



UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Specialistično delo specialističnega študija
Organizacija in management delovnih sistemov

ZAUPANJE KOT KLJUČNA VREDNOTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

Mentor: doc. dr. Janez Mayer

Kandidatka: Marjeta Kopar

Kranj, februar 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Janezu Mayerju za strokovno vodenje pri pisanju naloge in vso pomoč ter dane nasvete. Zahvala velja tudi asistentki Dunji Labović za usmerjanje pri izdelavi analize.

Zahvaljujem se tudi vodstvu podjetja Lisca Sevnica, d. d., ki mi je omogočilo izvedbo raziskave, in mentorju v podjetju, g. Milanu Beričiču.

Hvala Marjanci Šoško za jezikovni pregled naloge.

POVZETEK

Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj ljudje delajo to, kar delajo, saj naše vrednote definirajo naše odločitve. Vrednote so torej merilo posameznikove presoje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno.

Zaupanje lahko najsplošneje opredelimo kot določeno osebno pričakovanje in prepričanje (pozitivno oziroma negativno), da bodo drugi (npr. sodelavci, partnerji) delovali in se obnašali na določen (pričakovan) način.

Sodobne organizacije izhajajo iz razumevanja zaupanja kot nujnega pogoja za medsebojno sodelovanje in skupinsko delo v organizaciji, ki omogoča uresničitev različnih procesnih inovacij.

Cilj specialistične naloge je bil preveriti stopnjo zaupanja v podjetju Lisca Sevnica, d. d., ter predlagati možne izboljšave, ki bi vplivale na odnose med zaposlenimi in povečale zaupanje.

Analizo smo izvajali na tretjini vseh zaposlenih v podjetju. Prišli smo do ugotovitve, da je stopnja zaupanja v podjetju zelo visoka. Zaposleni zaupajo tako podjetju kot tudi vodstvu in sodelavcem. Potrdili smo hipoteze, da je zaupanje ključna vrednota v sodobni organizaciji, da poveča uspešnost sodelovanja in lahko zmanjša transakcijske stroške. Nadzor nima negativnih vplivov na zaposlene in jih ne ovira pri delu. V podjetju prevladujejo dobri odnosi, ki so med drugim tudi posledica zaupanja med zaposlenimi.

»Team building« oziroma skupinska dinamika je strukturirana skupinska aktivnost, katere namen je skozi izkušnjsko učenje na stimulativen, sproščen ali zabaven način izboljšati sodelovanje v timu in povečati zaupanje med sodelujočimi.

Ključne besede:

- vrednota,
- zaupanje,
- zaupanje v organizaciji,
- skupinska dinamika.

ZUSAMMENFASSUNG

Werte entdeckt man, wenn man sich die Frage stellt, warum Menschen so handeln, wie sie handeln, denn unsere Werte definieren unsere Entscheidungen. Werte sind daher ein Maßstab des individuellen Urteils und des richtigen bzw. falschen Handelns.

Das Vertrauen kann generell als bestimmte persönliche Erwartung und Überzeugung (positive oder negative) definiert werden, damit die anderen (z.B. Mitarbeiter, Partner) nach Erwartungen handeln und sich dementsprechend benehmen.

Gegenwärtige Organisationen gehen von dem Verstehen des Vertrauens aus als der notwendigen Bedingung für gegenseitige Mitarbeit und Teamarbeit in einer Organisation, was die Realisation verschiedener Prozessinnovationen ermöglicht.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, den Grad des Vertrauens in Firma Lisca Sevnica d.d. zu überprüfen und mögliche Verbesserungen vorzuschlagen, welche die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern beeinflussen und das Vertrauen unter den Mitarbeitern steigern würden.

Die Analyse wurde auf dem Drittel aller Angestellten in der Firma durchgeführt. Es wurde festgestellt, dass der Grad des Vertrauens in der Firma sehr hoch ist. Die Angestellten vertrauen sowohl der Firma als auch der Leitung und den Mitarbeitern. Es wurden die gestellten Hypothesen bestätigt, dass den Schlüsselwert einer gegenwärtigen Organisation das Vertrauen ist und dass dies den Erfolg der Mitarbeit steigert und die Transaktionskosten mindert. Die Aufsicht hat keine negativen Einflüsse auf die Angestellten aufgewiesen und hindert ihre Arbeit nicht. In der Firma herrschen gute Beziehungen, die unter anderem auch Resultat des Vertrauens unter den Angestellten sind.

„Teambuilding“ bzw. Gruppendynamik ist eine strukturierte Gruppenaktivität mit der Absicht, durch das Erfahrungslernen auf eine anregende, ungezwungene und unterhaltende Art und Weise, die Mitarbeit im Team zu verbessern und das Vertrauen unter den Angestellten zu steigern.

Schlüsselworte:

- Wert,
- Vertrauen,
- Vertrauen in der Organisation,
- Gruppendynamik.

KAZALO

TEORETIČNI DEL	2
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA S POMEMBNI POUČENOM NA VREDNOTAH	2
1.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.2 VREDNOTE	3
1.2.1 <i>Oprelitev pojma vrednota</i>	3
1.2.2 <i>Klasifikacija vrednot</i>	4
1.2.3 <i>Proces oblikovanja vrednot</i>	5
1.2.4 <i>Osebne vrednote – vrednote podjetja</i>	6
2 ZAUPANJE	8
2.1 SPLOŠNO O ZAUPANJU	8
2.1.1 <i>Izvor zaupanja</i>	8
2.1.2 <i>Oprelitev pojma zaupanja</i>	8
2.1.3 <i>Skupne točke zaupanja</i>	9
2.1.4 <i>Teorije zaupanja</i>	10
2.1.5 <i>Vidiki zaupanja</i>	11
2.1.6 <i>Temelji in viri zaupanja</i>	11
2.2 POGOJI ZAUPANJA	12
2.3 VRSTE ZAUPANJA.....	14
2.3.1 <i>Primarno in sekundarno zaupanje</i>	14
2.3.2 <i>Osebno, sistemsko in institucionalno zaupanje</i>	15
2.3.3 <i>Preračunljivo, normativno in kognitivno zaupanje</i>	16
3 VZAJEMNOST	18
4 NEZAUPANJE	19
5 ORGANIZACIJA IN ZAUPANJE	21
5.1 PODROČJE ZAUPANJA V ORGANIZACIJI	21
5.2 ZAGOTAVLJANJE ZAUPANJA V ORGANIZACIJI	22
RAZISKOVALNI DEL	23
6 PREDSTAVITEV PODJETJA	23
7 RAZISKAVA	24
7.1 NAMEN NALOGE IN OPRELITEV PREDPOSTAVK	24
7.2 OBDELAVA PODATKOV.....	25
7.2.1 <i>Statistična obdelava podatkov in prikaz rezultatov osnovnih podatkov</i>	25
7.2.2 <i>Aritmetična sredina in standardni odkloni posameznih vprašanj</i>	28
7.2.3 <i>Skaliranje</i>	42
7.3 POSTAVLJANJE IN INTERPRETACIJA HIPOTEZ	44
7.3.1 <i>Povzetek analiziranja hipotez</i>	58
8 POVZETEK RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE	59
8.1 UGOTOVITVE RAZISKAVE	59
8.2 PREDLOGI ZA SPREMEMBE	59
8.2.1 <i>Team building</i>	63
9 ZAKLJUČEK	65
LITERATURA IN VIRI	67
PRILOGE	72

UVOD

Z besedo »zaupanje« se srečujemo na vsakem koraku. Večina ljudi najprej pomisli na partnerski odnos, na zlorabe te besede, prevare itd. Žal pa se premalo zavedamo, da nas ta vrednota spremlja vsak dan. Peljemo se z mestnim avtobusom, sedimo na zobozdravniškem stolu, električar nam napelje električno napeljavo ... Se kdaj vprašamo, ali zaupamo tem ljudem? Nas bo šofer res varno pripeljal, nam bo zobozdravnik res odstranil karies, bo električna napeljava res varna, da ne bo koga poškodovala?! Prav tako je zaupanje zelo pomembno v podjetju. Če ne želimo izgubljati časa s preverjanjem kakovosti izdelka ali storitve, moramo zaupati, da so sodelavci pred nami svoje delo kvalitetno opravili in ga lahko mi nadaljujemo. Zaupanje se pojavlja na vsakem delovnem mestu vsak dan. Ali smo ugasnili stroj, smo ga zavarovali, smo sprožili postopek, smo prešteli denar, so knjižbe narejene, je material naročen itd.

Sodobna organizacija daje čedalje večji pomen svojemu kadru, dodatnemu izobraževanju in spremljanju novosti ter tudi vse več samim odnosom med zaposlenimi. Organizacije se zavedajo, da ljudje v pozitivno naravnani klimi in v dobrem delovnem okolju lažje delajo, so bolj produktivni in inovativni. Predvsem pa se vsi zavedamo, da se osebne lastnosti zaposlenih kažejo v veliki meri tudi v odnosu s sodelavci in nadrejenimi. Velikokrat pa osebne vrednote zaposlenih postanejo tudi vrednote podjetja in obratno. Tudi sama bi težko delala v podjetju, ki bi s svojim delovanjem zelo ogrožalo okolje, medtem ko sama skrbim, da so vsi odpadki ločeni, da jih je čim manj ...

Sodobne organizacijske teorije izhajajo iz razumevanja zaupanja kot nujnega pogoja za medsebojno sodelovanje in skupinsko delo v organizaciji, za uresničitev procesnih inovacij. Zaupanje se kot vrednota odraža v iskrenosti, odprtosti, poštenosti ter spoštovanju prevladujočega obnašanja in delovanja. Po drugi strani se zaupanje kot pristojnost odraža v zmožnosti, gotovosti in zanesljivosti obnašanja ter delovanja. Da bi lahko posamezni udeleženec izvedel ustrezno delo, mora zaupati (biti zmožen zaupati), da bo tudi njegov sodelavec ustrezno izpolnil svoj del obveznosti in odgovornosti pri skupnem delu.

S pomočjo obstoječe literature sem v specialistični nalogi poskušala predstaviti zaupanje kot ključno vrednoto v sodobni organizaciji, njegov vpliv na uspešnost podjetja in kako z njim prihranimo pri transakcijskih stroških.

Specialistična naloga je iz vsebinskega vidika razdeljena na dva dela. V prvem teoretičnem delu sem na splošno opredelila organizacijsko kulturo, ki naj bi bila nek sistem vrednot, prepričanj in temeljnih stališč, ki so značilna za določeno organizacijo. Od tu dalje sem izhajala iz pomena vrednot v podjetju, predvsem sem želela poudariti razliko med osebnimi vrednotami zaposlenih in vrednotami podjetja. Predstavila sem pojem »zaupanje«, njegov izvor, opredelitev in teorije zaupanja. Preučila sem proces, kako se zaupanje pridobi in tudi kazalnike, ki pokažejo na izgubo zaupanja oz. na nezaupanje.

Drugi, praktični del, pa opisuje raziskavo o zaupanju v podjetju, ki sem jo izvedla v podjetju Lisca Sevnica, d. d., in pridobljene rezultate. Postavila sem več hipotez, ki sem jih tudi primerno sprejela oz. zavrgla. Kot končni predlog, ki bi pomagal dvigniti raven zaupanja v podjetju, sem predstavila »team building« oz. skupinsko dinamiko.

TEORETIČNI DEL

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA S POMEMBNI POUDARKOM NA VREDNOTAH

1.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Medtem ko je fenomen kulture že dolgo predmet antropoloških, pa tudi drugih proučevanj, je koncept organizacijske kulture precej novejši (Daniels in Spiker, 1994). Vendarle razmišljanje o tem, da bi tudi organizacija lahko imela nekatere značilnosti kulture, sega najmanj v trideseta leta in v okvir pisanja Maya ter Barnarda (Green, 1988). Res pa je, da je večje pozornosti, tako akademikov, teoretikov kot poslovnežev, organizacijska kultura deležna šele v osemdesetih letih.

Kultura – enotno razumevanje okolja, ki ga organizacija generira z načini dela in komuniciranja o organizaciji. Kot taka odseva skupne realitete in prakse ter odkriva načine, kako se dogodki v organizaciji začenjajo ter dokončno »dogodijo«.

Prvine različnih definicij organizacijske kulture:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč itd., ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin ali organizacij.

Tudi klasifikacij vrst oz. tipologij organizacijskih kultur je veliko. Handy (Hampden, 1990 in Kavčič, 1991) razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur:

1. Kultura moči – avtorska organizacijska struktura, centralizirana oblast, kultura, ki temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja.
2. Kultura vlog – birokratski tip organizacij, moč temelji na položaju posameznika v organizaciji, na racionalnosti in manj na znanju in osebnostnih lastnostih.
3. Kultura nalog – poudarek na opravljenih delovnih nalogah, značilno je timsko delo, prilagodljivost na spremembe v okolju, glavni vir moči je strokovno znanje.
4. Kultura osebnosti – kjer je posameznik najvažnejši, moč je enako porazdeljena.

Gre za kulture, ki same po sebi seveda niso ne pozitivne ne negativne oz. so primerne za različne tipe organizacij. Vseeno bi si upali trditi, da večino naših podjetij, pa tudi upravnih organizacij in javnega sektorja, obvladujeta prva dva tipa kultur, čeprav je to največkrat vse prej kot primerno (Berlogar, 2004).

1.2 VREDNOTE

1.2.1 Opredelitev pojma vrednota

Vrednote so kategorije pojavov, ki jih cenimo, oziroma prepričanja o tem, kaj je dobro ali prav in za kaj si je vredno prizadevati (ljubezen, mir, prijateljstvo, zdravje, življenje ...)

Za doseganje vrednot smo se velikokrat pripravljani čemu odreči. V vrednotah se kažejo naši cilji, ki odsevajo naš kulturni in duhovni razvoj (www.sl.wikipedia.org).

Vrednota je psihološki koncept, ki je vzniknil v socialni psihologiji. Ta termin je že od vsega začetka obsegal neko človekovo zavestno predstavo o tem, kaj je zaželeno in kaj ne, kaj je za subjekt pomembno in kaj ne (Pogačnik, 1987). Vsi ljudje namreč cenimo in vrednotimo različne stvari, različni pojavi imajo za nas različno vrednost oziroma privlačnost in so zato bolj ali manj zaželeni.

Obstaja veliko različnih opredelitev vrednot, predvsem zaradi kompleksnosti pojma vrednot kot tudi subjektivnosti njegovega pojmovanja. Predstavila bom nekatere opredelitve pojma poznanih avtorjev:

- Rokeach (v Pogačnik, 1987) vrednote definira kot trajno prepričanje, da je specifičen način življenja ali končno stanje eksistence osebnostno ali družbeno bolj zaželeno kot ravno nasprotni način življenja ali končnega stanja eksistence. Vrednote so torej relativno trajne, vedno zaželeni in so v procesu socialnega učenja naučene po principu »vse ali nič«. Vrednot si ljudje ne pridobivajo delno, v večji ali manjši meri, in jih tudi ne morejo presojati kot bolj ali manj dobre.
- Kluckhohn (v Pogačnik, 1987) meni, da je vrednota za posameznika ali skupino značilna eksplicitna ali implicitna koncepcija zaželenega, ki vpliva na izbiro med razpoložljivimi sredstvi, načini in cilji akcije.
- Musek (Musek, 1993) opredeli vrednote kot pojme, ki se nanašajo na stvari ali kategorije, ki jih visoko vrednotimo in h katerim si prizadevamo.
- Haralambos in Holborn (v Svetlik, 2003) vrednote opredelita kot prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno. Vrednote pa so tudi ena temeljnih sestavin kulture, saj jih pridobimo preko socializacije.
- Vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm kot družbeno sprejetih pravil, standardov in vedenjskih modelov. Vemo pa, da ravno te uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah in prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, definirajo kulturo te družbe. Vrednote torej niso dedne, temveč priučene (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003).
- Vrednote določajo temeljne smernice vedenja oziroma sprejetih odločitev v določenem trenutku, saj na njihovi osnovi presojamo, ali je določeno dejanje primerno ali neprimerno (Vild, Vrban, 2004). Na podlagi bi lahko vrednote opredelili kot splošni element vedenja ljudi (zaposlenih), ki ga v osnovi oblikujejo stabilni, dolgoročni dejavniki (med katere sodijo tudi vrednote), ki jih pogosto označimo s pojmom kultura.

Vse definicije vrednote opredeljujejo kot pozitivne kategorije, ki so relativno trajne in pridobljene v procesu socializacije. Vrednote kot koncept dobrega in zaželenega so prisotne v vseh ljudeh, ne glede na njihovo starost, spol, izobrazbo in poklic.

1.2.2 Klasifikacija vrednot

Zaradi kompleksnosti pojma vrednot je tudi klasifikacij več, le-te so se oblikovale vse od antičnih časov pa do danes (Slika 1) Predvsem pa je temeljno vprašanje, katere so glavne kategorije vrednot. Avtorji dajejo posameznim vrednotam v svojih hierarhičnih lestvicah vrednot različne poudarke, čeprav poznamo iz vrednostnih kategorij religioznih in kulturnih izročil tudi dva primera glavnih kategorij vrednot (Musek, 1993):

- Trojica antičnih vrednot: pulchrum (lepota), verum (resnica), bonum (dobrota, plemenitost);
- Trojica krščanskih vrednot: vera, upanje, ljubezen.

Antične vrednote Platon	Krščanske vrednote Sv. Avguštin	Spranger	Tipologije vrednot Veber	Scheler Ingarden
Dobro Resnično Lepo	Vera Upanje Ljubezen	Teoretske Estetske Ekonomske Socialne Politične Religiozne	Logične Estetske Hedonske Aksiološke Eleverične Hagiološke	Vitalne: <i>Prijetnost</i> <i>Koristnost</i> Kulturne: <i>Spoznavne</i> <i>Estetske</i> <i>Moralne</i> <i>Etične</i>

Tabela 1: Prikaz različnih klasifikacij vrednot

Musek (Musek, 2000) je v svojih obsežnih raziskavah vrednot ugotovil, da se vrednote v grobem najprej delijo na kategorije največjega obsega – velekategorije, in sicer apolonske in dionizične vrednote. Apolonske vrednote obsegajo merila in ideale našega odnosa do sebe, do drugih in do sveta; to so etične, moralne, socialne in osebne norme, lahko bi jim tudi rekli ideali popolnosti in harmonije. Sestavljata jih dve kategoriji vrednot večjega obsega: moralne vrednote in vrednote izpolnitve. Dionizične vrednote pa predstavljajo dosežki, užitki in dobrine; torej vrednote uspešnosti, doseganja, uživanja in zadovoljstva. Prav tako jih sestavljata dve kategoriji vrednot večjega obsega; in sicer hedonske in potenčne vrednote.

Dionizične vrednote	Hedonske	Čutne: veselje in zabava, družabnost, vznemirljivo življenje, udobje, spolnost, dobra hrana, prosto gibanje, (svoboda).
		Zdravstvene: zdravje.
		Varnostne: varnost, počitek.
	Potenčne	Statusne: moč, ugled, slava, denar, politični uspeh, prekašanje drugih, dolgo življenje.
		Patriotske: ljubezen do domovine, narodnostni ponos.
		Legalistične: red, spoštovanje zakonov.
Apolonske vrednote	Moralne	Tradicionalne: poštenost, dobrotta, delavnost.
		Družinske: družinska sreča, razumevanje s partnerjem, ljubezen do otrok, ljubezen, upanje.
		Societalne: enakost, nacionalna enakopravnost, mir, sloga, pravica, svoboda.
	Izpolnitvene	Kulturne: kultura, umetnost, ustvarjalnost.
		Estetske: lepota, narava.
		Aktualizacijske: izpopolnjevanje samega sebe.
		Spoznavne: znanje, napredek, resnica, modrost.
		Verske: vera v Boga.

Tabela 2: Klasifikacija vrednot po Musku (Musek, 2000)

Poleg individualnih vrednot oz. vrednot posameznika poznamo tudi t. i. organizacijske vrednote, ki jih ljudje v organizacijah pridobijo preko terciarne socializacije in se lahko razlikujejo od vrednot okolja. Za uspešno delovanje organizacije je namreč izjemno pomembno, da se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami organizacije.

Pogačnik (2003) pa je opredelil t. i. vrednote podjetja kot zavestne predstave zaposlenih o tem, kako pomembni so za podjetje temeljni dejavniki uspeha podjetja. Izdelal je lestvico vrednot podjetja, katero sestavljajo naslednje vrednote: ugled, kakovost, management, nizki stroški, okolje, operativa, organizacija, poslovna etika, razvoj, svetovljanstvo, tehnologija, trg, zaposleni in znanje.

1.2.3 Proces oblikovanja vrednot

Proces oblikovanja vrednot oziroma vrednostnega sistema posameznika sestoji iz naslednjih stopenj (Taksonomija za konativno (afektivno, vzgojno) področje, 2005):

1. Sprejemanje: ta začetna faza se po navadi prične že v zgodnjem otroštvu, ko se posameznik že zaveda določenih pojavov in že razume razliko (npr. med mirom in vojno).
2. Reagiranje: v tej fazi je posameznik že aktiven, že nekaj dela, za razliko od predhodne faze, ki je temeljila predvsem na opazovanju. Njegove aktivnosti so lahko v smislu pasivnega reagiranja, prostovoljnega reagiranja ali reagiranja z zadovoljstvom.
3. Osvajanje vrednot: šele na tej stopnji začne posameznik posameznim dejanjem oziroma aktivnostim pripisovati vrednosti, to pomeni, da jih začne vrednotiti. To lahko stori na podlagi lastnih izkušenj ali pa si poišče zgled pri drugih. Ko so enkrat stališča izoblikovana in vrednote sprejete, so človekova dejanja pogojena s tem prepričanjem.

4. Organiziranost vrednot: na tej fazi se posameznik lahko znajde pred problemom razporeditve vrednot po pomembnosti in pravilnosti, zlasti med na videz nasprotujočimi si vrednotami. V tem primeru je potrebno vrednote organizirati v nek sistem, določiti njihove medsebojne odnose in ugotoviti, katere vrednote so relativno pomembnejše.
5. Razvoj celovitega značaja: ta stopnja je rezultat dolgotrajnega procesa iskanja in intelektualnega npora na kognitivnem nivoju in je najvišja stopnja, ki jo lahko doseže posameznik. Na tej stopnji ima posameznik vrednote, ki usmerjajo njegovo celotno ravnanje, organizirane v notranje skladi in celovit sistem.

Ob tem je potrebno omeniti, da je proces oblikovanja vrednot v veliki meri povezan s stopnjo njihove ponotranjenosti. Do popolne internalizacije vrednot pridemo postopoma, saj sprva vrednote sprejemamo le na zunaj in jih šele kasneje vzamemo za svoje ali pa jih zavrnemo in vzpostavimo svoj sistem vrednot. To vodi do izoblikovanja življenjskega nadzora, ki postopno uravnava vse večji del človekovega ravnanja.

Niti vrednote niti vrednostni sistem posameznika nista podedovana, ampak družbeno pogojena in pridobljena, da se postopno oblikujeta in razvijata ter da imajo zunanji dejavniki in spodbude nanju precejšen vpliv. Imajo pa tudi vrednote in tudi posameznikova hierarhična lestvica teh vrednot pomemben vpliv na njegovo reagiranje, vedenje, delovanje in na njegov način življenja.

1.2.4 Osebnostne vrednote – vrednote podjetja

Vrednote so eden izmed najpomembnejših psiholoških sestavnih elementov delovanja človeka. Iz vrednot izhajajo tudi osebnostne kvalitete, standardi in načela, prav tako pa tudi gonilo, ki vpliva na naše delovanje in odločitve. Vsi ljudje živimo na podlagi naših vrednot, če si to priznamo ali ne. Razlika je samo v tem, da nekateri svoje vrednote načrtno spreminjajo, drugi jih pač imajo kot posledico pridobljenih vzorcev socializacije, vere, politike ali lokalne kulture. Svoje osebne vrednote najlažje identificiramo tako, da se opazujemo kaj najraje počnemo v življenju, kaj nas veseli, kako se odločamo kadar imamo izbiro, kaj nas odbija, kaj nam je v življenju res pomembno in kaj nas izpolnjuje. Iz tega sledi, da naše vrednote močno določajo naše prioritete in s tem tudi naše odločanje (Blaž Kos, 2009).

Vrednote se pri ljudeh spreminjajo, v nekaterih primerih spontano, drugje načrtno. Spontane spremembe se pridobivajo predvsem s stopnjo pridobivanja zrelosti in na podlagi življenjskih izkušenj. Pri načrtnih spremembah vrednot pa gre predvsem za načrten razvoj določenih vrednot. Tako načrtno spodbujamo in spreminjamo vrednote, ki nam predstavljajo uspešnejše in učinkovitejše življenje. Spreminjanje vrednot pa običajno pomeni tudi spreminjanje okolja.

Vsaka organizacija je zgolj odsev posameznika ali skupine posameznikov, lahko najdemo veliko skupnih točk med osebnimi vrednotami in vrednotami organizacije (Blaž Kos, 2009). Z izpostavljenimi vrednotami podjetje jasno definira, kaj jim je pri poslovanju pomembno. To tudi vpliva na odločitve ter izbire strateške poti, ko pride do moralnega ali kakršnega koli drugega precepa. Vrednote so običajno odsev podjetnika oziroma podjetniškega tima. Z rastjo podjetja se vrednote vse bolj zakoreninijo v gene podjetja in jih je težko spreminjati, tudi če se spremeni management. Odras vrednot v podjetju se vidi na vsakem koraku, od celostne

podobe, urejenosti, procesov, prostorov podjetja, organizacijske kulture, klime, odnosa med zaposlenimi, strankami, partnerji ...

Ljudje s podobnimi vrednotami se družijo, prav tako pa se lažje povezujejo tudi podjetja s podobnimi vrednotami. Če so vrednote podjetja podobne osebnim vrednotam, se bo posameznik v takšnem okolju dobro počutil. V nasprotnem primeru ima posameznik vsakodnevne težave, ki se lahko odražajo v večji stopnji stresa na delovnem mestu. Takšna oseba si po navadi poišče drugo službo, saj težko dobro dela, če mu vrednote podjetja predstavljajo nekaj povsem drugega kot osebne vrednote.

2 ZAUPANJE

2.1 SPLOŠNO O ZAUPANJU

2.1.1 Izvor zaupanja

Beseda zaupanje izvira iz antropološke kategorije verovanja oz. verjetja. Razsežnost verovanja obsega pet pomembnejših sestavnih delov: prepričanje, poverjanje, upanje, zaupanje in samo zaupanje. Verovanje obsega široko pomensko področje, od zavesti o obstoju določenih nadnaravnih sil, prepričanja o obstoju česa skrivnostnega, umišljenega, domnevnega, predpostavljenega, do verovanja v ljudi in prepričanja o njihovi poštenosti, nadarjenosti, učinkovitosti ter iskrenosti. Prepričanje je verovanje, da je povedano ali navedeno v skladu z resnico. Poverjanje pomeni verjeti ali zaupati nekemu, da bo po svojih najboljših močeh izpolnil nalogo. Upanje izraža pričakovanje, da bo dogovorjena naloga izvedena. Samozaupanje temelji na zaupanju vase. Kdor ne zaupa v svoje sposobnosti, bo težko izkoristil svoje zmožnosti, saj jih ne bo upal pokazati drugim. Lahko ima dobre zamisli, a ne verjame, da jih lahko uresniči (Mayer, 2004, str. 57–61).

2.1.2 Opredelitev pojma zaupanja

- Po definiciji Slovarja slovenskega knjižnega jezika je zaupanje prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje, da je kdo pošten, iskren, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj (SSKJ, 1994).
- Po svoji psihološki strukturi je zaupanje čustvo, saj lahko govorimo o njegovi smeri, jakosti in trajanju. Po vrednostnem gledanju ima dva pola: zaupanje ter nezaupanje. Določa odnosno komponento do stvari, pojavov, drugih ljudi in do samega sebe (Mayer, 2004, str. 58). Tako se približamo Dunnovem konceptu, ki pravi, da je zaupanje človeška strast in hrepenenje (De Vos, Wielers, 2003, str. 81).
- Sonnenberg (1994, str. 187–188) opredeli zaupanje kot gradivo, ki nas povezuje in s tem ustvarja red v združbi, kar preprečuje nastanek kaosa in anarhije. Zaupanje naj bi dejansko gradilo stabilnost in naj ne bi bilo samo nekaj abstraktnega in nedoločljivega, česar v praksi ne bi mogli doseči. Zaupanje ali njegovo nasprotje – nezaupanje je naravno prisotno v vseh naših dejanjih in je pomemben gradnik medsebojnih razmerij.
- Whitney (1994, str. 16) razloži zaupanje kot vero in prepričanje v poštenost, zanesljivost in pravičnost drugih ljudi. Vsebuje nagonsko, nevprašljivo in nedvomljivo prepričanje, vendar je kljub temu lahko le začasen pojav. Zaupanje mora biti hvaležno, njegov pomen pa jasen in razumljiv.
- Das in Teng (1998, str. 494) ugotavljata, da je zaupanje pričakovanje, s kakšno verjetnostjo bo zaupnik izvedel pričakovano dejanje. Je ocena zanesljivosti. Zaupanje je označeno kot pozitivno pričakovanje, da bodo drugi pošteno ravnali v situacijah, ki jih spremlja tveganje. Tveganje predstavlja jedro zaupanja, saj je samo v tveganih situacijah zaupanje odločujoči dejavnik in tako zaupati dejansko pomeni sprejeti tveganje in postati popolnoma ranljiv.

Ker pa je tako močno zaupanje redko dosegljivo, ga lahko opredelimo kot stopnjo, do katere bo tisti, ki zaupa, še pripravljen sprejeti tveganje. Zaupanje je torej verjetnost, da bo partner deloval na ustrezen in odgovoren način. Z večanjem stopnje zaupanja med partnerji se bo povečevala tudi verjetnost za ugoden izid. Zaupanje prinaša koristi, saj zmanjšuje negotovost.

- Kovač in Jesenko (2004, str. 41) trdita, da lahko zaupanje opredelimo kot pozitivno pričakovanje, da naš partner ne bo skozi besede, dejanja ali odločitve ravnal preračunljivo (izkoristil ranljivosti druge strani) ne glede na možnosti in priložnosti. Pri tem mislimo, da je zaupanje brezpogojno in omejeno. Obstajajo določene omejitve oziroma meje, ki jih okolje postavlja združbam in posameznikom pri zaznavi in razlagi zaupanja. Pri tem razlikujemo osebno in sistemsko zaupanje. Osebno se razlikuje med posamezniki in skupinami, sistemsko pa med posamezniki in institucijami.
- Možina (2004, str. 65–66) poudarja, da se medsebojno zaupanje pospeši z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi. Oseba, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščena glede svojih prednosti in pomanjkljivosti. Od drugih pričakuje pomoč ali nasvet, vse to pa prispeva k njeni večji uspešnosti in učinkovitosti.
- Robins (Rozman, 2004, str. 28) navaja, da ima zaupanje pet glavnih dimenzij:
 - integriteto (poštenost in resnicoljubnost),
 - kompetentnost (tehnično in medsebojno znanje ter sposobnosti),
 - konsistentnost (zanesljivost, predvidljivost, dobra presoja),
 - zvestobo (zaščita in ohranitev ugleda drugih, ne njihovo omadeževanje) in
 - odprtost (izmenjava informacij in zamisli).
- Mulej, Potočan in Kajzer (2004, str. 15) opredelijo zaupanje kot lastnost in proces, ki ga ne ustvarjata šolanje, znanje in vednost, ampak praksa medsebojne zanesljivosti, ki nastane iz soodvisnosti med ljudmi. Vzpostavljeno mora biti na podlagi moralnih in etičnih vrednot članov združbe in ne s pomočjo pravil, ki lahko predstavljajo samo osnovo za zaupanje. Ravno tako ga ne smemo vsiliti, saj je vsiljeno zaupanje zelo krhko in se nanj ne moremo zanesti.

2.1.3 Skupne točke zaupanja

Glede na prejšnje opredelitve zaupanja, enotne definicije ne moremo postaviti, saj imajo različni avtorji na opredelitev zaupanja različne poglede. Iz vseh teh definicij pa lahko izluščimo bistvene ugotovitve, ki jih posamezni avtorji pripisujejo zaupanju. Ugotovimo lahko, da imajo teme s področja zaupanja več skupnih točk, od tega je šest najpomembnejših, ki nam pomagajo pri poskusu celostne opredelitve zaupanja (Bhattacharya, Devinney, Pillutla, 1998, str. 461–462).

Te skupne točke so:

- negotovo in tvegano okolje,
- predvidljivost in pričakovanje,
- moč zaupanja,
- pomembnost zaupanja,
- vzajemno okolje,

- koristnost zaupanja.

Zaupanje obstaja v negotovem in tveganem okolju. V okolju gotovosti tveganje ne mora obstajati, saj se v takšnem okolju dogovorjene stvari dogajajo samoumnevno in zaupanje zato ni potrebno ali pa ima samo podrobnejši pomen.

Vidik predvidljivosti in preučevanja je pri preučevanju zaupnosti zelo pomemben. Primer tega lahko izrazimo v stavku: »Borutu lahko zaupam.« Ta stavek nam izraža določeno pričakovano vedenje, ki ga lahko pričakujemo od določene osebe, s katero sodelujemo. Z vidika zaupanja je zelo pomembno, da znamo pravilno predvideti, koliko lahko nekemu zaupamo, saj je od tega velikokrat odvisen končni izid.

Moč in pomembnost zaupanja sta dve pomembni točki. Zaupanje mora biti prisotno tako v situaciji, v kateri lahko posameznik ali podjetje pridobi večjo ali manjšo korist, kot v situaciji, v kateri lahko pridobi korist ali ustvari škodo. Razlika v teh dveh situacijah se kaže v moči in pomembnosti, ki jo pripisujemo zaupanju. Predvidimo lahko, da sta moč in pomen zaupanja večji v drugem primeru, saj je možen negativni izid (škoda) dosti slabši kot v prvem primeru, kjer ni negativne možnosti.

Zaupanje obstaja v vzajemnem okolju in je situacijsko pogojeno. Veliko analiz predvideva, da je zaupljivost prirojena. Toda kljub temu lahko rečemo, da niha, pa čeprav samo minimalno. To je odvisno od osebnega razpoloženja in trenutne situacije, v kateri se znajdemo, ter od osebe, s katero sodelujemo. Vprašanje je, ali lahko za zelo zaupljivo osebo trdimo, da bo v vsaki situaciji, v kateri bo izpostavljena, ravnala enako zaupljivo.

Zaupati je koristno, saj to velikokrat vodi v višji končni izid ali pa vsaj zmanjša negativni rezultat. Seveda pa pri tej točki ne smemo pozabiti, da kljub koristnosti, ki jo vsebuje zaupanje, ranljivost med sodelujočimi stranmi še vedno obstaja.

Na podlagi teh skupnih šestih točk zaupanja, so Bhattacharya, Devinney, Pillutla, (1998) opredelili zaupanje kot pričakovanje pozitivnega (ali vsaj nenegativnega) izida, ki ga lahko sodelujoče strani pridobijo na račun pričakovanih dejanj pri sodelovanju v negotovem okolju.

Najboljša opredelitev zaupanja, ki bi lahko bila enotna, bi morala temeljiti na izgradnji matematičnih in statističnih modelov.

2.1.4 Teorije zaupanja

Iz teorije, ki obravnava zaupanje, lahko povzamemo, da obstajajo tri glavne smeri, ki se ukvarjajo s problematiko in preučevanjem zaupanja. Le-te so: kalkulatívna ali preračunljivostna, vrednostno normativna in kognitivna ali spoznavna teorija (Cousins, Crone, 2003, str. 1453). Vsaka od njih preučuje zaupanje s svojega vrednostnega stališča.

Teorija preračunljivosti

Vgrajena je v ekonomsko teorijo. Njeni zagovorniki izhajajo iz predpostavke, da je zaupanje izračunano med koristmi in stroški delovanja. Pri tem je v ospredje postavljena racionalnost odločanja. Ravno to je vzrok za možno izrabo zaupanja, saj

je delovanje ljudi v največji meri podrejeno pridobivanju koristi. Zaradi tega bo zaupanje obstajalo samo toliko časa, dokler ga bo mogoče pozitivno izkoristiti.

Vrednostno normativna teorija

Teorija trdi, da je zaupanje del vedenjskega vzorca in vrednot pripadnikov družbe. Zaupanje je del njihove celostne kulture in se kot tako tudi odraža pri njihovem delovanju navznoter in navzven. Viri zaupanja so v tem primeru skupne vrednote, ki jih delijo posamezni pripadniki družbe. Ta teorija je osredotočena na preučevanje odnosov, vrednot in glavnih značilnosti posamezne kulture, saj ravno te določajo stopnjo zaupanja in odnosov članov do zaupanja. Pri tem lahko govorimo o tradicionalno zaupljivih oziroma bolj zaupljivih in tradicionalno nezaupljivih oziroma manj zaupljivih družbah.

Spoznavna teorija

Svoje ugotovitve gradi na preučevanju vplivov družbenega sistema in različnih institucionalnih mehanizmov na zaupanje. Podlaga za njeno delovanje izhaja iz preučevanja družbene izmenjave, narodne metodologije ter sistemske in strukturne teorije. Po njenih ugotovitvah temelji zaupanje na lastnostih, na procesu in na institucijah.

2.1.5 Vidiki zaupanja

Zaupanje je potreben pogoj za razvoj medsebojnih odnosov. O njem lahko govorimo, kadar obstajajo naslednji štirje vidiki (Možina, 2004, str. 67):

- tveganje – situacija je takšna, da zaupanje lahko prinese za nas ugodne ali neugodne posledice,
- odvisnost od drugih – posledice, ki so za nas ugodne ali neugodne, so rezultat vedenja drugih oseb in seveda nas samih,
- možnost negativnega izida – pričakujemo, da bomo v primeru neugodnih posledic utrpeli večjo ali manjšo škodo,
- prepričanje o ugodnem izidu – prepričani smo, da bo obnašanje druge osebe privedlo do ugodnih posledic.

2.1.6 Temelji in viri zaupanja

Razlika med temelji in viri zaupanja je, da se temelji nanašajo na razumske ali racionalne razloge, viri pa na psihične.

Racionalni del zaupanja zajema zanesljivost, ki temelji na neposrednih dokazih, ki potrjujejo sposobnosti in zmožnosti izpolnitve dogovora. Ta del se nanaša na preračunljivi lastni interes, pri čemer zaupanje temelji na kontroli in uveljavljanju, ki ga v primeru neprimernega delovanja uveljavljamo z močjo avtoritete in pogodbe. Psihični razlogi pa se nanašajo na obojestransko prilagoditev miselnih kategorij. Posameznik se ne želi soočiti z nezanesljivostjo, ker je v nasprotju z njegovimi globokimi prepričanji in občutki. Poleg tega lahko pride do kombinacije racionalnih temeljev in psiholoških vzrokov.

Med viri je pomembna ločitev na družbene in osebne ter sebične in nesebične vire (Nooteboom, Six, 2003, str. 9). Družbeni veljajo vsesplošno in neosebno in predstavljajo zakone, norme, vrednote, standarde in posrednike, ki to uveljavljajo. Osebni pa se nanašajo na specifične situacije in so bolj osebni. Po eni strani

nesebični viri presegajo delovanje, ki ga poganja lasten interes, in se kažejo kot etične in moralne norme (družbeni viri), na drugi strani pa kot istovetenje, vplivi in navade, ki se razvijejo v posebnih odnosih ali razmerjih (osebni viri). Nesebični viri so temelj pravega in močnega zaupanja.

	Družbeni	Osebni
Egoistični oz. sebični	Avtoritativni kazenski ukrepi (zakon, bog, biblijska pošast, vladar), pogodbene obveznosti	Materialne koristi ali lastni interes (ugled)
Altruistični oz. nesebični	Morala in etika: vrednote, družbene norme, moralne obveze, dolžnost	Prijateljske vezi, sorodstvene vezi, spretnosti, navade

Tabela 3: Viri zanesljivosti (Nooteboom, Six, 2003)

Iz tabele 3 je razvidno, da zaupanje vsebuje elemente kontrole (lastni interes, avtoritativni elementi, kontrola z vzpodbudami), poleg tega pa tudi elemente, ki presegajo kontrolo (predvsem naklonjenost in dobrohotnost).

	Družbeni	Osebni
Kontrola	Pogodbe, nadzor	Partnerjeva odvisnost od vrednot, ugleda, slovesa
Zaupanje (v močnem pomenu)	Norme, vrednote, navade	Običaji, zmožnost vživeti se v čustva drugega, prijateljstvo, istovetenje

Tabela 4: Viri zaupanja kot opora in zanesljivost (Nooteboom, 2003)

Pri virih zaupanja se vidi dvojnost, kar kaže tabela 4, kjer imamo na eni strani kontrolo, na drugi strani pa zaupanje v močnem pomenu. Viri, ki temeljijo na kontroli, so pogodbe in nadzor (družbeni viri) ter partnerjeva odvisnost od vrednot, ugleda in slovesa (osebni viri). Viri, ki temeljijo na močnem zaupanju, pa so norme, vrednote in navade (družbeni viri) ter običaji, zmožnost vživeti se v čustva drugega, prijateljstvo in istovetenje (osebni viri).

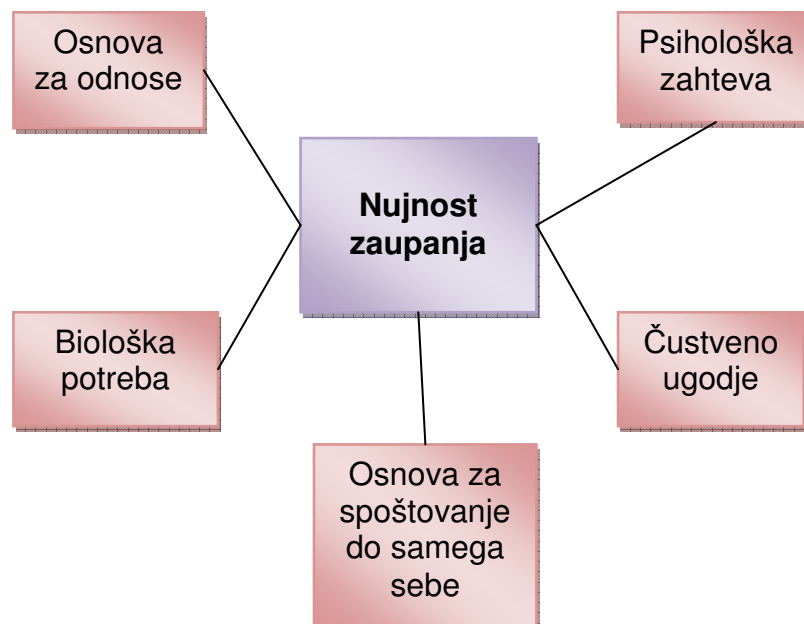
Po večini različnim ljudem ne zaupamo enako. Zaupamo pa jim lahko v enem ali več pogledih. Prav tako lahko zaupamo ljudem le v določenih okoliščinah (Nooteboom, 2003, str. 6). Zaupanje se gradi na osnovi izbire vsakega posameznika; tako po eni strani prihaja od spodaj s strani posameznika in od zgoraj kot delovanje voditeljev in vodij, herojev, idolov, inovatorjev in podobno.

2.2 POGOJI ZAUPANJA

Zaupanje je odvisno tako od zaupnika kot tudi od pogojev in okoliščin. Različnim zaupnikom različno zaupamo in določenemu zaupniku zaupamo odvisno od situacije. Nekdo zaupa nekemu ali v nekaj z obzirom na nekaj (sposobnosti, namere) v odvisnosti od pogojev. Zaupanje je odvisno od notranjih in zunanjih pogojev. Zunanji pogoji vsebujejo trge, pravne sisteme, običaje, norme in pravila upravljanja. Notranji pa zajemajo združbo kot prizorišče za preživetje njenih članov.

Ostali notranji pogoji so značilnosti delovnih nalog, organizacijska struktura, vodenje, kultura, proces vzajemnega delovanja in komuniciranja.

Ljudje so na začetku življenja popolnoma odvisni od drugih, kasneje biološka potreba postane bolj psihološka zahteva, saj si želimo določeno mero predvidljivosti, stabilnosti, zanesljivosti in varnosti. Zaupanje je biološko določeno in ima prav tako lahko tudi biološke posledice. Giddens v svoji teoriji razlaga, da je bistvena sestavina človeškega obstoja ontološka varnost, ki se nanaša na osnovni občutek varnosti v svetu in temeljno zaupanje v druge ljudi in pripomore k določeni stopnji čustvenega ravnovesja, ugodja in blagostanja (Layder, 1994, str. 135). Poleg tega je zaupanje temelj za spoštovanje do samega sebe in temelj za donose. Odnosi brez zaupanja so bolj podobni transakcijam (Marshall, 2000, str. 49–52).



Slika 1: Elementi nujnosti in potrebnosti zaupanja (Marshall, 2000)

Argyle omenja psihološko raziskavo, ki je pokazala, da je nizko zadovoljstvo na delovnem mestu (delno opredeljeno kot zaupanje v sodelavce, vodje in zaposlene) povezano z visoko stopnjo strahu, zaskrbljenosti, depresije, psihosomatskih simptomov, srčne bolezni in celo napovedi dolžine življenja med zaposlenimi (Verčič, 2000, str. 58).

Proces zaupanja

Zapleten proces pridobivanja zaupanja lahko pojasnimo s pomočjo obročev, ki jih natikamo okoli valja enega za drugim. Šele, ko se prvi obroč poveže z drugim, lahko dodamo tretjega. Zaupanja tako ni možno doseči po bližnjici, ampak je potrebno izpeljati celoten proces od začetka do konca. Ko je postopek v celoti končan, lahko govorimo o popolnem zaupanju (Sonnenberg, 1994, str. 193–209). Seveda pa je v praksi tako popolnost skorajda nemogoče doseči.

Prvi gradnik je valj, na katerega dodajamo obroče. Predstavlja začetek razmerja in vsebuje podatke o vedenju sodelujočih v preteklosti. Preden z nekom začnemo sodelovati, nas zanima, kako se je obnašal v predhodnih situacijah, saj lahko na ta način predvidimo njegovo vedenje v prihodnosti. Dober ugled lahko zmanjša čas, ki je potreben za izgradnjo zaupanja, slabši pa ga lahko poveča ali celo povzroči, da do sodelovanja ne pride.

Prvi obroč, ki ga natakemo na valj, predstavlja podlago za vzpostavitev zaupanja. Sestavljen je iz več pomembnih lastnosti, kot so: poštenost, zanesljivost, sposobnost, odprtost, pravičnost in komunikativnost. Ko le-te preidejo v zavest posameznika in združbe, začnejo sestavljati temelj, na katerem lahko pričnemo z izgradnjo odnosov medsebojnega zaupanja.

Drugi obroč predstavlja začetek pojavljanja doslednosti pri delovanju kot posledico sprejema vrednot. Le-ta nam omogoča, da lažje predvidimo dejanja partnerjev, kar nam že dopušča določeno stopnjo udobja, saj stalni dvom ni več potreben. To zmanjša potrebo po uporabi kontrolnih mehanizmov. Ne tej stopnji se zaupanje poveča, ni pa še del celostnega vrednostnega sistema. Kljub temu je odnos že tako močan, da je že sposoben razrešiti težave, ki se pojavljajo.

Tretji obroč, dodan prvima dvema, ojača. Odnos zaupanja postane tako močan, da se začne spreminjati iz predvidljivosti v popolno zvestobo. Na tej stopnji postanejo trdne vezi med partnerji samoumnevne. Zaupanje postane celostni del razmerja. Vrh dosežemo, ko postane zaupanje spojeno z zvestobo. V takem primeru je uničenje zaupanja praktično nemogoče in obrambni mehanizmi se lahko popolnoma opustijo. Ranljivost je zaradi tega na tej stopnji največja.

2.3 VRSTE ZAUPANJA

Pojavlja se več razsežnostni pogled zaupanja, ki temelji na različnih osnovah. Iz tega sledi več vrst zaupanja.

Delitev zaupanja:

1. delitev: primarno, sekundarno zaupanje.
2. delitev: osebno, sistemsko, institucionalno zaupanje.
3. delitev: preračunljivo, normativno in kognitivno zaupanje.

2.3.1 Primarno in sekundarno zaupanje

Primarno zaupanje

Primarno zaupanje se nanaša na to, komu bomo zaupali in kako bomo ocenili, če je zaupanja vreden. To ocenimo na osnovi njegovega ugleda, nastopa in videza. Po navadi ljudje upoštevajo vse tri osnove oz. njihovo kombinacijo.

Ugled pomeni poročilo o preteklem delovanju, pri čemer se lahko opremo na informacije iz prve in iz druge roke. Informacije iz prve roke nam povedo, kakšna so bila dejanja, ki izkazujejo zaupanje, informacije iz druge roke pa so zgodbe, življenjepisi in podobno. Pri ugledu so pomembne tudi pretekle izkušnje glede šolanja, sodelovanja v uglednih družbah, sodelovanja z uglednimi ljudmi, priznanj, nagrad, priporočil in podobno. Pridobivanje ugleda je naporen in načrten proces, ko

ga pridobimo, pa je dragocen in minljiv. Pri ugledu gre za nekakšno obvezo, da bo posameznik deloval tako, kot je v preteklosti in prav zato je pomemben pri zaupanju.

Nastop je druga kategorija, ki se nanaša na trenutna dejanja, vedenje in rezultate, ki so bili doseženi v bližnji preteklosti. Pri tem se uporabljajo različne metode. V združbah uporabljajo različne teste, poskusno dobo in podobno. Testi pa so včasih tudi zavajajoči, saj lahko posamezniki na testih nastopajo idealno in herojsko, kar ni nujno, da pokaže njihovo vsakodnevno delovanje in trud.

Videz in obnašanje je tretji kriterij primarnega zaupanja. Za nekatere posameznike lahko rečemo, da izgledajo zaupanja vredni, drugim pa ne zaupamo. To je odvisno od fiziognomije (zunani izraz), govornice telesa, intonacije, smeha, oblačil, pričeske in podobno. Med temi bi lahko izpostavili oblačila in uniforme. Na drugem mestu so pomembni telesna disciplina, kontrola telesa, zdravje, snažnost in urejenost. Tretja vrsta pa sta vljudnost in olika. Ponekod so pomembni tudi rasa, etičnost, spol, starost in stereotipi.

Sekundarno zaupanje

Pri sekundarnem zaupanju upoštevamo tudi povezave in izvor zaupanja. Izpostavimo lahko tri tipe povezav: odgovornost, predhodno obvezo in situacije, ki pospešujejo zaupanje. Odgovornost ima v tem primeru idejo uveljavljanja, kdo je dejansko odgovoren in na koga se lahko obrnemo. To so lahko sodišče, policija, različne komisije ali pa tudi kakšne neformalne skupine. Odgovornost nam daje občutek, da prelom zaupanja ne bo ostal nekaznovan in da bo zaznan. K temu pripomoreta že jasna istovetnost in imenovanost, poleg tega pa poznamo pogodbe, notarske zapise, priče, zaprisege, garancije, zavarovanja in podobno.

Pri predhodni obvezi gre za predhodno sprejemanje določenih obvez, če take obveze obstajajo in so možne. Situacije, ki pospešujejo zaupanje, pa so povezane s sistemom kontrole, kaznovanja in nagrajevanja. Bolj zaupamo v tisto, kar smo že testirali in pri čemer imamo dobre izkušnje.

2.3.2 Osebno, sistemsko in institucionalno zaupanje

Bachmann (2003, str. 63) razdeli zaupanje na tri oblike:

- osebno zaupanje (temelji na izkušnjah med posamezniki),
- sistemsko zaupanje (temelji na zaupanju posameznika v neosebne strukture),
- institucionalno zaupanje (zaupanje med posamezniki nasproti neosebnim družbenim pravilom).

Osebno zaupanje

Pri osebni zaupanju gre za odnos med posameznikoma in temelji na poznavanju in zaupnosti, ki sta se razvila z vzajemnim delovanjem. V združbi ga je težko vzpostaviti, poleg tega pa je potrebno dosti časa, da se oblikuje. V večini primerov je nemogoče usklajevati posameznikova pričakovanja. Osebno zaupanje je zelo pomembno v združbah, še posebej v razmerjih med vodji in vodenimi.

Sistemsko zaupanje

Zaupanje v sistem je pojav, ki je zakoreninjen v antropološki osnovi človeškega delovanja. Zaupanje je pomembno v sami združbi in pridobiva na pomenu, saj je

človeštvo oblikovalo veliko število tehničnih in družbenih sistemov. Gre za abstraktne sisteme, ki jih upravlja majhno število visoko specializiranih strokovnjakov. Institucionalno zaupanje se nanaša na formalne, družbene in legitimne strukture, ki jamčijo zaupanje.

Institucionalno zaupanje

Institucionalno zaupanje zajema prenos organizacijske kontrole od individualnega na raven kolektivnega odločanja oz. soodločanja. Ta oblika pojasnjuje institucionalne vzorce odgovornosti, nalog in drugih elementov strukturnega kapitala, ki so temelj zaupanja in pričakovanj pri sodelovanju med posamezniki. Na oblike zaupanja imajo na tem mestu vpliv predvsem regijski in nacionalni sistemi poslovanja, v katerih deluje združba. Pri sistemskem zaupanju je za Luhmanna sistem tako objekt kot vir zaupanja (Lane, 1998, str. 17).

2.3.3 Preračunljivo, normativno in kognitivno zaupanje

Tretja delitev:

- preračunljivo,
- normativno,
- kognitivno zaupanje.

Preračunljivo oz. kalkulatивно zaupanje

To zaupanje temelji na tehtanju koristi in stroškov pri poteku dogodkov med partnerjema. Pri tem gledamo na človeka kot racionalnega akterja, ki deluje v smeri maksimiziranja koristnosti. Racionalni partner zaupa le, če njegovi preračuni in ocene kažejo na to, da je korist od zaupanja večja kot izguba, ki bi nastala ob izneverjenju zaupanja, ali če so ti odnosi podprti s sankcijami. Ta razmišljanja so bila deležna kritik, saj je gledanje na človeka kot na instrumentalno racionalnega, oportunističnega in egoističnega preozko. Zaupanje naj bi nastalo, kjer racionalne napovedi niso mogoče, zaradi nepopolnih in nezanesljivih informacij, zato je preračunljivo zaupanje kot termin nasprotujoč sam po sebi. Kontrola lahko do neke mere zniža zaupanje, vendar ga ne more popolnoma nadomestiti ali odstraniti.

Normativno zaupanje

Normativno zaupanje temelji na vrednotah in normah. Parsons trdi, da se zaupanje ne more razviti, če partnerji ne delijo splošnih vrednot (Lane, 1998, str. 8). Gre za solidarnost, ki temelji na institucionaliziranih deljenih vrednotah, lojalnosti in družbeni kolektivnosti. Te vrednote pa so značilne za skupnosti v družbi. Če postavimo samo deljene vrednote kot osnovo zaupanja, je tako enostransko, kot če bi postavili za osnovo samo preračunljivost. Empirične raziskave so pokazale, da se zaupanje lahko ustvari tudi med ljudmi iz različnih kulturnih področij oz. med posamezniki, ki ne delijo nobenih vrednot razen ozkih poslovnih ciljev (Lane, 1998, str. 8). Pri tem gre lahko za zaupanje, ki temelji na poštenosti in odgovornosti. Ko gledamo širši kulturni kontekst, pa gre lahko že za obvezujoče zaupanje.

Kognitivno zaupanje

Osnovi kognitivnega zaupanja sta splošno poznavanje in znanje. Zaupanje temelji na pričakovanjih in prepričanjih o naravnem in družbenem redu na splošno, o vzajemnem delovanju z drugimi in o splošni strukturi delovanja. Bolj kot so prisotna družbena pričakovanja, tem bolj spontano se razvije zaupanje.

Relativnost zaupanja

Pri zaupanju gre tudi za relativnost pojava. Zaupanje ima lahko pozitiven pomen, ko zaupamo poštenim ljudem, in mogoče negativnega, če se zaupanje nanaša na nepoštene ljudi. Prav tako lahko izpostavimo etični relativizem, kjer je vprašanje, kdo ima dejanske koristi od tega. Lahko gre za celotno družbo ali pa le za en ozek segment.

Nezaupanje v nezaupljivega partnerja je prav tako funkcionalno, saj je velika verjetnost, da bo partner izrabil zaupanje in podobno je lahko nefunkcionalno, če ne zaupamo zaupanja vrednemu partnerju. Prav tako je nevarno slepo zaupati ali paranoično ne zaupati.

3 VZAJEMNOST

Med ljudmi, ki sodelujejo, se lahko vzpostavi sistem obojestranskega zaupanja, vzajemnost pa vsebuje in obsega obojestransko zaupanje. Zaupanje rojeva zaupanje in nezaupanje rojeva nezaupanje, pri tem pa gre lahko za enostransko ali obojestransko razmerje. Pri vzajemnosti ne gre za to, da bi želeli vzpostaviti enakost, saj posamezniki ne beležijo vložkov in rezultatov. Posamezniki si zaupajo in tako pričakujejo, da bo vsak opravil svojo nalogo.

Oprelitev vzajemnosti

Pri vzajemnosti lahko izhajamo iz dveh enostavnih načel. Ljudje naj bi pomagali tistim, ki so jim pomagali, in naj ne bi škodili tistim, ki so jim kdaj pomagali. To vzpodbuja in gradi pozitivne in prijetne občutke.

Vzajemnost se kaže kot povezava med lastnim interesom in nesebičnostjo. Putman opredeljuje vzajemnost kot kratkoročno nesebičnost za dolgoročni lastni interes (Nootboom, Six, 2003, str. 11). Nadomestilo oz. vračilo je v ekonomski izmenjavi lahko takojšnje ali pogodbeno zagotovljeno, kjer oblikujemo potek ali postopke prihodnosti.

Lastnosti vzajemnosti

Narava vzajemnosti je zelo kompleksna. Na prvem mestu gre za nepreračunljivo delovanje glede na rezultat in izid razmerja. Ljudje ne beležimo vložkov posameznika, ki so bili vloženi v skupne naloge.

Naslednja lastnost je časovna razpršenost pričakovanj. Pri razpršenosti gre za oceno, da se bodo stvari že nekako odvile v pravo smer. Odnos pa spremeni takojšnja ali prehitra želja po poplačilu enega partnerja.

Tretja lastnost se nanaša ne upoštevanje in odzivanje na potrebe drugega. V razmerju partnerji ne pričakujejo takojšnjega povračila, temveč odzivanje in upoštevanje potreb, ki jih izkaže partner v razmerju. Na primer, da se ob strahu in potrnosti odzivamo pozitivno in vzpodbujajoče.

Četrta lastnost se nanaša na občutke dolžnosti, obveze ter krivde. Čeprav partnerji deloma dopuščajo neuravnovešenost in neuravnoteženost v odnosu, to ne pomeni, da partner ne občuti dolžnosti in obveznosti ob povrnitvi koristi. To izhaja največkrat iz občutka nelagodja ali celo krivde.

Na petem mestu bi omenila razpršena pričakovanja o istovetnosti darovalcev in prejemnikov v trdno povezani mreži vzajemnih odnosov. Noben partner ne spremlja, kdo je komu pomagal. Gre za občutek pripadnosti v vzajemnem razmerju.

Naslednja značilnost, ki v razmerju sama po sebi predstavlja veliko vrednost, je skrb. Ta ne sme biti namenjena lastni koristi in uporabi tako, da pri tem ne upoštevamo stroškov in koristi kot pri razmerju, kjer gre samo za izmenjavo. V tesnih odnosih ljudje občutijo varnost in osebno pomoč, če bi bilo potrebno. Ti pozitivni občutki pa so prisotni tudi v obdobju, ko ničesar ne potrebujemo, kar je še posebej prisotno v trdno zgrajenih mrežah vzajemnih odnosov.

4 NEZAUPANJE

Viri nezaupanja

Veliko ljudi je že po svoji naravi nezaupljivih in to se kaže tudi po njihovem delovanju v združbah. Zaradi tega jim je potrebno nazorno prikazati pomen in prednosti zaupljivega vedenja. Le s pravim pojasnilom se bo lahko ustvarilo zaupljivo okolje, kar pa je dokaj dolgotrajen proces. Opredelimo lahko pet najpomembnejših izvorov nezaupanja, ki jih je potrebno odstraniti, če želimo povečati stopnjo zaupanja med sodelujočimi. Vire nezaupanja je potrebno preoblikovati v dejavnike zaupanja na pravičen in pregleden način. Pri tem je višjo stopnjo zaupanja lažje doseči, če so ljudem poznane koristi in pozitivni učinki, ki jih le-ta prinaša (Whitney, 1994, str. 17–21). Ti viri večinoma ne nastopajo samostojno, ampak so med seboj prepleteni in tako predstavljajo resno grožnjo sistemu zaupanja. Zaradi tega jih je potrebno dovolj zgodaj prepoznati in odpraviti.

V tabeli 5 lahko vidimo, da predstavlja prvi vir nezaupanja nejasen ali celo nevzpostavljen sistem ocenjevanja in nagrajevanja. To povzroča nezadovoljstvo, saj ljudje ne dobivajo potrebnih povratnih informacij o kvaliteti svojega dela, lahko pa vodi celo v prepričanje, da so nekateri za manj dela bolje nagrajeni. Zato je potrebno, da se vzpostavijo jasni cilji, poslanstvo, vizija in vrednote, v katerih se določi pravičen sistem nagrajevanja, ki je v povezavi za vse enak.

	VIRI		DEJAVNIKI	
NEZAUPANJE	Nejasen sistem ocenjevanja in nagrajevanja	→	Vzpostaviti jasne cilje, poslanstvo, vizijo in vrednote	ZAUPANJE
	Nesposobnost ali domnevna nesposobnost	→	Izgradnja sistema učenja pri delu kot nadgradnja formalne izobrazbe	
	Pomanjkljivo razumevanje sistema	→	Spoznati medsebojno povezanost vseh sestavnih delov	
	Pristranske, zapoznele, neuporabne in napačne informacije	→	Revizija in odstranitev vseh nepotrebnih informacij	
	Pomanjkanje poštenosti	→	Takojšnja premestitev kršiteljev, ki škodujejo sistemu	

Tabela 5: Viri nezaupanja in dejavniki zaupanja (Whitney, 1994)

Naslednji vir zaupanja je nesposobnost ali že samo sum nanjo. Nanaša se na vodje, sodelavce in podrejene. Za reševanje tega problema je potrebno postaviti primerno organizacijsko strukturo, ki bo podpirala sistem učenja ob delu kot nadgradnjo formalne izobrazbe, kar bo dodatno povečalo sposobnosti sodelavcev.

Nezaupanje povečuje tudi pomanjkljivo razumevanje sistema, saj vodi v zmanjšanje naporov za doseganje skupnega cilja. Posamezniki namesto celotnega sistema zasledujejo samo cilje svojega dela. Pri tem je potrebno opozoriti, da je veriga samo tako trdna kot njen najšibkejši člen. Zaradi tega je nujno spoznati medsebojno

povezanost vseh elementov. Noben del sistema ni bolj pomemben. Določene naloge sicer lahko zahtevajo več in bolj naporno delo, toda vsak del mora kljub temu opraviti svojo nalogo.

Viri nezaupanja so tudi nenatančne, neuporabne, zapoznele in napačne informacije. Če ljudje pri svojem delu dobivajo informacije, ki so nezanesljive, se nanje ne morejo zanesti in postanejo nezaupljivi, saj morajo vsako informacijo dodatno preveriti. To povzroča veliko nepotrebne delo. Zaradi tega je potrebno vzpostaviti sistem, ki ocenjuje prispele informacije in izloči tiste, ki ne prispevajo k doseganju skupnih ciljev. Ravno tako pa ne smemo omejevati dostopa do informacij, saj to še dodatno povečuje nezaupanje. Prost pretok informacij v vse smeri in njihova dostopnost dajeta ljudem občutek pripadnosti, saj lahko le tako vedo, da med seboj nimajo skrivnosti, ki bi lahko povečale dvom in posledično širile nezaupanje.

Peti vir nezaupanja je pomanjkanje poštenosti. V tem primeru govorimo o hujših kršitvah, kot so: kraje, prevare in laži. Če se pojavijo, je potrebno kršitelje v trenutku premestiti ali celo odstraniti s sistema. V primeru, da bi take spregledali ali pa ne bi pravočasno ukrepali, bi to vodilo v hitro izgubo in dvom v delovanje sistema.

Kazalniki nezaupanja

Nezaupanje je eden od pomembnejših zaviralcev napredka. Zaradi tega je pomembno, da spoznamo kazalnike, ki pri ljudeh kažejo na prisotnost zaupanja, saj lahko edino na tak način dosežemo, da se nezaupanje zmanjša ali celo spremeni v zaupanje.

Za odpravo stanja nezaupanja je pomembno, da znamo hitro in učinkovito prepoznati že pokazatelje nezaupanja, saj lahko le tako pravočasno ukrepamo ter nezaupanje odpravimo.

Razdelimo jih na:

- posredne in
- neposredne pokazatelje (Rant, 2004, str. 74).

Ključni neposredni kazalec nezaupanja je strah. Temelji na nezaupanju do samega sebe, kar vodi do nezaupanja do drugih. Bistveno je, da strah prepoznamo in ga poskušamo strokovno odpraviti, saj se v nasprotnem primeru še dodatno stopnjuje, kar posledično vodi tudi v povečevanje nezaupanja.

Posrednih pokazateljev nezaupanja je več in tudi njihovo prepoznavanje je težavnejše, saj nezaupanje ni njihov edini povzročitelj. Kažejo se v obliki naslednjih težav:

- slabše uresničevanje zastavljenih ciljev,
- slabši odnosi in sodelovanje ter pogosti konflikti, ki ostanejo nerazrešeni,
- nezadovoljstvo s sistemom nagrajevanja,
- nezadovoljstvo s stilom vodenja,
- zaprt sistem komuniciranja,
- pogoste pritožbe,
- velika fluktuacija ter pojav absentizma,
- nereševanje in kopičenje problemov.

Ko podjetje spozna te pokazatelje in iz njih ugotovi dejansko prisotne vzroke za pojav nezaupanja, sledi faza iskanja rešitev za njihovo odpravo. Ukrepi se od primera do primera razlikujejo. Na splošno velja, da večje, kot je število problemov ali vzrokov nezaupanja, večje število ukrepov mora podjetje izvesti. Za kar najhitrejše rezultate v smeri odpravljanja nezaupanja in povečanje zaupanja se mora lotiti kratkoročnih ukrepov, hkrati pa mora delovati tudi dolgoročno in nenehno graditi na zaupanju temelječ sistem vrednot (Rant, 2004, str. 76).

5 ORGANIZACIJA IN ZAUPANJE

5.1 PODROČJE ZAUPANJA V ORGANIZACIJI

Organizacijske teorije problematiko zaupanja in/ali nezaupanja obravnavajo predvsem v povezavi z delitvijo dela in zagotavljanjem nadzora.

Zaupanje v organizaciji pomembno določa (Gl. Barney and Hansen, 1997; Davis, Schoorman and Mayer, 2000; Hardin, 2002; Braithwaite and Levi, 2003; Fichman, 2003; Kovač, Mayer in Jesenko, 2004; Mayer 2004):

- delovanje in sodelovanje organizacije z drugimi organizacijami,
- obnašanje in značilnosti njenih odnosov z okoljem (oziroma okolji).

Zaupanje je torej važno in vredno pozornosti. Predmet naše obravnave je problematika oblikovanja ustrezne ravni zaupanja v organizaciji in to na temelju spoznanja:

- vloge in pomena zaupanja,
- splošnih izhodišč za zagotavljanje zaupanja ter
- možnosti za zagotavljanje zaupanja v organizaciji.

Področje zaupanja je predmet številnih organizacijskih raziskav, ki se med seboj razlikujejo v uporabljenih izhodiščih in pristopih ter temeljnem razumevanju vsebine pojma zaupanje (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004).

Večino raziskav lahko na temelju njihovega namena in ciljev najsplošneje razvrstimo v dve osnovni skupini (Potočan, 2004). Prva skupina obravnava zaupanje predvsem kot vrednoto obnašanja in delovanja, druga skupina pa ga obravnava kot pristojnost (tj. zmožnost ali sposobnost) ustreznega obnašanja in delovanja.

Zaupanje kot vrednota (tj. verodostojnost) se odraža v pričakovanju poštenosti, odprtosti, iskrenosti ter spoštovanju prevladujočega obnašanja in delovanja. Trajno doseganje in zagotavljanje te vrednote zahtevata visoke standarde etike, kot so npr. ustrezni medosebni odnosi, skupni dogovori o (so)delovanju ter formalni dogovori za odpravo nejasnosti in zagotovitev enotnega delovanja.

Zaupanje kot pristojnost se odraža v zmožnosti, gotovosti in zanesljivosti obnašanja ter delovanja. Da bi lahko posamezni udeleženec ustrezno izvedel določeno delo, mora namreč zaupati (tj. biti zmožen oziroma sposoben zaupati), da bo (tudi) njegov sodelavec (tj. partner) ustrezno izpolnil svoj del obveznosti in odgovornosti pri skupnem delu (tj. da bo zmožen ustreznega delovanja). Zaupanje kot pristojnost obnašanja in delovanja zato temelji na celoviti (tj. vsebinski, metodološki in formalni) in dejanski pristojnosti vseh udeležencev, ki posredno ali neposredno sodelujejo v organizaciji.

Organizacija oceni zaupanje na temelju spoznanja in razumevanja (Potočan, 2000):

- ključnih odnosov v organizaciji ter med organizacijo in okolji (npr. med lastniki, managementom in zaposlenimi, med organizacijo in njenimi poslovnimi partnerji, med organizacijo in drugimi partnerji v okolju);
- ravni zaupanja, ki ga ima okolica v obnašanje in delovanje organizacije (Ali organizacijo partnerji zaznavajo kot zaupanja vredno? Ali je organizacija zmožna ustrezno delovati in tako zagotoviti zadostno zaupanje drugih organizacij v sodelovanju z njo?);
- ravni zaupanja organizacije v okolje (Ali so partnerji organizacije vredni zaupanja? Ali njeni partnerji ustrezno delujejo in s tem zagotavljajo zaupanje v sodelovanje z njimi?).

5.2 ZAGOTAVLJANJE ZAUPANJA V ORGANIZACIJI

Obravnavanje zaupanja je odvisna od razumevanja izhodišč, značilnosti in uresničevanja profesionalnega in političnega vidika zaupanja (Potočan, 2000).

Profesionalni vidik je osredotočen na potrebe po opredelitvi temeljnih lastnosti zaupanja iz vsebinskega in metodološkega vidika. Politični vidik izhaja iz potrebe po razumevanju tistih interesov, ki so vrednostno povezani z izhodišči in z zagotavljanjem pogojev za implementacijo zaupanja v organizacijo. Oba pogleda sta odvisna od celote vednosti, znanja, izkušenj, vrednot in drugih interesov in norm.

Profesionalni vidik temelji predvsem na vednosti, znanju, izkušnjah in profesionalnih interesih. Zato je tudi relativno objektivni in racionalen, če se udeleženci vedejo etično in delujejo ustrezno profesionalno. Profesionalni vidik je odvisen predvsem od različnih vrst, tipov in oblik interesov v obravnavanem obdobju. Zato je tudi subjektiven in iracionalen.

Obravnavanje zaupanja v organizaciji s političnega (tj. interesnega) vidika je povezana z različnimi formalnimi in neformalnimi ustanovami (ter združenji, skupinami ...), ki poskušajo oblikovati in uveljavljati idejo o medsebojnem sodelovanju na temelju zaupanja (npr.: Unesco, OZN ...) (Potočan, 2002). Profesionalni pristop podpirajo številni formalni in neformalni dogovori (npr.: načela, kodeksi, pravila, dokumenti ...) ki jih za svoje delovanje oblikujejo različne organizacije, združenja in skupine.

Številni primeri dobre prakse organizacij na različnih organizacijskih in vsebinskih področjih delovanja dokazujejo, da je primerno raven zaupanja mogoče doseči na temelju upoštevanja:

- političnega vidika zaupanja, ki naj zagotovi upoštevanje izbranih širših interesov v okviru uveljavljanja zaupanja na posameznem področju obravnave in
- profesionalnega vidika, ki določa vsebinska in metodološka izhodišča za implementacijo zaupanja na vseh ravneh in področjih organizacije in s tem zagotavlja sinergijsko upoštevanje interesov organizacije.

Najmanj raziskano področje zaupanja in njegovega zagotavljanja v organizaciji predstavljajo interesi (Potočan, 2002; Potočan in Mulej, 2003).

RAZISKOVALNI DEL

6 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Lisca na področju oblikovanja perila ženskam že več kot 50 let zagotavlja užitek in udobje. Vizija in motiviranost zaposlenih je podjetje usmerila v oblikovanje, najprej nedrčkov, kmalu pa je postalo eno najbolj znanih v svetu ženskega perila na področju jugovzhodne Evrope, sredi 60. let pa je prodrlo tudi na zahodnoevropski trg. Že zelo zgodaj pa se je program razširil na kopalke, bluže in spalni program. Podjetje Lisca, d. d., Sevnica, povezuje številne hčerinske družbe po Evropi - pletilnico Inplet v Sloveniji, proizvodno enoto v Srbiji ter distribucijske družbe na Hrvaškem, v Nemčiji, Srbiji, BiH, Makedoniji in drugje.

S strateškimi spremembami je Lisca uspela ohraniti odličen položaj in se usmeriti tudi na nove trge. V tujini dosega 80 % prodaje, ključni trije trgi pa ostajajo Hrvaška, Slovenija in Nemčija, kamor usmerjajo večino aktivnosti pospeševanja prodaje. Povprečna letna rast prodaje v zadnjem desetletju se giblje okrog 10 %, predvsem zaradi atraktivnih kolekcij in uspešnih vlaganj v trge doma in v tujini.

Proizvodni in prodajni program

Več kot petdesetletne izkušnje zagotavljajo vrhunske izdelke, ki jih ženske sprejemajo za svoje, saj v ospredje postavljajo dovršenost, čutnost in zavest o privlačnosti. Lisca s kakovostnimi in modnimi oblačili sodobni ženski, ki zase izbira le najboljše, zagotavlja občutek privlačnosti in udobja skozi različna življenjska obdobja in priložnosti, saj se zaveda sodobnega življenjskega ritma ter neizogibnih sprememb ženskega telesa. Z izvirnimi kreacijami, kakovostnimi materiali in skrbno izbranimi modeli Lisca zadovoljuje potrebe in uresničuje želje zvestih potrošnic.

Pod okriljem podjetja delujeta dve blagovni znamki. Blagovna znamka Lisca je sinonim modne in dovršene kreacije, preizkušenih krojev, pa tudi cenovne dostopnosti. Je modna in ženstvena blagovna znamka perila, kopalke, pižama in bluze. Blagovna znamka Cheek by Lisca je namenjena trendovsko naravnanim mladostnim ženskam, ki iščejo tudi več funkcijsko perilo z značilnostmi vrhnjih oblačil. Modeli izžarevajo igrivost, živahnost in drznost za tiste, ki želijo biti simpatične in oblečene po zadnji modi. Sodobni materiali so mladi ženski cenovno blizu, hkrati pa zagotavljajo dovršenost in užitek.

Tržni položaj in prodaja

Blizu tri milijone odličnih izdelkov letno Lisca proda na okrog dva tisoč prodajnih mestih na domačem in na trgih v več kot dvajsetih državah v tujini. Prodajno mrežo družba širi v dveh smereh – z vertikalizacijo, torej z intenzivnim odpiranjem lastnih prodajal in preko specializiranih multibrand trgovskih verig.

Logistika

Prodajnim partnerjem podjetje zagotavlja optimalno podporo in učinkovit servis, ki vključuje vse procese – od razvoja, preskrbe in produkcije do marketinga, podpornih poslovnih procesov in seveda distribucije. Učinkovit logističen center je lociran na sedežu matične družbe v Sevnici, od koder uspešno podpira tudi vse procese prodaje v tujini. Odličnost poslovanja omogočajo vrhunsko usposobljeni zaposleni in naj sodobnejša tehnologija v vseh poslovnih procesih. Preko 400 zaposlenih deluje na sedežu podjetja v Sevnici, približno enako število sodelavcev pa opravlja svoje naloge v tujini.

7 RAZISKAVA

7.1 NAMEN NALOGE IN OPREDELITEV PREDPOSTAVK

Namen specialistične naloge je dokazati pozitiven pomen zaupanja na poslovne procese in vodilnemu kadru predstaviti pomen zaupanja pri delu in oblikovati predloge, kako ga doseči.

Cilj raziskave je dokazati kako močno vpliva zaupanje med sodelavci na uspešnost pri delu in s tem na uspešnost podjetja in kako lahko vzpostavljeno zaupanje zmanjša stroške, ki nastanejo pri nadzoru dela, sporazumevanju, poverjanju nalog in reševanju konfliktov.

Opredelitev predpostavk

S pomočjo vprašalnika bomo poskušali ugotoviti in potrditi naslednje hipoteze:

Hipoteza 1: Zaupanje v podjetju je ena ključnih vrednot.

Hipoteza 2: Zaupanje v podjetju poveča uspešnost sodelovanja zaposlenih.

Hipoteza 3: Zaupanje je posledica dobrih medsebojnih odnosov.

Hipoteza 4: Poverjanje dela temelji na zaupanju.

Hipoteza 5: Nadzor ne vpliva negativno na zaupanje.

Hipoteza 6: Optimalne komunikacijske poti niso motene zaradi nezaupanja.

Hipoteza 7: Zaupanje med sodelavci lahko zmanjša transakcijske stroške delovnega procesa.

Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. V prvem delu anketirance sprašujemo po osebnih podatkih (spol, starost, izobrazba, število let v podjetju, sektor delovnega mesta). Sledi pet sklopov vprašanj, kjer vprašani odgovarjajo z lestvico od 1 do 4 (1 - se ne strinjam, 4 – se strinjam). Vprašanja so porazdeljena po temah:

- zaupanje kot organizacijska vrednota,
- medsebojna zaupanja pri delu,
- zaupanje na relaciji nadrejeni – podrejeni,
- zaupanje in nadzor,
- zaupanje in komunikacijske poti.

Dve vprašanji sta zastavljeni v smislu rangiranja. Pri prvem so vprašani rangirali lastnosti sodelavcev, ki jim zaupajo, pri drugem so rangirali motnje, ki znižujejo stopnjo zaupanja.

Zadnji del je sestavljen iz štirih vprašanj, katerih rezultati nam bodo dali numerične podatke za izračune.

Določitev in opis raziskovalnega vzorca

Podjetje Lisca Sevnica je v času raziskave (april 2009) zaposlovalo 324 oseb; določili smo vzorec 103 anketirancev. Vprašalnike smo razdelili premo sorazmerno glede na število zaposlenih po oddelkih. Za izvedbo reševanja vprašalnikov so bili določeni vodje posameznih oddelkov. Vprašalniki so bili po oddelkih naključno porazdeljeni.

Dejansko smo dobili rešenih 85 vprašalnikov, od tega je bilo na petih vprašalnikih rešenih manj kot polovica vprašanj in smo jih iz nadaljnje analize izključili. Tako smo naredili raziskavo na 80-ih rešenih anketnih polah.

7.2 OBDELAVA PODATKOV

Raziskavo smo razdelili na štiri dele. V prvem delu bomo predstavili osnovne podatke anketirancev, v drugem rezultate petih tabel, aritmetične sredine in standardne odklone za posamezna vprašanja, tretji del bo skaliranje in zadnji, najpomembnejši sklop bo potrditev oz. zavrnitev hipotez.

7.2.1 Statistična obdelava podatkov in prikaz rezultatov osnovnih podatkov

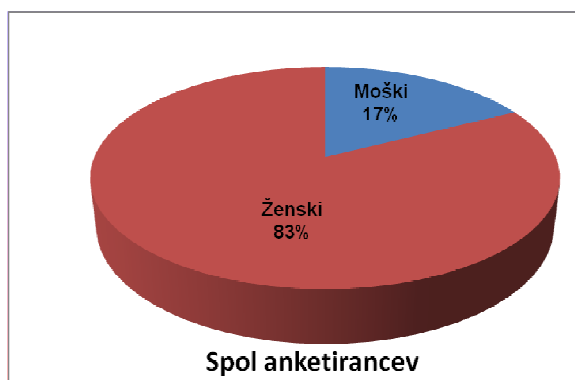
Prvi sklop vprašanj je sestavljen iz petih osnovnih vprašanj, iz katerih smo dobili osnovne informacije o anketirancih. Anketiranci so odgovarjali na vprašanja: spol, starost, izobrazba, število let v podjetju in sektor delovnega mesta.

Sledijo tabele za vsako vprašanje posebej in grafi, ki ponazarjajo odgovore.

Spol anketirancev

Spol	Frekvenca	Odstotek (%)
Moški	14	17,50
Ženski	66	82,50
Skupaj	80	100,00

Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke spol anketirancev



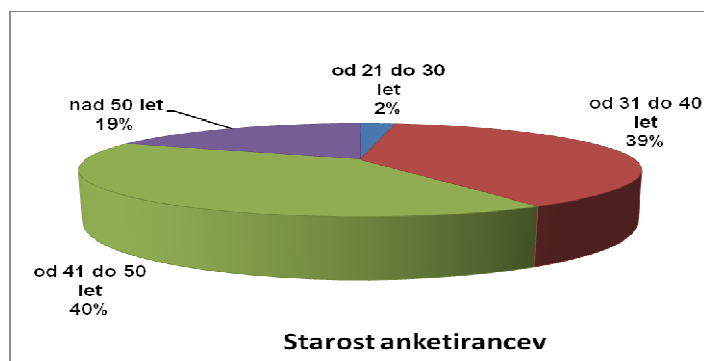
Slika 2: Strukturni krog (v %) za spremenljivko spol anketirancev

Anketo je rešilo 83% žensk in 17% moških, na kar lahko sklepamo, da v podjetju prevladuje ženski kader.

Starost anketirancev

Starost anketirancev	Frekvenca	Odstotek (%)
Od 21 do 30 let	2	2,50
Od 31 do 40 let	31	38,80
Od 41 do 50 let	32	40,00
Nad 50 let	15	18,80
Skupaj	80	100,00

Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke starost anketirancev



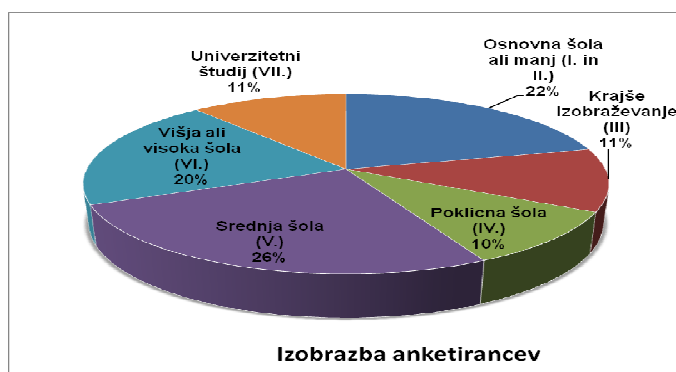
Slika 3: Strukturalni krog (%) za spremenljivko starost anketirancev

Največ anketirancev je starih med 41 in 50 let, to je kar 40 % anketirancev. Med 21 in 30 let je starih najmanj anketirancev, to je 2 %. Med 31 in 40 let je starih 39 % anketirancev, nad 50 let pa je starih 19 % anketirancev. Večji del kadra spada v srednjo generacijo, zelo malo pa je mladih; samo dva udeleženca sta stara do 30 let.

Izobrazba anketirancev

Izobrazba anketirancev	Frekvenca	Odstotek (%)
Osnovna šola ali manj (I. in II.)	17	21,20
Krajše izobraževanje (III)	9	11,20
Poklicna šola (IV.)	8	10,00
Srednja šola (V.)	21	26,20
Višja ali visoka šola (VI.)	16	20,00
Univerzitetni študij (VII.)	9	11,20
Skupaj	80	100,00

Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izobrazba anketirancev



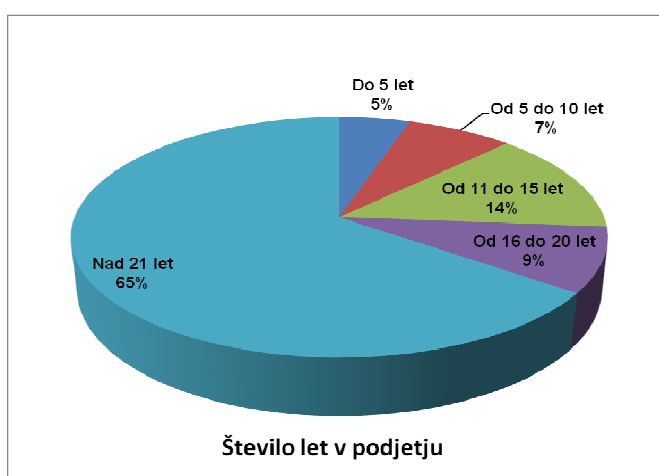
Slika 4: Strukturalni krog (%) za spremenljivko izobrazba anketirancev

Večina anketirancev (26,6 %) je končala srednjo šolo (V. stopnjo). Sledi osnovna šola in manj z 22 %, višja ali visoka šola z 20 %, univerzitetni študij in krajša izobraževanja z 11 % ter poklicne šole z 10 % vprašanih.

Število let v podjetju

Število let v podjetju	Frekvenca	Odstotek (%)
Do 5 let	4	5,00
Od 5 do 10 let	6	7,50
Od 11 do 15 let	11	13,80
Od 16 do 20 let	7	8,80
Nad 21 let	52	65,00
Skupaj	80	100,00

Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke število let v podjetju



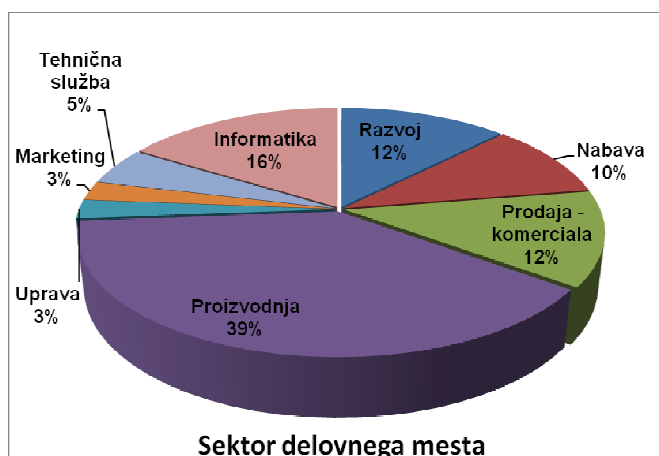
Slika 5: Strukturni krog (%) za spremenljivko število let v podjetju

65 % vseh zaposlenih dela v podjetju Lisca, d. d., že več kot 21 let, kar lahko sklepamo tudi po starejšem kadru, saj takrat službe niso menjali tako pogosto kot jo v današnjem času. Iz tega lahko tudi sklepamo, da se zaposleni med seboj dobro poznajo. 14 % vprašanih je v podjetju med 11 in 15 let, sledi 9 % anketiranih, ki so v podjetju med 16 in 20 let, 7 % zaposlenih dela v podjetju Lisca od 5 do 10 let. Do 5 let je v podjetju zaposlenih samo 5 % vprašanih.

Sektor delovnega mesta

Sektor delovnega mesta	Frekvenca	Odstotek (%)
Razvoj	10	12,50
Nabava	8	10,00
Prodaja - komerciala	10	12,50
Proizvodnja	31	38,80
Uprava	2	2,50
Marketing	2	2,50
Tehnična služba	4	5,00
Informatika	13	16,20
Skupaj	80	100,00

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke sektor delovnega mesta



Slika 6: Strukturni krog (%) za spremenljivko sektor delovnega mesta

Največ anketirancev dela v proizvodnji, kar 39 % od vseh sodelujočih v raziskavi. 16 % zaposlenih dela v informatiki, 12 % v razvoju, 12 % v prodaji, 10 % v nabavi, 5 % v tehnični službi, 3 % v upravi ter 3 % v marketingu.

7.2.2 Aritmetična sredina in standardni odkloni posameznih vprašanj

Zaupanje kot organizacijska vrednota

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.	2,78	,87
Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.	3,46	,71
Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.	3,20	,75
Ljudem, s katerimi sodelujem, lahko zaupam.	2,79	,77
Vodenje v podjetju je prežeto z zaupanjem vodij v sodelavce.	2,65	,78
Zaposleni zaupamo vodstvu podjetja.	2,83	,74

Tabela 11: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Zaupanje kot organizacijska vrednota.«

Zgornja tabela prikazuje aritmetične sredine in standardne odklone za posamezna vprašanja. Anketiranci so odgovarjali s štiri stopenjsko lestvico (1 – se ne strinjam, 2 – se delno ne strinjam, 3 – se delno strinjam in 4 – se strinjam). Največjo aritmetično sredino ima trditev »Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.« Najmanjšo aritmetično sredino ima trditev »Vodenje v podjetju je prežeto z zaupanjem vodij v sodelavce.« Iz tega lahko sklepamo, da je zaposlenim zaupanje pogoj za dobre medsebojne odnose, po drugi strani pa lahko iz zadnje trditve sklepamo, da na relaciji podrejeni - nadrejeni zaupanje ni prisotno v veliki meri. Standardni odklon je pri vseh vprašanjih velik; giblje se med ,71 do ,87.

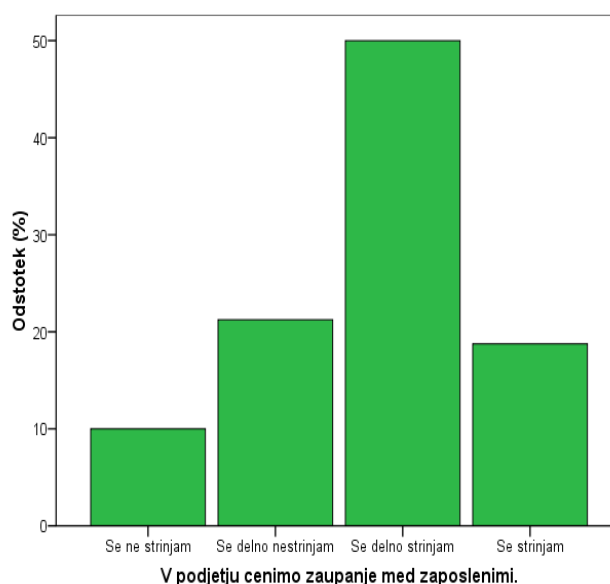
Iz tabele št. 11 bom izpostavila tri trditve in jih tudi grafično prikazala. S trditvijo »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.« se je 18,80 % zaposlenih strinjalo,

50 % zaposlenih se je delno strinjalo, 21,20 % se je delno ne strinjalo in 10 % zaposlenih se s to trditvijo sploh ni strinjalo (Tabela št. 12)

V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	8	10,00	10,00	10,00
Se delno ne strinjam	17	21,20	21,20	31,20
Se delno strinjam	40	50,00	50,00	81,20
Se strinjam	15	18,80	18,80	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.«



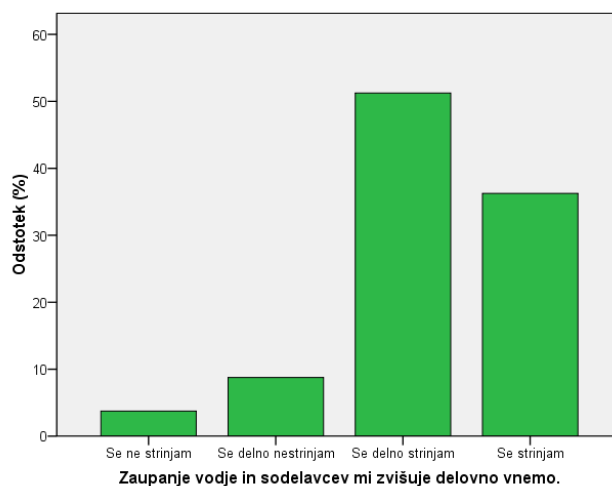
Slika 7: Stolpčni grafikon za spremenljivko »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.«

Zaupanje vodij in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	3	3,80	3,80	3,80
Se delno ne strinjam	7	8,80	8,80	12,50
Se delno strinjam	41	51,20	51,20	63,80
Se strinjam	29	36,20	36,20	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.«

Tabela št. 13 prikazuje frekvenčno porazdelitev zaposlenih za trditev »Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.« Kar 36,20 % se s to trditvijo popolnoma strinja, 51,20 % se delno strinja, 8,80 % se delno ne strinja in 3,80 % se jih s to trditvijo sploh ne strinja.



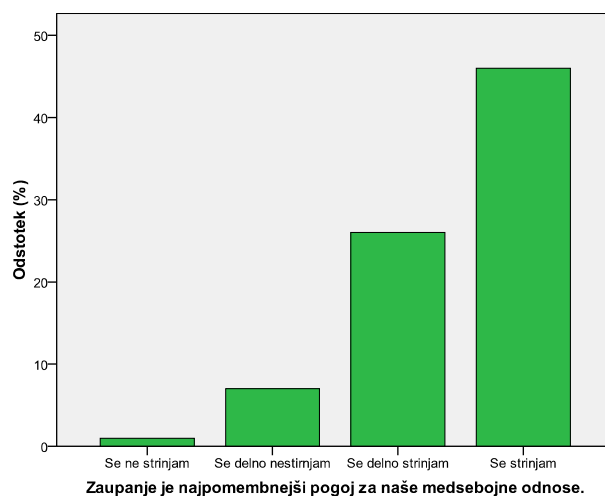
Slika 8: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.«

Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	1	1,30	1,30	1,30
Se delno ne strinjam	7	8,80	8,80	10,00
Se delno strinjam	26	32,50	32,50	42,50
Se strinjam	46	57,50	57,50	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.«

57,50 % zaposlenim je zaupanje eden izmed najpomembnejših pogojev za dobre odnose s sodelavci. Samo 1,30 % se jih s to trditvijo ni strinjalo.



Slika 9: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Zaupanje je najpomembnejši pogoj za medsebojne odnose.«

Medsebojna zaupanja pri delu

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
Sodelavci spoštujemo drug drugega.	2,65	,83
S sodelavci se pogovarjamo odprto o vseh problemih in načrtih.	2,67	,89
S sodelavci si medsebojno pomagamo.	2,89	,83
Ne bojimo se drug drugemu izreči kritiko.	2,75	,85
O konfliktih se odkrito pogovarjamo.	2,56	,85
Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli.	2,91	,83
Zaupano mi je, da lahko po svoji presoji izboljšujem svoje delo.	2,81	,87
Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev, pomembnih za podjetje in zaposlene.	2,00	,87
V timu ne prihaja pogosto do napetosti.	2,33	,84
O nalogah, ki mi jih poverja vodja, se z njim lahko pogajam.	2,40	,98

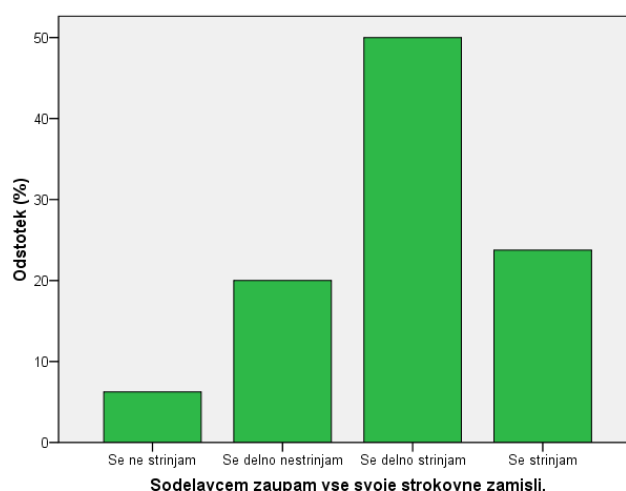
Tabela 15: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Medsebojna zaupanja pri delu.«

Tabela št. 15 prikazuje aritmetične sredine in standardne odklone za drugi sklop trditev. Z visoko aritmetično sredino izstopa trditev »Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli.« Standardni odklon pri tej trditvi je .83.

Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	5	6,20	6,20	6,20
Se delno ne strinjam	16	20,00	20,00	26,20
Se delno strinjam	40	50,00	50,00	76,20
Se strinjam	19	23,80	23,80	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli.«



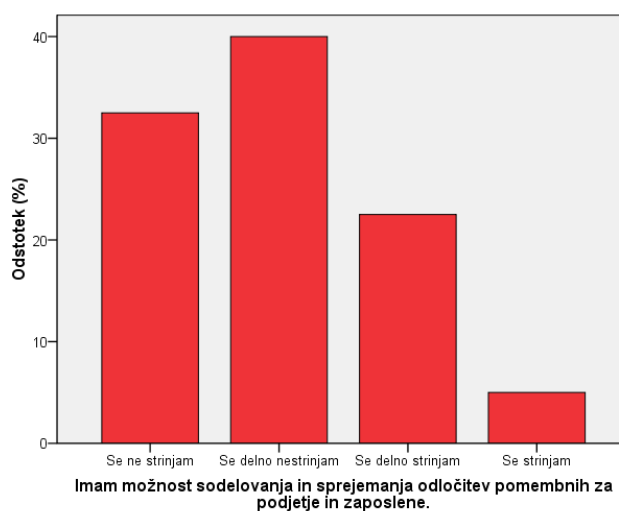
Slika 10: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli.«

Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	26	32,50	32,50	32,50
Se delno ne strinjam	32	40,00	40,00	72,50
Se delno strinjam	18	22,50	22,50	95,00
Se strinjam	4	5,00	5,00	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene.«

Iz slike št. 11 lahko razberemo, da več kot 72,50 % zaposlenih nima vpliva na odločanje vodstva podjetja. Samo 5 % se jih je s to trditvijo strinjajo in smatrajo, da imajo možnost soodločanja. Tu gre verjetno predvsem za vodje oddelkov.



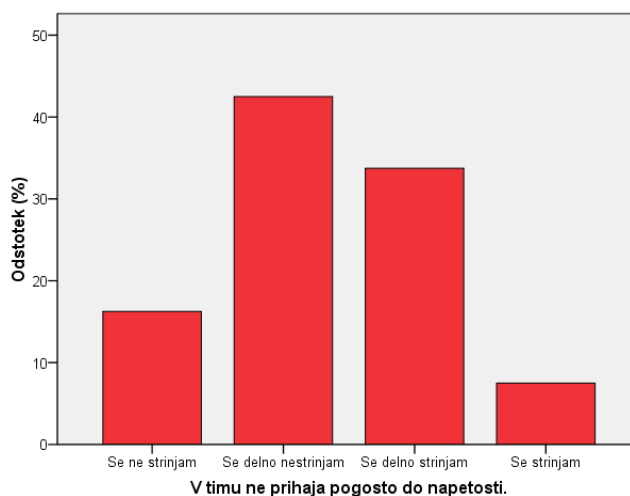
Slika 11: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene.«

V timu ne prihaja pogosto do napetosti

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	13	16,20	16,20	16,20
Se delno ne strinjam	34	42,50	42,50	58,80
Se delno strinjam	27	33,80	33,80	92,50
Se strinjam	6	7,50	7,50	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »V timu ne prihaja pogosto do napetosti.«

7,50 % zaposlenih je prepričana, da v timu ne prihaja pogosto do napetosti. 33,80 % se s to trditvijo delno strinja, 42,50 % se jih ne strinja v celotni meri, 16,20 % pa se jih s to trditvijo sploh ne strinja.



Slika 12: Stolpčni grafikon za spremenljivko »V timu ne prihaja pogosto do napetosti.«

Zaupanje na relaciji nadrejeni – podrejeni

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
Vodje zaupajo zaposlenim naloge, ki ustrezajo njihovi strokovnosti.	2,91	,84
Med zaposlenimi in vodji prevladuje zaupanje.	2,76	,77
Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.	2,51	,89
Vodja rešuje probleme z delavci z dogovarjanjem in doseganjem soglasja.	2,82	,84
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	2,54	,84
Kadar ne poznam rešitve, vem, da mi bo vodja pomagal.	3,03	,86
Vodja mi zaupa, da samostojno opravim naloge, ki mi jih je določil.	3,38	,64
Vodji lahko odkrito zaupam probleme, ki jih imam in jih želim rešiti.	2,99	,93

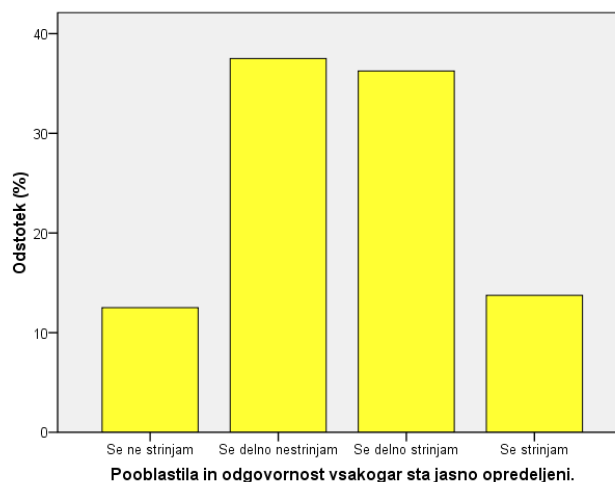
Tabela 19: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Zaupanje na relaciji nadrejeni – podrejeni.«

Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	10	12,50	12,50	12,50
Se delno ne strinjam	30	37,50	37,50	50,00
Se delno strinjam	29	36,20	36,20	86,20
Se strinjam	11	13,80	13,80	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.«

13,80 % zaposlenih trdi, da so pooblastila in odgovornost jasno opredeljeni, skoraj ravno toliko (12,50 %) jih trdi povsem nasprotno. Ostali so obkrožili delno strinjanje/nestrinjanje, na podlagi česar lahko sklepamo, da je tretjina zaposlenih zmedena glede opravljanja in zagovarjanja nalog nadrejenih.



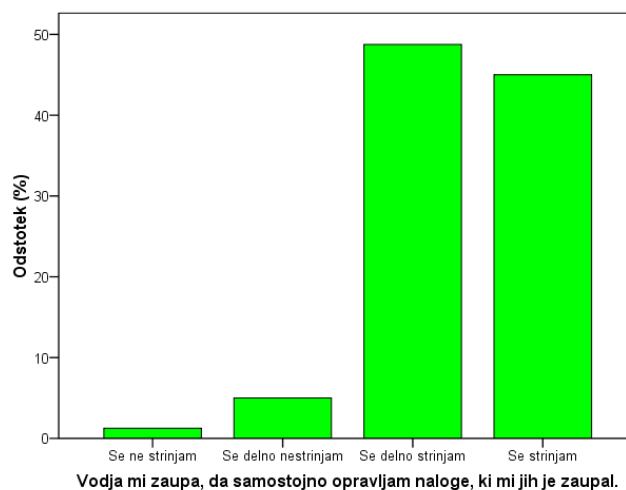
Slika 13: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.«

Vodja mi zaupa, da samostojno opravljam naloge, ki mi jih je zaupal

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	1	1,20	1,20	1,20
Se delno ne strinjam	4	5,00	5,00	6,20
Se delno strinjam	39	48,80	48,80	55,00
Se strinjam	36	45,00	45,00	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Vodja mi zaupa, da samostojno opravljam naloge, ki mi jih je zaupal.«

Iz slike št. 14 lahko vidimo, da nadrejeni zelo zaupajo svojim podrejenim in verjamejo vanje, da bodo naloge izpolnili tako kot so jim naročili.



Slika 14: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Vodja mi zaupa, da samostojno opravljam naloge, ki mi jih je zaupal.«

Zaupanje in nadzor

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
Svoje delo kontroliram sam(a).	3,26	,78
Moje delo kontrolirajo tudi drugi.	3,06	,89
Moje delo kontrolirajo samo nadrejene osebe.	2,39	,99
Moje delo kontrolirajo naprave (merilni inštrumenti, kamere ...)	1,50	,87
Kontrolira se proces (postopki) mojega dela.	2,33	1,00
Kontrolira se moj končni izdelek.	3,04	,93
Kontrola mojih izdelkov (storitev) me ne moti.	3,54	,69
Kontrola mojega načina dela me ne moti.	3,43	,76
Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo.	3,24	,96
Kontrola mi ne onemogoča še boljšega dela.	2,81	1,14
Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.	1,78	1,04

Tabela: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Zaupanje in nadzor.«

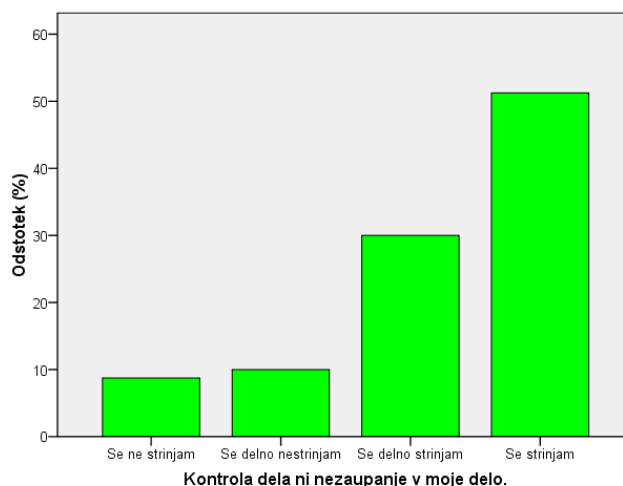
Trditev »Kontrola mojih izdelkov (storitev) me ne moti.« ima najvišjo aritmetično sredino, kar 3,54. Standardni odklon za isto trditev znaša ,69.

Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	7	8,80	8,80	8,80
Se delno ne strinjam	8	10,00	10,00	18,80
Se delno strinjam	24	30,00	30,00	48,80
Se strinjam	41	51,20	51,20	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 22: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo.«

Kar 51,20 % zaposlenih se strinja s trditvijo, da jim kontrola dela ne predstavlja nezaupanja v njihovo delo. 30 % se s to trditvijo delno strinja, 10 % se jih delno ne strinja in 8,80 % se jih sploh ne strinja.



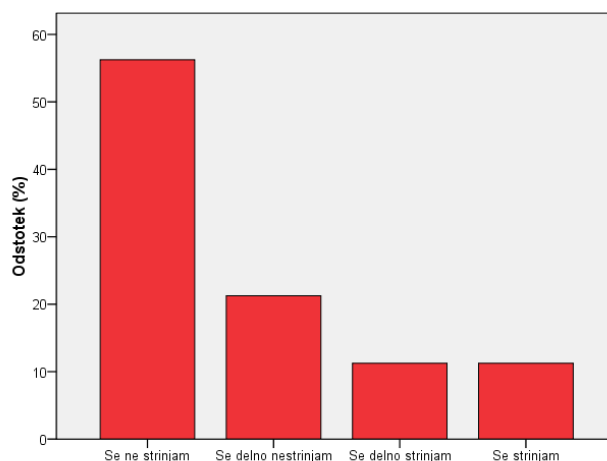
Slika 15: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo.«

Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Se ne strinjam	45	56,20	56,20	56,20
Se delno ne strinjam	17	21,20	21,20	77,50
Se delno strinjam	9	11,20	11,20	88,80
Se strinjam	9	11,20	11,20	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 23: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.«

56,20 % anketiranih se ne strinja s trditvijo, da svoje zadolžitve brez kontrole ne bi opravili tako kakovostno. 21,20 % se jih s to trditvijo delno ne strinja, 11,20 % se jih strinja delno in ravno toliko se jih povsem strinja.



Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.

Slika 16: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.«

Zaupanje in komunikacijske poti

Trditev	Povprečje	Standardni odklon
Svoja pooblastila in odgovornost natančno poznam.	3,26	,79
Tudi drugi natančno poznajo svoja pooblastila in odgovornost.	2,79	,91
Dosledno se držim predpisanih komunikacijskih poti.	3,20	,64
Ne preskakujem zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi hitreje izpolnil(a) nalogo.	3,20	,77
Ne preskakujem zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi se jim izognil.	3,31	,77
Pooblaščenje drugih je natančno predpisano.	2,74	,99
Moje komunikacijske poti potekajo optimalno v času in prostoru.	3,08	,87

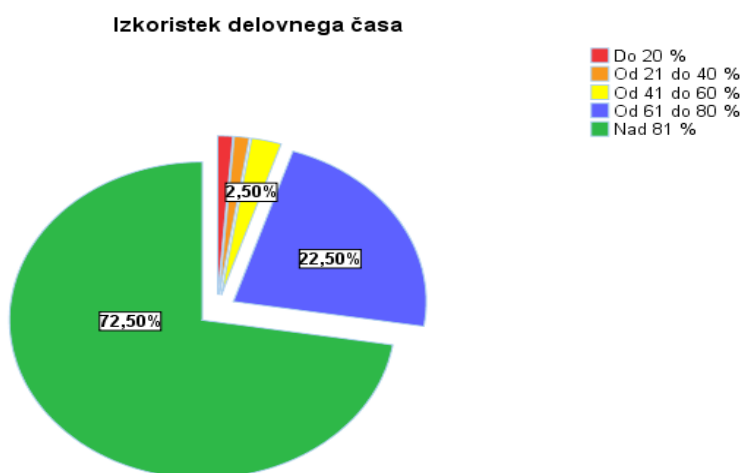
Tabela 24: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Zaupanje in komunikacijske poti.«

Iz zgornje tabele lahko vidimo aritmetične sredine in standardne odklone. Največjo aritmetično sredino ima trditev, da zaposleni ne preskakujejo zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi se jim izognili. Standardni odklon znaša .77.

Izkoristek delovnega časa

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Do 20 %	1	1,2	1,2	1,2
Od 21 do 40 %	1	1,2	1,2	2,5
Od 41 do 60 %	2	2,5	2,5	5,0
Od 61 do 80 %	18	22,5	22,5	27,5
Nad 80 %	58	72,5	72,5	100,0
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izkoristek delovnega časa



Slika 17: Strukturni krog (%) za spremenljivko izkoristek delovnega časa

Kar 72,50 % zaposlenih izkoristi delovni čas v višini 80 % in več. 22,50 % ga izkoristi od 61 do 80 %, pod 60 % izkoristka pa ima 5 % zaposlenih.

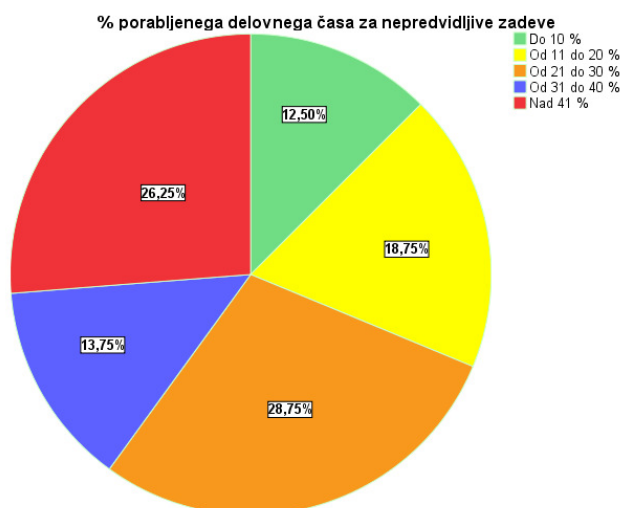
Morda je ta podatek zelo visok, obenem pa je tudi zelo pohvalen, saj je v primeru dejansko takšnega izkoristka zelo malo neefektivnega delovnega časa.

% delovnega časa porabljen za nepredvidljive zadeve

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Do 10 %	21	26,20	26,20	26,20
Od 11 do 20 %	11	13,80	13,80	40,00
Od 21 do 30 %	23	28,80	28,80	68,80
Od 31 do 40 %	15	18,80	18,80	87,50
Nad 40%	10	12,50	12,50	100,00
Skupaj	80	100,00	100,00	

Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke % delovnega časa porabljenega za nepredvidljive zadeve

Odstotek časa porabljenega za nepredvidljive zadeve je zelo raznolik. To je lepo razvidno iz strukturnega kroga. Največ zaposlenih porabi za nepredvidljive zadeve od 21 do 30 % svojega delovnega časa.



Slika 18: Strukturni krog (%) za spremenljivko % delovnega časa porabljenega za nepredvidljive zadeve

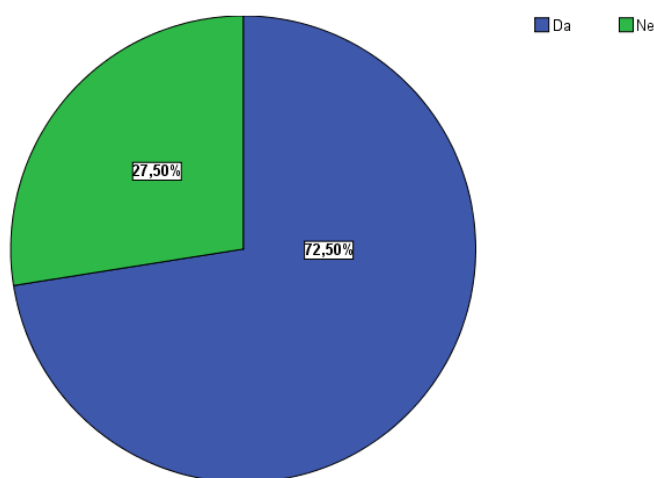
Naloge, ki jih želite opraviti izključno sami

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Da	58	72,5	72,5	72,5
Ne	22	27,5	27,5	100,0
Skupaj	80	100,0	100,0	

Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Ali obstajajo naloge, ki jih želite opraviti izključno sami, da bodo kakovostno izpolnjene?«

Kar 72,50 % anketiranih želi, da določene naloge opravijo sami, medtem ko je 27,50 % anketiranim vseeno kdo opravi delo.

Ali obstajajo naloge, ki jih želite opraviti izključno sami, da bodo kakovostno izpolnjene?



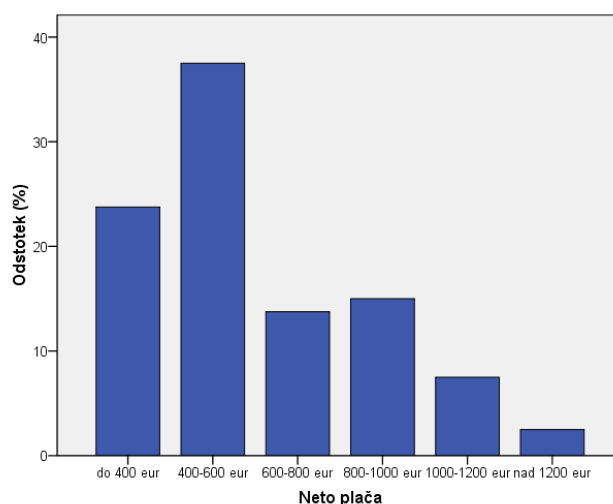
Slika 19: Strukturni krog s prikazom spremenljivke »Ali obstajajo naloge, ki jih želite opraviti izključno sami, da bodo kakovostno izpolnjene?«

Neto plača

	Frekvenca	Odstotek (%)	Veljaven odstotek (%)	Kumulativen odstotek (%)
Do 400 EUR	19	23,8	23,8	23,8
Od 400 do 600 EUR	30	37,5	37,5	61,2
Od 600 do 800 EUR	11	13,8	13,8	75,0
Od 800 do 1000 EUR	12	15,0	15,0	90,0
Od 1000 do 1200 EUR	6	7,5	7,5	97,50
Nad 1200 EUR	2	2,5	2,5	100,00
Skupaj	80,00	100,00	100,00	

Tabela 28: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke neto plača anketirancev

Glede na to, da je 39 % anketirancev zaposlenih v proizvodnji, je zgornji podatek povezan s tem dejstvom. Kar 37,50 % anketirancev ima neto plačo med 400 in 600 evri, po odstotkih sledijo tisti s plačo do 400 evrov, teh je 23,80 %, 15 % anketirancev ima neto plačo med 800 in 1000 evrov, 13,80 % med 600 in 800 evri, 7,50 % med 1000 in 1200 evri in 2,50 % jih ima neto plačo nad 1200 evri.



Slika 20: Stolpčni grafikon za spremenljivko neto plača anketirancev

7.2.3 Skaliranje

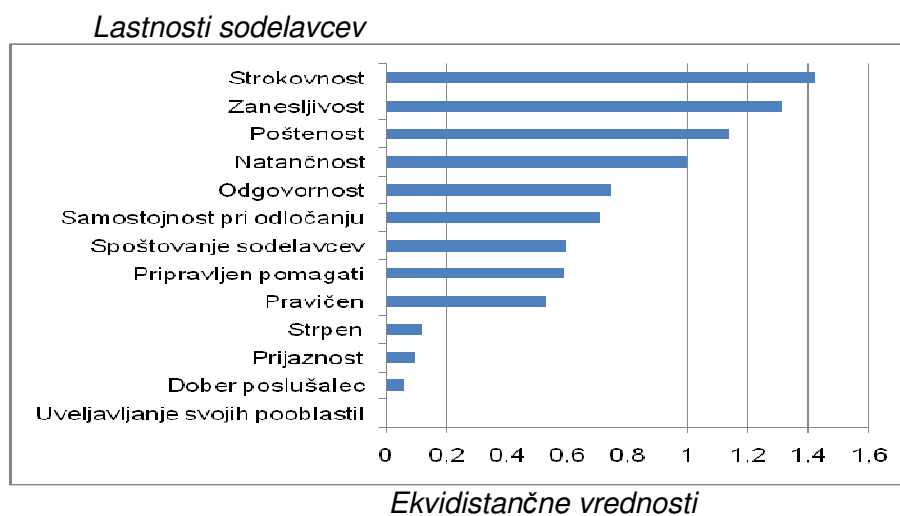
Dve vprašanji v vprašalniku sta bili zastavljeni na način določanja rangov. Več rangov smo obdelali z metodo skaliranja. Z njeno pomočjo smo jih pretvorila v z vrednosti normalne distribucije. Če imamo dva objekta presojanja, ki ju ocenjevalec ne razlikuje absolutno, marveč se presoja prekriva, lahko prekrivanje izrazimo z proporcom normalne distribucije (z ustrezno z vrednostjo). Tudi range lahko pojmujeemo kot vse možne parne primerjave. Za vsak par primerjav lahko ugotovimo koliko krat je bil en objekt označen kot pomembnejši od drugega. Povprečna z vrednost posameznega objekta je njegova skalna vrednost.

Kendallov koeficient konkordance W je merilo soglasnosti ocenjevalcev, ki zajema vrednosti od 0 do 1 (0 = popolno neujemanje med rangi, 1 = popolno ujemanje med rangi). Izkušveno je ugotovljena spodnja vrednost za vsakokratni kombinaciji med številom ocenjevalcev in objektov ocenjevanja.

Lastnosti sodelavcev

Pri prvem vprašanju smo želeli določiti lestvico lastnosti, ki naj bi jih imeli sodelavci, ki so vredni našega zaupanja. Koeficient konkordance znaša: $W = .28$, kar pomeni, da je soglasnost statistično pomembna.

Dobimo naslednje vrednosti lastnosti:



Slika 21: Prikaz lestvice lastnosti sodelavcev

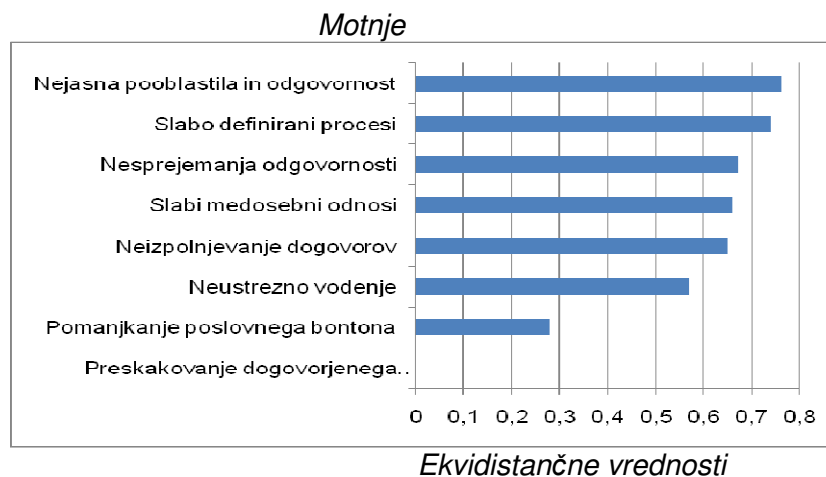
Prve tri najbolj pomembne lastnosti sodelavcev, ki jim zaupamo, so:

1. strokovnost,
2. zanesljivost,
3. poštenost.

Strokovnost kot lastnost sodelavcev, se zdi ocenjevalcem dvakrat bolj pomembna kot odgovornost. Iz grafa je razvidno, da prednjačijo lastnosti, ki izhajajo iz strokovne podkovanosti kadra, iz izobrazbe ter dodatnih šolanj. Na podlagi tega si v prvi vrsti sodelavci pridobijo zaupanje, osebnostne lastnosti, kot so strpnost, prijaznost in dober poslušalec pa si delijo zadnja mesta kot pogoj za pridobivanje zaupanja.

Motnje

Pri drugem vprašanju smo želeli določiti lestvico motenj, ki znižujejo stopnjo medsebojnega zaupanja. Koeficient konkordance znaša: $W = .09$, kar pomeni, da je soglasnost statistično nepomembna.



Slika 22: Prikaz lestvice motnje

Iz slike št. 22 lahko sklepamo, da so vse motnje zelo blizu razen preskakovanje dogovorjenega zaporedja in poslovni bonton. Vse ostale motnje povzročajo približno isti vpliv na stopnjo zaupanja.

7.3 POSTAVLJANJE IN INTERPRETACIJA HIPOTEZ

Uporabljene kratice v tabelah pomenijo:

N - Število enot v vzorcu

Min - Minimalna vrednost spremenljivke

Max - Maksimalna vrednost spremenljivke

Arit. sre. – Aritmetična sredina

Sta. odk.- Standardni odklon od aritmetične sredine

Sta. nap. – Standardna napaka ocene aritmetične sredine

HIPOTEZA 1: Zaupanje v podjetju je ena ključnih vrednot

Zaupanju kot vrednoti strokovnjaki v zadnjem času namenjajo veliko pozornosti, saj popoln nadzor nad izvajanjem dela ni niti mogoč niti zaželen. Iz zaupanja izhaja tudi večina sodobnih konceptov v organizaciji. Današnja podjetja razpolagajo s kolektivno modrostjo in izkušnjami vseh zaposlenih, to pa zahteva nesebično delitev znanja in sodelovanje med zaposlenimi in managementom, vsega tega pa ni brez velike mere zaupanja (Čebular, 2008).

V podjetju Lisca Sevnica, d. d., sem preverila, ali je prisotno zaupanje med sodelavci in v kakšni meri. Rezultat je bil pričakovan; vrednota zaupanje je prisotna, ima zelo velik pomen in prinaša številne pozitivne lastnosti.

Zaupanje obstaja na vseh ravneh podjetja, v odnosu s sodelavci na istem nivoju, v odnosu z vodji oddelkov in kot samo zaupanje v podjetje.

Preverjanje hipoteze št. 1:

Postavitev hipoteze in ničelne hipoteze:

H0: Zaupanje v podjetju ni ena ključnih vrednot.

H1: Zaupanje v podjetju je ena ključnih vrednot.

Opredelitev postavk:

Spremenljivka: Zaupanje kot ključna vrednota (seštevek od V6 do vključno V11).

H0: $u < 2,5$

H1: $u > 2,5$

Analiza:

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Zaupanje kot ključna vrednota	80	1,83	4,00	2,95	,49
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 29: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot ključno vrednoto

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na sklop vprašanj o zaupanju kot ključni vrednoti v podjetju odgovorili vsi obravnavani zaposleni, in da je pri vseh zaposlenih minimalna povprečna vrednost odgovorov znašala 1.83, maksimalna pa 4. Povprečna ocena se nagiba na stran strinjanja, da je v podjetju zaupanje ključna vrednota. Na podlagi ocene aritmetične sredine lahko sklepamo, da je zaupanje ključna vrednota podjetja, saj je zaposleni v povprečju odgovoril z oceno 2.95. Odgovori so bili razpršeni s standardnim odklonom 0.49 odgovora od aritmetične sredine, kar kaže na majhno razpršenost odgovorov pri zaposlenih.

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.	80	1,00	4,00	2,78	,87
Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.	80	1,00	4,00	3,46	,71
Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.	80	1,00	4,00	3,20	,75
Ljudem, s katerimi sodelujem, lahko zaupam.	80	1,00	4,00	2,79	,77
Vodenje v podjetju je prežeto z zaupanjem vodij v sodelavce.	80	1,00	4,00	2,65	,78
Zaposleni zaupamo vodstvu podjetja.	80	1,00	4,00	2,84	,74
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 30: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot ključno vrednoto po posameznih vprašanjih

Iz zgornje tabele, ki prikazuje odgovore zaposlenih na posamezna vprašanja v sklopu zaupanje kot ključna vrednota, so odgovorili vsi zaposleni. Razvidno je tudi, da je pri vseh vprašanjih minimalna vrednost 1 in maksimalna vrednost 4. Najvišja srednja vrednost odgovorov nastopa pri vprašanju »Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.«, in sicer 3.46, torej so zaposleni nagnjeni na stran zaupanja kot ključa za njihove boljše medsebojne odnose. Prav tako je pri omenjenem vprašanju standardni odklon najmanjši, in sicer 0.71 odgovora, kar kaže na najmanjšo razpršenost odgovorov. V povprečju, pa zaposleni ocenjujejo, da so se najmanj strinjali pri vprašanju »Vodenje v podjetju je prežeto z zaupanjem vodij v sodelavce.«, aritmetična sredina v tem primeru je 2.65. Najbolj so se zaposleni porazdeljevali s standardnim odklonom 0.87 odgovora pri prvem vprašanju »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.«

Rezultat:

Zaupanje v podjetju Lisca, d. d., je organizacijska vrednota ključnega pomena. Zaposleni gojijo zelo močno zaupanje v podjetje, sploh v tem času, ko se na trgu dela ves čas srečujemo z odpuščanjem kadra in večanjem racionalizacije poslovanja podjetij. Zaposleni zaupajo svojim nadrejenim, predvsem vodilnim v podjetju.

HIPOTEZA 2: Zaupanje v podjetju poveča uspešnost sodelovanja zaposlenih

Preverjanje hipoteze št. 2:

Postavitev hipoteze in ničelne hipoteze:

Opisna:

H0: Zaupanje v podjetju ne poveča uspešnosti sodelovanja zaposlenih.

H1: Zaupanje v podjetju poveča uspešnost sodelovanja zaposlenih.Opredelitev postavk:

Pri hipotezi 1 bomo zaposlene razporedili iz štirih skupin v dve skupini tako, da bomo strnili tiste, ki se ne strinjajo (1+2) in tiste, ki se strinjajo (3+4).

Nastavitev za test:

H0: $u_1 = u_2$ ali $u_1 - u_2 = 0$ H1: $u_1 < u_2$ ali $u_1 - u_2 < 0$

Spremenljivki:

Uspešnost sodelovanja.

Zaupanje v podjetju.

Skupini za zaupanje v podjetju:

Skupina 1: zaposleni, ki ne zaupajo (nezaupljivi).

Skupina 2: zaposleni, ki zaupajo (zaupljivi).

Analiza:

Preizkus skupin: t-preizkus

Opisne mere po skupinah

	Zaupanje v podjetju	N	Arit. sre.	Sta. odk.	Sta. nap.
Uspešnost sodelovanja	Nezaupljivi	24	2,78	,64	,13
	Zaupljivi	56	3,21	,50	,07

Tabela 31: Opisne mere po skupinah

V opazovanem podjetju je na sklop vprašanj o zaupanju kot vrednoti podjetja 24 zaposlenih odgovorilo »se ne strinjam« in 56 zaposlenih »se strinjam«. Aritmetična sredina zaupljivih je bila večja od aritmetične sredine nezaupljivih, kar ne moremo trditi pri standardnem odklonu, ki je bil glede na aritmetično sredino večji pri nezaupljivih, torej so se bolj razlikovali. Obe standardni napaki ocene aritmetične sredine sta bili majhni v primerjavi z aritmetično sredino, kar kaže na enega od reprezentativnih vzorcev zaposlenih v opazovanem podjetju.

Preizkus o enakosti varianc:

H0: $s_1 = s_2$

		Levenov preizkus o enakosti varianc	
		F	Stopnja značilnosti
Uspešnost sodelovanja	Enakost varianc nepotrjena	Enakost varianc potrjena	,67
	Enakost varianc nepotrjena		,42

Tabela 32: Levenov preizkus o enakosti varianc

Levenov preizkus o enakosti varianc ni odkril značilne razlike, $p=0.416 > 0.05$. Zato bomo izvedli preizkus skupin ob predpostavki enakosti varianc. $H_0: s_1 = s_2$

		T - preizkus o enakosti aritmetičnih sredin						
							95 % interval zaupanja razlike	
		*t	*St	*St. znač.	*Raz. as	*Stand. nr	*Sp. m	*Zg. m
*Usp. sod.	Potrjena enakost varianc	-3,2	78	,002	-,43	,13	-,70	-,16508
	Nepotrjena enakost varianc	-2,9	35,64	,006	-,43	,15	-,73	-,13211

Tabela 33: T – preizkus o enakosti aritmetičnih sredin

*

Usp. sod. – Uspešnost sodelovanja

St – Stopnja prostosti

St. znač. - Stopnja značilnosti (2-strana)

Raz. as - Razlika aritmetičnih sredin

Stand. nr - Standardna napaka razlike

Sp. m – Spodnja meja

Zg. m – Zgornja meja

Test je odkril statistično pomembno razliko med aritmetičnima sredinama nezaupljivi - zaupljivi glede na uspešnost pri sodelovanju. Tako lahko na podlagi preizkusa skupin zavrtnemo H_0 in ocenjujemo, da zaupanje v podjetju poveča uspešnost sodelovanja zaposlenih, pri $p=0.002$ (2-strani).

Rezultat:

Zaposleni v podjetju Lisca Sevnica, d. d., se zavedajo, da je potrebno v timu sodelovati in s skupnimi močmi poiskati ustrezne rešitve. Vsekakor pa to ni tekma med zaposlenimi; kdo bo dal več predlogov, idej, novih rešitev in zamisli. V podjetju velikokrat izvedejo t. i. »brainstorming« oz. viharjenje možganov – to je skupinska tehnika za generacijo čim večjega števila novih idej za rešitev določenega problema. Ljudje, ki si ne bi zaupali, bi težko sploh sodelovali, kaj šele, da bi bili uspešni. Ob prisotnosti zaupanja je lažje sodelovati, saj zaposlenim ni potrebno ves čas preverjati dela sodelavcev, ker vedo, da bodo sodelavci zanesljivo opravil svoj delež zadolžitev. Po drugi strani zaupajo njihovim končnim rezultatom in predlogom o izboljšavah oz. novih produktih in novih načinih dela. Sama komunikacija med sodelovanjem v zaupanja vredni skupini je bolj sproščena, bolj motivacijska in bolj

konkretna. Medsebojna podpora se izraža tudi v dajanju povratnih informacij ter pomoči pri opravljanju nalog oz. tudi prevzemanju nalog, če vidimo, da je sodelavec preobremenjen ali da delo presega njegove zmožnosti. Pogoj za uspešno sodelovanje sta jasno razumevanje nalog in vlog posameznikov ter medsebojno spremljanje uspešnosti.

HIPOTEZA 3: Zaupanje je posledica dobrih medsebojnih odnosov

Medosebni odnos se začne z obojestranskim spoznavanjem. Brez samorazkritja ni mogoče ustvariti odnosa. Samorazkrivanje pomeni, da z drugim delimo svoja čustva in reakcijo na trenutno situacijo, pa tudi tiste podatke iz preteklosti, ki so nujni za razumevanje naših dosedanjih reakcij. Samorazkrivanje ne pomeni pripovedovanja intimnih podrobnosti iz našega življenja. Pomembni so predvsem tisti vidiki, ki se nanašajo na našega partnerja – kako ga doživljamo in zaznavamo. Če skrivamo svoje reakcije na drugega, se odnos ne bo razvijal, temveč bomo občutili napetost in nelagodje. Čim več bomo razkrili drugemu, toliko večja je verjetnost, da se nam bo tudi partner pripravljen razkriti (Lamovec, 1993).

Preverjanje hipoteze št. 3:

Postavitev hipoteze in ničelne hipoteze:

H0: Zaupanje ni posledica dobrih medsebojnih odnosov.

H1: Zaupanje je posledica dobrih medsebojnih odnosov.

Opredelitev postavk:

Spremenljivka: Zaupanje kot posledica dobrih medsebojnih odnosov.

H0: $u < 2,5$

H1: $u > 2,5$

Analiza:

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Zaupanje kot posledica dobrih medsebojnih odnosov	80	1,56	4,00	2,73	,54
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 34: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot posledico dobrih medsebojnih odnosov

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na sklop vprašanj o zaupanju kot posledici dobrih medsebojnih odnosov v podjetju odgovorili vsi zaposleni, in da je minimalna povprečna vrednost odgovora 1.56, maksimalna pa 4. Povprečje se nagiba na stran strinjanja, da je v podjetju zaupanje posledica dobrih medsebojnih odnosov z aritmetično sredino 2.73. Na podlagi ocene aritmetične sredine lahko sklepamo, da je zaupanje posledica dobrih medsebojnih odnosov. Odgovori so bili razpršeni s standardnim odklonom 0.54 odgovora od aritmetične sredine.

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.	80	1,00	4,00	2,78	,87
Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.	80	1,00	4,00	3,46	,71
Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.	80	1,00	4,00	3,20	,75
Ljudem, s katerimi sodelujem, lahko zaupam.	80	1,00	4,00	2,79	,77
Vodenje v podjetju je prežeto z zaupanjem vodij v sodelavce.	80	1,00	4,00	2,65	,78
Zaposleni zaupamo vodstvu podjetja.	80	1,00	4,00	2,84	,74
Sodelavci spoštujemo drug drugega.	80	1,00	4,00	2,65	,83
S sodelavci se pogovarjamo odprto o vseh problemih in načrtih.	80	1,00	4,00	2,66	,89
S sodelavci si medsebojno pomagamo.	80	1,00	4,00	2,89	,83
Ne bojimo si drug drugemu izreči kritiko.	80	1,00	4,00	2,75	,85
O konfliktih se odkrito pogovarjamo.	80	1,00	4,00	2,56	,85
Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne misli.	80	1,00	4,00	2,91	,83
Zaupano mi je, da lahko po svojih sposobnostih izboljšujem svoje delo.	80	1,00	4,00	2,81	,87
Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene.	80	1,00	4,00	2,00	,87
V timu ne prihaja pogosto do napetosti.	80	1,00	4,00	2,33	,84
O nalogah, ki mi jih poverja vodja, se z njim lahko pogajam.	80	1,00	4,00	2,40	,98
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 35: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot posledico dobrih medsebojnih odnosov po posameznih vprašanjih

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na posamezna vprašanja v sklopu zaupanja kot posledice dobrih medsebojnih odnosov odgovorili vsi zaposleni, in da je pri vseh vprašanjih minimalna vrednost odgovora 1 in maksimalna vrednost 4. Najvišja srednja vrednost odgovorov nastopa pri vprašanju »Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.«, kjer so zaposleni v povprečju

odgovarjali z vrednostjo 3.46, prav tako so se zaposleni pri odgovorih na to vprašanje najmanj porazdeljevali s standardnim odklonom 0.71 odgovora. V povprečju pa zaposleni ocenjujejo, da so se najmanj strinjali pri vprašanju »Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene.«, z aritmetično sredino 2. Najbolj so se zaposleni porazdeljevali s standardnim odklonom 0.97 odgovora pri zadnjem vprašanju »O nalogah, ki mi jih poverja vodja, se z njim lahko pogajam.«

Rezultat:

V sodobnem času je nastala težava najti podjetje, v katerem bi zaposleni še delovali po »fair play-u«. V organizacijah je postal hud boj za moč, ugled in v končni fazi dobro plačilo. Nekateri zaposleni grede preko vseh meja, da dosežejo te cilje in se bohotijo z dobrimi plačami. V timu s takšnimi zaposlenimi je zelo težko sodelovati, saj gledajo le nase in na svoje potrebe. Ljudje pa cenimo dobre odnose med zaposlenimi, ki temeljijo predvsem na poštenosti. V podjetju Lisca, d. d., je poštenost visoko cenjena lastnost, saj so jo po raziskavi zaposleni dali na tretje mesto; takoj za zanesljivostjo. Na končno lestvico prioritetenih lastnosti lahko tudi delno sklepamo po tem, da je večina zaposlenih v podjetju Lisca Sevnica, d. d., iz kmečkega okolja in da je večina zaposlenih starejših od 30 let. Ti ljudje imajo še vcepljene »stare« kmečke vrednote, kot so pridnost, poštenje, pomoč soljudem ... Te vrednote so globoko zakoreninjene in se tudi odražajo pri njihovem delu. V teh modernih časih so te vrednote bolj površinske in zbledijo ob »modernejših« dobrinah, kot je denar.

HIPOTEZA 4: Poverjanje dela temelji na zaupanju

Vloga vodje oddelka oz. tima ni definiranje problemov in iskanje rešitev, temveč usmerjanje ekipe zaposlenih v procesu iskanja in implementiranja najustreznejše rešitve. Vodja ima navadno večji dostop do informacij, zato je njegova naloga poskrbeti, da člani tima vidijo širšo »sliko« problema, razumejo cilje, ovire, razpoložljiva sredstva in vlogo posameznikov. Vloga koordinira delo in vloge posameznikov. S svojim vedenjem poskuša ustvarjati pozitivno klimo in zaupanja vrednega vodjo, ki zavira negativne poteze ter pospešuje in nagrajuje pozitivno obnašanje. S pridobljenim zaupanjem bo tudi njegovo poverjanje dela doseglo večje učinke pri podrejenih. Veliko vodij se premalo zaveda, da je potrebno zaposlenemu predstaviti samo cilje naloge in jih pravilno usmerjati, vsekakor pa jim je potrebno pustiti svobodne roke, da se lahko izražajo in po svoji poti pridejo do končne rešitve.

Preverjanje hipoteze št. 4:

Postavitev hipoteze in ničelne hipoteze:

H0: Poverjanje dela temelji na nezaupanju.

H1: Poverjanje dela temelji na zaupanju.

Opredelitev postavk:

Spremenljivka: Poverjanje dela in zaupanje.

H0: $u < 2,5$

H1: $u > 2,5$

Analiza:

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Poverjanje dela in zaupanje	80	1,50	4,00	2,87	,62
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 36: Prikaz opisne statistike za poverjanje dela in zaupanje

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na sklop vprašanj »Poverjanje dela in zaupanje v podjetju.« odgovorili vsi opazovani zaposleni, in da je minimalna povprečna vrednost odgovorov 1.5, maksimalna pa 4. Povprečje se nagiba na stran strinjanja, da v podjetju poverjanje dela temelji na zaupanju z aritmetično sredino 2.87. Odgovori so bili razpršeni s standardnim odklonom 0.62 odgovora od aritmetične sredine.

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Vodje zaupajo zaposlenim naloge, ki ustrezajo njihovi strokovnosti.	80	1,00	4,00	2,91	,84
Med zaposlenimi in vodji prevladuje zaupanje.	80	1,00	4,00	2,76	,77
Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.	80	1,00	4,00	2,51	,89
Vodja rešuje probleme z delavci z dogovarjanjem in doseganjem soglasij.	80	1,00	4,00	2,83	,84
Pri postavljanju ciljev sodelujejo poleg vodij tudi zaposleni.	80	1,00	4,00	2,54	,84
Kadar ne poznam rešitve, vem, da mi bo vodja pomagal.	80	1,00	4,00	3,03	,86
Vodja mi zaupa, da samostojno opravljam naloge, ki mi jih je zaupal.	80	1,00	4,00	3,38	,64
Vodji lahko odkrito zaupam probleme, ki jih imam in jih želim rešiti.	80	1,00	4,00	2,99	,93
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 37: Prikaz opisne statistike za poverjanje dela in zaupanje po posameznih vprašanjih

Iz zgornje tabele je razvidno, da so na posamezna vprašanja v sklopu »Poverjanje dela in zaupanje.« odgovorili vsi zaposleni, in da je bila pri vseh vprašanjih minimalna vrednost odgovora 1 in maksimalna vrednost 4. Najvišja srednja vrednost odgovorov nastopa pri vprašanju »Vodja mi zaupa, da samostojno opravljam naloge, ki mi jih je zaupal.«, kjer so zaposleni v povprečju odgovarjali z vrednostjo 3.38. Pri tem vprašanju je tudi najmanjša razpršenost odgovorov s standardnim odklonom 0,64 odgovora. V povprečju pa zaposleni ocenjujejo, da so se najmanj strinjali pri vprašanju »Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.«, kjer so zaposleni v povprečju odgovarjali z vrednostjo aritmetične sredine 2.51.

Najbolj so se zaposleni porazdeljevali s standardnim odklonom 0.94 odgovora pri zadnjem vprašanju »Vodji lahko odkrito zaupam probleme, ki jih imam in jih želim rešiti.«

Rezultat:

Na podlagi ankete lahko sklepamo, da zaposleni v veliki meri zaupajo in verjamejo v sposobnosti in vodenje njihovih nadrejenih. Ker jim vodje zaupajo, jim pustijo proste roke pri delu. Vodje zaupajo svojim podrejenim, jim pomagajo pri nalogah in jim priskočijo na pomoč v težavah. Po drugi strani se anketiranci strinjajo, da imajo vsi jasna pooblastila in pripadajočo odgovornost za naloge.

HIPOTEZA 5: Nadzor ne vpliva negativno na zaupanje

Želja vsakega podjetja je večanje dobička. To se po navadi odraža v vse večjih pritiskih na zaposlene, predvsem v smeri večanja storilnosti. Neredko se zgodi, da kapitalist v želji po večjem zaslužku poseže po ukrepih, ki vodijo k temu cilju, pozablajoč na moto, da je le zadovoljen delavec lahko dober delavec. Pri nadzoru nad delovnim mestom sooča dva interesa. Na eni strani interes delodajalca, ki bi rad, da delavec dela čim bolje in učinkoviteje; na drugi strani pa interes delavca, ki ga zahteve delodajalca ne »porobotijo« in mu pustijo na delovnem mestu del zasebnosti. Danes tehnologija delodajalcem omogoča, da imajo skoraj popoln pregled nad delovanjem delavcev.

Preverjanje hipoteze št. 5:

Postavitev hipoteze in ničelne hipoteze:

H0: Nadzor vpliva negativno na zaupanje.

H1: Nadzor ne vpliva negativno na zaupanje.

Opredelitev postavk:

Spremenljivka: Nadzor kot vpliv na zaupanje (seštevek od V30 do vključno V40).

H0: $u < 2,5$

H1: $u > 2,5$

Analiza:

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Nadzor kot vpliv na zaupanje	80	2,00	3,82	2,76	,41
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 38: Prikaz opisne statistike za nadzor kot vpliv na zaupanje

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na sklop vprašanj »Nadzor in zaupanje v podjetju.« odgovorili vsi zaposleni, in da je minimalna povprečna vrednost odgovorov 2, največja pa 3.82. Povprečje se nagiba na stran strinjanja, da nadzor ne vpliva negativno na zaupanje z aritmetično sredino 2.76. Na podlagi ocene aritmetične sredine lahko sklepamo, da nadzor ne vpliva negativno na zaupanje. Odgovori so bili razpršeni s standardnim odklonom 0.41 odgovora od aritmetične sredine.

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Svoje delo kontroliram sam(a).	80	1,00	4,00	3,26	,78
Moje delo kontrolirajo tudi drugi.	80	1,00	4,00	3,06	,89
Moje delo kontrolira samo nadrejena oseba.	80	1,00	4,00	2,39	,99
Moje delo kontrolirajo naprave (merilni instrumenti, kamere ...).	80	1,00	4,00	1,50	,87
Kontrolira se proces (postopki) mojega dela.	80	1,00	4,00	2,33	1,00
Kontrolira se moj končni izdelek.	80	1,00	4,00	3,04	,93
Kontrola mojih izdelkov (storitev) me ne moti.	80	1,00	4,00	3,54	,69
Kontrola mojega načina dela me ne moti.	80	1,00	4,00	3,43	,76
Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo.	80	1,00	4,00	3,24	,96
Kontrola mi ne omogoča še boljšega dela.	80	1,00	4,00	2,81	1,14
Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.	80	1,00	4,00	1,78	1,04
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 39: Prikaz opisne statistike za nadzor kot vpliv na zaupanje po posameznih vprašanjih

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na posamezna vprašanja v sklopu »Nadzor in zaupanje.« odgovorili vsi zaposleni, in da je pri vseh vprašanjih minimalna vrednost odgovora 1 in maksimalna vrednost 4. Najvišja srednja vrednost odgovorov nastopa pri vprašanju »Kontrola mojih izdelkov (storitev) me ne moti.«, kjer so zaposleni v povprečju odgovarjali z vrednostjo 3.54. Prav tako je bila razpršenost pri tem vprašanju najnižja s standardnim odklonom 0.64 odgovora. V povprečju pa zaposleni ocenjujejo, da so se najmanj strinjali pri vprašanju »Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.«, kjer so zaposleni v povprečju odgovarjali z vrednostjo 1.78. Najbolj so se zaposleni porazdeljevali s standardnim odklonom 1.14 odgovora pri predzadnjem vprašanju »Kontrola mi ne omogoča še boljšega dela.«

Rezultat:

Podjetje Lisca Sevnica, d. d., ima po oddelkih razporejene kontrolorje, ki skrbijo za kontrolo nabavnih surovin, polizdelkov in končnih izdelkov. Sama kontrola dela se ne vrši neposredno, ampak imajo delavci v proizvodnji določene norme, ki jih morajo doseči. Od nadzora se poslužujejo registrirne ure, ki beleži prihode in odhode zaposlenih. Ne nadzorujejo pa zaposlenih preko kamer, ne nadzorujejo elektronske pošte ali telefonske pogovore. Prisegajo na to, da en del zaupanja v zaposlene mora biti, saj se jim to vrača tudi v obratni smeri.

Raziskava je pokazala, da zaposlene kontrola ne moti in jih ne ovira pri delu. Predvsem gre to za kontrolo izdelkov in načina dela. Zaradi kontrole ne delajo nič boljše ali slabše. Zaposleni tudi prisegajo, da bi brez kontrole svoje delo opravili ravno tako kvalitetno in zanesljivo.

HIPOTEZA 6: Optimalne komunikacijske poti niso motene zaradi nezaupanja

Interna komunikacija je vrsta komuniciranja, ki se izvaja znotraj podjetja, obenem pa je oblika motivacije za dobro delo zaposlenih. Namen internega komuniciranja je, da se pri zaposlenih pridobi željeno, visoko motivirano podporo podjetju in njegovim ciljem. Podjetje lahko namreč najbolj učinkovito posluje, če med vodstvom in zaposlenimi vlada sinergija, oziroma ko so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in ko imajo vsi delavci jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah podjetja.

Vsako podjetje zase najbolje ugotovi in določi strategijo ter oblike internega komuniciranja. Interna struktura podjetja in njena hierarhija, pa tudi velikost delovne organizacije, narekujejo odnose med zaposlenimi. Oseba, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora zato poznati in upoštevati te odnose, da bi bili lahko le-ti s pomočjo interne komunikacije še učinkovitejši. Sicer pa ravno odnosi med zaposlenimi najverjetneje določijo tip komunikacije znotraj podjetja (Možina, Tavčar, Zupan, Knežević, 2004).

Komunikacija v podjetju predstavlja bistvo njegovega delovanja. Brez nje ne more preživeti, kaj šele uspešno poslovati. V klasično zasnovanih organizacijah so informacije skoncentrirane v zgornjih plasteh managementa, komunikacija je omejena zgolj na prenos skopih navodil za delo, vodje pa jo večinoma uporabljajo za vzdrževanje nespremenljivosti delovnih struktur in procesov. Pomembne informacije so prisotne na vseh nivojih, potrebno je zgolj dopustiti njihov pretok. Ob tem pa dopustiti zaposlenim, da ob komunikaciji rastejo in se razvijajo v vedno bolj zrele osebnosti. Pri vzpostavitvi dinamičnega sistema komuniciranja je nujno potrebno zniževati napake »prenosa«. V nasprotju z neosebno, omogoča komunikacija »smisla«, veliko bolj kakovostno razumevanje sporočila.

Preverjanje hipoteze št. 6:

Postavitev hipoteze in ničelne hipoteze:

H0: Optimalne komunikacijske poti niso motene zaradi nezaupanja.

H1: Optimalne komunikacijske poti so motene zaradi nezaupanja.

Opredelitev postavk:

Spremenljivka: Vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti.

H0: $u < 2,5$

H1: $u > 2,5$

Analiza:

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti.	80	1,14	4,00	3,08	,58
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 40: Prikaz opisne statistike za vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na sklop vprašanj »Vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti.« v podjetju odgovorili vsi zaposleni, in da je minimalna povprečna vrednost odgovorov 1.14, največja pa 4. Povprečje se nagiba na stran nestrinjanja, da optimalne komunikacijske poti niso motene zaradi nezaupanja z aritmetično sredino 3.08. Na podlagi ocene aritmetične sredine lahko sklepamo, da optimalne komunikacijske poti niso motene zaradi nezaupanja. Odgovori so bili razpršeni s standardnim odklonom 0.58 odgovora od aritmetične sredine.

Deskriptivna (opisna) statistika

	N	Min	Max	Arit. sre.	Sta. odk.
Svoja pooblastila in odgovornost natančno poznam.	80	1,00	4,00	3,26	,79
Tudi drugi natančno poznajo svoja pooblastila in odgovornost.	80	1,00	4,00	2,79	,91
Dosledno se držim predpisanih komunikacijskih poti.	80	2,00	4,00	3,20	,64
Ne preskakujem zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi hitreje izpolnil-a nalogo.	80	1,00	4,00	3,20	,77
Ne preskakujem zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi se jim izognil-a.	80	1,00	4,00	3,31	,77
Pooblaščenje drugih je natančno predpisano.	80	1,00	4,00	2,74	,99
Moje komunikacijske poti potekajo optimalno v času in prostoru.	80	1,00	4,00	3,08	,89
Skupno število enot N (na listu)	80				

Tabela 41: Prikaz opisne statistike za vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti po posameznih vprašanjih

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da so na posamezna vprašanja v sklopu »Vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti.« odgovorili vsi zaposleni, in da je pri vseh vprašanjih minimalna vrednost odgovora 1 in maksimalna vrednost 4. Najvišja srednja vrednost odgovorov nastopa pri vprašanju »Ne preskakujem zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi se jim izognil-a.«, kjer so zaposleni v povprečju odgovarjali z vrednostjo 3.31, najmanjša pa pri vprašanju »Pooblaščenje drugih je natančno predpisano.«, kjer so zaposleni v povprečju odgovarjali z vrednostjo 2.74. Pri slednjem vprašanju so se odgovori zaposlenih tudi najbolj porazdeljevali s

standardnim odklonom 0.99 odgovora. Najmanj so se odgovori zaposlenih porazdeljevali s standardnim odklonom 0.64 pri tretjem vprašanju »Dosledno se držim predpisanih komunikacijskih poti.«

Rezultat:

Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da se zaposleni zavedajo svojih odgovornosti in pooblastil. To je dobro izhodišče, da vedo, kako morajo potekati komunikacijske poti, kakšne naj bi bile vsebine sporočil, kako se sporočila pravilno prenesejo in pravilno razumejo. Pri pisnih sporočilih je nujno potrebno, da prejemnik potrdi sprejem sporočila in da pošiljatelj preveri, ali je naslovnik pravilno razumel vsebino sporočila. V kolikor si zaposleni med seboj zaupajo, nastopi drugačna komunikacija in tudi sprejem sporočil je drugačen. Ker so ljudje med seboj bolj sproščeni, se bolj izrazijo kretnje in reakcije in sporočilo dobi še jasnejši pomen.

HIPOTEZA 7: Zaupanje med sodelavci lahko zmanjša transakcijske stroške delovnega procesa

Preverjanje hipoteze št. 7:

Analiza:

V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.	Izkoristek delovnega časa (v %)					Skupaj
	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
Se ne strinjam	1	1	0	1	5	8
Se delno ne strinjam	0	0	0	4	13	17
Se delno strinjam	0	0	2	10	28	40
Se strinjam	0	0	0	3	12	15
Skupaj	1	1	2	18	58	80

Tabela 42: Prikaz razmerja spremenljivk Zaupanje - Izkoristek delovnega časa

V tabeli št. 42 lahko vidimo razmerje odgovorov med dvema spremenljivkama:

- prva spremenljivka: V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi ter
- druga spremenljivka: Izkoristek delovnega časa zaposlenih.

S trditvijo »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.« se 8 zaposlenih sploh ne strinja, 17 se jih delno ne strinja, 40 se jih delno strinja in 15 oseb se popolnoma strinja.

Izkoristek delovnega časa zaposlenih je porazdeljen: 1 oseba ima izkoristek do 20 %, ena oseba med 21 in 40 %, dve osebi med 41 in 60 %, 18 med 61 in 80 % in 58 oseb trdi, da delovni čas izkoristijo nad 80 %.

Iz odgovorov lahko sklepamo, da ima 72,5 % (to je 58 od 80 anketiranih) izkoristek delovnega časa večji od 80 %. Od 58-ih anketiranih so na trditev »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.« odgovarjali različno; 8,62 % se jih s trditvijo sploh ne strinja, 22,41 % se jih delno ne strinja, največ – 48,28 % se jih delno strinja in 20,69 % se jih popolnoma strinja.

V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.	Porabljen čas za nepredvidljive zadeve (v %)					Skupaj
	0-10	11-20	21-30	31-40	Nad 40	
Se ne strinjam	1	0	2	1	4	8
Se delno ne strinjam	4	5	5	2	1	17
Se delno strinjam	5	8	10	5	12	40
Se strinjam	0	2	6	3	4	15
Skupaj	10	15	23	11	21	80

Tabela 43: Prikaz razmerja spremenljivk Zaupanje – Porabljen čas za nepredvidljive zadeve

Osebe, ki se popolnoma strinjajo z trditvijo, da je zaupanje cenjeno v podjetju, so na drugo trditev odgovarjale zelo različno. Od teh jih je bilo 12,5 % tistih, ki porabijo za nepredvidljive zadeve do 10 %, med 11 in 20 % za nepredvidljive zadeve porabi 18,75 % oseb, med 21 in 30 % porabi 28,75 % oseb, med 31 in 40 % porabi 13,75 % oseb in 21 oseb (to je 26,25 % oseb) porabi za nepredvidljive zadeve nad 40 % svojega delovnega časa.

V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.	Neto plača (v EUR)						Skupaj
	Do 400	400-600	600-800	800-1000	1000-1200	Nad 1200	
Se ne strinjam	4	3	0	1	0	0	8
Se delno ne strinjam	4	8	3	2	0	0	17
Se delno strinjam	11	12	6	7	2	2	40
Se strinjam	0	7	2	2	4	0	15
Skupaj	19	30	11	12	6	2	80

Tabela 44: Prikaz razmerja spremenljivk Zaupanje – Neto plača

Zanimiv rezultat iz tabele št. 44 je, da ima 19 zaposlenih (23,75 %) neto plačo do 400 EUR oz. minimalno plačo. Le-ti so na spremenljivko Zaupanje odgovorili: štirje se ne strinjajo, štirje se delno ne strinjajo, 11 zaposlenih se delno strinja, nihče pa se povsem ne strinja. Iz tega lahko sklepamo, da so ljudje z najnižjimi plačami v podjetju nezadovoljni in tudi ne zaupajo najvišjemu vodstvu.

6 zaposlenih ima neto plačo nad 1000 EUR in se s trditvijo o zaupanju delno oz. v celoti strinjajo.

Izračun transakcijskih stroškov

Transakcijske stroške smo izračunali na podlagi podatkov o neto plači in izkoristkom delovnega časa.

Aritmetična sredina neto plače = 2,52 (600–800 EUR, računamo 700 EUR)
 Aritmetična sredina % izgubljenega časa = 1,36 (do 20 % časa)

Povprečni neto transakcijski stroški na zaposlenega = $0,20 \cdot 700 = 140$ EUR/ mesec

Za enega zaposlenega: 140 EUR / mesec ali 1680 EUR / leto

Za celotno podjetje (324 zaposlenih april 2009): 45.360 EUR/ mesec ali 544.320 EUR / leto

Rezultat:

Povprečni neto transakcijski stroški za enega zaposlenega znašajo 140 EUR na mesec, to je 1680 EUR na leto.

Ob predpostavki, da je podjetje Lisca Sevnica, d. d., v času izvajanja ankete zaposlovalo 324 oseb, lahko na podlagi anketnih podatkov sklepamo, da bi podjetje ob primernih ukrepih lahko znižalo neto transakcijske stroške do 544.320 EUR letno. To bi podjetju pomenilo velik prihranek, le-tega pa bi lahko vložili v razvoj svojih zaposlenih.

7.3.1 Povzetek analiziranja hipotez

Na podlagi analize v programu SPSS (The Statistical Package for the Social Sciences) smo potrdili vse postavljene hipoteze. Pregled potrjenih hipotez se vidi v tabeli št. 45.

Št. hipoteze	Vsebina hipoteze	Sprejeta / Zavrnjena
Hipoteza 1	Zaupanje v podjetju je ena ključnih vrednot.	Sprejeta
Hipoteza 2	Zaupanje v podjetju poveča uspešnost sodelovanja zaposlenih.	Sprejeta
Hipoteza 3	Zaupanje je posledica dobrih medsebojnih odnosov.	Sprejeta
Hipoteza 4	Poverjanje dela temelji na zaupanju.	Sprejeta
Hipoteza 5	Nadzor ne vpliva negativno na zaupanje.	Sprejeta
Hipoteza 6	Optimalne komunikacijske poti niso motene zaradi nezaupanja.	Sprejeta
Hipoteza 7	Zaupanje med sodelavci lahko zmanjša transakcijske stroške delovnega procesa.	Sprejeta

Tabela 45: Hipoteze

8 POVZETEK RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA SPREMEMBE

8.1 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Ocenimo lahko, da imajo zaposleni podjetja Lisca Sevnica, d. d., zelo visoko stopnjo zaupanja. Ta pozitivnost se je pokazala v rešenih anketah. Na podlagi odgovorov in kasnejše analize v programu SPSS smo sprejeli vse predpostavljene hipoteze.

Na podlagi raziskave lahko sklepamo, da je zaupanje v podjetju Lisca Sevnica, d. d., pomembna vrednota, da pa jo zaposleni ne občutijo v polni meri. Predvsem ni čutiti zaupanja in sodelovanja na isti ravni, kjer velikokrat prihaja do tekmovalnosti in rivalstva. Večina zaposlenih je v podjetju dalja časa in v času recesije so bili mnogi v skrbeh, da bodo ostali brez službe. Predvsem jih je skrbelo dejstvo, da bodo pri svojih letih težko našli novo zaposlitev.

Po drugi strani pa je čutiti veliko spoštovanje do nadrejenih, zaupanje v njihove sposobnosti in način vodenja. Na vprašanja, ki so se navezovala na odnos nadrejeni – podrejeni je večina sodelujočih odgovorila pozitivno.

V timih prihaja do napetosti zaradi nezaupanja, ki sproži po navadi razne govorce, zahrbtna dejanja, skrivanje znanja, izgubo želje po sodelovanju ...

8.2 PREDLOGI ZA SPREMEMBE

Podjetja, ki niso prežeta z zaupanjem, se kažejo že navzven v različnih negativnih dejanjih. Tabela št. 46 kaže podrobno razlike v podjetjih, kjer ni zaupanja in kjer je zaupanje velikega pomena. S tabelo si lahko pomagamo, da v vsakem podjetju ugotovimo pozitivne in negativne lastnosti, ki nam pomagajo pri postavitvi temeljev zaupanja v organizacijah.

Zaupanje v podjetju ni prisotno		Zaupanje v podjetju je prisotno
<ul style="list-style-type: none"> - Vizija in poslanstvo podjetja nista jasno poznana, - neurejeni predpisi in pravila podjetja, - neustrezni opisi delovnih mest in nalog, - nespoštovanje vodstva podjetja in zaposlenih, - negativna klima, - cilji vodstva in zaposlenih so si nasprotujoči, - netimsko delo, tekmovalnost in zahrbtnost v kolektivu, - odnos zaposlenih je 	Organizacijska vrednota	<ul style="list-style-type: none"> - Jasna vizija in poslanstvo podjetja, - urejeni predpisi in pravila podjetja, - ustrezni opisi delovnih mest in nalog, - spoštovanje vodstva podjetja in zaposlenih, - pozitivna klima, - skupni cilji, - timsko delo, - sproščen odnos zaposlenih, - skrb za motivacijo

<ul style="list-style-type: none"> - negativen, - zaposleni niso motivirani, - nizka plača in neurejeno nagrajevanje zaposlenih, - veliko bolniških odsotnosti, - pogoste nesreče pri delu. 		<ul style="list-style-type: none"> - zaposlenih, - redna plača in urejeno nagrajevanje zaposlenih.
<ul style="list-style-type: none"> - Ni sodelovanja, - neetično obnašanje, - ni svobodnega izražanja mnenj, - ni medsebojne pomoči in svetovanja, - nesprejemanje tveganja, - majhna storilnost in produktivnost, - zatiranje inovativnosti, - ni motivacije, - majhna kreativnost, - ni delitve dela, - spori in soglasja se ne rešujejo, - pretok informacij in znanj je pretrgan, - nepripravljenost za učenje, - skrivanje znanj. 	<p>Uspešnost sodelovanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sodelovanje, - etično obnašanje, - svobodno izražanje svojega mnenja, - medsebojna pomoč in svetovanje, - zavestno pristajanje in sprejemanje tveganja, - velika storilnost in produktivnost, - spodbujanje inovativnosti, - velika motivacija, - kreativnost, - samodejno iskanje novih rešitev, - nesebična delitev dela, - takojšnje reševanje sporov in nesoglasij, - prost pretok informacij in znanj, - pripravljenost za učenje.
<ul style="list-style-type: none"> - Nespoštovanje sodelavcev, - nesprejemanje osebnosti sodelavcev in njihovih vrednot, - želja po spreminjanju njihovih identitet, - nepripravljenost na pomoč pri težavah, - zavračanje pomoči, - zaprt odnos, - lastnosti sodelavcev: nepoštenost, nezanesljivost, neodgovornost, nepravičnost, nestrpnost, zahrbtnost, - zahrbtnost v pogovorih, - nekorektno izpolnjevanje dogovorov, - dvoličnost (neskladje med govorjenjem in vedenjem). 	<p>Odnosi med zaposlenimi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Spoštovanje sodelavcev, - sprejemanje osebnosti sodelavcev in njihovih vrednot, - nespreminjanje njihovih identitet, - nudenje pomoči pri težavah, - sprejemanje pomoči, - odprt odnos, - verodostojnost, - lastnosti sodelavcev: poštenost, zanesljivost, odgovornost, pravičnost, strpnost, - odkritost v pogovorih, - korektno izpolnjevanje dogovorov.
<ul style="list-style-type: none"> - Nespoštovanje nadrejenega 		<ul style="list-style-type: none"> - Spoštovanje nadrejenega

<p>in njegovega dela,</p> <ul style="list-style-type: none"> - nespoštovanje navodil in poverjenih nalog, - nesprijemanje in neizvajanje poverjenih nalog, - zavračanje oz. prelaganje odgovornosti za opravljene naloge, - neuresničevanje ciljev, - nezadovoljstvo s stilom vodenja, - kopičenje težav, - smešenje slabih odločitev vodij, - grožnje in zbujanje strahu pri zaposlenih. 	<p>Poverjanje dela</p>	<p>in njegovega dela,</p> <ul style="list-style-type: none"> - spoštovanje navodil in poverjenih nalog, - sprejemanje in izvršitev poverjenih nalog, - sprejemanje odgovornosti za opravljene naloge, - uresničevanje ciljev, - strinjanje s stilom vodenja, - skupno reševanje težav z vodjem, - pohvala in zahvala zaposlenih.
<ul style="list-style-type: none"> - Nespoštovanje predpisov, - zavračanje nadzornih naprav, - neredna kontrola dela, storitev in izdelkov. 	<p>Nadzor nad zaposlenimi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Spoštovanje predpisov, - sprejemanje kontrolnih naprav, - redno izvrševanje kontrole opravljenega dela, storitev in izdelkov.
<ul style="list-style-type: none"> - Neoptimalne komunikacijske poti (neiskrena, zaprta, netočna komunikacija), - informacije: netočne, nepošteno, nepravočasne, neprimerne, - nepoznavanje in neupoštevanje pooblastil in odgovornosti, - neupoštevanje vrstnega reda pooblaščenih zaposlenih, - zavračanje in neposredovanje informacij, - nepravočasno medsebojno informiranje, - neresničnost informacij, - skrivanje in spreminjanje sporočil, - neučinkovito prenašanje sporočil. 	<p>Komunikacijske poti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimalne komunikacijske poti (iskrena, odprta, odkrita komunikacija), - informacije: točne, pošteno, pravočasne, primerne, - poznavanje in upoštevanje pooblastil in odgovornost, - upoštevanje vrstnega reda pooblaščenih zaposlenih, - sprejemanje in posredovanje informacij, - pravočasno medsebojno informiranje, - verodostojnost informacij, - prost pretok informacij in znanj, - učinkovito prenašanje sporočil.
<ul style="list-style-type: none"> - Večji neizkoristek delovnega časa, - kontrola je velik strošek podjetja (veliko število 	<p>Transakcijski stroški</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Večji izkoristek delovnega časa, - kontrola ne predstavlja večjega stroška podjetja.

kontrolorjev in kontrolnih naprav).		
-------------------------------------	--	--

Tabela 46: Predstavitev razlik ob prisotnosti ali pomanjkanju zaupanja v podjetjih

Temelji zaupanja v podjetju Lisca Sevnica, d. d., so vzpostavljeni. Vodstvo naj jih vzdržuje ves čas na nevsiljiv način; zaupanje se bo s pomočjo aktivnosti širilo po piramidi navzdol. Zaupanja ni mogoče nadgraditi čez noč, potrebno je potrpljenje, močna volja, aktivnosti in primeren način vodstva. Predvsem ne smemo ljudi siliti v močne spremembe, saj bomo povzročili negativen učinek.

Vodstvu podjetja predlagamo, da opredeli (oz. dopolni, popravi) vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja. Dokument naj se na sestanku predstavi vodjem oddelkov, le-ti pa naj ga predstavijo naprej najnižjemu kadru. Dokument naj se tudi obesni na vidnem mestu, da bo zaposlenim vsake toliko časa »padel v oči«.

Prav tako moramo biti pozorni, da imamo v podjetju ustrezne listine o opisu delovnih mest, o nalogah in pričakovanjih. Tako že ob sprejemu novo zaposlenih poskrbimo, da kasneje ni težav z razumevanjem.

Druga naloga vodstva je, da pregleda vse predpise, hišna pravila in interne akte, jih medsebojno uskladi, da ne bo podvajanja ali nasprotovanja. Vse zaposlene v podjetju je potrebno vsako leto ob primernem času (lahko začnemo novo leto s skupnim sestankom) spomniti na ta pravila in jim jih osvežiti.

Sestanki so pomembni zaradi pomembnosti skupnega dela, tako pri reševanju skupnih problemov kot pri iskanju skupnih ciljev. Le-te redno planirajmo po oddelkih in v rednih terminih. Načrte in cilje podjetja predstavimo vsem zaposlenim, tudi tistim v proizvodnji, saj bodo potem vso leto razumeli odločitve vodstva in se bodo počutili pomembne, kar jim bo dvignilo samozavest pri delu in odnosih.

Na mesečnih sestankih dajmo pod zadnjo točko tudi možnost, da zaposleni postavijo svoja vprašanja, predstavijo ideje, želje ali pričakovanja ter predstavijo težave, ki jih mučijo.

V podjetju Lisca Sevnica, d. d., je strokovnost na prvem mestu po pomembnosti lastnosti sodelavcev, zato moramo temu dajati veliko pozornost. V letnem proračunu je potrebno del sredstev nameniti stalnemu izobraževanju kadra. Predvsem moramo poskrbeti za vodje oddelkov, da lahko sledijo novostim na svojem področju. Po drugi strani pa so za njih vsake toliko časa primerni tudi seminarji s področja odnosov v podjetju, komunikacije, reševanja konfliktov ... Tudi nižjemu kadru damo možnost izobraževanja, lahko s tujim jezikom, računalniškimi programi ...

Poskrbeti moramo tudi za primerno motivacijo zaposlenih in nagrajevanje. Najmanj kar lahko naredimo je, da vsak mesec javno izrečemo pohvale, kritik pa javno ni zaželeno izpostavljati, da ne uničimo motivacije zaposlenih.

Ena izmed novejših oblik motivacije zaposlenih je »team building« oz. vaje skupinske dinamike. V svetu je to že dolgo časa razširjena oblika motivacije, v Sloveniji pa se je podjetja poslužujejo v zadnjih letih. Bistvo team buildinga je, da se skupina poveže pri nalogi in jo čim bolje reši. Zelo veliko nalog temelji predvsem na zaupanju med sodelavci.

8.2.1 Team building

Team building je strukturirana skupinska aktivnost, katere namen je skozi izkušensko učenje na stimulativen, sproščen in zabaven način izboljšati sodelovanje v timu.

Tim je postavljen pred izzive, ki jih je mogoče premagati le tako, da posamezniki stopijo izven okvirjev svojega običajnega delovanja: okoliščine jih spodbudijo, da pospešeno razvijejo empatijo in zaupanje, vadijo se konstruktivno izražati in sprejemati kritiko, učinkoviteje reševati probleme, sproti razreševati konflikte ter ustvariti občutek skupnosti, ki se bo prinesel tudi v delovno okolje.

Dobro zasnovan team building se ne dotakne le površinskih problemov v timu, kot so razlike v komunikacijskih slogih ali delovni etiki. Kakovosten team building razkrije tudi skrito dinamiko skupine, ki že mesece ali leta najeda dobro timsko sodelovanje: mnogi psihologi namreč menijo, da se kar 80 % komunikacije in odnosov v skupinah odvija na podtalnem in subtilnem nezavednem nivoju. Tim je namreč skupek posameznikov z različnimi osebnimi zgodovinami, željami, strahovi, nezavednimi pričakovanji in obrambnimi mehanizmi; in ko so ti posamezniki v delovnem okolju postavljeni pred skupinske naloge, formalna organizacijska pravila dostikrat ne zaležejo prav dosti. Osebne dinamike posameznih članov tima se začnejo med seboj povezovati in prepletati ter tako razvijati neštete nove zgodbe, ki s formalnimi nalogami in funkcijami pogosto nimajo kaj dosti opraviti.

Ta medsebojna prepletanja se začnejo odvijati na mnogih ravneh. Ena izmed prvih in najbolj očitnih je medsebojno prepletanje na individualni ravni, torej vsak posameznik z vsakim drugim članom tima; druga raven nezavednega prepletanja je raven odnosa posameznika do tima kot do celote. Tretja raven podzavestnega prepletanja, ki predstavlja odlično gojišče kroničnih bolezni tima, je dinamika odnosa med vodjo tima in med ostalimi posamezniki v timu; in to ne glede na to, kako dober ali slab ta vodja v resnici je. Gre za vprašanje, kateri podzavestni vzorci se pri posamezniku budijo ob soočanju s skupino ali vodjo: strah pred zavrnitvijo, pred naznanim in nepredvidenim na eni ter potreba po sprejetosti in priznanju na drugi strani.

Dobro voden team building v sorazmerno kratkem času »naplavi« marsikatero doslej potlačene frustracije in zamere, pa tudi spregledane pozitivne značajske lastnosti in neizkoriščene potenciale posameznikov in timov. Izurjen moderator zna te dragocene informacije konstruktivno kanalizirati v izboljšanje načinov sodelovanja v vsakdanjem poslovnem svetu.

Team building je torej strukturirana aktivnost, ki na sproščen način omogoči globlji vpogled v notranjo dinamiko tima: izpostavi šibke in močne plati skupine, poveča razumevanje in empatijo med člani, stimulira iskanje svežih idej za boljše sodelovanje ter te ideje kanalizira v konkreten akcijski načrt.

Zato, da team building ni le zabava, temveč dejansko prinese želeni rezultat – večjo učinkovitost in storilnost tima, je nujna naslednja zasnova dogodka:

- opredelitev stanja v timu: prednosti in slabosti; razumevanje čustveno zdrave skupine; kako prepoznati tipične bolezni tima;
- zaporedje aktivnosti, ki člane potisnejo iz njihove cone udobja ter sprožijo nove načine funkcioniranja;

- Rekapitulacija dogajanja - kako smo zaznavali in doživljali timsko dinamiko, komunikacijo, probleme in strategije reševanja problemov med aktivnostmi, kaj smo se naučili o sebi in o svojem funkcioniranju v timu, kako lahko nova spoznanja uporabimo za načrtovanje izboljšav v našem delu – izdelava konkretnih akcijskih načrtov.

Naloga psihologa je spremljanje, analiziranje in povzemanje dogajanja z vidika skupinske dinamike in vpliva slehernega posameznika na delovanje tima. Psiholog spodbuja zavestno refleksijo tako pri posamezniku kot pri skupini kot celoti ter vodi moderiran proces prenosa naučenega v prakso: kako bo naš jutrišnji delovni dan drugačen zaradi spoznanj iz današnjega team buildinga?

9 ZAKLJUČEK

Raziskava o zaupanju kot ključni vrednoti je bila opravljena v podjetju Lisca Sevnica, d. d., v mesecu aprilu 2009. Cilj naloge je bilo dokazati, kako velikega pomena so v podjetju vrednote zaposlenih in dokazati, da je zaupanje ključna vrednota v sodobni organizaciji in je ključnega pomena za uspešnost podjetja in zaposlenih.

Razdelili smo 103 vprašalnike, pravilno izpolnjenih smo dobili 80. Za izpolnjevanje vprašalnikov so bili zadolženi vodje oddelkov, le-ti razdelili vprašalnike in poskrbeli za anonimnost. Vzorec za analizo tako predstavlja 80 zaposlenih iz vseh oddelkov, 14 moških (17,50 %) in 66 žensk (82,50 %). Starostna struktura anketiranih kaže, da je največ zaposlenih v starosti od 41 do 50 let (40 %), od 31 do 40 (38,80 %), sledi nad 50 let (18,80 %), zelo malo pa mladih med 21 in 30 let (2,50 %). Glede na izobrazbo prevladujejo tisti s srednjo šolo (26,20 %), sledijo tisti z osnovno šolo (21,20 %), višjo ali visoko šolo (20 %), univerzitetno izobrazbo (11,20 %), krajšimi izobraževanji (11,20 %) in poklicno šolo (10 %). Po številu let v podjetju je kar 65 % tistih, ki so tukaj zaposleni že več kot 21 let; sledi od 11 do 15 let (13,80 %), od 16 do 20 let (8,80 %), od 5 do 10 let (7,50 %) in do 5 let (5 %). Po sektorju delovnega mesta so anketirani zaposleni v proizvodnji (38,80 %), informatiki (16,20 %), prodaji (12,50 %), razvoju (12,50 %), nabavi (10 %), tehnični službi (5 %), upravi (2,50 %) in marketingu (2,50 %).

Na podlagi anketnih odgovorov ugotavljamo, da je stopnja zaupanja v podjetju Lisca Sevnica, d. d., zelo visoka. Zaposleni so ocenili, da je zaupanje pomembna vrednota v podjetju, ki globoko vpliva na medsebojne odnose med zaposlenimi. Zaposleni zaupajo vodstvu podjetja in svojim sodelavcem; malo manj so prepričani, da vodje zaupajo njim. Anketirani potrjujejo, da spoštujejo sodelavce, se z njimi odkrito pogovarjajo o svojih zamislih in uspešno rešujejo konflikte. Malo manj se strinjajo s trditvijo, da imajo vpliv na odločitve vodstva in nadrejenih. Pooblastila in odgovornosti vodij niso natančno opredeljena, prav tako poverjene naloge ne ustrezajo vedno izobrazbenosti in strokovni podkovanosti zaposlenih. Potrjene so trditve, da vodje sodelujejo z zaposlenimi in jim pomagajo pri težavah. Kontrola izdelkov oz. storitev zaposlenih ne moti, prav tako tega ne jemljejo kot nezaupanje v njihovo delo in ne povzroča še boljšega oz. slabšega dela. Anketirani se v zelo veliki meri držijo predpisanih komunikacijskih poti in ne preskakujejo predpisanega zaporedja.

Pri postavljanju lestvice lastnosti sodelavcev, ki so vredni zaupanja, so anketirani na prvo mesto postavili strokovnost, sledijo zanesljivost, poštenost, natančnost, odgovornost, samostojnost pri delu, spoštovanje, pripravljenost za pomoč, pravičnost, strpnost, prijaznost, biti dober poslušalec in uveljavljanje svojih pooblastil. Prve štiri lastnosti zelo izstopajo, zaradi česar lahko sklepamo na to, da je anketiranim zelo pomembno, da so sodelavci strokovno podkovani, saj tako vedo, kako se dela pravilno in uspešno in jim ostali lahko zaupajo.

Želeli smo postaviti lestvico motenj, ki v podjetju znižujejo raven medsebojnega zaupanja. Odgovori so bili preveč razpršeni, zato do skupnih ugotovitev nismo prišli. Predvidevamo, da je skupek naštetih motenj lahko vzrok za nezaupanje v podjetju: nejasna pooblastila in odgovornost, slabo definirani procesi, nesprejemanje odgovornosti, neizpolnjevanje dogovorov, neustrezno vodenje, pomanjkanje poslovnega bontona, preskakovanje dogovorjenega zaporedja odgovornih.

Na podlagi analize v SPSS-u smo sprejeli vseh sedem hipotez: Zaupanje je ena ključnih vrednot; Zaupanje poveča uspešnost sodelovanja zaposlenih; Zaupanje je posledica dobrih medsebojnih odnosov; Poverjanje dela temelji na zaupanju; Nadzor ne vpliva negativno na zaupanje; Optimalne komunikacijske poti niso motene zaradi nezaupanja; Zaupanje med sodelavci lahko zmanjša transakcijske stroške.

Moramo poudariti, da ima podjetje Lisca Sevnica, d. d., postavljene močne temelje zaupanja v podjetje med zaposlenimi. Vrednote so v podjetju globoko zakoreninjene, predvsem zaradi starostne strukture zaposlenih in števila let le-teh v podjetju. Te temelje je potrebno skrbno vzdrževati in nadgrajevati. Vodstvu predlagamo pregled in uskladitev vizije, poslanstva in vrednot podjetja ter opisov delovnih mest, nalog in pričakovanj. Prav tako je potrebno poskrbeti, da so zaposleni pravočasno obveščeni o novostih, spremembah, hišnih pravilih in navodilih, saj se bodo le tako počutili kot del skupnosti in čutili pripadnost podjetju. Redno organiziranje sestankov in pravica do besede vsakemu zaposlenemu bo prispevalo k večji motivaciji in zaupanju v podjetju. V letnem planu je potrebno planirati tudi sredstva za strokovno izobraževanje zaposlenih, saj bomo z rednim šolanjem dvigovali strokovno podkovanost, ki pa se je izkazala bistvenega pomena za pridobitev zaupanja med sodelavci. Kot obliko družabnega srečevanja zaposlenih predlagamo zabavne »team buildinge« oz. skupinske dinamike, ki bodo skozi zabavo vodstvu prikazale težave v podjetju, ki jih bodo kasneje tudi poskušali uspešno rešiti.

Današnji tempo življenja narekuje, da čedalje več časa preživimo na delovnem mestu. Sodelavce si le redko izbiramo sami, vendar nam le-ti krojijo vsakodnevno razpoloženje. V sodelovanju z zaposlenimi, predvsem v kriznih situacijah in naglih odločitvah, se srečujemo z različnimi osebnostmi in njihovimi vrednotami. Zaupanje pridobiva na teži, saj v modernem času stvari potekajo veliko hitreje, ni časa in ne sredstev za preverjanje, enostavno moramo zaupati in ukrepati.

Zaupanje v podjetju prinese številne pozitivne učinke. Ti se kažejo v sodelovanju, prostemu pretoku informacij, povečani učinkovitosti in produktivnosti, povečani odzivnosti in hitrosti, zmanjševanju transakcijskih stroškov, izboljšanju kulture in dobrih medsebojnih odnosih.

V vrednotah se kažejo naši cilji, ki odsevajo naš kulturni in duhovni razvoj. Pozitivne vrednote se v podjetjih visoko cenijo. Podjetja se bodo morala zavedati, da je zaupanje ena ključnih vrednot v vsaki organizaciji in bodo morala zagotoviti sredstva za njen obstoj in razvoj.

LITERATURA IN VIRI

1. Bachmann Reinhard: Trust and power as means of coordinating the internal relationships of the organization. Nooteboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003, str. 58–74.
2. Bhattacharya Rajeev, Devinney Timothy M., Pillutla Madan M.: A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23 (1998), 3, str. 459–472.
3. Berlogar Janko: Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
4. Cousins Paul D., Crone Michael J.: Strategic Models for the Development of Obligation Based Inter-Firm Relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, 23 (2003), 12, str. 1447–1474.
5. Čebular U., Ali zaupate svojim zaposlenim (www.poslovni-bazar.si), 2008.
6. Das T. K., Teng Bing-Sheng: Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 23 (1998), 3, str. 491–512, ur., The.
7. De Vos Henk, Wielers Rudi: Calculativeness, trust and the reciprocity complex. Nooteboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003, str. 75–104.
8. Kavčič B., Poslovno komuniciranje, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008.
9. Kovač Jure, Jesenko Manca: Instrumentalni pomen zaupanja v organizaciji. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 41–47.
10. Lamovec T., Spretnosti v medosebnih odnosih, Produktivnost – Management consulting, Center za psihodiagnostična sredstva Ljubljana, 1993.
11. Lane Cristel. Theories and Issues in the Study of Trust. Lane Christel, Bachmann Reinhard, ur., Trust within and between organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications. Oxford: Oxford University Press, 1998, str. 334.
12. Layder Derek: Understanding social theory. London: Sage Publications, 1994, str. 230.
13. Marshall Edward M: Building Trust at the Speed of Change: The Power of the Relationship-Based Corporation. New York: Amacom, 2000, str. 224.
14. Mayer Janez: Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 57–63.
15. Možina Stane: Zaupanje v teamih in organizaciji. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 65–71.
16. Možina S., Tavčar M., Zupan N., Knežević A. N., Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti, Maribor, 2004.

17. Mulej Matjaž, Potočan Vojko, Kajzer Štefan: Etika soodvisnosti kot podlaga za zaupanje med sodelavci in med organizacijami. Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 15–19.
18. Nootboom Bart: The trust process. Nootboom Bart, Six Frederique, ur., The Trust Process in organization. Cheltenham. UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2003, str. 16–36.
19. Potočan Vojko: Vloga in pomen zaupanja v organizaciji: nekaj dilem o zaupanju. Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 21–25.
20. Rant Melita: Ukrepi za povečanje zaupanja med zaposlenimi. Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 73–81.
21. Rozman Rudi: Vpliv zaupanja med združbami na njihovo uspešnost. Rozman Rudi, Kovač Jure, ur., Zaupanje v in med organizacijami (združbami). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Ekonomska fakulteta, Zveza organizatorjev Slovenije, 2004, str. 27–34.
22. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ), Ljubljana, DZS, 1994, str. 1714.
23. Sokolič A., Sveti delavec kot komunikacijsko vezivo podjetja.
24. Sonnenberg Frank K.: Managing With a Conscience: How to Improve Performance through Integrity, Trust and Commitment. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994, str. 261.
25. Verčič Dejan: Trust in organizations: A study of the relations between media coverage, public perceptions and profitability. Doktorska disertacija. London: University of London, The London School of Economics and Political Science, 2000, str. 362.
26. Whitney John O.: The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality. New York: McGraw-Hill, Inc., 1994, str. 235.

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Elementi nujnosti in potrebnosti zaupanja (Marshall, 2000).....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 2: Strukturni krog (v %) za spremenljivko spol anketirancev.....</i>	<i>25</i>
<i>Slika 3: Strukturni krog (%) za spremenljivko starost anketirancev.....</i>	<i>26</i>
<i>Slika 4: Strukturni krog (%) za spremenljivko izobrazba anketirancev.....</i>	<i>26</i>
<i>Slika 5: Strukturni krog (%) za spremenljivko število let v podjetju.....</i>	<i>27</i>
<i>Slika 6: Strukturni krog (%) za spremenljivko sektor delovnega mesta.....</i>	<i>28</i>
<i>Slika 7: Stolpčni grafikon za spremenljivko »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.«.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 8: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.«.....</i>	<i>30</i>
<i>Slika 9: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Zaupanje je najpomembnejši pogoj za medsebojne odnose.«.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 10: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli.«.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 11: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene.«.....</i>	<i>33</i>
<i>Slika 12: Stolpčni grafikon za spremenljivko »V timu ne prihaja pogosto do napetosti.«.....</i>	<i>34</i>
<i>Slika 13: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.«.....</i>	<i>35</i>
<i>Slika 14: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Vodja mi zaupa, da samostojno opravljam naloge, ki mi jih je zaupal.«.....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 15: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo.«.....</i>	<i>37</i>
<i>Slika 16: Stolpčni grafikon za spremenljivko »Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.«.....</i>	<i>38</i>
<i>Slika 17: Strukturni krog (%) za spremenljivko izkoristek delovnega časa.....</i>	<i>39</i>
<i>Slika 18: Strukturni krog (%) za spremenljivko % delovnega časa porabljenega za nepredvidljive zadeve.....</i>	<i>40</i>
<i>Slika 19: Strukturni krog s prikazom spremenljivke »Ali obstajajo naloge, ki jih želite opraviti izključno sami, da bodo kakovostno izpolnjene?«.....</i>	<i>41</i>
<i>Slika 20: Stolpčni grafikon za spremenljivko neto plača anketirancev.....</i>	<i>42</i>
<i>Slika 21: Prikaz lestvice lastnosti sodelavcev.....</i>	<i>43</i>
<i>Slika 22: Prikaz lestvice motnje.....</i>	<i>43</i>

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz različnih klasifikacij vrednot.....	4
Tabela 2: Klasifikacija vrednot po Musku (Museum, 2000).....	5
Tabela 3: Viri zanesljivosti (Nootboom, Six, 2003).....	12
Tabela 4: Viri zaupanja kot opora in zanesljivost (Nootboom, 2003).....	12
Tabela 5: Viri nezaupanja in dejavniki zaupanja (Whitney, 1994).....	19
Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke spol anketirancev.....	25
Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke starost anketirancev.....	26
Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izobrazba anketirancev.....	26
Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke število let v podjetju.....	27
Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke sektor delovnega mesta.....	27
Tabela 11: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Zaupanje kot organizacijska vrednota.«.....	28
Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.«.....	29
Tabela 13: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.«.....	29
Tabela 14: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.«.....	30
Tabela 15: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Medsebojna zaupanja pri delu.«.....	31
Tabela 16: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli.«.....	32
Tabela 17: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene.«.....	32
Tabela 18: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »V timu ne prihaja pogosto do napetosti.«.....	33
Tabela 19: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Zaupanje na relaciji nadrejeni – podrejeni.«.....	34
Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.«.....	35
Tabela 21: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Vodja mi zaupa, da samostojno opravljam naloge, ki mi jih je zaupal.«.....	35
Tabela 22: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo.«.....	37
Tabela 23: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.«.....	37
Tabela 24: Mere opisne statistike za spremenljivke iz sklopa vprašanj »Zaupanje in komunikacijske poti.«.....	38
Tabela 25: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izkoristek delovnega časa.....	39
Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke % delovnega časa porabljenega za nepredvidljive zadeve.....	40
Tabela 27: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »Ali obstajajo naloge, ki jih želite opraviti izključno sami, da bodo kakovostno izpolnjene?«.....	40
Tabela 28: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke neto plača anketirancev.....	41
Tabela 29: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot ključno vrednoto.....	44
Tabela 30: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot ključno vrednoto po posameznih vprašanjih.....	45
Tabela 31: Opisne mere po skupinah.....	46
Tabela 32: Levenov preizkus o enakosti varianc.....	47
Tabela 33: T – preizkus o enakosti aritmetičnih sredin.....	47
Tabela 34: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot posledico dobrih medsebojnih odnosov.....	48
Tabela 35: Prikaz opisne statistike za zaupanje kot posledico dobrih medsebojnih odnosov po posameznih vprašanjih.....	49
Tabela 36: Prikaz opisne statistike za poverjanje dela in zaupanje.....	51

<i>Tabela 37: Prikaz opisne statistike za poverjanje dela in zaupanje po posameznih vprašanjih</i>	51
<i>Tabela 38: Prikaz opisne statistike za nadzor kot vpliv na zaupanje</i>	52
<i>Tabela 39: Prikaz opisne statistike za nadzor kot vpliv na zaupanje po posameznih vprašanjih</i>	53
<i>Tabela 40: Prikaz opisne statistike za vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti</i>	55
<i>Tabela 41: Prikaz opisne statistike za vpliv zaupanja na optimalne komunikacijske poti po posameznih vprašanjih</i>	55
<i>Tabela 42: Prikaz razmerja spremenljivk Zaupanje - Izkoristek delovnega časa</i>	56
<i>Tabela 43: Prikaz razmerja spremenljivk Zaupanje – Porabljen čas za nepredvidljive zadeve</i>	57
<i>Tabela 44: Prikaz razmerja spremenljivk Zaupanje – Neto plača</i>	57
<i>Tabela 45: Hipoteze</i>	58
<i>Tabela 46: Predstavitev razlik ob prisotnosti ali pomanjkanju zaupanja v podjetjih</i>	62

PRILOGE

- Vprašalnik

Sem Marjeta Kopar, študentka na podiplomskem študiju na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

Izvajam raziskavo, ki je del moje specialistične naloge z naslovom »Zaupanje kot ključna vrednota v sodobni organizaciji.«

Vljudno vas prosim, da sodelujete v anketi in odgovorite na vprašanja.

Anketa je anonimna! Že vnaprej hvala za vašo prizadevnost!

1. PODATKI O ANKETIRANCU

V1-1: Spol (obkrožite)

1. Moški
2. Ženski

V1-2: Starost (obkrožite)

1. do 20 let
2. od 21 do 30 let
3. od 31 do 40 let
4. od 41 do 50 let
5. nad 50 let

V1-3: Izobrazba (Obkrožite)

1. Osnovna šola ali manj (I. in II.)
2. Krajše izobraževanje (priučevanje) (III.)
3. Poklicna šola (IV.)
4. Srednja šola (V.)
5. Višja ali visoka šola (VI.)
6. Univerzitetni študij (VII.)
7. Specializacija ali magisterij (VIII./1)
8. Doktorat znanosti (VIII./2)

V1-4: Število let v podjetju (Obkrožite)

1. do 5 leta
2. od 6 do 10 let
3. od 11 do 15 let
4. od 16 do 20 let
5. nad 21 let

V1-5: Sektor vašega delovnega mesta v podjetju (Obkrožite)

1. Proizvodnja
2. Nabava
3. Prodaja – komerciala
4. Uprava
5. Marketing
6. Tehnična služba
7. Skladišče in transport
8. Reklamacije

NAVODILO:

V naslednjih tabelah obkrožite stopnjo (ne)strinjanja, ki se Vam pri posamezni trditvi zdi najprimernejša. Ocena 3 je namerno izpuščena, da bo vaša ocena bolj določna.

2. ZAUPANJE KOT ORGANIZACIJSKA VREDNOTA

	Trditev	Se ne strinjam (1) → Se strinjam (5)			
		1	2	4	5
V2-1	V podjetju cenimo zaupanje med zaposlenimi.	1	2	4	5
V2-2	Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.	1	2	4	5
V2-3	Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.	1	2	4	5
V2-4	Ljudem, s katerimi sodelujem, lahko zaupam.	1	2	4	5
V2-5	Vodenje v podjetju je prežeto z zaupanjem vodij v sodelavce.	1	2	4	5
V2-6	Zaposleni zaupamo vodstvu podjetja.	1	2	4	5

3. MEDSEBOJNA ZAUPANJA PRI DELU

	Trditev	Se ne strinjam (1) → Se strinjam (5)			
		1	2	4	5
V3-1	Sodelavci spoštujemo drug drugega.	1	2	4	5
V3-2	S sodelavci se pogovarjamo odprto o vseh problemih in načrtih.	1	2	4	5
V3-3	S sodelavci si medsebojno pomagamo.	1	2	4	5
V3-4	Ne bojimo se drug drugemu izreči kritiko.	1	2	4	5
V3-5	O konfliktih se odkrito pogovarjamo.	1	2	4	5
V3-6	Sodelavcem zaupam vse svoje strokovne zamisli.	1	2	4	5
V3-8	Zaupano mi je, da lahko po svoji presoji izboljšujem svoje delo.	1	2	4	5
V3-9	Imam možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev pomembnih za podjetje in zaposlene.	1	2	4	5
V3-10	V timu ne prihaja pogosto do napetosti.	1	2	4	5
V3-11	O nalogah, ki mi jih poverja vodja, se z njim lahko pogajam.	1	2	4	5

4. ZAUPANJE NA RELACIJI NADREJENI - PODREJENI

	Trditev	Se ne strinjam (1) → Se strinjam (5)			
		1	2	4	5
V4-1	Vodje zaupajo zaposlenim naloge, ki ustrezajo njihovi strokovnosti.	1	2	4	5
V4-2	Med zaposlenimi in vodji prevladuje zaupanje.	1	2	4	5
V4-3	Pooblastila in odgovornost vsakogar sta jasno opredeljeni.	1	2	4	5
V4-4	Vodja rešuje probleme z delavci z dogovarjanjem in doseganjem soglasja.	1	2	4	5
V4-5	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	4	5
V4-6	Kadar ne poznam rešitve, vem, da mi bo vodja pomagal.	1	2	4	5
V4-7	Vodja mi zaupa, da samostojno opravi naloge, ki mi jih je določil.	1	2	4	5
V4-8	Vodji lahko odkrito zaupam probleme, ki jih imam in jih želim rešiti.	1	2	4	5

5. ZAUPANJE IN NADZOR

	Trditev	Se ne strinjam (1) → Se strinjam (5)			
		1	2	4	5
V5-1	Svoje delo kontroliram sam(a).	1	2	4	5
V5-2	Moje delo kontrolirajo tudi drugi.	1	2	4	5
V5-3	Moje delo kontrolirajo samo nadrejene osebe.	1	2	4	5
V5-4	Moje delo kontrolirajo naprave (merilni inštrumenti, kamere ...)	1	2	4	5
V5-5	Kontrolira se proces (postopki) mojega dela.	1	2	4	5
V5-6	Kontrolira se moj končni izdelek.	1	2	4	5
V5-7	Kontrola mojih izdelkov (storitev) me ne moti.	1	2	4	5
V5-8	Kontrola mojega načina dela me ne moti.	1	2	4	5
V5-9	Kontrola dela ni nezaupanje v moje delo.	1	2	4	5
V5-10	Kontrola mi ne onemogoča še boljšega dela.	1	2	4	5
V5-11	Brez kontrole bi svoje zadolžitve ne izpolnil-a tako zanesljivo in kakovostno.	1	2	4	5

6. ZAUPANJE IN KOMUNIKACIJSKE POTI

	Trditev	Se ne strinjam (1) → Se strinjam (5)			
		1	2	4	5
V6-1	Svoja pooblastila in odgovornost natančno poznam.	1	2	4	5
V6-2	Tudi drugi natančno poznajo svoja pooblastila in odgovornost.	1	2	4	5
V6-3	Dosledno se držim predpisanih komunikacijskih poti.	1	2	4	5
V6-4	Ne preskakujem zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi hitreje izpolnil(a) nalogo.	1	2	4	5
V6-5	Ne preskakujem zaporedja pooblaščenih sodelavcev, da bi se jim izognil.	1	2	4	5
V6-6	Pooblaščenje drugih je natančno predpisano.	1	2	4	5
V6-7	Moje komunikacijske poti potekajo optimalno v času in prostoru.	1	2	4	5

7. Katere lastnosti imajo sodelavci, ki jim najbolj zaupate?

S števkami (rang) od 1 do 13 označite katere lastnosti so za vas najbolj pomembne. S številko 1 označite najbolj pomembno lastnost, s številko 13 pa najmanj pomembno lastnost. Obvezno uporabite vse številke od 1 do 13.

	Lastnosti	RANG
1	Strokovnost	
2	Zanesljivost	
3	Samostojnost pri odločanju	
4	Poštenost	
5	Natančnost	
6	Odgovornost za posledice svojih dejanj	
7	Uveljavljanje svojih pooblastil	
8	Spoštovanje sodelavcev	
9	Dober poslušalec	
10	Pripravljenost pomagati	
11	Prijaznost	
12	Strpnost	
13	Pravičnost	

8. Kakšen je vaš izkoristek delovnega časa (v %)?

1. do 20 %
2. od 21 do 40 %
3. od 41 do 60 %
4. od 61 do 80 %
5. nad 80 %

9. Kolikšen del vašega delovnega časa v povprečju porabite za stvari, v katere ne morete zaupati, da se bodo zgodile po vaših pričakovanjih in jih morate sami preveriti ali izpolniti?

1. do 10 %
2. od 11 do 20 %
3. od 21 do 30 %
4. od 31 do 40 %
5. nad 41 %

10. Ali obstajajo naloge, ki jih želite opraviti izključno sami, da bodo kakovostno izpolnjene?

1. Da
2. Ne

11. Kolikšna je vaša neto plača? (Obkrožite ustrezen razred!)

1. do 400 EUR
2. od 400 do 600 EUR
3. od 600 do 800 EUR
4. od 800 do 1000 EUR
5. od 1000 do 1200 EUR
6. nad 1200 EUR

12. V vsaki organizaciji nastajajo motnje, ki znižujejo stopnjo medsebojnega zaupanja.

Razvrstite motnje po pomembnosti (jakosti) za vas. Motnjo, ki vam povzroča največ nezaupanja, označite s številko 1, motnjo, ki za vas nima bistvenega pomena pa s številko 8. Obvezno uporabite vse številke (range) od 1 do 8.

	Motnje	RANG
1	Slabo definirani procesi	
2	Nejasna pooblastila in odgovornost	
3	Nesprejemanje odgovornosti	
4	Neustrezno vodenje	
5	Slabi medosebni odnosi	
6	Pomanjkanje poslovnega bontona	
7	Neizpolnjevanje dogovorov	
8	Preskakovanje dogovorjenega zaporedja odgovornih	