

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TJAŠA VRANIČAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
OBLIKOVANJE ZAUPANJA MED MANAGEMENTOM IN
ZAPOSLENIMI

Ljubljana, september 2010

TJAŠA VRANIČAR

IZJAVA

Študentka Tjaša Vraničar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan, in dovoljujem njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAUPANJE.....	2
1.1 Definicija zaupanja	3
1.2 Zaupanje v organizaciji in njegov pomen.....	4
2 ZAUPANJE MED MANAGEMENTOM IN ZAPOSLENIMI.....	6
3 OBLIKOVANJE ZAUPANJA	10
3.1 Vrste zaupanja	11
3.2 Aktivnosti za oblikovanje zaupanja.....	12
3.3 Tveganje	13
3.4 Krog nezaupanja	14
3.5 Model uničenja kroga nezaupanja	15
3.6 Model ozdravljenja izdaje	15
4 ŠTUDIJA PRIMERA	17
4.1 Predstavitev podjetja.....	17
4.2 Namen, teza in metoda raziskave	17
4.3 Rezultati raziskave.....	18
4.3.1 Predstavitev vzorca	18
4.3.2 Mnenja zaposlenih o zaupanju	19
4.3.3 Intervju z zaposleno	22
4.3.4 Intervju z direktorico	22
4.4 Priporočilo podjetju za oblikovanje zaupanja	23
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	27
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Komponente pri oblikovanem zaupanju</i>	5
<i>Slika 2: Nova načela managementa</i>	7
<i>Slika 3: Razmerje med zaupanjem in tveganjem</i>	13
<i>Slika 4: Zaupanje med direktorjem in zaposlenimi je pomembno za prijetno vzdušje na</i>	19
<i>Slika 5: Imam občutek, da mi direktor zaupa</i>	20
<i>Slika 6: Zaupam direktorju</i>	20
<i>Slika 7: Na delo prihajam z veseljem</i>	21

UVOD

Danes so podjetja uspešna, če vlagajo v ljudi. Potrebno je pridobiti ustrezno usposobljen kader, ga obdržati, motivirati, mu omogočiti inovativno razmišljanje in ga poskusiti pripraviti do tega, da se čim bolj poistoveti s samim podjetjem oziroma postavljenimi cilji podjetja. Zaposleni so gonilna sila napredka in razvoja, z njimi pa se deluje po načelu »kolikor daš, toliko dobiš« (Igor Likar v Gorišek & Tratnik, 2003, str. i). Človeški vir je težko posnemati, dobiti ali kupiti, zato je ključni za doseganje konkurenčne prednosti. V podjetjih so postali pomembnejši medčloveški odnosi in oblikovanje pogojev, kjer zaposleni povečajo svoj prispevek k uspehu (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 14).

Za hitrejšje odzive na spremembe je potrebno razvijati intelektualni potencial zaposlenih. Želja vodstvenega kadra je doseganje večnamenske usposobljenosti, zmogljivosti na hitro odzivanje na spremembe ter visoko produktivnost zaposlenih. Za doseg le-tega je potreben celovit pristop, ki posega v kulturo in klimo podjetja, v proces vodenja in razvoja sodelavcev ter upošteva osredotočenje na strateške cilje in uresničitev vizije (Gorišek & Tratnik, 2003, str. 15).

V preteklosti se je nasploh malo govorilo o socialnem kapitalu, saj je bil glavni kapital v fizični obliki – premoženje, surovine. Temu je do danes občutno padla cena, saj si s samim kapitalom brez ustreznih človeških virov ni mogoče pridobiti konkurenčne prednosti. Nenehno izboljševanje poslovanja znotraj podjetja je ključnega pomena v današnjem globalno konkurenčnem okolju. Le-tega je mogoče doseči s pravimi zaposlenimi oziroma njihovim znanjem. A tudi, če imamo po našem mnenju prave zaposlenice, ni nujno, da bodo delovali na najboljši možni način. Ljudje smo socialna bitja, ki damo velik pomen odnosom in čustvom, ki jih pri tem razvijemo. Najboljše se počutimo v krogu sodelavcev, ki jim lahko zaupamo. Zato je izrednega pomena **zaupanje** tudi znotraj same organizacije.

Podjetja so se postopoma vedno bolj začela zavedati pomembnosti zaupanja v podjetju. Sicer pa je zaupanje novo področje razprav managementa in organizacijskih znanosti. Ghosal in Bartlett (v Zupan in Svetlik, 1998, str. 48) vidita novo vlogo zaposlenih kot odgovorne za konkurenčnost in lastno učenje.

Podjetja se trudijo vključevati v proces generiranja idej čim več zaposlenih, ki lahko resnično diferencirajo proizvode oziroma storitve podjetja in omogočijo ključno prednost pred tekmeci na trgu. Da pa začne posameznik izrabljati svoj potencial, potrebuje zaupanje nadrejenih in sodelavcev. Če nima občutka zaupanja, v njem bo prevladoval strah, ki ga bo odvrnil od inovativnosti in ustvarjalnosti. V povezavi s podjetjem je velikokrat slišati pojem tveganje, ker je le malo odločujočih področij v podjetju, kjer lahko z gotovostjo trdimo, kaj se bo pripetilo, zato je treba posameznika resnično spodbujati, da kljub tveganju razmišlja ustvarjalno, in mu dopustiti tudi delanje napak.

Primerna stopnja zaupanja omogoča sodelovanje posameznikov. Pojem zaupanje se naslanja na vse ravni odnosov v podjetju. Začne se že pri izbiri managerjev s strani lastnikov, ki bodo

dovolili, da bo nekdo upravljal njihovo premoženje. Manager bo uspešen le, če bo užival zaupanje sodelavcev, managerji pa morajo zaupati delavcem, da jim sploh lahko delegirajo delovne naloge in jih vključijo v odločanje.

Namen zaključne naloge je prikazati pozitivne učinke zaupanja pri poslovanju znotraj podjetja in nato proces oblikovanja in vzdrževanje le-tega. Dobro vemo, da je pridobiti si zaupanje nekoga dolgotrajen proces, ki pa se lahko v hipu poruši, zato je vzdrževanje še pomembnejše za dolgoročno poslovanje.

Glavna teza, ki jo bomo preverjali v zaključni nalogi, je:

Zaupanje med zaposlenimi in managementom povečuje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Z dobrimi odnosi med zaposlenimi lažje dosegamo konkurenčno prednost v današnjem tekmovalnem poslovnem okolju. Zaupanje se mora najprej razviti v vrhu hierarhije in se nato prenašati v nižje ravni hierarhičnih odnosov. S povečanjem zaupanja managementa do zaposlenih se sploh začne delegiranje nalog, kar sploh omogoča normalno poslovanje. Samo pozitivni odnosi med zaposlenimi povečujejo posameznikovo storilnost in dvigujejo motivacijo k prispevku uspešnosti podjetja. Če management do neke mere zaupa zaposlenim tudi pri odločanju, se posameznik lažje poistoveti s podjetjem in rajši razmišlja o njegovem individualnem prispevku k uspehu. Na takšen način lahko podjetje iz zaposlenih izvabi njihove inovativne ideje in projekte, ki lahko ogromno pripomorejo h konkurenčnosti in uspešnosti na trgu.

Zaključna naloga bo sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V prvem delu bomo z raziskovalno metodo kompilacije opredelili zaupanje na splošno in zaupanje znotraj podjetja oziroma oblikovanje zaupanja med managementom in zaposlenimi. Pridobljeno teoretično znanje bomo v naslednjem delu projicirali skozi raziskavo na podlagi pridobljenih podatkov opravljene ankete in intervjuja v podjetju, torej bomo za metodo raziskovanja uporabili metodo spraševanja. Iz ugotovljenih rezultatov bomo razbrali pomanjkljivosti in predlagali možne spremembe, ki bi pozitivno vplivale na oblikovanje zaupanja znotraj podjetja.

1 ZAUPANJE

Zaupanje se raziskuje na več področjih, sociološko, psihološko, filozofsko in poslovno področje oziroma organizacija in ravnanje. Seligman (1997, str. 13) opozarja, da je zaupanje bistvena sestavina, potrebna za obstoj vseh trajnih družbenih odnosov. S sociološkega vidika se zaupanje pri človeku začne razvijati že v začetnih fazah življenja. Skozi leta izkušenj v življenju se pri posamezniku razvije različna potreba in zmožnost oblikovanja zaupanja do sočloveka. Nekdo zaupa prej, nekdo rabi dlje časa. Sicer pa je zaupanje odvisno tudi od dotične situacije, v kateri

se pojavi potreba po zaupanju. Če je med dvema človekoma vzpostavljeno zaupanje, poteka sodelovanje brez problema, če zaupanja ni, je sodelovanje lahko izredno težavno.

1.1 Definicija zaupanja

V SSKJ (1996) lahko pod pojmom zaupanje preberemo opredelitev a) *prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje*: z delom upravičiti zaupanje koga; delavci so izkušeni, zato uživajo zaupanje; poln zaupanja prositi koga za pomoč; imeti zaupanje vase; b) *prepričanje, da je kdo pošten, iskren*: zlorabiti zaupanje koga; ekspr. v slepem zaupanju mu je verjela; c) *prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj*: zaupanje lastni moči / zaupanje v razum • publ. večina volivcev mu je izrazila zaupanje *je glasovala zanj*; knjiž. podarjati komu zaupanje *zaupati vanj*.

Shurtleff (1998, str. 78) je prikazala lepo izpeljavo za besedo zaupanje v angleškem jeziku:

Take the risk – tvegaj

Reinforce the positive – okrepi pozitivno

Use others' input – uporabi vložek drugih

Say what you'll do – and do it! – izpolni obljube

Treat others with respect – spoštuj druge

Marshall (2000, str. 8) je mnenja, da je po novem zaupanje tisto lepilo, ki drži skupaj delovno silo, in ne več avtoriteta, kot je bila včasih. Zand (1997, str. 91) pri definiranju zaupanja izhaja iz naslednje definicije: »*Zaupanje sestoji iz pripravljenosti, da nekdo poveča svojo ranljivost do druge osebe, katere ravnanja ne morete nadzorovati, v položaju, v katerem so vaše potencialne koristi veliko manjše od vaše potencialne izgube, če druga oseba zlorabi vašo ranljivost*«. Njegova definicija pa sestoji iz komponent: visoka občutljivost, nizka stopnja nadzora, skromna korist, zelo možno izguba, prepričanje, da ta druga oseba ne bo zlorabila vaših ranljivosti. Kar pomeni, da se zaupanje lahko izneveri že z malenkostmi. Ljudje smo zelo ranljivi, če nekdo le izkoristi naše zaupanje v svoj prid. Kadar je v odnosu izoblikovano zaupanje, se zniža stopnja potrebe po nadzoru. Vodja verjame zaposlenemu, da bo opravil tisto, kar je bilo določeno in nima potrebe po nenehnem preverjanju. Če oseba v odnosu brezpogojno zaupa, se mora zavedati tudi tveganja, ki se s tem poveča. Ni nujno, da zaupanje prinese le ogromno koristi. V primeru, ko je zaupanje enostransko ali izigrano, so možne velike izgube. Takšna oseba potrebuje precej časa, da bo lahko zaupanje ponovno vzpostavila, če ga sploh bo. Da pa do izkoriščanja zaupanja ne pride, pa je potrebno zavedanje in odgovorno ravnanje vseh udeleženih v odnosih pri oblikovanju zaupanja. Napisano je le ena od definicij, ki se sklada s Frambachovimi (v Höhmann in Welter, 2005, str. 11) besedami, da se skoraj vse definicije koncepta zaupanja stikajo v vsaj treh elementih: vzajemnost, pričakovanje in vedenje. Želja za oblikovanje je potrebna na obeh straneh. Če je želja samo na eni strani, potem oblikovanje nima smisla, ker se pravo zaupanje ne

bo nikoli vzpostavilo. Zaupanje se oblikuje na način, da v odnosu posameznika delujeta v okviru pričakovanj nasprotnega. K vzdrževanju oziroma negovanju zaupanja, ki je izjemnega pomena in po katerem se pojavi potreba že ob začetni želji za vzpostavitev zaupanja, pa pripomore vedenje kot celota. Če se bo nekdo primerno obnašal samo v trenutku, ko bo imel željo za oblikovanje zaupanja, ni možnosti za uspešen proces oblikovanja. Ljudje se s svojim vedenjem izražamo in primerno obnašanje je pogoj, da ti lahko nekdo zaupa.

Shurtleff (1998, str. 15, 16) pa poleg preteklih izkušenj, trenutne presoje, ugotovitev in izkušenj, kot osnovo za zaupanje navaja tudi instinkt – nagon. Prav tako pravi, da se pri prvem vtisu, kot osnovi za zaupanje, Američani zanašajo na telesno govorico – očesni stik, prijeten izraz obraza, drža telesa, prijeten in samozavesten ton glasu. Ampak to ni vse, kar pripomore k oblikovanju prvega vtisa. Polega tega, kar vidimo pri stiku s sočlovekom, je izrednega pomena tudi tisto, kar občutimo in kar ni razložljivo ter se tega ne moremo naučiti in je dedno. Čeprav pojem ni razločljiv, vseeno predstavlja nekaj pomembnega, na kar se lahko zanesemo.

Če povzamemo, se definicije nekako enačijo v pojmi tveganje, obojestranska korist in zmanjšanje nadzora. Obstaja tveganje, da te nasprotna stran izkoristi, če pa je zaupanje res tisto pravo, se bodo pokazale koristi na obeh straneh in z oblikovanim zaupanjem se zmanjša potreba po nadzorovanju nasprotne strani. Temu bomo tudi sledili v naslednjih poglavjih diplomske naloge.

1.2 Zaupanje v organizaciji in njegov pomen

Zaupanje je glavni izziv vodstva današnjega in prihodnjega časa (Williams, 2010, www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm) vendar ne sme biti enačeno z naklonjenostjo. Nekomu lahko zaupaš, kar pa ne pomeni, da ti predstavlja simpatijo. Lahko je prav nasprotno. Starši ljubijo svojega otroka, ni pa nujno, da mu tudi zaupajo. To sta dva različna pojma, za katera ni nujno, da se pojavljata hkrati (Zand, 1997, str. 90). V diplomski nalogi obravnavamo prvi pojem, torej zaupanje.

Galbreath Shurtleff (1998, str. 10) je iz raziskav odkrila 3 komponente, prikazane na spodnji sliki, ki se razvijajo, če je med ljudmi oblikovano zaupanje.

Slika 1: Komponente pri oblikovanem zaupanju



Vir: M. G. Shurtleff, Building trust, 1998, str. 10.

Če je znotraj organizacije oblikovano zaupanje, predstavlja moč, če ni, predstavlja pomanjkljivost. Za uspeh podjetja morajo zaposleni veliko delati na medsebojnih odnosih, saj se preko odnosov v podjetjih posluje. Glavni temelj, ki omogoča, da sploh pride do učinkovitih odnosov, pa je zaupanje. Zaposleni so pri opravljanju svojega dela v organizaciji izredno povezani, za kar je potrebno zaupanje. Potrebno je zaupati sodelavcu, da je svoj del posla opravil pravilno, da je informacija, ki jo posreduje, resnična, in ni nepotrebne izgubljanja časa s preverjanjem. Zaupati je potrebno tudi dobavitelju, da je dostavil pravo pošiljko, in nadrejenemu, da daje resnično odkrito povratno informacijo o delu (Reina & Reina, 2008, str. 5).

Reina D. in Reina M. opozarjata, da je brez zaupanja znotraj organizacije nemogoče pričakovati dosežene, še manj presežene potenciale (2008, str. 10), kar pa je želja vseh današnjih delujočih podjetij, da obstanejo v bitki s tekmeci.

Ker se v preteklosti ni posvečalo preveč pozornosti vzpostavljanju zaupanja znotraj podjetja, Potočan (2004, str. 21) vidi zaupanje kot relativno novo vrednoto v organizacijski teoriji, ki pa vedno bolj pridobiva na pomembnosti razprav vodij, ki želijo z oblikovanjem zaupanja pripomoči k uspehu podjetja. Samo zaupanje je potrebno že za razdelitev nalog med podrejenimi. Popoln nadzor nad zaposlenimi je namreč nemogoč, zato mora manager imeti zaupanje v delavce, da so opravili dodeljeno nalogo, ki je seveda oblikovana tako, da pripomore k skupnemu cilju. Potočan (2004, str. 21) pravi, da je zaupanje hkrati temelj različnih poslovnih inovacij, ki temeljijo na skupinskem delu in medsebojnem sodelovanju. Nooteboom (2002, str. 7) prav tako trdi, da je bilo zaupanje v ekonomiji v preteklosti zanemarjeno. Sicer se danes večja pomen zaupanja znotraj ekonomije, a se pojavljajo ovire z razvojem le-tega in je težko najti ustrezne prijeme znotraj svojih teoretičnih okvirjev, ki so veljali v preteklosti.

Potočan (2004, str. 21) zaupanje z vidika organizacije opredeljuje kot pomembno izhodišče za:

- delovanje organizacije in njeno sodelovanje z drugimi organizacijami,

- obnašanje (vedenje) organizacije in njene odnose z okolji.

Na zaupanje med drugim vpliva tudi organizacijska moč managerjev. Zastavljene cilje lahko dosežejo tisti managerji, ki imajo zadosti moči. Če imajo zaposleni na vodilnih mestih avtoriteto, lahko oblikujejo svojim podrejenim prijetno okolje, v katerem se njihova produktivnost poveča. Zaposleni, ki znotraj sistema občutijo nemoč in omejitve pri pridobivanju moči, pa se zaznavajo kot šibki in ne zaupajo drugim članom (Bohinc & Gradišar 2004, str. 2).

V podjetjih je potrebno zaupanje na več ravneh. Zaupanje med managerji in lastniki, med delavci, med poslovnimi partnerji, zaupanje kupcev do podjetja in med managerji in njim podrejenim zaposlenim, na katere se bomo podrobnejše osredotočili v tej zaključni nalogi.

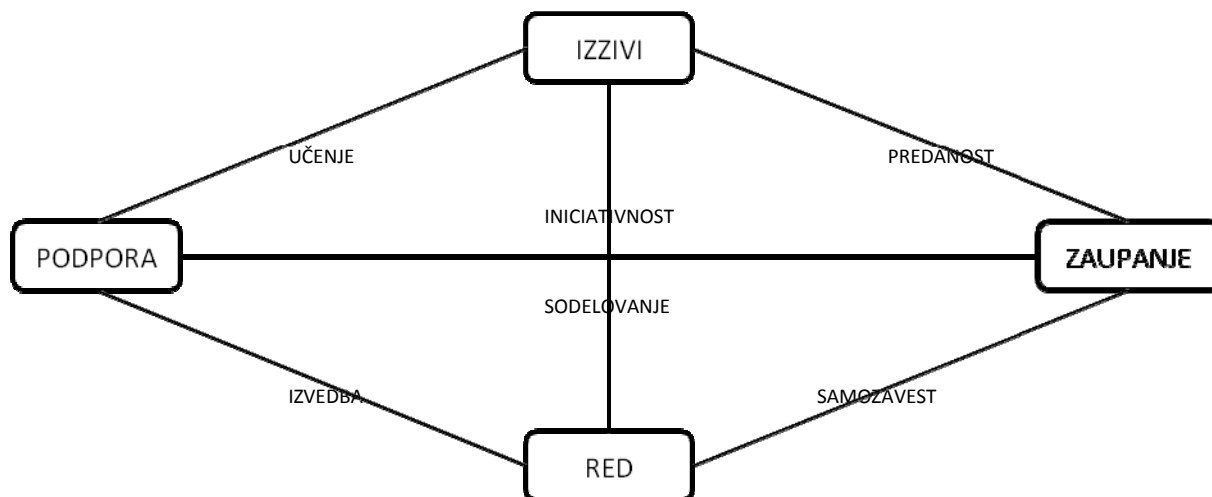
2 ZAUPANJE MED MANAGEMENTOM IN ZAPOSLENIMI

Shurtleff (1998, str. 10) poudarja, da morajo biti znotraj podjetja za uspešno poslovanje oblikovana odprta komunikacija, pripadnost in sodelovanje, primerno vodstvo in prožnost za lažje prilagajanje spremembam. Lažje je poslovati znotraj podjetja, v katerem lahko posameznik brez strahu izraža svoje mnenje. Naloga vodstva je, da motivira zaposlene, da začutijo pripadnost podjetju in jih spodbuja k sodelovanju in doseganju skupnega cilja. Na takšen način se je lažje prilagajati današnjim spremembam.

Zand (1997, str. 91) v odnosu vodja : zaposleni izpostavlja naslednje 3 elemente zaupanja, ki odražajo zaupanje: informacije, vpliv in nadzor. Vodja lahko izrazi zaupanje do zaposlenih in nasprotno tako, da si ne prikrivajo informacij. Zaposleni morajo odkrito komunicirati o problemih, ki nastajajo pri procesu dela, in manager naj bi seznanjal zaposlene z informacijami, ki so potrebne za opravljanje dela. Glavna naloga managerjev v podjetju je, da znajo pravilno organizirati delo med zaposlenimi in jih motivirati. Znati morajo preценiti, kdo bi bil sposoben vplivati na zaposlene na nižji ravni in jim omogočiti, da oni nadaljujejo z vplivanjem na podrejene. Nadzor znotraj podjetja je definitivno potreben, vendar ne z namenom izpodbijanja načina dela, ki ga je določil nižje postavljeni vodja. Manager, ki je vodjo postavil na delovno mesto, mora temu vodji zaupati, lahko mu svetuje in predlaga, ne sme ga pa na vsakem koraku nadzirati in preverjati. Poti do cilja so različne. Manager mora vodji le jasno opredeliti želene cilje, če pa ima vodja zamišljeno drugačno pot za doseg tega cilja, ni s tem nič narobe in ni potrebe po vsiljevanju poti, ki si jo je zamislil sam manager. Naloga managerja je, da na delovna mesta organizira ljudi, ki bodo opravljali delo v okviru zastavljenih ciljev. Če pa manager ne zaupa svojim delavcem, izpodbija svojo predhodno opravljeno izbiro oziroma delo. Manager ima možnost, da izbira in v primeru, da izbere zaposlene, ki jim ne zaupa, je slabo opravil svoje delo. Manager mora biti v svojo izbiro prepričan in potem ni težav za oblikovanje zaupanja. Schuster (2010, str. 36) meni, da sodelavci želijo biti vodeni in ne upravljani.

Zupanova in Svetlik (2009, str. 49) menita, da so nova načela managementa izzivi, zaupanje, red in podpora, k večji uspešnosti in razvoju zaposlenih in podjetja pa pripomore kombinacija iniciativnosti, učenja, predanosti, samozavesti, učinkovite izvedbe in sodelovanja in ne omejitve, pogodba, kontrola in podredljivost, kot je bilo to včasih. Po Ghoshal in Bartlett sta priredila sliko novih načel managementa.

Slika 2: Nova načela managementa



Vir: I. Svetlik & N. Zupan, Management človeških virov, 2009, str. 49.

Williams (2010) izpostavlja zaupanje kot nekaj bistvenega, kar v zaposlenih spodbuja ustvarjalnost. Z zaupanjem lahko vodje lažje obvladujejo konflikte, prej pride do opolnomočenja zaposlenih, efekt timskega dela je večji in vodenje je nasploh boljše v času negotovosti in sprememb. Managerji bodo bolj vredni zaupanja, če bodo zanesljivi, pošteni, odprti, sposobni in lojalni. V podjetjih je pomembno izvajanje ukrepov, ki spodbujajo kulturo zaupanja. Mednje sodijo vlaganje v zaposlene, spodbujanje odprte komunikacije, etično in družbeno odgovorno obnašanje in zagotavljanje varnosti delovnih mest. Izrednega pomena je omogočanje usposabljanja in izobraževanja zaposlenim. Milovanovičeva (2010) pravi, da se z vlaganjem v zaposlene dvigne tudi motivacija, na dolgi rok pa se pridobi visoko usposobljen kader. Zaposleni z novim znanjem tudi osebno rastejo. Stagnacija znanja oziroma samo spoznanje, da ni napredka v znanju, lahko na posameznika deluje zelo frustracijsko. Z odprto komunikacijo managerji spodbujajo zaposlene, da pomisleke upravljanja delijo z njimi. Četudi ideje zaposlenih ne pridejo v veljavo, dobijo občutek, da imajo njihove besede neko težo in da vodstvo zanima njihovo mnenje. Naučijo se brez strahu komunicirati, kar jim pride prav pri podobnih situacijah v prihodnosti. Z rednim dialogom managerji tudi bolj spoznajo svoje zaposlene in ugotovijo, kaj bi jim za nagrado več pomenilo (Milovanovič, 2010, www.finance.si/281449). Vedno bolj na pomenu pridobivajo etična in družbeno odgovorna dejanja. V očeh zaposlenih podjetje postane veliko, če poleg postavljenih pravil pozornost namenja tudi varstvu okolja, človekovim pravicam, spoštuje različnost, spodbuja izobraževanje in vseživljenjsko učenje. Varnost

zaposlitve veliko pripomore k zaupanju. Če zaposleni nima občutka varnosti, se bo težko ukvarjal in dodatno izobraževal na področju, za katerega je zadolžen. Strah pred izgubo zaposlitve prepreči zaposlenemu, da bi se popolnoma poistovetil s podjetjem. Zaradi zaupanja mora organizacija, ki želi zmanjšati svojo delovno silo, upoštevati alternative za odpuščanja, tudi če so dražje.

Zand (1997, str. 89) pravi, da zaupanje v organizaciji bogati odnos med zaposlenimi, pospešuje sodelovanje, povečuje ustvarjalnost in predanost posameznikov k podjetju. Nezaupanje povzroča prav nasprotno. Glavna naloga managerjev je, da delajo z ljudmi in rešujejo probleme, ki nastajajo. Managerji tehtajo in zbirajo svoja stališča in vtise v močno prepričanje, koliko lahko zaupajo zaposlenim, zaposleni pa ocenijo, koliko zaupanja je vreden manager. Uspešnost odločitev in izvedba sama pa je odvisna od medsebojnega zaupanja med managementom in zaposlenimi. Kadar je prisotno veliko zaupanja, so rezultati boljši, v nasprotnem primeru rezultati trpijo. Stopnja zaupanja managerja je do različnih ljudi različna. O svojih nezaupanjih redko razpravljajo, namesto da bi delali na njem. Z izogibanjem razpravam o nezaupanju se nezaupanje ne zmanjšuje, ampak povečuje in prav to je težje izslediti in posledično je zaposlene težje imeti pod nadzorom. Za izboljšanje sprejemanja odločitev morajo managerji razumeti pomen in posledice zaupanja. Zavedati se morajo, da je vsak zaposleni v organizaciji zaklad informacij, znanja in zanimivosti. Vsak zaposleni ima kreativnost in domišljijo. Vsak se zaveda svoje obveze, je vir zvestobe in naklonjenosti. Vsak ima sposobnost analiziranja, učenja in osvajanja novega znanja. Vsak ima sposobnost se naučiti novih veščin in jih nato posredovati ostalim. Človeški možgani in prilagodljivost so fantastični viri, ki se ne pokažejo, če ni oblikovanega zaupanja. Managerji morajo stremeti k temu, da odprejo pot do znanja in sposobnosti izražanj znotraj vsakega posameznika. Ob primerni ustvarjalnosti in prilagodljivosti so lahko rezultati presenetljivi. Sicer pa se stopnja zaupanja managerjev do zaposlenih razlikuje glede na situacijo.

Če je med managementom in zaposlenimi oblikovano zaupanje, potem rajši prihajajo na delo, dobro delajo, sprejemajo izzive in spremembe zaznavajo kot priložnosti in ne kot nevarnost (Reina & Reina, 2008, str. 9). Managerji napačno predpostavljajo, da so vredni zaupanja že s tem, ker so na višji poziciji, da opravljajo pomembnejšo vlogo in da imajo višje pozicioniran naziv. Zaupanje se lahko pridobi samo z načinom obnašanja. Če manager želi, da mu bodo zaposleni zaupali, mora najprej on zaupati njim, še zlasti v obdobju, ki je težavno za podjetje. Schuster (2010, str. 31) pravi: »Od svojih sodelavcev ne morete pričakovati, da bodo pokazali vedenje, za katerega jim niste dali zgleda. Bodite jim dober zgled!« Zaposleni morajo dobiti povratne informacije o opravljenem delu, čim več možnosti za priučitev novih znanj in sposobnosti, priznanje njihovih zmožnosti se jim pokaže tako, da se jih vključi v proces odločanja, omogoči se jim prosto komuniciranje in vedno se računa nanje. Manager mora pokazati svojim podrejenim, da je na koncu koncev še vedno samo človek, ki je prav tako zmotljiv. Zaposleni v tem primeru ne bodo več prikrivali napak, ampak se bodo iz teh napak lahko veliko naučili. Z zaupanjem ni več potrebe po prikrivanju resnice, kar lahko zelo koristi managerjem, saj točno vedo, kako daleč je posel napredoval (Reina & Reina, 2008, str. 10).

Carayol (2010, str. 42) razpravlja, da je tudi sama vloga managerja tista, ki pripomore k uspešnosti podjetja. Voditeljska vloga je, da ustvari kulturo, ki predstavlja način uresničevanja

ciljev. Ljudem je potrebno dati pooblastila, da lahko hitro in inovativno odreagirajo in da se ne bojijo tvegati. Za managerje pravi, da je njihova naloga, da vzgojijo več voditeljev za organizacijo, za kar pa seveda potrebujejo zaupanje v te ljudi. In v primeru novega zaposlovanja naj se išče odličen odnos in ne znanje, če ne morejo imeti obojega. Po njegovem mnenju je bistvenega pomena za dober odnos povezovanje z ljudmi, da si vzame manager čas za posameznika. Manager mora v podjetju postaviti vizijo, zagotoviti skupinsko etiko, postaviti ljudi na prava mesta in predvsem zgraditi pravo kulturo. Pri uvajanju sprememb se morajo zaposleni čutiti, da so del teh sprememb.

Williams (2010) izpostavlja več značilnosti managerjev, ki vzbudijo oblikovanje zaupanja do posameznikov in skupin, ki jih vodijo.

- Integriteta. Zaupanja je vreden nekdo, ki je dosleden in iskren. Za takšno vedenje ni določenih pravil, odvisno pa je od moralnih navad posameznika.
- Zanesljivost. Nekdo, ki je zanesljiv, bo opravil, kar je obljubil. Nanje se lahko zanesemo.
- Poštenost. Biti pošten pomeni, da se posameznik ne odloča pristransko. Poštenjak ne izkorišča ljudi, ki so v slabšem položaju, ampak deluje v skladu z določenimi normami in priznanimi načeli.
- Skrbnost. Pri sprejemanju poslovnih odločitev je potrebno izločiti čustveno komponento. Racionalnost je pomembna, vendar čustva ne smejo biti popolnoma zanemarjena.
- Odprtost. Redko se zgodi, da zaupamo informacije ljudem, ki jim ne zaupamo. Če je manager odprta oseba in seznanja zaposlene z informacijami, mu zaposleni lažje zaupajo.
- Kompetence. Če je nekdo kompetenten, pomeni, da ima znanje in sposobnost opravljati določeno funkcijo. Zanesljivi upravljavci opravljajo svoje naloge kompetentno.
- Zvestoba. Zvest je nekdo, ki zanesljivo in skrbno opravlja svoje naloge. Zanesljivi managerji kažejo s svojim delovanjem, da so pripravljeni zaščititi in braniti svoje podrejene, ko delajo napake ali v času krize. Ta vrsta zaupanja je še zlasti pomembna v času uvajanja inovacij in sprememb, ko je tveganje toliko večje.

Managerja mora krasiti večina zgoraj naštetih karakteristik, da pridobi zaupanje svojih zaposlenih. To so lastnosti, ki jih ljudje pričakujemo v odnosih do sočloveka. Zaposleni zaupajo v okolju, kjer so tretirani kot ljudje, ki imajo razum in čustva. Težko je zaupati nezanesljivemu managerju, ki ni kompetenten svoji funkciji, ki prikriva informacije, ne posveča nobene pozornosti čustvom zaposlenih in deluje nemoralno. Managerji morajo v primeru, da želijo oblikovati zaupanje v podjetju, stremeti k tem lastnostim. Res je, da so to lastnosti, ki so priučene skozi različne faze življenja, tisti, ki jih še nimajo prirojenih, pa se morajo izredno potruditi, da se obnašajo v okviru potrebnih lastnosti.

3 OBLIKOVANJE ZAUPANJA

Zaupanje ne nastane kar samo od sebe. Da pride do zaupanja, je potreben celoten proces, v katerega morajo biti vključeni in verjeti vsi zaposleni. Oblikovanje zaupanja omogoča delovanje organizacije (Reina & Reina, 2008 str. 12). Težko je funkcionirati, če med zaposlenimi ni vzpostavljenega zaupanja. Uspešna podjetja krasi zavedanje glavnega cilja, skupno razumevanje in zaupanje (Shurtleff, 1998, str. 24).

Vodilni, ki se zavzemajo za uspešno poslovanje, so spoznali, da je zaupanje ključnega pomena. Ker smo ljudje različni med seboj, imamo različno potrebo po zaupanju, in ker zaupanje vsakemu posamezniku predstavlja nekaj drugega, je potrebno veliko časa, da se oblikuje. Nasprotno pa se lahko v trenutku razblini. Ko je zaupanje enkrat oblikovano, to ni konec procesa. Pomembno je, da se zaupanje vseskozi vzdržuje (Reina & Reina, 2008, str. 5, 6).

Zaupanje je recipročno; moraš zaupati, da ti ljudje zaupajo (Reina & Reina, 2008, str. 10). Zaupanje se lahko oblikuje vsaj med dvema posameznikoma, ki sta pripravljena na oblikovanje. Nesmiselno je pričakovati, da bodo managerju vsi zaupali samo zato, ker je na višjem položaju. Sama pozicija v podjetju ne pripomore k temu, da se oblikuje zaupanje. Tudi manager se mora z dejanji potruditi, da mu bodo zaposleni zaupali. Ob morebitnih slabih izkušnjah zaposlenih v razmerju do managerjev iz preteklosti je potrebna še večja iniciativa managerjev, da jim zaposleni resnično zaupajo.

Za oblikovanje zaupanja je naprej pomembna pripravljenost, da se zaupanje razvije. Zaupati mora najprej vsak sebi in se prepoznati kot odgovorne. S tem lažje zaupamo drugim in se nanje lažje zanesemo. Pripravljenost imenujemo tudi kapaciteta za zaupanje. Kapaciteta je pri posameznikih odvisna glede na pretekle izkušnje. Če so te pozitivne, bo oseba začela svoj odnos zaupljivo, drugače nezaupljivo. Kapaciteta se začne razvijati v začetnih fazah našega življenja in se pozneje izoblikuje. V veliki meri je odvisna ne samo od preteklih izkušenj, temveč tudi od dejanske situacije (Reina & Reina, 2008, str. 79-87).

Zaposleni želijo biti del procesa. Povedana jim mora biti resnica in dana pravica, da o stvareh, ki jih zanimajo, dobijo odgovor. V večini primerov je tako, da ko ena oseba dobi, druga izgubi. Ni prijetno videti sodelavca, ki je zaradi tebe, ki si dobil, izgubil. Pri spremembah je neizogibna čustvena komponenta, ki je težavna za reševanje. Izdaja zaupanja pa prinese velike stroške, saj zaposleni izgubijo zaupanje vase in prispevek zaposlenega se občutno zmanjša. Vodje morajo znati povrniti zaupanje zaposlenim, sicer nevede uničijo dve pomembni kakovosti, ki jim omogočata konkurenčnost na trgu – to sta zaupanje zaposlenega in njegova izvedba dela.

3.1 Vrste zaupanja

Reina D. in Reina M. (2008, str. 14) sta opredelila tri različne tipe zaupanja:

1. Pogodbeno zaupanje (Trust of Character – Contractual trust)
2. Zaupanje komunikacije – odkrita komunikacija (Trust of Disclosure – Communication trust)
3. Zaupanje sposobnosti (Trust of Capability – Competence trust)

Zaupanje značaja ali pogodbeno zaupanje kaže, da imajo ljudje skupen dogovor, da bodo opravili, kar so obljubili. Zadeva ga doseganje dogovorov, spoštovanje namere in dosledno obnašanje. Je osnova za večino interakcije na delovnem mestu. Zaposleni želijo zanesljivega in doslednega vodjo, kar velja tudi za vodje. Večji kot je razpon obveznosti vodje, bolj se mora zanesti na svoje zaposlene, da lahko dosežejo cilj in bolj nujno, da razvijejo učinkovit model obnašanja, ki stimulira pogodbeno zaupanje (Reina & Reina, 2008, str. 16-17). Če vodja ne more oblikovati zaupanja do svojih zaposlenih in jih na vsakem koraku preverja, bo čas, namenjen nalogi, najverjetneje prekratek za doseg cilja. Vodja mora znati pravilno delegirati naloge in zanje zadolžiti zaposlene, za katere meni, da se bodo držali dogovora in bodo dosegli njegova pričakovanja. Zaposlene mora spodbujati k doseg skupnega cilja. Zaposleni morajo ravnati v okviru svojih odgovornosti in mej in se strogo držati dogovorov.

Zaupanje v komunikaciji je v pripravljenosti deliti informacije, povedati resnico, priznati napake, dati in sprejeti konstruktivno povratno informacijo, pogovarjati se z dobrim namenom. Zaupanje vpliva na komunikacijo in komunikacija vpliva na zaupanje. Z dobro komunikacijo se ne izboljša samo zaupanje, ampak posledično tudi produktivnost. V delovnem okolju, kjer si delavci zaupajo, se delajo pozitivne predpostavke, dokler se ne izkaže drugače (Reina & Reina, 2008, str. 34-52). Podjetje, kjer si zaposleni prikrivajo informacije, ker ne želijo, da bi se kdo z njimi okoristil, ne more uspešno poslovati. V današnji informacijski dobi, kjer je znanje izrednega pomena, se to ne bi smelo zgoditi. Z delitvijo informacij se potencirajo nove ideje. Zaposleni imajo določeno znanje, če pa temu dodamo še kakšno informacijo z drugega področja, se lahko razvije konkurenčna prednost. Prav tako je treba govoriti resnico. Prijazna laž je sicer prijetna, a kaj, če to ni resnica, ki je potrebna, da si lahko zaposleni zaupajo. Resnica, čeprav neprijetna, je osnova za zaupanje. Slej ko prej bo ta resnica prišla po drugi poti do osebe, kateri je namenjena. To spodbudi same negativne posledice nezaupanja. Zaposleni morajo znati sprejeti kritiko in se o njej pogovoriti, z namenom postati boljši. Kritike ni prijetno poslušati, a če je ta kritika slišana iz ust tistega, ki jo je ustvaril, je to nekaj povsem drugega, kot pa, če ti jo pove nekdo, ki jo je čisto slučajno slišal. Ko se zaposleni vpeljejo v takšen sistem in pridobijo zaupanje v komunikaciji, ni strahu, da bodo slišali negativno govorjenje za svojim hrbtom in jim bo prijetnejše delati v takšnem okolju.

Zaupanje v kompetence se dotika priznanja spretnosti in sposobnosti posameznika, dovoljenja zaposlenim, da sprejemajo odločitve, vključevanja zaposlenih v aktivnost in pričakovanja njegovega vložka in pomoči zaposlenim pri učenju novih spretnosti. Zaupanje v kompetence je potrebno za doseg ciljev v podjetju. Pojavi se, ko se zaposleni in vodja učita drug od drugega,

ko se podjetje uči od strank, dobaviteljev in tekmecev (Reina & Reina, 2008, str. 57-75). Ljudje smo različni. Nimamo vsi vsega znanja in sposobnosti. Nekdo je boljši na enem področju, drugi na drugem. To je treba spoštovati in dovoliti zaposlenemu, ki boljše obvlada neko stvar, da jo opravi namesto tebe. Super je, če so zaposleni v podjetju različno sposobni in usposobljeni za različna področja, saj se lahko drug od drugega učijo in boljše delujejo pri opravljanju nalog.

3.2 Aktivnosti za oblikovanje zaupanja

Shurtleff (1998, str. 24) navaja dejanja, ki pripomorejo k oblikovanju zaupanja:

1. Izpolnjevanje obljub
2. Oblikovanje pozitivne atmosfere
3. Zaupanje v sodelavce
4. Cenjenje pozitivnih rezultatov
5. Obravnavanje predlogov zaposlenih

Težko je zaupati in verjeti nekomu, ki svojih obljub ne izpolnjuje. Če nastane problem pri izpolnjevanju obljube, je boljše, da se o problemu govori, kot pa se obnašati, da ni bilo nič obljubljeno. Managerji, ki želijo z obljubami le motivirati zaposlene in jih dejansko ne izpolnijo, izigravajo zaposlene in le-ti mu zagotovo ne bodo mogli zaupati. Uspeh je v takšnih razmerah nemogoč, saj zaposleni trepetajo za vsemi obljubami managerjev, četudi so delno izpolnjene. Prav tako morajo zaposleni izpolniti obljube in se v primeru problema posvetovati z nadrejenimi. V podjetjih, kjer ni pozitivne atmosfere in kjer ni odprte komunikacije, je težko delati. Zaposleni veliko rajši delajo v okolju, kjer je ustvarjena pozitivna klima in ni vpliva negativizma. V takšnem okolju ni potrebe po poizvedovanju, kaj ljudje govorijo za tvojim hrbtom. Manager ima odprta vrata za vsakogar, ni mu težko nameniti besede v pozdrav in rad se sprehodi med delavci in to ne z namenom nadzorovanja. Odprta komunikacija omogoča prost pretok informacij, ki predstavljajo moč v podjetju. Kot nasploh v življenju, se je tudi na delu treba obnašati do sočloveka tako, kot si želiš, da se on obnaša do tebe. Pozitivna klima se oblikuje tudi s skupnimi dejavnostmi, kot so pikniki, adrenalinski park, razni izleti, skupno reševanje problemov v naravi itd. Na delovnem mestu, kjer vlada pozitivna klima, si tudi zaposleni lažje zaupajo med seboj. Prej pride do sodelovanja in k temu jih je treba spodbujati. V okolju, kjer zaposleni med seboj sodelujejo, se potencirajo nove ideje. V primeru dobrih rezultatov je zaposlene potrebno znati pohvaliti. Milovanovičeva (2010) opozarja, da se managerji premalo zavedajo, kako veliko lahko pridobijo, če zaposlene pohvalijo. Že beseda pozornosti je dovolj, da zaposleni dobijo občutek, da so spoštovani za opravljeno delo. Pohvala mora biti izrečena vsem vključenim v projekt in v prihodnje bodo zaposleni delali še z večjim zagonom, ker vidijo, da jih nekdo ceni. Zaposlenim ogromno pomeni tudi to, da so vključeni v proces dajanja predlogov. Beseda da besedo in v takšnih primerih se lahko razvijejo boljše ideje. V primeru, da se managerju predlogi ne zdijo

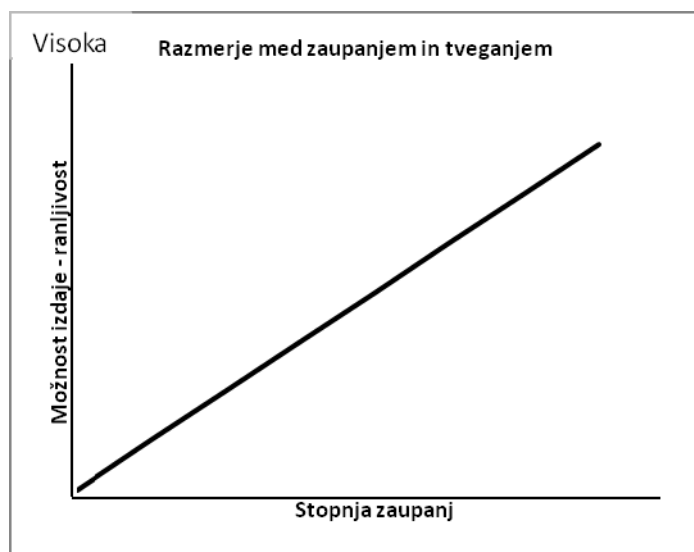
najbolj primerni, se lahko to tudi jasno razloži, zakaj ne. Glavno je, da predlogi ne ostanejo neobravnavani.

Za spodbujanje oblikovanja zaupanja Shurtleff (1998, str. 61), poleg že naštetih aktivnosti, meni, da k temu pripomore tudi učinkovito delegiranje. Naloga managerja je, da določi nekoga, ki ima odgovornost in avtoriteto, da sam odloča, kako bo cilj dosežen. Če nekomu zaupa, da bo nalogo izpeljal in dosegel zastavljeni cilj, mu mora dati občutek tega zaupanja. Nesmiselno je delegiranje, če manager preverja zaposlenega na vsakem koraku. Schuster (2010, str. 15) svetuje managerjem: »Nadzirajte tisto in LE tisto, kar potrebuje nadzor vodilnega!«.

3.3 Tveganje

Ker je zaupanje tesno povezano s pojmom tveganje, kar je razvidno iz spodnje slike, Reina D. in Reina M. (2008, str. 7, 8) obravnavata izdajo zaupanja za lažje razumevanje oblikovanja zaupanja.

Slika 3: Razmerje med zaupanjem in tveganjem



Vir: D. Reina & M. Reina, Trust and betrayal in the workplace, 2008, str. 112.

Nesmiselno je trditi, da nekdo še nikoli ni bil izigran in da ni občutil občutka izdaje. To je nekaj povsem normalnega, naravnega in izdaja se lahko zgodi že zaradi malenkosti, kot so neizpolnjena obljuba, ogovarjanje za hrbtom, sprememba že sprejete odločitve, prikrivanje resnice itd. V nas povzroči občutke razočaranja, izgube in bolečine. Do porušenja lahko pride namensko ali nenamensko. Tisti, katerega pa to najbolj prizadene, pa se nato težko osredotoči na svoje delo, saj se ukvarja z drugimi vprašanji, ki so posledica načete osebnosti. Ljudje različno odreagiramo na izdajo. Nekdo dobi občutek žrtve in se zapre vase, nekdo napade nazaj. Tisti, ki porušijo zaupanje, se lahko izgovarjajo, da oseba, do katere je bilo porušena samozavest, pretirava, lahko pa se opravičijo.

Pravilna reakcija je, da izkušnjo, ko si izigran ali ko ti nekoga izigraš, vzameš kot priložnost, da se naučiš več o medsebojnem zaupanju in zaupanje okrepiš. Čeprav je sam občutek ob porušenju neprijeten, je potrebno iz izkušnje potegniti več. Nima si smisla zatiskati oči in se pretvarjati, da se izdaja ni zgodila. To je napaka in težko bomo v prihodnje zaupali. Potrebno je iti skozi proces ozdravljenja, kjer dejanje analiziramo in se naučimo, kako se v prihodnje izdaji izogniti, z analiziranjem pa bomo tudi v prihodnje spet hitreje zaupali.

3.4 Krog nezaupanja

Marshall (2000, str. 30) je razvil krog nezaupanj, ki je prikazan med prilogami. Prikazuje, kaj se dogaja, ko pride do le-tega.

V prvem koraku opisuje rezultate nezaupanja, ki so občutek krivde, strah, izogibanje tveganju, prijaznost na račun prikrivanja odkritega mnenja, konflikti. V drugem koraku pride do odločitve, kaj je za nas pomembnejše. Lahko se osredotočamo samo na svoje norme, kar pripomore k nezaupanju, lahko pa imamo željo zadovoljiti norme nas kot skupine. Zaposleni se v primeru, ko izgubijo zaupanje, osredotočijo le nase, kar ne omogoči oblikovanje zaupanja. V tretjem koraku pridejo na dan naše izkušnje iz preteklosti. Na ta korak imajo vpliv priučene lastnosti. Če nekdo v preteklosti ni bil deležen zaupanja in so njegovi odnosi temeljili na strahu, bo tudi znotraj podjetja težko komu zaupal, in sicer zaradi negativnih izkušenj. V četrtem koraku opozarja, da mora zaupanje biti prisluženo. Večina ljudi začne sklepati odnose s predpostavko nezaupanja. Tudi ko se uspešno razvije zaupanje, pa je treba to ohranjati, saj se lahko v hipu poruši, ker se nezaupanje ne ohranja samo po sebi. Nezaupanje in strah sta močno prisotna na delovnih mestih in nanje močno vpliva, zato je potrebno zaposlenim pojasniti, da je v primeru ustvarjenega zaupanja moč večja. V zadnjem koraku je treba poudariti, da se zaupanje ne razvija v kompletu v celotni organizaciji. Posamezniku mora biti v interesu, da prekine krog nezaupanja. V ospredje stopijo posameznikove zaznave, pričakovanja itd. Šele ko se pri večini posameznikov ustvari želja po zaupanju, se lahko podjetje okrepi na podlagi oblikovanega zaupanja (Marshall, 1999, str. 30-36).

Posledice, izdaje oziroma nezaupanje so:

- zmanjšanje pripadnosti podjetja in udejstvovanja za dosego cilja,
- zmanjšanje zadovoljstva nezaposlenih,
- pomanjkanje odprte komunikacije,
- nerealna slika in prazne besede (Shurteff, 1998, str. 38).

3.5 Model uničenja kroga nezaupanja

Marshall (2000, str. 39) je oblikoval tudi model, ki prikazuje, kako uničiti krog nezaupanja in oblikovati zaupanje. Slika je prikazana med prilogami.

Najprej je potrebno sprejeti nastalo situacijo. Zatiskanje oči ne pride v poštev. Prej ko se sprijazniš z izgubo, prej se lahko pomakneš na naslednji korak. Po sprejetju je potrebno imeti željo po spremembi. Da si želiš spremembe, je potrebno verjeti vase in v proces ozdravljenja. Pri naslednjem koraku moramo pozitivno razmišljati o ostalih, saj tako nimamo negativnih predpostavk pri sodelovanju z drugimi. Pomembno je priti do točke, ko se zavedno odločamo o nadaljevanju in vidimo možnost izhoda iz nastale situacije. Po navadi v trenutku izdaje nismo zmožni trezno razmišljati in ne vidimo najboljših rešitev, zato je pomembno, da prej obdelamo prve tri korake. V naslednji točki se moramo osredotočiti na nas in ne samo nase. Potrebno je razmišljati, kako bomo skupaj razrešili problem, ker v podjetju ne delaš sam in je za uspeh potrebnih več sodelavcev. Z ohranitvijo reda je mišljeno, da venomer delaš na zaupanju, da ga ohranjaš in okrepiš. Potrebno je spoštovati sebe in drug drugega.

3.6 Model ozdravljenja izdaje

Tudi Reina D. in Reina M. (2008, str. 129-138) opisujeta model ozdravljenja izdaje, ki sestoji iz 7 korakov in vanj vključuje vse vpletene pri oblikovanju nezaupanj.

Korak 1 – Vodja mora najprej opaziti, da je prišlo do neke spremembe. Milovanovičeva (2010) pravi, da mora biti vodja tudi malo psihologa, da opazi spremembo vedenja in reagiranja zaposlenih. Ljudje se v neprijetnih okoliščinah začnemo drugače obnašati, vodje morajo le to videti. Negativne posledice mora obravnavati in zaposlenim pomagati zaceliti rano s primerno podporo. Ljudje smo čustvena bitja in brez prave podpore težko prebrodimo težave. Zaupanje je takšne vrste, da se ne povrne kar samo od sebe. Vodje morajo pristopiti k stvari primerno in odgovorno. V prvi vrsti je bistveno, da ljudem prisluhnejo. Ugotoviti je potrebno, kaj je zaposlenim pomembno. V samem navalu jeze se lahko odkrije glavni vzrok, ki je porušil zaupanje, če besedam resnično prisluhnemo in jih ne jemljemo kot neupravičene. V prvem koraku je resnično izredno pomembno, da vodja prisluhne in dobi čim več informacij, kaj je povzročilo porušenje zaupanja in se ne obnaša defenzivno in opravičuje nastalo situacijo. Dolgoročno pa morajo vodje skozi obdobja vodenja in izkušnje oblikovanja zaupanja v prvem koraku odkriti, kaj je tisto, kar ruši in oblikuje zaupanje.

Korak 2 – Vodja mora opogumiti zaposlene, da izrazijo svoje skrbi, vprašanja, občutke in namere. Pomagati jim morajo, da negativno energijo spreobrnejo in jo izkoristijo za vzpostavitev dobrih odnosov in povrnitev osredotočenosti na izvedbo. Vodja mora opogumiti zaposlenega, da ubesedi svojo jezo in mu da na ta način občutek, da spoštuje njegovo bolečino. Zaposlenim morajo dati občutek, da so njihova čustva opažena in obravnavana, sicer se oblikovanje ne razvija v pravo smer.

Korak 3 – V naslednjem koraku morajo zaposleni dobiti primerno podporo. Prepoznati morajo njihove potrebe in če so le-te prepoznane, se zaposleni boljše počutijo. Jasno jim mora biti povedana nova pot organizacije in strategija, ki jih bo vodila po tej poti, ter seveda njihova vloga v organizaciji. Če vodja podpre zaposlene na takšen način, bodo zaposleni dobili občutek, da se nanj lahko resnično zanesejo.

Korak 4 – O negativni izkušnji je treba razmišljati. Pojavlja se vprašanje, »zakaj se je to zgodilo meni?«. To vprašanje je napačno. Primernejše je, da se vprašamo, kaj nam ta izkušnja pomeni za življenje. Iz nje se moramo kaj koristnega naučiti. Po spominu je potrebno pobrskati, v kakšnih okoliščinah je do izdaje prišlo. Kako sem se jaz v teh okoliščinah obnašal in kako se je nasprotna stran? Po tej izkušnji moramo postati še močnejši. Potegniti moramo najboljše, vendar to se ne bo zgodilo, če ne bomo o izkušnji resnično razmišljali.

Korak 5 – Vsak mora sprejeti odgovornost za svoje napake. S prikrivanjem napak in izmikanjem resnice ne pridemo daleč. Resnica je osnova za zaupanje. Z lažmi ni možno ustvariti okolja, v katerem si zaposleni zaupajo. Večina ljudi ob izgubi zaupanja obtožuje druge, kar je napaka. Potrebno je znati prevzeti odgovornost za svoja dejanja in tudi pri sebi najti razlog za nezaupanje. Zaupanje se na ta način prej razvije, kot pa če za vse okrivimo drugega človeka. Vsakozi se je potrebno držati preprostega pravila, da se obljub ne prelomi. Če se predčasno odkrije, da obljubljeno ne bo izpolnjeno, je najboljša različica, da se o stvari odkrito pogovorijo, kot pa, da se preprosto prelomi obljuba in se gre mimo tega, kot da se ni nič zgodilo. V takšnih primerih se zaupanje izredno zamaje.

Korak 6 – Potrebno je odpustiti sebi in drugim. Z odpuščanjem se nagradimo. Problem pa je, da ne vidijo vsi odpuščanja sebi kot nagrado. Odpuščanje nam pomeni več kot drugemu. Odpuščanje nam prinese prednost, da prej okrevalo od posledic nezaupanja. Izdajalce moramo videti kot ljudi s čustvi. Potrebno jih je znati vzeti nazaj v naše življenje.

Korak 7 – V zadnjem koraku se je potrebno sprijazniti s situacijo. Nesmiselno je sprenevedanje, da situacija ni spremenjena. Treba je znati iti naprej. Ko smo pripravljeni o izkušnji razmišljati in imamo občutek notranjega miru, vemo, da smo pripravljeni za nadaljevanje. Iz izkušnje se je potrebno naučiti kaj o sebi in tudi o drugih, kar moramo uporabiti v prihodnosti. Moramo razmisliti, kako bomo naslednjič ravnali v podobni situaciji povsem drugače. Potrebno je verjeti v povrnitev zaupanja in narediti vse, kar je v posameznikovi moči. V poslovnem svetu se ukvarjamo samo s tem, kaj želimo doseči v svojih karierah in na kakšen način. Malo je takšnih oseb, ki posvečajo pozornost temu, kdo sploh smo in kako se obnašamo v odnosih do drugih. To področje je zanemarjeno. Vendar, če se želimo razvijati kot vodje ljudi in če jim želimo zaupati, moramo najprej poznati sebe. Ozdravljenje ni možno, če nismo popolnoma zavedni, kdo v resnici smo in ne spoštujemo tega. Vsak posameznik se zdravi na svoj način. Nekdo bo potreboval več časa za posamezni korak.

Glavno je, da prebrodi skozi proces zdravljenja in se sooči z nezaupanjem, saj gre le na takšen način lahko korak naprej in se iz tega tudi kaj nauči. V prihodnje se bo v podobnih okoliščinah izognil takšnemu obnašanju, če bo šel skozi proces »ozdravljenja«.

4 ŠTUDIJA PRIMERA

Predstavljeno teorijo želimo preveriti tudi v praksi na izbranem podjetju. Z dvema različnima metodama bomo preverjali tezo, postavljeno v samem uvodu.

Najprej bo napisanih nekaj besed o samem podjetju, sledi opis namena, teze in metode opravljene raziskave in nazadnje še rezultati, pridobljeni pri raziskavi.

4.1 Predstavitev podjetja

Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah je bil ustanovljen leta 1976. Je javno socialni-varstveni zavod, ki nudi nastanitev 197 stanovalcem v garsonjerah, enoposteljnih, dvoposteljnih in večposteljnih sobah. Njihova osnova dejavnost je splošna bolnišnična zdravstvena dejavnost, druge zdravstvene dejavnosti, dejavnost nastanitvenih ustanov za bolniško nego, dejavnost nastanitvenih ustanov za oskrbo starejših in invalidnih oseb, drugo socialno varstvo brez nastanitve za starejše in invalidne osebe, drugo drugje nerazvrščeno socialno varstvo brez nastanitve. Poleg osnovne dejavnosti se ukvarjajo še z gospodarsko dejavnostjo kot dodatno dejavnost in to je proizvodnja kruha, svežega peciva in slaščic, počitniški domovi in letovišča, restavracije in gostilne, slaščičarne in kavarne – priložnostna priprava in dostava jedi, druga oskrba z jedmi, strežba pijač, fotokopiranje, priprava dokumentov in druge posamične pisarniške dejavnosti, predšolska vzgoja, umetniško ustvarjanje, druge nerazvrščene dejavnosti za prosti čas, dejavnosti pralnic in kemičnih čistilnic, frizerska dejavnost ter kozmetična in pedikerska dejavnost. Delo v Domu je organizirano po posameznih oddelkih, zaposlenih pa je 91 ljudi. V Domu ni samo najnujnejša oskrba, ampak so z različnimi idejami zaposlenih stanovalcem omogočili vključitev v različne skupine, kjer se kratkočasijo in koristnejše izkoristijo svoj čas.

4.2 Namen, teza in metoda raziskave

Z raziskavo želimo pridobiti rezultate, na podlagi katerih bomo potrdili oziroma zavrgli postavljeno tezo, ki jo preverjamo v diplomski nalogi. Študijo primera bomo izvedli na javnem zavodu Dom upokojencev Šmarje pri Jelšah.

Kot glavno tezo smo postavili: **Zaupanje med zaposlenimi in managementom povečuje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.**

V praktičnem delu diplome smo uporabili raziskovalno metodo spraševanja. Za zaposlene smo pripravili anketni vprašalnik, ki je razdeljen na več sklopov vprašanj. Vprašalnik je oblikovan tako, da so navedene trditve, anketiranec pa ima možnost na numerični ocenjevalni lestvici

označiti, kako močno se z napisano trditvijo strinja. Na izbiro ima 5 različnih stopenj, kjer 1 označuje, da se s trditvijo ne strinja, 5 pa, da se popolnoma strinja. V prvem delu se trditve nanašajo na splošno počutje na delovnem mestu in sodelovanje posameznika s sodelavci, ter na njegov odnos do dela oziroma njegove osebne lastnosti v odnosu do svojega dela. Drugi sklop predstavljajo trditve, ki se osredotočajo na medsebojni odnos zaposlenega z direktorjem. Skozi tretji sklop trditev pa želim pridobiti informacije glede oblikovanih treh tipov zaupanja: zaupanje komunikacije, sposobnosti in pogodbeno zaupanje.

Kot drugo raziskovalno metodo spraševanja smo uporabili delno strukturiran intervju, kjer smo na delno prej določena vprašanja dobili odgovore direktorice in še enega zaposlenega. Za to metodo smo se odločili, ker je bolj osebna in ker smo lahko pridobili več podatkov. Hkrati smo želeli pridobiti informacije na odprta vprašanja in ne le kratke odgovore tipa zaprtih vprašanj. Ker odnosov v podjetju ne poznamo tako podrobno, smo si del vprašanj vnaprej pripravili, katere odgovore smo potrebovali, hkrati pa smo skozi odgovore dobivali sliko odnosov in sproti so se porajala nova vprašanja, ki še podrobnejše opisujejo stanje zaupanja v podjetju.

Na podlagi ocen zaposlenih in intervjujev zaposlene in direktorice smo dobili sliko, kako razvito je zaupanje v podjetju. Raziskavo nam je bilo v interesu narediti med dovolj veliko populacijo zaposlenih, da so rezultati bolj verodostojni in se nanje lažje opiramo pri potrjevanju oziroma zavračanju teze. 90 zaposlenih ni malo in menimo, da smo izbrali pravo podjetje za našo študijo.

4.3 Rezultati raziskave

Na podlagi pridobljenih podatkov na naslednjih straneh predstavljamo rezultate raziskave. Po predstavitvi vzorca anketiranja sledi mnenje zaposlenih o zaupanju na podlagi pridobljenih podatkov iz vprašalnika, nato pa še povzetka intervjuja z zaposleno in direktorico.

4.3.1 Predstavitev vzorca

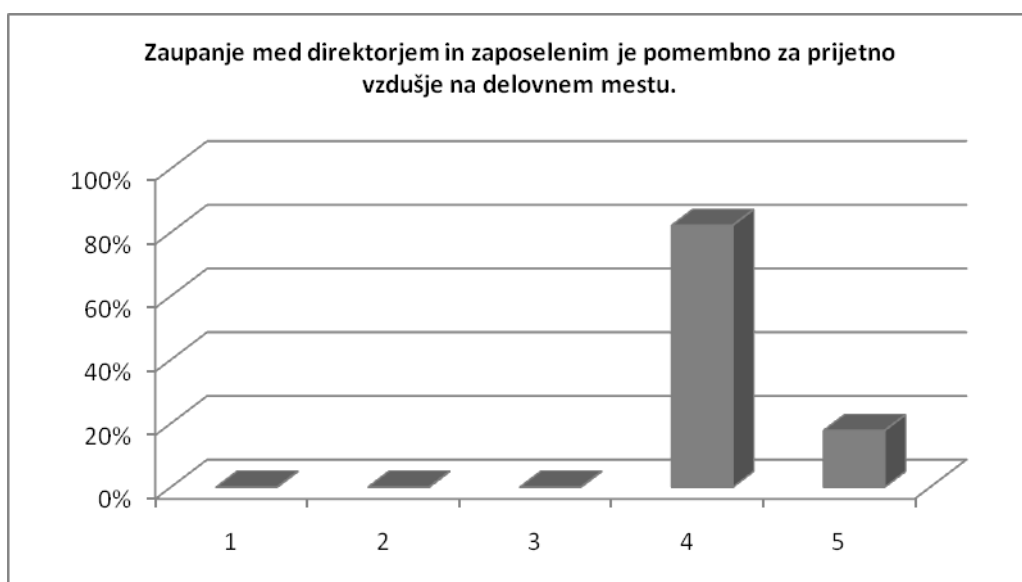
Anketo je izpolnilo 90 zaposlenih, od tega 17 % moških in 83 % žensk. 20 % vseh zaposlenih je takšnih z osnovno šolo, 68 % zaposlenih je zaključilo srednjo oziroma poklicno šolo, 7 % jih ima zaključeno višjo oziroma visoko šolo, 5 % pa jih ima univerzitetno izobrazbo. Skoraj polovica anketiranih zaposlenih je takšnih, ki imajo delovno dobo v podjetju nad 15 let. Sledijo jim zaposleni, ki v podjetju delajo do 3 let. Teh je 30 %.

4.3.2 Mnenja zaposlenih o zaupanju

Pridobljeni rezultati in izračuni so podrobnejše predstavljeni v prilogi. V tem delu bomo predstavili interpretacijo samih rezultatov. Tiste glavne trditve, ki so nas zanimale, bomo tudi grafično prikazali.

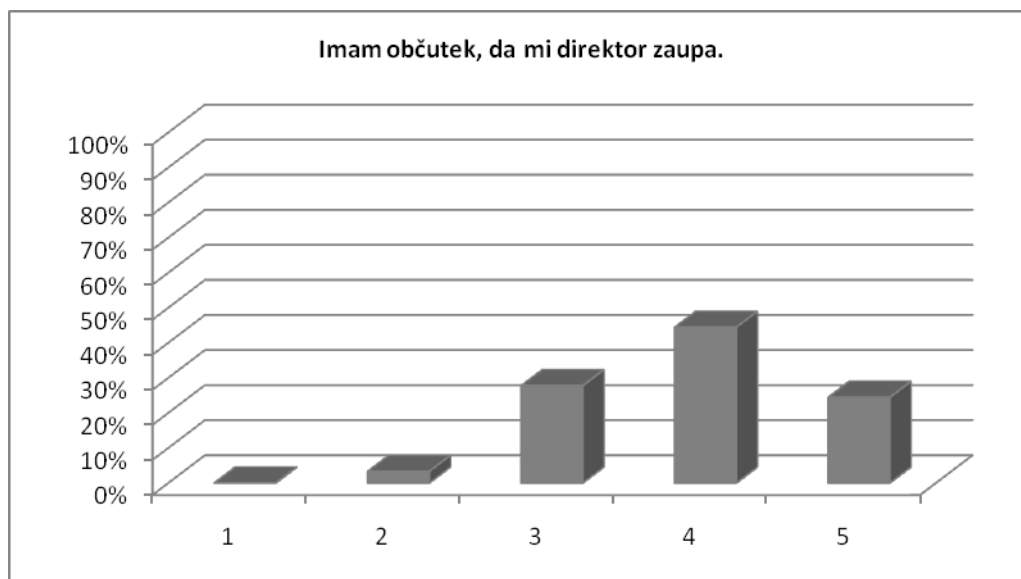
Iz spodnjega grafa je razvidno, da je zaposlenim zaupanje med direktorjem in zaposlenim pomembno za prijetno vzdušje na delovnem mestu. Aritmetična sredina označenih stopenj je pri 4,18, standardni odklon pa je 0,38, kar pomeni, da je bila razpršenost označenih stopenj majhna, oziroma je bila večina stopenj zgoščena okrog aritmetične sredine. Res je tako. Ta trditev je bila označena samo pri stopnji 4 in 5. Modus je stopnja 4, za katero se je odločilo kar 82 % zaposlenih. Pri trditvi, da zaupanje pripomore tudi k doseganju ciljev, je bila aritmetična sredina celo pri 4,77.

Slika 4: Zaupanje med direktorjem in zaposlenimi je pomembno za prijetno vzdušje na delovnem mestu



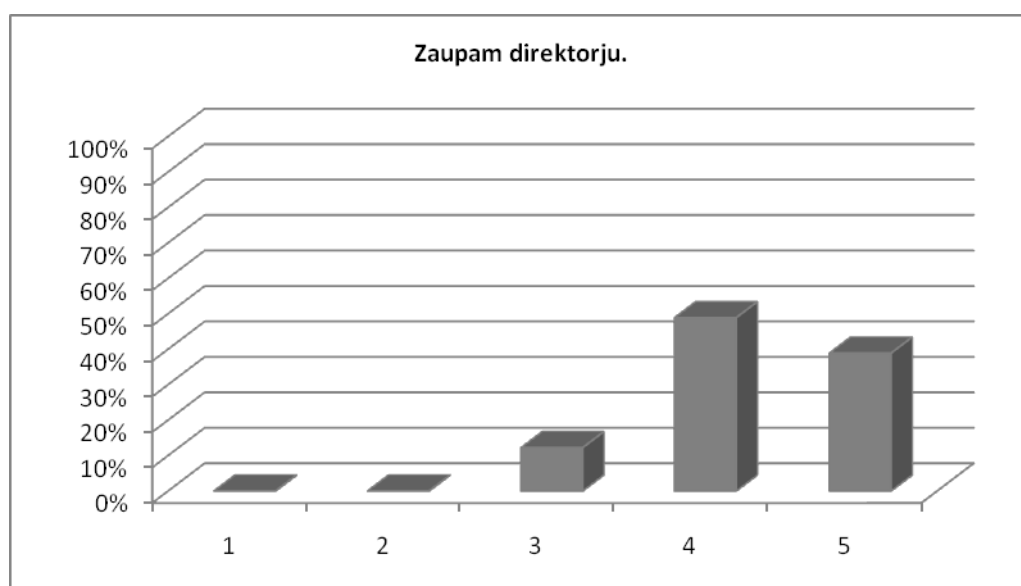
Trditev, da ima zaposleni občutek, da mu direktor zaupa, je bila največkrat ocenjena s stopnjo 4, aritmetična sredina pa je pri 3,90. Standardni odklon je 0,80, trditev pa ni bila niti enkrat ocenjena s stopnjo 1, kar je izredno pozitivno. Sicer je bila trditev na treh vprašalnikih označena s stopnjo 2, ampak trije zaposleni predstavljajo le 3,33 % vseh zaposlenih.

Slika 5: Imam občutek, da mi direktor zaupa



Trditev zaupam direktorju je bila ocenjena še boljše. Aritmetična sredina je pri 4,27, trditev pa je bila ocenjena samo s trditvami 3, 4 in 5.

Slika 6: Zaupam direktorju

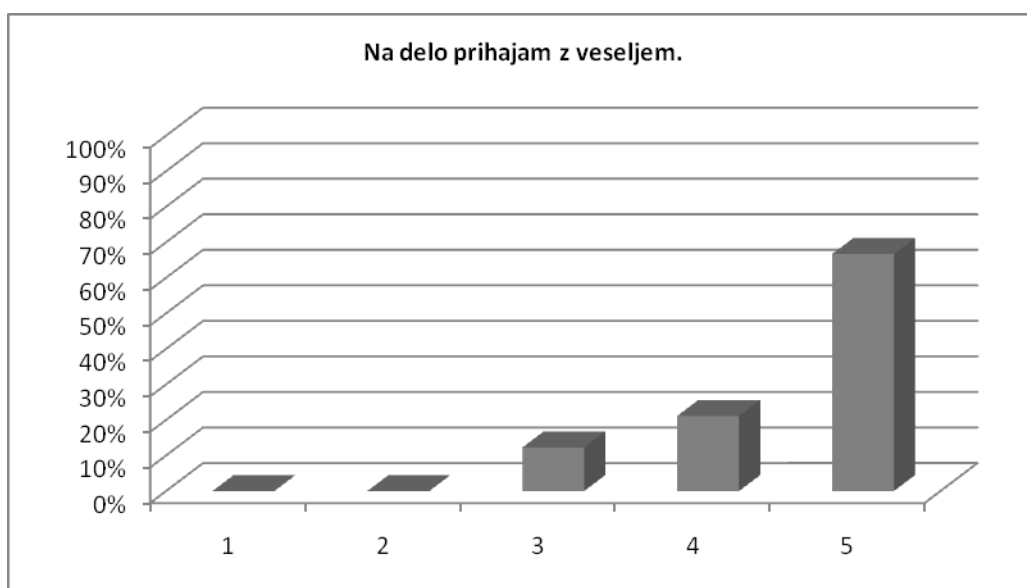


K zaupanju pripomore tudi, če so zaposleni odkriti in povedo resnico, četudi ni prijetna. V domu naj bi se zaposleni držali tega vodila, saj jih je kar 57 ocenilo, da se s to trditvijo popolnoma strinjajo. Zaposleni imajo občutek, da s svojim delom prispevajo k uspehu podjetja. Aritmetična sredina pri tej trditvi je kar 4,54. Sicer nerazumen glede na oblikovano zaupanje je bil rezultat pri trditvi bojim se izraziti svoje mnenje. Samo slabih 30 % zaposlenih je takšnih, ki se sploh ne bojijo izraziti svojega mnenja. Dobro je spoznanje, da se zaposleni zavedajo, da prihaja tudi do nezaupanja, saj nihče ni označil, da se s to trditvijo sploh ne strinja. Rahlo problematičen je podatek, da je aritmetična sredina pri trditvi, če izgubim zaupanje, se zaprem vase, in sicer pri 2,91. Sicer pa ob izgubi zaupanja ni takšnega, ki se sploh ne bi strinjal, da dobi potrebno

podporo. Modus pri trditvi, ko pride do sprememb, so mi le-te pojasnjene, je stopnja 4, sicer pa so le trije takšni, ki se s to trditvijo sploh ne strinjajo. Zaupanje povečuje tudi to, da zaposleni sprejmejo odgovornost za svoje napake. Aritmetična sredina je pri 4,57, standardni odklon pa je le 0,56. Direktor zaupanje pridobi tudi s tem, da o idejah vpraša tudi zaposlene – aritmetična sredina 3,54, da poda mnenje o predlogu – aritmetična sredina 4,17, pohvali dosežen uspeh – aritmetična sredina 3,74, da vedno izpolni obljubo – aritmetična sredina 3,90. Malo je zaposlenih, ki se ne strinjajo s trditvijo, da direktorica vedno nadzira, kako opravljajo delo. Očitno ta nadzor zaposlenim še ni zmanjšal občutka zaupanja ali pa zaposlenih nadzor ne moti. Malo je tudi takšnih, ki se ob problemu ne obotavljajo s pogovorom z direktorico. Najnižja aritmetična sredina je pri trditvi v podjetju vsak prizna svoje napake, ki se dotika komunikacijskega zaupanja. Sicer komunikacijsko zaupanje ni kritično, saj je pri ostalih trditvah komunikacijskega zaupanja aritmetična sredina nad 3,22. Tudi pogodbeno zaupanje in zaupanje v sposobnosti v podjetju nista problem. Pri vseh trditvah teh dveh vrst zaupanja je aritmetična sredina nad 3,91.

Zanima nas povezava, ki jo predpostavljamo v tezi. Iz rezultata, da je zaposlenim pomembno oblikovano zaupanje med njimi in direktorico, nas je zanimalo, kakšno je vzdušje na delovnem mestu oziroma kako radi prihajajo na delo. Zaposleni so trditev, na delo prihajam z veseljem, v večini (67 %) ocenili s stopnjo 5. Stopnji 1 in 2 nista bili obkroženi pri tej trditvi.

Slika 7: Na delo prihajam z veseljem



Iz tega lahko sklepamo, da so z odnosi na delovnem mestu izredno zadovoljni. Tudi če bi svoje delo nadvse radi opravljali, to ne pomeni, da bi z veseljem hodili v službo. K temu največ pripomorejo odnosi na delovnem mestu, saj, kot smo že opisali, smo ljudje socialna bitja. Iz tega lahko potrdimo tezo, da oblikovano zaupanje povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

4.3.3 Intervju z zaposleno

Zaposleni je zaupanje pomembno. Lahko reče, da ga v odnosu do direktorice čuti. Direktorica si je zaupanje pridobila s pripravljenostjo do pogovora oziroma poslušanja, z izpolnjevanjem obljub, dajanjem pohval in z rezultati, ki prikazujejo, da je uspešna. Pravi, da ima direktorica izreden posluh do delodajalcev. Vedno prijetno pozdrav. S prijetno govorico telesa zaposlena prej pristopi do nje. V službo hodi z veseljem. Ni toliko napetih odnosov, kar se odraža tudi na osebnem življenju. Izzive sprejema manj stresno. Ob problemih ve, da bo dobila potrebno podporo. V primeru, ko je bila zaradi poškodbe nesposobna opravljati svoje delo, jo je direktorica premestila za določen čas, da si je opomogla in se pozneje vrnila na staro delovno mesto. S tem je dobila občutek, da se lahko na svojo direktorico resnično zanese. Pravi, da to ni osamljen primer, ampak se direktorica zavzema za dobro počutje vseh zaposlenih. Zavzema se za njihov zdrav način življenja. Zaposleni imajo na voljo najpomembnejši obrok dneva – zajtrk. Zdravega načina življenja se učijo tudi v na njeno pobudo ustanovljeni shujševalni skupini. Iz izkušenj pravi, da je težko sodelovati s sodelavci, če direktor kvari prijetno vzdušje. V domu sodeluje brez problema. Prisostvuje pri dajanju predlogov, česar včasih ni počela, saj njeni predlogi niso bili obravnavani, tukaj pa direktorica upošteva predloge zaposlenih. Občutek, da ji direktorica zaupa, je najbolj pridobila s tem, da ob napovedanih obiskih verjame, da bo vse, kot je bilo dogovorjeno, in ne ustvarja nepotrebne panike in nadzora. Direktorica za svoje zaposlene poskrbi tudi z darili ob okroglih rojstnih dnevih in večjih praznikih. Zaposlena je zadovoljna na delovnem mestu.

4.3.4 Intervju z direktorico

Direktorica se zaveda, da zaupanje med managementom in zaposlenimi pripomore k boljšemu poslovanju, zato temu v podjetju daje tudi poudarek. Ima občutek, da ji zaposleni zaupajo. To si je pridobila s predhodno jasno obrazložitvijo zadolžitvev. Delavce ozavešča in seznanja z vizijo. Skuša jim obrazložiti predloge in temeljno zakonodajo. Delavce posluša in jih spodbuja k dajanju predlogov, kakovostno opravljeno delo pa zna pohvaliti. V interesu ji je, da se zaposleni dobro počutijo že ob samem prihodu v podjetje. V Domu je vpeljala sistem, da je ob samem prihodu novega zaposlenega njemu določen tako imenovani »boter«, ki prvi teden spremlja novince na vsakem koraku. Zaposleni imajo prav tako možnost izobraževanja, ki pomenijo napredovanja na novo delovno mesto, možnost prekvalifikacije in pa razna predavanja, kjer pridobijo znanja z različnih področij. Tudi preverjanje del in nalog, ki jih posamezniki izvajajo, in spontana opozorila na zapažene nepravilnosti so pomemben dejavnik, da jim slediš in oceniš njihov trud.

Tudi sama zaupa zaposlenim. To so si pridobili s svojim odnosom do dela, do predmetov dela, do sodelavcev in zunanjih oseb. Vsem ne zaupa enako, saj so med njimi tudi takšni, ki ne upoštevajo navodil, pravil, niso lojalni organizaciji. Kljub opozorilom ne delajo s pričakovanimi rezultati.

Pravi, da se zaposleni v primeru osebnih in službenih težav obrnejo nanjo. Ob izgubi zaupanja poudarja percepcijo – zaznavanje nas vseh, kaj je narobe oziroma katera procesna faza ni izpeljana tako, kot mora biti oziroma kje je primanjkljaj. Ali je to pomanjkanje znanja, nedostopna informacija ali medosebni odnosi, nezadovoljstvo v zasebnem življenju. Dobro je poznati zaposlene in njihovo širino dojemanja.

Seznanjena je s procesom ozdravljenja, vendar priznava, da ga v praksi ne uporabljajo dostikrat. Pravi, da bi se zaupanje med njo in zaposlenimi lahko še izboljšalo.

4.4 Priporočilo podjetju za oblikovanje zaupanja

Za podjetje lahko rečem, da me je glede stopnje razvitega zaupanja izredno presenetilo. Na to po moje mnenju vpliva velika ozaveščenost direktorice, kako je potrebno delovati z ljudmi. Vsi prijemi, ki jih je direktorica vpeljala v podjetju, pozitivno vplivajo na oblikovanje zaupanja do zaposlenih. Posledično s svojo skrbjo do zaposlenih posredno vpliva tudi na oblikovanje zaupanja med samimi zaposlenimi, ki se iz rezultatov dobro razumejo in radi sodelujejo, kar še poveča pozitivno klimo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Odlična ideja je, kako se novega zaposlenega uvaja na delovno mesto. Menjava službe po navadi ni lahka in ljudje ob njej občutimo strah. Toliko novih stvari se naenkrat vrti okoli tebe in potrebno je biti dovzeten za sprejetje novosti. Z vpeljanim sistemom je novemu zaposlenemu prijetnejše v novem okolju. Zaposleni na ta način začnejo v podjetju sklepati pozitivne predpostavke in so bolj odprti za oblikovanje zaupanja. Hkrati se zaposleni že na samem štartu zave, da je direktorici v interesu, da se on sam dobro počuti v novem okolju, kar razvije zadovoljstvo. Kljub vsemu smo iz odgovor zaposlenih lahko razbrali, da je nekaj pomanjkljivosti.

Povsem normalno je, da v podjetju prihaja tudi do nezaupanja. Dobro je dejstvo, da se zaposleni tega zavedajo, kot je pokazal rezultat iz ankete (aritmetična sredina 3,88). Kot priporočilo, ki bi lahko še izboljšalo zaupanje znotraj podjetja, bi navedli, da bi morali dati večji poudarek na ozdravljenje po izdaji oziroma izgubi zaupanja. Direktorica pravi, da je s samim teoretičnim procesom ozdravljenja ob izgubi zaupanja seznanjena, a ga v praksi še vedno premalo uporablja. Kljub dobrim rezultatom o oblikovanem zaupanju je zanimiv podatek, da se vendarle večina zaposlenih zapre vase, če so izdani. Podpora sicer ni problem. Vprašanje pa je, koliko časa traja, da zaposleni sploh prizna, da je prišlo do nezaupanj, če svojo težavo skriva v sebi in ni pripravljen rešiti problema. Ni zaposlenega, za katerega ne bi mogli reči, da sploh ne občuti, da mu direktorica zaupa, prav tako zaposlenih, ki zaupajo direktorici. Je pa zanimivo, da je modus pri teh dveh trditvah pri 4, kar pomeni, da bi se še dalo izboljšati. Dobro bi bilo, da se zaposlene, ki so trditev ocenili z manj kot 4, odkrije in se jih poduči o procesu ozdravljenja. S tem bi bila večja možnost, da bi tudi preostali zaposleni lahko dobili občutek zaupanja med njimi samimi in direktorico.

Zmotil nas je tudi podatek, da je le 40 % zaposlenih takšnih, ki se sploh ne bojijo ali pa se ne bojijo izraziti svojega mnenja. Zaposlene bi bilo potrebno spodbuditi, da jih izražanje svojega

mnenja ne stane nič. Tudi če njihovo mnenje ni pravo, lahko prav vsaka ideja prispeva k izboljšanju dokončno sprejete odločitve. Sicer pa direktorica rada pridobiva ideje svojih zaposlenih in jih tudi upošteva. Mogoče je problem v posameznikih samih, ki jim ni v navadi izražanje mnenj.

Močno bode v oči tudi velik odstotek tistih, ki menijo, da jih direktorica nadzira pri opravljanju svojega dela. Če je to res nujno potrebno, bi se glede nadzora morali pogovoriti, da bi imeli zaposleni obrazložitev, zakaj je nadzor potreben. Intervjuvana zaposlena nimata problema z nadzorom. Sicer ta nadzor očitno v tem trenutku ne zmanjšuje občutka oblikovanega zaupanja med zaposlenimi in direktorico, vendar se lahko samo zaupanje na dolgi rok zaradi tega nadzorovanja tudi zmanjša, kar pa ni dobro. Če direktorčin nadzor ni nujno potreben, bi se morda lahko tudi zmanjšal. V primeru, ko bo nadzor tako moteč, da bi vplival na zaupanje, bi morali zaposleni o tem definitivno govoriti z direktorico.

SKLEP

Zaupanje prinaša obojestransko korist, močno je povezano s pojmom tveganjem, kaže pa se glede na stopnjo nadzora. V preteklosti v podjetjih ni bilo prostora za razprave o njem, danes pa vedno bolj pridobiva na pomenu. Z zaupanjem se povečuje produktivnost in pripadnost podjetju, hkrati pa se s podporo inovativnosti lažje odstopa od tekmecev. Je osnova za oblikovanje odnosov znotraj podjetja, delovanje organizacije in njeno sodelovanje z drugimi organizacijami ter obnašanje organizacije in njene odnose z okolji. V podjetju je potreba po razvitju zaupanja na več nivojih. Potrebno je zaupanje med managerji in lastniki, med delavci, med poslovnimi partnerji, zaupanje kupcev do podjetja in med managerji in njim podrejenimi zaposlenimi. Z zadnje naštetim nivojem smo se ukvarjali v diplomski nalogi. Za oblikovanje zaupanja med managementom in zaposlenimi je pomembno, da se ne prikrivajo informacije. Odkrito komuniciranje je temelj oblikovanja dobrih odnosov, vendar tega ne sme nobena stran izkoriščati. Manager mora opravljati le najnujnejši nadzor, saj s prekomernim nadzorom zaposlenim daje občutek, da mu ne zaupajo. Manager mora znati vplivati na zaposlene. Če to dosežejo, ni strahu, da bi bilo njihovo zaupanje izkoriščeno. Zaupanje se v podjetjih lahko razvije tudi z različnimi ukrepi. Zaposlenim veliko pomeni izobraževanje in usposabljanje, spodbujanje odprte komunikacije, etično in družbeno odgovorno obnašanje in zagotavljanje varnosti delovnih mest.

Ko je med managementom in zaposlenimi oblikovano zaupanje, so zaposleni bolj zadovoljni na delovnem mestu, posledično na delo rajši prihajajo in boljše delajo. Izzivov in sprememb ne sprejemajo kot nevarnosti, ampak kot priložnosti. Managerji se morajo zavedati, da zaupanja ne pridobijo avtomatsko, ko zavzamejo visoko pozicijo, ampak se morajo za oblikovanje prav tako potruditi, kot zaupanje pridobivajo zaposleni z dnevnim dokazovanjem oziroma korektnim

opravljanjem dela. Lastnosti, ki jih morajo krasiti, so integriteta, zanesljivost, poštenost in skrbnost.

V proces oblikovanja zaupanja morajo verjeti in biti vključeni vsi zaposleni. Če želiš, da ti ljudje zaupajo, moraš tudi ti zaupati. Ko je zaupanje enkrat vzpostavljeno, ne pomeni konca procesa. Zaupanje je pojem, ki ga je treba negovati. Za ohranjanje zaupanja je potrebno le-tega vzdrževati. Poznamo več vrst zaupanja: pogodbeno, zaupanje komunikacije in zaupanje sposobnosti.

Dejanja, ki pripomorejo k oblikovanju zaupanja, so: izpolnjevanje obljube, oblikovanje pozitivne atmosfere, zaupanje v sodelavce, cenjenje pozitivnih rezultatov, obravnavanje predlogov zaposlenih in učinkovito delegiranje.

Ob boku besede zaupanje pa je treba razpravljati tudi o pojmu tveganje. Večja kot je pripravljenost, da nekomu zaupaš, večja je možnost, da je tvoje zaupanje izdano. Posledice nezaupanja so: zmanjšanje pripadnosti podjetja in udejstvovanja za doseg cilja, zmanjšanje zadovoljstva nezaposlenih, pomanjkanje odprte komunikacije in nerealna slika in prazne besede. Krog nezaupanja prikazuje proces, kako se lahko razvije nezaupanje. S pravilnimi ukrepi lahko uničimo krog nezaupanja in zaupanje še okrepimo. Prav tako s procesom ozdravljenja preko 7 korakov povrnemo zaupanje in se iz izkušnje nekaj naučimo. Koraki, ki sestavljajo proces ozdravljenja, so: manager mora opaziti, da je prišlo do neke spremembe, nato mora opogumiti zaposlene, da izrazijo svoje skrbi, vprašanja, občutke in namere, v naslednjem koraku morajo zaposleni dobiti primerno podporo, o negativni izkušnji je treba razmišljati, vsak mora sprejeti odgovornost za svoje napake, potrebno je odpustiti sebi in drugim, v zadnjem koraku se je potrebno sprijazniti s situacijo.

Iz študije primera smo ugotovili, da v podjetju poznajo pomen oblikovanja in vzdrževanja zaupanja. V domu res dajo poudarek oblikovanju pozitivnih odnosov. Mogoče je za to kriva tudi sama narava dela, kjer delo temelji na odnosih z ljudmi in je drugače izredno težko funkcionirati. Glavna storitev, ki jo nudi dom, je oskrbovanje starejših občanov, pri kateri ogromno temelji na medsebojnih odnosih. Težko bi zaposleni vzpostavljali pozitiven odnos do oskrbovancev, če bi bili slabe volje in bi se nekdo venomer zgrinjal na njih. V domu je sicer lepo poskrbljeno za okolje, kjer se lažje razvije zaupanje. Direktorica je dober zgled svojim zaposlenim, kako je treba z ljudmi delati. Njen način lahko uporabijo v povratnem odnosu do nje, svojih sodelavcev in svojih oskrbovancev. Zaradi pozitivnega odnosa direktorice je v podjetju nasploh malo konfliktov, kot bi jih sicer bilo, če bi bila situacija zaostrena in bi vsaka malenkost povzročila izbruh jeze in skrbi direktorice. Direktorica na ljudi gleda z razumom in jih tako tudi obravnava. Zaveda se, da je za zagotovitev kakovostnih storitev v podjetju potrebno imeti na delovnih mestih zadovoljne zaposlene. V domu stremijo k odkriti komunikaciji in jasnim zadolžitvam. Direktorica zna dajati pohvale za dobro opravljeno delo, zaposleni zato radi prispevajo h kakovosti, ker vedo, da njihov trud ne bo ostal neopazen. Za svoje delo so cenjeni. Direktorica že dlje časa dela z ljudmi in se zaveda, kako je treba delovati v odnosih do sočloveka. Čeprav je na višjem položaju, se trudi oblikovati zaupanje in ne jemlje svoje pozicije kot osnove, da je vredna zaupanja, kar je edino pravilno, če želi imeti med svojimi zaposlenimi zadovoljne ljudi.

Zaposlenim je pomembno zaupanje med direktorico in njimi samimi. Lahko rečemo, da je zaupanje v podjetju oblikovano na visokem nivoju, hkrati pa so zaposleni zadovoljni in na delo radi prihajajo. Torej lahko potrdimo oblikovano tezo, ki jo preverjamo v diplomski nalogi, da oblikovano zaupanje med managementom in zaposlenimi povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

LITERATURA IN VIRI

1. Bohinc, M. & Gradišar M. (2004). Vpliv konceptov strukturne teorije o organizacijski moči na zaupanje. V Rozman, R. & Kovač, J. (ur.), *Zaupanje v in med organizacijam (združbami): zbornik referatov* (str. 1-6). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Carayol, R. (2010, 6. Junij). Povezovanje z ljudmi je vse. *Manager*, str. 42-44.
3. Gorišek, K. & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
4. Höhmann, H. & Welter, F. H. (2005). *Trust and entrepreneurship: a West-East perspective*. Cheltenham (UK), Northampton (MA): E. Elgar.
5. Kramer, R. M. (1996). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage.
6. Marshall, E. M. (2000). *Building trust at the speed of change: the power of the relationship – based corporation*. New York: Amacom.
7. Milovanovič, T. (2010, 4. junij). Dobra plača ni dovolj za zadovoljstvo ključnega kadra. *Finance*. Najdeno 17. junija na spletnem naslovu <http://www.finance.si/281449>.
8. Možin, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač B. (2002). *Management; nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
9. Noteboom, B. (2002). *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham (UK), Northampton (MA): E. Elgar.
10. Noteboom, B., & Six, F. (2003). *The Trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Cheltenham (UK), Northampton (MA): E. Elgar.
11. Potočan V. (2004). Vloga in pomen zaupanja v organizaciji: nekaj dilem o zaupanju. V Rozman, R. & Kovač, J. (ur.), *Zaupanje v in med organizacijam (združbami): zbornik referatov* (str. 21-25). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Kranj: Zveza organizatorjev Slovenije, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Reina, D. & Reina, M. (2006). *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization*. San Francisco, California: Berrett – Koehler.
13. Schuster, K. (2010). *11 managerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.
14. Seligman, A. B. (1997). *The problem of trust*. New Jersey: Princeton University Press.

15. Shurtleff, M. G. (1998). *Building trust: a manager's guide for business success*. Menlo Park: Crisp.
16. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1996). Ljubljana: DZS.
17. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohot, A. & Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Williams, S. Building and repairing trust. Najdeno 15. junija 2010 na spletnem naslovu: <http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm>.
19. Zand, D. E. (1997). *The leadership triad: knowledge trust and power*. New York: Oxford University Press.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

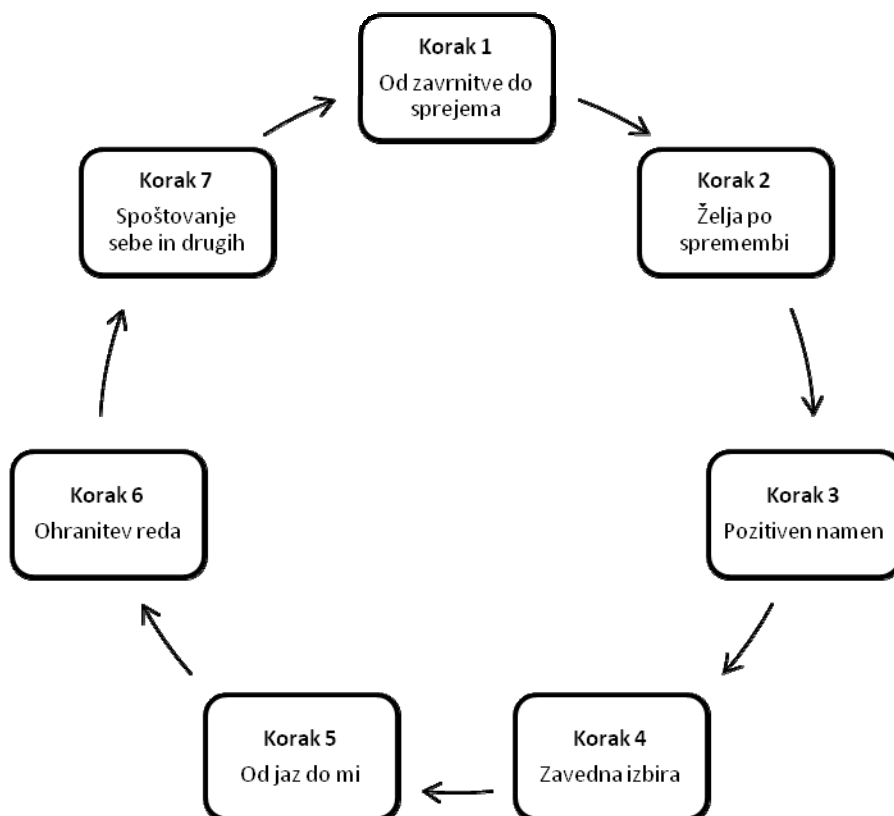
Priloga 1: Krog nezaupanja	2
Priloga 2: Model uničenja kroga nezaupanja	3
Priloga 3: Rezultati in izračuni ankete zaposlenih	4

Priloga 1: Krog nezaupanja



Vir: E. M. Marshall., *Building trust at the speed of change*, 2000, str. 30.

Priloga 2: Model uničenja kroga nezaupanja



Vir: E. M. Marshall., Building trust at the speed of change, 2000, str. 39.

Priloga 3: Rezultati in izračuni ankete zaposlenih

Zaposleni so pri vsaki trditvi imeli na voljo 5 stopenj, s katerimi povedo, kako močno se s trditvijo strinjajo. V tabeli so najprej predstavljene trditve. V naslednjih stolpcih je ugotovljeno število zaposlenih po posameznih ocenah. V stolpcu, ki sledi, je modus. V našem primeru je modus stopnja, s katero se strinja največ anketirancev. Ker smo želeli še podrobnejše analizirati podatke, smo izračunali standardni odklon (1), ki je kazalec, ki se uporablja za merjenje statistične razpršenosti enot.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}} \quad (1)$$

Torej nas je v našem primeru zanimalo, kako razpršene so stopnje okrog aritmetične sredine (2), ki jo potrebujemo za izračun odklona.

$$\bar{x} = \frac{f_1 y_1 + f_2 y_2 + \dots + f_k y_k}{f_1 + f_2 + \dots + f_k} \quad (2)$$

Da smo postopno prišli do izračuna odklona, je vmesna stopnja še izračun variance (3), ki bolj abstraktno prikazuje, kako so dejanske vrednosti razporejene okoli linije pričakovanih vrednosti.

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N} \quad (3)$$

Trditev	Ocena					Modus	Aritmetična sredina	Varianca	Standardni odklon
	1	2	3	4	5				
Na delo prihajam z veseljem.	0	0	11	19	60	5	4,54	0,49	0,70
S sodelavci se dobro razumem.	0	0	8	38	44	5	4,40	0,42	0,65
S svojimi sodelavci rad sodelujem.	0	0	8	30	52	5	4,49	0,43	0,65
Vedno povem resnico, četudi ni prijetna.	0	0	6	27	57	5	4,57	0,38	0,62
S svojim delom prispevam k uspehu podjetja.	0	0	3	35	52	5	4,54	0,31	0,56
Bojim se izraziti svoje mnenje.	25	11	16	22	16	1	2,92	2,18	1,48
Zaupanje pripomore k doseganju cilja.	0	0	5	11	74	5	4,77	0,29	0,54
Lahko se zanesem na druge.	0	5	35	31	19	3	3,71	0,74	0,86
V podjetju prihaja tudi do nezaupanja.	0	3	27	38	22	4	3,88	0,66	0,81
Če izgubim zaupanje, se zaprem vase.	16	14	27	28	5		2,91	1,39	1,18
Ob izgubi zaupanja dobim potrebno podporo.	0	8	27	35	20	4	3,74	0,81	0,90
Ko pride do sprememb, so mi le-te pojasnjene.	3	0	22	38	27	4	3,96	0,84	0,92
Sprejemem odgovornost za svoje napake.	0	0	3	33	54	5	4,57	0,31	0,56
Zaupanje med direktorjem in zaposlenimi je pomembno za prijetno vzdušje na delovnem mestu.	0	0	0	74	16	4	4,18	0,15	0,38
Direktor za ideje napredka vpraša tudi mene.	8	11	25	16	30	3	3,54	1,69	1,30
Če moj predlog ni pravi, mi direktor to pove.	3	3	8	38	38		4,17	0,92	0,96
Imam občutek, da mi direktor zaupa.	0	3	25	40	22	4	3,90	0,65	0,80
Zaupam direktorju.	0	0	11	44	35	4	4,27	0,44	0,66
Za uspeh sem pohvaljen.	0	5	38	22	25	3	3,74	0,86	0,93
Direktor vedno nadzira, kako sem opravil delo.	8	5	28	35	14	4	3,47	1,20	1,10
Ob problemu se ne obotavljam s pogovorom z direktorjem.	3	8	22	18	39	5	3,91	1,33	1,15
Direktor vedno izpolni obljubo.	0	0	33	33	24	3	3,90	0,62	0,79

Trditev	Ocena					Modus	Aritmetična sredina	Varianca	Standardni odklon
	1	2	3	4	5				
Zaupanje komunikacije									
V podjetju si delimo informacije.	0	0	14	35	41	5	4,30	0,52	0,72
V podjetju se vedno govori resnica.	5	14	41	16	14	3	3,22	1,13	1,06
V podjetju vsak prizna svoje napake.	14	16	38	16	6	3	2,82	1,21	1,10
Vedno dobim odkrite povratne informacije.	8	5	39	30	8	3	3,28	1,02	1,01
Vedno dam odkrite povratne informacije.	0	3	16	27	44	5	4,24	0,74	0,86
Kar je zaupno, resnično obdržim zase.	0	0	5	19	66	5	4,68	0,33	0,57
V podjetju se ne opravlja za hrbtom.	14	5	35	14	22	3	3,28	1,73	1,32
Zaupanje v sposobnosti									
Zavedam se svojih sposobnosti in znanj.	0	0	5	38	47	5	4,47	0,36	0,60
Dovolim, da kdaj tudi drugi odločajo.	0	3	19	38	30	4	4,06	0,67	0,82
Vključujem druge, da dodajo svoj delež k opravljeni nalogi.	0	0	11	41	38	4	4,30	0,45	0,67
Pomagam, da se zaposleni naučijo novih znanj.	0	0	8	27	55	5	4,52	0,43	0,65
Pogodbeno zaupanje									
Opravim, kar je pričakovano od mene.	0	0	0	11	79	5	4,88	0,11	0,33
Med menoj in zaposlenimi je oblikovana meja.	5	3	16	36	30	4	3,92	1,14	1,07
Primerno delegiram naloge podrejenim (če jih imate).	0	0	16	18	16	5	4,00	0,64	0,80
Spodbujam skupne interese.	0	0	5	33	52	5	4,52	0,36	0,60
Držim se dogovorov.	0	0	0	22	68	5	4,76	0,18	0,43
Vedno sem dosleden pri svojem delu.	0	0	0	22	68	5	4,76	0,18	0,43