

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ZNAČILNOSTI VODENJA V PODJETJU EVENTUS, NOVO MESTO,
D. O. O.**

Ljubljana, januar 2010

LAURA PEKEZ

IZJAVA

Študentka Laura Pekez izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom asistentke mag. Katarine Katje Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. 01. 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 VODENJE	2
1.1 OPREDELITEV VODENJA	2
1.2 RAZLIKE MED VODENJEM IN MANAGEMENTOM	3
1.3 VRSTE VODENJA	4
1.3.1 Transformacijsko vodenje.....	5
1.3.2 Transakcijsko vodenje	6
1.3.3 Nevodenje (vodenje laissez-faire).....	7
1.3.4 Destruktivno vodenje	8
1.4 SODOBNI POMEN VODENJA	8
2 MODELI IN STILI VODENJA.....	10
2.1 MODELI VODENJA	10
2.2 STILI VODENJA	13
3 LASTNOSTI VODIJ IN NALOGE VODENJA.....	14
3.1 NALOGE VODENJA	17
3.1.1 Načrtovanje	17
3.1.2 Pripravljanje izvajanja.....	17
3.1.3 Nadziranje	17
3.1.4 Organiziranje	17
3.1.5 Koordiniranje.....	18
3.1.6 Motiviranje	18
3.1.7 Odgovornost	18
3.2 VLOGA KOMUNIKACIJE V PROCESU VODENJA.....	18
3.3 VLOGA MOTIVIRANJA V VODENJU	20
3.3.1 Motivacijski dejavniki.....	21
3.3.2 Vloga vodje pri motiviranju.....	22
4 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	24
5 RAZISKAVA VODENJA V PODJETJU EVENTUS	27
5.1 ANALIZA ODGOVOROV	27
5.1.1 Predstavitev vzorca anketirancev.....	28
5.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju dela	29
5.1.3 Dejanski način vodenja	30
5.1.4 Način komuniciranja med vodjo in podrejenimi.....	31
5.1.5 Načini reševanja problemov s strani vodje.....	32
5.1.6 Ocenjevanje vodij	32
5.1.7 Lastnosti vodje.....	33
5.1.8 Motivacijski dejavniki.....	34
5.1.9 Želeni način vodenja.....	35
5.1.10 Vodenje v času krize	36
5.1.11 Odziv vodje na spremembe v gospodarstvu.....	37
5.2 POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE	37
SKLEP	38
LITERATURA IN VIRI.....	39
PRILOGA.....	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Štirje modeli vodenja</i>	11
<i>Tabela 2: Primerjava domnev teorije x in teorije y</i>	12
<i>Tabela 3: Osnovni podatki o podjetju</i>	24
<i>Tabela 4: Razvoj podjetja</i>	25
<i>Tabela 5: Način komuniciranja med vodjo in podrejenimi</i>	31
<i>Tabela 6: Načini reševanja problemov s strani vodje</i>	32

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Štiri ravni vodenja</i>	4
<i>Slika 2: Kontinuum avtorsko - demokratičnega vodenja</i>	13
<i>Slika 3: Starostna struktura anketirancev</i>	28
<i>Slika 4: Izobrazbena struktura anketirancev iz proizvodnje</i>	29
<i>Slika 5: Zadovoljstvo z delom</i>	30
<i>Slika 6: Dejanski način vodenja</i>	31
<i>Slika 7: Ocenjevanje vodij</i>	33
<i>Slika 8: Lastnosti vodje</i>	34
<i>Slika 9: Motivacijski dejavniki</i>	35
<i>Slika 10: Želeni način vodenja</i>	36
<i>Slika 11: Način vodenja v času krize</i>	37

UVOD

Vodenje v podjetju je dandanes zelo pomembna tema, a gre hkrati tudi za zelo širok pojem, o katerem je napisano veliko literature, zato zanj ne najdemo enotne opredelitve. Za vodenje lahko rečemo, da je zapleten proces, kjer vodja s svojimi sposobnostmi, osebnimi lastnostmi in znanjem vpliva na ljudi, da bi dosegli dogovorjene cilje. Seveda pa podjetje ne more uspešno delovati brez dobrega vodje, katerega temeljne funkcije so: planiranje, organiziranje, kontrola in vodenje. Za učinkovitost podjetja so pomembne še osebne lastnosti, sposobnosti, znanja, izkušnje vodij, dobra medsebojna komunikacija in motivacija. Vodja mora dobro poznati svoje zaposlene in samega sebe.

Vodje lahko s svojimi različnimi stili vodenja in osebnimi lastnostmi zelo vplivajo na zaposlene, bodisi pozitivno bodisi negativno. S svojim vodenjem namreč vplivajo na samo vzdušje ter klimo v podjetju, vzajemno sodelovanje med zaposlenimi in ustvarjalnost zaposlenih. Vodenje je tesno povezano s komunikacijo, saj lahko z njo vodja zelo vpliva na zaposlene in jih vodi pri delu. Tudi motivacija zaposlenih je ena izmed pomembnih nalog vodje. Vodenje je torej eden izmed ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja podjetja, zato mora biti vodenje tako, da zaposleni vodji sledijo, ga poslušajo in z njim tudi sodelujejo. Pri diplomskem delu sem se osredotočila predvsem na vodenje kot zmožnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja zaposlenih, tako da bodo le-ti učinkovito izvajali dodeljene naloge in hkrati sledili ciljem podjetja.

Namen preučevanja vodenja je ugotoviti, kako vodja s svojim ravnanjem vpliva na zaposlene v danih okoliščinah. Cilj diplomske naloge pa je preučiti vpliv vodenja na zaposlene v podjetju Eventus, Novo mesto, d. o. o. (v nadaljevanju Eventus), ter tako analizirati, kako vodja vpliva na zaposlene in s kakšnim načinom vodenja pristopi do zaposlenih. V prvem poglavju je cilj diplomske naloge opredeliti, kaj sploh je vodenje in kakšen je njegov pomen v današnjem času. V drugem poglavju želim preučiti, katere stile vodenja uporabljajo vodje. V tretjem delu je cilj ugotoviti, kako vplivajo na zaposlene motivacija in komunikacija ter katere so lastnosti uspešnega vodje. V zadnjem poglavju pa je cilj analizirati vodenje v podjetju Eventus.

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila dve različni metodi, in sicer deskriptivno in empirično metodo. V prvem delu sem preučila širšo literaturo s področja vodenja naših in tujih avtorjev. Iz zbrane literature sem poskusila ugotoviti čim več o samem vodenju, motiviranju zaposlenih, komuniciranju z njimi in katere so tiste poglobitvene lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja. Drugi del diplomskega dela temelji na analizi ugotovitev ankete. S pomočjo vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni v podjetju Eventus, sem preučila konkretno vodenje zaposlenih ter ugotovila, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na zaposlene oziroma bi si jih le-ti sami želeli.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Uvodu sledi poglavje, kjer opredelim pojem vodenja, preučim, kakšen pomen ima vodenje danes ter ugotovim razlike med samim vodenjem in managementom. V drugem poglavju predstavim, kateri stili vodenja se sploh uporabljajo v podjetjih in kateri se pojavljajo kot učinkoviti oziroma neučinkoviti stili vodenja. V tretjem delu predstavim značilnosti vodij in naloge vodenja ter vpliv motivacije in komunikacije na zaposlene. V tem delu prikažem tudi, kako poteka komuniciranje med vodjo ter zaposlenimi in kako vodja motivira zaposlene oziroma kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zaposlene pozitivno ali negativno. V četrtem poglavju na kratko predstavim podjetje, v katerem tudi izvajam anketo. V zadnjem poglavju podam analizo rezultatov ankete, torej podrobneje analiziram, kako vodja vpliva na zaposlene v podjetju Eventus. Na koncu sledi sklep, v katerem bom podala svoje ugotovitve.

1 VODENJE

1.1 OPREDELITEV VODENJA

Opredelitev vodenja si vsak posameznik predstavlja drugače, tudi različni poznavalci so ga opredelili vsak po svoje. Gre namreč za zelo širok pojem, ki še dandanes ni povsem opredeljen.

Določeni si pojem vodenje predstavljajo kot poseben talent redkih karizmatičnih posameznikov, drugi spet kot eno od mnogih funkcij managementa, spet nekateri menijo, da gre za proces spreminjanja okolice v nekaj boljšega in plemenitejšega. Glede na vse lahko vodenje opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno. Vodenje je proces, ki ga določajo povezave med vodjo, sledilci in okoliščinami. Za uspešnost tega procesa vodenja pa je potrebna usklajenost med lastnostmi vodje, zmožnostmi sledilcev ter okoliščinami, v katerih vodenje poteka (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 130).

Brajša (1983, str. 81) meni, da gre pri vodenju za medosebne odnose. Na eni strani imamo osebo, ki vodi, na drugi strani vodenega in med njima je odnos, imenovan vodenje. Tega odnosa ne določa samo ena stran, ampak obe strani. Njihova skupna stvaritev je pozitiven ali negativen rezultat vodenja. Kvaliteta vodenja je namreč odvisna od kvalitete njihovih odnosov.

Opredelitev vodenja, ki jo je oblikoval Mayer (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 11–17) pravi, da je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje. Pri tem razumemo vplivanje kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje, itd.

Rozman in drugi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201) vodenje opredelijo kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kakor tudi skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Skupaj z drugimi funkcijami managerja vodenje pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote in njegovih delov.

Vodenje se nanaša na ljudi, kako naj jih usmerjamo, nanje vplivamo in motiviramo, da bodo naloge čim bolje opravljene. Z vodenjem se oblikuje vedenje posameznika in skupin pri opravljanju nalog in doseganju rezultatov. Zato v okviru vodenja pride velikokrat v poštev tudi svetovanje, reševanje nasprotij, ocenjevanje in spodbujanje. Pri tem pa ne smemo pozabiti še na vzdušje, kulturo dela in vedenje v organizaciji (Možina et al., 1994, str. 20).

Kot lahko povzamem, so si opredelitve vodenja med seboj zelo podobne, razlikujejo se le v nekaterih detajlih, vse pa nekako povzemajo, da je vodenje vplivanje, motiviranje in usmerjanje posameznika. Iz vsega tega sklepam, da se mora vodenje nanašati na ljudi, se pravi, vodja mora znati zaposlene motivirati, jih usmerjati ter nanje tako vplivati, da bodo naloge opravljali s čim večjim zadovoljstvom. To se mi zdi še posebej pomembno zato, ker morajo zaposleni slediti vodji, da dosežejo cilje podjetja in če si pri medosebnem odnosu ne zaupajo, se pravi, da vodja negativno vpliva na zaposlene, bo ta cilj težko dosežen.

1.2 RAZLIKE MED VODENJEM IN MANAGEMENTOM

Management je kompleksen pojav, ki ga ni enostavno opredeliti. V strokovni literaturi obstajajo številne opredelitve managementa, ki pa imajo veliko skupnih elementov. Razčlenitev opredelitev lahko zaključimo, kot da je management proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev. Pri vsakdanjem pogovornem jeziku se najbolj pogosto uporabljata termina upravljanje in vodenje, ki sta v tesni povezanosti z managementom, vendar je njihova medsebojna zamenjava nesprejemljiva (Vila & Kovač, 1997, str. 27–31).

Delo managerja je, da izbira ljudi, oblikuje delovne naloge, zagotovi razvoj in izobrazbo zaposlenih, načrtuje komunikacijske kanale in razporeja posle med tiste, ki jih bodo morali izvršiti (Treven, 2001, str. 153). Že od nekdaj strokovnjaki opredeljujejo vlogo in nalogo managerjev in vodij. Če se strinjamo s tem, da med njimi obstaja razlika, moramo management opisati kot poslovanje (planiranje, organiziranja in kontroliranje) in vodenje kot leadership (opredelitev usmeritve, nabor in razporejanje ljudi, motiviranje). Razlike med managementom in vodenjem so (Vila & Kovač, 1997, str. 290–291):

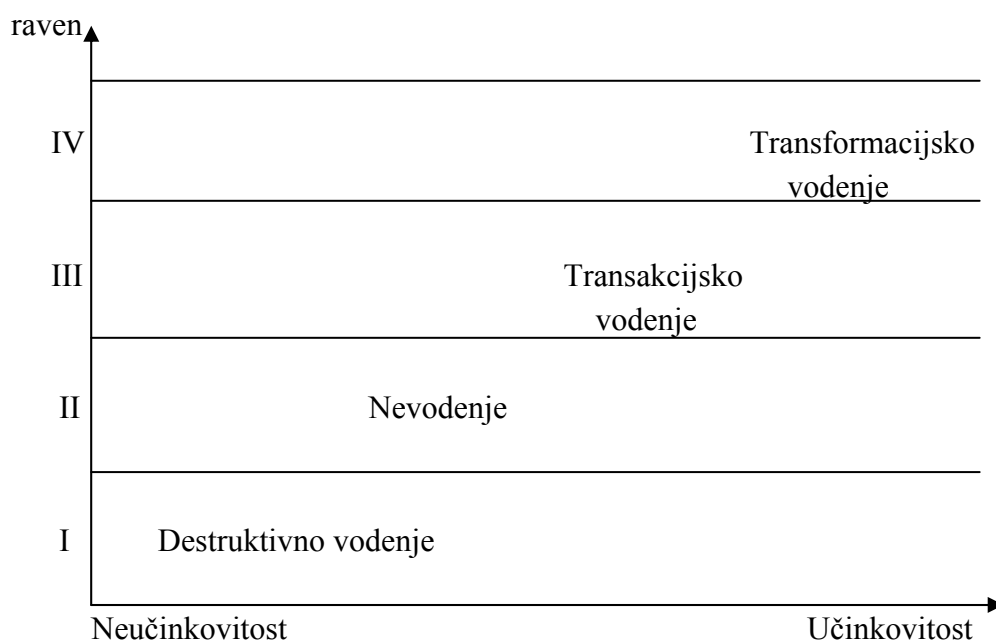
- Management se ukvarja s kompleksnostjo, zlasti v večjih in velikih podjetjih. V velikih podjetjih si management prizadeva za uveljavitev in ohranjanje reda, bori se proti kaosu.

- Vodenje pa se ukvarja s spremembami. Ker se v sodobnem poslovnem svetu pojavlja vse več konkurence in tekmovanja med seboj, se je potrebno boriti in si prizadevati, da bi bili boljši od drugih. Če hočemo v takšnih okoliščinah preživeti in uspešno živeti dalje, so potrebne resnično ogromne in stalne spremembe. To pa pomeni, da je potrebno vodenju nameniti vse večjo pozornost.

1.3 VRSTE VODENJA

V podjetju je lahko vsak posameznik obenem vodja kot sledilec. Prav tako so lahko nekateri izmed njih boljši, drugi pa slabši vodje. Vodje namreč napredujejo po ravneh vodenja, kar je prikazano tudi na sliki 1.

Slika 1: Štiri ravni vodenja



Vir: M. Hočevar, M. Jaklič & H. Zagoršek, Ustvarjanje uspešnega podjetja, 2003, str. 154.

Na višji ravni ko je vodja, tem večja je njegova učinkovitost. Prvi dve ravni vodenja sta nasprotje dobrega vodenja in le redko pripeljeta do dobrih rezultatov, medtem ko je transakcijsko vodenje že lahko dokaj učinkovito vodenje in ga uporabljajo mnogi dobri managerji. Transformacijsko vodenje pa je najbolj učinkovito in lahko pripelje do izjemnih rezultatov, se pravi, gre za vodenje v pravem pomenu besede (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 155). Vsak vodja v praksi uporablja elemente z vseh štirih ravni. Nihče pa ni superčlovek, zato lahko transformacijski vodja uporabi tudi elemente transakcijskega ali destruktivnega vodenja ali pa celo elemente nevodenja, vendar se večino časa zadržuje na najvišji ravni.

1.3.1 Transformacijsko vodenje

Vodja se obrača na razum sledilca in hkrati pritegne tudi njegovo srce. Taka kombinacija mu omogoča, da skupaj z zaposlenimi veliko doseže, namesto ubogljivosti doseže pripadnost. Transformacijski vodja zaposlene spodbuja, opogumlja in jih izziva, da dosežejo čim več in so pogosto zelo karizmatične osebnosti, čeprav pozornost usmerja na cilj in proč od sebe. Velikokrat stopi v ozadje in slavo za dosežke deli z vsemi zaposlenimi ter je vzor zaposlenim. Dosežejo, da se vsak posameznik počuti pomembnega in ga obravnavajo kot celovito osebnost z lastnimi potrebami in željami. Zaposlene navdušijo za doseganje zastavljenih ciljev, saj vizijo prihodnosti vedno predstavijo vznemirljivo in privlačno. Izzivajo ustaljene postopke in spodbujajo zaposlene, da iščejo nove inovativne rešitve obstoječih problemov. Zaposlenim vlivajo občutek moči in energije, ki jim omogoča, da se uspešno spopadajo z različnimi ovirami. Rezultati, ki jih dosežejo, so trajni in ponovljivi ter doseženi na etični in human način (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 162).

Transformacijski vodja deluje na podlagi (Kavčič, 1991, str. 229):

- **karizme:** predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- **inspiracije:** navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za osredotočanje prizadevanj, izraža pomembne namene na enostaven način;
- **intelektualne stimulacije:** razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- **upoštevanje posameznika:** kaže osebno zanimanje za posameznika, vsakega zaposlenega obravnava kot posameznika, trenira in svetuje.

Transformacijsko vodenje je v kontrastu s transakcijskim vodenjem, vodenje, kjer se vodja poveže z drugimi in tako ustvari povezavo, zaradi katere se dvigne raven motivacije in morale, tako pri vodji kot tudi zaposlenem. Tak vodja je pozoren na potrebe in motive zaposlenega ter jim pomaga doseči zastavljene cilje; je nekdo, ki želi spremeniti vrednote podjetja, da bi zadostovali višjim merilom humanosti in pravičnosti. Kot rezultat tega procesa bo tako vodja kot zaposleni na koncu imel obogaten sistem moralnih vrednot (Northouse, 2010, str. 172). Transformacijski vodja je dejansko pravi vodja, ki navdihuje svojo zaposlene s skupno vizijo prihodnosti. Taki vodje veliko časa posvetijo komuniciranju. Ni nujno, da vodijo iz ospredja, ampak delegirajo vodenje kot eden izmed članov ekipe (Leadership styles, 2010).

Dandanes je zelo pomembno, kako se bodo podjetja odzivala na spremembe v okolju. Kot se je že večkrat izkazalo, podjetja z zelo prilagodljivo sestavo vodenja dosegajo boljše poslovne rezultate od manj prilagodljivih. Včasih je bil značilen individualizem, visoka hierarhija, jasno se bile začrtane meje med nadrejenimi in podrejenimi in podjetja s takšnim poslovanjem so se na spremembe v gospodarstvu odzivale zelo počasi. V globaliziranem in dinamičnem gospodarstvu pa se vse bolj poudarja enakopravnost, se pravi čim manj hierarhičnih ravni, razpršena moč odločanja, naravnost v prihodnost in čim več timskega dela. Namreč, prav

vse to omogoča hitrejšo prilagajanje na spremembe na trgu. V tem sodobnem času se je kot najuspešnejši način vodenja izkazal prav transformacijski način vodenja, kajti podjetja s prilagodljivo klimo in visoko izraženim transformacijskim vodenjem dolgoročno dosegajo precej boljše rezultate (Prilagodljiva podjetja so desetkrat uspešnejša, 2010). Transformacijski vodja torej zaposlene želi motivirati k sooblikovanju vizije, izraža visoka pričakovanja, oblikuje intelektualne spodbude in nudi podporo posamezniku. Veliko pozornost posveča osebnostnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih tudi zato, da bi postali pobudniki in izvajalci sprememb.

1.3.2 Transakcijsko vodenje

Vodje se na tej ravni sklicujejo na razum svojih sledilcev. Ponujajo jim nagrade za doseganje želenih učinkov ali kazni za njihovo nedoseganje. Poskušajo postaviti jasne cilje in odstraniti čim več ovir za njihovo doseganje. Z zaposlenimi pogosto komunicirajo, saj želijo razčistiti morebitne nesporazume. Občasno jim posredujejo tudi povratno informacijo o napredku. Transakcijsko vodenje je temelj dobrega vodenja, ki ga ponavadi uporabljajo dobri vodje. To vodenje v osnovi prinaša vrsto izmenjav med vodjo in zaposlenimi. Vodja se osredotoča na razčiščevanje ciljev, pričakovanj in nagrad. Predvsem pa se sklicuje na sam interes zaposlenih. Podobno je klasičnemu načinu vodenja, saj je za transakcijskega vodjo značilno, da je nadrejeni in da ureja stvari tako, kot so predpisane s pravili. Transakcijski vodja je torej posredovalec dogajanja (Hočevnar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 162).

Transakcijski vodja zaposlene motivira tako, da s posebnimi prijemi spodbuja zelene učinke pri delu. Vodja zaposlene ustrezno nagradi, če dosegajo rezultate, ki so skladni s pričakovanji vodje. Transakcijski vodja pozna potrebe in želje zaposlenih, vzpostavi sistem nagrajevanja dela, in sicer kdor primerno dela, je temu primerno nagrajen ter se odziva na individualne interese pri zaposlenih, če le-to vpliva k boljšemu delu in rezultatom. To vodenje poteka v obliki transakcij ali izmenjav med vodjo in podrejenimi. Transakcijski način vodenja je bolj primeren v stabilnem delovnem okolju, kjer tehnologija in življenjski cikli proizvodov ali storitev ne zahtevajo nenehnega prilagajanja.

Transakcijski vodja deluje na podlagi (Kavčič, 1991, str. 229):

- **nagrajevanja:** pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate, daje priznanja za dosežke;
- **vodenje z izjemami (aktivno):** spremlja dogajanje in išče deviacije od pravil in standardov, se odloča za izboljšane akcije;
- **vodenje z izjemami (pasivno):** intervenira le, če standardi niso doseženi;
- **vodenje brez vajeti (laissez faire):** odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju.

Transakcijsko vodenje je bolj način »govora«. Temelji na dejstvu, da sta nagrada oziroma kazen odvisna od kvalitete dela. Čeprav raziskovalci tega načina poudarjajo pomanjkljivosti, ga delodajalci še vedno večinsko uporabljajo. Vse več podjetij posveča pozornost temu

načinu vodenja, kajti z njim izboljšajo delo svojih zaposlenih, prav zaradi tega je tudi prevladujoč. Glavna omejitev tega načina vodenja je, da zaposlene motivira predvsem s preprostimi nagradami. Pri tem načinu vodenja zaposleni ne morejo veliko narediti za izboljšanje svojega zadovoljstva pri delu. Prav tako je neuspešno tako vodenje pri zagotavljanju sposobnih delavcev za podjetje. Ta način se najmanj zanima za spremembo delovnega okolja. Strokovnjaki tega načina ne priporočajo, ker se zanaša predvsem na sistem kazni in nagrad (Transactional leadership, 2010). Transakcijsko vodenje je v bistvu bolj način upravljanja kot pravi način vodenja, saj je poudarek predvsem na kratkotrajnih nalogah. Obstajajo resne omejitve, kar se tiče ustvarjalnega dela ali dela, ki temelji na znanju, vendar pa ostaja eden izmed najpogostejših načinov v podjetjih (Leadership styles, 2010).

Transformacijsko in transakcijsko vodenje se naj ne bi obravnavala kot nasprotujoča si načina. Transformacijsko vodenje je grajeno na transakcijskem vodenju in ima močnejšo vzajemno zvezo kot transakcijsko, zvezo z nižjim prometom, višjo produktivnostjo in višjim zadovoljstvom zaposlenih (Robbins, 2001, str. 329–330). V veliko organizacijah sta potrebna oba načina vodenja. Transakcijski vodje zagotavljajo, da rutinsko delo poteka brez težav, transformacijski pa iščejo spodbude, ki dodajo k vrednosti (Leadership styles, 2010).

1.3.3 Nevodenje (vodenje laissez-faire)

Na tej ravni se vodja izogiba sprejemanju odločitev ali usmerjanju sledilcev. Sledilec pušča veliko svobodo ter od njih pričakuje veliko samoiniciative in iznajdljivosti pri reševanju problemov. Pri nevodenju gre torej za pasivno vodenje, saj vodja ne usmerja zaposlenih, ne sprejema odločitev in ne daje povratnih informacij. Tako vodenje je pogosto neučinkovito, pravzaprav lahko rečemo, da sploh ni vodenje v pravem pomenu, vendar je kljub temu nevodenje pogost pojav v organizacijah. Zato obstajata dva vzroka, in sicer prezaposlenost z lastnimi nalogami ter želja po priljubljenosti in harmoniji. Mnogi vodje se namreč ne zavedajo, da je njihova naloga doseganje rezultatov skozi druge ljudi. Ne znajo delegirati, zato se večino nalog lotijo kar sami, kar je vzrok, da so prezaposleni z lastnimi nalogami in jim zmanjka časa za tisto, kar bi morali dejansko početi, se pravi voditi druge. Vodja pa mora seveda stati za svojimi odločitvami in prenesti mnoge kritike, to pa je lahko tudi stresno. Zato nekateri vodje temu niso kos, nimajo dovolj samozavesti in poguma, da bi sprejeli izziv vodenja z določanjem jasnih ciljev in usmerjanjem zaposlenih do njih. Prav zato lahko pride do tega, da se vodje izogibajo odločitvam in zaposlenim puščajo veliko svobodo ter tudi če z njihovim delom niso zadovoljni, to raje zamolčijo, kot pa da bi postali nepriljubljeni (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 160–161). Vodja pusti, da gredo stvari svojo pot. To vodenje temelji na predpostavki, da vsak sam zase ve, kaj mora delati in lahko torej zaposlenim prepustimo popolno avtonomijo odločanja. Pri nevodenju je učinkovitost zelo majhna in prav tako tudi motiviranost (Tracy, 2000, str. 99).

1.3.4 Destruktivno vodenje

Pri tovrstnem vodenju se vodje zanašajo predvsem na formalno avtoriteto in moč. To so pogosto mladi in briljantni tehnični strokovnjaki, brez izkušenj v obvladovanju medosebnih odnosov. Največkrat so preveč zahtevni in kritični, premalokrat pohvalijo in zelo redko dajejo povratno informacije. Zato prihaja velikokrat do napak pri njihovem načinu vodenja, odtujijo sledilce in povzročijo upad uspešnosti enote (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 156–158). Destruktivni vodje zmanjšujejo predanost in prizadevnost zaposlenih ter dolgoročno škodijo podjetju. S svojim vodenjem naredijo več škode kot koristi. Taki vodje imajo preveliko samozavest, ambicioznost, arogantnost in neusmiljenost. Naštete osebnostne lastnosti vplivajo negativno na produktivnost. To pa se lahko zgodi, ko na primer strokovnjak z določenega področja napreduje v vodjo tega področja. Torej bi lahko rekli, da je destruktivno vodenje aktivno, saj vodja poskuša doseči določene učinke, vendar so ti učinki pogosto ravno nasprotni od želenih.

Posledice destruktivnega vodenja so vsekakor vidne na zaposlenih. V praksi se dogaja, da so zaposleni največkrat prepuščeni sami sebi. Tako vodenje vodi do nezadovoljstva, stresa, izostajanja od dela, nizke delovne morale, razmišljanja o drugi službi ter napetosti med zaposlenimi. To so le nekatere od možnih posledic, kadar se zaposleni v službi tako ali drugače počutijo ogrožene. Tako je predvsem takrat, kadar izgubijo zaupanje v vodstvo (Zaupanje ublaži občutek tveganja, 2009).

1.4 SODOBNI POMEN VODENJA

Čas, v katerem danes živimo, nas zelo preganja v vseh različnih pogledih. Tudi pri vodenju se je potrebno zavedati dejstva, da se svet ciklično spreminja, zato določen model vodenja v določenem času prinaša odlične rezultate, medtem ko v spremenjenih pogojih ne deluje več. Če se podjetje ne zaveda sprememb in se jim prilagaja, je prej ali slej poraženo. V podjetjih se je ogromno stvari spremenilo, saj jih obdaja vse več informacij, inovacij, neprestano uvajanje sprememb in konkurenčni trg. Vodje so dandanes posledično bolj pod stresom, kajti imajo veliko odgovornost.

Dandanes so najboljši vodje tisti, ki zmorejo učinkovito vplivati na determinante produktivnosti, katerih ključne so adaptacija, učinkovito delo in podrejeni. Zaradi povečane globalizacije in kompleksnih situacij, ki se spreminjajo iz dneva v dan, torej hitrih tehnoloških sprememb, političnih ter gospodarskih pretresov, je vpliv vodje zelo pomemben. Torej prilagajanje vsem tem nastalim situacijam, ki pripomorejo k boljšemu obvladovanju zunanjih dejavnikov, je ključnega pomena za uspešno poslovanje. Vodje pa morajo zaposlene spodbujati, da bodo aktivno izmenjevali informacije in spodbujali novo znanje v organizaciji (Yukl & Lepsinger, 2006, str. 3–7).

Kot sem že omenila, se podjetja dandanes soočajo s tako imenovanimi izzivi prilagajanja, spreminjajo se družbe, trgi, stranke, konkurenca in tehnologija. Ena izmed najtežjih nalog vodij v takih primerih je mobiliziranje zaposlenih v podjetju, da se znajo prilagajati, saj je prilagajanje potrebno, ko so naša temeljna prepričanja postavljena pred izziv, ko vrednote, zaradi katerih so bili uspešni, postanejo irelevantne in ko se pojavijo konkurenčne, vendar legalne perspektive. Take izzive vidimo vsak dan, ko se podjetja restrukturirajo, razvijajo in uporabljajo strategije, in prevzemajo nove posle.

Če se vodja želi prilagajati novim spremembam, mora spremeniti svoje dolgoletne vzorce dela in obnašanja, to je reševanja problemov tako, da nudijo rešitve, kajti rešitve ležijo v rokah celotnega kolektiva podjetja. Take spremembe znajo biti zelo zahtevne tudi za vodje, ki se morajo z zaposlenimi ukvarjati, saj morajo vodje prevzemati nove vloge, nove odnose, nove vrednote in nove pristope k delu. Veliko zaposlenih se zanaša na vodjo, da njim samim tega bremena ne bo potrebno prenašati. Raje kot da zagotavljajo rešitve, morajo vodje postavljati težka vprašanja in zaposlene postaviti pred dejstva, da del odgovornosti leži tudi na njihovih ramenih (The work of leadership, 2009).

Kaj pa sedaj, ko je nastopil čas krize? Kako naj vodja deluje v času krize, kako naj reagira v krizni situaciji? V takšnih pogojih, ko zavlada panika, je potrebno oblikovanje vodstva z najboljšimi kompetencami, z vizijo in širokim spektrom znanja in izkušenj, saj v času, ko se poslovni tok obrne v negativno smer, ni prostora za povprečneže. Končni rezultat je v veliki meri odvisen od zavzetosti in pravilnega delovanja notranje ekipe (Gole, 2008, str. 4). Kriza je vodstvo dveh ločenih faz. Prva je faza »nujnosti«, ko je potrebno stabilizirati stanje v podjetju in pridobiti čim več časa. Druga faza je faza prilagajanja, ko se posvetiš vzroku, ki so povzročili krizo in gradiš pogoje za obstoj podjetja v teh novih razmerah. Ta faza prilagajanja zna biti zelo zapletena, ker ljudje pričakujejo od tebe, da se odzoveš na njihovo vznemirjenje s samozavestno gotovostjo. Nato pa ti lahko povzročajo težave, ko je potrebno uvesti neprijetne, vendar nujne spremembe. Zaposleni hočejo videti natančno zarisano pot naprej, medtem ko vodja sam ni povsem prepričan, ali jim to lahko omogoči.

Nevarnost trenutne ekonomske situacije je, da se bodo ljudje na visokih položajih vdali. Pod pritiskom težave bodo poskušali rešiti s pomočjo kratkoročnih rešitev, kot so poostren nadzor, odpuščanje in načrti za restrukturacijo. Vodje lahko tvegajo, da bodo propadli, če pridejo do napačnih zaključkov ob možnosti, da se podjetje postavi nazaj na noge. Podjetje lahko izgleda trenutno stabilno, vendar ves čas obstaja možnost, da pride do nove krize. Tega pa se dobro zavedajo vodje, ki vodijo s prilagajanjem, saj izkoristijo priložnost krize in podjetje popolnoma obnovijo, na trenutni turbulenci gradijo prihodnost in se hkrati poslavljajo od preteklosti. V tem procesu spreminjajo ključna pravila igre, preoblikujejo organizacijo in način dela zaposlenih (Leadership in a (Permanent) Crisis, 2009).

Predvsem pomembno je, da vodja v takih situacijah ohrani trezno glavo in mirne živce, hkrati pa tudi svoje sodelavce spodbuja in jih pravilno vodi, da tudi sami ostanejo mirni. Okoliščine

imajo lahko zelo velik vpliv na obnašanje ali način vodenja. Vodje morajo biti pripravljeni na razne nepredvidljive okoliščine in nanje ustrezno odreagirati. Vodja se ne sme preveč zanašati na zastarela pravila, za katere sicer sam meni, da bi bila primerna, in ne sme biti trmast, ampak se mora prilagoditi kakršnimkoli okoliščinam. Vodje morajo vedno izraziti svoje mnenje in občutke, morajo biti tudi optimistični, da spodbudijo vse zaposlene in jim dajo nekakšen zagon in energijo, da lahko vsi opravljajo svoje delo. Pomembno je, da poudari pomembnost dobrih načrtov za prihodnost in hkrati da zaposlenim upanje v boljšo prihodnost.

Pomembno je, da se naredi čim več v smeri preprečevanja krize in problemov, kajti v primeru, če je že vnaprej narejen načrt za ukrepanje v primeru kakršnekoli krize, je tudi zaposlenim lažje, ker se tega zavedajo, da se na nekoga lahko zanesejo in bodo posledično tudi manj nervozni. Na delo pod stresnimi pogoji pa vplivajo tudi inteligenca in izkušnje vodij. Uspešni vodje znajo oceniti stanje svojega podjetja in prilagoditi način vodenja vsaki situaciji. V primeru krize mora biti vodja poleg vsega že zgoraj naštetega tudi odločen, imeti sočutje, biti sposoben vzpostaviti normalne delovne razmere, optimističen in znati mora vnaprej predvideti, kaj storiti v primeru, da se kriza pojavi (Dubrin, 2009, str. 158–162). Za konec bi lahko rekla, da vodja ne more izbrati specifičnega stila vodenja, saj se mora nenehno prilagajati zahtevam zunanjega in notranjega okolja ter posameznikom, ki se pojavljajo v tem okolju, zato lahko naštete stile, ki so se uporabljali v preteklosti, uporabi le kot pripomoček.

2 MODELI IN STILI VODENJA

2.1 MODELI VODENJA

Do danes je bilo opravljenih že mnogo raziskav o tem, kakšno je uspešno vodenje, vendar so si kljub temu ugotovitve še vedno različne. Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije. Vodja se mora soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami ter cilji in vsemu temu mora prilagoditi svoje vedenje. Prav pa je tudi, da vodja spreminja način vodenja glede na spremenjeno situacijo. Možina (1992, str. 38–39) opisuje naslednje štiri modele vodenja, ki so tudi predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Štirje modeli vodenja

	Avtokratski	Skrbniški	Podporni	Kolegialno-demokratski
Temelj modela	Moč	Ekonomski vir	Vodenje	Partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Timsko delo
Usmerjenost zaposlenih	Ubogljivost	Varnost, ugodnost	Delovni učinek	Odgovornost
Psihološki rezultat zaposlenih	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Sodelovanje	Samodisciplina
Zadovoljitev potreb	Preživetje	Varnost	Status, priznanje	Samouresničitev
Delovna zavzetost	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navdušenje

Vir: S. Možina, Osnove vodenja, 1992, str. 39.

Kot je razvidno iz tabele 1, je temelj **avtokratskega modela** moč, vodstvena usmerjenost pa je k avtoriteti. Rezultat bo odvisen predvsem od vodje, saj tudi zaposleni zaradi načina vodenja niso preveč zavzeti za delo. Za razliko tega modela je **kolegialno-demokratski model**, ki temelji na partnerstvu, zanj pa je značilno timsko delo, torej sodelovanje med zaposlenimi. Pri kolegialno-demokratskem vodenju so zaposleni s samodisciplino bolj odgovorni in navdušeni za delo. Za **skrbniški model** je značilno pasivno sodelovanje, usmerjenost k denarju, varnosti in ugodnosti. Temelj tega modela je ekonomski vir. Pri **podpornem modelu** je temelj vodenje, vodstvena usmerjenost je torej k pomoči in podpori zaposlenim. Status in priznanje zadovoljita potrebe zaposlenih. Možina et al. (1994, str. 530–549) pa opredeljujejo tri modele vodenja: modeli osebnih značilnosti, modeli vedenja vodij in situacijske modele.

Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebnostne, socialne in fizične lastnosti posebnosti značilne za vodjo. Prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti je osnovnega pomena za razlikovanje med vodjo in nevodjo. Ključne značilnosti za vodjo so (Možina et al., 1994, str. 531):

- fizične: mlajši, starejše starosti, vitalen, visok, vitek;
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samozavesten;
- socialne: prikupen, olikan, popularen, izobražen, naravnani k mobilnosti in napredovanju, pripravljeni sodelovati;
- delovne: usmerjeni k nadpovprečnim dosežkom, polni iniciativnosti, odgovorni.

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da so preveč poudarjene fizične in osebnostne lastnosti, kajti fizične značilnosti niso povezane z uspešnim vodenjem, lahko le nakažejo na vodjeve sposobnosti.

Modeli vedenja vodje poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in pri neuspešnih vodjih. Pri tem sta se izoblikovale dve vrsti domnev, imenovani teorija x in teorija y. V naslednji tabeli je prikazana primerjava med tema dvema teorijama.

Tabela 2: Primerjava domnev teorije x in teorije y

Domneve teorije x	N A S P R O T I	Domneve teorije y
Zaposleni nimajo radi dela, če je le mogoče se mu izognejo.		Ljudje imajo radi delo, pripravljeni so trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.		Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, večkrat tudi z grožnjo.		Zaposlenih ni treba siliti k delu, saj radi sprejemajo odgovornost za delo.

Vir: S. Možina et al., Management, 1994, str. 532.

Teorija x vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja, vodje verjamejo, da so zaposleni motivirani predvsem zaradi denarja. Teorija y vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja, pri katerem vodja zaposlenim svetuje in jih spodbuja. Zaposleni imajo raje teorijo y, ker v njej vidijo možnost za sodelovanje in za uveljavljanje svojih koristi.

Modela dveh univerz opisujeta dva načina vodenja. Prvi slog vodenja - skrb za ljudi poudarja položaj, vzdušje in delovne pogoje zaposlenih. Za vodjo tovrstnega vodenja je značilno naslednje (Možina et al., 1994, str. 533):

- pohvali zaposlene, če delo dobro opravijo;
- ne zahteva več, kot zmore zaposleni narediti;
- pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah;
- je prijazen in dostopen;
- ustvarja ugodno vzdušje v delovnem okolju.

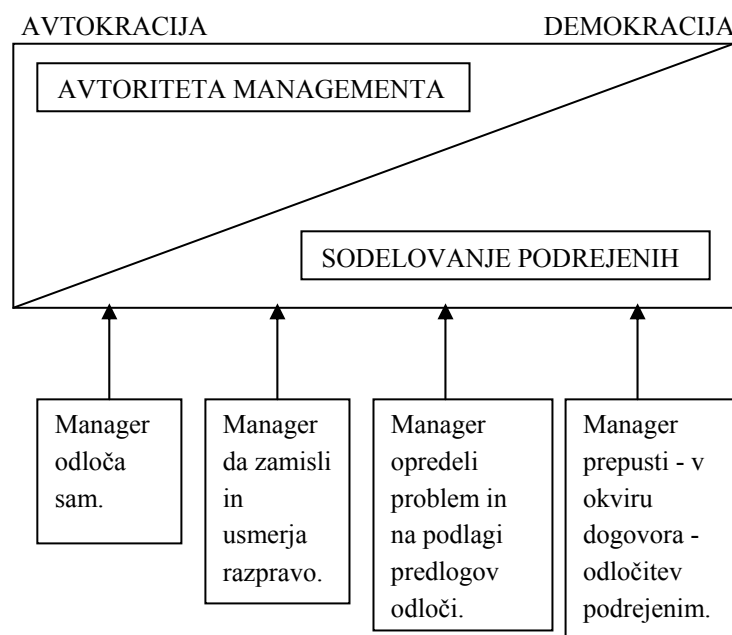
Drugi slog načina vodenja - skrb za naloge poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog. Aktivnosti vodje za to vrsto vodenja so (Možina et al., 1994, str. 533):

- zaposlenim natančno določi naloge;
- postavi delovne standarde, ki jih morajo vsi doseči;
- informira zaposlene o zahtevah dela;

- delo načrtuje skupaj z zaposlenimi;
- spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

Situacijski modeli predstavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju primerne načina vodenja. Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje so: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela, nalog, osebne značilnosti vodje (Možina, 1994, str. 534). Enega izmed situacijskih modelov vodenja je razvil Fiedler. Osnova Fiedlerjevega modela je trditev, da so rezultati skupine odvisni od interakcije med uporabljenim stilom vodenja in naklonjenostjo situacije. Gre za vodenje, ki temelji na moči in vplivu. Fiedler je ugotovil, da ima največji uspeh pri vodenju tisti, ki uživa zaupanje podrejenih. Drugi izmed situacijskih modelov je še model Tannenbaum in Schmidt, ki je znan kot zveza med avtokratičnim in demokratičnim. Prva skrajnost vodenja je avtokratsko vodenje, kjer je vodja usmerjen vase, medtem ko je pri demokratičnem vodja usmerjen k ljudem (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 204). Med obema skrajnostma je vrsta vmesnih zmožnosti, ki jih prikazuje slika 2.

Slika 2: Kontinuum avtokratsko - demokratičnega vodenja



Vir: R. Rozman, J. Kovač, F. Koletnik, Management, 1993, str. 205.

2.2 STILI VODENJA

Kot že vemo, je glavna naloga vodenja usmerjanje zaposlenih k postavljenim ciljem prek vplivanja na njihovo vedenje in delovanje. Vloga vodje izhaja iz njegove moči, pri čemer vodja uporablja strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Način in oblika uporabe navedenih vplivnih mehanizmov je stil vodenja. V osnovi obstajajo naslednji stili vodenja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 205–207):

- avtoritativni ali avtoritaren ali avtorski vodstveni stil,
- participativni vodstveni stil, ki ustreza demokratičnemu vodenju.

Pri **avtorskem vodstvenem stilu** vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja zaposlenih. Vodja želi svoj položaj utrjevati prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Odločitve sprejema sam in proces odločanja je centraliziran. Vodja da podrejenim naloge v obliki ukazov, povratna informacija poteka izključno v povezavi z nadzorom izvajanja ukazov. Pri postavljanju ciljev in iskanju poti za njihovo uresničitev je sodelovanje podrejenih nezaželeno. Naloge se izvajajo zgolj zaradi izpolnjevanja ukazov in poročanja doseženih rezultatov, prav tako sta samostojnost in samoiniciativnost prepovedana. Tako vodenje je primerno predvsem v kriznih razmerah, saj gre takrat za obstoj podjetja. V nasprotnem primeru je to vodenje prej zavora kot spodbuda učinkovitosti.

Pri **demokratičnem vodenju** se vodja opira na statusno, osebnostno ter strokovno avtoriteto. Participativno pomeni sodelovanje podrejenih pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Cilj demokratičnega vodenja je posameznika čim bolj poistovetiti s cilji podjetja in povečati njegov vpliv na dosego cilja podjetja kot tudi lastnega cilja, kar se potem odraža na večji učinkovitosti posameznika. Vodja se trudi za vključevanje svojih podrejenih v proces odločanja. Vodja skuša s pomočjo statusne avtoritete in s pomočjo svoje karizme zaposlene prepričati, da se postavijo na stran zastavljenih ciljev. Pri odločitvah sodeluje z zaposlenimi. Ta način vodenja je mnogo zahtevnejši od avtorskega vodstvenega stila. Demokratični stil vodenja največkrat najdemo v uspešnih timih.

Poleg že omenjenih stilov vodenja, poznamo še sledeče (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 207):

- Liberalno vodenje, kjer vodja prepušča odločanje podrejenim. Problemi nastanejo, če se le-ti obnašajo neodgovorno.
- Patriarhalno vodenje je avtorsko, zaščitniško.
- Brezosebno vodenje pomeni, da se naloge delijo v pisni obliki ali z obkrožnicami.
- Manipulativno vodenje daje lažni občutek, da podrejeni soodločajo, vendar v resnici nimajo besede pri odločitvah.

3 LASTNOSTI VODIJ IN NALOGE VODENJA

Lahko bi rekli, da je vsak vodja univerzalen. Pomembno je, da ima ustrezne sposobnosti, interese, osebnostne lastnosti in znanje. Obstajajo pa nekatere temeljne značilnosti, ki so skupne uspešnim vodjem, ne glede na to v kakšni organizaciji delajo, ali majhnem podjetju ali pa multinacionalki. Je pa res, da te skupne značilnosti vsak posameznik drugače izraža. Lastnosti vodij so spodaj omenjene karakteristike (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 52–56).

Inteligentnost je hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam. Zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje. Visoko razvit logični um jih obrača v dialog s samim seboj, zato so pogosto zazrti predvsem vase in manj odprti k drugim. Tudi mislijo zelo hitro, kar pomeni, da motorika govora težko dohiteva misli, kar posledično zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Tudi podpovprečna inteligentnost ni združljiva z uspešnostjo vodenja. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentna, dober vodja pa zna v večini izvajati več opravil hkrati, kar pomeni, da mislijo na več stvari hkrati.

Dominantnost je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Deluje kot nekakšen gonilnik ali spodbujevalnik za spreminjanje statike v dinamiko, ki se kaže v iniciativnosti, težnji po prevladovanju drugih in moči. Brez te značilnosti si je težko predstavljati vodilnega človeka, ki bi mu drugi sledili. Le izjemoma je lahko nedominantna oseba uspešna kot pretežno strokovni vodja, saj ta predvsem koordinira in nadzira delovni proces, manj pa se ukvarja z ljudmi. Pretirana dominantnost pa je lahko vzrok pretiranemu uveljavljanju superiornosti in samodržstva, kar pa lahko zaposlene odbija in zmanjšuje njihovo iniciativnost.

Odprtost je podlaga komunikativnosti, družabnosti, bogati čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov, lahkotnosti navezovanja novih znanstev, sodelovanja, navezovanja kolegialnosti in novih partnerstev. Še posebno močno je vezana s sprejemljivostjo drugačnega tako v idejnem kot tudi vrednostnem smislu.

Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in hkrati omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Zato je ta lastnost temeljni dejavnik čustvenega samoobvladovanja in obrambe proti posledicam delovanja stresa, ki mu je vodja nenehno izpostavljen. Čustvovanje pa je tudi podlaga odnosnega razumevanja in vrednotenja, načina navezovanja stikov z ljudmi in sporazumevanja ter sodelovanja v skupinah (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 53–54).

Pri oblikovanju značaja so pomembni dejavniki, ki so bili pridobljeni v procesu vzgoje. Sem sodi **poštenost**, ki zbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. Poštenost pa mora biti nujno povezana z **odgovornostjo** za druge. **Zanesljivost** pomeni pravočasno in kakovostno izpolnjevanje obljub in dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.

Ustvarjalnost je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Potrebno jo je spodbujati in pričakovati. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito, so trmasto vztrajni, razmišljajo na svojevrsten način, imajo zelo bogato domišljijo ter so v svojem ravnanju izvirni in duhoviti. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Če zna vodja svojim zaposlenim vcepiti veselje do dela in druženja in jih navduševati za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.

Izraznost je kompleksna sposobnost in veščina oddajanja sporočil, v kateri se ljudje zelo razlikujemo in se je zelo hitro učimo. Veščine izražanja so pomembne v procesu poverjanja nalog, pri različnih prireditvah, na poslovnih dogajanjih, v pedagoškem procesu, pri mentorstvu in v javnem nastopanju.

Sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija) je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Ta lastnost omogoča globlji vpogled vase, ki je še posebej potrebna za osebnostno zorenje. Vodja lahko uspešno vodi druge, če zaupa vase, je samokritičen in usmerjen k napredku. Samoučinkovitost je prepričanje o lastnih sposobnostih organiziranja in izvrševanja dejanj, ki so potrebna pri doseganju določenih dosežkov. Zaupanje v lastno zmožnost vpliva na motivacijo že pri postavljanju ciljev (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 54–56).

Odločnost oziroma **pogum** je odvisna od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek pa ni odločen v vseh primerih, namreč če določena odločitev zanj pomeni veliko čustveno breme, bo ravnal neodločno.

Etična načela so pomembna, saj je vodja odgovoren za spoštovanje in uveljavljanje strokovne etike. Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvir medosebni odnosi. Najpomembnejši cilj etičnega razvoja je dober človek, ki je tudi ena izmed primarnih lastnosti dobrega vodje. Za vodjo veljajo tudi načela poslovne etike, ki so podlaga odnosom in ravnanju s poslovnimi sredstvi in partnerji, med katere lahko uvrstimo različne dobavitelje, zunanje sodelavce, institucije...

Altruizem in filantropija sta osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev. Vodja, ki nenehno postavlja sebe v ospredje, zapostavlja druge, ki polagoma zgubljajo občutek pomembnosti in potrebnosti. Dober vodja je vedno v ozadju, izpostavi se le, če je to potrebno in hkrati poskrbi za druge. Pristen odnos vodje do sodelavcev je podoben starševski ljubezni, zato je uspešen tim podoben družini, v kateri se člani medsebojno spoštujejo, podpirajo ter si delijo težke in vesele trenutke. V taki delovni skupini se lahko pričakuje, da se bodo pojavili poleg kakovostno opravljenih rutinskih nalog, še ustvarjalni dosežki. Pametni vodja se zaveda, da so ključni dejavniki uspeha in ugleda podjetja prav njegovi sodelavci (Kovač, Mayer & Jesenko, str. 55–56).

Vodja mora običajno živeti pod stalnimi in raznovrstnimi pritiski, ne da bi ga to smelo kaj dosti ovirati pri delu. Njegove naloge niso standardne ali periodične. Skoraj nikoli nima na voljo vseh sredstev (znanja, surovin, prostora, časa), da bi lahko ustregel vsem zahtevam, ki mu jih postavljajo od zunaj. Ima pa tudi svoje notranje zahteve, recimo, kako bolje izkoristiti razpoložljive vire, zagotoviti večjo zanesljivost glede produktivnosti, zmanjševati stroške brez zmanjšanja proizvodnje in popestriti zmogljivosti delovne organizacije (Možina, 1992, str. 251).

3.1 NALOGE VODENJA

Bistvo vodenja je doseganje ciljev organizacije z uporabo dosegljivih virov in z vplivanjem na socialne odnose v organizaciji. Pomembno je, da vodja spretno vpliva na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije. Vodja mora tako odločati o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne razmere. Temeljne naloge vodenja so: načrtovanje, pripravljane izvajanja, nadziranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje in odgovornost (Možina, 1990, str. 15).

3.1.1 Načrtovanje

Načrtovanje, planiranje je zavestno določanje delovanja na podlagi predvidevanja prihodnosti. Obsega postavljanje ciljev poslovanja ter oblikovanje poslovne politike in postopkov za njihovo uresničevanje. Pomemben element organizacijske učinkovitosti je torej postavljanje ciljev. Le-ti morajo biti dobro postavljeni, da so učinkoviti. Učinkoviti pa so, če (Možina, 1990, str. 16):

- izražajo potrebe podjetja in so povezani s potrebami članov podjetja;
- so jasni, razumljivi, stvarni in konkretni;
- ustrezajo količinam in so pravočasno objavljeni;
- so uresničljivi z običajnim prizadevanjem;
- so izraženi v obliki rezultata, odvisnega od dela.

3.1.2 Pripravljane izvajanja

Pri pripravljanju izvajanja gre za most med načrti in njihovo izvedbo. Konkretizira odločitve, sprejete pri načrtovanju, organizira, koordinira in motivira izvedbo delovnega procesa. Izvedba teh aktivnosti je pomembna, saj je od nje odvisno, ali bodo delavci delali vsak zase ali pa usklajeno kot skupina.

3.1.3 Nadziranje

Nadziranje pomeni presojanje pravilnosti delovanja in odpravljanja nepravilnosti. Pri tem morajo nujno obstajati kriteriji za presojanje pravilnosti. Ti kriteriji pa morajo biti oblikovani že pri načrtovanju ciljev. Brez nadzora, kako napredujemo k zastavljenim ciljem, bi bilo načrtovanje in pripravljane izvajanja dosti manj učinkovito. Z ocenjevanjem doseženega je mogoče v določenem času ugotoviti vzroke in pomagati pri izboljšanju. Za nadziranje potrebujemo nadzorne informacije.

3.1.4 Organiziranje

Organiziranje je dejavnost ciljnega usmerjanja odnosov, povezav med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem. Proces organizacije poteka tako, da se najprej postavi cilje,

nato se opredeli pot, ki omogoča doseganje teh ciljev, na koncu pa se na tej osnovi oblikuje organizacijske načrte, čemur sledi še njihova uresničitev in vzdrževanje.

3.1.5 Koordiniranje

Koordiniranje oziroma usklajevanje je upravljalna dejavnost, s katero uravnamo soodvisne aktivnosti več ljudi, organizacijskih enot ali organizacij, pri čemer ni nujen skupni cilj, mora pa omogočiti vsaj lažje doseganje posameznih ciljev. Bistvo koordiniranja je v povezanosti in prilagajanju razčlenjenih nalog, kar zagotavlja smotrnost delovanja.

3.1.6 Motiviranje

Motiviranje je pomemben proces upravljalne funkcije pripravljanja izvajanja in proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in z lastnim pristankom opravili dane naloge. To spodbujanje k delu mora biti povezano z zadovoljevanjem potreb posameznikov. Motivatorji so lahko nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljuje osebne potrebe. Grožnje ali kazni sodijo med negativne oblike spodbujanja, saj posameznika odvrčajo od neželenih ciljev, dejanj ali vedenj.

3.1.7 Odgovornost

Delavec mora poleg naloge, ki jo opravlja, prevzeti še določeno odgovornost za njeno izvedbo. Dobiti pa mora tudi določene pristojnosti, da bo nalogo res lahko opravil. Organizacijsko načelo pravi, da mora obsegu naloge ustrezati še obseg odgovornosti in pristojnosti.

3.2 VLOGA KOMUNIKACIJE V PROCESU VODENJA

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in hkrati povezano z našim vsakdanjim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega, zato se običajno ne zavedamo njegovega pomena. Komunikacija omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Zato je pomembno, da vodja s svojim komuniciranjem vpliva na sodelavce. Medosebni odnosi v delovnem okolju so pomembni za (Možina, 1992, str. 201):

- izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, torej za doseganje zastavljenih ciljev delovne organizacije;
- ustvarjanje in razvoj etike in morale;
- humanizacijo človeka in njegovega dela.

Tako kot ni najboljšega sloga vodenja, tudi ni najboljšega sloga komuniciranja. Pobudnik komuniciranja, vodja zaposlenih, mora biti nenehno pozoren ter slog komuniciranja prilagajati voljnosti in zmožnosti sodelavcev (Možina, 1992, str. 201). Vodja porabi velik del

svojega časa za komuniciranje, zato da lahko zaposlene informira, saj s tem vpliva na vzdušje in znanje zaposlenih in tako hkrati pridobiva tudi koristne informacije. Zato velja, da je komunikacija oziroma izmenjava informacij eden izmed ključnih faktorjev uspešnega vodenja, saj vodja prav s komuniciranjem vpliva na zaposlene. Dober vodja komunicira z zaposlenim odprto in pogosto, saj stalna komunikacija ohranja zaupanje. V nasprotju, pasivnost in nezainteresiranost vodje med podrejenimi sprožata slabo počutje in nezaupanje. Zaposlene ne sme nikoli postaviti v položaj, da bi ugibali, kaj njihov vodja misli. Z zaposlenimi mora deliti tako dobre kot tudi slabe novice, kar omeji ugibanja in opravljanje (Preživijo najprilagodljivejši, 2010).

Ločimo besedno in nebesedno komuniciranje. **Besedno komuniciranje** je lahko govorno in pisno. **Nebesedno (neverbalno) komuniciranje** pa ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Izmed vseh ima **govorno sporočilo** vrsto prednosti, saj ga lahko takoj oddamo, in hkrati če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto sporočilo popravi. Pojavi pa se lahko tudi slabost govornega komuniciranja, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi, kajti takrat se lahko pojavi možnost, da bo pri komuniciranju prišlo do neurejenosti, in sicer sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila. Takrat pa je boljše uporabiti **pisno komuniciranje**, na primer elektronsko pošto. Ta ima tudi prednost trajnosti, jasnosti in nazornosti sporočila. Slabost pisnega komuniciranja pa je, da pošiljatelj potrebuje za nastanek sporočila v končni obliki več časa. Najbolj poznani vrsti nebesednega komuniciranja sta govorica telesa in besedna intonacija. V poslovnem komuniciranju, kot kažejo raziskave ima neposreden pomen besed komaj 7-odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje, ki obsega govorico telesa, prostor, čas, otip in vonj (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 46–47).

Sestavine komunikacije

Komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. **Pošiljatelj** je oseba, ki sporočilo snuje in oddaja, pri čemer upošteva temeljna pravila uspešnega komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 43):

- pošiljatelj ima jasno opredeljen cilj, mora vedeti, kaj hoče sporočiti prejemniku;
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo;
- pošiljatelj naj kar najbolje razume prejemnikove vrednote, vlogo in interese;
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvidel odzive prejemnikov.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoji za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot sposobnost prejemnika, da ga sprejme. **Sporočilo** vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga lahko z besedami, gibi ali drugačnimi znaki. Sporočilo mora biti razumljivo, jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, saj bi obremenjevale komunikacijsko pot.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. To so lahko neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, predvsem telekomunikacijske zveze. Zmogljivost komunikacijskega kanala je omejena, in sicer jo omejuje predvsem največja količina informacij, ki jih je še mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. Pomembna je tudi vernost prenosa, saj v komunikacijskih kanalih nastajajo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa, ovirajo natančen in hiter prenos sporočila, povečujejo neurejenost prenosnega sistema. Učinkovito je komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako, kot ga je le-ta zasnoval, torej govorimo o vernosti prenosa (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 44–45).

Probleme medsebojnih odnosov rešujemo z naslednjimi možnimi načini (Možina, 1992, str. 208):

- sodelavca seznanimo s tem, kar se od njega pričakuje;
- vsak naj prejme zaslužen priznanje;
- sodelavce je potrebno vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo nanje vplivale;
- kar najboljše je treba uporabiti interese in sposobnosti posameznikov;
- igrati politiko odprtih kart.

Slogi komuniciranja

Nabor slogov, med katerimi se odločamo za vplivanje v komuniciranje, sega od avtoritarnega do participativnega in obsega več možnosti (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 30–31):

- vodja odloči in sporoči svojo odločitev;
- vodja »proda« odločitev sodelavcem;
- vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja;
- vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov;
- vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči;
- vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev;
- vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.

Od pravilno izbranega sloga je odvisna uspešnost komuniciranja, to je vplivanja na druge sodelavce v skladu z našimi namerami. Najpomembnejša izbira sloga komuniciranja je odvisna od značilnosti sodelavcev, predvsem njihova pripravljenost sodelovanja.

3.3 VLOGA MOTIVIRANJA V VODENJU

Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke in izhajajo iz fizioloških zahtev organizma, na primer lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno. V nasprotju s temi nastajajo z razvojem osebnosti druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane. Te potrebe so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavile z njegovim razvojem, na primer potreba za priznavanjem, statusom, pripadanjem, potovanjem in podobno. Tako biološke kot tudi psihološke potrebe povzročajo v organizmu določeno

napetost, ki ji pravimo tenzija. Le-ta nakazuje na to, da jo moramo zadovoljiti. Zato lahko za motivacijo ugotovimo, da je povezana z motivom in zahtevo po njegovi uresničitvi. Vsak zaposleni se nahaja v stanju tenzije. Da bi to tenzijo zmanjšali, opravljajo različne aktivnosti, in sicer čim večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljeni izvršiti, saj bi s tem zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu (Treven, 2001, str. 124–126).

Poznamo pozitivne in negativne motive. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči, na primer zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje. Negativni motivi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb. Za vsako vodjo je pomembno, da opazi in hkrati razume potrebe ali motive zaposlenih.

3.3.1 Motivacijski dejavniki

Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki lahko vodja vpliva na uspešnost pri delu. Vodja mora zaposlene ustrezno motivirati, da bodo lahko izpolnjevali svoje cilje in cilje organizacije, v kateri deluje. Na motivacijo zaposlenih vpliva več dejavnikov. Med njimi Lipičnik (1998, str. 162–163) poudarja tri, ki nanjo pomembno vplivajo:

- **Individualne razlike** so tiste, katere vsak posameznik prinese s seboj na delo. To so lahko osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi. Le-te se med posamezniki razlikujejo, zato se sprašujemo, kaj te motivira.
- **Lastnosti dela** so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti dela vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih in določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca. Hkrati pa še pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij o uspešnosti, ki jih dobi delavec.
- **Organizacijska praksa** je sestavljena iz pravil, splošne politike, managerske prakse in sistema nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti, kot so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke, odrasle in podobno. Z nagradami pa opredelimo boniteto ali provizijo, torej tisto, kar lahko privlači nove zaposlene in preprečujejo starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, a le pod pogojem, da temeljijo na uspešnosti.

Vodja mora misliti, kako bo učinkovito vplival na uspešnost pri delu z interaktivnim delovanjem vseh treh dejavnikov. Interakcijo med njimi oblikujejo človekove kvalitete, aktivnosti zaposlenega in organizacijski sistem. Brajša (1996, str. 65–66) pravi, da je potrebno zaposlene motivirati tako, da se jim omogoči optimalen ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, ugodno družbeno in medsebojno ozračje v podjetju, zadovoljevanje osebnih potreb ter možnost samouresničitve in razvoja. Sam meni, da ni dovolj, da se zaposlenim zagotovi samo dobra plača, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, potrebno jim je tudi priznati

uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela. Zaposleni imajo potrebe, da nekaj ustvarijo in prispevajo k moči.

Možina (1992, str. 192) pa meni, da so značilnosti dela, ki vodijo k nadpovprečnim rezultatom izzivajoče delo, možnost prispevka k organizacijskim ciljem, možnost razvoja in uporabe svojih sposobnosti, možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo, plačilo za dobro opravljeno delo, možnost svobodne osebne rasti in kariere.

Motivirati ljudi pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. To nam uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo priložnosti, ko si sami želijo delati. Če delamo z motiviranimi zaposlenimi, pridobimo naslednje (Keenan, 1996, str. 62–63):

- delo bo opravljeno kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih;
- zaposleni bodo radi opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne;
- zaposleni bodo trdo delali, ker bodo sami hoteli opraviti svoje delo;
- izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki in ne bo je treba toliko nadzorovati;
- zavest bo visoka, kar bo v okolici ustvarilo odlično delovno ozračje.

Ko pa zaposleni postanejo motivirani, morajo vodje poskrbeti za ohranjanje njihove vneme. Preprosta in neomajna resnica pravi, da so ravno visoko motivirani zaposleni tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate. Lahko pa se zgodi, da vodja že vzpostavljeno motivacijo z nespretnim vodenjem tudi uniči. Zato je potrebno, da vodja motivacijo neprestano vzdržuje, po možnosti naj bo to vzdrževanje načrtovano, uresničevanje le-te pa naj poteka s čim več znanja. Demotivacijski dejavniki po raziskavah Herzberga in sodelavcev so slaba politika podjetja, slaba kvaliteta vodstva, slabi odnosi med zaposlenimi, neprimerne plače, zaskrbljenost zaradi statusa in varnosti ter vpliv zaposlenosti na zasebno življenje (Lipičnik, 1998, str. 169).

3.3.2 Vloga vodje pri motiviranju

Motiviranje zaposlenih je pomembna naloga vodje, saj je motivacija tesno povezana s posameznikovimi potrebami in njegovo osebnostjo. Le motiviran človek bo delo opravil, ker ima veselje do dela in življenja, deluje pozitivno na ljudi okoli sebe, daje energijo in je prepričan o uspehu. Naravnano je na prihodnost, ker preteklost uporablja le kot izkušnjo za prepoznavanje in spreminjanje priložnosti za uspeh (Denny, 1997, str. 15).

Vodja mora zaposlene prepričati, da sprejmejo njegove zamisli, ne sme jih prepričati proti njihovi volji, saj bodo še vedno istega mnenja. Torej jih mora prepričevati na način, da bodo sami sprejeli njegov predlog. Denny (1997, str. 17–29) navaja zakonitosti motivacije, ki naj bi jih vodje upoštevale pri svojem delu:

- **Za motiviranje moramo biti motivirani.** Za motivacijo drugih moraš biti tudi sam motiviran. Vsak vodja mora imeti svoj cilj.
- **Za motivacijo je potreben cilj.** Posameznik ali skupina morajo imeti jasen in natančno določen cilj, saj je motivacija prizadevanje za prihodnost. Cilje si je potrebno zastaviti, da se lahko upa, ker če ne upamo, nas prevzame malodušje.
- **Motivacija, ko jo enkrat vzbudite, ne traja dolgo.** Motivacija in zagretost nista trajni. Motivacija mora biti stalen proces.
- **Motivacija zahteva priznanje.** Priznanje je zelo pomembno za vsakega zaposlenega, priznanje pa je lahko tudi že sama pohvala, s katero priznamo dosežke. Če vodja to zakonitost krši, ne bo imel ob sebi nikoli motiviranih ljudi. Priznanje pa se lahko pojavi še v drugih oblikah, kot so zahvalno pismo, občudovanje, vaze z rožami ali celo podelitev plemiškega naslova.
- **Soudeležba motivira.** Vključevanje ljudi v uresničevanje ciljev motivira zaposlene, saj ljudi pogosto motivira občutek, kako koristni so pri delu kot način, kako ravnajo z njim.
- **Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.** Če zaposleni vidi, da je uspešen, da napreduje, je vedno bolj motiviran, saj si želi vedno več. Če pa opazi, da nazaduje, bo motivacijo izgubil. Pomembnost tega je v spoznanju, zakaj in kako se nekdo počuti »na dnu«, to spoznanje pa potem pomaga ljudem, da njihova dejanja zopet postanejo motivirana in da ponovno najdejo in razvijajo načine napredovanja.
- **Izziv vas motivira samo takrat, ko imate možnost za zmago.** Ljudje velikokrat zgrabijo priložnost, če se jih spodbudi, da naredijo nekaj, kar je vredno truda. Delo lahko pomeni za nekoga večji izziv, če mu zaupamo najzahtevnejšo nalogo, ki jo zmore, in z odgovornostjo seveda mora priti zaupanje v uspeh.
- **Vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.** Vsakdo ima lahko »varovalko«, za katero ne vemo, pri kateri točki bo »pregorela«. Tako včasih ugotovimo, da se ne splača še naprej spodbujati nekoga k aktivnosti ali k boljšemu delu. Učinkovit vodja si bo prizadeval nekoga spodbuditi k bolj motiviranemu obnašanju na različne načine, saj se zaveda, da je vsakogar mogoče pripraviti do tega, da se opravi kakšno delo.
- **Pripadnost skupini motivira.** Pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni.

Za vodjo je pomembno, da poskrbi, da je delo opravljeno. Sigurno pa to ni njegova edina naloga, saj mora tudi poskrbeti, da se zaposleni počutijo motivirane, da bi delo sploh lahko opravljali. Vodja mora zaposlenim vliti zaupanje v vrednost dela, v vrednost samega

posameznika ter zaupanje v vrednost kolektiva, šele takrat bo postavil temelje za motivirano delovno silo, ki bo delala rade volje in uspešno, saj se moramo zavedati dejstva, da šele takrat, ko bodo zaposleni vedeli, da je njihovo delo nekaj vredno, bodo svoje dnevno delo tudi dobro opravili. Seveda pa mora vodja tudi ugotoviti, ali je njegov podrejeni sploh motiviran. Motiviranega zaposlenega prepoznamo po tem, da ga zanimajo rezultati in pomembnost njegovega dela. Najhitrejši način za demotiviranje je prav ta, da mu tega vodja ne pove. Povratne informacije o tem, kako zaposleni opravlja svoje delo, bodo pomagale zaposlenim tudi pri tem, da bodo v prihodnje popravili svoje napake (Hemingway, 1990, str. 12–18). Kot zadnjo glavno misel motivacije bi podala, da »motivacije ne moremo nikoli izsiliti, ljudje si morajo sami želeli, da bi delo dobro opravili« (Levine & Crom, 2000, str. 47).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Eventus, Novo mesto, d. o. o., je trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo elektromateriala in svojo tržno upravičenost potrjuje že 16 let. Od leta 1997 dosega 20–30 % letno rast na slovenskem trgu.

Edini družbenik oziroma lastnik podjetja je gospod Vlado Urek, ki hkrati opravlja naloge direktorja ter podjetje tudi zastopa. Glede na pravno obliko in lastninsko strukturo podjetje nima nadzornega sveta. Osnovni podatki podjetja so razvidni v tabeli 3.

Tabela 3: Osnovni podatki o podjetju

OSNOVNI PODATKI O PODJETJU	
Firma	Eventus, podjetje za trgovino, gostinstvo, storitve, uvoz in izvoz Novo mesto, d. o. o.
Skrajšana firma	Eventus, Novo mesto, d. o. o.
Sedež in naslov	Povhova ulica 1, 8000 NOVO MESTO
Davčna številka	43739890
Matična številka	5430038
Šifra dejavnosti	51.870
Registrirani kapital	834.585,00 EUR
Vpis v sodni register	Okrožno sodišče v Novem mestu s sklepom Srg 2004/00745 z dne 26. 11. 2004, št. reg. vložka 1/01322/00

Vir: Letno poročilo podjetja Eventus, 2007.

V času svojega poslovanja si je podjetje utrdilo prepoznaven položaj in je postalo eno izmed treh vodilnih podjetij v svoji dejavnosti prodaje elektromateriala v Sloveniji. Naslednja tabela prikazuje glavne mejnike od ustanovitve do danes (Letno poročilo podjetja Eventus, 2007, str. 2-3).

Tabela 4: Razvoj podjetja

Leto poslovanja	Aktivnosti
1990	Ustanovitev podjetja.
1992	Začetek poslovanja podjetja.
1994	Preselitev v nove (najete prostore) Začetek maloprodajne aktivnosti.
1998	Začetek poslovanja enot Celje in Ljubljana. Pričetek gradnje lastnih poslovnih prostorov.
2000	Zaključek investicije v lasten objekt v izmeri 1.600 m ² . Pridobitev certifikata ISO 9002.
2001	Enoti Ljubljana in Celje se preselita na novi lokaciji.
2002	Dokup zemljišča v Novem mestu, s katerim se poveča obseg obstoječega na 5.700 m ² . Začetek poslovanja hčerinskega podjetja Eventus, d. o. o., Livno v Bosni in Hercegovini.
2003	Začetek poslovanja enote Maribor.
2004	Prehod na novi standard ISO 9001:2000. Pričetek gradnje lastnih poslovnih prostorov v Livnem v Bosni in Hercegovini.
2005	Enota Celje se preseli v nove poslovne prostore.
2007	Pričetek gradnje prizidka trgovine in skladišča na sedežu podjetja v Novem mestu v izmeri 1.600 m ² .

Vir: Letno poročilo podjetja Eventus, 2007.

Z dejavnostjo veleprodaje, ki predstavlja podjetju večinski delež prodaje, in sicer 94 %, ni omejeno samo na dolenjsko regijo, saj ima veleprodajne enote poleg sedeža podjetja v enoti Novo mesto, tudi v Celju, Ljubljani in Mariboru.

Z namenom zadovoljevanja potreb tudi končnim uporabnikom po segmentu elektromateriala pa se je podjetje že leta 1994 odločilo, da prične z maloprodajno dejavnostjo na sedežu podjetja v Novem mestu, ki danes predstavlja 6 % delež prodaje. Strankam nudi celoten program elektroinstalacijskega materiala in z njim povezana svetovanja, katere po želji kupca izvaja tudi na domu. Maloprodaja dopolnjuje tudi veleprodajo z velikim izborom razstavljenih artiklov stikalnega programa, dekorativne razsvetljave, električnega ročnega orodja in

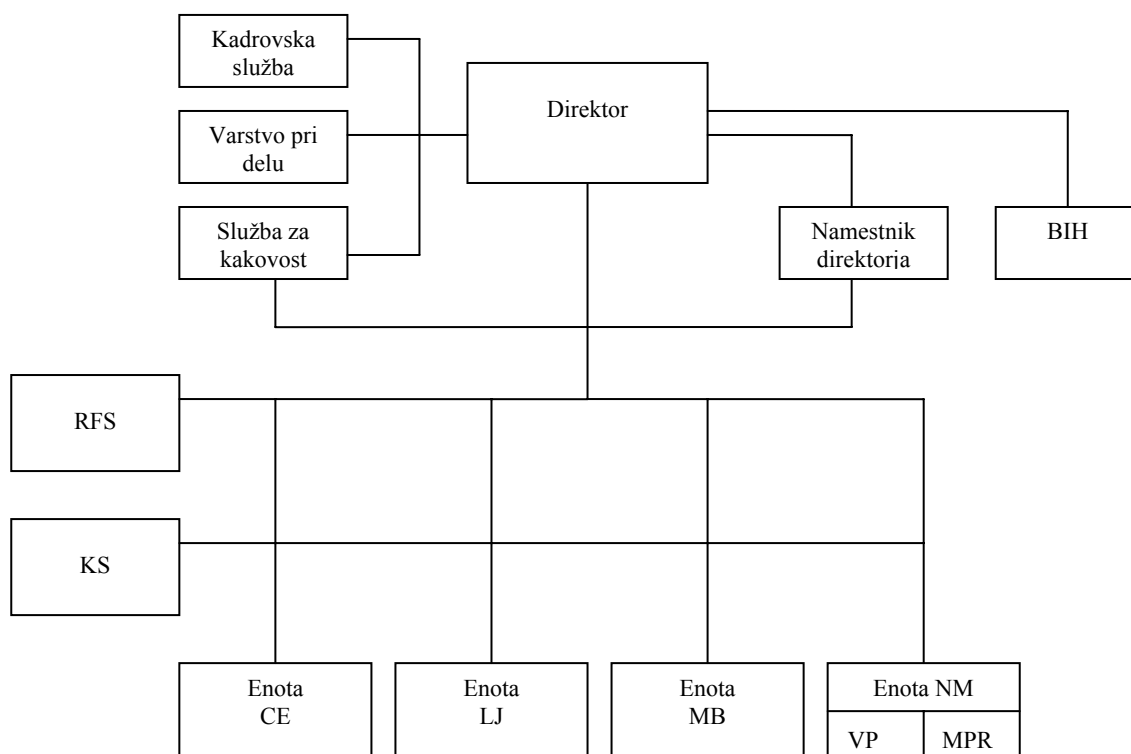
ostalega elektromateriala ter tako tudi elektroinstalaterju in njegovi stranki pomaga pri izbiri blaga (Letno poročilo podjetja Eventus, 2007, str. 5).

Da podjetje dosega rast, kljub temu da deluje v okvirih visoko konkurenčnega okolja, si mora tako s kupci kot z dobavitelji prizadevati vzpostaviti strateški odnos ter graditi na dolgoročnih odnosih tako na prodajni kot na nabavni strani poslovanja. Sodeluje s slovenskimi proizvajalci, kot so: Intra Lighting, Siteco, Tem Čatež, Eti Izlake itd., s slovenskimi grosisti (zaradi potreb po kompenzacijah in dopolnitvi prodajnega asortimana – premajhna količina za proizvajalce), 54 % nabavne vrednosti pa predstavlja uvoz od tujih proizvajalcev iz Avstrije, Nemčije, Češke, Italije, Poljske in Hrvaške.

Uspešno poslovanje podjetja pa lahko pripišejo tudi vlaganju v kader, dobremu poznavanju panoge tako po tehnični kot tudi po komercialni plati, na prvem mestu pa je brez dvoma profesionalni pristop pri servisiranju kupcev (Letno poročilo podjetja Eventus, 2007, str. 6).

Prikazana je shema organizacijske strukture podjetja Eventus, Novo mesto, d. o. o.

Shema 1: Organizacijska struktura



Vir: Letno poročilo podjetja Eventus, 2007.

Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja Eventus je postati pojem med profesionalnimi trgovci z elektrotehničnim materialom. Kljub nenehnim spremembam meril poslovnih partnerjev in tržišča, želi Eventus, Novo mesto, d. o. o., še bolj razširiti obseg poslovanja s poslovno uspešnimi, tržno usmerjenimi in kakovostno uglednimi podjetji. Načelo podjetja Eventus je »narediti skladno z zahtevami že prvič in vsakokrat«.

Cilji politike kakovosti so izpolnitev oziroma preseganje kupčevih zahtev, potreb in pričakovanj, rast podjetja in nenehno izboljševanje uspešnosti sistema vodenja kakovosti, nenehno informiranje, usposabljanje in motiviranje vseh zaposlenih ter povečevanje njihovega zadovoljstva, navsezadnje pa je za izpolnitev napisanega potrebna tudi vzpostavitev partnerskih odnosov z dobavitelji. Zaposleni so na vseh nivojih informirani o politiki kakovosti in iz nje izhajajočimi cilji. Ustreznost sprejete politike se preverja na vodstvenih pregledih (Osnovna vsebina poslovnika kakovosti podjetja Eventus, 2007, str. 14).

5 RAZISKAVA VODENJA V PODJETJU EVENTUS

Namen raziskave je ugotoviti, kako vodja vpliva na zaposlene in kakšnega načina vodenja se poslužuje. Na osnovi preučevane literature o vodenju, sem si zastavila vprašanja, na katere sem skušala odgovoriti z raziskavo. Namreč od zaposlenih sem želela izvedeti, kakšen je njihov odnos z vodjo (ali poteka med njima komunikacija, ali vodjo zanimajo problemi od podrejenega), kateri so motivacijski dejavniki, s katerimi jih vodja motivira ter katere motivacijske dejavnike bi si sami najbolj želeli, da bi bili podani s strani vodje. Želela sem tudi ugotoviti, kakšen način vodenja prevladuje in kakšnega bi želeli, da bi bil ter kako zaposleni ocenjujejo njihovega vodjo oziroma dobrega vodjo.

Tehnika, ki sem jo uporabila za preučevanje ustreznega načina vodenja v podjetju Eventus, je vprašalnik. Pred izvedbo vprašalnika sem najprej analizirala obstoječe stanje na področju vodenja s pomočjo enega od zaposlenih v podjetju Eventus. Vprašalnik je sestavljen iz splošnega dela, ki vsebuje vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi in funkciji, ki jo ima v podjetju ter vprašalnika, ki vsebuje 11 vprašanj.

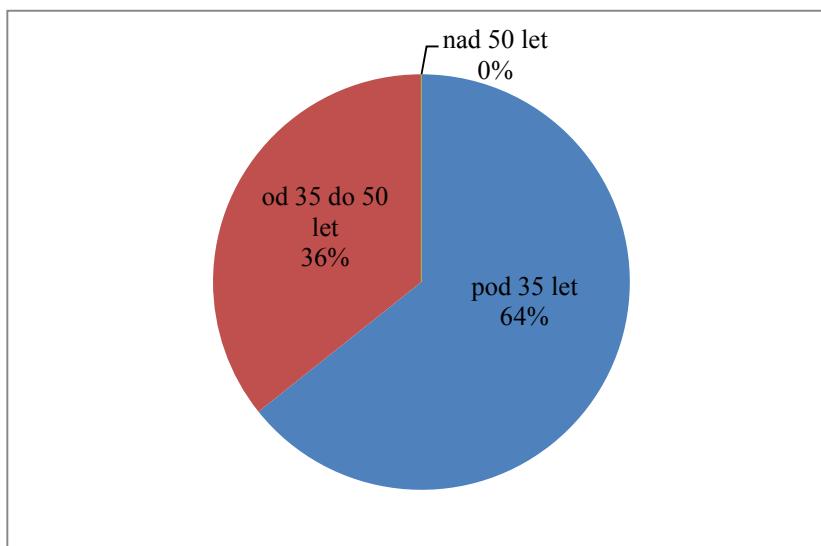
5.1 ANALIZA ODGOVOROV

Na osnovi izpolnjenih vprašalnikov sem analizirala, kakšen je način vodenja v konkretnem primeru. Za vzorec raziskave sem vzela podjetje Eventus. K reševanju ankete je bilo povabljenih 14 zaposlenih in vsi so bili pripravljeni sodelovati. K sodelovanju ankete sem povabila le komercialiste iz vsake enote, trgovce in delavce v skladišču sem izključila, ker sem želela izvedeti, kakšen način vodenja se uporablja pri določenem položaju v podjetju, in sicer pri komercialistih.

5.1.1 Predstavitev vzorca anketirancev

Od 14 anketiranih sem dobila vse ankete pravilno izpolnjene. Vzorec zajema 11 moških in 3 ženske. V spodnjem grafu je prikazana starostna struktura anketirancev in kot je razvidno predstavljajo najmanjši delež stari med 35 in 50 let, in sicer je takih 36 %. Največji delež predstavljajo anketiranci v starostni skupini pod 35 let, katerih med vsemi anketiranci je 64 %. Glede na to, da je največji delež anketirancev med mlajšo skupino, bi lahko rekla, da je to za podjetje prednost. Prednost je tudi ta, da izmed vseh anketiranih ni niti enega, ki bi spadal v starostno skupino nad 50 let. To je v poslovnem svetu ugodno, saj starejša starostna skupina lahko pomeni višje stroške dela, večji izostanek od dela zaradi bolniških in tudi iskanje nove generacije zaradi upokojevanja.

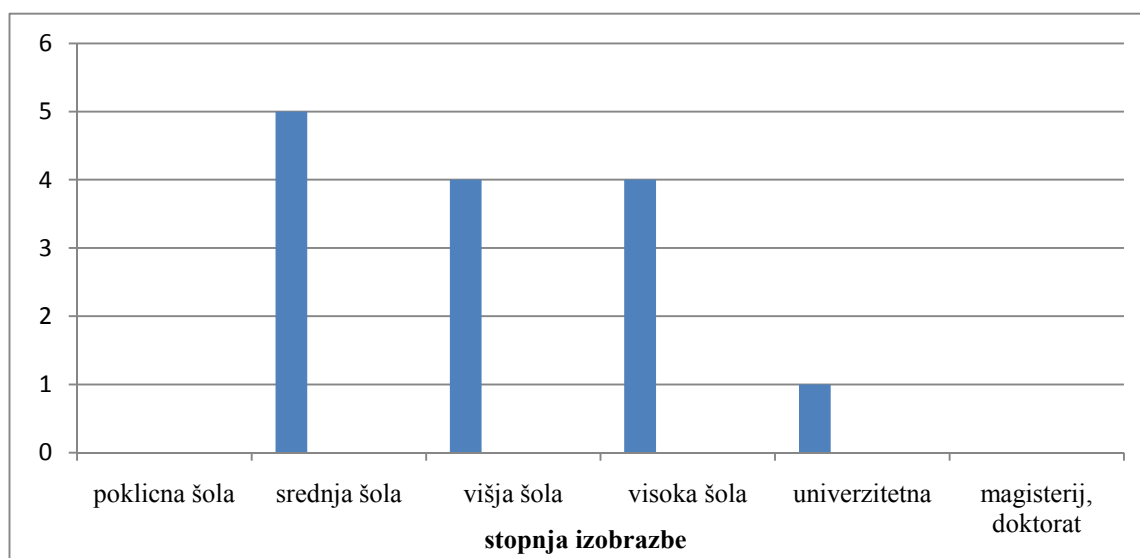
Slika 3: Starostna struktura anketirancev



Vir: Raziskava, november 2009.

V grafu na naslednji strani so glede na število anketiranih ločeno prikazane izobrazbene strukture za anketirance. Večina izmed anketiranih, in sicer 5 oseb, ima končano srednjo šolo. Višjo šolo imajo končano 4 osebe in prav tako visoko šolo. Samo eden izmed anketiranih pa ima univerzitetno izobrazbo. Zanimivo je to, da ima večina izmed anketiranih kar nizko stopnjo izobrazbe, glede na to, da gre za zahtevna in odgovorna dela.

Slika 4: Izobrazbena struktura anketirancev iz proizvodnje

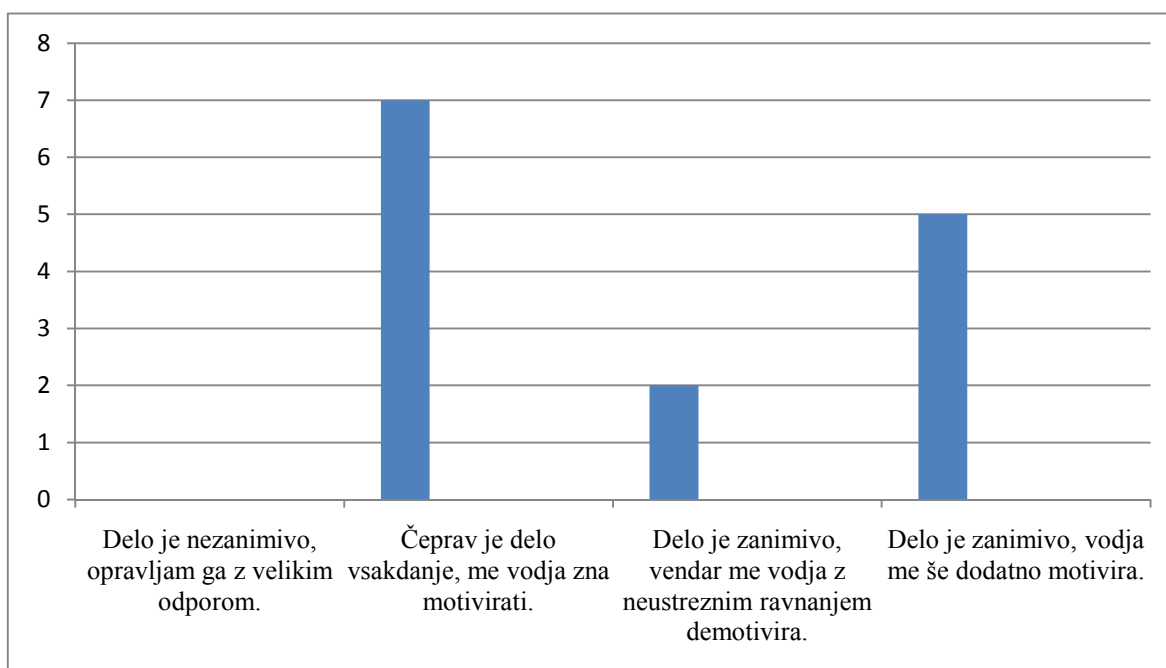


Vir: Raziskava, november 2009.

5.1.2 Zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju dela

S prvim vprašanjem sem želela najprej ugotoviti, kako zaposleni podoživljajo svoje delo in na kakšen način mu želi vodja pomagati pri zadovoljstvu opravljanja dela. Na izbiro so imeli 4 trditve. Odgovori so predstavljeni v naslednjem grafu, ki prikazuje število anketiranih glede na zadovoljstvo pri opravljanju svojega dela. Iz grafa na naslednji strani je razvidno, da vodja zaposlene zelo motivira, saj kljub temu da je za nekatere delo vsakdanje, ali pa jim je zanimivo, za delo najdejo motivacijo in veselje. Nihče ni odgovoril, da je delo nezanimivo, kar si lahko podjetje šteje v veliko prednost; tako, da večina anketiranih delo opravlja z veseljem. Sta pa dve osebi odgovorili, da jim je delo zanimivo, vendar jim ga vodja z neustreznim ravnanjem otežuje. To je lahko velik problem za zaposlenega, ker ne more delovati učinkovito in slediti cilju podjetja. Zadovoljstvo z delom je tesno povezano tudi z motivacijo in nanj vplivajo razni dejavniki. Vodja mora zaposlene voditi tako, da vpliva na zavzetost in s tem tudi na uspešnost podjetja.

Slika 5: Zadovoljstvo z delom

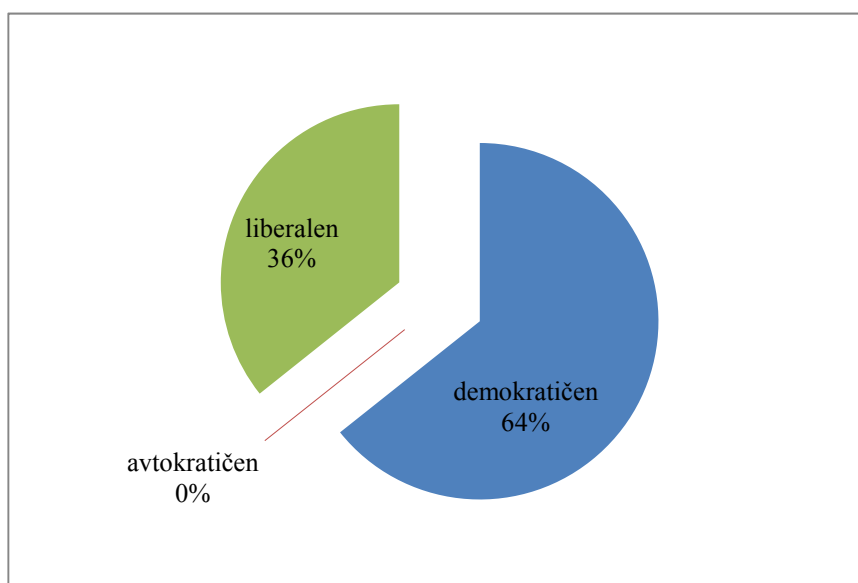


Vir: Raziskava, november 2009.

5.1.3 Dejanski način vodenja

Pri drugem anketnem vprašanju sem podrejene spraševala, kakšnega načina vodenja se njihov nadrejeni poslužuje. Izbirali so lahko med avtokratičnim, demokratičnim in liberalnim načinom vodenja. Avtokratično vodenje sem v anketi opredelila kot vodenje, kjer vodja neprestano ukazuje, sam odloča o vsem, komunicira le navzdol z dajanjem navodil, demokratično vodenje kot vodenje, pri katerem se vodja pri opravljanju nalog največkrat posvetuje s podrejenim in ga spodbuja pri delu, in liberalno vodenje kot vodenje, pri katerem vodja pusti podrejenemu, da delo opravlja po svoje. Odgovori so predstavljeni v naslednjem grafu. Anketirani so večinoma odgovorili, da se vodja poslužuje demokratičnega načina vodenja, le 36 % anketiranih je mnenja, da jim vodja pusti, da delajo po svoje, torej se poslužuje liberalnega vodenja. Nihče ni mnenja, da se vodja poslužuje avtokratičnega stila vodenja. Torej, je iz analize odgovorov razvidno, da prevladuje demokratičen stil vodenja, kar se mi zdi, da na zaposlene vpliva pozitivno. Tako se tudi sami počutijo pomembne pri doseganju naloge in hkrati lahko rečem, da obstaja neko sožitje med vodjo in zaposlenim.

Slika 6: Dejanski način vodenja



Vir: Raziskava, november 2009.

5.1.4 Način komuniciranja med vodjo in podrejenimi

S tretjim vprašanjem sem želela ugotoviti načine komuniciranja med vodjo in podrejenimi. Izbirali so lahko med petimi trditvami, izmed katerih so lahko izbrali le eno. Rezultati so predstavljeni v spodnji tabeli.

Tabela 5: Način komuniciranja med vodjo in podrejenimi

	Število anketiranih
Trditev A	1
Trditev B	1
Trditev C	4
Trditev D	7
Trditev E	1

Vir: Raziskava, november 2009.

Zanimivo je, da vodja uporablja vse možne načine komunikacij. Lahko bi trdila, da vodja presodi glede na situacijo, koliko komunikacije je potrebno z zaposlenim. Večina anketiranih je mnenja, da je komunikacija obojestranska in da vodja pomaga pri opravljanju nalog. To tudi potrjuje zgoraj navedena dejstva, da vodja uporablja demokratično vodenje. Del anketiranih je tudi mnenja, da je komunikacija obojestranska, a poteka le kratko in jedrnat. To, da zaposleni z vodjo ne komunicira ali da je komunikacija le enostranska, pa lahko na zaposlene vpliva negativno, saj se počutijo manj vredne, kot da njihova mnenja ne pomenijo

nič pri opravljanju naloge. Pri uspešnem vodenju zaposlenih je zelo pomembna komunikacija, zato bi morali tudi tisti, ki so mnjenja, da vodja z njimi ne komunicira, ugotoviti, kje je problem, da med njimi ne poteka prava komunikacija.

5.1.5 Načini reševanja problemov s strani vodje

S pomočjo četrtega vprašanja sem želela ugotoviti, kako vodje rešujejo probleme podrejenih. Podrejeni so lahko izbirali med štirimi možnimi trditvami, med katerimi so lahko izbrali le eno. Večina anketiranih je odgovorila, da se vodja o nastalih problemih posvetuje z zaposlenimi. Trije izmed anketiranih so mnjenja, da vodjo zanimajo problemi, ampak jih preloži na zaposlene. To se mi ne zdi dobro, ker če ti nekdo pomaga pri reševanju nastalega problema, se ga hitreje in bolj učinkovito reši. Če je problem težaven, lahko postaneš z njim preobremenjen in ne opravljaš nalog v polni meri. Eden izmed anketiranih pa je celo odgovoril, da vodjo sploh ne zanimajo problemi. Nihče pa ni odgovoril, da vodja vse probleme v celoti rešuje sam. Iz vseh zbranih podatkov je torej razvidno, da se vodja v večini nastalih problemov posvetuje z zaposlenimi, za kar bi rekla, da je pomembno za dobro vodenje. Rezultati so tudi predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Načini reševanja problemov s strani vodje

	Število anketiranih
Trditev A	1
Trditev B	0
Trditev C	10
Trditev D	3

Vir: Raziskava, november 2009.

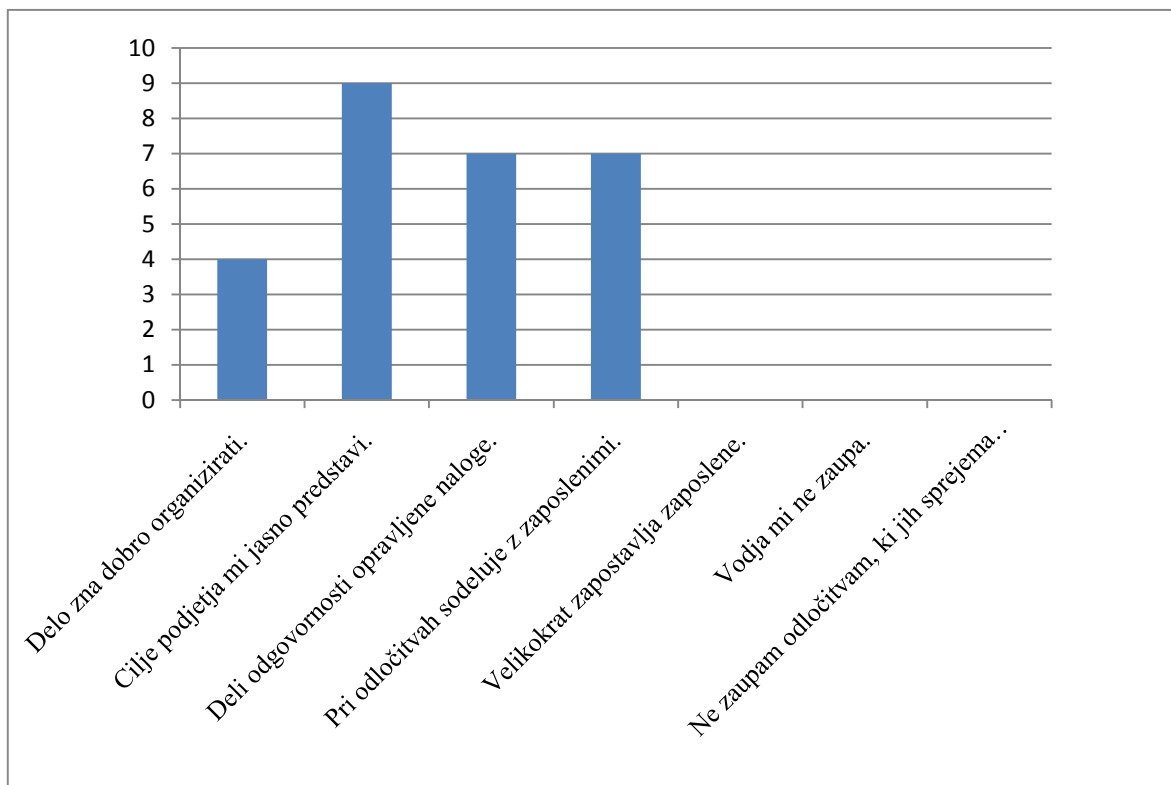
5.1.6 Ocenjevanje vodij

Pri petem vprašanju so anketiranci imeli na izbiro več trditev, kjer so ocenjevali svojega vodjo. Izbrali so lahko več trditev hkrati, ki ocenjujejo njihovega nadrejenega. Iz grafa na naslednji strani so lepo razvidne ocene lastnosti vodje glede na število anketiranih, ki so se strinjali z določeno trditvijo.

S prvo trditvijo, da zna vodja dobro organizirati delo, so se strinjali štirje anketirani. Z drugo trditvijo sem želela ugotoviti, ali vodja zaposlenim jasno predstavi cilje podjetja, saj je to pomembno za učinkovito delo zaposlenih in hkrati vedo, čemu morajo slediti. To trditev je potrdilo kar 10 anketiranih, kar je večina izmed vseh anketiranih. Pri naslednji trditvi sem želela od anketiranih izvedeti, ali se odgovornost opravljene naloge deli tudi med zaposlene. To trditev je potrdilo sedem anketiranih. Tudi ta trditev je pozitivna za podjetje, saj se zaposleni počuti pomembnega pri opravljanju naloge in bo za dosežek dal veliko več od sebe.

Četrta ugotovitev želi ugotoviti, ali zaposleni sodelujejo z vodjo pri njihovih odločitvah. Tudi na to trditev je odgovorilo sedem anketiranih. Nihče od anketiranih pa ni odgovoril, da jih vodja zapostavlja, jim ne zaupa oziroma da oni ne zaupajo odločitvam, ki jih poda vodja. To, da ni nihče odgovoril na te trditve, gre v prid uspešnega vodenja, kajti za dobro opravljene naloge je v prvi vrsti zelo pomembno, da zaposleni zaupajo vodji, se pravi, da tudi zaupajo njegovim odločitvam. Z vidika vodje pa je pomembno, da se zaposleni ne počutijo zapostavljene, to zopet potrjuje dejstvo, da zaposleni sodelujejo z vodjo pri odločanju nalog.

Slika 7: Ocenjevanje vodij



Vir: Raziskava, november 2009.

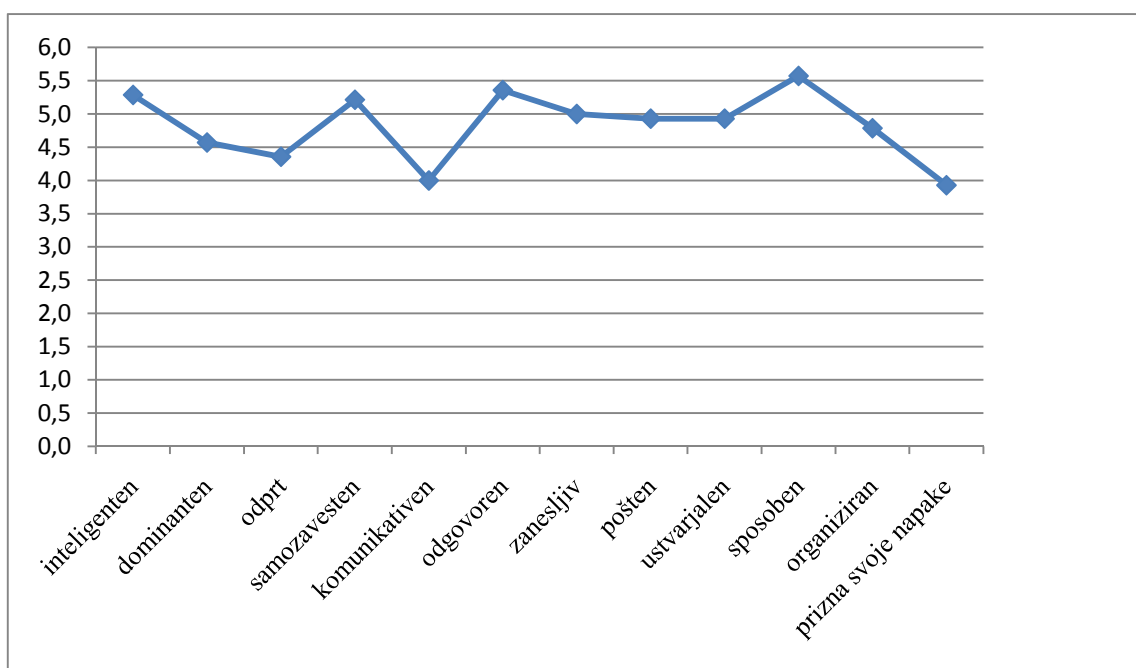
5.1.7 Lastnosti vodje

Pri šestem vprašanju sem želela od podrejenih ugotoviti, katere lastnosti ima njihov vodja in katere so najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja. V vprašanju je bilo podanih 12 lastnosti, ki so jih ocenjevali po šeststopenjski lestvici, in sicer 1 je pomenila ni značilna, 6 pa zelo značilna.

V grafu na naslednji strani je lepo razvidno povprečje ocene za določeno lastnost, ki jo ima njihov vodja. Kot najpomembnejše lastnosti, ki jih ima njihov vodja, so anketirani označili inteligenten, odgovoren in sposoben. Precej nizko so ocenili, da je vodja komunikativen, a je to ključna lastnost, ki po eni strani izpodbija moja dosedanja prepričanja glede na prejšnje analize odgovorov, da je vodja komunikativen. Seveda, pa si težko predstavljam vodjo, ki ni

komunikativen. Vodja pa mora znati zaposlene tudi poslušati. Na ta način bo vodja od zaposlenih dobil večjo pripadnost in razumevanje. Tudi sposobnost je res pomembna lastnost vodje, saj sposoben vodja lahko rešuje probleme in zna zaposlene navdihniti za delo. Vsi anketirani pa so kot slabost pri njihovi vodji ocenili to, da nikoli ne prizna svojih napak. Res je, da vsak težko prizna svoje napake, a dober vodja bi jih moral. Če vodja svoje napake ves čas taji, to slabo vpliva na zaposlene, še huje pa je, če svoje napake prevale na druge. Dober vodja se zaveda, da ni nezmotljiv, da tudi on dela napake in da je vodenje orodje za stalno učenje, izpopolnjevanje in izboljšave.

Slika 8: Lastnosti vodje



Vir: Raziskava, november 2009.

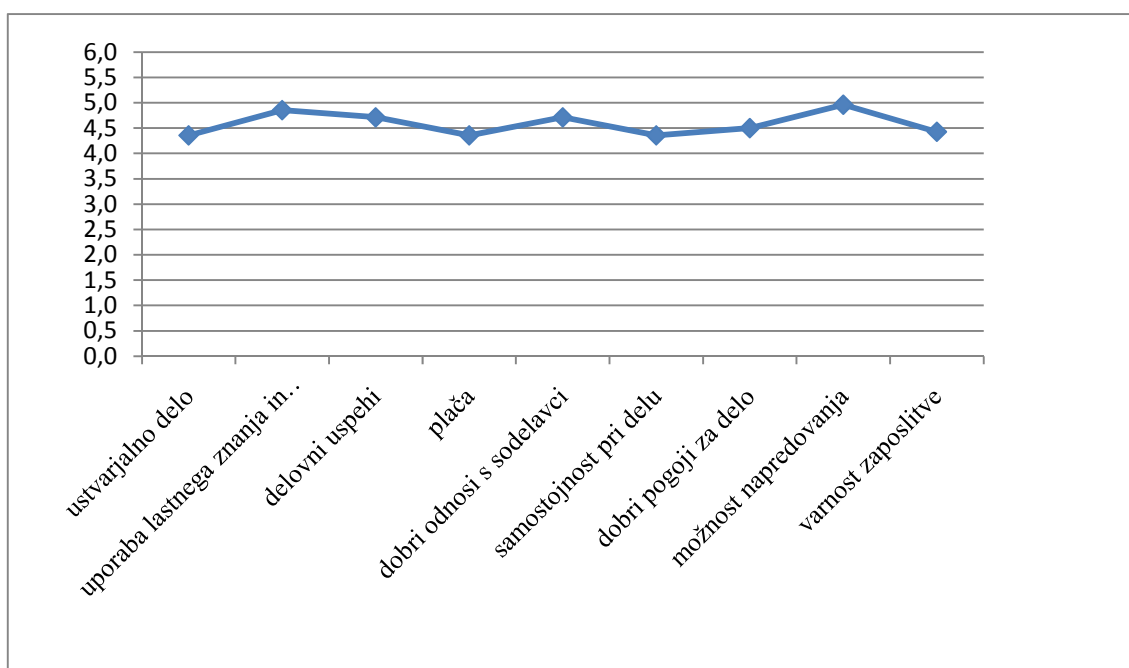
Končna ugotovitev analize odgovorov na vprašanje o lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja je, da je vodja sposoben, organiziran, odgovoren, komunikativen in pošten. Iz zgornjega grafa je razvidno, da so anketirani nekje srednje značilno ocenili, da je njihov vodja pošten. Sami pa so dali mnenje, da je to zelo pomembna lastnost vodje. Tudi sama se strinjam, da je to zelo pomembno, saj mora vodja stati za svojimi dejanji in obljubami.

5.1.8 Motivacijski dejavniki

Z osmim vprašanjem sem želela ugotoviti, kateri so tisti motivacijski dejavniki, s katerimi vodja vpliva na podrejene. Hkrati pa sem želela tudi izvedeti, kateri motivacijski dejavniki so najpomembnejši za zaposlenega pri vsakodnevem delu. Vprašanje je bilo zastavljeno iz 9 motivacijskih dejavnikov, ki so jih ocenjevali po šeststopenjski lestvici, in sicer 1 je pomenila ne vpliva, 6 pa zelo vpliva.

Kar se mi zdi pomembno glede na analizo odgovorov, bi lahko podala, da vodja v različnih situacijah uporablja več dejavnikov motiviranja na enega zaposlenega, saj to pozitivno vpliva na zaposlenega. Precej visoko so anketirani, kot motivacijska dejavnika, ki so jih deležni v podjetju, navedli možnosti napredovanja in uporabo lastnega znanja in sposobnosti. To je koristen podatek, saj na tak način lahko zaposleni pokažejo svoje zmožnosti in dosegajo delovne uspehe. Le-ti pa so zopet kar precej visoko ocenjen dejavnik med vsemi anketiranimi. Podrobnejši rezultati so razvidni iz spodnjega grafa, kjer je predstavljeno povprečje ocen za posamezen motivacijski dejavnik.

Slika 9: Motivacijski dejavniki



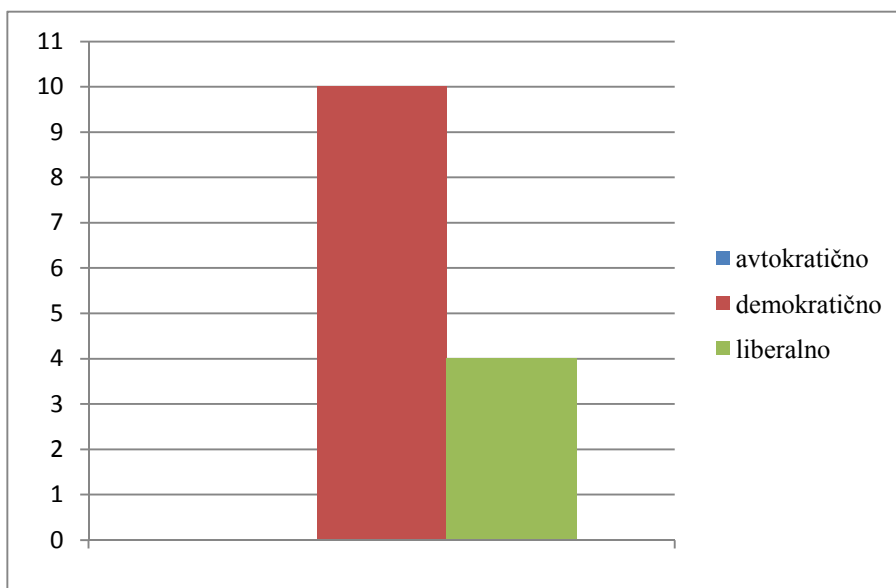
Vir: Raziskava, november 2009.

Najpomembnejši dejavniki za zaposlene, ki bi jih motivirali pri vsakodnevem delu so plača, ustvarjalno delo, delovni uspehi, dobri odnosi za delo in možnosti napredovanja. Seveda, pa je nekaj anketiranih tudi navedlo kot motivacijski dejavnik varnost zaposlitve, ki je danes še kako pomemben dejavnik, glede na odpuščanja, ki smo jim priča vsak dan.

5.1.9 Želeni način vodenja

Pri devetem vprašanju sem spraševala anketirane kateri način vodenja bi si želeli od svojega nadrejenega. Na izbiro so imeli zopet avtokratično, demokratično in liberalno. Iz analize odgovorov je razvidno, da si večina zaposlenih še vedno želi, da vodja nadaljuje s takim načinom vodenja, kot je do sedaj, in sicer z demokratičnim načinom vodenja. Rezultati so razvidni iz spodnjega grafa, kjer so predstavljeni rezultati za želeni način vodenja glede na število anketiranih. Zanimivo je, da si nihče izmed anketiranih ne želi avtokratičnega vodenja.

Slika 10: Želeni način vodenja



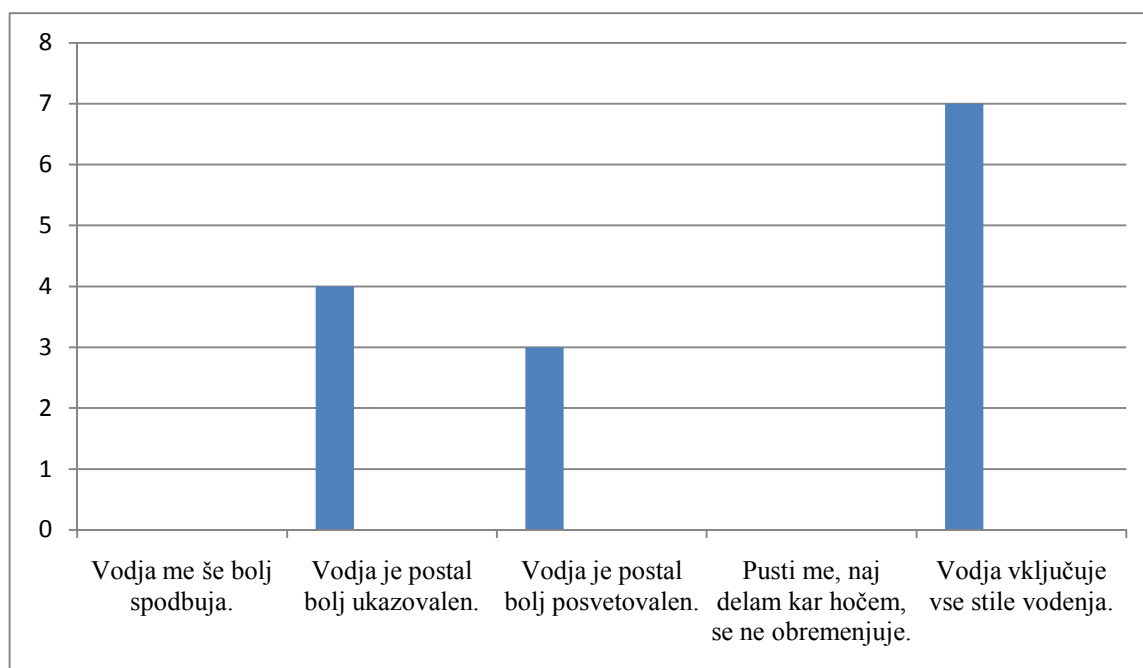
Vir: Raziskava, november 2009.

5.1.10 Vodenje v času krize

Pri desetem vprašanju sem želela izvedeti, ali kriza gospodarstva vpliva na način vodenja. Tu so anketirani lahko izbirali med petimi možnimi trditvami, med katerimi so lahko izbrali le eno. Rezultati so podrobneje predstavljeni na grafu na naslednji strani, kjer so predstavljeni rezultati glede na število anketiranih.

Večina izmed anketiranih je mnenja, da vodja spreminja način vodenja, odvisno od nastale situacije. To bi glede na današnje raziskave strokovnjakov lahko potrdilo kot učinkovito vodenje, saj se mora vodja res prilagajati danim situacijam. Del anketiranih je tudi mnenja, da je vodja postal v času krize bolj ukazovalen, del anketiranih pa mnenja, da je postal bolj posvetovalen. To, da je postal bolj ukazovalen, bi lahko vplivalo na negativno motiviranje zaposlenih, sploh glede na prejšnje podane odgovore, da se vodja ni posluževal avtokratskega stila vodenja, zato bi lahko ta sprememba zelo vplivala na zaposlene v negativnem smislu.

Slika 11: Način vodenja v času krize



Vir: Raziskava, november 2009.

5.1.11 Odziv vodje na spremembe v gospodarstvu

Pri zadnjem vprašanju pa sem želela izvedeti še mnenje, ali anketirani mislijo, da se vodja pravočasno odzove na spremembe, ki se dogajajo v gospodarstvu. Večina jih je odgovorilo, da vodja sledi spremembam, z izjemo enega izmed vseh anketiranih. To, da vodja sledi spremembam gospodarstva, je zelo pomembno za uspešno vodenje podjetja. Kot sem že omenila, mora vodja takoj in s pravim načinom vodenja odreagirati in o tem obveščati zaposlene.

5.2 POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE

S pomočjo vprašanj sem preučevala načine vodenja, načine komuniciranja ter reševanja problemov, odnos zaposlenih do dela, kakšne lastnosti ima vodja oziroma dober vodja ter katere motivacijske dejavnike uporablja za zaposlene. Glavna ugotovitev je bila, da se vodja v podjetju Eventus, poslužuje demokratičnega vodenja, kakršnega si tudi večina anketiranih želi še v nadaljnjem poslovanju. Torej, zaposleni si želijo, da vodja z njimi sodeluje pri odločitvah in jim pri tem tudi pomaga. Odgovori tudi kažejo, da zaposleni pri reševanju problemov potrebujejo mnenje svojega vodje, saj je večina odgovorov na vprašanje, kako vodja rešuje probleme, bila, da se vodja posvetuje z zaposlenimi pri reševanju problemov. Dober vodja je po mnenju anketirancev sposoben, organiziran, odgovoren, komunikativen in pošten. Za večino teh lastnosti so tudi ocenili njihovega vodjo. Tudi sami so, kot zelo značilno lastnost, podali, da je njihov vodja pošten, kar je zelo pomembna lastnost, saj je ljudi mogoče voditi le, če ti zaupajo. Kot najmanj značilno lastnost pri svoji vodji so anketirani podali, da vodja

prizna svoje napake. To se mi zdi ključna lastnost vodje, da tudi on prizna svoje napake, še huje pa je, če za te napake obtoži zaposlene.

Najpomembnejši motivator za anketirane so plača, ustvarjalno delo, delovni uspehi, dobri odnosi za delo, možnosti napredovanja in varnost zaposlitve. Seveda, ima vsak zaposlen drugačne navade in želje, zato se tudi motivatorji od posameznika do posameznika zelo razlikujejo. Za nekoga je res vse samo denar, za drugega pa je lahko delo uspeh in zadovoljstvo. V podjetju Eventus so anketirani odgovorili, da vodja nanje predvsem vpliva z uporabo lastnega znanja in sposobnosti ter možnosti napredovanja. Iz rezultatov pa je razvidno tudi, da imajo vodje kar velik vpliv na zaposlene, saj je večina anketiranih na prvo vprašanje odgovorila, da vodje nanje vplivajo bodisi pozitivno bodisi negativno.

Iz analize zadnjih dveh vprašanj lahko rečem, da vodja pravilno reagira v času krize, saj je večina izmed anketiranih odgovorila, da vodja sledi spremembam gospodarstva, se nanje odzove in hkrati tudi svoj način vodenja spreminja nastalim situacijam, kar je danes, kot sem že večkrat omenila, tudi zelo pomembno. Kot končno ugotovitev bi podala, da so zaposleni glede na analizo odgovorov zadovoljni z načinom vodenja svojega vodje, zagotovo pa ni nobenega vodje, ki ne bi imel svojih napak pri vodenju. Tako zaposleni ne morejo niti pričakovati niti zahtevati od svojega vodje, da bo popolni vodja.

SKLEP

Poslovanje podjetja je odvisno od številnih dejavnikov in eden izmed ključnih dejavnikov je ravno vodenje. Dober način vodenja se kaže v uspešnosti, kreativnosti, produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Vsak vodja uporablja svoj stil vodenja, ki mu najbolj ustreza. Seveda, pa jih lahko spreminja ali pa jih uporablja več hkrati. Prikaz najustrežnejšega načina vodenja se kaže v doseganju zastavljenih ciljev vodje. Seveda, če želi doseči te cilje, brez sodelovanja podrejenih ne gre, to pa doseže z ustrezno komunikacijo in motivacijo.

Nihče pa se ne rodi kot vodja, posameznik ima lahko le določene lastnosti, ki mu pomagajo, da postane dober vodja, vendar se dober vodja kljub temu v osnovi ustvarja skozi čas in delovne izkušnje. Pomembno je, da uporablja primeren način vodenja, ki pomaga njemu in sodelavcem, da skupaj sledijo ciljem in se odziva na spremembe, ki se dogajajo tako v gospodarstvu kot tudi znotraj podjetja. Vodja mora zaposlene motivirati in jim pomagati, da skupaj dosežejo cilj in jim pomaga pri morebitnih ovirah na poti do cilja.

Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, kako vodja vpliva na zaposlene v podjetju Eventus. Z analizo rezultatov sem ugotovila, da je prevladujoči stil vodenja demokratični stil, kakršnega si tudi zaposleni sami želijo. Seveda, pa je kljub željam in trenutnemu načinu vodenja pomembno, da vodja prilagaja način vodenja glede na trenutne gospodarske razmere. Dandanes ni več pomembno, da vodja uporablja samo en stil vodenja, saj mora biti ažuren in se pravočasno odzvati na spremembe. Kot kažejo rezultati moje raziskave in prav tako tudi

literatura, je v podjetju zelo pomembna komunikacija in motivacija. Namreč, če vodja komunicira z zaposlenim o nalogi, se tako počuti bolj pomembnega in posledično je tudi bolj motiviran za opravljanje naloge. Treba je prisluhniti problemom zaposlenih, saj jih le-ti lahko drugače ovirajo pri opravljanju svojega dela. Zagotovo pa si tudi zaposleni ob sebi želijo dobrega vodjo, ki pa je po mnenju anketiranih pameten, sposoben, organiziran, odgovoren in komunikativen. Večino naštetih lastnosti pa ima, glede na analizo odgovorov, tudi njihov vodja.

Diplomsko nalogo zaključujem z ugotovitvijo, da je vodja res zelo pomemben za dobro poslovanje podjetja. Seveda, pa ni več tistega starega pravila, da vodja o vsem odloča sam. Vodja mora sodelovati s podrejenimi. Zagotovo pa je, da se bodo pravi vodje pokazali prav zdaj, ko vlada v gospodarstvu kriza. Kdor jo bo zmožen preživeti in ohraniti dobro stanje podjetja in hkrati medosebne odnose, se bo izkazal za več kot odličnega vodjo.

1. Brajša P. (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum Ljubljana.
2. Brajša P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Denny R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Dubrin A. J. (2009). *Leadership*. Mason, OH: South-Western/Cengage.
5. Gole S. (2008). *Aktualna finančna kriza v luči odličnosti vodenja v obdobju gospodarske rasti in recesije*. Najdeno 2. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/oki/dki/2008/Sonja_GOLE.pdf
6. Hemingway J. (1990). *Kjer je volja...: (vodenje in motivacija)*. Ljubljana: Videocenter.
7. Hočevar M., Jaklič M. & Zagoršek H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
8. Keenan K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
9. Kavčič B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
10. Kovač J., Mayer J. & Jesenko M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. *Leadership in a (Permanent) Crisis*. Najdeno 1. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://hbr.harvardbusiness.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis/ar/1>.
12. *Leadership styles*. Najdeno 4. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm.
13. *Letno poročilo podjetja Eventus, Novo mesto, d. o. o. (2007)*.
14. Levine S. & Crom M. (2000). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Lipičnik B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Možina S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

17. Možina S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Možina S., Tavčar M. & Knežević A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
19. Možina et al. (1994). *Management*. Radovoljica: Didakta.
20. Northouse P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Los Angeles: Sage.
21. *Osnovna vsebina poslovnika kakovosti podjetja Eventus, Novo mesto, d. o. o. (2007)*.
22. *Preživijo najprilagodljivejši*. Najdeno 4. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/prezivijo_najprilagodljivejsi
23. *Prilagodljiva podjetja so desetkrat uspešnejša*. Najdeno 4. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/manager/?185706>.
24. Robbins P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
25. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Tracy B. (2000). *Vrhunsko vodenje: Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
27. *Transactional leadership*. Najdeno 4. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://hubpages.com/hub/Transactional-Leadership>.
28. Treven S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
29. Vila A. & Kovač J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
30. *Zaupanje ublaži občutek tveganja*. Najdeno 19. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/manager/?117618>.
31. *The work of leadership*. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://hbr.harvardbusiness.org/2001/12/the-work-of-leadership/ar/1>.

32. Yukl G. & Lepsinger R (2006). *Leading Change Adapting and Innovating in an Uncertain World*. Lia, 26 (2).

PRILOGA

Anketa o vplivu vodenja zaposlenih

Spoštovani!

Na Ekonomski fakulteti zaključujem dodiplomski študij. Ker sem si za diplomsko delo izbrala temo **vodenje**, si bom pri empiričnem delu pomagala z zaposlenimi v vašem podjetju, saj bi rada analizirala, kako vodenje vašega vodje vpliva na vas zaposlene. Sestavni del dela je tudi anketa, ki jo izpolnjujejo zaposleni, ki niso vodje.

Anketa je zaupne narave in zagotavlja popolno anonimnost. Odgovore bom uporabila izključno za analizo pri diplomskem delu.

ZA VAŠE SODELOVANJE SE VAM ŽE VNAPREJ LEPO ZAHVALJUJEM.

ENOTA PODJETJA (obkroži): NM, CE, MB, LJ

Vaša funkcija v podjetju (obkrožite črko):

- A) vodja enote
- B) komercialist

Spol (obkrožite črko): Ž M

Starost (obkrožite črko):

- A) pod 35
- B) od 36 do 50
- C) nad 50 let

Izobrazba (obkrožite črko):

- A) poklicna šola
- B) srednja šola
- C) višja
- D) visoka
- E) univerzitetna
- F) magisterij, doktorat

Zamislite si vašega vodjo (Urek Vlado) in pri vprašanjih od 1 do 10 obkrožite pri vsakem vprašanju po en odgovor, razen če vam narekujejo navodila drugače.

1. Kakšno sem vam zdi delo ki ga opravljate?

- a) Delo je nezanimivo in ga opravljam z velikim odporom.
- b) Delo je vsakdanje, vendar me kljub temu vodja vsak dan znova motivira in navdušuje z novim znanjem, zato delo opravljam z veseljem in mi ga ni odveč opravljati.
- c) Delo je zanimivo, a ga kljub temu opravljam težko, ker me vodja demotivira s svojim neustreznim ravnanjem.
- d) Delo je zanimivo, vodja pa me s svojo pozitivnostjo za delo še bolj motivira.

2. Katera od spodnjih trditev najbolj označuje vodenje vašega vodje?

- a) Neprestano mi ukazuje, sam odloča o vsem, komunicira le navzdol z dajanjem navodil (avtokratičen).
- b) Pri opravljanju nalog se največkrat posvetuje z mano, me spodbuja (demokratičen).
- c) Pusti mi, da delo opravljam po svoje (liberalen).

3. Kako poteka komuniciranje med vami in vodjo?

- a) Z vodjo sploh ne komuniciram.
- b) Vodja komunicira samo navzdol, ne posluša naših nasvetov ali mnenja.
- c) Komunikacija poteka navzgor in navzdol, vendar samo kratko in jedrnato.
- d) Komunikacija poteka navzgor in navzdol, vendar nam vodja pomaga pri opravljanju nalog.
- e) Vodji v polni meri zaupamo in mu sledimo, njegova verbalna in neverbalna komunikacija nas motivirata za delo.

4. V kolikšni meri so vodje seznanjene s problemi svojih podrejenih in kako jih rešuje?

- a) Vodjo ne zanimajo problemi in jih sploh ne rešuje.
- b) Vodja vse probleme v celoti rešuje sam.
- c) Vodja se pri reševanju problemov posvetuje z nami zaposlenimi.
- d) Vodjo sicer zanimajo delovni problemi, ampak probleme preloži na nas zaposlene.

5. Kakšno se vam zdi vodenje vašega vodje (možnih več odgovorov)?

- a) Delo zna dobro organizirati.
- b) Cilje podjetja mi jasno predstavi.
- c) Odgovornosti opravljene naloge se deli tudi med podrejene.
- d) Pri odločitvah, ki se tičejo mojega dela, sodelujem z vodjo.
- e) Velikokrat se počutim zapostavljenega.
- f) Vodja mi ne zaupa.
- g) Ne zaupam odločitvam, ki jih sprejema moj vodja,

6. Katere so po vašem mnenju lastnosti, ki so značilne za vašega vodjo? Za vsako lastnost obkrožite številko po naslednjem ključu. 1 ni značilna, 6 zelo značilna. Potem pa še obkrožite tisto lastnost, ki se vam zdi ključna za uspešnega vodjo.

Lastnosti:

Intelligenten	1	2	3	4	5	6
Dominanten	1	2	3	4	5	6
Odprt	1	2	3	4	5	6
Samozavesten	1	2	3	4	5	6
Komunikativen	1	2	3	4	5	6
Odgovoren	1	2	3	4	5	6
Zanesljiv	1	2	3	4	5	5
Pošten	1	2	3	4	5	6
Ustvarjalen	1	2	3	4	5	6
Sposoben	1	2	3	4	5	6
Organiziran	1	2	3	4	5	6
Prizna svoje napake	1	2	3	4	5	6

7. Razmislite, kateri so tisti motivacijski dejavniki, s katerimi vodja vpliva na vas in vaše delo. Za vsak motivacijski dejavnik obkrožite številko po naslednjem ključu. 1 ne vpliva, 6 zelo vpliva. Obkrožite tistega, katerega bi si sami najbolj želeli, da bi vas vodja lahko z njim najbolj motiviral.

Motivacijski dejavniki:

Ustvarjalno delo	1	2	3	4	5	6
Uporaba lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5	6
Delovni uspehi	1	2	3	4	5	6
Plača	1	2	3	4	5	6
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5	6
Samostojnost pri delu	1	2	3	4	5	6
Dobri pogoji za delo	1	2	3	4	5	6
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5	6
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5	6

8. Kateri način vodenja vašega neposredno nadrejenega pa bi si sami želeli (razlaga pri 2. vprašanju)

- a) avtokratičen
- b) demokratičen
- c) liberalen

9. Ali se vam zdi, da kriza gospodarstva vpliva na vodenje vašega nadrejenega?

- a) Vodja me sedaj še bolj spodbuja.
- b) Vodja ima sedaj drugačen način vodenja, bolj ukazovalen.
- c) Vodja ima sedaj drugačen način vodenja, bolj posvetovalen.
- d) Vodja ima sedaj drugačen način vodenja, pusti me, naj delam, kar hočem, mu je postalo vseeno za uspešnost podjetja.
- e) Vodja vključuje vse stile vodenja, odvisno od nastalega problema.

10. Ali se vam zdi, da vodja sledi spremembam, ki se dogajajo v gospodarstvu, in se nanje pravočasno odzove?

- a) da
- b) ne