

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**ANALIZA VODENJA ODDELKA OSKRBE V PODJETJU X**

Ljubljana, september 2013

MARKO PRAZNIK

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Marko Praznik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Analiza vodenja oddelka Oskrbe v podjetju X, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1 Opredelitev vodenja	2
1.2 Modeli vodenja	3
1.2.1 Načini vodenja	3
1.2.2 Stili vodenja	4
1.3 Vodja	6
1.3.1 Lastnosti vodje	6
1.3.2 Znanja vodje	7
1.3.3 Moči vodje	7
2 DEJAVNIKI VODENJA	8
2.1 Motiviranje	8
2.1.1 Maslova motivacijska teorija	9
2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	10
2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	11
2.1.4 Druge teorije motiviranja	11
2.1.4.1 Adamsova teorija motiviranja	11
2.1.4.2 Vroomova teorija pričakovanj	12
2.2 Komuniciranje	12
2.2.1 Komunikacijski proces	12
2.2.2 Vrste komunikacij	13
2.3 Konflikti v podjetju	14
2.3.1 Vzroki za konflikte	14
2.3.2 Načini reševanja konfliktov	14
3 ANALIZA VODENJA ODDELKA OSKRBA V PODJETJU X	16
3.1 Predstavitev anketirancev	16
3.2 Vodenje	18
3.3 Komuniciranje	20
3.4 Motiviranost zaposlenih	21
3.5 Ključne ugotovitve iz ankete	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	

## KAZALO SLIK

Slika 1: Funkcije managementa -----	2
Slika 2: Stili vodenja -----	5
Slika 3: Vrste moči vodje-----	8
Slika 4: Motivacijska teorija hierarhije potreb Maslowa -----	10
Slika 5: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija-----	11
Slika 6: Elementi komunikacijskega procesa-----	13
Slika 7: Način reševanja konfliktov-----	15
Slika 8: Slikovni prikaz spola anketirancev-----	16
Slika 9: Starostna struktura anketirancev -----	17
Slika 10: Izobrazbena struktura-----	17
Slika 11: Lestvica strinjanja zaposlenih o vplivu vodij -----	18
Slika 12: Željeni način vodenja-----	18
Slika 13: Rangirane lastnosti vodij-----	19
Slika 14: Ocena zaposlenih glede dela vodij -----	19
Slika 15: Reševanje problemov s strani vodij -----	20
Slika 16: Komunikacija vodij z zaposlenimi -----	20
Slika 17: Kako zaposleni vidijo svoje delo-----	21
Slika 18: Rangiran seznam motivacijskih dejavnikov v podjetju X-----	22

## UVOD

Vodenje je za podjetje pomemben in odločilen dejavnik za doseganje zastavljenih ciljev. Za uspešno vodenje podjetja, oddelka in tima potrebujemo pravo izbiro samega stila in načina vodenja ter dobre vodje, ki znajo s svojimi osebnimi lastnostmi čim bolje usmerjati svoje podrejene do ciljev. Vodja mora znati s podrejenimi dobro komunicirati, jih motivirati ter spretno reševati konflikte, če do njih pride. Biti vodja v današnjem času pomeni, znati dobro delati z ljudmi. To potrjuje tudi citat misleca Mahatma Gandhija (Mahatma Gandhi, 2013): »Nekoč sem mislil, da vodenje pomeni razkazovanje mišic, toda vodenje danes pomeni sodelovati z ljudmi.«

Učinkovito vodenje lahko privede do boljših odnosov, večje učinkovitosti in posledično do boljših poslovnih rezultatov, vendar je težava, ker vodenje v veliko podjetjih zanemarjajo. Zato sem se odločil, da temeljito preučim to temo.

**Namen** diplomske naloge je, da oddelku Oskrbe podjetja X, ozaveštam pomembnost vodenja in poiščem mogoče izboljšave. Prav tako želim tudi drugim podjetjem predstaviti pomembnost vodenja in mogoče s katero od ugotovitev doprinesiti k razvoju tega področja.

**Cilj** mojega dela je vodenje čim bolj podrobno predstaviti in praktično, v dejanskem podjetju preveriti, kakšno je vodenje, ter potrditi dobro organizacijo vodenja v podjetju. Z anketnim vprašalnikom sem v oddelku Oskrba podjetja X preveril, kakšen stil vodenja prevladuje, kaj v podjetju ljudi najbolj motivira in kako zaposleni vidijo svoje nadrejene (vodje). Prav tako želim preveriti hipotezo, ki sem jo postavil, da v oddelku Oskrba podjetja X prevladuje avtoritativni slog vodenja.

**Metode**, ki jih v svojem delu uporabljam so: raziskovalna metoda kognitivnega procesa, anketni vprašalnik in iskanje primerne literature.

**Predpostavke in omejitve:** Zaradi prevelike zaščite podjetja o dajanju svojih podatkov v javnost, v svojem delu ne navajam imena podjetja. Posledično sem lahko zaradi tega brez omejitev anketiram zaposlene. Več truda sem raje vložil v to, da sem od zaposlenih dobil izpolnjeno anketo. To sem naredil osebno in jim lastnoročno razdelil anketo ter jih prosil za pomoč.

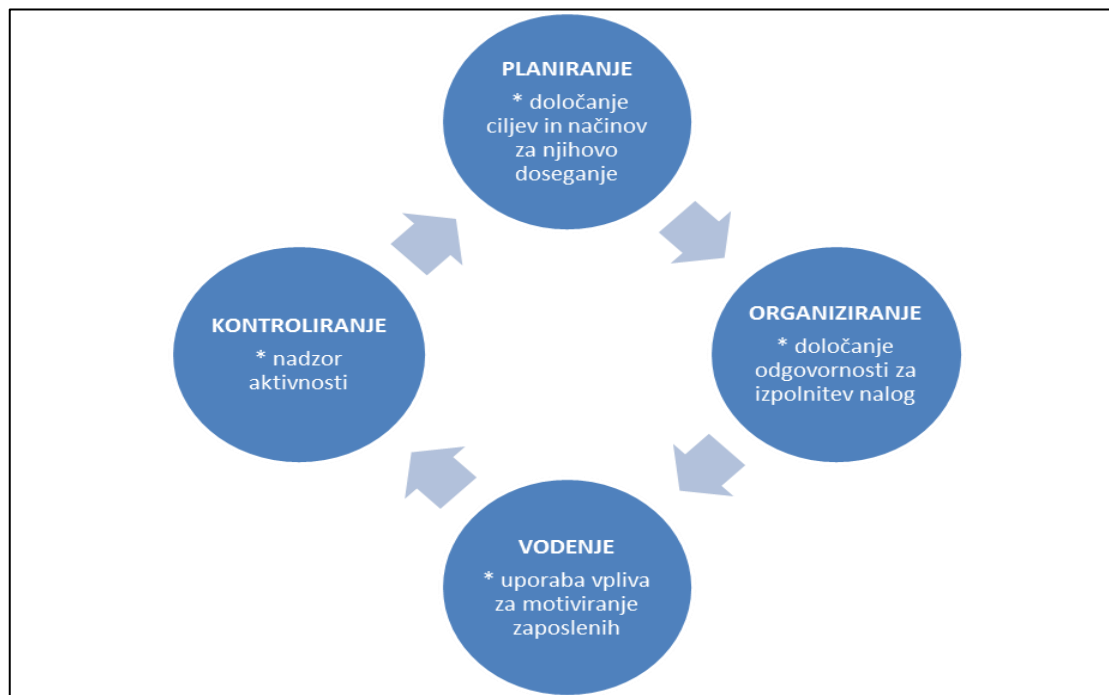
Diplomsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. V prvem poglavju primerjam različne opredelitve vodenja iz domače in tuje literature ter iz njih izluščim bistvo. Prav tako tudi predstavim lastnosti in znanja vodij. V drugem poglavju opredelim in preučim tri zelo pomembne dejavnike vodenja, motiviranje, komuniciranje in konflikti. V tretjem poglavju nato predstavim in analiziram odgovore ankete, ki sem jo opravil v oddelku Oskrba podjetja X. Predstavim tudi mogoče izboljšave in probleme oddelka.

# 1 VODENJE

## 1.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je uvrščeno kot eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa, ki pa je opredeljen kot sredstvo za doseganje ciljev na uspešen in učinkovit način skozi planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima podjetje na voljo (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 3).

Slika 1: Funkcije managementa



Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2005, str. 4.

Pomensko je torej vodenje ožji pojem od managementa in ga opredeljujemo, kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem (Možina et al., 2002, str. 499).

Vodenje in management se razlikujeta, pravi Kotter (2001, str. 85) in nadaljuje, da sta komplementarna in eden brez drugega ne moreta. Managerji po njegovem podpirajo stabilnost kot so red in reševanje problemov medtem, ko voditelji težijo k spremembam oziroma izboljšavam. Če posplošimo, managerji dajejo prednost nadzoru, planiranju, komunikaciji in koordinaciji (organiziranje in upravljanje stvari), medtem ko vodje ustvarjajo vizije, motivirajo in navdihujejo sodelavce (usmerjenost v ljudi).

Za uspešno vodenje so torej pomembni vodje in njihovi podrejeni. Vodje morajo znati vplivati, motivirati in usmerjati podrejene, da lahko dosežejo skupne začrtane cilje. Maxwell (1999, str. 13) to zelo dobro pove: »Kdor verjame, da vodi, nima pa sledilcev, se le sprehaja.« Ta izjava mi je všeč, ker dejansko izraža stanje nekaterih vodij. Nekateri namreč pozabijo, da vodstveni položaj ni zgolj predstaviška funkcija, in da zaposleni ne sledijo kar tako svojemu nadrejenemu.

Za uspešno skupno pot do ciljev morajo vodje opazovati, motivirati, komunicirati, navduševati in prepričati svoje zaposlene.

Če pogledamo še s druge perspektive, je vodenje sposobnost vodje, da prepriča svoje podrejene, da mu sledijo. Owen (2000, str. 23) pravi, da je vodenje umetnost prepričanja ljudi k doseganju željenih ciljev. Ljudi namreč ne moremo prisiliti, da delajo, kar si želimo. Moramo jih prepričati. Navedel bomo še eno opredelitev. Schermerhorn (2001, str. 262) pravi, da je vodenje sposobnost navduševanja ljudi za trdo delo, da bi le ti dosegli načrtane cilje. Z iste perspektive gledajo tudi Cranwell-Ward, Bacon in Mackie (2002, str. 61), ki pravijo, da je vodenje sposobnost motiviranja drugih.

Se pravi, vodja mora biti motivator, prepričevalec in nekdo, ki zna voditi ljudi. Zelo pomembna komponenta s strani vodje pa je opazovanje. Vodja mora opazovati svoje podrejene, njihovo obnašanje, odzive in jih tako spoznati, da lahko od določenih situacijah najbolje posreduje. Vodenje postaja vedno bolj izpopolnjeno. Včasih so managerji samo ukazovali, danes pa morajo vodje z vplivanjem, usmerjanjem, motiviranjem, komuniciranjem, prepričevanjem in navduševanjem voditi do načrtanih ciljev.

Učinkovito vodenje vodi tudi do finančnih učinkov oziroma prihrankov. Novejša raziskava (Improving a leading indicator of financial performance employee engagement, 2013) je pokazala, da dobro vodeni zaposleni ustvarijo 3,9 krat večji čisti dobiček na delnico, kot slabo vodeni. Prav tako je raziskava pokazala, da ima dobro organizirano podjetje več kot 9 dobro vodenih zaposlenih na enega slabega zaposlenega. Vodenje zaposlenih vpliva tudi na sam finančni rezultat podjetja.

Vodja mora ljudi znati voditi. Da jih lahko vodi, mora torej dobro poznati dejavnike vodenja, ki so motiviranje, komuniciranje in reševanje konfliktov. Te obravnavam v Poglavju 2.

## 1.2 Modeli vodenja

### 1.2.1 Načini vodenja

Vodenje je po klasičnem pristopu videno kot nekaj kar vzdržuje red, kontrolira vedenje in usmerja ljudi v objektivne cilje podjetja. Vendar pa je danes na vodenje povsem nesmiselno gledati tako ozkogledno, saj ta pogled zanemarja uporabo človeških zmožnosti. Tako so se oblikovali različni pristopi in definicije vodenja, ki se ocenjujejo po tem, ali so podjetju pomagali do ciljev ali ne. Vodja ima tako na razpolago več načinov vodenja (Lipičnik, 1997, str. 119):

- **Vodenje z izjemami:** vodje se ukvarjajo samo z nalogami, kjer se pojavi kaj nepričakovanega, podrejeni pa delajo standardizirane naloge.
- **Vodenje s pravili odločanja:** vodja določi pravila, potem pa delavec na vsaki ravni odloči sam; ob predpostavki, da so znani vsi dogodki povezani z odločanjem.
- **Vodenje z motiviranjem:** delavci naj bi bili preko izobraževanja in razvijanja uspešnejši - razvije se odnos partnerstvo.

- **Vodenje s soudeležbo:** potrebno je sodelovanje delavcev pri vseh odločitvah, saj so si sami postavili cilje do lažje uresničitve.
- **Vodenje z delegiranjem:** spoštovati je potrebno vse obveznosti med vodji in sodelavci.
- **Vodenje s cilji:** gre za to, da določimo cilje podjetja, ki jih morajo zaposleni poskušati doseči. Uspešnost se meri na podlagi doseženih ciljev.

### 1.2.2 Stili vodenja

V zadnjih nekaj desetletjih so strokovnjaki prišli do napredka v načinu opredeljevanja vodenja in odnosa vodje do zaposlenih. Stili vodenja so se razvijali od klasičnega avtokratskega pa vse do zelo ustvarjalnega liberalnega vodenja. Na poti razvoja so ugotovili, da vse kar je staro ni slabo in da vse novo ni dobro. Za različne situacije so potrebni različni stili in vsak vodja mora vedeti, v kateri situaciji je potreben določen pristop.

Stil vodenja je opredeljen kot določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja za delo z ljudmi, pod pogojem, da ga ti sprejemajo. Seveda pa stil vodenja ni odvisen samo od tega, kako se vodja obnaša, ampak tudi od konkretne situacije (Dimovski & Pengler, 2008, str. 123).

V literaturi lahko najdemo različne delitve stilov vodenja. Izpostavil pa bi delitev, ki sem jo priredil po Hočevlar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 163-164) in Stare in Seljak (2006, str. 78-80):

- **Avtokratični stil vodenja:** vodja pri tem stilu vodenja skoraj vse odločitve sprejema sam, podrejenim veliko možnosti odločanja ne daje. Kontrolira in prevzema odgovornost pri večini delovnih nalog in projektov. Pri tem stilu se vodja s svojimi podrejenimi ne posvetuje in ne spodbuja razvoja njihovih znanj.

Prednost tega stila je v hitrosti odločanja, saj se odločitve sprejemajo brez posvetovanja s podrejenimi, kar pride prav v kriznih situacijah, ko je hitrost odločitve ključna. Pri avtokratskem stilu vodenja se podrejeni preveč odvisni od vodje in zaradi tega izgubljajo svojo učinkovitost, kar na dolgi rok vodi do zmanjšane motivacije. Zato ta stil ni dober za daljše obdobje.

Situacije v katerih je ta stil vodenja dobra izbira so kratkoročni, kompleksni, tehnični ali nujni projekti.

- **Prepričevalni stil vodenja:** zelo podoben avtokratskemu z razliko, da se vodja trudi podrejene prepričati, motivirati in navdušiti za doseganje ciljev.
- **Posvetovalni stil vodenja:** demokratični vodja pri sprejemanju odločitev in tudi njihovih posledicah sodeluje s podrejenimi, od katerih sprejema predloge in povratne informacije.

Prednost stila je vključenost podrejenih v odločanje, kar ima za posledico izboljšanje njihove produktivnosti in sposobnosti. Ker se zasluge za uspeh delijo, so podrejeni za doseganje ciljev pripravljeni trdo delati. Zaradi vpletenosti vseh zaposlenih v odločanje, je lahko sprejemanje odločitev dolgotrajno, kar predstavlja slabost tega stila vodenja. Posvetovalni stil vodenja je

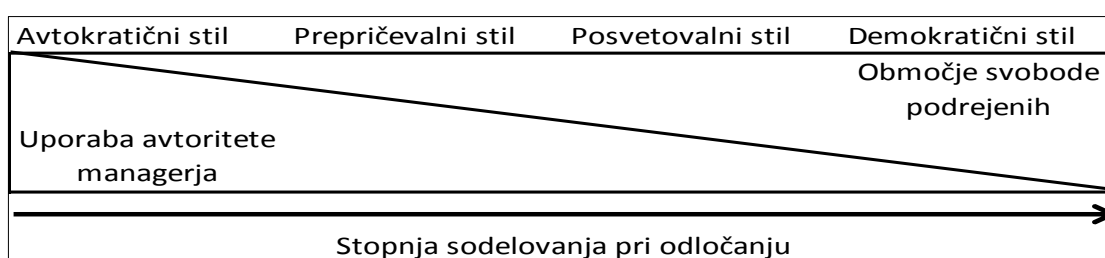


uporaben, ko je potrebno veliko kreativnosti in znanja za doseganje cilja, saj v njem sodelujejo vsi.

- **Demokratičen stil vodenja:** pri tem stilu je vodja v odločanje zelo malo vključen, njegova naloga je samo koordinacija. Svojim podrejenim da okvirne usmeritve in jim pušča, da si sami postavijo cilje, rešujejo probleme, se odločajo, koliko dela bodo opravili in kako bodo izvajali delovne naloge. Ta stil je čisto nasprotje avtokratskega vodenja.

Ta stil se obnese, ko imajo zaposleni visoko delovno moralo. Problem pri tem stilu vodenja je, da lahko pridejo do izraza človeške slabosti zaposlenih (lagodje, samovolja), kar lahko vodi do nereda in anarhije.

Slika 2: Stili vodenja



Vir: M. Hočevar et al., *Ustvarjanje uspešnega podjetja-akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, 2003, str. 288

V literaturi sem zasledil še kar nekaj stilov, navedel pa bom tiste, ki se mi zdijo pomembne za mojo diplomsko. Drugi stili so (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 23-24):

- **Patriarhalni stil vodenja:** ta stil je primeren za manjša družinska podjetja, saj njegova moč izhaja iz pozicije moči. Vodja mora biti zgled svojim zaposlenim od njih pa pričakuje zahvalo, zvestobo, lojalnost in poslušnost.
- **Karizmatični stil vodenja:** ta stil je primeren za krizne situacije, saj moč voditelja izhaja iz njegovih osebnostnih značilnosti.
- **Birokratski stil vodenja:** značilnost tega stila je neosebna povezava med vodjo in zaposlenimi ter velika razlika v moči. Pri tem vodenju nimajo zaposleni nobene samoorganizacije in pobude.

Kateri stil se v praksi uporabi, je odvisno od situacije. Če so na voljo vsi dejavniki odločitve in je potrebna hitra reakcija, potem je najbolj primeren avtokratski stil. Prepričevalni stil je najprimernejši, če so odločevalni faktorji jasni, vendar je za izvedbo naloge potrebna visoka pripadnost in motiviranost.

Posvetovalni in demokratični stil sta primerna, ko je na voljo dovolj časa za odločitve. Posvetovalni je primeren, ko so odločitve nejasne in je pred sprejetjem končne odločitve dobro slišati mnenja vseh udeležencev. Demokratičen pa je najbolj primeren, ko vsi udeleženci nosijo odgovornost za končen uspeh ali neuspeh.

V nadaljevanju obravnavam glavne dejavnike za doseganje uspešnosti vodenja. Kot že omenjam, je pri tem najbolj pomemben vodja. Vodja mora oceniti, kateri stil vodenja je v podjetju oziroma za njegove podrejene primeren, ter s svojimi lastnostmi in znanji čim bolj uspešno voditi ter usmerjati podrejene k skupnim ciljem. To lahko uspešno izvede z obvladovanjem dejavnikov vodenja, ki so motivacija, komunikacija in konflikti.

### **1.3 Vodja**

Uspešen vodja mora biti zgled svojim podrejenim. Na njih mora prenašati svoje znanje in informacije ter biti vedno dostopen, da se lahko, če imajo kakršenkoli problem, obrnejo na njega. Prav tako jih mora znati voditi, motivirati in z njimi uspešno komunicirati.

Nelson Mandela je izjavil: »Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo tako, da ta niti ne opazi, da je vodena« (Kaj pomeni biti odličen vodja, 2013).

Tudi Kyle (2000, str. 205) je preučeval vodje in prišel do zaključka, da mora vodja vedeti naslednje 4 stvari:

- vodja ima sledilce;
- vodja ni nekdo, ki ga ljudje ljubijo in občudujejo, temveč nekdo, ki dosega rezultate;
- vodja je viden in daje zgled drugim;
- biti vodja ni privilegij, ampak odgovornost.

Primer vrhunske vodje lahko najdemo v svetu nogometa, kjer lahko trenerja primerjamo z vodjo v podjetju. Sir Alex Ferguson je bil trener nogometnega kluba Manchester Uniteda od leta 1986 do svoje upokojitve leta 2013. Ko je leta 1986 v Manchester Unitedu pričel s svojo nogometno zgodbo, je bil klub povprečen. V 27-ih letih mu je uspelo klub popeljati med največje franšize v športu. S svojimi vodstvenimi sposobnostmi, kot so vodenje, motiviranje, komuniciranje, prepričevanje, je svoje nogometaše popeljal do številnih zmag. Začetki so bili težki, saj je začel zaupati novim nogometašem, katerim je lahko vcepil zmagovalno miselnost in pripadnost klubu, vendar se mu je obrestovalo, saj ni gledal kratkoročno, ampak dolgoročno. Postavil si je vizijo. V klub je pripeljal nove tehnologije in nove pristope, zaposlil strokovnjake na področju športa, ki so merili in izboljševali igralčeve sposobnosti. Imel pa je tudi karizmo. Igralci so mu zaupali. Vedel je tudi, da noben igralec ne sme imeti večji vpliv kot on. Tako so morali igralci, ki so hoteli postati večji kot Alex, oditi. Sir Alex Ferguson je bil skratka odličen vodja (Harward business school, 2013). V naslednjih poglavjih še malo bolj opredelim, kaj je za vodje pomembno.

#### **1.3.1 Lastnosti vodje**

Za dobro vodenje podrejenih mora vodja imeti osebne lastnosti, ki mu omogočajo zaupanje in spoštovanje podrejenih. Dobre lastnosti vodje so dobro opredelili Hočevar et al. (2003, str. 134-136):

- **Integriteta:** zaposleni morajo zaupati svojemu vodji, zato pa mora biti vodja zanesljiv, pravičen in pošten.
- **Karizma:** s svojo sposobnostjo navduševanja in motiviranja vodja prenese to na podrejene.
- **Vizionarstvo:** vodja mora biti sposoben planirati stvari in usmerjati podrejene proti temu cilju.
- **Inteligentnost:** vodja mora biti nadpovprečno inteligen, saj mora stvari predvidevati in jih reševati na najboljši način.
- **Ambicioznost:** vodja mora biti vedno pozitivno naravn in imeti željo po dosežkih, s tako naravnostjo lahko navduši tudi zaposlene.

Navedene lastnosti naj bi veljale za večino vodij, vendar če posameznik ni talentiran, ne bo mogel doseči ravni uspešnega vodje. Za vodenje mora biti pripravljen garati in se nenehno izobraževati.

### 1.3.2 Znanja vodje

Kako uspešno bo vodenje, je odvisno tudi od znanj vodje. Černetič (1997, str. 180) pravi, da vodja uporablja 3 vrste znanj:

- **tehnična znanja:** sposobnost uporabljanja ustreznih orodij, postopkov in metod;
- **znanja o medsebojnih odnosih:** sposobnost razumevanja, motiviranja in dela z ljudmi;
- **konceptualna znanja:** umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli ter ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Vodja mora za uspešno vodenje biti svojim zaposlenim zgled, saj lahko le tako pridobi njihovo zaupanje. To mu lahko uspe s svojimi osebnostnimi lastnostmi in znanjem. Znati mora prisluhniti svojim zaposlenim, se pravi komunicirati, in tako ugotoviti, kako jih motivirati. Prav tako se mora zavedati, da mora vsa svoja znanja vseskozi obnavljati ter pridobivati nova. Biti vodja pomeni vseživljenjsko izobraževanje.

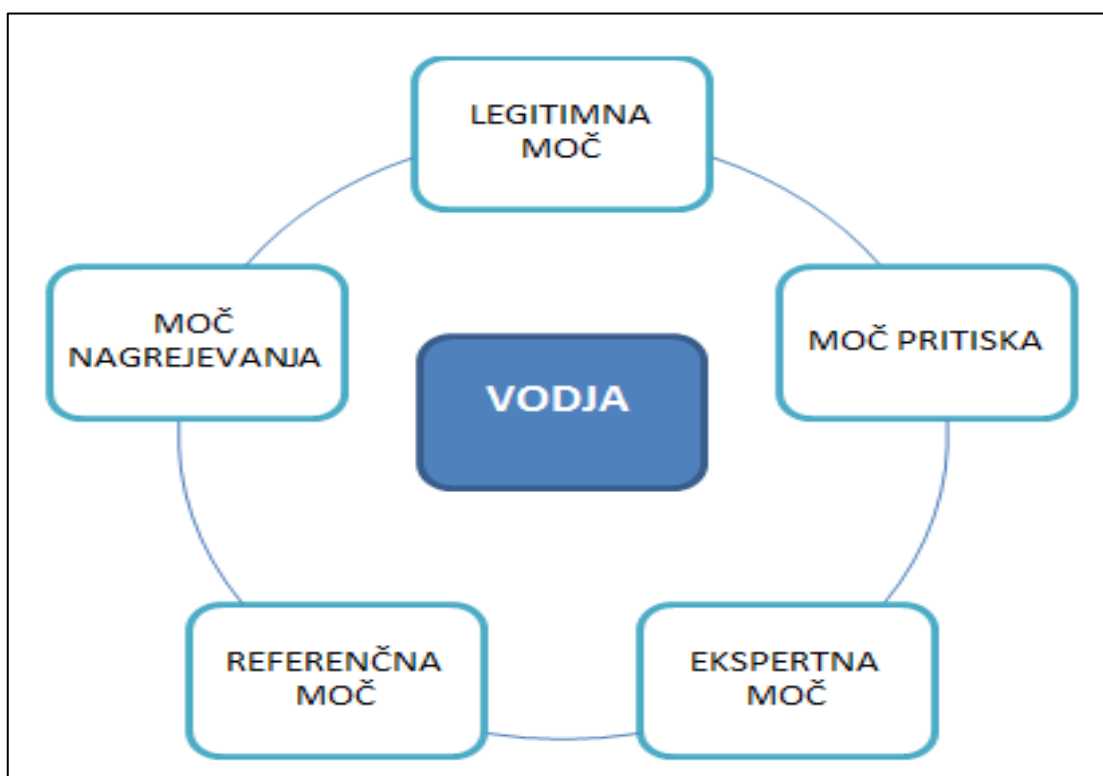
### 1.3.3 Moči vodje

Za uspešno vodenje oziroma delegiranje vodja potrebuje tudi moč. Ule (2000, str. 290) pravi, da moč nastopi, ko lahko rečemo, da bo določena oseba pomembneje vplivala na obnašanje, stališča, mnenja, čustva in motive drugih posameznikov. Choi (2006, str. 30-31) opredeljuje moč kot nagnjenost k poskušanju vplivanja in nadziranja drugih z spretnim in argumentiranim govorjenjem ter s čustvenim dejanji na druge. Pri vodenju zaposlenih vodja uporablja različne vrste moči, ki so (Možina et al., 2002, str. 506; Gibson, Ivancevich & Donnely, 1994, str. 370-371):

- **Legitimna moč:** je neposredno povezana s položajem, ki ga ima vodja v podjetju. Tako ima na primer vodja večjo moč kot njegovi podrejeni. Moč je odvisna od hierarhije.
- **Moč nagrajevanja:** vodja lahko z dajanjem nagrade vpliva na zavzetost in motivacijo zaposlenim. Nagrade so v obliki plačil, napredovanj, potovanj, službeni avtomobil, ...

- **Moč pritiska:** to moč vodja uporablja na način, ki si ga vsak zaposleni najmanj želi, saj izhaja iz strahu pred kaznijo. Če zaposleni pri svojih nalogah niso uspešni, sledijo kazni, kot so premestitev na slabšo delovno mesto, odbitki od plače, manjši bonusi, ... S tem vodja izvaja pritisk na zaposlene. Ta način največkrat privede do negativnih posledic (sprenevedanje, opravičevanje, ...) in je zato uspešen le kratki čas.
- **Eskpertna moč:** sloni na strokovnem znanju vodje, saj ga zaradi znanja zaposleni cenijo, pod pogojem, da z njimi deli svoje znanje. Pomembno za vodjo je, da svoje znanje stalno nadgrajuje.
- **Referenčna moč:** ta moč izhaja iz same osebnostne moči oziroma karizme vodje. Zaposleni se želijo z njim identificirati in mu biti podobni.

Slika 3: Vrste moči vodje



Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 506.

Zgornjo opredelitev moči lahko delimo na 2 dela. Legitimni moči, moči nagrajevanja in moči pritiska je lahko skupna nadpomenka pozicijska moč, saj te vrste moči izhajajo iz same hierarhične delitve. Ekspertna in referenčna moč izhajata iz osebnostne moči vodje.

## 2 DEJAVNIKI VODENJA

### 2.1 Motiviranje

Motivacija zaposlenih je glavni faktor v doseganju uspeha podjetja. Če zaposleni niso motivirani, potem v podjetju trpijo produktivnost, morala, dobiček, izdelek, storitve, ... Da ostane podjetje uspešno in konkurenčno, mora zato ugotovi, kateri faktorji vplivajo na motiviranost zaposlenih, ter v učinkovite strategije motiviranja zaposlenih tudi vlagati. Vendar mora biti

podjetje pri tem previdno, saj različni faktorji motiviranja različno vplivajo tako na posameznike, kot na skupino. Vodja pa ima pri tem ključno vlogo, saj mora pri motiviranju zaposlenih ustvariti ustrezno delovno okolje za učinkovito opravljanje nalog.

V literaturi zasledimo veliko opredelitev motivacije. Kobal Grum, Kolenc, Lebarič in Žalec (2004, str. 61) jo opredelijo kot proces, ki spodbuja in usmerja vedenje posameznika k cilju. Opazujemo jo lahko samo preko vedenja posameznika, kot na primer napora, ki ga vlaga v neko dejavnost ali preko tega, kar nam o lastni motivaciji pove sam.

V literaturi lahko zasledimo veliko število teorij o motivaciji. Razlikujejo se v tem, kako definirajo motivacijske dejavnike. Lipičnik (1998, str. 162) dejavnike motivacije razdeli na 3 dele:

- **individualne razlike** (lastnosti, stališča, vrednote in potrebe posameznika),
- **organizacijska praksa** (organizacijski sistem, nagrajevanje, pravila),
- **značilnosti dela** (lastnosti dela, različno prepoznavanje nalog, povratne informacije).

Da lahko vodja kar najbolj vpliva na motivacijo zaposlenih, se mora zavedati delovanja teh dejavnikov ter njihov vpliv na uspešnost.

V članku (Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza, 2013) sem zasledil, da mora biti vodja svojim zaposlenim zgled, kajti le tako jih lahko uspešno motivira. Na primer, če pričakuje, da bodo njegovi podrejeni delali 150 odstotkov svojih moči, potem mora on delati 200 odstotkov. Prav tako je pomembno, da svoje zaposlene za uspešno opravljene cilje primerno nagradi, kajti če jih ne, potem na njih ne bo vplivala nobena motivacija.

Zaradi pomembnosti motiviranja zaposlenih, je nastalo veliko teorij motiviranja. Te teorije so: motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija pridobljenih potreb, Adamvsova teorija motiviranja, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve.

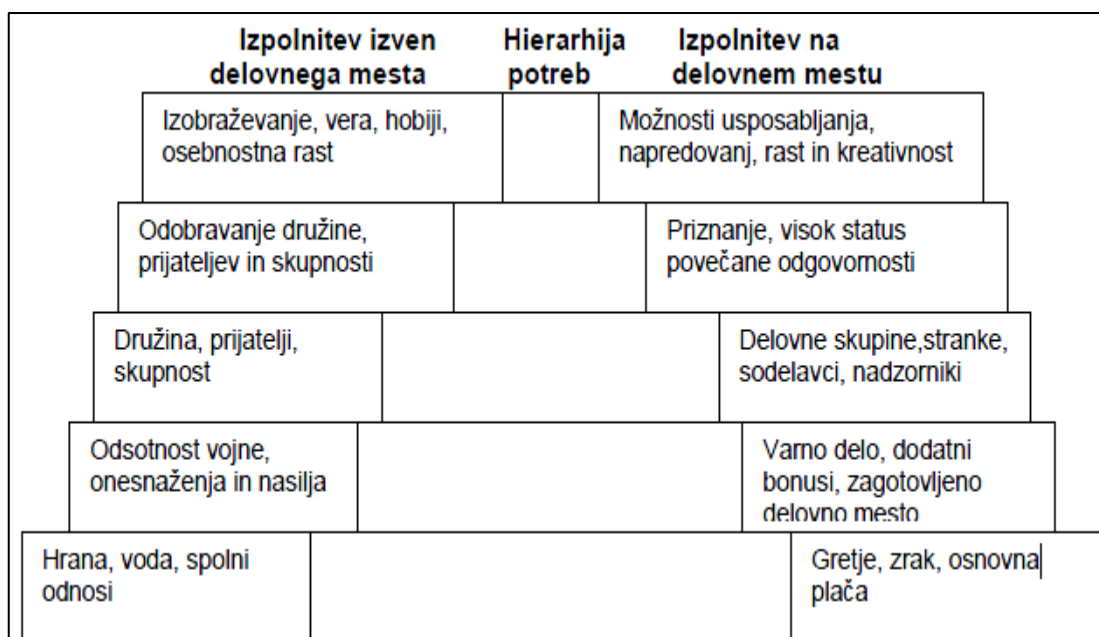
### **2.1.1 Maslova motivacijska teorija**

Med zgoraj naštetimi je najbolj znana in najbolj uporabljena Maslowa motivacijska teorija, ki pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena po piramidi navzgor k bolj privlačnim ciljem. Pravi, da so ljudje motivirani s strani večjih potreb, ki so urejene po nekem hierarhičnem vrstnem redu. Ta teorija ima 5 glavnih tipov potreb (Dimovski et al., 2005, str. 233-234):

- Fiziološke potrebe: najbolj osnovne človeške fiziološke potrebe kot so hrana, voda (v podjetju: osnovna plača).
- Potrebe po varnosti: potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj (v podjetju: varno delo, dodatni bonusi, zagotovljenost delovnega mesta).

- Potrebe po pripadnosti: potrebe po sprejetju v družbo, imeti prijatelje, biti del skupine, biti ljubljen (v podjetju: želja po dobrih odnosih s sodelavci, udeležba v delu skupine, dobri odnosi z nadzorniki).
- Potrebe po samospoštovanju: potrebe po pozitivni samopodobi, pozornosti, priznanju in cenjenju s strani drugih (v podjetju: želja po priznanju za prispevke organizacij, povečani odgovornosti, višjem statusu).
- Potrebe po samouresničitvi: potrebe najvišje ravni, ki pomenijo razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast (v podjetju so to potrebe po rasti kreativnosti ter usposabljanje za bodoče izzive in napredovanje).

Slika 4: Motivacijska teorija hierarhije potreb Maslowa



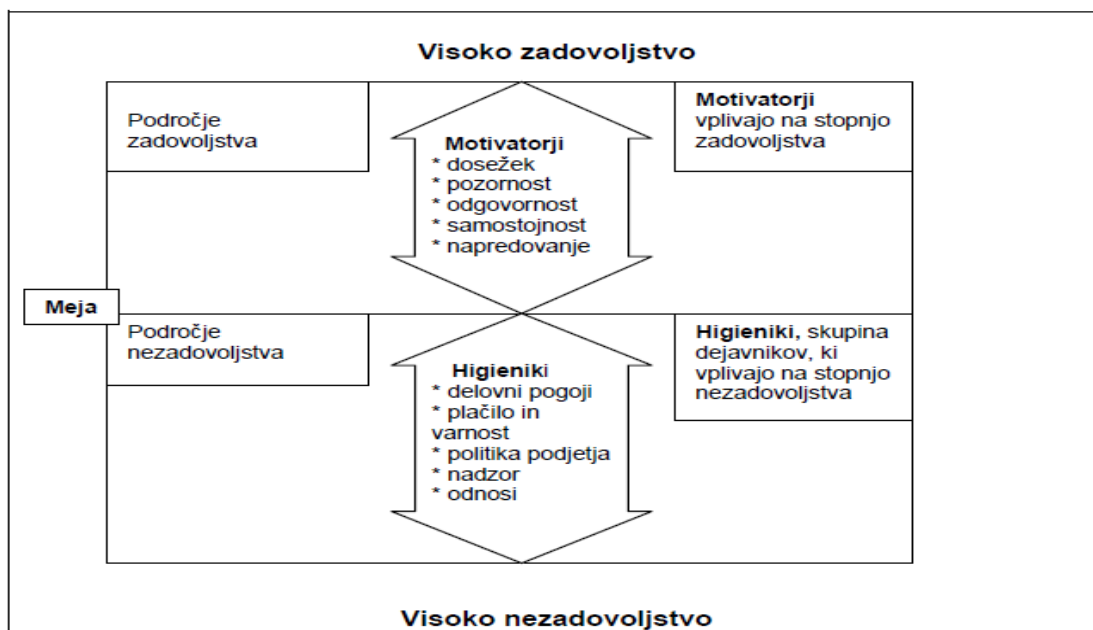
Vir: V. Dimovski et al., *Sodobni management*, 2003, str. 234.

Da bi lahko začutili višje potrebe, je potrebno najprej zadovoljiti nižje, zato morajo vodje presoditi, kje v piramidi se nahaja delavec in kaj ga v danem trenutku motivira. To je za zadovoljstvo in delovno klimo v podjetju zelo pomembno.

### 2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

To teorijo je razvil psiholog Frederick Herzberg. Dejavnike, s katerimi lahko vplivamo na motivacijo, je razdelil na higienike in motivatorje. **Higieniki** so varnost pri delu, status, odnos s sodelavci in vodjo, plača, delovni pogoji, nadzor nad delom. Z vplivom na te lahko zadovoljstvo zaposlenih izboljšamo. Dosežki, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje, razvoj kariere in plača pa so **motivatorji**, ki vplivajo na učinkovitost pri delu.

Slika 5: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: V. Dimovski et al., 2005, *Sodobni management*, str. 235.

Za vodje je lahko ta teorija zelo uporabna, saj lahko s higieniki najprej odpravijo odvečne napetosti in poženejo zaposlene v delo, ter nato z motivatorji še dodatno izvajajo aktivnosti pri njih (Lipičnik, 1998, str. 168-169).

### 2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

McClellandova teorija (Zinkhan, Conchar, Gupta & Geissler, 1999) izhaja iz tega, da so nekatere potrebe naučene tekom življenja. Po njegovem naj bi bile te:

- **potreba po dosežkih:** potreba posameznika po doseganju težkih ciljev in potreba po odgovornosti;
- **potreba po sodelovanju:** potreba po oblikovanju osebnih odnosov, izogibanju konfliktov in pridobivanju prijateljskih stikov;
- **potreba po moči:** potreba po avtoriteti ter vplivanju in kontroliranju drugih.

Zgornje potrebe morajo vodje pri podrejenih prepoznati in delovati v smeri, da jim jih zadovoljijo, saj lahko potem lažje dosežejo motiviranost podrejenih, ter na koncu lažje in hitreje pride do uresničitve ciljev.

### 2.1.4 Druge teorije motiviranja

#### 2.1.4.1 Adamsova teorija motiviranja

Ta teorija temelji na načelu o enakosti oziroma pravičnosti. Teorija (Treven, 2001, str. 137) pravi, da zaposleni primerjajo svoje vložke v delovnem procesu in prejeme z vložki in prejemi

drugih, ki so zaposlenih v istem ali drugem podjetju. Ko zaposleni ugotovi enakost, potem iz njega izhaja zadovoljstvo, če neenakost potem pa čuti krivico oziroma nepravilnost.

#### 2.1.4.2 Vroomova teorija pričakovanj

Ta teorija temelji na pričakovanjih posameznika. Posameznika motivira obljubljeni nagrada ob doseganju nekega dorečenega cilja oziroma dorečenih nalog s strani vodje. Motivacija se lahko pojavi samo, če posameznik ve, da bo ob svojem naporu oziroma vloženemu trudu dosegel dorečen cilj (Armstrong, 1996, str. 213).

Temelji na treh vrstah spremenljivk (Baron & Granberg, 2002, str. 150):

- **Valenca:** opredelimo jo kot privlačnost nagrade, ki jo posameznik lahko dobi. Lahko je pozitivna (nagrada), negativna (kazen) ali nevtralna.
- **Pričakovanje:** opredelimo kot posameznikovo oceno verjetnosti dosega uspešne izvedbe naloge. Če posameznik ve, da lahko cilj uspešno doseže, bo visoko motiviran, če pa ne, pa demotiviran.
- **Instrumentalnost:** se nanaša na posameznikovo oceno verjetnosti, da bo s trudem dosegel cilj. Večja kot je ocena verjetnosti, večja bo motiviranost.

## 2.2 Komuniciranje

Definicija komuniciranja pravi, da je to proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo udeleženci med seboj sodelovati uglašeno, da lahko dosežejo namen in cilj komuniciranja (Možina, Tavčar, & Kneževič, 1995, str. 22).

Komuniciranje je torej prenos sporočila in razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom preko komunikacijskega kanala. Torej je to za samo podjetje zelo pomembno, saj lahko to tako pozitivno kot negativno vpliva na uspešnost, organizacijsko strukturo, najbolj pa na pretakanje informacij in zadovoljstvo zaposlenih. Uspešna podjetja imajo običajno interno komuniciranje dobro urejeno, prav tako pa tudi zelo dobro zadovoljstvo zaposlenih.

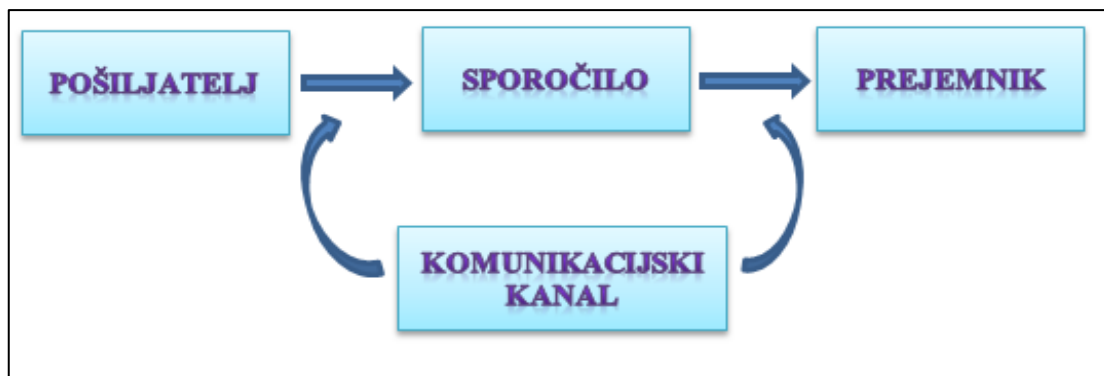
Kako zelo pomembna je komunikacija, so potrdili tudi anketiranci v raziskavi, ki jo je opravilo podjetje Ken Blanchard med letoma 2003 in 2006 v 4-ih ločenih raziskavah. V njej je sodelovalo več kot 1500 managerjev, ki so s 43 % ocenili komunikacijo ključnega pomena za uspešno vodenje. 41 % managerjev pa je neprimeren način komunikacije ocenilo kot največjo napako (Vodje, 2013).

### 2.2.1 Komunikacijski proces

Najbolj preprosto komunikacijo sestavljajo štirje elementi: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal (Možina et al., 1998, str. 42).



Slika 6: Elementi komunikacijskega procesa



Vir: S. Možina & J. Damjan, *Poslovno komuniciranje*, 1992, str. 5.

Pošiljatelj ustvari jasno in razumljivo sporočilo ter ga posreduje prejemniku. Sporočilo vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj posredovati, izraženo je z besedo ali gibi in mora biti razumljivo in jedrnato. Prejemnik je tisti, ki sporočilo sprejme. Uspešnost sprejema pravega sporočila je odvisno od sposobnosti prejemnika in tudi pošiljatelja, ki mora pošiljatelja razumeti. Samo sporočilo pa potuje po komunikacijskem kanalu. Za uspešen potek komunikacije morajo biti prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema.

### 2.2.2 Vrste komunikacij

Obvladovanje komunikacije je pomembno na vseh življenjskih področjih, za mojo diplomsko nalogo pa je pomemben vidik komuniciranja v podjetju. Vsako podjetje ima zaposlene, ki so vsak dan soočeni z medosebno komunikacijo, ki vključuje izmenjevanje informacij, medosebne stike, predstavljanje stališč ter samo reševanje konfliktov. Zaposleni morajo komunikacijski proces poznati, saj komuniciranje poteka po načelu hierarhije.

Poznamo različne vrste komunikacij, ki jih Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 229-232) ter Dimovski et al. (2005, str. 245) delijo na:

- Formalna in neformalna komunikacija: formalna komunikacija poteka na osnovi določenih formalnih razmerij in procesov, neformalno pa se oblikuje na nivoju neformalnih skupin, kot na primer druženje med odmori ali pri kosilu.
- Enosmerna in dvosmerna komunikacija: pri enosmerni gre za ohranitev avtoritete in poteka po navadi le v eni smeri. Potek je hiter, vendar je sprejemnik v podrejenem položaju. Pri dvosmerni komunikaciji pa velja načelo enakopravnosti in se smer komunikacije nenehno spreminja ter dogovarja nejasnosti.
- Navpična in vodoravna komunikacija: navpična komunikacija je značilna za hierarhijo in poteka od zaposlenih na višjih funkcijah v podjetju navzdol. Pri vodoravni pa je značilno komuniciranje med zaposlenimi na isti hierarhični ravni.

Komuniciranje ločimo tudi na **notranjo**, ki poteka med zaposlenimi v podjetju preko sestankov, letnih razgovorov ter **zunanjo**, ki jo opredelimo kot komuniciranje z osebami in institucijami zunaj podjetja.

Najbolj pomembno za vodjo je, da zna oceniti, katera oblika komunikacije je v določenih trenutkih primerna.

## **2.3 Konflikti v podjetju**

S konflikti se v podjetjih pogosto soočajo, zato je smiselno, da pogledamo tudi v to tematiko. Reševanje konfliktov v podjetju je za vodje zelo pomembno, saj po navadi vodijo spravo. Vsi konflikti pa niso negativni, saj lahko vodijo tudi do nečesa ustvarjalnega, novih idej.

Potočan (2005, str. 570-571) opredeli konflikt v podjetju kot izraženo vedenje zaposlenih, ki je posledica prepričanj, čutenja in dojemanja stvarnosti zaposlenega, skupine ali več skupin in zaradi tega pride do različnosti dojemanja, mišljenja, čustev ali ciljev zaposlenih. Tjosvold (1992, str. 33-37) pravi, da je konflikt v podjetju neizogiben, ker v podjetju zaposleni med seboj sodelujejo z različnimi odgovornostmi, nalogami in pogledi.

### **2.3.1 Vzroki za konflikte**

Vzrokov za nastanek konfliktov je več in so lahko med seboj prepleteni. Ker se osebnosti, znanja, cilji zaposlenih med seboj zelo razlikujejo, lahko hitro pride do konfliktov. Dimovski et al. (2005, str. 261) opredeljujejo vzroke za konflikte na:

- omejenost virov,
- nejasnost pristojnosti,
- slabe komunikacije,
- osebna neujemanja,
- razlike v statusu in moči
- razlike v ciljih.

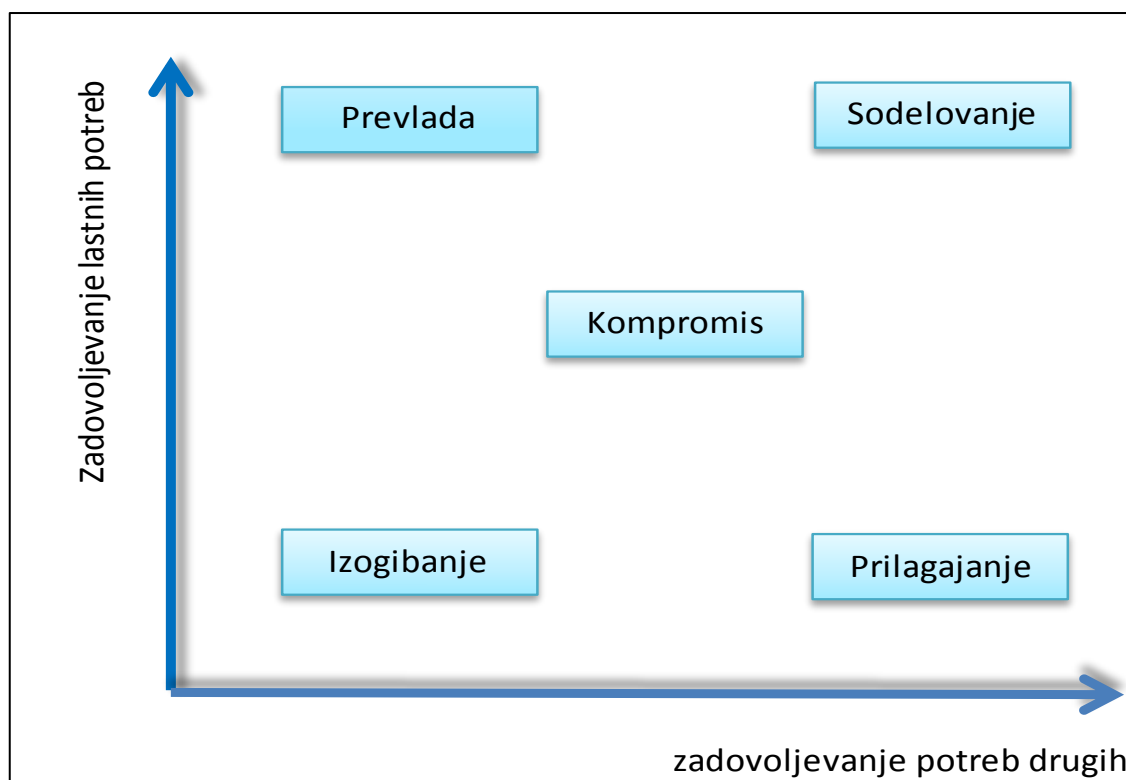
### **2.3.2 Načini reševanja konfliktov**

Reševanje konflikta je proces, ki nas pripelje do rešitve. Za reševanje pa moramo poznati njegov potek. Rozman et al. (1993, str. 226) razlikujejo naslednje faze: zaznava konflikta, določitev konfliktne situacije, odziv na konfliktno situacijo, interakcija z nasprotnikom in rezultat interakcije.

V literaturi lahko zasledimo več načinov reševanja konfliktov. Predstavil bom način reševanja, kot ga omenja Možina (2000, str. 8) in Dimovski et al. (2005, str. 261-262) To je model, ki opisuje 5 vrst ravnanja s konflikti:

- Pri **prevladovanju** gre za to, da se z uporabo moči vztraja pri stališču. Uporablja se za krizne situacije, saj je v teh primerih potrebno hitro odzivanje.
- **Izogibanje** je primeren način reševanja, ko je potrebno pridobiti več časa, da lahko zberemo več informacij.
- **Kompromis** odraža zmernost pri vztrajanju pri svojem kot pri sodelovanju. Uporablja se, ko imata obe strani enako pomemben cilj in moč in ko obstaja časovni pritisk za doseganje rešitve.
- Pri **prilagajanju** obstaja visoka pripravljenost za sodelovanje. Najbolje deluje pri situacijah, ko ljudje spoznajo svojo zmoto.
- **Sodelovanje** pa izraža vztrajanje pri svojem, kot tudi sprejemanje drugih predlogov. Po navadi sta obe strani na boljšem. Primeren je za reševanje, ko sta obe strani pripravljene na konsenz, ko je treba upoštevati mnenja vseh ter, ko je tema prepomembna, da bi jo odpravili s kompromisom.

Slika 7: Način reševanja konfliktov



Vir: S. Možina, *Participativno reševanje konfliktov v organizacij, 2000, str. 8.*

Razrešeni konflikti lahko prenesejo veliko pozitivnih stvari. Pripomorejo, da zaposleni ozavešijo probleme in jih rešijo s spodbujanjem sprememb, razbijanjem monotonosti ter poglobijo odnos s svojimi sodelavci. Nerazrešeni konflikti pa lahko prinesejo poslabšanje vzdušja, upadanje komunikacije in oslabitev odnosov. Če se ne razrešijo, odnos med zaposlenimi ne more napredovati. Zato mora vodja za uspešnost podjetja nujno pomagati in pospeševati reševanje konfliktov.

### 3 ANALIZA VODENJA ODDELKA OSKRBA V PODJETJU X

V prvih dveh poglavjih prikazujem vodenje teoretično, v tem poglavju pa ga analiziram še praktično. Ker je tema vodenja velika, sem v anketi zajel nekaj najbolj pomembnih komponent vodenja. Če bi hotel preveriti vse, bi s tem vprašalnik v anketi postal prevelik, prav tako pa tudi samo diplomsko delo.

Izbral sem si oddelek oskrbe v podjetju X, v katerem je zaposlenih 98 ljudi. Ankete sem razdelil 90 zaposlenim, kajti 8 zaposlenih je bilo odsotnih zaradi bolniške odsotnosti, poslovnih potovanj in dopusta. Izpolnjenih sem dobil 85 anket, kar je zelo dober odstotek (94,4). Odstotek je velik zaradi tega, ker sem tam delal tudi sam in zaradi osebnega deljenja anket.

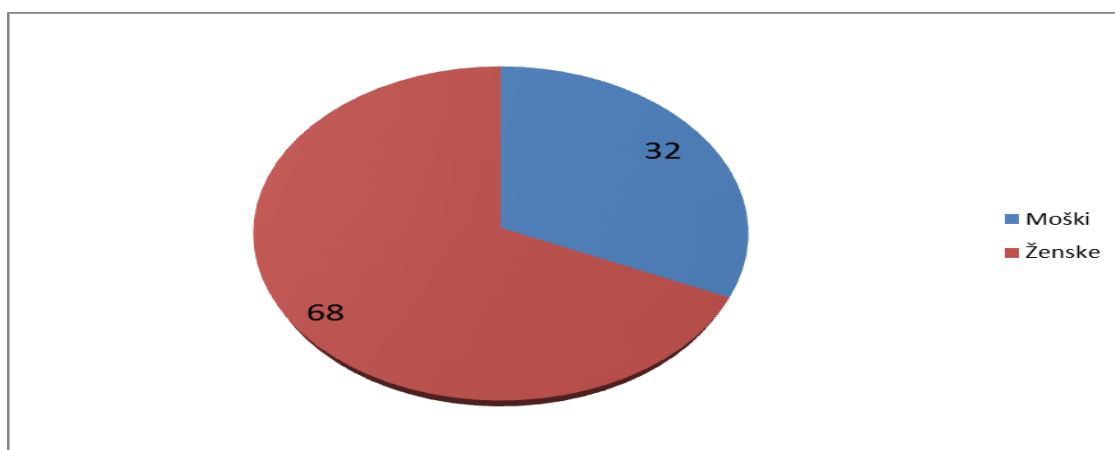
Z anketo sem hotel preveriti vodenje oddelka oskrbe v podjetju X, zato sem v anketi iskal, kateri stil vodenja prevladuje v podjetju, kaj zaposlene najbolj motivira, kako ljudje vidijo svoje nadrejene, ... Prav tako sem z anketo hotel tudi potrditi svojo hipotezo, da v oddelku prevladuje avtoritativni slog vodenja.

Empirično analizo sem opravil v maju 2013. Vprašalnik, s katerim sem to naredil, sem delno povzel po Dolžan (2004, str. 76).

#### 3.1 Predstavitev anketirancev

V anketi je sodelovalo 85 zaposlenih, od tega 68 % žensk in 32 % moških. V oddelku Oskrba je torej zaposlenih veliko več žensk kot moških. Podatek ni presenetljiv, saj podjetje spodbuja enakomerno zaposlovanje obeh spolov. V tem oddelku so delovna mesta večinoma pisarniška, zato je delež žensk nekoliko večji. To prikazuje Slika 8.

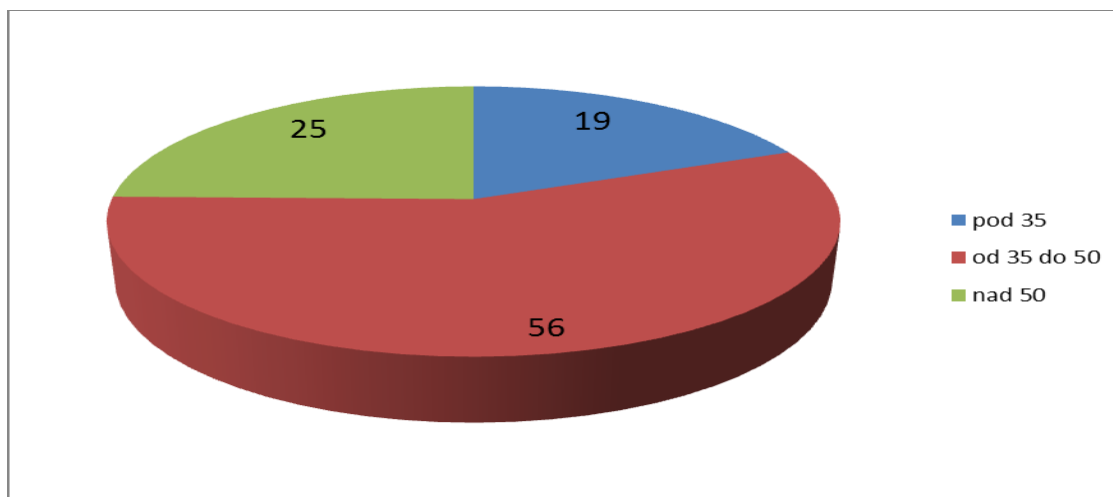
Slika 8: Slikovni prikaz spola anketirancev v %



Anketirance sem razdelil v 3 starostne razrede. Najmanjši delež anketiranih, 19 %, predstavljajo zaposleni do starosti 35 let, najvišji delež, in to kar 56 %, pa predstavljajo stari od 35 do 50 let. 25 % pa predstavljajo zaposleni nad starostjo 50 let (Slika 9). Presenetil me je odstotek zaposlenih pod 35 let, vendar iz teh podatkov lahko sklepam, da je bil val zaposlovanja narejen v

preteklosti, sedaj pa se verjetno mlade pod 35 let zaposluje, ko gre nekdo v pokoj. Zanimiv je tudi delež starih med 35 in 50 let. V obdobju 15-ih let se bodo na račun večjega deleža teh zaposlenih lahko povečali stroški dela (večji delež bolniške odsotnosti). Zato mora oddelek razmišljati o počasnem pomlajevanju, da se izognejo mogočih problemov v prihodnosti.

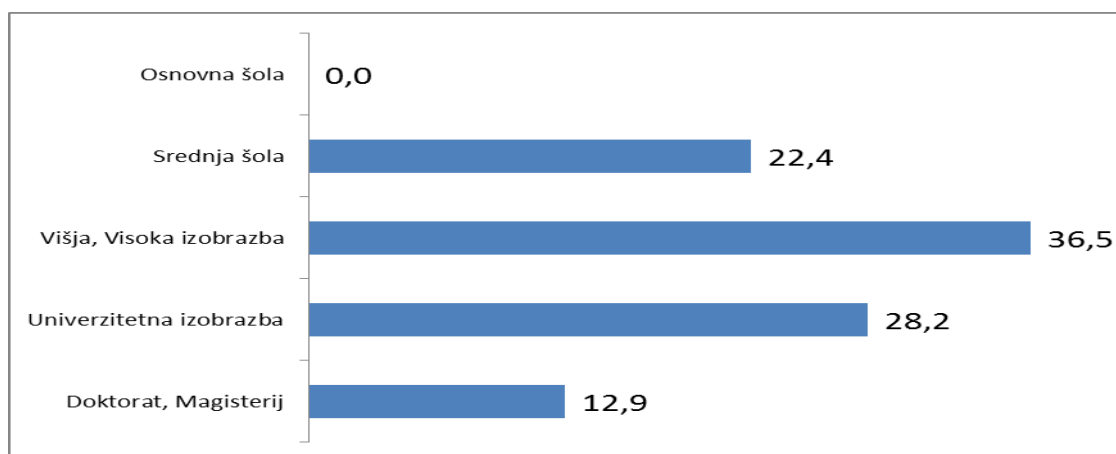
Slika 9: Starostna struktura anketirancev v %



Največ anketiranih zaposlenih, 36,5 %, ima višjo ali visoko izobrazbo. 28,2 % zaposlenih ima univerzitetno izobrazbo, 12,9 % ima doktorat ali magisterij, 22,4 % ima srednješolsko izobrazbo. Samo z osnovnošolsko izobrazbo pa ni zaposlenega nobenega.

V podjetju nasploh strmiijo k močno izobraženemu kadru in spodbujajo nadaljnjo izobraževanje, med drugim tudi izredni študij. Posebnost pa je tudi oddelek Oskrba kupcev, saj le ta deluje mednarodno, kar zahteva še posebej dobro izobražbeno podlago. Zato me rezultati ankete glede izobrazbene strukture ne presenečajo. Kot vidimo na Sliki 10, ima kar 77,6 % zaposlenih višjo izobrazbo od srednje šole, nobeden od zaposlenih pa nima samo osnovnošolske izobrazbe, saj je to premajhna izobrazba za tako delo.

Slika 10: Izobrazbena struktura v %



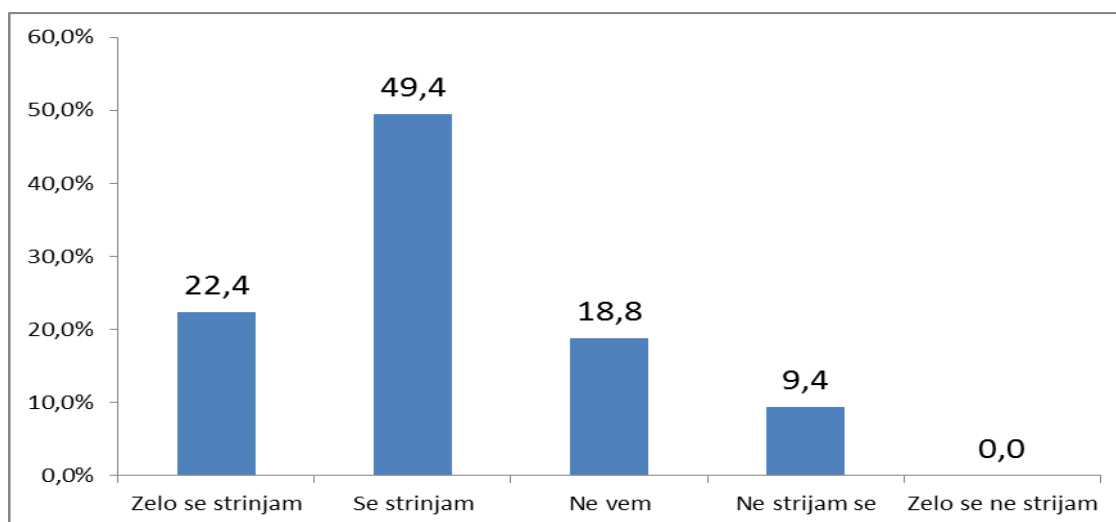
## 3.2 Vodenje

V nadaljevanju sem s petimi vprašanji o vodenju in vodjah hotel preveriti stanje v oddelku Oskrba.

Z vprašanjem, ali ima njihov vodja vpliv v svojih rokah, so morali zaposleni oddelka Oskrba, oceniti to trditev. Na voljo so imeli 5 odgovorov ( od Zelo se strijam do Zelo se ne strijam).

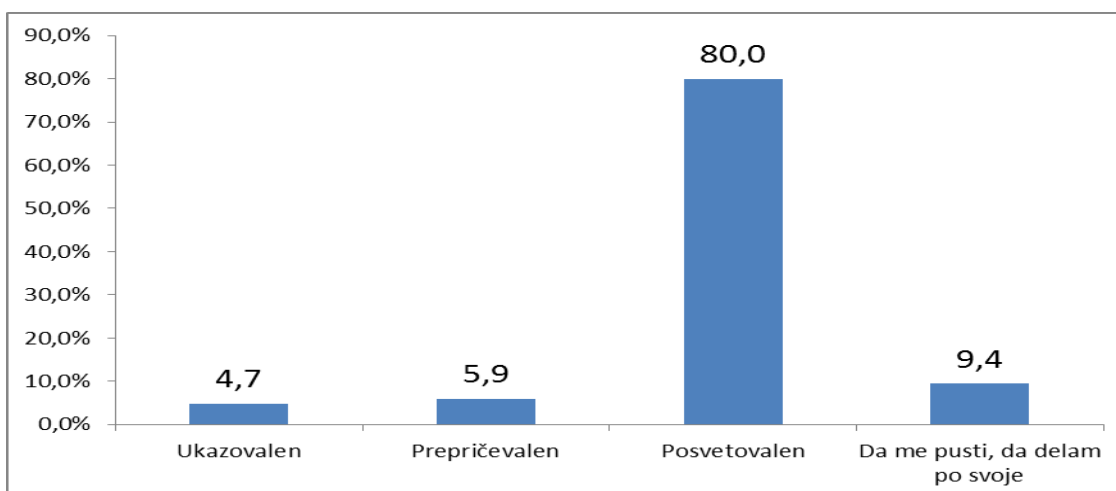
Kot vidimo iz Slike 11, je seštevek odgovorov »Zelo se strinjam« in »Se strinjam skoraj« 72 %, kar pomeni, da imajo vodje moč v svojih rokah. Avtoritativni stil prevladuje predvsem, ker je podjetje in tudi preučevani oddelek veliko. V takih velikih oddelkih mora biti jasno postavljena hierarhija, da se lahko naloge razdelijo navzdol z jasnim ciljem, kaj mora kdo narediti.

Slika 11: Lestvica strinjanja zaposlenih o vplivu vodij v %



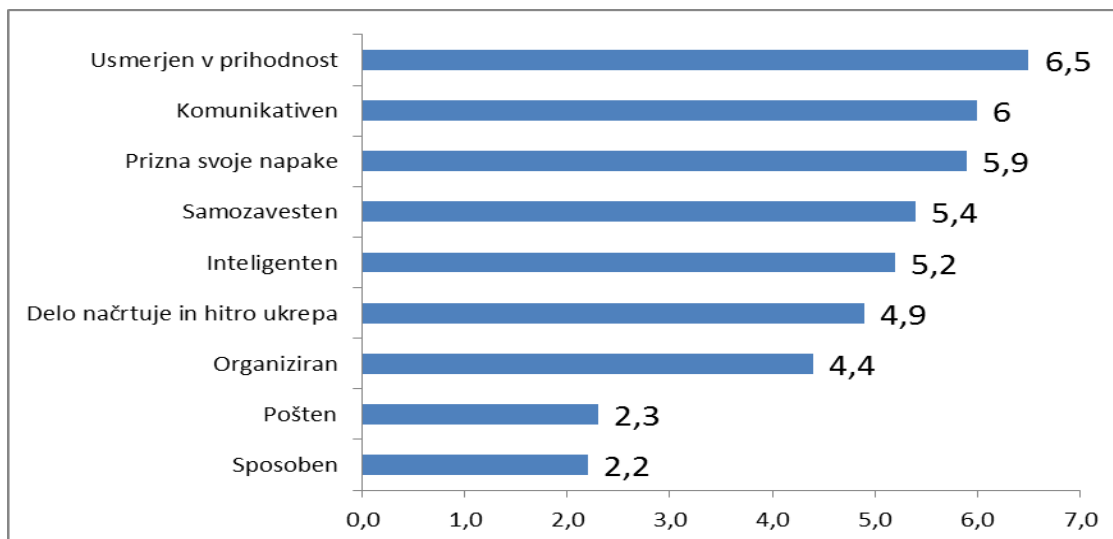
V podjetju torej prevladuje avtoritativni stil vodenja. Z naslednjim vprašanjem sem želel preveriti, kakšen stil vodenja si zaposleni želijo. Kot vidimo na Sliki 12, si velika večina, 80 %, želi posvetovalni način vodenja.

Slika 12: Želeni način vodenja v %



V nadaljevanju pa sem preveril še delovanje vodij v oddelku Oskrba. S prvim vprašanjem, sem zaposlene prosil naj po pomembnosti razvrstijo 9 lastnosti vodij. Na Sliki 13 je vrstni red lastnosti vodij po pomembnosti od leve proti desni, kakor so jih ovrednotili anketiranci. Številka desno od stolpcev so povprečne ocene, ki sem jih dobil od anketirancev. Iz Slike 13 je lepo razvidno, da so zaposleni kot najbolj pomembni vrednoti ocenili sposobnost in poštenost vodij.

*Slika 13: Rangirane lastnosti vodij*



Pri naslednjem vprašanju sem zaposlene prosil, naj ocenijo, kako vidijo delo vodij v oddelku z oceno od *Zelo se strinjam (ocena 1)* do *Zelo se ne strinjam (ocena 5)*. Na voljo so imeli 7 trditev. Na Sliki 14 so predstavljeni povprečni odgovori zaposlenih glede trditev.

*Slika 14: Ocena zaposlenih glede dela vodij*

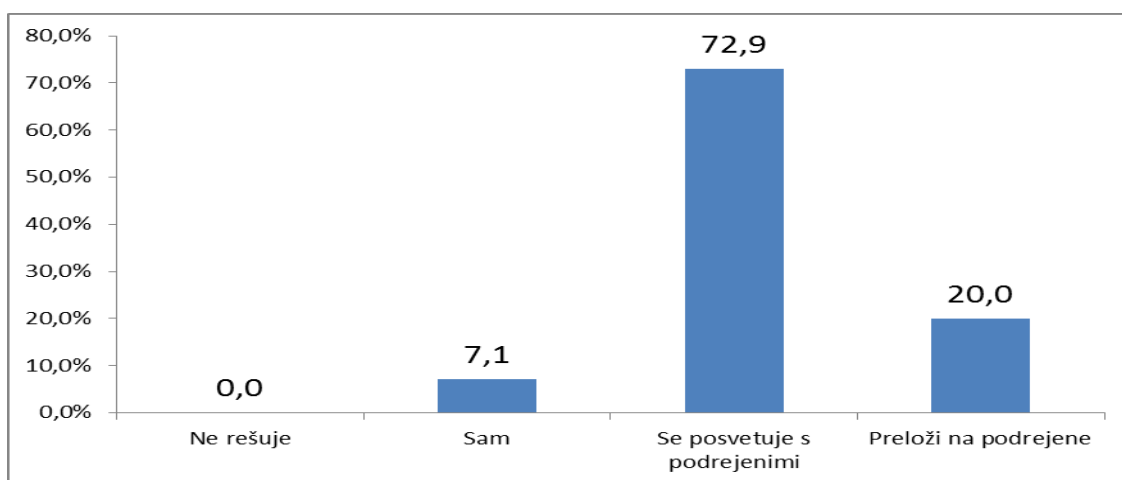


Analiza je pokazala, da vodje delo dobro organizirajo in predstavijo svojim zaposlenim.

Zelo me je zanimalo tudi reševanje problemov v oddelku Oskrba, zato sem z vprašanjem, kako vodje rešujejo problem, preveril situacijo. Anketiranci so imeli na voljo 4 odgovore, izbrali pa so lahko samo enega.

Slika 15 prikazuje, da se vodje v oddelku Oskrba kupcev radi naslonijo na pomoč podrejenih, saj je kar 72,9 % anketirancev odgovorilo, da se vodja posvetuje z njimi. To je s strani vodij zelo dobro, saj podrejeni s tem pridobijo samozavest in večvrednost, da lahko sodelujejo pri reševanju. 20 % anketirancev je odgovorilo, da vodje preložijo reševanje njim. Predvidevam, da v takih primerih vodje preložijo lažje rešljive naloge in probleme.

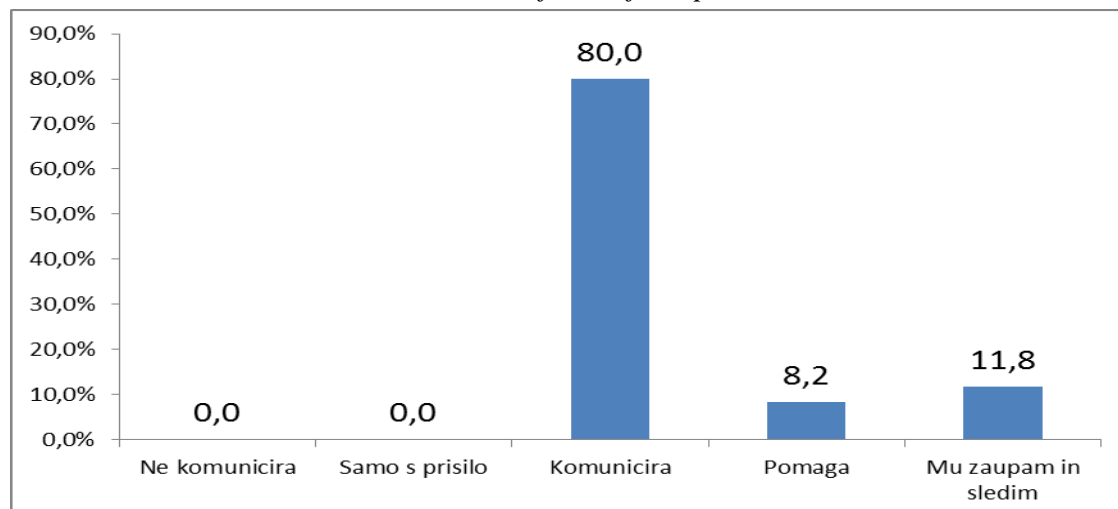
Slika 15: Reševanje problemov s strani vodij v %



### 3.3 Komuniciranje

Z vprašanjem, kako vodja komunicira z zaposlenimi, sem preveril, ali je vodja dober komunikator. Rezultati so pokazali, da je komunikacija zelo dobra, saj ni nihče od anketirancev odgovoril, da vodja ne komunicira ali da komunicira samo s prisilo. Se pravi, da vodje v oddelku dobro sodelujejo s podrejenimi. 20 % anketirancev je celo odgovorila, da jim vodja pomaga ali svojem vodji zaupajo in sledijo. Rezultati so predstavljeni na Sliki 16.

Slika 16: Komunikacija vodij z zaposlenimi v %



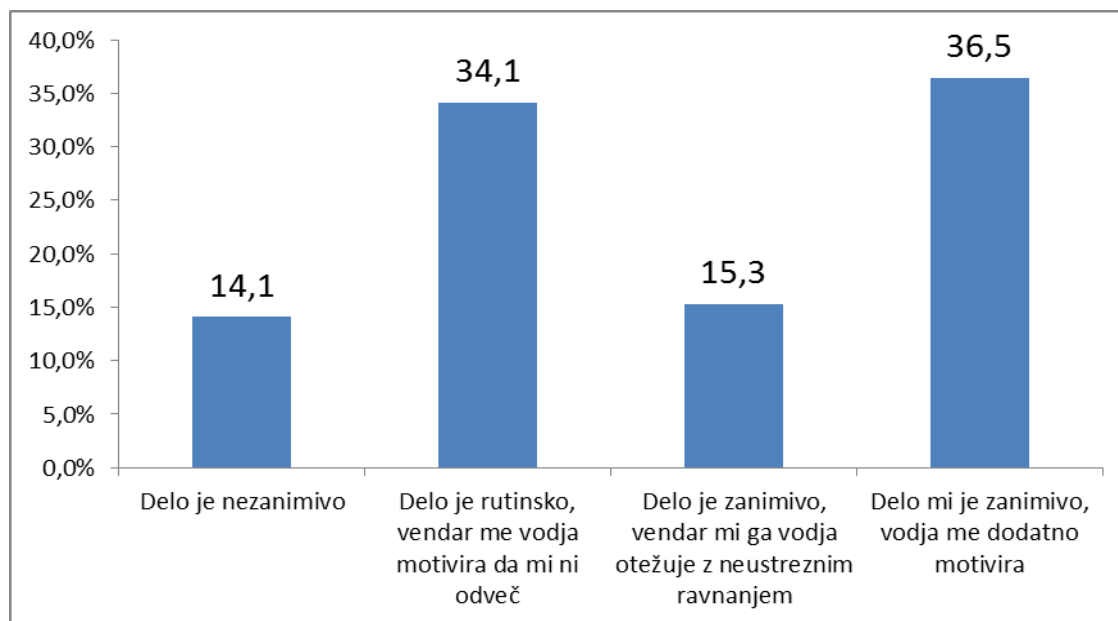


### 3.4 Motiviranost zaposlenih

Motivacija zaposlenih je pomemben dejavnik vodenja, zato sem preveril zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in kaj jih najbolj motivira.

Najprej sem zaposlene z vprašanjem, kako bi opisali delo, ki ga opravljajo, spraševal o zadovoljstvu na delovnem mestu. Odgovore so imeli podane. Na Sliki 17 so predstavljeni rezultati.

Slika 17: Kako zaposleni vidijo svoje delo v %



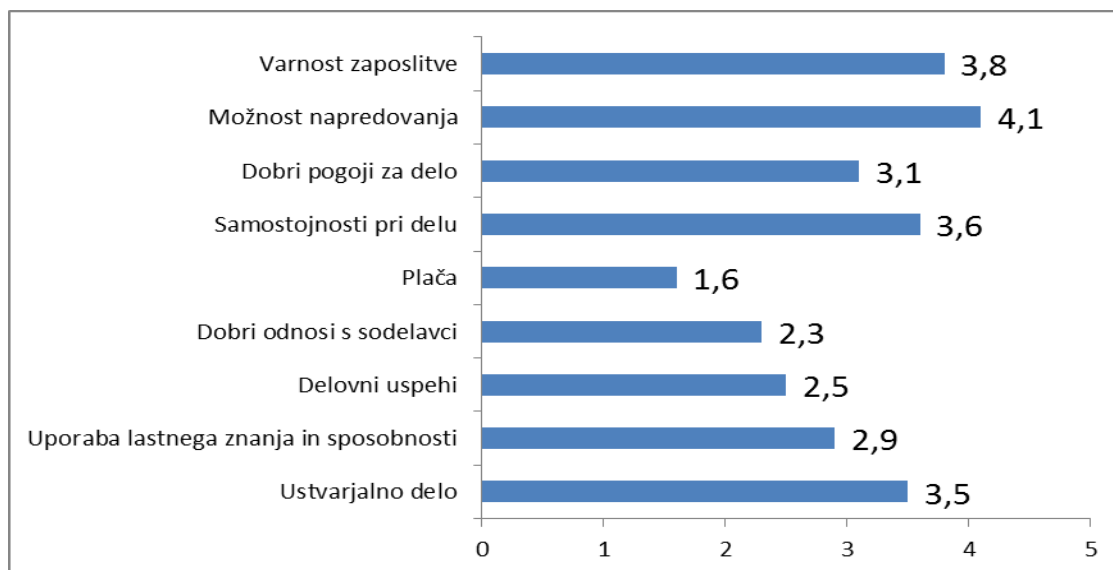
Kot vidimo, vodja dobro motivira zaposlene. 34 anketirancev je odgovorilo, da jim je delo rutinsko, vendar jih vodja motivira, da jim ni odveč. 36,5 % anketirancev je odgovorilo, da jim je delo zanimivo, vodja pa jih še dodatno spodbuja.

14,1 % anketirancev je odgovorilo, da jim je delo nezanimivo. To se dogaja v vsakem podjetju, imajo pa vodje tu pri motiviranju zaposlenih še rezerve, kajti nemotiviran delavec je izguba za podjetje. V primeru, ko to ni rešitev, pa bi bilo potrebno tudi še razmisliti o kakšni drugi rešitvi, npr. o premestitvi teh zaposlenih.

Najbolj problematičen, mogoče celo zaskrbljujoč, se mi zdi odgovor anketirancev, da jim je delo sicer zanimivo, vendar jim ga vodja otežuje. Tako je odgovorilo 15,3 % anketirancev. Tukaj morajo nastopiti vodje in odpraviti problem. S svojimi dejanji namreč vplivajo na rezultate dela zaposlenih.

Z drugim vprašanjem o motiviranju sem preveril, kaj zaposlene najbolj motivira. Zaposleni so morali ovrednotiti vsak motivacijski dejavnik od 1 do 5 (1 - Najbolj pomembno, ..., 5 - Najmanj pomembno).

Slika 18: Rangiran seznam motivacijskih dejavnikov v podjetju X



Na Sliki 18 so predstavljeni rezultati. Prikazuje povprečne vrednosti odgovorov zaposlenih. Najbolj pomemben motivacijski dejavnik v oddelku Oskrba podjetja X je plača. Takoj za plačo sledita dobri odnosi s sodelavci in delovni uspehi. Najmanj pomembna se jim zdita možnost napredovanja in varnost zaposlitve.

### 3.5 Ključne ugotovitve iz ankete

Zaradi velikosti podjetja sem si za raziskavo izbral samo en oddelek, v katerem je zaposlenih 98 ljudi.

V raziskavi sem prišel do zanimivih ugotovitev. Vodje oddelka Oskrbe podjetja X imajo moč v svojih rokah, tako je odgovorilo nekaj več kot 70 % vprašanih. To pomeni, da je stil vodenja v oddelku Oskrba avtokratično, kar je razumljivo, saj je podjetje večje in zaradi tega bolj togo in ob taki sestavi organizacije lahko podjetje hitreje uveljavi sprejete odločitve. S tem tudi potrjujem hipotezo, ki sem si jo postavil na začetku diplomskega dela, da v oddelku prevladuje avtokratičen stil vodenja.

V oddelku Oskrba podjetja X torej prevladuje avtokratičen način vodenja, z anketo pa sem ugotovil, da zaposleni želijo demokratičen način vodenja.

Prav tako sem v anketi ugotovil, kako delujejo vodje oziroma kako jih zaposleni ocenjujejo. Vodje v oddelku Oskrba zelo dobro komunicirajo s podrejenimi, saj jih tako meni kar 80 %. Seveda je vedno prostor za napredek in z dodatnim trudom, lahko vodje ta odstotek še povečajo. Z dobro komunikacijo je povezan tudi podatek, da okoli 73 % anketiranih pravi, da se vodje posvetujejo glede reševanja problemov. Tukaj se kaže veličina vodij, saj več glav več ve. Tako lahko podjetje hitreje in uspešneje rešuje probleme, hkrati pa pritegne zaposlene k razmišljanju in posledično občutek večvrednosti podrejenih.

Da pa lahko zaposleni sledijo in zaupajo vodjem, morajo ti imeti določene lastnosti. Anketiranim zaposlenim sta najpomembnejši vrlini sposobnost in poštenost vodje. Predvidevam, da je večina sposobnih, torej morajo vodje paziti, da so pošteni, saj lahko hitro izgubijo zaupanja velikega števila zaposlenih, če se izkažejo za nepoštene. Vendar mislim, da tukaj ne grozi velika bojazen, saj vodje v oddelku Oskrba podjetja X delujejo dobro. To kaže tudi ocena vodij s strani zaposlenih, saj pravijo, da znajo vodje delo dobro organizirati, prav tako pa zaasluge delijo s svojimi podrejenimi.

Pri pregledu rezultatov ankete sem ugotovil mogoče izboljšave. Vodje bodo morali poiskati rešitev, saj je okoli 14 % zaposlenih nezadovoljnih na svojem delovnem mestu. Z njimi se bodo morali pogovoriti in jih mogoče skušali motivirati ali pa premestiti na novo delovno mesto. Prav tako bodo morali vodje urgentno raziskati zakaj okoli 15 % zaposlenih misli, da jim vodje z dejanji otežujejo delo. Na splošno pa se zaposleni na delovnem mestu dobro počutijo, nekatere, ki pa jim je delo rutinsko, vodje dodatno motivirajo (tako jih meni nekaj čez 30 %).

Preveril sem tudi motivacijske dejavnike. Za zaposlene je najbolj pomembna plača, takoj za njo pa dobri odnosi s sodelavci.

## **SKLEP**

Vsako podjetje ima svoje načrte in cilje, ki jih mora management slediti in poskušati doseči. Pomemben del managementa je vodenje. Vodenje pomeni vplivanje vodij na zaposlene s komuniciranjem, motiviranjem in vedenjem s ciljem, da se jih navduši in s tem tudi oni sledijo ciljem podjetja. To je v današnjem svetu izjemne konkurence na vsakem koraku, velikokrat dodana vrednost. Včasih preide ta vrednost celo v konkurenčno prednost, zato je znanje dobrih zaposlenih in njihovo zadržanje zelo pomembno.

Vodenje je sposobnost vodij, da s svojo karizmo prepričajo, motivirajo, usmerjajo in vodijo do zelenih ciljev. Bolj kot je vodja uspešen pri vodenju svojih zaposlenih, boljši so rezultati podjetja. Da bi lahko svoje zaposlene uspešno krmaril, mora vodja opazovati svoje zaposlene, ter obravnavati vsakega posebej, saj se posamezniki na določene dejavnike različno odzovejo.

Kako pomembno je vodenje, sem zasledil v raziskavi, v kateri so prišli do rezultata, da učinkovito vodenje naproti neučinkovitem ustvari skoraj 4-krat večji čisti dobiček na delnico. Seveda lahko do teh rezultatov pripeljejo različni stili vodenja. Kateri stil vodenja v podjetju prevladuje, je odvisno od situacije in se lahko spreminja. Nikoli ne moremo reči, da je dober samo en stil. Če podjetje potrebuje hitre odločitve, potem je najbolj primeren avtokratičen stil. Demokratičen stil je druga skrajnost. Pri tem stilu ni pomembna hitrost odločitev, temveč kvaliteta, zato pri tem z mnenji sodelujejo vsi zaposleni enakopravno.

Pri samem vodenju je najbolj pomemben vodja. Vodja mora imeti lastnosti, kot so integriteta, karizma, vizionarstvo, inteligentnost in ambicioznost. Prav tako mora znati motivirati, prepričevati, komunicirati reševati konflikte in zgraditi zaupanje zaposlenih, saj jih le tako lahko

povede do zastavljenih ciljev. Kot primer enega izmed najboljših vodij lahko najdemo v svetu nogometa, trenerja Sira Alexa Fergusona.

Da lahko vodje uspešno krmarijo svoje zaposlene, morajo dejavnike vodenja dobro obvladovati. Najbolj pomemben dejavnik je motiviranje. Če zaposleni niso motivirani, potem je cilje podjetja težko doseči. Različni faktorji motiviranja različno vplivajo na posameznika, saj ima vsak posameznik različne potrebe. Nekatere motivira materialna nagrada (denar, računalnik, službeni avto,...), druge nematerialne (pohvale, odnosi,...). Na vodji pa je, da pri posamezniku prepozna, kaj ga motivira.

Pomemben dejavnik vodenja je tudi komuniciranje, ki je definirano kot prenos sporočila od pošiljatelja do prejemnika. Pri komunikaciji je pomembno, da poteka neomejeno, gladko in da jo je čim več. Če komunikacija ne poteka dobro, lahko to negativno vpliva na uspešnost podjetja, saj je otežena izmenjava informacij.

Vodje morajo paziti tudi na konflikte, ki lahko zaradi nasprotujočih se mnenj udeležencev nastanejo med zaposlenimi. Reševati jih morajo spretno, odločno in hitro, kajti nerazrešeni konflikti lahko poslabšajo vzdušje, komunikacijo in oslabijo odnose. Vsi konflikti pa niso negativni, saj lahko vodijo do novih idej.

Ugotavljam, da v oddelku Oskrba podjetja X, v katerem sem anketiral zaposlene, prevladuje avtokratičen stil vodenja. Tak stil je za oddelek z 98-imi zaposlenimi, kjer so pomembne hitre odločitve in izvršitve nalog, primeren.

Zaposleni so morali tudi oceniti svoje vodje. Iz analize ugotavljam, da vodje v oddelku Oskrbe delajo dobro, saj so zaposleni ocenili, da jih dobro motivirajo, dobro komunicirajo z njimi in dobro rešujejo probleme. Za najpomembnejši vrline dobrega vodje so ocenili sposobnost in poštenost. Za najbolj pomembna motivacijska dejavnika pa so označili plačo in dobri odnosi s sodelavci.

Moja analiza in teorija, ki jo povzemam od različnih avtorjev, je enotna. Vodje morajo s svojimi zaposlenimi komunicirati, sodelovati, motivirati, nagrajevati, usmerjati in voditi, saj se le tako pride do še boljših rezultatov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Baron, A. R., & Greenberg, J. (2002). *Understanding and managing the Human Side of Work* (8<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
3. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment. *Jurnal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
4. Cranwell-Ward, J., Bacon, A., & Mackie, R. (2002). *Inspiring Leadership: Staying afloat in turbulent times*. Padstow: Thompson.
5. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji management*. London: Pearson Education.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dolžan, M. (2004). *Načini vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes* (8<sup>th</sup> ed). Irwin: Burr Ridge.
11. *Harvard business school*. Najdeno 10. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://hbswk.hbs.edu/item/7123.html>
12. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja-akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
13. *Improving a leading indicator of financial performance employee engagement*. Najdeno 13. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/tykiisel/2011/12/14/improving-a-leading-indicator-of-financial-performance-employee-engagement/>
14. *Kaj pomeni biti odlični vodja*. Najdeno 18. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/kaj-pomeni-biti-odlicen-vodja>
15. Kobal Grum, D., Kolenc, J., Lebarič, N., & Žalec, B. (2004). *Samopodoba med motivacijo in tekmovalnostjo: interdisciplinarni pristop*. Ljubljana: Študentska založba.
16. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
17. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Kyle, T. D. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti&Amalietti.
19. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
20. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. *Mahatma Gandhi*. Najdeno 3. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/m/mahatma\\_gandhi\\_2.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/m/mahatma_gandhi_2.html)
22. Maxwell, C. J. (1999). *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti.
23. *Motiviranje zaposlenih in kaj je na tem področju spremenila kriza*. Najdeno 15. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/poslovni/zaposl/1042347989>
24. Možina, S. (2000). Participativno reševanje konfliktov v organizaciji. Ljubljana: *Industrijska demokracija*, 11(6), 8-12.
25. Možina, S., & Damjan, J. (1992). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
27. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

28. Možina, S., Tavčar, M., & Knežević, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
29. Owen, H. (2000). *In Search of Leaders*. Chichester: John Wiley&Sons.
30. Potočan, V. (2005). Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. *Journal of management, informatics and human resources*, 38(10), 570-576.
31. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Schermerhorn, J. R. Jr. (2001). *Management* (6<sup>th</sup> ed). New York: John Wiley&Sons.
33. Stare, J., & Seljak, J. (2006). *Vodenje ljudi v upravi: Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
34. Tjosvold, D. (1992). *The conflict–positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading: Addison–Wesley publishing company.
35. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
37. *Vodje*. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/vodje.html>
38. Zinkhan, G., M., Conchar, M., Gupta, A., & Geissler, G. (1999). Motivations Underlying the Creation of Personal Web Pages: an Exploratory Study. *Advances in Consumer Research*, 26(1), 69-74.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

Lepo pozdravljeni.

Sem Marko Praznik in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem študij Ekonomije. Pri moji diplomski nalogi, Analiza vodenja oddelka Oskrba v podjetju X, bi rad vključil tudi praktično preverbo mojega raziskovalnega dela. Zato vas prosim, če si lahko vzamete malo časa ( anketa traja manj kot 4 min) ter izpolnite vprašalnik. Anketa je striktno anonimna.

1. Spol:
  - a) Ž
  - b) M
  
2. Starost:
  - a) Pod 35 let
  - b) Nad 35 let do 50 let
  - c) Nad 50 let
  
3. Izobrazba:
  - a) Doktorat, magisterij
  - b) Univerzitetna izobrazba
  - c) Višja, visoka izobrazba
  - d) Srednja šola
  - e) Osnovna šola
  
4. Ali ima vaš vodja moč in vpliv v svojih rokah?
  - a) Zelo se strinjam
  - b) Se strinjam
  - c) Ne vem
  - d) Ne strijam se
  - e) Zelo se ne strijam
  
5. Kakšen način vodenja si želite?
  - a) Ukazovalen
  - b) Prepričevalen
  - c) Posvetovalen
  - d) Da me pusti, da delam po svoje
  
6. Kakšno je komuniciranje vašega vodja z vami?
  - a) Ne komunicira
  - b) Samo s prisilo
  - c) Komunicira
  - d) Pomaga
  - e) Mu zaupam in sledim
  
7. Kako vodja rešuje probleme?
  - a) Ne rešuje
  - b) Sam
  - c) Se posvetuje s podrejenimi
  - d) Preloži na podrejene
  
8. Kako bi opisali delo, ki ga opravljate
  - a) Delo je nezanimivo

- b) Delo je rutinsko, vendar me vodja motivira da mi ni odveč
- c) Delo je zanimivo, vendar mi ga vodja otežuje z neustreznim ravnanjem
- d) Delo mi je zanimivo, vodja me dodatno motivira

9. Označite po pomembnosti za vas spodnjih 9 lastnosti uspešnega vodje. Najpomembnejše označite s številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami, do zadnje številke 9.

- \_\_\_\_\_ Samozavesten
- \_\_\_\_\_ Komunikativen
- \_\_\_\_\_ Inteligent
- \_\_\_\_\_ Pošten
- \_\_\_\_\_ Sposoben
- \_\_\_\_\_ Organiziran
- \_\_\_\_\_ Usmerjen v prihodnost
- \_\_\_\_\_ Delo načrtuje in hitro ukrepa
- \_\_\_\_\_ Prizna svoje napake

10. Način dela vašega nadrejenega je (1 - zelo se strinjam, ..., 5 - zelo se ne strinjam)

- a) Delo zna dobro organizirati: 1 2 3 4 5
- b) Cilje podjetja mi jasno predstavi: 1 2 3 4 5
- c) Odgovornost za opravljene naloge se deli tudi na podrejene: 1 2 3 4 5
- d) Pri odločitvah, ki se tičejo mojega dela sodelujem z vodjo: 1 2 3 4 5
- e) Mnogokrat se počutim zapostavljenega: 1 2 3 4 5
- f) Vodja mi ne zaupa: 1 2 3 4 5
- g) Ne zaupam odločitvam, ki jih sprejema vodja: 1 2 3 4 5

11. Ovrednotite motivacijske dejavnike (1 - najbolj pomembno, ..., 5 - najmanj pomembno):

- a) Ustvarjalno delo: 1 2 3 4 5
- b) Uporaba lastnega znanja in sposobnosti: 1 2 3 4 5
- c) Delovni uspehi: 1 2 3 4 5
- d) Dobri odnosi s sodelavci: 1 2 3 4 5
- e) Plača: 1 2 3 4 5
- f) Samostojnosti pri delu: 1 2 3 4 5
- g) Dobri pogoji za delo: 1 2 3 4 5
- h) Možnost napredovanja: 1 2 3 4 5
- i) Varnost zaposlitve: 1 2 3 4 5

Hvala za vaš čas!