov ta generacija krajša. Tako številni za njen zaključek jemljejo kar leto 1996^[23]. Vsekakor gre za generacijo, ki jo je zaznamoval prehod v novo tisočletje, zato se pri poimenovanju predvsem pri ameriških avtorjih pojavlja tudi ime milenijci^[24]. Gre za posledico tega, da so starejši pripadniki te generacije vstopili v novo tisočletje že kot polnoletni.

Za generacijo Y je značilno, da so v marsičem zelo podobni baby boom generaciji in jo želijo na nek način posnemati. Svoje starše, ki so večinoma pripadniki prav te generacije, tako jemljejo za idole, pogosto se podajo v iste poklicne vode in občutno dlje živijo doma kot katera koli generacija pred tem. Zgodovinski dogodki so se v obdobju odraščanja generacije Y dogajali z neverjetno hitrostjo. To je bila sicer bolj posledica dogodkov, ki so zaznamovali generacijo X, denimo propada Sovjetske zveze. V času odraščanja generacije Y pride do dokončnega propada apartheida, ki je omogočil Nelsonu Mandeli, da bil izvoljen kot prvi temnopolti predsednik Južnoafriške republike^[25]. To generacijo zagotovo zaznamuje tudi napad, ki se je zgodil 11. 9. 2001 na Združene države Amerike. Četudi so bili posamezni predstavniki generacije takrat še premladi za razumevanje dogodka kot takega, pa je le-ta za seboj potegnil ogromno sprememb predvsem na področju varnosti, ki so jim bili priča in so jih doživljali tudi na lastni koži.

Predstavniki generacije Y so znani kot izredno sofisticirani in tehniško spretni. Vsekakor jih je zaznamovala dostopnost interneta, ki je preplaval družbo v času njihovega odraščanja^[19]. To se pogosto odraža tudi pri odnosu generacije Y do načinov delovanja v družbi. William Strauss in Neil Howe^[8] sta predvidela, da bodo predstavniki generacije Y vedno želeli biti nekaj posebnega, da bodo sicer precej samozavestni, a hkrati bodo iskali zaščito pri svojih bližnjih, ko bodo čutili, da jo potrebujejo, bodo timsko orientirani in povsem osredotočeni na cilje, ki jih želijo doseči. Danes lahko trdimo, da so se te napovedi v večji meri uresničile.

Brez dvoma lahko trdimo, da je imela največji vpliv na predstavnike generacije Y prav tehnologija. Tako je zanje pomembnejše, da lahko izrazijo sami sebe, kot da se denimo samo-kontrolirajo. Bojijo se živeti slabo – kar je povezano z uživanjem v življenjskem slogu in ne z bogastvom; spoštovanje vidijo kot nekaj, kar si zaslužimo in ne dobimo z nazivom^[19].

Med pozitivne attribute generacije Y lahko štejemo hitro prilagajanje, hrepenenje po spremembah in izzivih, nenehno ustvarjalnost, izjemno odpornost, predanost in zvestobo, kadar so predani ideji, vzroku ali izdelku, ter sprejemanje drugih; ne glede na raznolika ozadja lahko druge sprejemajo enostavno in odkrito^[19].

Generacija Z

Generacijo Z predstavljajo posamezniki, rojeni po letu 2005^[8], spet drugi, vidijo začetek generacije Z že celo z letom 1997^[26]. Vsekakor je to generacija, na katero imajo največji vpliv prav dogodki sedanjega časa, saj nekateri že vstopajo v obdobje odraslosti, nekoliko mlajši pripadniki generacije pa vstopajo v adolescenco. Dejstvo je, da bodo to generacijo zaznamovali številni dogodki, ki smo jim priča. Gibanje petki za prihodnost^[27], ki ga je začela okoljska aktivistka Greta Thunberg leta 2018 s svojimi protesti pred Švedskim parlamentom, so hitro prerasli le nacionalno vprašanje in danes predstavlja pomembno gibanje, ki se mu priključuje vse več mladih, predvsem predstavnikov generacije Z. Nikakor ne morem niti mimo ponovnega vzpona terorizma v zadnjem desetletju ter nedavnega odhoda Velike Britanije iz Evropske družine – Brexita. Vse to so dogodki, ki so ali neposredno ali pa bodo zaradi svoje magnitude posredno še nekaj let vplivali na razvoj generacije Z.

Vsekakor lahko rečemo, da je generacija Z tista, ki bo odraščala v zelo raznolikem okolju. Gre za mlade, ki so digitalno zelo večji, saj jih je prav intenzivna digitalizacija in vključevanje digitalnih tehnologij na vse nivoje družbe prav tako zaznamovalo, enako pametni telefoni, tablični računalniki, pametni domovi, naprave ...

Generacijo Z sta Ovsenik in Kozjek^[28] opisala s sledečimi besedami: *»So »wannabe« umetniki, to so zgodovinarji s pomočjo Wikipedie, kolumnisti s pomočjo blogov, programerji s pomočjo Mysky in MySpace, manekeni. Čas preživljajo na spletu, imajo on-line identitete (96 % je aktivnih na omrežju), med seboj so zelo povezani, želijo aktivno sodelovati v vsem, kar vpliva na njihovo življenje. So ekspresivni, originalni, digitalni umetniki. Življenje jim predstavlja umetniško polje, želijo interaktivnost, socialne interakcije, zavračajo obsežna branja, hitro preusmerjajo pozornost, vendar so osveščeni kar zadeva avtentičnosti informacij. Njihove mreže so virtualne, hibridne. Spremenili bodo način potrošnje in komunikacije. Emocionalno so odprti, mobilni, učijo se z raziskovanjem, pozornost posvečajo kinestetiki. Prednost dajejo delu in učenju po lastni izbiri. Prav ta, večkrat navedena raznolikost nas je spodbudila, da smo z raziskavo skušali ugotoviti, kakšne vrednote zasledimo v naši raziskovani populaciji.«*

VREDNOTE GENERACIJ IN NJIHOVI PREDSTAVNIKI

Sedaj, ko poznamo nekatere značilnosti posameznih generacij, bomo v nadaljevanju pogledali, katere vrednote posamezna generacija nosi v sebi; glede na relativno majhen odstotek še živečih pripadnikov tihe generacije in relativno mladost generacije Z, ki jasno pokaže, da se njihove vrednote še oblikujejo, bomo ti dve generacijski kohorti namensko izpustili. Poleg pregleda ključnih vrednot generacije bomo predstavili tudi določene predstavnike posamezne generacije in skušali pojasniti, kako je njihova generacija zaznamovala prav njih same.

Začnimo pri generaciji veteranov, torej generaciji, ki so jo zaznamovali dogodki, kot na primer velika gospodarska kriza, druga svetovna vojna in podobno. Njihove vrednote so vezane prav na te dogodke, zato med vrednotami najdemo: trdo delo, spoštovanje reda in pravil, potrpežljivost, zavezanost domovini, žrtvovanje samega sebe in čast^[29]. Njihove vrednote popolnoma odražajo sliko časa, v katerem so živeli, saj so ravno posledica tega časa. Med tipične predstavnike generacije veteranov lahko prištevamo denimo kraljico Elizabeto II. (rojena 1926), Clint Eastwooda (rojen 1930), Neila Armstronga (rojen 1930), Luciana Pavarottija (rojen 1935) in še bi lahko naštevali. Pravzaprav vsi zgoraj našteti skozi svoje življenje živijo vrednote generacije in so njeni značilni predstavniki.

Sledi generacija baby boomerjev; med zgodovinsko pomembne dogodke tega časa moramo umestiti seksualno revolucijo, potovanje v vesolje glasbeno festival Woodstock. Vrednote baby boomerjev so: optimizem, sodelovanje, osebna rast, uživanje življenja, vključevanje v družbo in dobrobit posameznika^[29]. Med tipične predstavnike generacije tako prištevamo Baracka Obama (rojen 1961), Oprah Winfrey (rojena 1954), Sira Richarda Bransona (rojen 1950), Steva Jobsa (rojen 1950). Nekdanji ameriški predsednik Barack Obama ne bi bil verjetno nikoli izvoljen kot prvi temnopolti predsednik, če se ne bi zgodila borba za pravice temnopoltih, prav tako pri svojem delu ne bi bila uspešna Oprah Winfrey.

Generacijo X zaznamujejo padec Berlinskega zidu, vzpostavitev glasbenega kanala MTV in razpad vzhodnega bloka. Vrednote generacije X so tako: raznolikost, globalna orientiranost, tehnološka pismenost, zabava, neformalnost, zanašanje nase, svoboda in pragmatičnost^[29]. Predstavniki generacije X, ki jih dobro poznamo, so: Sarah Jessica Parker (rojena 1965), Elon Musk (rojen 1971), Julijan Assange (rojen 1971) in Emmanuel Macron (rojen 1977). Prav tehnološka pismenost kot ena izmed vrednot je zagotovo tako Elonu Musku kot Julijanu Assangu omogočila opravljanje svojega

dela, v kombinaciji s svobodo in pragmatičnostjo pa je njuno delo še toliko bolj očitno.

Zadnja izmed generacij, katerih vrednote in predstavnike bomo pogledali, je generacija Y. Dogodki, ki so generacijo močno zaznamovali, so povezani z napadi na Združene države Amerike 11. septembra 2001, streljanje na srednji šoli Columbine, ki je bilo prvo v vrsti podobnih streljanj vse od takrat dalje, ter seveda propad apartheida. Med ključne vrednote generacije Y lahko prištevamo: optimizem, dolžnost do družbe, samozavest, željo po uspehu, moralo, raznolikost ter kreativnost^[29]. Tipični predstavniki generacije so princ William (rojen 1982) in njegov brat princu Harry (rojen 1984), Daniel Radcliffe (rojen 1989), Tim Bergling, bolj poznan kot D.J. Avicii (rojen 1989) in Ariana Grande (rojena 1993). Tudi za te predstavnike bi lahko povedali, kako jasno se vrednote generacije odražajo v njihovem življenju. Nekateri so zelo samozavestni in polni želje po uspehu že zelo mladi doživeli svetovno slavo, denimo Daniel Radcliffe in Tim Bergling, spet drugi direktno izražajo svojo dolžnost do družbe, denimo oba princa.

Nobenega dvoma ni, da vsaka generacija s seboj nosi določene skupne vrednote in prav te so tudi (so)krive za oblikovanje značaja generacije ter njenega odnosa do marsičesa, tudi do dela.

GENERACIJE IN ODNOS DO DELA

Tudi v tem delu se bomo osredotočili le na tiste generacije, ki jih še ali že najdemo v delovnem okolju. Med tiho generacijo zagotovo ni več nikogar, ki bi bil aktivno vključen v delovno okolje, prav tako je med pripadniki generacije Z le peščica tisti, ki so že sedaj vključeni v delovno okolje, zato bomo ti dve generacijijski kohorti tudi na tem mestu izpustili.

Tudi med pripadniki veteranov je v delovno okolje vključenih vse manj, a kljub vsemu je njihov odnos do dela vreden nekoliko poglobljenega pogleda. Že prej omenjeni zgodovinski dogodki in vrednote, ki jih je ta generacija pridobila skozi svoje odraščanje, so imeli tudi velik vpliv na pristop k delu, ki ga gojijo veterani. Zanje tako lahko rečemo, da je trdo delo nekaj najbolj običajnega. Odraščali so v težkem obdobju, kjer brez trdega dela ni bilo mogoče uspeti. Gre vsekakor za delavce, ki so zelo temeljiti, radi imajo podrobnosti, hkrati so popolnoma zvesti svojemu delodajalcu^[29] in pri tej generaciji je bilo popolnoma običajno, da so tudi celotno obdobje svoje delovne kariere preživeli v istem podjetju. Med negativnimi lastnostmi generacije veteranov pri delu lahko izpostavimo njihovo hitro nejevoljo ob soočenju s spremembami, saj

teh ne marajo, prav tako so lahko v primeru, če se ne strinjajo, pogosto predolgo tiho, saj ne želijo izraziti svojega nestrinjanja, ker ga vidijo kot nekaj, kar izraža nespoštovanje do delodajalca^[29].

Naslednja generacija, ki jo analiziramo, je baby boom generacija. Kljub svoji lahkotnosti predvsem v mladosti so to delavci, ki so pri delu zelo zvesti. Delo tako vidijo kot svoj razlog za obstoj na zemlji. Njihovo odraščanje je zaznamovala želja po poglobljenem stiku s sočlovekom, zato ni prav veliko presenečenje, da so pripadniki baby boom generacije zelo dobri pri medosebnih odnosih, radi zadovoljujejo tiste, ki so jim zadali neko nalogo, ob uspešno opravljeni nalogi pa čutijo velik ponos. Gre tudi za delavce, ki so dobri timski igralci in zelo predani doseganju skupinskega cilja^[29]. Poleg dobrih lastnosti so prisotne tudi tiste, ki so lahko za delodajalca pri baby boomerjih nevarne. Zaradi relativnega razkošja, v katerem so odraščali, nimajo naravno prirojenega občutka za trošenje denarja. Tako jih lahko pri tem hitro zanese, prav tako se zelo neradi spuščajo v konflikt, dokler ni že pravzaprav prepozno in zadeve eksplodirajo. V današnji zelo tekmovalni družbi imajo včasih težave s tem, da je zanje proces nastajanja izdelka ali izvedbe storitve bolj pomemben kot sam rezultat, kar lahko predstavlja težavo, a še večjo težavo predstavlja nekdo, ki bi jih obsojal zaradi tega, saj so izjemno občutljivi na to, kako prejmejo povratno informacijo. V njihovih glavah se svet mora vrteti točno tako, kot si oni zamišljajo, ter povsem in samo okrog njih^[29].

Sledi generacija X, pogosto videna kot samorastniška in prav zato sledi izgubljena generacija. Pri delu je samorastniška in drugačna, pravzaprav tudi v tem aspektu samorastniška. Delo, še več dela in nato še več dela ne predstavlja za pripadnike generacije X nekakšnega velikega problema, a samo od njih pogojem – imeti morajo zadostno stopnjo fleksibilnosti. Gre za izjemno prilagodljive delavce, ki pravzaprav vedno znova želijo le svojo samostojnost, da so lahko ustvarjalni. Ni jih strah avtoritete, pravzaprav so nekoliko prezirajo; če so lahko zrasli brez nje, lahko tudi delajo brez nje. Zagotovo še ena izmed stvari, ki jih odlikuje, je visoka stopnja sposobnosti uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije. To vidijo kot svoje orodje, svoj ponos, s katerim radi pomahajo pod nosom prejšnjim generacijam^[29]. Seveda je samorastniški proces odraščanja pri generaciji X vzbudil tudi katero izmed lastnosti, ki jih pri delu ne želimo ravno veliko. Tako so lahko pripadniki generacije X pogosto zelo nepotrpežljivi, kar jih to pogosto spremlja tudi pri delu z drugimi ljudmi. Verjetno še največji problem, ki ga imajo, je cinizem, saj so lahko zaradi tega celo žaljivi do drugih, kar jih umešča med tiste sodelavce, ki niso najbolj zaželeni v delovnem okolju^[29].

Ostaja še zadnja generacija, generacija Y. Pripravljena je fleksibilno delati kjer koli in kadar koli, a pozor – samo pod enim pogojem. Želijo odgovor na zanje najpomembnejše vprašanje sploh, zakaj želimo, da neko delo opravijo? Delavci generacije Y bodo delali toliko, kolikor so nagrajeni, delati več zanje pravzaprav ni kaj dosti sprejemljivo, saj se v tem primeru rajši podajo na svetovni splet. Z vidika pozitivnih lastnosti pri delu za generacijo Y lahko rečemo, da gre za generacijo, ki je izjemno optimistična, vedno pripravljena na timsko delo in sposobna obvladovanja kompleksnih problemov skozi večopravilno sposobnost. Tehnologija jim seveda ni tuja, je orodje, skozi katerega dosegajo svoje cilje^[29]. Negativnih lastnosti pri delu za to generacijo je relativno malo. Lahko bi rekli, da pripadniki generacije Y vedno znova spravljajo ob živce svoje nadrejene s ponavljajočim vprašanjem, zakaj morajo nekaj narediti, zato sta zanje potrebna jasna struktura pri delu in jasna veriga nadzora nad kakovostjo njihovega dela. Občasno težavo pripadnikom generacije Y predstavlja tudi soočanje s težkimi situacijami pri delu, še posebej, če so v te situacije vključeni ljudje, ki bodo zaradi nastale situacije utrpeli nekakšno škodo^[29].

V pregledu, kako različne generacije gledajo na delo, je Zakrajškova^[30] ugotovila:

- Za baby boom generacijo je značilna nižja mobilnost na delu v primerjavi z generacijo X in generacijo Y.
- Generacija X in baby boom generacija se ne razlikujeta v upoštevanju pravil na delovnem mestu. Generacija Y v primerjavi z ostalimi generacijami v manjši meri spoštuje pravila na delovnem mestu.
- Generacija X je v primerjavi z generacijo Y in baby boom generacijo v manjši meri pripravljena delati nadure.
- Generacijske razlike v mobilnosti lahko pripišemo tudi učinku starosti ali razvojnega obdobja. Značilnosti narave delovnih mest, ki jih zasedajo starejši zaposleni, lahko pojasnijo nižjo mobilnost baby boom generacije.
- Fleksibilnost kadrovske prakse in strategij, ki upoštevajo potrebe in vrednote vseh zaposlenih (ne glede na generacijo), je bolj primerna kot razvoj kadrovske strategije, ki so usmerjene zgolj k eni generaciji.

A vse to niso zgolj dejstva; moderni management človeških virov se mora ukvarjati tudi z managementom starosti^[31] oziroma »age managementom«, ki v današnji demografski strukturi prebivalstva dobiva vedno večjo vlogo. Povsem jasno moramo povedati, da ima vključenost starejših in starostnikov v različne oblike dela neposredne ekonomske učinke za posameznika, kakor tudi

posredne pozitivne učinke, kot sta življenjsko zadovoljstvo in dobro zdravstveno stanje^[31]. Kako bi vključevali in zadrževali starejše delavce, je problem, s katerim se ukvarja »age management«^[31]. Razumeti moramo, da bo z upokojitvijo vsake generacije prišlo do izgube določenega znanja, spretnosti in predvsem določenih izkušenj. Te so neprecenljiv vir, ki ga moramo negovati, in prav v konceptih »age managementa« se najdejo vzvodi, ki spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje, omogočajo prenos novega znanja med generacijami, ohranjanje znanja in ustvarjanje novega znanja^[31].

SKLEP

Različne generacije v delovnih okoljih predstavljajo izzive za managerje, s katerimi se je enostavno potrebno soočiti. Danes v delovnih okoljih tako srečamo štiri različne generacije, ki so med seboj izjemno različne. Tako srečamo zelo tradicionalno generacijo veteranov, svobodomiselno generacijo baby boomerjev, samorastniško generacijo X in tehnološko aktivno generacijo Y. Prav vsaka potrebuje svoj pristop k upravljanju. A zastavlja se še vprašanje o tem, kako natančno dejansko lahko opredelimo generacije. V tem poglavju smo sicer sledili pogledu Neli Howe in Williama Straussa^[6], ki sta v svojem delu naredila natančen opis generacij. Sociološka osnova njunega raziskovanja je neizpodbitna in prav v tem se skriva razlog, zakaj je njuno delo širše prepoznano. Kljub vsemu pa je potrebno jasno povedati, da ima vsaka generacija ne glede na omejitve pri letnicah, ki jih vidimo, pravzaprav tri manjše enote te generacije. Če denimo za primer vzamemo generacijo Y, ki jo Neli Howe in William Strauss opredeljujejo med leti 1982 in 2004^[6], lahko rečemo, da je prvih nekaj let – okvirno prvih 5 let, torej med 1982 in 1987 obdobje, ko se tako določeni zgodovinski dogodki tudi določene generacije, torej v tem primeru s tistimi, ki jih nosi predhodna generacija, torej v tem primeru generacija X. Tudi za zadnje petletno obdobje, torej v tem primeru med leti 2000 in 2004, velja podobno, vendar se tukaj preplet zgodi z generacijo, ki sledi, torej z generacijo Z. Čisto generacijo tako predstavljajo osrednja leta generacije in predstavniki, ki so rojeni v tem obdobju. V tem primeru gre za posameznike, rojene v obdobju med leti 1988 in 1999. Ti pravzaprav zares predstavljajo generacijo Y, njene vrednote in način delovanja.

Na tej točki se komu morebiti zastavlja tudi vprašanje, kakšen vpliv ima na vrednote posamezne generacije v slovenskem prostoru dejstvo, da smo nekoč bili del Jugoslavije in ali so te vrednote značilno različne? Lahko rečemo, da so bile razlike večje nekoč, kot so mogoče danes. Zagotovo je spremljanje pristanka na luni, ki so ga v živo prenašale televizije v Združenih državah Amerike, imelo

drugačen vpliv na posameznike kot prebiranje o tem v časopisu nekaj dni kasneje, čemur so bili priča pripadniki iste generacije na področju današnje Slovenije. A danes je svet majhen, danes je teh razlik vse manj in resnično lahko predvsem pri generaciji Y in generaciji Z govorimo o tem, da razlik tako rekoč ni več.

DODATNO BRANJE V RAZMISLEK

Kako lahko pet različnih generacij dela v istem delovnem okolju?^[32]

Glede na to, da se delovna doba daljša in starejši vedno dlje ostajajo v organizacijah, se bo starostna razlika še povečala. To je velika priložnost za kadrovske službe, da spremenijo in prilagodijo svoj način dela. O čem je vredno razmišljati:

1. Vsi zaposleni so pomembni

V poslovnem svetu se trenutno največ poudarja generacijo milenijcev, ki bodo v roku 10 let (do leta 2030) predstavljali 75 % delovne sile. Toda upravljanje talentov se mora usmeriti na vse talente, ne samo na tiste, ki prihajajo na delovni trg. Za zapolnitev vseh pozicij bo potrebno iskati talente povsod, ne glede na njihovo starost, kar pa bo zahtevalo kreativnost in prožnost. Če strategije upravljanja talentov ne bodo pokrivala starostnega vidika, se bo to najbrž poznalo v tekmovanju za pridobivanje najboljših talentov. Za to bo potrebnih veliko podatkov in analitike, da bo mogoče prepoznati, kje se pojavljajo vrzeli, kakšne lastnosti imajo dobri zaposleni in kako obdržati ljudi, za katere si ne smete privoščiti, da bi jih izgubili.

2. Poskrbite za posamezniku prilagojene izkušnje

Internet je močno spremenil vedenje v poslovnem svetu. Od 60 % do 90 % odločanja za nakup se zgodi, še preden se ponudnik sploh zaveda potencialne stranke in enako velja tudi za potencialne zaposlene. Od samega začetka ljudje pričakujejo personalizirano izkušnjo, zato mora HR ne glede na to, ali gre za dolgotrajno rekrutiranje vodij ali pa novo diplomirano osebo, ki išče službo, zagotoviti širok nabor posamezniku prilagojenih izkušenj. Današnja moderna tehnologija ponuja na izkušnje osredotočene rešitve, ki bodo privabile, rekrutirale, uvedle in nagrajevale zaposlene na način, ki zaposlenim da občutek, da so z zaposlovalcem v osebni 1:1 odnosu.

3. Bodite prilagodljivi

Eden izmed največjih mitov o milenijcih je ta, da je razmerje delo/zasebno življenje izjemno pomembno. Raziskave in izkušnje kažejo, da se s starostjo veča tudi potreba po uravnoteženem razmerju med delom in življenjem, kar pomeni, da se bolj osredotočajo na izbiro pozicije in delovnika. Prilagodljivost je ključna za privabljanje top talentov.

4. (Še) bolj se posvetite razvoju

Na svetovnem nivoju je razvoj eden izmed 3 glavnih faktorjev, ki povečujejo pripadnost in zavzetost zaposlenih. Verjetnost, da bodo zaposleni, starejši od 50 let, zapustili podjetje, je 3-krat večja, kadar nimajo priložnosti za učenje in razvoj. Kljub temu pa je razvoj pogosto prva tarča varčevanja. Potrebno je pregledati proračun za razvoj in vključiti investicije v priložnosti, kot so rotacijski programi, mentorstva in podobno. Ne samo, da boste zadržali več zaposlenih, ampak boste tudi manjšali vrzeli med različnimi generacijami.

5. Ne zanemarjajte družbenih omrežij

Če vas skrbi, da starejši zaposleni ne bodo želeli uporabljati tehnologije, še posebej socialnih omrežij, se močno motite. Raziskave kažejo, da si vse starostne generacije želijo dostop do sodobne tehnologije in socialnih omrežij. Socialna poslovna omrežja so najboljši način za povezovanje, deljenje informacij in sodelovanje pri skupnih projektih.

6. Oblikujte prilagodljive plačilne razrede

Beseda, ki najbolje opiše sodobne karijerne poti, je fluidnost. Kljub temu pa smo še vedno v obdobju, ko so plačilni sistemi precej tigi in neprilagodljivi. Pomislite nase –in na svoje zaposlene – vsi si kdaj želimo, da bi lahko stopili korak nazaj ali korak navzgor. Morda gre za novega očeta, ki bi želel več časa posvetiti družini, morda vodjo, ki bi se želel preizkusiti v drugi vlogi, ali pa upokojenega alumna, ki bi se želel v podjetje vrniti kot notranji svetovalec.

Milenijci: navodila (starejšim) za uporabo^{33]}

Milenijci ali generacija Y so zanimiva tema za akademike in managerje. Zdaj, ko tudi generacija Z (rojeni od konca 90. let dalje) počasi vstopa na trg dela, se bodo mnogi managerji prvič soočili s štirimi generacijami, ki bodo delale skupaj. Zato je razumevanje,

kako se nove generacije razlikujejo od prejšnjih in kaj prinašajo v delovno okolje, ključno.

Sociološko gledano je generacija skupina ljudi, ki si delijo posebno kulturo ali identiteto, ker so doživeli enake dogodke v približno enakem obdobju svojega življenja. Ideja je, da imajo ljudje, ki si delijo formativne izkušnje – tiste, ki se pojavljajo v zgodnjem otroštvu in adolescenci – več skupnega med seboj kot s tistimi, ki so mlajši ali starejši. Učinki teh izkušenj naj bi bili trajni, kar pomeni, da naj bi prepričanja, vrednote in življenjski nazori skozi življenje ostali razmeroma stabilni. Zaradi globalizacije, družbenih medijev in uvažanja zahodne kulture lahko o milenijcih govorimo kot o edinstveni globalni generaciji, medtem ko so bile starejše generacije, npr. 'baby boomerji' v ZDA, specifične za ameriški kulturni kontekst. Komentatorji radi posplošujejo 'lastnosti' celotnih generacij, denimo da so milenijci upravičeni do vsega ter narcistični (ali s pozitivne strani, da so okoljsko ozaveščeni, tolerantni in idealistični). A znanstveno je težko ločiti dejanske učinke generacije (vedenja in vrednote, ki so specifični za določeno generacijo), učinke starosti oz. življenjske dobe in zgodovinske učinke, ki se tičejo vseh starostnih skupin enakomerno (npr. tehnologija). Gotovo pa vemo, da so se vrednote nove generacije spremenile.

Milenijci na delovnem mestu

Na delovnih mestih za milenijce velja, da so družbeno zavedni, samozavestni, ambiciozni, spoštujejo raznolikost, so tehnološko napredni, se ne bojijo izzivati statusa quo ali celo izpodbijati avtoriteto, da so sodelovalno naravnani, si želijo timskega dela, so strokovnjaki za 'multitasking' in navajeni na nestrukturiran pretok informacij. Pri svojem delu si želijo fleksibilnosti, iščejo priložnosti, da prispevajo. Na splošno želijo čutiti, da ima njihovo delo smisel, imajo potrebo po mentoriranju, motivirajo jih ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, priložnosti za razvoj ter udobno delovno okolje z zabavnimi motivacijskimi dejavniki. Deloittova raziskava milenijcev iz leta 2018 je izpostavila, da cenijo dejavnike, kot so fleksibilnost, priložnosti za nenehno učenje, spoznavanje novih ljudi ter programi za dobro psihično in fizično počutje. Generacija Z, ki se jo pogosto obravnava kot podaljšek generacije Y, ceni še dejavnike, kot so etičnost in ugled podjetja, raznolikost ter priložnosti za prostovoljsko delo.

Da bi razumeli vedenja novih generacij na delovnih mestih, denimo to, zakaj milenijci zupuščajo delovna mesta, ki se zdijo odlična, zakaj imajo težave pri izpolnjevanju preprostih nalog ipd., se sociologi, psihologi in evolucionisti biologi ukvarjamo z razumevanjem konteksta, v katerem so te generacije odraščale.

Kako smo vzgojili milenijce?

Kateri temeljni družbeni premiki nam lahko pomagajo razumeti zelo različen kontekst, v katerem sta odrasli generaciji Y in Z? Eden največjih premikov se je zgodil v starševstvu. Helicopter parenting oz. konstanten starševski nadzor in starševstvo kot risk management sta privedla do otroštva, ki je optimizirano, strukturirano in nadzorovano. Otroci ne preživljajo več veliko časa sami – ne zunaj ne doma, kar je povzročilo pomanjkanje 'odpornosti' na stres in zmožnosti obvladovanja drobnih tveganj ter nevarnosti. Našteto vodi v zmanjšano odpornost in anksioznost. V knjigi *Coddling of the American mind: how good intentions and bad ideas are setting up a generation of failure* socialna psihologa Greg Lukianoff in Jonathan Haidt nazorno prikazeta, da simptome, ki jih danes opazimo na delovnem mestu, lahko pripišemo temeljnemu zasuku v filozofiji starševstva, denimo: nagrade za sodelovanje, preveč vpletanja staršev v dejavnosti otroka ipd.

Družbeno in gospodarsko okolje, v katerem so številni starši vzgajali otroke, je sicer relativno mirno in stabilno. Generaciji, ki se ne spomnijo dnevnega boja za preživetje, varnost in stabilnost nista več pomembni. Sprejemanje odločitev v družinah se je iz hierarhičnega spremenilo v mrežno, starši pa se bolj vidijo kot otrokovi prijatelji, ne pa kot osebe z avtoriteto. Starši so bolj osredotočeni na dobro počutje svojih otrok in njihovo samozavest – kar je v nasprotju z vzgojno filozofijo prejšnjih generacij. Današnja starševska filozofija vključuje tudi miselnost, po kateri vsak otrok lahko doseže v življenju vse, kar si resnično želi, če se le dovolj potruji. Ta gre za roki v roki z obiljem življenjskih in poklicnih izbir (povprečni milenijc v ZDA do 26. leta zamenja sedem delovnih mest), s številnimi možnostmi za zmenke, z napredkom na področju medicine, ki omogoča podaljševanje plodnosti, odprtim dostopom do informacij o alergenih in podjetniški duh in. Čeprav takšen pogled na svet vsekakor spodbuja podjetniški duh in daje večjo priložnost mladim z različnim socialno-ekonomskim ozadjem, po drugi strani tem istim mladim nalaga breme potencialnega neuspeha ali 'krizo neizpolnjenih pričakovanj'.

Rekordna raven depresije med najstniki

*Poleg starševskega pritiska je obseg pritiska vrstnikov in pritiska, ki izhaja iz družbenih medijev, danes drastično drugačen. Mark Bauerlein, avtor knjige *The Dumbest Generation: How the Digital Age Stupefies Young Americans and Jeopardizes our Future*, piše, da otroci danes živijo pod stalnim vplivom svojih prijateljev, hkrati pa izpostavljenost na družbenih medijih pomeni, da mnogi svojo osebnost določijo že, ko so stari 14. Družbeni mediji tudi vnašajo kronično primerjavo med vrstniki in nedosegljivo podobo 'popolnega ravnovesja', ki ima izredno negativne posledice na samozavest mladih in vpliva na rekordno raven depresije pri najstnikih.*

Nižjo samozavest pripisujemo tudi spremembam v šolah po vsem svetu, v katerih otroci preživijo več časa in v katere vstopijo vse bolj zgodaj. Primer iz Slovenije: sprememba iz 8- na 9-letno osnovno šolo je spremenila pričakovanja, kdaj morajo otroci znati brati, iz 7 na 6 (ali celo 5) let, kar otrokom, ki se počasneje učijo (ali se preprosto pozneje razvijajo), lahko povzroči občutke neustreznosti, tesnobe, zmedenosti in nizko samospoštovanje.

Vse manj pozornosti na razpolago

Raziskovalci so opozorili tudi na več dejanskih sprememb v povezavah v možganih. Prehod na digitalno komunikacijo in 'skimming' način branja ter pisanja je še posebej opazen med mladimi, ki ne poznajo ničesar drugega. Takšna vrsta komunikacije pripelje do kognitivne nestrpnosti in izgube globokih učnih procesov. Dokazano je, da so ti procesi ključni za analogno razumevanje in sklepanje, empatijo, kritične analize ter generiranje novih vpogledov. Microsoftova študija npr. ugotavlja, da je povprečna dolžina pozornosti v letu 2000 znašala 12 sekund, leta 2015 pa se je zmanjšala na samo 8 sekund. Fenomen imenujemo neprestana delna pozornost (ang. continuous partial attention) in je v nasprotju z multitaskingom prejšnjih generacij. Poleg tega je tehnologija sprožila zasvojenost s takojšnjim zadovoljevanjem: sporočila in 'všečkanje' na družbenih omrežjih ustvarjajo odvisnost od dopamina že v najstniških letih; programi, kot je npr. Netflix in podobne storitve, so uporabnikom na voljo takoj, kar vodi do nestrpnosti in nerealnih pričakovanj.

Glede na obseg družbenih sprememb, ki so vplivale na razvoj milenijcev, ne preseneča, da se ti tudi na delovnem mestu razlikujejo od predhodnikov. A razlike so lahko tudi izjemna prilagodljivost za podjetja. Pri tem mislim na pozitivne vrednote, ki jih milenijci prinašajo (tolerantnost, odprtost, fleksibilnost), skupaj z različnim

naborom večšin (poznavanje tehnologije, sposobnost delanja več stvari naenkrat in nelinearno, dobro funkcioniranje v timih in timskem delu).

VIRI POGlavJA

- [1] Mannheim, K. (1953). *Essays on sociology and social psychology*. New York: Oxford University Press.
- [2] Kopperschmidt, Betty R. (2000) Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- [3] Smith, J Walker, & Clurman, Ann. (1997). *Rocking the ages: The Yankelovich report on generational marketing*: HarperBusiness.
- [4] Alwin, Duane F, & McCammon, Ryan J. (2003). Generations, cohorts, and social change. V M. J. T & M. S. J (Ur.), *Handbook of the life course* (pp. 23-49): Springer.
- [5] Alwin, Duane F, & McCammon, Ryan J. (2007) Rethinking generations. *Research in Human Development*, 4(3-4), 219-237.
- [6] Strauss, William, & Howe, Neil. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*: William Morrow & Co.
- [7] Rose, Kenneth. (2013). *Myth and the greatest generation: a social history of Americans in World War II*: Routledge.
- [8] Strauss, William, & Howe, Neil. (1997). *The fourth turning: what the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*: New York, NY: Broadway Books.
- [9] Howe, Neil, & Strauss, William. (2003). *Millennials go to college: Strategies for a new generation on campus: Recruiting and admissions, campus life, and the classroom*: American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers
- [10] Howe, Neil, & Strauss, William. (2007) The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-52, 191.
- [11] Strauss, William, & Howe, Neil. (2000). *Millennials rising: The next great generation*: Vintage.
- [12] Strauss, William, & Howe, Neil. (2009). *The fourth turning: What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*: Three Rivers Press.
- [13] Eichengreen, Barry. (2014). *Hall of mirrors: The great depression, the great recession, and the uses-and misuses-of history*: Oxford University Press.
- [14] Soule, George. (1968). *Prosperity Decade: From War to Depression 1917-1929. The Economic History of the United States*: Harper & Row.
- [15] Brokaw, Tom. (2000). *The greatest generation*: Random House.
- [16] Elder, Glen H. (2018). *Children of the great depression*: Routledge.
- [17] Pennington-Gray, Lori, & Lane, Charles W. (2002) Profiling the silent generation: Preferences for travel. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 9(1-2), 73-95.

- [18] Elwood, Carlson. (2008). *The Lucky Few: Between the Greatest Generation and the Baby Boom*. Berlin: Springer Science and Business Media.
- [19] Špindler, Tomi. (2018). The influence of generations and their values on tourism product selection – theoretical overview VM. Gorenak & A. Trdina (ur.), *Responsible Hospitality: Inclusive, Active, Green*. Maribor: University of Maribor Press.
- [20] Strauss, William, & Howe, Neil. (1993). *13th gen: Abort, retry, ignore, fail? : Vintage Books USA*.
- [21] Holtz, Geoffrey T. (1995). *Welcome to the Jungle: The Why Behind Generation X*: Macmillan.
- [22] Fryer Jr, Roland G, Heaton, Paul S, Levitt, Steven D, & Murphy, Kevin M. (2013) Measuring crack cocaine and its impact. *Economic Inquiry*, 51(3), 1651–1681.
- [23] Sheahan, Peter, & Sheahan, Peter. (2005). *Generation Y: Thriving and surviving with generation Y at work*: Hardie Grant Books Prahran.
- [24] Lower, Judith, & Schwarz, Thom. (2008) Brace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80–85.
- [25] Mandela, Nelson. (2011). *In the words of Nelson Mandela*: Bloomsbury Publishing USA.
- [26] Fry, R. (2018). Millennials Are the Largest Generation in the US Labor Force., Dostopno na: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>
- [27] FridaysForFuture. (2020). About #FridaysForFuture. Dostopno na: <https://fridaysforfuture.org/>
- [28] Ovsenik, Rok, & Kozjek, Domen. (2015) Vrednote generacij. *Revija za Univerzalno Odlicnost*, 4(2), 17.
- [29] Zemke, Ron, Raines, Claire, & Filipczak, Bob. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*: Amacom.
- [30] Zakrajšek, Tina. (2014). Generacijske razlike na delovnem mestu – izziv za vodilno osebje. Dostopno na: <https://psihologijadela.com/2014/10/20/generacijske-razlike-na-delovnem-mestu-izziv-za-vodilno-osebje/>
- [31] Goriup, Jana, & Lahne, Danijela (2018). Poglavlja iz so-cialne gerontologije. Maribor: AMEU-ECM, Alma Mater Press.
- [32] Kolar, Ana. (2019). Kako lahko pet različnih generacij dela v istem delovnem okolju? , Dostopno na: <http://www.dejavnikiuspeha.si/sl/blog/159>
- [33] Pavasovič Trošt, Tamara (2019). Milenijci: navodila (starejšim) za uporabo. Dostopno na: <https://www.mqportal.si/milenijci-navodila-starejsim-za-uporabo>

RECENZIJE

Mehanizem znanstvene recenzije ni namenjen doseganju popolnosti, temveč izboljšanju kakovosti in natančnosti recenziranega besedila.

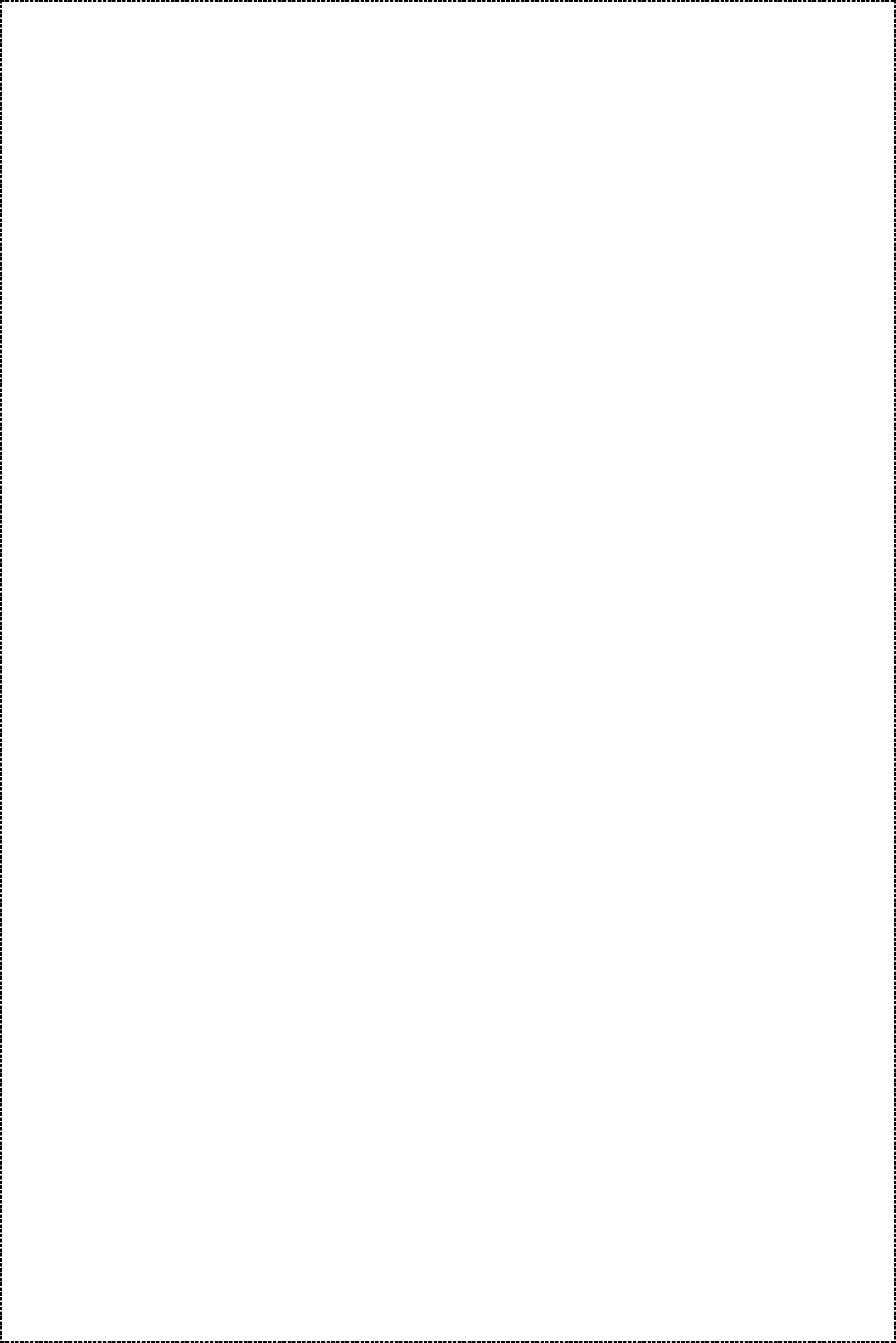
Na tem mestu bi se želel iskreno zahvaliti vsem trem recenzentom te znanstvene monografije.

Pričujočo knjigo so recenzirali:

zasl. prof. dr. Jana Goriup – Alma Mater Europaea – ECM

red. prof. dr. Marko Ferjan – Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

doc. dr. Sonja Mlaker Kač – Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko



ZNANSTVENA RECENZIJA – DR. JANA GORIUP

Ožja tematika besedila

Besedilo za znanstveno monografijo z naslovom »Ljudje v turizmu, izbrana poglavja managementa človeških virov« avtorja Mitje Gorenaka vsebuje bistvena teoretično-izkustvena spoznanja, ki so nastala tekom poglobljenega znanstveno-strokovnega pristopa in izvajanja avtorja v visokošolski pedagoški in aplikativni turistični praksi.

Management človeških virov, s posebnim ozirom na deležnike v turizmu, kar je zadani problem obravnave v pričujočem besedilu znanstvene monografije, avtor umešča med vse segmente turizma, v katerega kompleksnost je vpletenih nešteto dejavnikov. Ljudem kot turistom, ki jim dostopnost do destinacije pomeni uresničitev zadanega cilja, je namreč potrebno zagotoviti celoten servis, ki ga hkrati z njimi producirajo zaposleni v tej pomembni gospodarski panogi, ki se je (tudi ali in predvsem zaradi razmer epidemije) vse bolj primorana prilagajati turistu.

Prav zato je delo pomembno z več vidikov. Najprej že zato, ker aktualizira vprašanja pojma in operacionalizacije managementa človeških virov v turizmu v luči pomena vrednot, ki še kako določajo kakovost storitev tako v življenju kot tudi pri delu v turizmu, ki ga še posebej označujejo imanentne organizacijske vrednote, ki omogočajo oblikovanje optimalne organizacijske kulture, katere nepogrešljiv gradnik so prav organizacijske vrednote. Le-te pomembno sooblikujejo tudi prepričanja, pričakovanja, celo stereotipe tako turistov kot tudi zaposlenih v turizmu.

V razmerah postmoderne družbe, katere edina stalnica je njena nepredvidljivost, je za optimalno delovanje organizacije v turizmu zavedanje vseh deležnikov o realni pogojenosti njihovih vlog izrednega pomena. To pa seveda zahteva visoko stopnjo tako družbene kot individualne odgovornosti, ki se je morajo zavedati vsi vpleteni. Predvsem vloge zaposlenih, ki jih avtor obravnava v povezanosti s širšim in ožjim turističnim (delovnim) okoljem, njihovo

uresničevanje, sledenje aktualnim družbenim dogajanjem in strokovnim trendom, ko v soskladju s kompetencami izpostavlja pomen znanja zaposlenih v turizmu v vsej njegovi kompleksnosti (u)porabe in obličnosti. Ker avtor podrobno predstavi ključne, delovno specifične in managerske kompetence, ki so pomembne za kakovostno opravljanje dela na področju turizma, izpostavlja in opozarja tudi na pomen združevanja teoretičnih spoznanj, vplivov na kulturno, socialno in naravno okolje, na učinkovito načrtovanje profesionalnega razvoja, povečevanje gospodarskih in družbenih koristi, zmanjševanje negativnih vplivov na kulturno dediščino in na naravno dediščino, koristi poslovanja idr.

Poseben pomen predloženega besedila se kaže v njegovi aplikativnosti, ker avtor obravnava aktualno dogajanje v turizmu kot trajnostno naravnani panogi v Sloveniji v luči zelenega, če že ne ujemanja med organizacijskimi vrednotami in vrednotami posameznika, pa vsaj v njihovem usklajevanju in približevanju. Pri tem je izrednega pomena, tako avtor, kako lahko vsak posamezni zaposleni v turizmu doseže svoj optimalni profesionalni in osebni razvoj v skladu s svojim osebnim potencialom, ki posledično odločilno vpliva na razvojni potencial organizacije, v kateri je zaposlen. Tako lahko zaposleni uresničujejo svoje delovne sposobnosti v skladu s svojim telesnim, socialnim, duševnim in siceršnjim počutjem, turisti pa v skladu s svojimi potrebami, željami in zmožnostmi uresničijo svoje cilje. Za doseganje tako zahtevnega in kompleksnega delovanja pa turistična organizacija potrebuje vodjo(e), ki deluje v razmerah delitve moči in notranje organizacijske strukture ter uresničuje zastavljene cilje organizacije v danih razmerah hierarhije. Ker je kakovostno vodenje vedno pomembnejše, je posledično pomemben tudi razvoj vodenja, ki sledi individualizirani obravnavi, intelektualni stimulaciji, inspiraciji in idealiziranemu vplivu. Čeprav je (po)znanih več tipov vodij (karizmatični, transformacijski, psevdotransformacijski, transakcijski idr.), pa avtor izpostavlja pomen njihove sposobnosti uporabe znanja in veščin in temu ustreznih metod motiviranja za kakovostno delo, a tudi njihovo ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, ki logično rezultira v ustreznem nagrajevanju le-teh. Navedeno predstavlja inovativni pristop v obravnavi vsebin, ki zadevajo vse človeške vire v turizmu, tako izvajalce kot uporabnike. Tudi zato, ker avtor izpostavlja, da je turizem (hkrati tudi) sredstvo

za razumevanje drugačnosti in drugih kultur, vrednot in navad, pri čemer se krepijo mir in tolerantnost do vseh akterjev ter gradijo konjuktivni družbeni odnosi med vsemi vpletenimi. S prostorsko in družbeno mobilnostjo vsi vpleteni pridobivajo nova znanja, usvajajo nove veščine in vzpostavljajo nova poznanstva, ko se soočajo z različnimi kulturami in profesijami, s čimer pa se (lahko) zmanjšujejo predsodki med ljudmi. Izpostavljena družbena odgovornost za avtorja ni neki novejši koncept, saj ga retrospektivno prikaže kot v javni zavesti že dolgo tega prezentno intenzivirano skrb za okolje v luči ekološke osveščenosti.

Srčiko predloženega besedila predstavljajo vsebine kadrovskega managementa, saj mu avtor pripisuje še posebno velik pomen za zaposlene v turizmu, ko v največji meri vključuje aktivnosti, kot analizo strukture zaposlenih, strateško načrtovanje kadrov, rekrutiranje, namestitve in razvoj zaposlenih, stalno strokovno izpopolnjevanje, zadržanje zaposlenih itd. Tudi zato, ker so za (slovenski) trg (v turizmu) delovne sile značilna velika strukturna neskladja generacij: izobrazbena, poklicna in digitalne pismenosti. Prav zato je avtor prepričan, da delodajalci v turizmu v smeri spodbujanja aktivnega staranja morajo razvijati tudi specifične aktivnosti, povezane s spreminjajočimi se demografskimi trendi in posledično s staranjem zaposlenih, management (ne)diskriminacije, oblikovati delovna mesta po meri zaposlenih (ergonomija), organizirati delovni časa po meri vseh (sicer različnih) zaposlenih, promovirati zdravje in zdravstveno preventivo, načrtovati sekundarne kariere, uresničevati management znanja (zlasti prenos znanj s starejših, ki odhajajo, na mlajše, ki prihajajo), management (ponovne) vključitve (rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto, prozne oblike dela itd.) ter management (starostne in spolne) raznolikosti zaposlenih. Pri tem se avtor zaveda, da gre za zelo občutljivo tematiko, ki hkrati posega na polje tako zasebnega kot tudi/in javnega in da odnosi med naštetimi dejavniki pletejo niti, kjer je iskanje dobrega imperativ vsega početja.

Avtor v luči uspešnosti turizma izpostavlja, da v zadnjih dvajsetih letih na socialno-gerontološkem področju prevladuje generacijska teorija, da je življenje ena sama celota, kar sicer ne zanika, a nadgradi. Prepričan je namreč, da gre za koncept enovitosti

človekovega življenja, ki ga imenujejo tudi vseživljenjska perspektiva – življenjski potek. Zato opredeljuje značilnosti generacij (veteranov, baby boom, X, Y, Z idr.), ki so aktivni del turizma, skozi primarne, sekundarne in terciarne potrebe članov posameznih generacij, a s posebnim poudarkom na populaciji različnih »generacijskih kohort«, njihovih vrednotah, miselnih procesih, udeležanostih ipd. V sociološkem smislu se le-te ne rojevajo, temveč so se oblikovale na osnovi velikih družbenih stresnih – dogodkov. Dejavniki, ki jih oblikujejo, lahko vplivajo le na nastanek potencialne generacije. Aktualizirana generacija se ustvari šele, ko potencialna generacija ponotranji določene dogodke in ustvari svoj generacijski stil oz. ko se ljudje oblikujejo v relativno homogene družbene skupine.

Globalna značilnost predloženega dela pa je nenehno prizadevanje avtorja odgovoriti na aktualno raziskovalno (in delovno) vprašanje, namreč:

»Kako do(seči) strategije uspešnosti za ljudi v turizmu v luči managementa človeških virov?«

Tudi zato, ker je usposabljanje o ljudeh in za ljudi v turizmu za tako heterogene populacije (potrošnikov in zaposlenih) v turizmu dragoceni vir pri oblikovanju odnosa ponudnikov in potrošnikov turističnih produktov. Zato je potrebno, da bi zaposlene v turizmu opremili tako s potrebnim znanjem kot tudi z vrednotami, ki jim bodo pri njihovem delu pomagale premagovati številna, tudi vse bolj kompleksna vprašanja in izzive sodobnega turizma ter vseh deležnikov v njem. Navedeno je utemeljeno tudi skozi prikaz in analizo izobraževalnih potreb v luči zavedanja aktualnosti trajnostnega razvoja kompetenc, kamor so usmerjeni vsi aktivni deležniki turizma. Prav zato je pomembno še, da vsi udeleženci v turizmu sodelujejo in praktično soustvarjajo proces uspešnosti. Zdi se, da je ravno to sporočilo mogoče povzeti kot vodilno sporočilo predloženega besedila. Na ta način se avtor zavzema za sistematično spodbujanje stalnih izboljšav, inovativnosti in ustvarjalnosti kreatorjev in ponudnikov produktov turizma v luči trajnostnega razvoja področja, na katerem so bodisi profesionalno bodisi volontersko aktivni.

Druga temeljna, čeprav posredna, ugotovitev avtorja je izpostavljena potreba po povečanju tako strokovno-teoretičnih kot tudi aplikativnih znanj, čeprav ne z (občutnim) zmanjšanjem akademskih znanj. Celostnega razvijanja kakovosti turizma si namreč ni moč predstavljati v odsotnosti upoštevanja realnih družbenih dogajanj. Kot tudi ne v nezadostni osebni pripravi tako vseh zaposlenih, sploh pa ne producenta in prodajalca produktov turizma.

Strokovni vidiki

Strokovno pomembno izhodišče, ki ga prinaša monografija, je prepletanje »domačega« in »tujega« znanja. S tem prepletom je avtor monografije dosegel pomembno razširitev horizontov razumevanja pomena in vloge (vseh) »ljudi« v turizmu za njegovo uspešnost. Dosegel je namreč, da zainteresirani bralec ni omejen v razumevanju ožje zadanega problema, ampak ga nagovorijo zastavljena kritična vprašanja tudi v luči izkušenj, predznanj in novo pridobljenega znanja. Tako avtor s potrebno kritično znanstveno in metodološko distanco ponudi drugačna, tudi nova izhodišča za premislek, a z opozorilom, da jih ne gre slepo posnemati. V tem okviru se čuti tudi potreba po nadgradnji raziskovanja zadanega problema: kot oblikovanje aktivnega pristopa v turizmu, samozavedanja, preseganja anksioznosti in drugačnosti drugih udeležencev v sodobnem managementu človeških virov v turizmu v tudi družbeno neželenih procesih, vlogi znanj in trajnostnega usposabljanja za razvoj, oblikovanja vrednot za t. i. novo turistično dobo.

Metodično-didaktični vidiki

Predloženo gradivo zaznamuje spoznanje kompleksnosti problema vloge in pomena »ljudi« v managementu človeških virov v turizmu, ki sicer segajo na različne znanstvene discipline (sociologije, organizacijskih ved, komunikologije, managementa znanja, socialne gerontologije, pedagogike idr.), ki vsaka zase, a vendarle skupaj, izpostavljajo vso kompleksnost problema, ki za preseganje neuspešnosti in v uresničevanju potrebe po dvigu zanimanja za uveljavitev »nove humanosti človeka« v turizmu na eni ter dvigu kakovosti turističnega produkta, dela in uspešnosti vseh zaposlenih

v turizmu na drugi strani implicitno zahteva povezovanje institucionalnega izobraževanja, turističnega gospodarstva in širšega socialnega okolja. Še posebej zato, ker problem vključuje izjemen obseg subjektov, a tudi resursov, ki s svojim (ne)delovanjem (lahko) producirajo in povzročajo dolgoročne učinke (ne)uspešnosti na tem področju.

Uporabljene metode in metodično-didaktični vidiki predloženega gradiva za monografijo so korektni, mestoma novi in drzni, a prav zato še kako aktualni.

Aktualnost tematike

Predloženo gradivo ni pomemben prispevek zgolj za razumevanje nastanka in razvoja ter razumevanja vloge ljudi v turizmu v luči managementa človeških virov in v delovanju različnih situacij turizma in za različne (»drugačne») populacije, katerim so produkti turizma namenjeni, ampak tudi za odzivanje na aktivno dogajanje vseh tistih deležnikov, ki so s turizmom in vodenjem kakor koli povezani.

Pri tem želimo poudariti potrebo po spoznanju, da gre v managementu človeških virov v turizmu (v najširšem pomenu) za vse bolj aktualno merjenje uspešnosti z dveh vidikov:

prvi vidik predstavljajo zaposleni v turizmu ter njihovo zadovoljstvo v sistemu managementa človeških virov v globalnem turizmu; drugi vidik pa je viden skozi uspešnost doseženega zanimanja uporabnikov navedenih populacij kot tudi dela zaposlenih v turizmu ter posledično, kar vsekakor ni nezanemarljivo, skozi zadovoljstvo vseh ljudi: izvajalcev, uporabnikov, vodij in živečih v širšem socialnem okolju.

Uporabnost

Vse navedeno govori o tem, da imamo pred seboj ne samo zanimivo delo, ki je v kompleksnosti obravnavanega problema osrediščeno na »ljudi« v luči managementa človeških virov v turizmu ter ki ne zaobide tudi odnosov med izvajalci produktov turizma in njihovimi uporabniki. Predloženo delo je vsekakor namenjeno kot študijsko

gradivo za razumevanje in študij načinov obravnave zadane tematike, a tudi širše: za management človeških virov v turizmu in za uporabnike turističnih storitev. Struktura predloženega gradiva je notranje skladna in razumljiva ter zato še bolj uporabna tako v akademski kot profesionalni v praksi.

Jezikovna ustreznost

Besedilo predloženega gradiva je v celoti transparentno, razumljivo in zato tudi takoj uporabno v vsakodnevni izobraževalni praksi; bodisi na akademskem nivoju bodisi v življenju ljudi kot uporabnikov produktov in storitev turizma, skratka tudi za vse deležnike v turizmu. Predvsem pa za tiste, ki so s procesi vodenja v turizmu kakor koli povezani.

Kar zadeva način pisanja je le-ta, kljub interdisciplinarno zasnovani zgradbi priloženega gradiva za monografijo ekonomičen, pregleden in prilagojen obravnavani tematiki. Jezik, uporabljen v nalogi, je jasen, enopomenski, mestoma sicer zgoščen predvsem zaradi hotenja avtorja po strnjem prikazu ne-le managerskih in socioloških, pač pa tudi psiholoških, komunikoloških idr. dejavnikov managementa človeških virov v turizmu.

Navajanje virov in literature

Viri, uporabljeni za izdelavo predloženega gradiva, so tako primarni kot sekundarni. Pri primarnih virih gre omeniti vsa temeljna dela, ki neposredno zadevajo zadani raziskani problem s specifično managerskega, sociološkega, psihološkega, komunikološkega, pa tudi pedagoškega zornega kota, in tudi organizacijsko razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na (ne)uspešnost sodelovanja vseh dejavnikov, ki skrbijo za povezanost in sodelovanje vodenja in spremljanja v managementu človeških virov v turizmu. Izbor, navajanje in uporabljena literatura in viri so povsem korektni in disciplinam lastni.

Sklepne ugotovitve

Posebno bogastvo, ki preveva besedilo za znanstveno monografijo, je (posredno) zavedanje avtorja, da s pričujočim besedilom monografije ne bo za vselej razrešil problem kakovosti specifičnosti razumevanja managementa človeških virov v turizmu. Originalnost pristopa in analize problema problematike, ki jo monografija obravnava, govori o dilemah potreb za sodobno oblikovanje strategij, ciljev in programov managementa človeških virov v turizmu, tudi skozi institucionalno izobraževanje, ki brez svoje naravne podstati, tj. turističnega gospodarstva in socialnega okolja ter nujnosti povezovanja vseh dejavnikov, ki v njih živijo in delujejo, ne more biti uspešna.

Zato na osnovi zapisanega ocenjujem, da monografija avtorja Mitje Gorenaka, z naslovom:

»Ljudje v turizmu, izbrana poglavja managementa človeških virov«

predstavlja pomemben korak v kontinuiranem razvijanju kakovosti izobraževanja na področju managementa človeških virov v turizmu. Dobrodošla dimenzija besedila pa je tudi uspešno prepletanje teoretskih vsebin z dobljenimi empiričnimi podatki izvedenih raziskav, koraki do spoznanj, nasveti, priporočili. Sinteza, ki nudi prikaz stanja, ugotovitev oz. preveritev teoretskih domnev tako domačih kot tudi nekaterih tujih avtorjev. Hkrati je prav to rezultat barvite ilustracije tega, kar se dogaja v praksi managementa človeških virov v turizmu v doseganju uspešnosti le-tega. Natančni zapisi uporabljenega metodološkega aparata pa lahko služijo tudi kot študijsko gradivo, ki prispeva k razumevanju metodološke obravnave te tematike. H gradivu so priloženi še imensko kazalo, stvarno kazalo in povzetek ter informacija o avtorjih.

Pečovje, 20. 7. 2020

zasl. prof. dr. Jana Goriup

ZNANSTVENA RECENZIJA – DR. MARKO FERJAN

V recenzijo sem prejel tekst znanstvene monografije z naslovom »Ljudje v turizmu, izbrana poglavja managementa človeških virov«, avtorja dr. Mitje Gorenaka.

Besedilo je strukturirano v naslednja poglavja:

1. Vrednote
2. Organizacijske vrednote
3. Organizacijska kultura
4. Družbena odgovornost
5. Kompetence
6. Vodje in vodenje
7. Ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih
8. Pripadnost zaposlenih
9. Motivacija
10. Generacije v delovnem okolju

Vsebina teksta se nanaša na vsebine znanstvenega preučevanja kadrovskega managementa. V pričujočem delu ne gre za celovito obravnavo kadrovskega managementa kot celote, pač pa gre za "izbrana poglavja", tako, kot je navedeno v samem naslovu. Ocenjujem, da so izbrana tista poglavja oziroma tiste vsebine kadrovskega managementa, ki so dejansko pomembna za tiste, katerim je – izhajajoč iz naslova – ta knjiga namenjena, to pa so zaposleni v turizmu. Naslov knjige tako ustreza sami vsebini.

Iz strukture knjige oziroma vrstnega reda poglavij se vidi, katerim vsebinam kadrovskega managementa avtor pripisuje še posebej velik pomen za zaposlene v turizmu. V tisočletjih so se razvijali vedno novi in novi tehnološki postopki, povečevalo se je število interakcij med ljudmi in civilizacija je napredovala ter se razvijala. Skupnosti ljudi so poleg razvoja tehnoloških pristopov istočasno razvijale tudi druge funkcije, ki jih je bilo nujno opraviti, da bi organizirane aktivnosti ljudi dosegle svoj namen. Danes jih imenujemo poslovne funkcije: nabavna funkcija, prodajna funkcija in finančno-računovodska funkcija. Ena od njih je tudi kadrovska

funkcija. Kadrovska funkcija je že tisočletja ena od najpomembnejših sestavin vseh organiziranih človekovih dejavnosti.

Vzporedno z razvojem tehnologije in organizacij je tudi kadrovska funkcija dobivala nove dimenzije. Razvijali so se novi pristopi, nastale so številne definicije in različna poimenovanja. Vsem pa je skupno to, da gre za analizo dela, planiranje kadrovskih potreb, opredelitev virov, rekrutiranje in selekcijo kandidatov za zaposlitev, zaposlovanje, uvajanje, izobraževanje in usposabljanje ter plačevanje in karierni razvoj zaposlenih. Vzporedno s tem so se razvijali t. i. "mehki pristopi": kako skrbeti za odnose na delovnem mestu, kako poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih ipd. Kljub temu, da je kadrovski management prinesel mnogo več pravic delavcem, mnogo boljše pogoje dela, izjemen dvig civilizacijske ravni in razvoj demokracije, je prepričanje, da kadrovski management izvira iz humanizma in skrbi za sočloveka, žal napačno. Ključno vprašanje pri razvoju kadrovskega managementa je bilo, kako povečati produktivnost zaposlenih. Ne smemo pozabiti, da kadrovski management, ki je zgolj del koncepta znanstvenega managementa, izhaja iz ekonomske doktrine neoliberalizma.

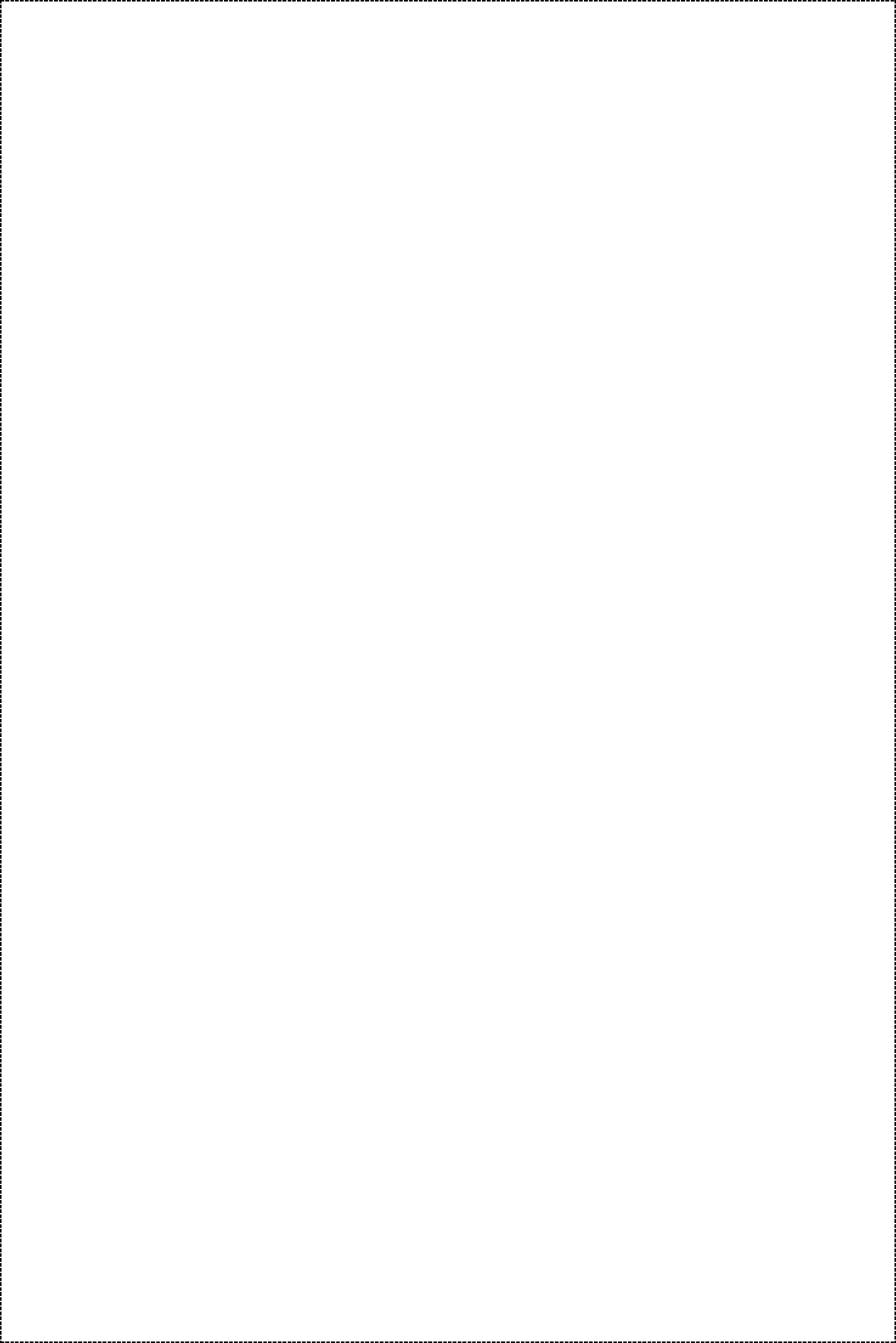
Menim, da so v preteklosti, v obdobju masovnega turizma ljudje ob nakupu turistične storitve imeli v mislih predvsem "užitek". Velik del turizma kot gospodarske panoge je v praksi predstavljal "industrijo užitka". V tej industriji je bila produktivnost zaposlenih nedvomno zelo pomembna. Bojim pa se, da je obdobje masovnega turizma in "industrije užitka" zaradi vprašanj varnosti in pojava novih bolezni vsaj za nekaj časa končano, zato je kadrovski management v turizmu soočen z drugačnimi izzivi. Danes si uporabniki turističnih storitev v prvi vrsti želijo "varnosti", nato pa unikatnih doživetij. Če turistična branža želi to zagotoviti, fenomen, vezani na produktivnost zaposlenih, niso več v prvem planu. Avtor pričujočega teksta je pri izboru poglavij to spoznanje v svojem delu vsekakor upošteval. Kadrovski management je najprej postavljen pred izzive vrednot zaposlenih v turizmu, organizacijskih vrednot, organizacijske kulture in družbene odgovornosti. Gre prav za vprašanja, ki jih obravnava pričujoče delo.

Avtor nedvomno pozna izvor in evolucijo vsebin, katere obravnava v posameznih poglavjih. To se vidi tako iz strukture posameznih prispevkov kot iz stila pisanja, ne nazadnje pa tudi iz seznamov uporabljene literature v posameznih poglavjih. Posamezna poglavja so napisana tako, da se iz strukture razbere evolucija posameznega fenomena. Avtor pozna ključna dela, kar je razvidno iz seznama uporabljene literature.

Menim, da se bo pričujoč tekst lahko uporabljal kot pripomoček za praktike in kot študijsko gradivo za študente, zato priporočam izid.

V Spodnjih Gorjah, 09. 06. 2020

red. prof. dr. Marko Ferjan



ZNANSTVENA RECENZIJA – DR. SONJA MLAKER KAČ

Knjiga *Ljudje v turizmu*, izbrana poglavja managementa človeških virov, ki je pred vami, je pregleden zbir za turizem izjemno pomembnih področij. Ker je turizem izrazito storitveno naravnana dejavnost, so zaposleni in njihovo ustrezno vodenje, motiviranje in upravljanje zelo pomembni za uspešno opravljeno storitev, kakovostno delovanje sektorja in doseganje ustrezne konkurenčne prednosti.

Dr. Mitja Gorenak knjigo prične s splošnim pregledom pomena vrednot tako v življenju kot tudi pri delu, raziskovanje pa nadgradi v pomemben odsek organizacijskih vrednot in njihove pomembnosti v turizmu.

Organizacijske vrednote predstavljajo dobro osnovo za proučevanje organizacijske kulture, ki jo avtor obravnava v tretjem poglavju. Poleg artefaktov in delovanja organizacijske kulture avtor omenjeno tematiko dobro povezuje tudi s prepričanji, pričakovanji in vrednotami.

V hitrem sodobnem tempu delovanja organizacij je pomembno, da se le-te zavedajo tudi svoje družbeno odgovorne vloge, ki jo lahko aktivno prevzamejo in razvijajo v ožjem in širšem okolju. Družbeno odgovornost avtor obravnava zlasti s stališča zaposlenih v turističnem sektorju.

Vse do sedaj napisano pa je neločljivo povezano s kompetencami, tako organizacijskimi kot tistimi, ki jih imajo posamezniki. Avtor tako v naslednjem poglavju obravnava znanja, spretnosti, sposobnosti in lastnosti, ki so nujno potrebne za opravljanje del v storitveni dejavnosti, s poudarkom na turizmu. Avtor podrobno predstavi ključne, delovno specifične in managerske kompetence, ki so pomembne za kakovostno opravljanje dela na področju turizma. Posamezni zaposleni lahko ima vsa potrebna znanja, spretnosti, sposobnosti in lastnosti, ki so potrebni za opravljanje dela, pa kljub temu brez uspešnega vodenja ne bo dosegel osebnega potenciala

zaposlenih in posledično razvojnega potenciala organizacije. Poleg ustreznih kompetenc zaposlenih je tako za organizacije, zlasti v storitveni dejavnosti, ključno, da imajo v svojem delovnem okolju vključene ustrezno usposobljene vodje, ki imajo poleg IQ-ja ustrezno razvit tudi EQ in SQ ter sledijo visokim etičnim načelom.

Avtor v knjigi ugotavlja, da je izredno pomembno, da vodje poznajo in uporabljajo ustrezne metode ocenjevanja delovne uspešnosti in temu primerno nagrajujejo zaposlene tako denarno kot nedenarno. Le tako lahko dosežejo primeren nivo motivacije posameznika (deveto poglavje) in skupaj gradijo na pripadnosti zaposlenih (osmo poglavje).

Dr. Mitja Gorenak knjigo zaključí z zanimivim poglavjem o medgeneracijskih razlikah na delovnem mestu, pri čemer poglobljeno obravnava vse trenutno aktivne generacije, ki sobivajo v delovnih okoljih.

Avtor s pričujočo knjigo na pregleden način izkazuje večletno poglobljeno znanstveno-raziskovalno delo na področju turizma, zlasti s poudarkom na zaposlenih v turizmu. Hkrati pa knjiga odraža in prikazuje tudi avtorjevo izjemno dobro poznavanje turizma »od znotraj«, kar se kaže v različnih praktičnih primerih in nalogah, ki jih najdemo v knjigi. Knjiga je zato pomemben doprinos k proučevanju človeških virov v turizmu v Sloveniji.

V Šentjurju, 30. 5. 2020

dr. Sonja Mlaker Kač

O AVTORJU

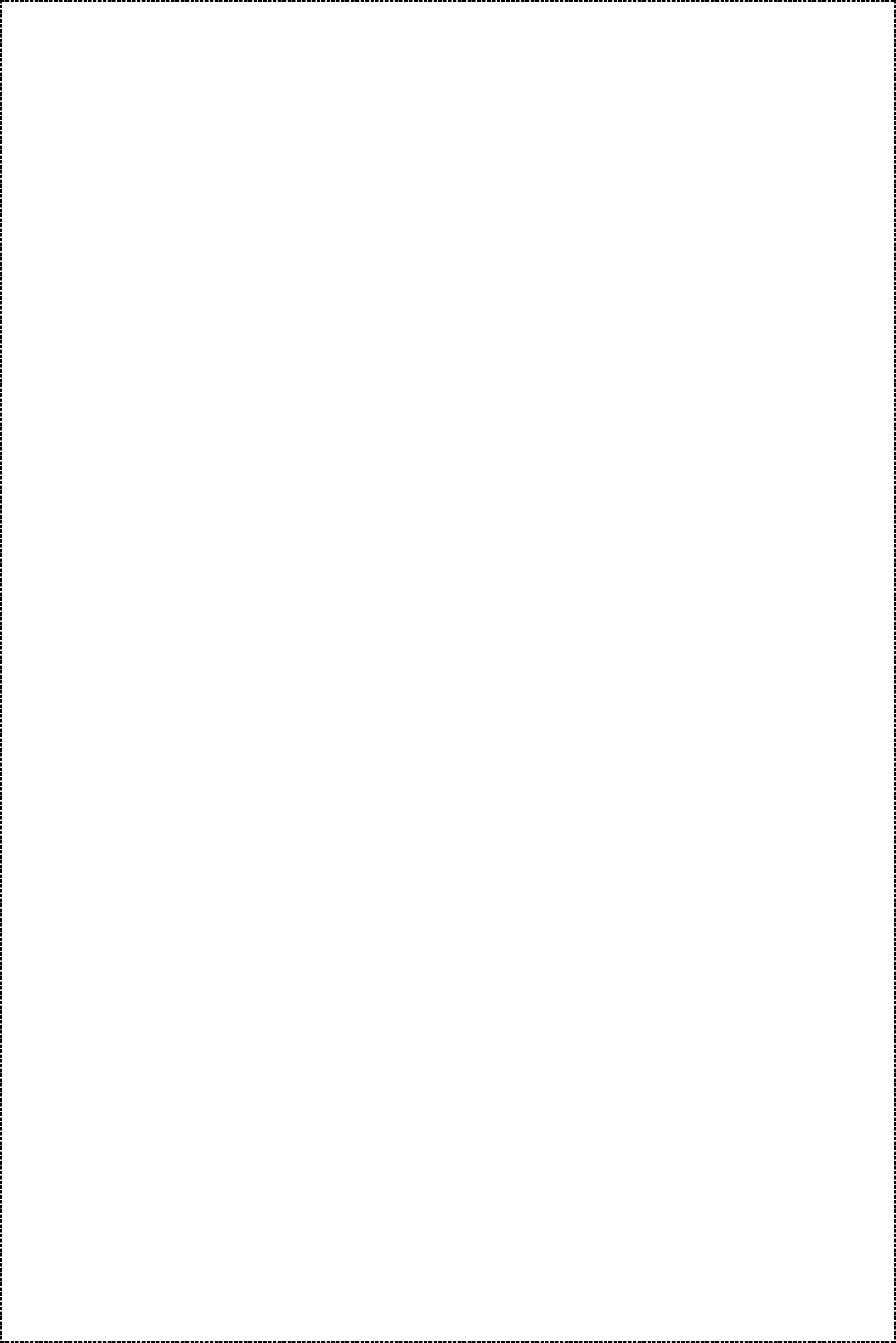
Ljudje v turizmu je knjiga dr. Mitje Gorenaka, ki je nastala kot plod večletnega tako raziskovalnega kot tudi pedagoškega dela na širšem področju managementa človeških virov.

Knjiga ponuja avtorjev pogled na izbrane tematike, ki pomembno vplivajo na posameznika v kateri koli organizaciji. Ker je turizem panoga, kjer brez kakovostnih zaposlenih ne moremo uspešno delovati, bodo znanja, ki jih knjiga prinaša, v pomoč tako študentom kot tudi managerjem v turizmu ali celo širše v storitvenem sektorju.



V zadnjih nekaj letih se dr. Mitja Gorenak posveča predvsem akademski karieri, in sicer na Fakulteti za turizem Univerze v Mariboru, kjer predava predmete s področja menedžmenta človeških virov, pri čemer vedno znova vključuje tudi primere iz svoje prakse dela v turizmu. Je tudi redni gostujoči profesor na University of Lapland na Finskem, kjer je nosilec obveznega predmeta Človeški kapital v turizmu (ang. Human Capital in Tourism) na angleškem magistrskem študijskem programu, imenovanem Turizem, kultura in mednarodni management (ang. Tourism, Culture and International Management).

Poleg svojega znanstveno-raziskovalnega in pedagoškega dela na fakulteti je dr. Mitja Gorenak še vedno vpet tudi v turizem, občasno svetuje različnim turističnim podjetjem na področju managementa človeških virov in je tudi turistični vodnik z licenco Gospodarske Zbornice Slovenije, ki še vedno občasno odvodi kakšno potovanje.



»Vaša prepričanja postanejo vaše misli,
vaše misli postanejo vaše besede,
vaše besede postanejo vaša dejanja,
vaša dejanja postanejo vaše navade,
vaše navade postanejo vaše vrednote,
vaše vrednote postanejo vaša usoda.«

— **Mahatma Gandhi**



Univerza v Mariboru

Fakulteta za turizem

»Biti manager pomeni več kot
le imeti veliko pisarno, biti
manager pomeni imeti
kompetence in sposobnost
delovanja na najvišji ravni.«

— **Peter Drucker**

»Dobri vodje niso nujno tisti, ki
naredijo velike stvari, dobri
vodje so tisti, ki vodijo svoje
zaposlene na način, da skupaj
dosegajo velike stvari.«

— **Ronald Reagan**

»Gostje niso na prvem mestu.
Vaši zaposleni so na prvem
mestu. Če poskrbite za vaše
zaposlene, bodo le-ti poskrbeli
za vaše goste.«

— **Sir Richard Branson**

»Motivacija je umetnost, s
katero prepričate ljudi, da
želijo nekaj narediti na takšen
način, da bodo sami želeli
naredit to isto stvar.«

— **Dwight D. Eisenhower**

