



Fakulteta za
organizacijske
studije

R U O

REVIJA ZA UNIVERZALNO ODLIČNOST

ISSN 2232-5204

Izdajatelj: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.

Glavni in odgovorni urednik: Franc Brcar.

Uredniški odbor:

- Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- Boris Bukovec - Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Slovenija
- Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija
- Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA
- Davorin Kralj - Inštitut za kreativni management, Slovenija
- Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija
- Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija
- Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija

Naslov uredništva: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto.

© Copyright Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Vse pravice zadržane.

Kazalo

Damjana Gruden

Strateško načrtovanje in vrednote v srednji šoli 42

Ana Spitzer

Ustvarjanje odgovornih partnerstev v turizmu 50

Marjanca Krajnc

Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost 60

Vesna Janković

Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja 73

Uvodnik

Izšla je druga številka Revije za univerzalno odličnost. Eden od ciljev revije je, da v njem študentje predstavljajo svoje delo. Pri mnogih predmetih je v sklopu učnega programa potrebno izdelati seminarsko nalogo, pri mnogih pa jo je mogoče nadomestiti s strokovnim člankom. Med člankom in seminarjem je bistvena razlika. Članek objavimo v reviji. S tem se (1) avtor predstavi in (2) znanje vsebovano v članku postane dostopno širši javnosti. To sta dva bistvena razloga, zaradi katerih je dodana vrednost objavljenega članka bistveno večja kot seminarja, ki obleži v predalu. Da pa bi bilo pisanje člankov enostavnejše, smo se na FOŠ odločili, da »standardiziramo« strukturo člankov, seminarskih nalog, diplomskih nalog, magistrskih nalog in doktorskih disertacij.

Strokovni članek mora biti narejen po strukturi IMRaD (*Introduction* – uvod, *Methods* – metode, *Results* – rezultati, *Discussion* – razprava). Poglavje Uvod pogosto imenujemo tudi Pregled literature ali Teoretični okvir raziskave. V njem s pomočjo relevantne literature opišemo raziskovalno vprašanje oz. raziskovalni problem in argumentiramo, zakaj je to raziskovanje pomembno. Iz raziskovalnega problema izpeljemo hipoteze ali teze. Raziskovanje moramo izvesti na osnovi uveljavljenega postopka in to opišemo v poglavju Metoda. Pomembno je, da natančno opišemo, kako smo podatke zbrali in kako smo jih analizirali. Če je le mogoče in skoraj vedno je mogoče, raziskavo tudi grafično ponazorimo. Slika naj vsebuje objekte opazovanja in hipoteze oz. teze, lahko pa tudi uporabljene metode in spremenljivke oz. kategorije. V poglavju Rezultati podamo rezultate, do katerih smo prišli z raziskovanjem. V primeru kvantitativnih metod so to številske vrednosti v obliki tabel in grafov, v primeru kvalitativnih metod pa pogosto govorimo o razvoju paradigme oz. paradigmatemskem modelu kot rezultatu raziskave. Najpomembnejše poglavje članka in praviloma tudi najobsežnejše je Razprava oz. Diskusija. V tem poglavju naredimo sintezo rezultatov, teoretičnega okvirja in našega lastnega mnenja. Rezultate ne smemo pozabiti potrditi z relevantno literaturo. V tem poglavju tudi potrdimo ali zavrnemo hipoteze oz. teze. Tem štirim poglavjem moramo dodati še »pravi« Uvod, ki vsebuje uvod v člane in v katerem naredimo kratek opis raziskovalnega problema in natančno opišemo namen in cilj raziskovanja. Poglavje Zaključek pa vsebuje kratek povzetek rezultatov, prispevek stroki, prispevek za menedžment, organizacijo ali družbo, predloge nadaljnjega raziskovanja in omejitve raziskave. Članek vsebuje še naslov, strukturiran povzetek, reference in strokovni življenjepis avtorja ali več avtorjev.

Vsak članek mora nekaj raziskovati in z njim mora biti ustvarjena neka korist. Najslabše je, če je samemu sebi namen.

Urednik

Strateško načrtovanje in vrednote v srednji šoli

Damjana Gruden*

Šolski center Novo mesto, Šegova ulica 112, 8000 Novo mesto, Slovenija
damjana.gruden@guest.arnes.si

Povzetek:

RV: Kateri dejavniki odločilno vplivajo na strategijo razvoja šole?

Namen: Namen raziskave je izboljšanje delovanja šole, cilj pa priprava osnutka razvojnega načrta šole.

Metoda: V prvi fazi raziskave je uporabljena kvalitativna metoda, in sicer letni razgovor v obliki poglobljenega intervjuja s celotnim kolektivom srednje strokovne in poklicne šole. V drugi fazi je bilo celotnemu kolektivu postavljeno eno vprašanje v obliki ankete. Vprašanje se je nanašalo na vrednote, ki so jih učitelji izpostavili v intervjuju. Usmeritveno vprašanje je bilo, katerim vrednotam bi na šoli morali dati poudarek, da bomo lahko pripravili skupno strategijo razvoja šole.

Rezultati: Rezultati raziskave kažejo, da naj strategija razvoja šole temelji na tistih vrednotah in aktivnostih, ki bodo zagotavljale kakovostno izvedbo pouka, strokovno in uporabno znanje, krepile in razvijale medsebojne odnose ter skrbele za povezavo šole z obrtniki in gospodarstvom.

Organizacija: Z opredelitvijo prioriternih nalog šole bo kolektiv lažje pripravil strategijo razvoja šole in pripravil akcijske načrte za posamezne naloge. Na ta način se lahko izboljša delovanje šole in kakovost dela.

Družba: Z osveščanjem in razvijanjem vrednot skozi posamezne dejavnosti na šoli mladim nudimo oporo pri oblikovanju življenjskega sloga, saj vrednote usmerjajo ravnanja posameznikov, zato so izjemno pomembne za družbo.

Originalnost: Z raziskavo šola pridobi temeljne vrednote, ki jih bo vključila v izdelavo osnutka razvojnega načrta. Priprava osnutka razvojnega načrta je prvi tak dokument, ki ga bo šola pridobila, saj je bilo do sedaj načrtovanje izvedeno samo v okviru kratkoročnega planiranja, in sicer v obliki letnega delovnega načrta.

Omejitve: Raziskava je bila opravljena v kolektivu ene srednje poklicne in strokovne šole. V nadaljevanju raziskovanja bi bilo potrebno vključiti tudi starše in dijake ter na ta način pridobiti presek vrednot vseh udeležencev izobraževanja.

Ključne besede: načrtovanje, strateško načrtovanje, razvojni načrt, vrednote, poslanstvo, vizija

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek

1 Uvod

1.1 Opis raziskovalnega vprašanja

V novembru 2008 je na eni izmed srednjih šol na Šolskem centru Novo mesto prišlo do nenadne spremembe v vodstvu. Prav zaradi te hitre menjave je bilo potrebno pripraviti posnetek stanja in potreb na šoli za lažje načrtovanje razvoja šole v naprej. Glede na to, da se vpis učencev na srednjo strokovno in poklicno šolo zadnjih nekaj let zmanjšuje, je potrebno pripraviti smiseln razvojni načrt šole, ki bo temeljil na vrednotah posameznika in šole. Iz tega definiramo raziskovalno vprašanje, kateri so tisti dejavniki, ki odločilno vplivajo na postavitev strategije razvoja šole.

* Korespondenčni avtor

1.2 Namen in cilj raziskovanja

Namen raziskovanja je, da ugotovimo, katere so temeljne vrednote oziroma prednostne naloge šole za potrebe izboljšanja njenega delovanja. Cilj je priprava osnutka razvojnega načrta za Srednjo gradbeno in lesarsko šolo, ki bo kasneje omogočal pripravo celotne strategije in posameznih aktivnosti, s katerimi bomo sledili hitrim spremembam, ki se dogajajo na področju vzgoje in izobraževanja, ter dvignili kakovost poučevanja in učenja.

2 Pregled literature

2.1 Pregled literature oz. teoretične osnove problema

Strategija je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2000) opredeljena kot postopek, način načrtovanja in vodenja za doseg kakega cilja.

Strateško planiranje je proces, ki predstavlja del strateškega upravljanja in poslovanja. Je proces analiziranja priložnosti in nevarnosti na trgu in prednosti ter slabosti posameznega podjetja. Strateško planiranje tudi opredeljuje točno določene cilje. (Barnett & Wilsted, 1989, str. 8)

Proces strateškega poslovanja lahko opredelimo kot načrtovanje, organiziranje, uveljavljanje in kontroliranje ključnih odločitev v organizaciji. Takšna opredelitev velja tako za profitne kot neprofitne organizacije. (Žnidaršič Kranjc, 1996, str. 209)

Podobno meni Možina s sodelavci (Možina et al., 2002, str. 15), ki pravijo, da je menedžment planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo.

Upravno-organizacijska smer opredeljuje menedžment kot dejavnost upravljanja in organiziranja in manj v smislu vodenja. Fayol je opredelil pet najpomembnejših funkcij menedžmenta, in sicer (v Stare, 2006, str. 30): (1) planiranje, ki pomeni opredeljevanje ciljev in načinov za njihovo uresničevanje; (2) organiziranje tako človeških kot materialnih virov in ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, ki omogočajo izvajanje načrtov za doseganje zastavljenih ciljev; (3) ukazovanje oziroma vodenje poslovanja in zapovedovanje, in sicer vodja mora vplivati, motivirati in usmerjati zaposlene za ustrezno upravljanje njihovih nalog in s tem za doseganje skupnih ciljev (menedžment človeških virov); (4) usklajevanje in nadziranje, s čimer se izvaja kontrola in analiza doseženega ter na tej osnovi ukrepi z ustreznimi sankcijami.

Tako dolgoročno načrtovanje (razvojni načrt/program) kot kratkoročno načrtovanje (letni načrt) postajata tudi v vzgojno-izobraževalnih zavodih vse pomembnejša. Kot glavne razloge za to navajajo Trunk Širca, Bažon in Horvat (2004, str. 53), da sta ta dva dokumenta predpisana, da je vse večji nadzor s strani ministrstva, inšpekcije, sveta zavoda in staršev, da se pojavljajo številne vsebinske in organizacijske spremembe, ki jih morajo šole sistematično

uresničevati, in da je ustrezen pristop k načrtovanju pomemben za razvoj in kakovost organizacije.

Torej proces načrtovanja poteka na različnih ravneh (Pučko v Možina et al., 2002, str. 243), in sicer strateški (dolgoročni) in operativni (kratkoročni) ravni. Strateško načrtovanje je dolgoročno in zajema obdobje petih let in več. Operativno načrtovanje je kratkoročno in zajema obdobje do enega leta. Dodana je še normativna raven (Trunk Širca & Trtnik Herlec, 2008, str. 7–8), ki se ukvarja s poslanstvom, z vrednotami in vizijo.

Vrednote, poslanstvo in vizija so temeljni elementi kulture organizacije. Vsak od teh elementov prispeva jasnejšo podobo o tem, kako naj organizacija ravna, kaj naj počne in kako naj se odzove na različne dogodke. Vrednote opisujejo, kaj je pomembno za organizacijo; vizija opiše, kam želi organizacija iti v prihodnosti; poslanstvo pa z opredelitvijo, kaj organizacija je in kaj počne, vzpostavlja okvire delovanja. (Musek Lešnik, 2003, str. 49–50)

Za vrednote pravi Musek Lešnik (2003, str. 121), da so naša prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno, ki vodijo in usmerjajo naše delovanje.

Za uspešno delovanje šole sta potrebni menedžerska vloga ravnatelja in vloga pedagoškega vodje. Vlogi se med seboj prepletata in ju ni možno obravnavati ločeno. (Logaj, 2008, str. 8)

V procesu načrtovanja je ravnatelj kot pedagoški vodja ključna oseba, ki sproži temeljna vprašanja o tem, kje smo, kakšno je trenutno stanje v organizaciji, kakšni so naši kratkoročni in dolgoročni cilji, kaj želimo doseči in na kakšen način bomo dosegli zastavljene cilje (Trunk Širca & Trtnik Herlec, 2008, str. 7).

Za dobro vodenje šole je potrebno imeti poleg jasnega razvojnega načrta tudi jasno postavljene cilje in prednostne naloge. Prednostne naloge so tiste, s katerimi se naj šola začne ukvarjati in jim naj nameni največ časa. Te naloge izhajajo iz vrednot, vizije in poslanstva, ki predstavljajo temelj in narekujejo smer delovanja vsake šole.

2.2 Razvoj teze

V raziskavi preverjamo tezo, da so vrednote šole in s tem povezane prednostne naloge organizacije: kakovostna izvedba pouka, strokovno in uporabno znanje, računalniško opismenjevanje ter promocija poklicev.

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

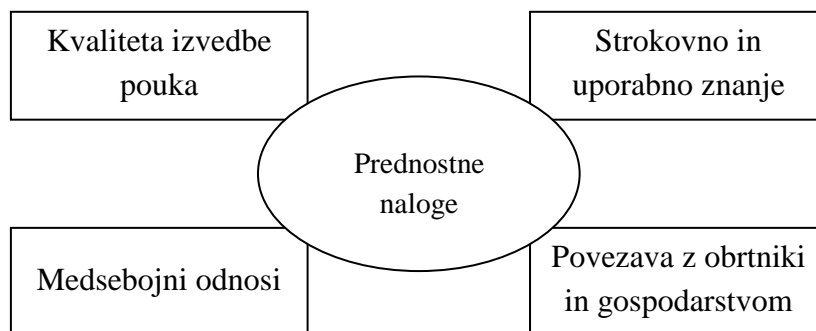
V prvi fazi smo kot metodo zbiranja podatkov izbrali letni razgovor v obliki poglobljenega intervjuja s celotnim kolektivom srednje strokovne in poklicne šole. Intervju je bil opravljen s pomočjo v naprej pripravljenega vprašalnika, na katerega so učitelji odgovorili in ga posredovali vodji dan ali dva pred začetkom pogovora. Pred izvedbo letnih razgovorov so vsi učitelji na eni izmed konferenc dobili kratka pojasnila o namenu in ciljih teh razgovorov.

Intervju je bil opravljen s triintridesetimi kolegi v zaprtem prostoru, brez zunanjih motenj, kot so telefoni in trkanja na vrata. Vsak intervju je trajal od 45 do 60 minut, zato so vsi razgovori trajali eno dobro šolsko leto. Ta metoda je bila namenjena zbiranju informacij.

V drugi fazi je bilo celotnemu kolektivu postavljeno eno vprašanje v obliki ankete. Na anketo je odgovorilo 37 učiteljev, od tega jih je 33 odgovorilo pravilno, 4 ankete so bile neveljavne. Vprašanje se je nanašalo na vrednote, ki so jih učitelji izpostavili v intervjuju, ki je bil opravljen predhodno. Usmeritveno vprašanje je bilo, katerim vrednotam bi na šoli morali dati poudarek, da bomo lahko pripravili skupno strategijo razvoja šole. Na podlagi nabora vrednot so učitelji izbrali za njih pet najpomembnejših, s katerimi naj se šola ukvarja v bodoče.

3.2 Razvoj teoretičnega modela raziskave in merni inštrument

Za raziskavo smo uporabili kvalitativni pristop in s pomočjo letnih razgovorov, ki so bili zasnovani kor intervju, pridobili informacije. Na podlagi pridobljenih odgovorov iz enega usmeritvenega vprašanja smo uredili skupni transkript. Iz tega dobimo tudi enoto kodiranja, ki je identična enemu vprašanju. Sledi odprto kodiranje, v katerem smo določili pojme in kategorije. V naslednjem koraku dokončno izberemo pojme in kategorije, nerelevantne pojme in kategorije pa izpustimo. Sledi odnosno kodiranje, s katerim primerjamo kategorije med sabo. To je osnova za postavitev paradigmskega modela (slika 1) in oblikovanje končne teorije, ki nam bo dala odgovor na raziskovalno vprašanje in tezo, ki pravi, da so vrednote šole in s tem povezane prednostne naloge organizacije, kakovostna izvedba pouka, strokovno in uporabno znanje, računalniško opismenjevanje ter promocija poklicev.



Slika 1: Paradigmski model

4 Rezultati

Za nadaljnjo raziskavo sem uporabila odgovore, pridobljene z anketo. Od 37 učiteljev je na anketo pravilno odgovorilo 33 učiteljev (89,2 %), 4 ankete (10,8 %) so bile neveljavne.

Katerim vrednotam bi morali dati poudarek na šoli, da bomo lahko pripravili osnutek strategije razvoja šole, je bilo usmeritveno vprašanje, na katerega so odgovarjali učitelji. Izmed šestnajstih vrednot so jih izbrali pet, ki so po njihovem mnenju najpomembnejše.

V tabeli 1 so prikazane vse vrednote, ki so jih izpostavili učitelji, in odgovori.

Tabela 1: Prikaz vrednot učiteljev

Vrednote	Število odgovorov
01) Kvaliteta izvedbe pouka	25
02) Medsebojni odnosi	20
03) Strokovno in uporabno znanje	18
04) Povezava šole z obrtniki in gospodarstvom	15
05) Zadovoljen učitelj, dijak, starši	15
06) Delavnost in timsko delo	12
07) Krepitev socialnih veščin	10
08) Razvijanje odnosa do poklica	10
09) Odnos do dela	8
10) Promocija poklicev	8
11) Spoštovanje različnosti	6
12) Medsebojna pomoč	5
13) Odnos in skrb do okolja	5
14) Računalniško opismenjevanje	4
15) Projekti in projektno delo	3
16) Medpredmetno povezovanje	2

5 Razprava

5.1 Kratek opis rezultatov

Iz odgovorov, ki so jih podali učitelji na usmeritveno vprašanje, je razvidno, da 25 učiteljev meni, da je vrednota, ki ji moramo nameniti največ pozornosti (1) kvaliteta izvedbe pouka, 20 učiteljev meni, da moramo na šoli posvetiti (2) medsebojnim odnosom, 18 učiteljev pravi, da moramo pozornost usmeriti na (3) strokovno in uporabno znanje, 15 učiteljev je odgovorilo, da se jim zdi pomembna (4) povezava šole z obrtniki in gospodarstvom in (5) zadovoljen učitelj, dijak, starši, 12 učiteljev poudarja, da je pomembna vrednota na šoli (6) delavnost in timsko delo, 10 učiteljev pa pravi, da se jim zdi pomembna (7) krepitev socialnih veščin in (8) razvijanje odnosa do poklica. Odnos do dela, promocija poklicev, spoštovanje različnosti, medsebojna pomoč, odnos in skrb do okolja, računalniško opismenjevanje, projekti in projektno delo ter medpredmetno povezovanje so vrednote, ki so po mnenju učiteljev manj pomembne, da jih krepimo in razvijamo v šoli.

5.2 Razprava o rezultatih

Rezultati pridobljeni iz raziskave kažejo na to, da je potrebno po mnenju učiteljev na srednji poklicni in strokovni šoli največ časa nameniti kvalitetni izvedbi pouka, medsebojnim odnosom, strokovnemu in uporabnemu znanju ter povezavi šole z obrtniki in gospodarstvom. Iz rezultatov lahko sklepamo, da so to po mnenju učiteljev tiste vrednote, s katerimi se naj v bodočnosti ukvarja šola.

Ključni elementi strateškega načrtovanja v neprofitnih organizacijah so vrednote, poslanstvo in vizija (Musek Lešnik, 2003, str. 103). Srednja poklicna in strokovna šola ima vizijo in

poslanstvo (<http://www.sc-nm.com/sghs/>), ki jo je oblikoval celotni kolektiv skozi projekt Šole za ravnatelje, Mreže učečih se šol, v šolskem letu 2001/2002. S kvalitetnim strokovnim delom graditi ugled šole je vizija šole. Poslanstvo šole pa pravi, da je njihova osnovna naloga, da si dijaki ob učinkovitem in kakovostnem pouku uspešno in temeljito pridobijo tiste spretnosti, znanja in navade, ki so potrebne za opravljanje poklica oziroma nadaljnji študij. Pomagali bodo vsakomur, da bo dosegel kar največ, da si bo glede na starost, potrebe in zmožnosti pridobil najprimernejše izobraževalne in socialne veščine. Iz tega lahko sklepamo, da imajo dobro osnovo za začetek postavitve razvojnega načrta šola.

Pri oblikovanju strateškega načrta šole bo potrebno upoštevati še nekatere druge dejavnike. Prvi dejavnik (1) je vizija razvoja in poslanstvo celotnega Šolskega centra (<http://www.sc-nm.com/>), ki temelji na tem, da je potrebno poleg znanja mladim ponuditi tudi okolje, v katerem bodo suvereno in samostojno gradili svoje osebnosti, znali prepoznati svoje želje in si zadati cilje ter da s sodelovanjem med učitelji in mladimi ustvarimo šolo za življenje. Drugi dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati, so (2) cilji sistema vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju VIZ) v Republiki Sloveniji, zapisani v 2. členu Zakona o organizaciji in financiranju izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/2007, 36/08, 58/09, 64/09, 65/09, 20/11): zagotavljanje optimalnega razvoja posameznika ne glede na spol, socialno in kulturno poreklo, veroizpoved, raso, etnično in narodno pripadnost ter telesno in duševno konstitucijo oziroma invalidnost, vzgajanje za medsebojno strpnost, razvijanje jezikovnih zmožnosti in sposobnosti in ozaveščanje položaja slovenskega jezika kot jezika države Slovenije, zagotavljanje kakovostne izobrazbe, spodbujanje zavesti o integriteti posameznika, razvijanje zavesti o državni pripadnosti in nacionalni identiteti in vedenja o zgodovini Slovenije in njeni kulturi, omogočanje vključevanja v procese evropskega povezovanja, uveljavljanje možnosti izbire na vseh ravneh VIZ, omogočanje VIZ, ki ustreza stopnji razvoja in življenjski dobi posameznika, zagotavljanje enakih možnosti za VIZ na območjih s posebnimi razvojnimi problemi, zagotavljanje enakih možnosti za VIZ otrok iz socialno manj spodbudnih okolij, zagotavljanje enakih možnosti za VIZ otrok, mladostnikov in odraslih s posebnimi potrebami, vzgajanje in izobraževanje za trajnostni razvoj in za dejavno vključevanje v demokratično družbo, spodbujanje vseživljenjskega izobraževanja, omogočanje splošne izobrazbe in pridobitve poklica vsemu prebivalstvu, omogočanje čim višje ravni izobrazbe čim večjemu deležu prebivalstva ob ohranjanju že dosežene ravni zahtevnosti in omogočanje razvoja ter doseganje čim višje ravni ustvarjalnosti čim večjemu deležu prebivalstva. Pri tretjem dejavniku je potrebno upoštevati (3) sodobne trende v vzgoji in izobraževanju, ki temeljijo na predlogu Evropske komisije, kakšne naj bodo naše šole v 21. stoletju. Komisija predlaga agendo za sodelovanje na treh področjih: (a) vsem učencem pomagati razviti kompetence, ki jih potrebujejo za življenje, (b) vsem učencem zagotoviti kakovostno učenje in (c) izboljšati kakovost učiteljev in drugih delavcev šole.

Tavčar (2005) navaja, da načrt za prihodnost ni veliko papirja, temveč usmeritev in obveznost, ki jo poleg menedžmenta usvoji kar največ sodelavcev in da je proces načrtovanja lahko dragocenejši od samega rezultata (str. 136–137).

5.3 Potrditev ali zavrnitev teze

Rezultati raziskave so v prvem delu teze, ki pravi, da so vrednote šole kakovostna izvedba pouka ter strokovno in uporabno znanje skladni. V drugem delu teze, ki daje prednost računalniškemu opismenjevanju ter promociji poklicev, pa rezultati raziskave niso skladni s postavljenimi tezami. Po mnenju učiteljev je več pozornosti potrebno nameniti medsebojnim odnosom in povezavi šole z obrtniki in gospodarstvom, kot pa računalniškemu opismenjevanju in promociji poklicev.

5.4 Navedba lastnega mnenja

Osnovni namen priprave strateškega načrta šole je, da si kot kolektiv začrtamo pot in pripravimo aktivnosti, ki jim bomo sledili, da bomo zadostili našim vrednotam, poslanstvu in viziji. Menim, da bo potrebno pri pripravi strateškega načrta vključiti tudi starše in dijake ter jih povprašati o vrednotah, ki bi jim na šoli morali dati poudarek. S tem bi vzpostavili celotni trikotnik udeležencev izobraževanja (učitelj-starši-dijak) in dobili celovit vpogled v prednostne naloge. Zavedati se je potrebno, da bomo kot šola morali spremembe in ukrepe uvajati po majhnih korakih in vse v sodelovanju s celotnim kolektivom, z namenom izboljšanja delovanja šole.

6 Zaključek

Iz opravljenih intervjujev smo dobili seznam vrednot, ki naj bi jih razvijali na šoli. Na podlagi analize ankete o izbranih vrednotah pa smo ugotovili, da so vrednote, katere moramo na šoli razvijati in krepiti, (1) kvaliteta izvedbe pouka, (2) medsebojni odnosi, (3) strokovno in uporabno znanje ter (4) povezava šole z obrtniki in gospodarstvom.

Na podlagi prioritarnih nalog, vizije in poslanstva šole si bo celotni kolektiv lažje izdelal osnutek razvojnega načrta in pripravil akcijske načrte za posamezne aktivnosti. S pozitivnim pristopom se bo vzpodbudilo sodelovanje med zaposlenimi, izboljšala se bo klima in zadovoljstvo vseh udeležencev v vzgojno-izobraževalnem procesu. Šola na tak način začne z majhnimi koraki stopati po poti odličnosti.

Načrtovanje v šolstvu zajema zelo široko področje. V prihodnje bi bilo potrebno zajeti v raziskavo tudi starše in dijake in na ta način pridobiti presek vrednot vseh udeležencev izobraževanja, vzporedno pa slediti potrebam in razvoju okolja. Šola tako postaja učeča se skupnost, kjer se učitelji in vodstvo učijo in razvijajo iz lastne prakse.

Raziskava je bila omejena na kolektiv srednje poklicne in strokovne šole, saj je bil glavni namen poiskati tiste vrednote, ki bi jim sledila šola v njenem dolgoročnem planu, ki ga bo pripravila na podlagi svoje vizije, poslanstva in rezultatov, ki so bili pridobljeni s pomočjo raziskave o vrednotah zaposlenih.

Reference

1. Barnett, W. (1989). *Strategic management. Text and Concepts*. Boston: PWS Kent.

2. Kakšne naj bodo naše šole v 21. stoletju. (2008). *Portal Evropske unije*. Pridobljeno na <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1094&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en>
3. Logaj, V. (2008). *Ravnatelj kot pedagoški vodja/Študijsko gradivo*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
4. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
5. Musek, L. K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2000). *Slovenska akademija znanosti in umetnosti*. Spletna izdaja. Ljubljana. Pridobljeno na <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
7. Stare, J. & Seljak, J. (2006). *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
8. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
9. Trunk, Š. N., Bažon, K., & Horvat, T. (2004). Letno poročilo vrtca/šole. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2, 53–69.
10. Trunk, Š. N., & Trtnik, H. A. (2008). *Načrtovanje/Študijsko gradivo*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
11. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-UPB5). *Uradni list RS, št. 16/2007, 36/08, 58/09, 64/09, 65/09, 20/11*.
12. Žnidaršič, K. A. (1995). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

Damjana Gruden je diplomirana inženirka gradbeništva. Zaposlena je na Šolskem centru v Novem mestu, in sicer na Srednji gradbeni in lesarski šoli kot učiteljica strokovnih gradbenih predmetov. Od leta 2008 je ravnateljica te šole. Vodi in sodeluje v številnih šolskih, državnih in mednarodnih projektih.

Abstract:

Strategic Planning and Values in Secondary School

RQ: Which factors have a decisive influence on a school's strategic development?

Purpose: The purpose of this research is the improvement of school development and the goal of this research study was to prepare a draft for strategic planning.

Method: Qualitative method is used in the first phase of the research study. An annual interview was conducted with secondary technical and vocational school teaching staff. In the second phase of this research study, a survey with one question was distributed to the teaching staff. The question on the survey referred to teachers values that stemmed from the interviews. The directed question was on the values that that should be emphasized in assisting the school to prepare a strategic development plan.

Results: The results of this research study showed that strategic development of the school is based on values and activities that provide for quality education, professional and practical knowledge, strengthen and develop interpersonal relations and provide good connections between schools, craftsmen, and the economy.

Organization: By defining the school's priorities, it will become easier for the staff to prepare the school's development strategy and action plans for individual tasks.

Society: Awareness and developing values through activities at school provides support to adolescents and young adults in developing their life style. Values lead the behavior of individuals and consequently, are very important for society.

Originality: Through the research study the school obtained the basic values that will be used in drafting a development plan. This will be the first such document for the school. Up until now planning has been performed only in terms of short-term planning within the annual work plan.

Limitations: The survey was conducted among the staff of one vocational and technical secondary school. Further research would be required to include parents and students and to start introducing evaluation and self-evaluation in the specific areas of work.

Keywords: planning, strategic planning, development plans, values, mission, vision

Ustvarjanje odgovornih partnerstev v turizmu

Ana Spitzer*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 8, 8000 Novo mesto, Slovenija
ana.spitzer12@gmail.com

Povzetek:

RV: Organizacije v svojem poslovanju namenijo premalo časa in truda temu, da bi za partnerje poiskala podjetja, s katerimi bi lahko s pomočjo odgovornega sodelovanja pripomogli k boljši kakovosti ponudbe in posledično večjemu prihodku in širjenju dobrega imena obeh podjetij. Z odgovornostjo in etičnostjo, s katerima bi podjetja na obeh partnerskih straneh sprejela vsak svoje zadolžitve, si prizadevala zadovoljevati norme, izpolnjevati zahteve in dolžnosti, se naučila sprejemati naloge in obveznosti, ter se zavedala, da je v odnosu potrebno dajati pojasnila, ter utemeljitve za svoje ravnanje, takšna partnerstva bi bila dolgotrajna in uspešna. To pa zahteva veliko znanja in zrelosti, ter tudi zelo pomembno osebnostno lastnost, skrbnost. V raziskavi se sprašujemo, ali z ustvarjanjem dolgotrajnih partnerstev s pomočjo odgovornega in bolj osebnega odnosa, pripeljemo organizacijo do večje uspešnosti.

Namen: Namen raziskave je ugotoviti, koliko je organizacijam v turizmu pomembno grajenje dolgotrajnih partnerstev, na čem naj bi ta temeljila in ali so pripravljeni na spremembe trenutnega načina delovanja.

Metoda: Metoda raziskave je intervju oseb, ki so na določenem položaju v turističnem podjetju in imajo kontakte s partnerji, ter so zadolženi za iskanje novih. Izgradili bomo paradigmatični model in analizirati odgovore.

Rezultati: Rezultati raziskave so vzpodbudni. Intervjuji so pokazali, da se vprašani zavedajo, da je potrebno imeti dolgoročna in odgovorna partnerstva. Ugotavljajo, da v današnjem svetu primanjkuje načinov sodelovanja, ki bi temeljili na spoznavanju drug drugega in grajenju, ne le poslovnega, temveč tudi bolj osebnega odnosa. Toda to bo potrebno v prihodnosti spremeniti. Še posebno izpostavljajo finančno neodgovornost, ki uniči veliko sodelovanj.

Organizacija: S pomočjo raziskave, bomo organizacijam poskušali prispevati ideje o tem, kako naj se v prihodnosti lotevajo iskanja in sodelovanja s partnerji, saj trenutno brezoseben in kapitalističen način, ne bo več prinašal uspeha.

Družba: Raziskava je koristna za turistične in tudi druge organizacije, saj predstavlja razmišljanja o partnerstvih v današnjem času, in način, kako delovati v prihodnosti. Rezultate raziskave je mogoče uporabiti za boljše delovanje podjetij, ki si želijo obdržati in poglobiti trenutna partnerstva in seveda tudi ustvarjati nova.

Originalnost: Originalnost se kaže v tem, da je predstavljena ideja, kako moramo biti ustvarjalni, ko se povezujemo s partnerji, ter da bodo v prihodnosti le ta morala temeljiti na osebnem, če ne celo na prijateljskem odnosu.

Omejitve: Časovna omejenost. Zajet manjši vzorec ljudi, zato omejena možnost sploševanja.

Ključne besede: ustvarjanje, odgovornost, partnerstvo, kriza, turizem, spremembe, komuniciranje, odnosi

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek

1 Uvod

Globalna situacija s finančno krizo, inflacijo, ekološkimi problemi, privatizacijo naravnih virov in upadom intelektualnega premoženja posameznikov, zahteva določen odziv. Odpremo lahko vrsto različnih tem, povezanih z današnjim stanjem sveta. Najprej lahko omenimo borze, kjer so padli borzni tečaji. Posledično je upad v gospodarstvu privedel do porasta brezposelnosti in propada velikih in poznanih podjetij. Državni proračuni beležijo vedno višje primanjkljaje, ki jih poskušajo polniti z višanjem davkov in jemanjem denarja tistim, ki ga

* Korespondenčni avtor

imajo že tako komaj za preživetje. V današnjem stanju, kjer je velik primanjkljaj etike in morale, se vedno bolj poudarja ustvarjanje in ohranjanje dolgoročnih partnerstev med organizacijami. Seveda, da partnerstva lahko trajajo, morajo temeljiti na odgovornosti. Kapitalizem, kateri se je že davno nehal pretvarjati, da je prijazen do ljudi in za katerega vemo, da je njegov glavni cilj dobiček in ga ne zanima »človek« temveč le rast kapitala, bo moral poskrbeti za spremembe na tem področju. Obenem pa moramo poudariti, da kritika dejansko ni usmerjena na sam kapitalizem, temveč na celotno stanje, do katerega je privedel tak način gospodarjenja. Kot vsaka kriza, mora seveda tudi trenutna privedi do drugačnega načina delovanja in sprememb na več področjih. Spremembe, ki bodo daleč od tega, da bi eden pri drugem iskali le koristi. Potrebno bo delati na boljših, prijateljskih odnosih. Bati se je potrebno tistih, ki se organizirano pretvarjajo. Številni se poznajo, sodelujejo med seboj, obenem pa so sprti. Sodelovanje je veliko več kot le pretvarjanje. Naša sposobnost razmišljanja in čutenja je osnova za spremembe, za uspeh in za srečo. Kakšen sistem si bomo oblikovali, je odvisno od nas samih.

Grajenje partnerstev prinaša spremembe. Spremembe so edina stalnica v življenju vse od rojstva. Poslovno okolje je postalo zelo hitro se spreminjajoče in dejstvo je, da se bomo tudi mi morali znati prilagoditi novemu načinu poslovanja in grajenja odnosov v prihodnosti. Sprememba je seveda lahko tudi dobra priložnost. Priložnost za živeti in preživeti. Sam izziv prihodnosti bo preživetje. Kriza je v zadnjih letih že zelo spremenila način delovanja in poslovanja. To se bo nadaljevalo tudi v prihodnosti na nacionalni, državni in regionalni ravni. Znotraj vsake države in regije bodo spremembe na tehnološkem, ekonomskem in političnem področju. Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti je, ali bomo kos spremembam, in ali se bomo sposobni prilagajati. Zato je namen te raziskave ugotoviti, koliko je organizacijam v turizmu pomembno grajenje dolgotrajnih partnerstev, kateri so najpomembnejši elementi, ki gradijo dober odnos in dobro sodelovanje in ali so organizacije pripravljene na spremembe trenutnega načina delovanja.

2 Pregled literature

Partnerstvo postaja eno ključnih strateških razvojnih možnosti v današnjem globalnem okolju. Namen povezovanj, tako poslovnih, kot kapitalskih, je večinoma v ohranjanju oziroma povečevanju konkurenčnih prednosti, ter krepitvi razvojnih možnosti. Akterji v Evropskem prostoru, se že dolgo časa zavedajo, da morajo skrbeti za skupno rast celotne Evrope. To lahko dosežejo le s sodelovanjem držav in regij in tako pridobijo konkurenčno prednost v globalnem smislu. (Schlögel & Halicka, 2007, str. 333). Močna konkurenca med turističnimi ponudniki, ki se je okrepila po padcu mej med državami Evrope, je naredila enoten notranji trg. Zaradi odprtja trgov vzhodne Evrope in globalizacijskega vzpona, se je spremenilo povpraševanje. Povečale so se potrebe po spremembah v turistični industriji. Vsa mala in srednja podjetja niso v dovolj dobri poziciji, da bi se lahko sama spopadala s temi izzivi. Potrebno je iskati alternativne rešitve. Konkurenčnost lahko taka podjetja ohranijo le z dobrim sodelovanjem in si na tak način zagotovijo uspešnost, ter preživetje. (Griesser, 2009). Dubrovski (2004, str. 37) pojasnjuje, da je za poslovno sodelovanje potrebno prilagajanje

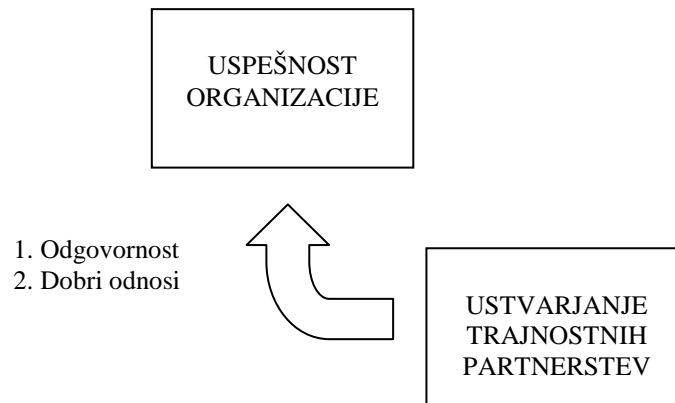
udeležencev, odrekanje na eni strani, za pridobitev na drugi, spoštovanje in upoštevanje različnosti. Smith in Duffy (2003, str. 9) razlagata, da je različnost včasih težje obvladljiva, zaradi verskih vrednot na določenem območju. Kot primer lahko navedemo, da nekdo, ki prihaja iz katoliške skupnosti, težko razume hindujski kastni sistem. A je razumevanje in spoštovanje vrednot določene kulture pomemben del vsakega odgovornega turizma. Moore et al. (2009) v svoji raziskavi »Partnerstva zavarovanih območij v turizmu: kaj jih dela bolj povezane« ugotavljajo, da partnerstva na več območjih veljajo za najpomembnejšo poslovno strategijo, za trajnostni razvoj zaščitene turistične območij. Izpostavili so enajst najpomembnejših elementov za dobro sodelovanje. Ti so komunikacija, vključenost, predanost, vodstvo, vloge, pristojnost, procesi, predpisi, sporazumi, sredstva in razumevanje. Tako sposobnost in učinkovitost organizacij, ki sodelujeta, vpliva na kakovost turistične izkušnje, zadovoljstvo obiskovalcev in varovanje naravnih virov, od katerih smo odvisni vsi. (Wegner, Lee, & Weiler, 2010, str. 1643). V trajnostnih partnerstvih se moramo zavedati pomena trajnostnega turizma. Tip (2009, str. 21) v svojem članku pojasnjuje, da že sami potniki, bolj kot kdajkoli prej, zahtevajo nižje okoljske in kulturne vplive, ter bolj smiselne interakcije z lokalnim prebivalstvom pri njihovih potovanjih. V turizmu je tako zelo pomembna kakovost ponujene izkušnje. Je vsota njenih delov. Pomembno je, kako so ti deli med seboj povezani, kako delujejo in kakšna je interakcija oziroma kakšni so odnosi med vpletenimi akterji. (March & Wilkinson, 2008, str. 455). Zaradi demografskih sprememb, tu mislimo predvsem staranje prebivalstva, se v prihodnosti turizma napoveduje spremembe, tako na področju sestave produktov in posledično s tem povezanim ustvarjanjem partnerstev (Petermann, Revermann, & Scherz, 2006, str. 9). Strateška zaveznitva so postala skupne strategije trženja v turizmu. Te povezave imajo zelo različne oblike. Vendar pogosto nastanejo brez realističnih pričakovanj, ter jasnih operativnih postopkov, ki bi ocenili uspeh. (Reid, Smith, & McCloskey, 2007, str. 581). To je potrebno spremeniti in postati bolj ciljno usmerjen, posebej pri ustvarjanju partnerstev. Pfueller, Lee in Laing (2011, str. 747) ugotavljajo, da je mogoče problem pri organizacijah v sami razporeditvi časa v podjetju, interesa in sposobnosti ljudi. V tej raziskavi bomo tako preverjali, kaj je lahko vzrok za večkratno neuspešnost partnerstev. Morda imajo organizacije res premalo interesa. Lahko pa je ključ večja odgovornost pri formiranju in vzdrževanju partnerstva, ter dobri in poglobljeni odnosi.

3 Metoda

Podatke sem zbrala s pomočjo kvalitativnega pristopa. Uporabila sem tehniko strukturiranega intervjuja. Intervjuji so potekali na sedežih podjetij, v zaprtem prostoru, brez mobilnih telefonov, ki bi motili. Potekali so s pomočjo šestih usmeritvenih vprašanj, na katere je bilo najprej mogoče odgovoriti z »DA« ali »NE«, nato pa je sledil še bolj podrobni opisi. Časovno je vsak posamezen pogovor trajal 45 minut. Tu so intervjuvani tudi podali izjavo, da se rezultati lahko uporabijo za raziskavo. Ker smo intervjuvali pet oseb, smo dobili pet transkriptov in iz teh naredili en skupen transkript.

V skupnem tekstu popravimo slovnične napake, nekatere dele izpustimo, druge združimo ali posplošimo, in to tako, da sporočilo ostane nedotaknjeno.

S pomočjo paradigmatkega modela (Slika 1), smo razvili ključni tezi, ki jih bomo poskušali v nadaljevanju raziskave potrditi.



Slika 1: Paradigmatki model

Teza 1: Ustvarjanje trajnostnih partnerstev s pomočjo odgovornosti pomeni, večjo uspešnost organizacije.

Teza 2: Ustvarjanje trajnostnih partnerstev s pomočjo grajenja bolj osebnih odnosov pomeni, večjo uspešnost organizacije.

4 Rezultati

Organizacije A, B, C, D in E, so dobro delujoča in organizirana podjetja na območju Slovenije. Obenem je podjetje A tudi mednarodno podjetje, s poslovalnicami v več državah. Podatki z odgovori strukturiranih vprašanj so podani v tabeli 1, v nadaljevanju je napisan tudi skupni transkript vseh intervjujev.

Tabela 1: Odgovori strukturiranih vprašanj

VPRAŠANJA	ORGANIZACIJA				
	A	B	C	D	E
Ustvarjanje trajnostnih partnerstev je priložnost za večji zaslužek	DA	NE	NE	DA	DA
Za dolgoročno sodelovanje je potrebna odgovornost	DA	DA	DA	DA	DA
Partnerstvo v turizmu se razlikuje od drugih strok	DA	DA	DA	DA	DA
Rešujemo konflikte s poslovnimi partnerji	DA	DA/NE	DA/NE	DA	DA
Zadovoljstvo naših partnerjev je pomembno	DA	NE	DA	DA	DA
Imamo ideje za graditev bolj odgovornih in trajnejših partnerstev v turizmu	DA	NE	NE	DA	DA

Ali pomeni ustvarjanje trajnostnih partnerstev za vas priložnost za večji zaslužek?

Ustvarjanje partnerstev za podjetja A, D, in E pomeni poslovno priložnost, oziroma priložnost za boljši zaslužek. V podjetjih B in C pa odgovarjajo, da so partnerstva le orodje, ki te pripelje do cilja (do določenega zaslužka). Kako velik bo ta zaslužek, si odgovoren sam. Organizacije A, D in E menijo, da je imeti mrežo partnerjev veliko več, kot le sklepati posel. Povezave ponujajo partnerjem investicijsko možnost v prihodnosti in odpirajo nova vrata, ter predstavljajo nepredvidene priložnosti. Partnerstva, katerih odnos v končni fazi predstavlja obliko zaveznitva, temeljijo na sodelovanju in ne le na izmenjavi. Prav tako se moramo zavedati, da partnerstva ne moremo nadzorovati z nekim sistemom, ampak je bolj pomembna tesna mreža medsebojnih povezav in skupnega načina delovanja ter učenja.

Ali dolgoročno sodelovanje temelji na odgovornosti?

Vsi izmed vprašanih v petih turističnih organizacijah menijo, da moramo biti za dolgoročno sodelovanje odgovorni drug do drugega. Zavedajo se, da je bistvo partnerstev v turizmu stalno izboljševanje, ki vpliva tako na domačine nekega območja, kot tudi obiskovalce. Turizem lahko zavzema mnogo različnih oblik po vsem svetu, ampak vsak, ki je vključen v proces (poslovneži, destinacije in obiskovalci) imajo odgovornost zagotoviti, da je turizem sila, ki dela dobro. Sila, ki omogoča delovna mesta, ohranja kulturno dediščino in zagotavlja nepozabne izkušnje. Tako je nujno, da pri grajenju partnerstev razmišljamo o grajenju odgovornih partnerstev. Tak način pomaga podjetjem in skupnostim maksimizirati njihov potencial za vzpostavitev odgovornega turizma.

Se partnerstvo v turizmu razlikuje od drugih strok?

V podjetjih A, B, C, D in E odgovarjajo, da se turizem močno razlikuje od drugih poslovnih področij. Utemeljujejo s tem, da je turizem globalni posel. Je ena največjih svetovnih industrij in v mnogih regijah največji vir naložb in zaposlovanj. Vpliva na okolje, na razvoj in število prebivalstva določenega območja, na izkoriščanje naravnih virov in še mnogo drugega, zato se mora obnašati odgovorno in je še posebej pomembno, kakšna partnerstva ustvarja in na čem ta temeljijo. Partnerstva v tej storitveni dejavnosti so kompleksna, saj večkrat za izpeljavo in prodajo enega samega produkta potrebuješ deset in več partnerjev (letalska družba, rent a car, avtobusni prevoznik, hotel/i na destinaciji, lokalne agencije idr.). Za vsak produkt nato potrebuješ povsem drugačnega partnerja, ki izhaja iz druge kulture in ima drugačne vrednote. Obenem imajo tudi naštetih svoje partnerje, ki jim pomagajo pri izvedbi. Če želimo, da zadeve temeljijo na kakovosti in odličnosti, je potrebno pričeti graditi pri najmanjšem členu in stremeti k popolnosti. Da so partnerji motivirani za odlično delo, smo v veliki meri odgovorni mi sami in naš odnos do njih. Njihovo skupnostno odgovornost moramo jemati resno in delovati, kot da so nenadomestljivi. Dejstvo je, da na tak način ustvarimo poslovno in obenem prijateljsko vez. Seveda to zahteva določen čas. Prijateljstvo pomeni enakovrednost in lojalnost drug do drugega in prinese zadovoljstvo ter sproščenost.

Tudi med prijatelji pride do konfliktov in različnih mnenj, ki pa jih z zrelostjo in odgovornostjo lahko rešimo.

Ali poskušate reševati konflikte s poslovnimi partnerji, ali le te raje zamenjate?

V podjetju A, D in E zatrjujejo, da se na vse načine trudijo, da do kakšnih večjih preprirov in konfliktov ne bi prihajalo. Se zgodi, da se zadeve kdaj pa kdaj zalomijo, vendar smo ljudje in motiti se je človeško. Omenjene organizacije pred začetkom sodelovanja dobro preučijo podjetje, s katerim bodo gradila odnos in jim je zelo pomembno, da sodelovanje postane neke vrste navada, da se dobro spoznajo med seboj. Ni jim v interesu, da bi potem to podjetje menjavali. Pravijo, da bi moral biti konflikt zelo hud in nerešljiv, da bi prekinili sodelovanje obenem pa pojasnjujejo, da gradnja novega sodelovanja vzame ponovno veliko časa. Podjetji B in C pa odgovarjata, da pri manjši težavi ne menjajo podjetja s katerim sodelujejo, če pa je zadeva resna, se ne spuščajo v dolgoročno reševanje, temveč zamenjajo sodelujočega, saj je na trgu dovolj konkurenčne ponudbe.

Ali je zadovoljstvo vaših partnerjev pomembno?

Udeleženci intervjuja iz organizacij A, C, D in E zatrjujejo, da je zadovoljstvo partnerjev vedno pomembno. Zadovoljstvo nastane predvsem z načrtovanjem (skupnim) sezonskega poslovanja in prilagajanja storitve/ponudbe potrebam partnerja v kolikor je to mogoče. V primeru, da pri sodelovanju ne daš dovolj velikega pomena zadovoljstvu drugega podjetja, tvegaš, da bo to podjetje dobilo občutek manjvrednosti, kar bi pomenilo prekinitev zveze. Za podjetje B zadovoljstvo njihovih partnerjev ni pomembno. Od njih si želijo čim več koristi in ne nameravajo vlagati svojega časa v to, da bi bila nasprotna stran zadovoljna. Važno je, da so zadovoljni oni.

Imate predloge za graditev bolj odgovornih in trajnejših partnerstev v turizmu?

V organizacijah, kjer smo izvedli intervjuje, so podali izjave, da je prvi pogoj, za vzpostavitev trajnejših partnerstev, interes vseh, da bi bilo partnerstvo trajno. Predvsem je pomembno, da so cilji in pričakovanja vseh partnerskih strani realno zastavljena. Z nerealnimi pričakovanji se sodelovanje ne bo obdržalo. V prihodnosti bo za sodelovanje najpomembnejša komunikacija, iskrenost in odkritost. Lahko bi rekli, da bo vse temeljilo menedžmentu zaupanja. Da nastane zaupanje, pa moramo biti pošteni, poznati interese drugega in imeti možnost dostopa do vseh informacij. Zelo važen element za razvoj podjetij bo podpora drug drugemu. Veliko se govori o tem, da nam prihodnost prinaša propad velikih korporacij, ki delujejo izkoriščevalsko in nečloveško, na trg pa prihajajo manjša podjetja (veliko se govori o družinskih podjetjih), ki bodo sodelovala, ter na human način postala močnejša. Še posebej se o tem govori na področju razvoja destinacij. V Ameriki že poznamo butične hotele, ki s svojo majhnostjo in posvečanju strankam, pričarajo nepozabna doživetja in jim pomagajo uresničiti pričakovanja in sanje. Sedaj pa pomislimo, kaj bi pomenilo, da se ti manjši, edinstveni ponudniki združijo in pričnejo sodelovati. To lahko pomeni le velik uspeh.

5 Razprava

Organizacije v turizmu se v grobem delijo na tri področja. Ta so hoteli, potovalne agencije, ter agencije destinacijskega managementa. O ustaljenih sistemih povezovanj v tej stroki govorimo že 25 let. Hoteli se povezujejo verižno, kar pomeni, da nastajajo ogromne svetovne korporacije pod istim imenom. Potovalne agencije se povezujejo vertikalno, kar pomeni, da poleg tega, da same ustvarjajo podružnice z istim imenom po vsem svetu, tudi kupujejo različne avio družbe, prevozne agencije (avtobusi, limuzine), agencije za najem vozil in druge. Kot primer lahko navedemo dva največja in najbolj razširjena organizatorja potovanj, TUI ter Thomas Cook, ki imata tudi druga lastništva (npr. tuifly.com). To privede do tega, da močan postaja le še močnejši in onemogoča razvoj manjšemu. Tak mednarodni način organiziranja je trajal nekje do leta 2000, ko se je pojavil nov globalni sistem – internet in z njim drugačen način poslovanja in prodor nove vrste potovalnih agencij, tako imenovanih internetnih ponudnikov potovanj (Expedia, Booking.com, Travelocity.com). Ti so lahko znižali cene, zaradi drugačnega načina poslovanja. A skupaj z znižanjem cen je prišlo do upada kakovosti in znanja, ter posledično krize. Ko govorimo o samih destinacijah, se zavedamo, da si le te vedno bolj želijo upravljati same s seboj. Tukaj se pojavi vprašanje znanja na določenem območju, kapitala ter sezonskosti. Ti sistemi so nas pripeljali do gospodarskega zloma na globalnem nivoju. Ker so imele določene organizacije dovolj, so pozabile na razvoj, izobraževanje, sodelovanje, ter seveda zelo pomembno povezovanje. Z večanjem krize zaradi neznanja in pomanjkanja kapitala, so kontaktne storitve postale še slabše. Stranke, klienti, turisti pa nezadovoljni. To nas je pripeljalo do preloma in razmišljanja o spremembah. Večji pomen bomo morali nameniti povezovanju in sodelovanju.

V raziskavi smo tako ugotavljali, koliko časa in truda izbrana turistična podjetja namenijo partnerjem in če si želijo sprememb na tem področju. V povprečju so imeli udeleženci intervjuja pretežno pozitivno stališče do partnerstev. Zelo pomembno je investirati čas v grajenje novih razmerij in spoznavanje drugih, ter izboljševati razumevanje za sodelovanje na dolgi rok. Vključevanje partnerjev pri aktivnostih, procesih in pri sklepanju, se je izkazalo kot bistvenega pomena za uspeh partnerstva. Ugotovili smo, da je zelo pomembno komunikativno sodelovanje, poštenost, iskrenost, prilagodljivost, učinkovitost, razpoložljivost informacij, inovativni pristopi k reševanju problemov, ter zmanjševanje konfliktov med partnerji. To prinaša pozitivne ekonomske rezultate, ter krepitev organizacijske in poslovne sposobnosti. Če želimo poznati partnerja, se moramo zavedati tudi njegovih ostalih interesov. Vizije, smeri in cilji so pogosta tema pogovora udeležencev, ki nameravajo postati partnerji in te morajo voditi v sporazum in skupen namen, saj pomanjkljivosti večkrat pripeljejo do težav in neuspeha. Jasne morajo biti vloge in pristojnost, da ne nastane brezizhodna situacija merjenja moči. Vprašani zelo visoko postavljajo tudi finančno zmogljivost partnerskega podjetja, katero mora imeti zagotovljene finančne vire, saj pomanjkljivost v tem smislu opredeljujejo kot glavni vir za zamere in današnje slabe partnerske odnose.

Na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili iz intervjujev, lahko potrdimo tezo 1 in tezo 2, ter odgovorimo, da se podjetja strinjajo s tem, da ustvarjanje trajnostnih partnerstev s pomočjo

odgovornosti in grajenja bolj osebnih odnosov pomeni večjo uspešnost organizacije. Lahko trdimo, da odgovorna organizacija daje smisel samemu sebi in poslu v splošnem. Odgovornost je treba spraviti v prakso in biti načelen ter družbeno odgovoren. Prav tako smo s potrditvijo tez dosegli, da organizacije lahko nadaljujejo usmerjeno vodenje partnerstev, ter same sebi pomagajo do uspeha.

Menim, da bodo v prihodnosti organizacije morale vložiti veliko časa v ohranjanje odličnih odnosov druga z drugo. Na tem področju bodo delovale izobražene in čustveno zelo zrele osebe, ki ne bodo gledale le na profit, ampak bo njihov interes spoznati človeka. Zavedati se moramo, da ne smemo pozabiti na emotivnost, ne smemo postati roboti. Verjamem, da je v veji turizma zelo pomembna naša čustvena plat, ki bo v prihodnosti vedno bolj izrazita. Še posebno zaradi demografskih sprememb, ki se obetajo in zaradi trenda staranja prebivalstva. Ta skupina ljudi bo dosti bolj zahtevna, saj so senior turisti ponavadi izobraženi ljudje z veliko izkušnjami in z željo po osebnem kontaktu, ki vodi k občutku sprejetosti in splošnemu dobremu počutju. Prav tako ne smemo pozabiti na države v razvoju, kot sta Kitajska in Indija. Tu vladajo popolnoma drugačni zakoni in v naše dobro, se bomo morali naučiti sodelovati z njimi in biti pripravljeni na izobraževanje v tej smeri. Vzpostaviti bo potrebno sistem učeče se organizacije in obenem razviti sistem, s kom se »pametno povezovati«. Naj omenim še, da v prihodnosti lahko razmišljamo tudi o butičnosti destinacije. To pomeni manjše unikatne storitvene ponudnike, ki bodo na določenem območju povezani med seboj in se bodo trudili spoznati potnika, se osredotočili nanj in mu ponudili nepozabno individualno izkušnjo. Naj še malo bolj podrobno pojasnim. Butiki so, kot je vsem znano, drugačni. Prodajalec se posveti kupcu in pomenijo kakovost, inovativnost, ustvarjalnost, v splošnem pa verjetno edino možnost za uspeh v prihodnosti.

6 Zaključek

Ustvarjanje partnerstev je pogoj za razvoj in uspeh. Zato je nujno okrepiti prizadevanja za dolgotrajna in prijateljska sodelovanja, kjer so bomo lahko učili eden od drugega in se razvijali. Partnerstva med javnim, zasebnim in sektorjem civilne družbe v zadnjem času pomenijo konkurenčno prednost in pomagajo doseгти boljše rezultate, ki jih ni mogoče doseči na individualni ravni. Vendar pa to prinese polno izzivov in sicer je potrebno prilagoditi organizacijsko kulturo, dobro komunikacijsko sodelovati, in imeti skupne interesne poglede. Če se znamo danes tako organizirati, smo dobri menedžerji partnerstev in se bomo lahko tudi v prihodnosti prilagajali še večjim izzivom na tem področju.

S pomočjo te raziskave, bi želela vplivati in pripeljati do razmisleka organizacije, še posebno turistično usmerjene, ter tudi izobraževalne inštitucije, da so dobro ustvarjena, odgovorna partnerstva, izjemno pomembna za prihodnost podjetij. V naši državi možnosti za te vrste izobraževanje še nimamo. V tujini to že obstaja. Ena izmed fakultet, ki izvaja omenjeni študij je Maastricht school of Management Nizozemska, sam študij pa se imenuje Učinkovito upravljanje partnerstev. Njihov program se osredotoča na to, kako izbrati partnerje, učinkovito upravljati z zainteresiranimi stranmi, kako načrtovati, izvajati, spreminjati in

vrednotiti proces partnerstva in v njem upoštevati širše okolje. Ponujajo vedenje o izzivih, ki lahko ovirajo proces partnerstva in omogočajo premagovanje le teh. Študenti tam razvijajo spretnosti, potrebne za upravljanje, vodenje in lajšanje kompleksnih partnerstev, preko učinkovitega vodenja, komuniciranja in pogajanj. Naša država bi se morala organizirati na tem področju, da bodo lahko mladi prišli do znanj in bomo lahko konkurenčni.

V nadaljevanju raziskave, bi se lahko usmerili v raziskovanje drugih kultur po svetu in ugotavljali njihov način sodelovanja s partnerji in dobili več pogledov na to, kakšno je stanje v ustvarjanju in upravljanju partnerstev današnjega časa. Razvili bi lahko bolj inovativne pristope pri sodelovanjih in prišli do novih idej.

Kot končno naj omenim, da je raziskavo omejila krajša razpoložljivost časa, kar je pomenilo manjše število intervjujev in je zato zmanjšana možnost posploševanja ter predpostavljajanja, da ostala podjetja razmišljajo in delujejo na podoben način.

Reference

1. Schlögel, K., & Halicka, B. (2007). *Oder – Odra: Blicke auf einen europäischen Strom* [Oder – Odra: Pogledi na en evropski tok]. Frankfurt am Main: Peter Lang.
2. Griesser, S. (2009). *Regionale Vernetzung touristischer Akteure zur Erstellung eines gemeinsamen Produktes* [Regionalna mreža turistični akterjev za oblikovanje skupnega produkta]. Hamburg: Diplomica Verlag.
3. Dubrovski, D. (2004). Namen in cilji strateških povezav: razprava. *Organizacija*, 37(1), 37–42.
4. Smith, M., & Duffy, R. (2003). *The Ethics of Tourism Development*. Routledge: Taylor and Francis group.
5. Moore, S., Weiler, B., Lockwood, M., Wegner, A., Laing, J., Pfeuller, S., ... Macbeth, J. (2009). *Protected area tourism partnerships: what makes them tick?*. Australian Protected Areas Congress, Protected areas in the century of change, 24 – 28. November, 2008, Twin Waters, Queensland. Pridobljeno na http://researchrepository.murdoch.edu.au/1627/1/Protected_area_tourism_partnerships.pdf
6. Wegner, A., Lee, D., & Weiler, B. (2010). Important 'ingredients' for successful tourism/protected area partnerships: partner's policy recommendations. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1643–1650. doi: 10.1080/02642060903580672
7. Tip, B. P. (2009). Sustainable Tourism. *International Trade forum*, 1, 21–23.
8. March, R., & Wilkinson, I. (2008). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism management*, 30(3), 455–462. doi: 10.1016/j.tourman.2008.09.001
9. Petermann, T., Revermann, C., & Scherz, C. (2006). *Zukunftstrends im Tourismus* [Prihodnji trendi v turizmu]. Berlin: TAB.
10. Reid, J. L., Smith, J. L. S., & McCloskey, R. (2007). The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000 – 2006. *Tourism Management*, 29(3), 581–593. doi: 10.1016/j.tourman.2007.05.005
11. Pfuller, L. S., Lee, D., & Laing, J. (2011). Tourism partnerships in protected areas: Exploring Contributions to Sustainability. *Environmental Management*, 48(4), 734–749. doi: 10.1007/s00267-011-9728-y

Ana Spitzer je diplomirana organizatorica turizma. Študij je zaključila 13. julija 2011 na Fakulteti za turistične študije Portorož. Kot pomembno učno izkušnjo šteje polletni študij na eni izmed dunajskih zasebnih univerz, FH Wien, kjer je pridobila dodatna znanja na področju dela z ljudmi, ter se skupno izobraževala z mednarodnimi študenti. Trenutno je študentka magistrskega programa Managementa kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije Novo mesto.

Abstract:

Creating responsible partnerships in tourism

RQ: Organisations do not provide sufficient time and effort to seek out companies for partners that would, with the assistance of responsible cooperation, contribute to better quality offers and consequently to increased income and the good reputation of both companies. Responsibilities and ethics is where organizations on both sides would take on and accept their own norms, tasks, obligations and be aware that in a relationship there is a need to give explanations and justify one's actions, such partnerships will be long and prosperous. This requires a great deal of knowledge and maturity together with a very important personal characteristic that is care. This study examines whether the creation of long term partnerships through responsible and more personal (friendly) relations brings the organization to greater success.

Purpose: The purpose of this research is to determine how important it is for organizations in the tourism industry to build long term relationships, what it should be based on and whether companies are willing to change the current methods of operations.

Method: The method of research was an interview with individuals that had a certain position within a tourism company and had contacts with partners and were obligated to see out new ones. A paradigm model was built and the responses analysed.

Results: The survey results are encouraging. The interviews showed that respondents were aware that it is necessary to have long term and responsible partnerships. They recognized that in today's world there is a lack of collaboration that is based on understanding and that there should be more relations on a personal level. It is required that this changes in the future. The participants specifically highlight financial irresponsibility in many companies that destroys collaboration.

Organization: With the help of this study, the author attempts to contribute ideas to organizations on how to create solid collaboration with partners, as current capitalist and impersonal methods that helped create the crisis we have today will not bring success.

Originality: Originality is reflected in the fact that with the presented ideas on how one needs to be creative, when connecting to partners that in the future these will have to be based on personal, if not at a friendly relationship.

Limitations: Time constraint. The research includes a small sample of participants, thereby limiting the possibility of generalization.

Keywords: creation, responsibility, partnership, crisis, tourism, change, communication, friendly relations

Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost

Marjanca Krajnc*

TPV d.d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenija
m.krajnc@tpv.si

Povzetek:

RV: V raziskavi želim ugotoviti, ali čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo in kako le-ta vpliva na delovno uspešnost.

Namen: Visoko delovno uspešnost posameznikov v podjetju dosežemo z visoko stopnjo motivacije, le-ta pa neposredno izvira iz čustvene inteligence. Ker je vpliv čustvene inteligence v podjetju premalo raziskan in vključen v področje menedžmenta, sem se odločila, da podrobneje raziščem to tematiko.

Metoda: Uporabili bomo kvalitativno analizo v obliki intervjuja in kvantitativno analizo z anketo. Podatke intervjujev, opravljenih z zaposlenimi, smo analizirali po pravih kvalitativnih metod. Podatke, pridobljene v anketi, pa smo analizirali s testom Hi-kvadrat.

Rezultati: Ugotovimo, da čustvena inteligenca močno vpliva na motivacijo in da čustveno motivirana oseba dela več in uspešneje.

Organizacija: Izsledke raziskave lahko menedžment upošteva v procesu upravljanja s človeškimi viri, v postopkih celovitega razvoja osebnega potenciala posameznika. Rezultat ugotovitev te raziskave lahko menedžment, vodje in vsi zaposleni uporabijo kot pristop za vzpostavitev še boljše motivacijske klime.

Družba: Z enakim, vendar širšim namenom lahko izsledke raziskave upošteva tudi širše družbeno okolje, predvsem področje javne uprave in medijev.

Originalnost: V slovenskem podjetju raziskava na to temo in s to kombinacijo še ni bilo izvedena.

Omejitve: Vzorec je majhen in omejen le na eno večje slovensko in uspešno podjetje. Upošteva samo vpliv motivacije, ki izvira iz čustvene inteligence.

Ključne besede: čustvena inteligentnost, motivacija, delovna uspešnost, vodenje virov, razvoj kadrov, sistemi vodenja

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek

1 Uvod

Ljudje imamo dve vrsti uma, tistega, ki misli, in tistega, ki čuti. Tistega, ki misli, merimo z inteligenčnim kvocientom, tistega, ki čuti, pa izmerimo s čustveno inteligenco. Lahko bi rekli, da imamo dve vrsti možganov, ki procesirata dva tipa mišljenja, in zato imamo tudi dve različni vrsti inteligentnosti, za kateri pa je značilno nenehno prepletanje in sovplivanje. Vedenje posameznika je torej določeno s kombiniranjem obeh vej inteligentnosti.

Čustva in s tem čustvena inteligentnost so neločljivi del človeka. Zavedajoči se tega dejstva lažje razumemo, da so čustva neločljiva od različnih življenjskih področij, tudi od dela. Čustva so posledica odziva zunanjega sveta, so odziv osebe na dražljaje, ki nam jih ponuja okolje, v katerem živimo in delamo. Reakcija na izzive okolja pa ni odvisna zgolj od inteligence razuma, merjene z višino inteligenčnega kvocienta, temveč predvsem od sposobnosti ravnanja z lastnimi čustvi, razvitosti čustvene inteligentnosti.

Znano je, da ljudje dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost in imajo za nas nek smisel. Pri tem je ključnega pomena, da v

* Korespondenčni avtor

takšnih pogojih nezavedno gojimo pozitivna čustva. Znano je tudi, da je prav v stanju pozitivnih čustev vzpostavljen motivacijski pogoj, v katerem se izkorišča lastni človeški potencial v optimalni meri. Prav zato nas v raziskovalnem vprašanju zanima, ali ima čustvena inteligentnost vpliv na motivacijo in delovno uspešnost. Zanima nas, kaj zaposleni menijo glede pomembnosti čustvene inteligentnosti na delovnem mestu. Iskali bomo odgovor na vprašanje, ali se delovna uspešnost s pozitivnimi čustvi zvišuje ter ali je delovna uspešnost v povezavi s čustveno inteligentnostjo.

Namen in cilj raziskave je ugotoviti povezanost čustvene inteligentnosti z motivacijo in delovno uspešnostjo. Ugotoviti želimo tudi dejansko doseganje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti. Zanima nas, katere lastnosti prepoznajo zaposleni v čustveno inteligentni osebi.

2 Pregled literature

2.1 Splošno o čustveni inteligentnosti in motivaciji

»Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi« (Goleman, 2001, str. 338). Nadzorovanje svojih in tujih čustev, poznavanje, razumevanje in vzdrževanje razlik med njimi ter uporabljanje teh informacij za upravljanje svojih misli, besed in dejanj je sposobnost, ki izvira iz čustvene inteligence (Mayer & Salovey, 1993, str. 438). Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, se zna vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati.

V primerjavi z inteligenčnim količnikom, ki ostane vse življenje enak, se čustvena inteligentnost razvija in se z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje (Urbanija, 2001, str. 63). Prav čustvena inteligentnost je tista, ki nas motivira, da razvijamo svoje edinstvene potenciale in namene ter uresničimo svoje najbolj skrite vrednote in prizadevanja, ki iz misli, o katerih razmišljamo, postanejo stvari, ki jih živimo.

Čustvena inteligentnost so prirojene zmožnosti, ki jih šele z učenjem in izkušnjami razvijemo v naslednje čustvene sposobnosti (Goleman, 1996, str. 29): (1) samozavedanje, (2) samoupravljanje, (3) motivacija, (4) empatija in (5) prikladnost v odnosih.

Motivacija je vse tisto, kar človeka spodbudi, da izvede neko aktivnost k želenemu cilju. To aktivnost usmerja in ji določa intenzivnost in trajanje; je tisto zaradi česar ljudje z določenimi sposobnostmi in znanjem delajo. (Lipičnik, 1997, str. 191). Motivacija pomeni ohranjanje velike stopnje pripravljenosti in vztrajnosti slediti ciljem tudi v primeru težav. Je pomembna človekova življenjska sila. Ta sila mu daje življenjsko energijo, tako da veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme. Če v svojem življenju posameznik nima ciljev ali se jih ne zaveda, ne ve, kje je, ne ve, kam gre, in zapravlja dragoceni čas.

Raziskave na področju delovne motivacije kažejo, da vsako aktivnost, ki jo človek izvede, ne spodbudi samo en dejavnik, temveč mnogo znanih in neznanih vplivov.

Če bi poznali vse dejavnike, ki posameznika spodbudijo do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela, hkrati pa bi imeli možnost pri posamezniku umetno sprožiti določene odzive (Lipičnik, 1998, str. 155).

Inteligentni kvocient in tehnične veščine vodij so vsekakor pomembne, a le kot vstopne zahteve za vodenje. Daniel Goleman je v raziskavi ugotovil, da dobro vodjo ne naredi inteligentni kvocient, niti tehnično znanje, temveč čustvena inteligenca. V raziskavi je avtor ugotovil, da se top vodje na vodilnih položajih v primerjavi s povprečnimi vodji, za 90 % razlikujejo prav v profilu čustvenih dejavnikov in ne v poznavalskih / strokovnih sposobnostih. Prav tako je David McClelland v svoji raziskavi leta 1996 ugotovil, da so divizije, v katerih je menedžment imel visoko količino čustvene inteligence na letni ravni za 20 % bolj uspešne. Enak odstotek, vendar v negativni smeri pa je ugotovljen v divizijah, kjer je bila čustvena inteligenca zanemarjena. (Goleman, 2011, str.7)

Čustveno inteligentne osebe so sposobne upravljati svoja čustva, razvijati svoje potenciale ter uspešno upravljati odnose pri delu, doma in v širši družbi. Čustvena inteligentnost ni sinonim za osebnost temveč je vključena v sposobnost za upravljanje naše osebnosti, tako notranje kot zunanje. Oseba z visoko stopnjo čustvene inteligence je sposobna asimilirati čustveno izkušnjo v celovito intelektualno zmogljivost. Te osebe čustva uporabljajo za povečanje intelektualne iznajdljivosti. (Parvesh & Gopal, 2010, str. 978). V bistvu je čustvena inteligentnost povezava med čustvi in mislimi procesa, to je "občutek o razmišljanju" in "razmišljanje o občutku" (Parvesh & Gopal, 2010, str. 972).

Ljudje smo zaradi prepletanja razuma in čustev kompleksna in celovita bitja. V svoji biti imamo prav zaradi tega potencial neomejenih sposobnosti. Čustva izvirajo iz podzavesti in se razvijajo v zavesti. Lastnosti, ki izhajajo iz čustev, poznamo pod skupnim pojmom čustvena inteligentnost in določa človekov značaj. Ne glede na to, ali so čustva pozitivna ali negativna, so tista, ki v nas aktivirajo želje. Takoj, ko se pojavi želja, se rodi potreba, le ta pa sproži motive. Motiv je torej kombinacija nezavedne in zavedne sile, ki nas vleče k uresničitvi želje, k doseganju cilja in zadostitvi vrednote, ki izhaja iz čustev. Lahko bi rekli, da ima motivacija kinetično in potencialna energijo. Kinetična energija je čustvena inteligentnost, potencialna energija pa je intelektualna sposobnost oziroma razum. Razum brez čustvene inteligence ne deluje optimalno, temveč omejeno. Čustvena inteligentnost je torej izredno pomemben dejavnik uspešnosti posameznika v vsakodnevnih poslovnih in osebnih odnosih. Čustvena inteligentnost je za delavca osnovni pogoj za učinkovito izrabo razumske inteligence.

2.2 Teza – kvalitativna metoda

Na osnovi pregleda mednarodne relevantne literature, naših spoznanj in ciljev raziskave definiramo za kvalitativno raziskavo naslednje teze:

T1: Zaposleni se zavedajo, da je visoko razvita čustvena inteligentnost pomemben dejavnik za uspešno in odlično delo.

2.3 Hipoteze – kvantitativna metoda

Pri kvantitativni analizi smo za izhodišče uporabili paradigmski model kvantitativne raziskave. Definirajmo naslednje hipoteze:

H1: Čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo.

H2: Motivacija vpliva na uspešno in odlično delo.

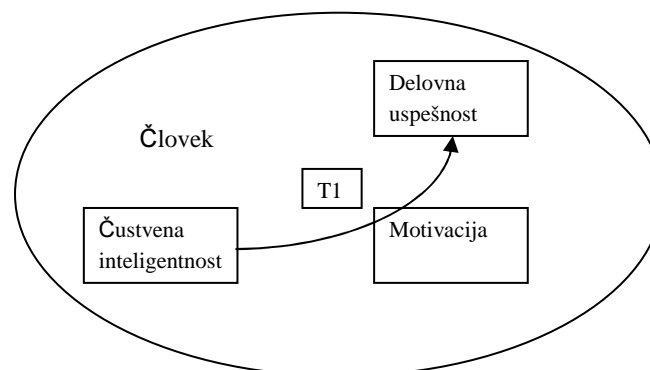
H3: Čustvena inteligentnost vpliva na uspešno delo.

3 Metoda

3.1 Kvalitativna metoda

Strukturiran intervju smo izvedli s sedemnajstimi zaposlenimi v uspešnem slovenskem podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo avtomobilskih komponent. Pred tem smo s ciljem in namenom intervjuja udeležence seznanili s kontaktnim pismom. Prav tako smo s ciljem in namenom udeležence intervjuja seznanili tudi telefonsko. Intervjuji so potekali v poslovnih prostorih podjetja v decembru 2011. Med intervjujem smo si pomagali z 11 usmeritvenimi vprašanji.

Intervjujanci so odgovore zapisali na predvidena mesta v vprašalnik. Tako smo zbrali sedemnajstkrat po eno stran transkripta. V 1. koraku smo s postopki združevanja, opuščanja, nadomeščanja itd. naredili skupen transkript dolžine 5 strani. V 2. koraku smo določili eno enoto kodiranja. V 3. koraku, tj. v koraku odprtega kodiranja, smo določili pojme in kategorije. Nepotrebne pojme smo izpustili. Vsi pojmi se nahajajo na enem nivoju oz. pojmov nismo nivojsko strukturirali. Z združevanjem smo določili kategorije, in sicer smo določili tri. Izbor in definiranje relevantnih pojmov in kategorij je bil 4. korak. V njem nismo nobene kategorije izpustili, saj ocenjujemo, da so vse tri relevantne za naše raziskovanje. V 5. koraku kvalitativne analize smo izvedli odnosno kodiranje. Med kategorijami smo definirali relacije. Na najvišji nivo smo postavili kategorijo »delovna uspešnost«, ki je v odnosu z »motivacijo«, le-ta pa je v odnosu s »čustveno inteligentnostjo«. Na osnovi teh treh kategorij v 6. koraku določimo paradigmski model, ki je prikazan na sliki 1.



Slika 1: Paradigmski model kvalitativne analize

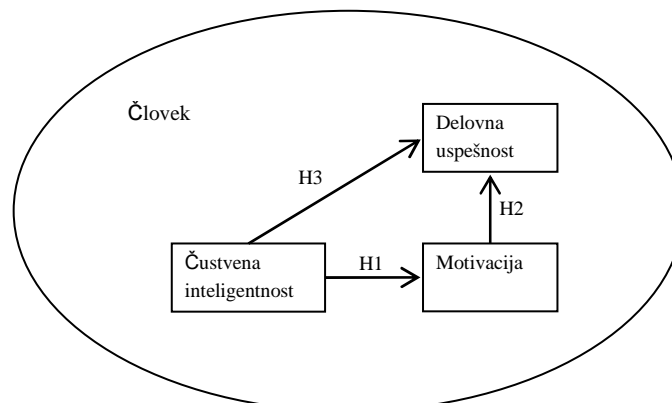
3.2 Kvantitativna metoda

Osnova za kvantitativno analizo je paradigmatični model kvalitativne analize. Na osnovi kvalitativne analize sestavimo anketna vprašanja. Potencialnim anketirancem smo poslali kontaktno pismo, v katerem smo jim razložili namen raziskave. Posebej smo poudarili, da je njim in njihovi organizaciji zagotovljena popolna anonimnost. Anketo smo razdelili 60 naključno izbranim zaposlenim, od tega smo 30 anket razdelili med proizvodne delavce. V roku 2 ur smo dobili vrnjenih 57 odgovorov. Anketa je potekala januarja 2012.

Kot merni inštrument uporabimo anketni vprašalnik, iz katerega dobimo tri spremenljivke. Čustvena inteligentnost, motivacija in delovna uspešnost so ordinalne spremenljivke. Za pridobivanje odgovorov ordinalnih spremenljivk smo uporabili Likertovo lestvico.

Rezultat doseganja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti je povprečje vseh odgovorov istoimenskega poglavja v anketnem vprašalniku.

Za ugotavljanje povezanosti med čustveno inteligentnostjo in motivacijo, med motivacijo in delovno uspešnostjo ter med čustveno inteligentnostjo in delovno uspešnostjo uporabimo Hi-kvadrat test (Slika 2).



Slika 2: Paradigmatični model kvantitativne analize

4 Rezultati

4.1 Rezultati kvalitativne analize

Rezultat kvalitativne analize je paradigmatični model, ki prikazuje 3 pomembne kriterije, ki po rezultatih zapisov zaposlenih dokazujejo, da čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo in delovno uspešnost.

Skozi intervju je področje čustvene inteligentnosti posameznika, vodje in podjetja večkrat obravnavano. Po komentarjih zaposlenih je čustvena inteligentnost še vedno tematika, ki se ji posveča premalo pozornosti na eni strani, na drugi pa prav z njo lahko dosežemo, da zaposleni dajejo od sebe več, kot sami mislijo, da zmorejo. Čustveno inteligentno osebo zaposleni vidijo kot osebo, ki je (1) poštena, (2) zna poslušati, (3) slišati, (4) razumeti, (5) doumeti, (6) občutiti, (7) se vživeti in (8) delovati v skladu z načeli in dogovori.

Intervjuvanka E je v zvezi s tem poudarila: »Čustveno inteligentna oseba ima sposobnost prepoznavanja vedenjskih oz. značajskih karakteristik sodelavcev, njihovih motivov za določen način obnašanja in delovanja v konkretnih situacijah ter se ustrezno prilagodi po lastnem vedenjskem vzorcu.«

Med drugim intervjuvanec D meni, da je visoko razvita čustvena inteligenca posameznika pomemben dejavnik za uspešno opravljanje dela in uspešnost podjetja. Omenil je tudi, da bi čustvena inteligentnost morala postati bistven element pri upravljanju človeškega kapitala, skozi katerega se realizira konkurenčna prednost ali v bodoče celo obstoj podjetja.

Tudi intervjuvanec F je navajal: »Visoko razvita čustvena inteligenca je vsekakor pomemben dejavnik uspešnega in odličnega opravljanja dela. Pomembno je, da znajo sodelavci in nadrejeni prisluhniti predlogom, grajam in pohvalam, saj se le preko emotivne komunikacije oblikuje celovit delovni odnos in skupni cilj, ki vodi v uspešno opravljeno delo.«

Področje motivacije so intervjuvanci vedno povezovali s čustveno inteligentnostjo oz. s pojmi, ki so lastnost čustvene inteligence. Intervjuvanka K je v zvezi s tem dejala: »Čustvena inteligentnost je pomembna in tako v svetu poslovanja kot tudi v vsakdanjem življenju čedalje bolj nujna, saj nas pozitivna čustva motivirajo, spodbujajo kreativna mišljenja, nas vodijo v ravnovesje duha in so izraz moči in uspeha.«

Intervjuvanec J je poudaril, da se poveča kakovost in kvantiteta opravljenega dela, če ima občutek, da so sodelavci in nadrejeni zadovoljni z opravljenimi nalogami. Prav tako je intervjuvanec H zabeležil: »Občutek sreče in zadovoljstva zelo vpliva na mene. Če sem srečen, takrat kar izžarevam energijo, vem in delujem tako, kot da ni noben problem nerešljiv.«

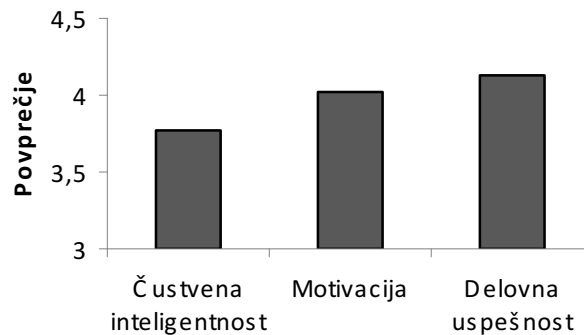
V kategoriji delovne uspešnosti zaposleni povezujejo večjo oz. manjšo delovno uspešnost s čustvi. Intervjuvanci so bili pri odgovorih poenoteni, da so zadovoljni oz. v stanju pozitivnih čustev delovno uspešnejši.

Intervjuvanec G je v zvezi s tem omenil: »V primeru, da smo veseli, zadovoljni, srečni, je naša delovna vnema in učinkovitost večja, saj imamo nek notranji zagon oziroma veselje do dela. V primeru žalosti, negotovosti, nezadovoljnosti pa posledično naša delovna storilnost upada.«

To, da smo pri delu uspešni, je pri kreativnih delih v izredno močni povezavi s čustvi, vpliva pa tudi na učinkovitost dela v proizvodnji.

4.2 Rezultati kvantitativne analize

4.2.1. Rezultati doseganja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti



Slika 3: Stanje čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti

Visoko doseganje čustvene inteligentnosti in motivacije je porok za odlično opravljeno delo. Rezultat odgovorov prikazuje slika 3.

4.2.2. Čustvena inteligentnost in motivacija

S testom Hi-kvadrat preverimo povezanost med tem, kako anketiranci ocenjujejo stanje čustvene inteligentnosti in motivacije. Kar 17 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoka«, 18 z »Nizka«, 22 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoka« in na drugo z »Nizka«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 1, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 2,96, p > 0,05$. Test ni statistično značilen.

Tabela 1: Test Hi-kvadrat povezave med čustveno inteligentnostjo in motivacijo

		Motivacija	
		Visoka	Nizka
Čustvena inteligencia	Merjeno	17	11
	Pričakovano	13,8	14,2
	% znotraj ČI	60,7%	39,3%
	% znotraj MO	60,7%	37,9%
	% od vseh	29,8%	19,3%
	Razlika frekvenc	0,9	-0,9
Visoka	Merjeno	11	18
	Pričakovano	14,2	14,8
	% znotraj ČI	37,9%	62,1%
	% znotraj MO	39,3%	62,1%
	% od vseh	19,3%	31,6%
	Razlika frekvenc	-0,9	0,8
Nizka	Merjeno	11	18
	Pričakovano	14,2	14,8
	% znotraj ČI	37,9%	62,1%
	% znotraj MO	39,3%	62,1%
	% od vseh	19,3%	31,6%
	Razlika frekvenc	-0,9	0,8

4.2.3. Motivacija in delovna uspešnost

S testom Hi-kvadrat smo preverili tudi povezanost stanja motivacije in delovne uspešnosti. Kar 21 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoka«, 20 z »Nizka«, 16 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoka« in na drugo z »Nizka«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 2, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 11,045, p < 0,01$.

Tabela 2: Test Hi-kvadrat povezanosti
motivacije in delovne uspešnosti

		Delovna uspešnost	
		Visoka	Nizka
Motivacija	Visoka	21	7
	Nizka	9	20

4.2.4. Čustvena inteligentnost in delovna uspešnost

Prav tako smo s testom Hi-kvadrat preverili tudi povezanost stanja čustvene inteligentnosti in delovne odličnosti. Kar 20 anketirancev je na obe vprašanji odgovorilo z »Visoka«, 19 z »Nizka«, 18 pa jih je na eno vprašanje odgovorilo z »Visoka« in na drugo z »Nizka«. Rezultati testa Hi-kvadrat so zbrani v tabeli 3, test Hi-kvadrat pa zapišemo v obliki $\chi^2(1) = 7,8, p < 0,05$.

Tabela 3: Povezanost čustvene inteligentnosti
in delovne uspešnosti

		Delovna uspešnost	
		Visoka	Nizka
Čustvena inteligenca	Visoka	20	8
	Nizka	10	19

5 Razprava

5.1 Razprava kvalitativne analize

V 7. koraku oblikujemo končno teorijo. Čustvena inteligentnost posameznika kot tudi okolice, v katero štejejo v delovnem okolju sodelavce, vodje in organizacijo, je v sodobni družbi vsak dan pomembnejša lastnost. Intervjuvanci menijo, da je čustvena inteligenca na delovnem mestu enako pomembna kot inteligenčni kvocient in da so čustveno inteligentne osebe (1) poštene, (2) spoštljive, (3) z visoko čustveno afiniteto, (4) z odkrito in sproščeno komunikacijo, (5) z razumevanjem, (6) s primernim odzivom na kritiko, (7) s priznavanjem neuspehov, (8) z visoko vzdržljivostjo tudi najresnejših preizkušenj, ki ne vzbujajo negotovih občutkov, (9) z optimističnim in (10) smelim pogledom v prihodnost. Zatrđili so tudi, da avtoriteta, ukazovanje, nadzor in ofenzivni pristopi niso več primerni, kaj šele pomembni. V ospredju so zaupanje, pozitivna naravnost, dobronamernost, vpliv in ostroumnost. Čustvena inteligentnost je ključ do odličnega sodelavca in je verjetno najpomembnejše orodje, dosegljivo ali razpoložljivo na sodobnem delovnem mestu, s pomočjo katerega lahko zanesljivo spodbujamo motivacijske vzgibe posameznikov.

Čustva usmerjajo vedenje in sprožajo motive (Mayer, 2001, str. 19). V okviru čustvene inteligentnosti motivacija pomeni, da svoj čustveni sistem uporabimo kot gonilno silo vsega procesa (Denny, 1993, str. 71). Motivacije nikoli ne moremo izsiliti, temveč si jo morajo ljudje želeli sami. To je namreč pogoj za dobro opravljeno delo (Carnegie, Levine, & Crom,

1993, str. 46). V raziskavi smo ugotovili, da visoka motivacija pripomore ne le k boljši delovni uspešnosti, temveč tudi k boljšemu telesnemu počutju in čustveni stabilnosti.

Čustvena stabilnost in pozitivne misli so porok za motivacijo, le-ta pa je pogoj za uspešno opravljeno delo, ki vrača prispevek k čustveni stabilnosti in pozitivnim mislim in prav ta krog poganja čustvena inteligentnost.

Rezultat kvalitativnega raziskovanja potrjuje tezo, da se zaposleni na eni strani zavedajo po drugi pa vedo, da je visoko razvita čustvena inteligentnost pomemben dejavnik za motivacijo, le-ta pa je porok za inovativne ideje ter uspešno in odlično opravljeno delo. Odlične inovativne ideje v sodobni družbi se torej porajajo v spodbujajoči, samozavestni in kreativni okolici.

5.2 Razprava kvantitativne analize

5.2.1. Rezultati doseganja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti

Rezultat, pridobljen kot povprečje vseh odgovorov istoimenskega poglavja v anketnem vprašalniku, nam kaže, da stanje čustvene inteligentnosti dosega 75 % in pomeni, da je na tem področju še 25 % možnosti za izboljšavo. Rezultat motivacije dosega 80 %, kar kaže na dodatnih 20 % možnosti za izboljšavo. Delovna uspešnost je dosegla vrednost 83 % in je največja vrednost, pridobljena v raziskavi. Rezultati kažejo, da imajo posamezniki in s tem podjetje še veliko priložnosti, da izboljšajo stanje čustvene inteligentnosti in motivacije, ki bistveno vplivata na delovno uspešnost. Prav tako rezultati kažejo, da je doseganje vseh treh obravnavanih elementov v razponu od 75 % do 83 %, kar že nakazuje na povezanost stanja čustvene inteligentnosti, motivacije in delovne uspešnosti.

5.2.2. Čustvena inteligentnost in motivacija

Kljub temu da bi na podlagi visokih vrednosti v diagonali kontingenčne tabele lahko pričakovali povezanost med čustveno inteligentnostjo in motivacijo, je eksperimentalna vrednost Hi-kvadrat 2,96, kar je manj kot 3,84. Hipotezo H1 zavrnilo, ker ne moremo trditi, da čustvena inteligenca vpliva na motivacijo.

5.2.3. Motivacija in delovna uspešnost

Pri preverjanju povezanosti motivacije in delovne uspešnosti smo dobili eksperimentalno vrednost Hi-kvadrat 11,045, kar je več kot 6,64 pri 1-odstotni stopnji tveganja. Z 99-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da obstaja povezava med čustveno inteligenco in motivacijo, zato hipotezo H2 sprejmemo. Ob 99-odstotni zanesljivosti lahko trdimo, da motivacija vpliva na delovno uspešnost.

5.2.4. Čustvena inteligentnost in delovna uspešnost

Pri preverjanju povezanosti čustvene inteligentnosti in delovne uspešnosti smo dobili eksperimentalno vrednost Hi-kvadrat 7,8, kar je več kot 3,84 pri 5-odstotni stopnji tveganja. S 95-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da obstaja povezava med čustveno inteligentnostjo in

delovno uspešnostjo. S 95-odstotno zanesljivostjo lahko trdimo, da čustvena inteligentnost vpliva na delovno uspešnost.

Tudi Longarjeva (Longar, 2007, str. 85) je raziskovala vpliv čustev pri vodenju timov na delovno učinkovitost in ugotovila, da visoka čustvena inteligentnost vodje tima in njegovih članov vpliva na delovno učinkovitost ter delovno uspešnost.

Tudi Williams in Shiaw (Mesner Andolšek, 2002, str. 22) sta v začetku devetdesetih analizirala vpliv emocij na povečano delovno učinkovitost in ugotovila pozitivno povezanost.

6 Zaključek

Visoka stopnja čustvene inteligentnosti posameznika, vodje, organizacije je ena pomembnejših lastnosti, potrebnih na delovnem mestu, in vse bolj postaja ključna lastnost, ki posameznika v odnosu do okolice izvzema iz povprečja, v odnosu do dela pa ga vodi po poti samopreseganja in delovne uspešnosti.

Prav lastnosti, izhajajoče iz čustvene inteligentnosti, so razlog, zakaj z nekaterimi ljudmi raje delamo in v tem primeru delo opravimo hitreje in bolje. Ti ljudje izžarevajo žar in energijo, imajo karizmo in posebljajo občutke zaupanja, ljubeznivosti, spoštljivosti, poštenosti in zanesljivosti. Pri delu s takšnimi ljudmi se potrudimo toliko bolj, ker želimo izpolniti pričakovanja prav te osebe, ki v nas vzbuja našete občutke, saj nas prav ti občutki samopotrjujejo in v nas zbujaajo občutek samouresničitve.

Organizacije prihodnosti se morajo zavedati, da so ravno čustva tisti nujno potreben element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da želi biti posameznik na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota, z vsem, kar nosi s seboj in kar je. (Longar, 2007, str. 88)

Posamezniki in organizacije pa tudi celotno družbeno okolje bi morali ne le bolj poudarjati čustveni potencial, ki izhaja iz najgloblje biti človeka, temveč v procesu upravljanja z zaposlenimi, kot tudi pri upravljanju sodobne družbe, uveljaviti pristope za doseganje vedno večje čustvene inteligentnosti.

Vzorec je majhen in omejen le na eno, večje slovensko, uspešno podjetje. Upošteva samo vpliv motivacije, ki izvira iz čustvene inteligence.

Nadaljnje raziskave bi morale biti usmerjene v študijo uporabnih modelov in orodij, s pomočjo katerih bi relativno enostavno, zanesljivo in učinkovito prepoznávali, merili in nadgrajevali čustveno inteligentnost posameznika in organizacije.

Reference

1. Levine, S. R., & Crom, M. A. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

2. Denny, R. (1993). *Motivate to win: tested techniques for greater achievement*. London: Kogan Page.
3. Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
4. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Goleman, D. (2011). *What makes a leader*. Boston: Harvard Business review
6. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles, d. d. Straža* (Diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Mayer, J. (2001). "Čustvena inteligenca" - nova moda z zahoda. Zbornik Management v novem tisočletju. Kranj: Moderna organizacija.
10. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.
11. Mesner Andolšek, D. (2002). "Make me whole again.": Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.
12. Parvesh, K. C., & Gopal K. K., (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(10), 971–1004
13. Urbanija, A. (2001). *Umetnost inteligentne uporabe čustev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Priloga 1: Usmeritvena vprašanja intervjuja

- A. Spol. (M/Ž)
 - B. Delovna doba v organizaciji. (v letih)
 - C. Starost. (v letih)
 - D. Dosežena stopnja izobrazbe. (1 ... 8)
 - E. Vodilno/vodstveno delovno mesto (Da/NE)
1. Katere lastnosti, po vaše, odlikujejo čustveno inteligentno osebo?
 2. Ali ima vaš nadrejeni sposobnost zavedanja, razumevanja in upoštevanja vaših čustev, občutljivost na to, kaj, kako in zakaj čutite to, kar čutite?
 3. Je nadrejeni dovzeten/sposoben/zaupanja vredna oseba za izvajanje pogovorov, komunikacije vezana na vaš čustva, povezana z delom in s sodelavci in/ali čustva, vezana izven delovnega okolja
 4. Menite, da je visoko razvita čustvena inteligenca podjetja pomemben, nujen ali zgolj dobrodošel dejavnik za uspešno opravljanje dela? Razložite.
 5. Kako in za kolikšen delež je delovna uspešnost (večja oz. manjša) povezana s čustvi (npr. če ste srečni, zadovoljni, cenjeni, zaželeni ... oz. nesrečni, nezadovoljni ...)? Razložite.
 6. Katero čustvo oz. občutek vas na delovnem mestu vodi v samopreseganje delovnih aktivnosti (takrat običajno naredite več in bolje)?
 7. Če se omejimo na vaše delovno mesto in na tim, v katerem sodelujete (sodelavci in nadrejeni), kaj v medosebni komunikaciji v vas »proži« zgoraj navedeno čustvo?
 8. Dejstvo je, da z nekaterimi ljudmi raje delamo kot z drugimi. Katere so tiste lastnosti, ki jih imajo osebe, s katerimi raje delate?
 9. Ali se pri delu z ljudmi, ki so vam čustveno »bližje«, bolj potrudite oz. delo boljše, hitreje in učinkoviteje opravite?
 10. Kaj in kolikokrat na teden v vašem delovnem okolju v vas povzroča neprijetna čustva?
 11. Vam delovna/miselna storilnost ob takšnih občutkih pade?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Čustvena inteligentnost

1. Ljudje imamo dve vrsti uma; tistega, ki misli, in tistega, ki čuti. Tistega, ki misli, izmerimo z inteligenčnim kvocientom (IQ), tistega, ki čuti, pa izmerimo s čustveno inteligenco (ČI).

- Čustvena inteligenca na delovnem mestu je enako pomembna kot IQ.
2. Sodelavec potrebuje mojo pomoč. Brez zadržkov pomagam.
 3. Vsi ljudje naj bodo deležni istega načina vodenja (nihče naj ne bo izjema), saj se vodja ne more ozirati na vsakega posameznika posebej.
 4. Vsak človek je edinstven, zato bi moral biti stil vodenja prilagojen posamezniku.
 5. Med sestankom, ki ga imam z nadrejenimi v podjetju, se zavzamem oz. branim sodelavca, v kolikor je deležen neupravičene kritike.
 6. Razumevanje s sodelavci mi ne dela težav.
 7. Razumevanje z nadrejenimi mi ne dela težav.
 8. Razumevanje z vodjem je pomembnejše od razumevanja s sodelavci v timu/oddelku.
 9. Odnosi v našem podjetju so dobri.
 10. Odnosi vodij do zaposlenih v našem podjetju so dobri.
 11. Vodje v našem podjetju znajo odkrito izražati svoja čustva. Jasno dajo vedeti, kdaj so veseli, žalostni, razočarani, zadovoljni ali nezadovoljni v zvezi z mojim delom. V zvezi s tem imam odkrito povratno informacijo in nikoli negotovih občutkov.
 12. Vodja se zna vživeti v moja čustva, jih razume in jih upošteva.
 13. Vodja zna jasno in nedvoumno pojasniti, kaj od mene zahteva. Zna začutiti, v kolikor mi kaj ni jasno, in brez težav ponovi oz. dodatno razloži zahtevo.
 14. Delovna navodila v našem podjetju so razumljiva in jasna. V njih so natančno opredeljene odgovornosti.
 15. Na "klic" odgovornosti je vedno "klicana" prava oseba.
 16. Odkrita in jasna komunikacija je pomembna za delo z ljudmi, njihovo dobro počutje ter učinkovito nadaljnje delo.
 17. Moj nadrejeni ima odkrito, jasno in dobronamerno komunikacijo.
 18. V vsakdanji komunikaciji (sestanki, zapisniki, mejli ...) sem kratek, jasen in pozoren na čustva svojih sodelavcev.
 19. V komunikaciji vzdržujem pozitiven in strpen nivo in ne komuniciram s sodelavci/podrejenimi/nadrejenimi tako, kot si sam ne bi želel, da bi drugi komunicirali z mano.

Motivacija

20. Pri svojem delu sem motiviran/-a.
21. Pohvala me pri delu motivira.
22. Pohvala nadrejenega me pri delu motivira bolj kot pohvala sodelavca iz tima.
23. Upravičena in jasna kritika me pri delu enako motivira kot pohvala.
24. Razumevajoč in dostopen nadrejeni me pri delu motivira.
25. Trenutni nadrejeni je dostopen in razumevajoč.
26. Priznavanje, zaupanje in razumevanje vodje in sodelavcev me pri delu motivirajo, saj želim vedno znova upravičiti zaupanje in priznavanje.
27. To, da sem na delovnem mestu srečen, zadovoljen, cenjen, zaželen, upoštevan ... me pri delu dodatno motivira.
28. Trenuten seznam aktivnosti, ki jih moram narediti, je predolg. Preveč dela, ki mu ni videti konca, me demotivira.
29. Dobre oziroma inovativne ideje v zvezi s poslom se mi porajajo v kreativnem, spodbujajočem in samozavestnem vzdušju.

Delovna uspešnost

30. Srečen in zadovoljen sem bolj motiviran in delovno učinkovitejši.
31. Svoje delo vedno opravičim uspešno.

Marjanca Krajnc, roj. 26. 4. 1976, je diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo na Univerzi v Ljubljani. Od leta 2006 je zaposlena v podjetju TPV, d. d., Novo mesto, kot direktorica direkcije kakovosti. Pri vodenje službe kakovosti si je pridobila številne izkušnje na področjih načrtovanja, usmerjanja in usklajevanja politike in strateških ciljev s področja kakovosti, obvladovanja, merjenja in izboljševanja v zvezi s kakovostjo proizvodov v poslovnih enotah ter uvajanja novih orodij kakovosti.

Pred tem je bila v času od 2001 do 2006 zaposlena v podjetju Keko Varicon, Žužemberk, kjer si je pridobivala izkušnje na področjih tehnologije procesa izdelovanja prednapetostnih komponent in izboljševanja sistemov vodenja. V podjetju je bila tudi nosilec projekta, za katerega je podjetje pridobilo laskavo okoljsko nagrado za okolju prijazno manjše podjetje leta 2005, ki jo podeljuje časnik Finance, d.o.o., Ekološki sklad Republike Slovenije, javni sklad, in Agencija Republike Slovenije za okolje.

Abstract:

Impact of emotional intelligence on job performance

RQ: To determine whether emotional intelligence has an impact on motivation and how this can affect work performance.

Purpose: High work performance of individuals in an organization can be achieved with a high level of motivation that is directly derived from emotional intelligence. Because the impact of emotional intelligence in organizations is under-researched and is not sufficiently included in the scope of management, there is a need to further explore this topic.

Method: Qualitative analysis in the form of interviews and quantitative analysis in the form of a survey was used in this study. Details of interviews with employees were analyzed according to the rules of qualitative methods. The data obtained in the survey were analyzed with a chi-square test.

Results: The results showed that emotional intelligence has a significant impact on motivation and that emotionally motivated person works more and better.

Organization: Management can take these research findings into consideration during the human resources management process, and in the procedures of a comprehensive development of individual's personal potential. The result of the research findings can be used by management, supervisors, and all employees as a method to establish better motivational climate.

Society: With a similar, but wider purpose, the findings of this research can be taken into account in the wider social environment, particularly in the field of public administration and media.

Originality: In Slovenian organizations, research on this topic and in this combination has not yet been performed.

Limitations: The sample is small and limited to only one major successful Slovenian company. It takes into account only the influence of motivation that comes from emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, motivation, job performance, resource management, staff development, management systems

Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja

Vesna Janković*

Terme Krka d.o.o., Ljubljanska cesta 26, 8000 Novo mesto, Slovenija
vesna.jankovic@terme-krka.si

Povzetek:

RV: Primerjava osebnih karakteristik vodenja z načelom voditeljstva v modelu EFQM.

Namen: Namen raziskave je, na osnovi primerjave osebne analize karakteristik vodenja in modelom vodenja odličnosti, ugotoviti identičnosti in razhajanja. Cilj je izboljšati osebni stil vodenja in se približati odličnosti.

Metoda: Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize.

Rezultati: Rezultati kažejo na odstopanja, ki niso razumljena kot slabosti, temveč priložnosti za izboljšave; obenem pa lastnosti odličnega vodje, ki jih že poznamo, cenimo kot osnovo, na kateri nadaljujemo in jih nadgrajujemo.

Organizacija: Pridobljeni rezultat je namenjen organizaciji, v kateri delujem in meni, kot vodji, na pragu novih zadolžitev in novih odgovornosti; ko prehajam iz vodenja manjše skupine zaposlenih na vodenje celotne poslovne enote in na področja znotraj podjetja, ki jih v celoti ne poznam. Raziskava je poleg tega inštrument nadrejenim pri usmerjanju in spremljanju svojih vodij. Ostalim bralcem pa prinaša drugačen pogled na problematiko vodenja, ter idejo analize in samokritičnosti samega sebe kot stalno iskanje izboljšav.

Družba: Način primerjave se lahko uporablja tudi v širšem okolju.

Originalnost: Drugačen pogled na problematiko vodenja; stalno iskanje izboljšav, tako na osebnostnem kot kariernem področju.

Omejitve: Raziskava je osnova za primerjavo, ugotavljanje izboljšav, napredovanja, nazadovanja pri naslednji osebnostni analizi.

Gljučne besede: vodenje, odličnost, vizija, samokritičnost.

Tipologija COBISS: 1.04 strokovni članek

1 Uvod

Na trgu turističnih storitev se razmere iz dneva v dan zaostrojujejo, prehajamo v situacijo boja za preživetje oz. obstoja na trgu. Vemo, da turistično storitvena dejavnost v našem razmišljanju in dojemanju njene vsebine ni najbolj nujna v življenju in se ji kot taki tudi prvi odrečemo, ko smo prisiljeni zaradi ekonomske situacije izbirati med sprostivjo in življenjsko potrebnimi dobrinami. Zato smo se tudi v podjetju znašli pred nalogo korenite reorganizacije poslovanja, ki prinaša nove zadolžitve, izzive, priložnosti.

Kot področje raziskovanja opredelimo (1) lastno vodenje in (2) vodenje z odličnostjo; kot splošno pa približevanje med razlikami vodenja na osnovi osebne analize vodje in dejanskimi načeli vodenja z odličnostjo. Raziskava je izvedena kot primerjava teoretične vsebine modela odličnosti z dejanskimi lastnostmi vodje. Gre za ugotavljanje (1) podobnosti, (2) skladnosti, (3) razhajanj in (4) razlik, ki so osnova za primerjavo in razvoj teorije. Ugotovitve pripomorejo k izboljšanju procesa vodenja. Običajno imamo o sebi najboljše mnenje, možnost napak in nepopolnosti pri nas skoraj ne pride v poštev, zato je taka analiza zelo

* Korespondenčni avtor

dober inštrument zavedanja in prepoznavanja lastnih slabosti in pomanjkljivosti in je prvi korak k izboljšanju. Vsak korak oz. izboljšava je pot k cilju vodenja z odličnostjo.

2 Pregled literature

2.1 Teoretični okvir

Eno prvih in najpomembnejših vprašanj v podjetju je »Kaj je najbolj pomembno?«, ki ga moramo poznati in se ga zavedati. Zaposleni so srce organizacije. Ne zadostuje nam najmodernejša tehnologija in oprema, če nimamo ustrezno izobraženih zaposlenih in ne znamo delati z njimi, ne zadostuje velik kapital, če ne znamo upravljati z njim. Od zaposlenih je odvisno ali bo organizacija uspela ali ne. Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, prepoznavna na trgu in konkurenčna. Drugačnost s ciljem doseganja odličnosti pa ustvarjajo zaposleni in njihovi vodje; vse ostalo je že videno.

Voditeljstvo je postavljeno kot izhodiščno načelo modela poslovne odličnosti. Prav na jasnovidnem in navdihnjenem voditeljstvu dejansko temelji celotna poslovna odličnost. Potrebne so jasne usmeritve, ki so motivacijske za sodelavce, ter jasno določajo vrednote, etiko in kulturo. S tem se oblikuje trden temelj poslovne uspešnosti ter stalnega izboljševanja procesov in medsebojnih odnosov, ustvarjalnosti in inovativnosti. Prav zgledno delovanje vodij, ki s svojim ravnanjem potrjujejo deklarirane usmeritve krepí kakovost medsebojnih odnosov ter trdnost kulture podjetja ter organizacijsko klimo v celoti. (Model poslovne odličnosti EFQM, 2004)

Vodenje postaja vse bolj zahtevno, saj so tehnično tehnološke zahteve vse višje, enako je vse višja zahtevnost potrebnega nivoja znanj. To terja poleg pridobivanja strokovnega znanja tudi več znanja s področja vodenja, komuniciranja, medsebojnih odnosov za učinkovito vodenje in motiviranje sodelavcev. (Dular, 2002, str. 14) Vodenje tako postaja proces, ki mora biti učinkovit in uspešen, tako v smislu doseganja ciljev organizacije, kot tudi ustvarjanja ugodne delovne klime in kulture, ki zagotavlja doseganje zastavljenih ciljev.

V prihodnje bodo voditelji prihodnosti tisti, ki bodo znali ustvariti okolje, v katerem bodo imeli ljudje voljo do dela. V tem je namreč bistvo dobrega vodenja (Evans & Russel, 1992). Poleg strokovnosti in izobraženosti se od dobrega vodje pričakujejo tudi osebnostne lastnosti in vrline (1) etičnost, (2) ustvarjalnost, (3) inovativnost, (4) izvirnost, (5) kritičnost, (6) objektivnost. »Najtežja naloga managerja je vsekakor intelektualna poštenost do svojih lastnih znanj, slabosti in nagibov«. (str. 169)

Odnos med zadovoljstvom na delovnem mestu in Modelom odličnosti EFQM je pomemben. Po ugotovitvah, rezultati podpirajo močan odnos med zadovoljstvom na delovnem mestu in odličnosti modela, kar kaže, da imajo organizacije, ki izvajajo model poslovne odličnosti visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, ki je ključna podporna vloga za uspešen razvoj (Tutuncu & Kucukusta, 2010).

Lastnosti dobrega vodje; dober vodja je oseba z močnim karakterjem, ki v ljudeh vzbuja zaupanje in iz njih izvabi najboljše lastnosti. Dobrega vodenja se ne da naučiti čez noč, saj gre za proces, ki traja več let. Vsekakor je za to potrebno veliko časa, energije in izobraževanj. (1) Talentiranost je eden ključnih dejavnikov. Potrebno je imeti jasno predstavo o svojih zmožnostih, nato pa jih je potrebno usmeriti v pravo področje. (2) Potrpežljivost je ena najpomembnejših lastnosti dobrega vodje. Nekdo, ki bo nekaj želel opraviti čim hitreje, bo lahko zaradi površnosti naredil hudo napako. Dobri voditelji so strpni in potrpežljivi. (3) Cilj - zelo pomembno je imeti jasno določen cilj. Ta bo energijo usmeril v pravo smer in dal samozavest. Pomembno je imeti zaupanje v cilj in v izbrano pot za doseganje le-tega, saj samo taka oseba lahko črpa iz ekipe tisto najboljše, ki je potrebno, da s skupnimi močmi rešijo nalogo. (4) Samozavest-potrebno je zaupati vase in v svoj talent. Napake se dogajajo, zato se ni dobro kriviti za storjene napake in z njimi izgubljati dragocen čas. Dober vodja je samozavesten in prepričljiv, ne samo na delovnem mestu, temveč tudi v zasebnem življenju. (5) Neustrašnost-na poti do zmage je potrebno biti neustrašen. Dober vodja ne bo klonil pred bolečino in strahom, ki spremljata prav vse zmagovalce na poti do uspeha. (6) Močan karakter - trdo delo, potrpežljivost, vzdržljivost. Vse to so značilnosti osebe z močnim karakterjem, ki se ne pritožuje in ne odneha, ko nastopijo težave. Zelo pomembno je, da je vodja vreden zaupanja, saj mu bodo le tako drugi sledili. Živeti mora pošteno in polno, saj je vodja lahko dober le zaradi spoštovanja, močnega značaja in zanesljivosti. (Borštnik, 2011)

Kar naprej obiskujem tečaje o učinkovitem managementu. Veliko pričakujem od svojih uslužbencev in zelo se trudim, da bi bil pravičen in prijazen. Vendar ne čutim nikakršne naklonjenosti z njihove strani. Če bi moral zaradi bolezni kakšen dan ostati doma, mislim, da bi večino časa preklepetali o čisto nepomembnih rečeh. Zakaj jih ne morem naučiti neodvisnosti in odgovornosti oz. ali najti uslužbencev, ki bi bili taki? (Covey, 1998, str. 11) Navedeno avtor obravnava tako, da je potrebno najprej spremeniti sebe, če želimo spremeniti položaj. Za uspešno spremembo je potrebno najprej spremeniti lastne zaznave (str. 12).

Odzivi na posledice svetovne gospodarske krize so se odrazili tudi kot spremembe v zadnji verziji modela odličnosti EFQM 2010, predvsem iz vidika voditeljstva, odgovornega odločanja, ter ravnanja z zaposlenimi. V tem okviru je pomembna tudi integriteta in prevzemanje odgovornosti voditeljev za svoje odločitve in s tem za trajno prihodnost organizacije in vseh njenih deležnikov, tako znotraj kot zunaj organizacije (Kern Pipan & Leon, 2011, str. 555–556).

Kern Pipan (2011, str. 5–6) v članku navaja glavne vsebinske poudarke sprememb temeljnih načel odličnosti z vidika voditeljstva, odgovornega odločanja, ter ravnanja z zaposlenimi.

2.2 Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Kern Pipan (2011, str. 5) navaja: »V modelu je poudarek na usmerjenost voditeljev v prihodnost organizacije, ter na osebnem zgledu, razvoju vrednot in etiki pri vedenju, dnevnem in strateškem poslovanju. Model izpostavlja (1) postavljanje jasnih usmeritev in strateških ciljev s strani voditeljev, ki jih le-ti dosegajo skupaj z zaposlenimi. Poudarja tudi (2) pomen tehničnih in pravočasnih informacij, ter predhodnih izkušenj za ustrezno strateško odločanje. (3)

promovira fleksibilen način vodenja, redno pregledovanje in prilagajanje strateških usmeritev. Vedno naj bo prisotna misel, da je trajna odličnost odvisna od sposobnosti hitrega učenja in odzivanja na spremembe.«

2.3 Doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi

Povzeto po Kern Pipan (2011, str. 5): »V modelu je izpostavljeno, da naj voditelji cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo kulturo, v kateri se razvijajo predanost, veščine in znanje, talenti, ustvarjalnost in pooblašanje. Pomembno je zavedanje vodij, da voditeljstvo ni samo pozicija, temveč proces, ki spodbuja razvoj znanj, veščin ter sposobnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev podjetja. Poudarek je na zagotavljanju takšnih pogojev, ki zaposlenim omogočajo lasten razvoj in uspehu ter posledično tudi uspeh organizacije. Model poudarja, da naj voditelji pri zaposlenih ustvarjajo kulturo zaupanja, odprtosti, vključevanja in aktivno promovirajo skupne vrednote. Pomembna je vloga voditeljev, ki spodbujajo in podpirajo izboljšave, dajanje koristnih predlogov zaposlenih, razvijajo odgovornost pri delu, kulturo razvoja, inovativnost ter zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja.«

2.4 Doseganje uravnoveženih rezultatov

»Poudarek je na voditeljih, ki prepoznajo in razumejo ključne aktivnosti, ki so potrebne za uresničevanje poslanstva ter sistematično razvijajo napredek glede na postavljeno vizijo in strateške cilje. Voditelji spremljajo tudi pričakovanja deležnikov za razvoj in preverjanje postavljene strategije. Voditelji naj uporabljajo ustrezne in točne informacije ter orodja za napovedovanje in obvladovanje strateškega tveganja. Izbirajo naj ustrezne kazalnike poslovanja za izboljševanje poslovanja. Obenem pa je poudarjeno, da voditelji na podlagi primerjav poslovanja z drugimi organizacijami oblikujejo cilje, poslanstvo, vizijo ter zagotavljajo preglednost pri poročanju ključnim deležnikom, vključno z ustreznimi vodstvenimi organi.« (Kern Pipan, 2011, str. 5)

2.5 Prevzemanje odgovornosti za trajnostno prihodnost

»Poudarek je na voditeljih, ki vgrajujejo v organizacijsko kulturo etični kodeks, jasne vrednote, odgovornost in najvišje standarde poslovanja s ciljem doseganja gospodarske, družbene in ekološke trajnosti. Model poudarja in promovira, da naj voditelji prihodnost poslovanja organizacije zagotavljajo z opredelitvijo in sporočanjem osrednjega namena, vizije, vrednot in etike. Poleg tega naj voditelji razumejo ključne kompetence svoje organizacije ter podpirajo najvišje standarde etičnega vedenja in integritete ter jih (skupaj z deležniki) spodbujajo k dejavnostim, ki koristijo širši družbi. Poudarek je poleg tega tudi na tem, da naj voditelji zagotavljajo pregledno poslovanje, ter spodbujajo in razvijajo željo, da bi dosegli več kot narekujejo predpisi. Sredstva naj bodo namenjena za zadovoljevanje dolgoročnih potreb in ne le kratkoročnega dobička. S tem se dosega in ohranja konkurenčnost na trgu. Voditelji, ki se znajdejo pred nasprotujočimi si zahtevami naj zagotavljajo varno in zdravo delovno okolje. Upoštevajo naj vpliv delovanja organizacije in življenjskih ciklov proizvodov na javno zdravje, varnost in okolje ter gospodarsko, družbeno in ekološko trajnost.« (Kern Pipan, 2011, str. 5)

2.6 Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

»Model izpostavlja, da voditelji ustvarjajo organizacijsko kulturo, ki stalno in sistematično spodbuja pridobivanje zamisli in inoviranje zaposlenih, partnerjev, odjemalcev in družbe« (Kern Pipan, 2011, str. 5). Voditelji naj vzpostavljajo sistem za prepoznavanje priložnosti za inoviranje, jasne namene in cilje ter izboljševanje strategije v skladu z inovacijskimi dosežki. Spodbujajo naj izboljšave in inovacije zaposlenih za pridobitev novih odjemalcev, partnerjev in ugleda organizacije. Zaželeno je spodbujanje odprtega razmišljanja, ustvarjalnost in inovativnost. S tem se organizacije hitro in lažje prilagajajo na izzive, s katerimi se srečujejo.

Kern Pipan navaja (2011, str. 5–6): »V organizacijah so voditelji tudi glavni odločevalci z neposrednim, vitalnim vplivom na oblikovanje, razvoj in spremembe organizacijske kulture ter na ravnanje z zaposlenimi. Svetovna gospodarska kriza se je pokazala ne le zgolj kot posledica slabega, nekvalitetnega odločanja, temveč vse bolj kot kriza družbenih vrednot, načina razmišljanja, neodgovornega odločanja, z drugimi besedami povedano - kriza voditeljstva. Gospodarska kriza je v precejšnji meri odraz vrste neodgovornih odločitev voditeljev, ki so temeljile na načrtnem neupoštevanju etičnih principov, integritete, poštenega poslovanja, poštenega odnosa voditeljev do svoje organizacije, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev, partnerjev ter družbe v ožjem in širšem pomenu. Posledice tovrstnih odločitev so vodile v gospodarsko recesijo, na udaru je bil sprva zasebni sektor, posledic pa so vidne vse bolj tudi v negospodarstvu, saj gre tudi tukaj za vzročno - posledično povezavo s časovnim zamikom.«

Velik poudarek se kaže na (1) vlogi zaposlenih kot nosilcih napredka, izboljšav, sprememb, ustvarjalnosti in inovativnosti, ter (2) vlogi voditeljstva, ki s svojim osebnim zgledom, vedenjem spodbuja, širi in vpliva na razvoj vrednot, organizacijske kulture, odgovornosti, dialoga, partnerstev, vzajemnosti in etike poslovanja v organizaciji na vseh ravneh.

2.7 Teza kvalitativne metode

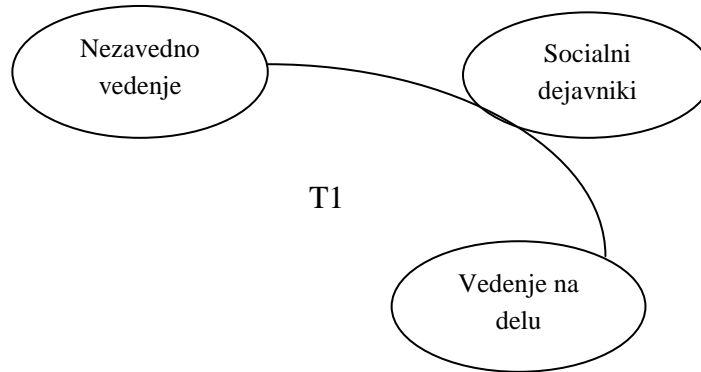
T1: Vodenje sodelavcev se spreminja in dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, temveč mora najprej in neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, saj le tako lahko vpliva na razvoj zaposlenih.

3 Metoda

Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize podatkov, s katero ugotavljamo osebne karakteristike naključno izbranega vodje in jih primerjamo s karakteristikami vodje v modelu odličnosti. Poskušamo odkriti prednosti in slabosti v načinu vodenja vodje. Kvantitativna metoda je uporabljena za ugotavljanje odstopanj v vedenju vodje in iskanje rešitev oz. izboljšav.

Omejimo se na tri glavna področja: (1) nezavedno vedenje; opisuje zaznavanje, opredeljevanje ciljev, kako se izvaja vplivanje na druge in uporabo lastne energije, (2) socialni dejavniki; vedenje, ki opisuje kako oseba pokaže in uporablja svoje občutke,

koliko medosebnih kontaktov išče, in kako izkazuje zaupanje v druge ter (3) vedenje na delu; ki opisuje osebne pristope k delu, kako se sprejema odločitve, zanimanje in interes za razvoj, napredovanje in nove storitve ter ideje (Slika 1).



Slika 1: Paradigmatski model kvalitativne analize

3.1 Analiza vodenja naključnega vodje

Usmerjenost k ciljem; zaznavanje opredeljenih ciljev, opredeljevanje in doseganje. Analiza kaže preference za opredelitev ciljev in rezultatov v obeh smereh, tako kvalitativno kot kvantitativno. Značilno je, da se pogosto osredotoča na cilj, kot tudi na zagotavljanje poti kako priti tja. Je oseba, ki tehta prednosti in slabosti cilja. Uspeva najbolje z doseganjem ciljev takrat, ko je časa dovolj in takrat, ko se zagotovi proces skladen z navodili in usmeritvami.

Afirmacije; vplivanje na okolico. Z disciplino in vztrajnostjo ponavljanja, vsebino spreminja v zavestno izbrano izhodišče odzivanja, delovanja in dojetanja sebe in okolice. Pogosto raje izrazi svoja lastna mnenja in odnose. Lahko je poslušalec, hkrati pa poskuša vplivati na odnose v skupini. Predvsem se dojema kot dobro uravnotežena in s sposobnostjo vplivanja na skupino.

Uporaba energije; v procesu vodenja. Energična oseba, ki običajno opravlja številne naloge na enkrat. Običajno prevzame pobudo za nove dejavnosti. Je dinamična in podjetna, včasih deluje zelo prisilna in nestrpna. Uspeva v dinamičnem delovnem okolju, kjer lahko širi svojo energijo na več področjih.

Čustveni nadzor; kako pokaže in uporablja svoje občutke. Je čustveno nadzorovana, stabilna in pokaže osebne občutke le dobrim prijateljem. Najbolj pogosto se jo dojema kot brezskrbno osebo, ki ima racionalen pristop do dela. Uspeva tudi v delovnem okolju ki je nestabilno, v njem se še vedno osredotoča na nalogo.

Socialni stiki; opisuje koliko kontaktov želi imeti z drugimi. Rezultat opisuje osebo kot samostojno, ki raje dela v majhnih skupinah ali sama. Takšne osebe le redko prevzamejo

pobudo in spoznavanje novih ljudi. Druženje z drugimi je predvsem omejeno na znane stike. Lahko se pojavi kot introvertirana in rezervirana z malo zanimanja za druženje. Uspeva najbolje z neodvisnimi nalogami, z malo zunanjimi odnosi.

Zaupanje; kaže samozavest in zaupanje, običajno je zadržana in skeptična do drugih, zelo neposredna in odkrita. Po navadi je dobra v spopadih v katerih se soočajo z glavo. Lahko se jo opredeli kot kritično, na trenutke trdo in enostavno. Uspeva najbolje, ko lahko govori naravnost. Vedenje lahko spreminja in je prilagodljiva na situacijo.

Pozornost do detajlov; dela temeljito in vestno. Raje pazljivo preuči podrobnosti in si ustvarja veliko sliko. Prostovoljno prevzame tudi rutinska delovna mesta. Zaznana je predvsem kot temeljita in vestna oseba.

Varnost; rezultat odraža preference, ki nakazujejo na previdnost, navadno skrbno preuči in temeljito premisli vprašanje, pred sprejetjem odločitve. Navodila so jasna.

Abstrakcija usmerjenosti; prikaže interes osebe za razvoj in nove ideje. Oseba je zelo praktično usmerjena in osredotočena na dejansko izvedbo na delovnem mestu. Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate. Delo v praksi, ki temelji na smernicah opravlja dobro. Vedenje spreminja in se prilagaja spremembam.

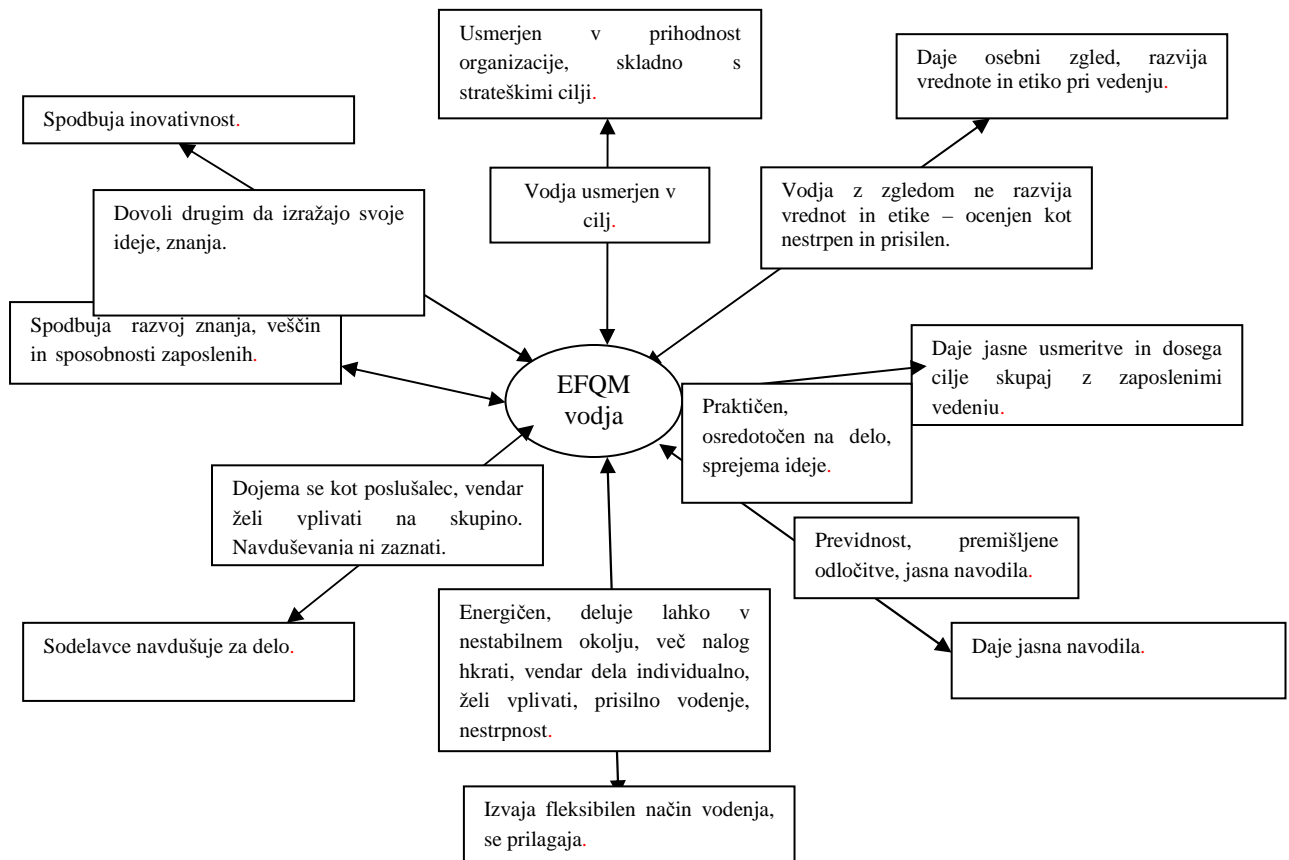
3.2 Primerjava rezultatov in analiza

Analiza kaže, da je usmerjenost k ciljem prisotna, oseba proces dela dobro pozna, ne odloča se samoiniciativno. Spremlja podrejene, z disciplino in vztrajnostjo vpliva na proces dela, hkrati pa želi vplivati na druge. Pri izvajanju nalog je usmerjen k cilju, naloge opravlja vestno, zato v kolikor mu ne sledijo, postane vodenje prisilno in nestrpno. Čustveno je stabilen, pozna primerno distanco v relaciji nadrejeni-podrejeni, v nestabilnem okolju funkcionira normalno. Raje dela samostojno ali v majhnih skupinah, ne prevzema pobude za spoznavanje novih oseb. Neposreden, kritičen, trd, izraža se naravnost. Delo opravlja temeljito in vestno, nima težav »z manjvrednimi deli«. Sprejema inovativnost in nove ideje.

Primerjava rezultatov je prikazana v tabeli 1, analizo pa prikazuje slika 2.

Tabela 1: Teoretična primerjava rezultatov

VODITELJSTVO V MODELU EFQM	VODJA
Usmerjen v prihodnost organizacije, skladno s strateškimi cilji	Značilno je, da se pogosto osredotoča na cilj, kot tudi na zagotavljanje poti kako priti tja. Je oseba, ki tehta prednosti in slabosti cilja. Uspeva najbolje z doseganjem ciljev takrat, ko je časa dovolj in takrat, ko se zagotovi proces skladen z navodili in usmeritvami.
Daje osebni zgled, razvija vrednote in etiko pri vedenju	Je čustveno nadzorovana, stabilna in pokaže osebne občutke le dobrim prijateljem. Najbolj pogosto se jo dojema kot brezskrbno osebo, ki ima racionalen pristop do dela. Uspeva tudi v delovnem okolju ki je nestabilno, v njem se še vedno osredotoča na nalogo.
Daje jasne usmeritve in dosega cilje skupaj z zaposlenimi	Oseba je zelo praktično usmerjena in osredotočena na dejansko izvedbo na delovnem mestu. Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate.
Daje jasna navodila	Rezultat odraža preference, ki nakazujejo na previdnost, navadno skrbno preuči in temeljito premisli vprašanje, pred sprejetjem odločitve. Navodila so jasna.
Izvaja fleksibilen način vodenja, se prilagaja	Energična oseba, ki običajno opravlja številne naloge na enkrat. Običajno prevzame pobudo za nove dejavnosti. Je dinamična in podjetna, včasih deluje zelo prisilna in nestrpna. Uspeva v dinamičnem delovnem okolju, kjer lahko širi svojo energijo na več področjih. Uspeva najbolje z neodvisnimi nalogami z malo zunanjimi odnosi.
Sodelavce navdušuje za delo	Z disciplino in vztrajnostjo ponavljanja, vsebino spreminja v zavestno izbrano izhodišče odzivanja, delovanja in dožemanja sebe in okolice. Pogosto raje izrazi svoja lastna mnenja in odnose. Lahko je poslušalec, hkrati pa poskuša vplivati na odnose v skupini. Predvsem se dojema kot dobro uravnotežena in s sposobnostjo vplivanja na skupino.
Spodbuja razvoj znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih	Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate.
Spodbuja inovativnost	Dovolj drugim, da z novimi idejami in pridobivanjem znanj skupaj ustvarjajo rezultate.



Slika 2: Grafični prikaz lastnosti vodje v modelu odličnosti in osebna analiza vodje

4 Rezultati

4.1 Končna ocena

Slabosti vodje so predvsem v (1) komunikaciji, ki je preveč direktna, neosebna, kar pri podrejenih ustvarja nelagodje. Predvidevamo lahko, da izhaja iz mišljenja, da v delovno okolje prihajamo z namenom opravljanja dela in doseganja ciljev, ki smo si jih zastavili. Zato največkrat ne razumemo, zakaj se podrejeni upirajo kritikam. Sprejemanje kritike je osnova za napredovanje in velja tako za vodje kot za sodelavce. Naslednje razhajanje se vidi pri navezovanju stikov, kjer je vodja premalo (2) družaben. Delo opravlja vestno, usmerjeno k ciljem, vendar ne išče novih kontaktov in kot posledica lahko za določena dela porabi preveč časa, ker jih želi opraviti sam, namesto da bi pomoč ali informacije poiskal pri sodelavcih. In zadnje, (3) prisilnost in nestrpnost; v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) pomeni prisiljevati »s pritiskom delati, povzročati, da kdo kaj naredi, dela česar noče, ne želi, prisiljevati koga k delu«. Nestrpnost je v SSKJ opredeljena kot »nekdo, ki mu manjka strpnosti, razumevanja, nestrpen človek, do drugače mislečih je precej nestrpen«. Karakteristika vodje v tem primeru kaže na velika odstopanja od odličnega vodje, ki daje s

svojim obnašanjem zgled ostalim delavcem, razvija vrednote in etiko vedenja. Prisilnost in nestrpnost nista vrednoti etike in ustvarjata neprijetno vzdušje, ter slabo delovno klimo.

Prednosti vodje so (1) usmerjenost k ciljem, (2) energičnost; svoje delo najbolje opravlja v (3) dinamičnem okolju in lahko dela več nalog hkrati, zato mu je potrebno naloge dodajati, sicer mu postane dolgčas. Primeren za opravljanje (4) individualnih nalog ali delo v manjši skupini. Izraža lastnosti vodje, ki je lahko poslušalec, vendar želi večinoma prevladovati (Tabela 3).

Tabela 3: Prikaz prednosti in slabosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
Usmerjenost k ciljem	Neosebna komunikacija
Energičnost, zanesljivost	Premalo navezovanja stikov
Dobro dela v nestabilnih pogojih	Ni navduševanja sodelavcev
Opravlja več nalog hkrati	Prisilno in nestrpno vodenje

5 Razprava

Analiza je le del osebnostnih lastnosti vodje. Različni avtorji in njihove študije so izpostavili kar nekaj lastnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje, vendar se te lastnosti razlikujejo od študije do študije. Različnost kaže, da učinkoviti vodje prihajajo iz različnih virov in da se lastnosti, ki vodijo k uspehu razlikujejo od situacije do situacije. Kasnejše raziskave so celo pokazale, da je povezanost med lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo zelo ohlapna.

Če zanemarimo navedene ugotovitve lahko ugotovimo, da ima izbrani vodja največje težave na področju, ki ga model odličnosti EFQM opredeljuje kot doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi. Vse karakteristike kažejo na sposobnega, učinkovitega, doslednega vodjo, ki svoje delo opravlja dobro, usmerjen je k ciljem, ima veliko delovne energije, ki ga žene k opravljanju več nalog hkrati. Je uravnotežen, preudarjeno odloča, navodila so jasna, pripravljen je poslušati sodelavce, vendar želi prevladovati.

Izrazito se kaže neosebna komunikacija, premalo navezovanja stikov, najbolje uspeva z neodvisnimi nalogami in malo zunanjimi odnosi. Na situacijo se sicer prilagaja, vendar ni pobudnik navezovanja stikov. Na osnovi navedenega analiza kaže, da ni možnosti za vodenje z navduševanjem, s fleksibilnostjo. Usmerjenost k ciljem je močna in zato, v kolikor mu sodelavci ne sledijo, spreminja stil vedenja in postane prisilen in nestrpen. Raje dela individualno ali v manjših skupinah.

Iz primerjave in ugotovljenih trditev lahko potrdimo tezo, da dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, temveč mora najprej in neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, saj le tako lahko vpliva na razvoj zaposlenih.

Osebnostne lastnosti so torej izjemnega pomena, saj je od njih odvisno, kako vodja reagira v določeni situaciji in kako uspešen je pri reševanju danih nalog. Celo življenje se učimo in tako neprestano rastemo.

Na osnovi zavedanja slabosti lahko vsak vodja s pomočjo stroke pristopi k drugačnim tehnikam komunikacije, ki vodijo k ustvarjanju kulture zaupanja, odprtosti, vključevanja, pooblaščenja in aktivnega promoviranja skupne vrednote. Navedene aktivnosti so tesno povezane s pridobivanji novih znanj in veščin, tako teoretičnih kot praktičnih treningov. S pridobivanjem in utrjevanjem novih znanj se vrednost menedžerja povečuje.

Voditelji s svojim edinstvenim znanjem, ustvarjalnostjo in idejami dodajamo vrednost izdelkom in storitvam, premagujemo ovire, premikamo meje možnega, ter pripomoremo k doseganju rezultatov. Zavedanje svojih slabosti je prvi korak na poti k odličnosti vodenja.

6 Zaključek

Analiza je le del poti do odličnega vodje. Na osnovi prikazanih rezultatov lahko povzamemo, da je primerjalna analiza pokazala nekaj zanimivih ugotovitev in potrdila zastavljeno tezo: »Vodenje sodelavcev se spreminja in dober vodja ni več tisti, ki kontrolira sredstva, čas, denar in material, temveč mora najprej in neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, saj le tako lahko vpliva na razvoj zaposlenih«. Prednosti vodje so usmerjenost k ciljem, energičnost, zanesljivost, doslednost, zmožnost opravljanja hkratnega dela ter nemoteno opravljanje dela v nestabilnih pogojih poslovanja. Slabosti so izražene kot neosebna komunikacija, individualizem, nestrpnost, ni navduševanja sodelavcev in prisilno vodenje.

Vsebina članka je osnova za izboljšanje in doseganje univerzalne odličnosti vodenja posameznega vodje. Analiza in samoocena sta dobra inštrumenta preverjanja osebnostnih lastnosti, ki podjetju prinašata zanimive in predvsem uporabne informacije potrebne za pametno in premišljeno izbiro kandidatov za vodilne funkcije. Prednosti je tudi v tem, da je management podjetja seznanjen s karakteristikami posameznika in predvsem slabostmi in se tako v določenih situacijah vnaprej pravilno komunikacijsko pripravi in ublaži sodelavčeve manj izražene voditeljske sposobnosti. S tem se riziko slabših in napačnih odločitev poslovanja zelo zmanjšuje. Vsekakor je naloga podjetja in vsakega posameznika, da se svojih pomanjkljivosti zave in jih zazna kot priložnosti za izboljšave, iz katerih lahko v bodoče naredimo maksimalno dobro podjetju in sebi.

Posledično pravilne odločitve podjetja, pravilni pristopi in postopki vodenja prinašajo koristi tako podjetju, kot tudi širši okolici v kateri posluje. Zagotavlja obstoj in razvoj podjetja, delovna mesta in širšo družbeno korist.

Nadalje je usmeritev v enakomernem obdobjem analiziranju vodje in ugotavljanju sprememb v razmišljanju, obnašanju, komunikaciji, izboljšavah na šibkejših področjih vodenja. Na osnovi izobraževanj in samo-izpopolnjevanja se pričakujejo boljši rezultati in izboljšave na področju osebne komunikacije, navezovanju stikov, prilagodljivosti in posledično vodenju z navdušenjem in fleksibilnostjo.

Omejitev raziskave je lahko le lastna samopodoba o popolnosti in nezmožnost spregledanja in sprejemanja lastnih napak.

Reference

1. Borštnik, M. (2011, 6. avgust). Revija Podjetnik. *Kakšne so lastnosti dobrega vodje?*. Pridobljeno na <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaksne-so-lastnosti-dobrega-vodje>
2. Covey, R. S. (1988). *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
3. Dular, B. (2002). *Lastninjenje in upravljanje človeških virov* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
4. Evans, R., & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
5. Kern Pipan, K., & Leon, L. (2011). Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. 30. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti, Slovenija, Portorož, 23.-25. marec 2011* (str. 555–556). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Kern Pipan, K. (2011). Dnevi slovenske uprave 2011. *Voditeljstvo, odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM, Portorož* (str. 4–5). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
7. MIRS, EFQM model odličnosti. (2011). Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
8. Model odličnosti EFQM. (2004). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
9. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
10. Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2010). *Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model*, 44(6), 1227–1238. doi 10.1007/s11135-009-9269-0

Vesna Janković je diplomirana ekonomistka, zaposlena v Termah Krka, kot vodja poslovne enote Terme Dolenjske Toplice in vodja področja velneške dejavnosti Term Krka.

Abstract:

Awareness of one's own weaknesses is the first step on the path to leadership excellence

RQ: Comparison of personal characteristics of management with the EFQM model of management.

Purpose: The purpose of this research study is to determine the similarities and differences of management characteristics on the basis of comparing personal analysis characteristics and the model of management excellence. The aim is to improve the personal style of management and to come closer to excellence.

Method: A qualitative method of comparative analysis was used.

Results: The results indicated slight deviations that were not perceived by the author as weaknesses but opportunities for improvements. At the same time the results indicated the qualities of a good leader that were already known and upon which these were built upon and developed.

Organization: The results are intended to be used by the author's employer and by the author herself taking on new assignments and responsibilities; transferring from managing a small group of employees to managing a whole business unit and units within the company that are not completely familiar to the author. The research is also an instrument that aids superiors with directing and monitoring the author's work. To other readers it brings a different view on the aspect of management and the notion of analysis and self-criticism as well as the constant search for improvement.

Society: Comparison can be used in the wider environment.

Originality: A different view on the problems of management by analyzing oneself; a constant search for self-improvement on a personal level as well as in one's own career.

Limitations: The research is a basis for comparison, finding improvement, advancement, and digression in the next analysis of personality.

Key words: management, excellence, vision, self-criticism