

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**NAČINI VODENJA V PODJETJIH – PRIMERJAVA VODENJA V
PROIZVODNJI IN RAZVOJU**

Ljubljana, september 2004

Mitja Dolžan

KAZALO

1. UVOD	1
2. VODENJE	4
2.1 OPREDELITEV UPRAVLJANJA IN RAVNANJA	4
2.2 FUNKCIJE RAVNANJA.....	7
2.2.1 Planiranje.....	7
2.2.2 Organiziranje	8
2.2.3 Vodenje	8
2.2.4 Kontrola	10
2.3 VODENJE KOT UVELJAVLJANJE PLANIRANE ORGANIZACIJE.....	11
3. PROCES, ZNAČILNOSTI IN NAČINI VODENJA	13
3.1 RAZVOJ POGLEDOV NA VODENJE	13
3.2 MODELI OSEBNIH ZNAČILNOSTI VODIJ	17
3.2.1 Znanja vodje	17
3.2.3 Moč in vpliv.....	20
3.3 MODELI VEDENJA VODIJ.....	21
3.3.1 Modela dveh univerz	21
3.3.2 Model mrežnega vodenja	22
3.4 SITUACIJSKE TEORIJE VODENJA	23
3.4.1 Osnove situacijske teorije.....	23
3.4.2 Fiedlerjev kontigenčni model vodenja	27
3.4.3 Hersey in Blanchardov situacijski model	28
3.4.4 Model poti in ciljev	29
3.4.5 Vroom-Yettonov participativni model vodenja.....	30
3.4.6 Sestavljeni model situacijskega vodenja.....	30
3.5 NOVEJŠE TEORIJE VODENJA.....	31
3.5.1 Karizmatično vodenje	31
3.5.2 Transakcijsko in transformacijsko vodenje.....	32
3.6 VODENJE V TIMU	32
3.7 VLOGA VODENJA V MOTIVIRANJU	34
3.7.1 Motivacijske teorije	34
3.7.2 Motivacijski dejavniki	36
3.7.3 Vloga vodje pri motiviranju	37
3.8 VLOGA KOMUNICIRANJA V VODENJU.....	39
3.8.1 Komunikacijski sistem	40
3.8.2 Slogi komuniciranja	41

4. PREDSTAVITEV PODJETJA	42
4.1 RAZVOJ PODJETJA	42
4.2 PREDSTAVITEV PROIZVODNEGA ODDELKA.....	44
4.3 PREDSTAVITEV RAZVOJNEGA ODDELKA	45
5. RAZISKAVA VODENJA V POSAMEZNEM ODDELKU	46
5.1 NAMEN, CILJI IN METODE RAZISKAVE.....	46
5.2 ANALIZA ODGOVOROV.....	48
5.2.1 Predstavitev vzorca anketirancev.....	48
5.2.2 Dejanski način vodenja.....	52
5.2.3 Želeni način vodenja.....	53
5.2.4 Načini komuniciranja med vodji in podrejenimi	54
5.2.5 Načini reševanja problemov s strani vodij.....	55
5.2.6 Zadovoljstvo z delom.....	56
5.2.7 Lastnosti vodij.....	58
5.2.8 Ocenjevanje vodi	59
5.2.9 O zadovoljstvu z delom	61
5.2.10 Motiviranje s strani zaposlenih	64
5.2.11 Motivacijski dejavniki	65
5.2.12 Zadovoljstvo zaposlenih	67
5.2.13 Odnos anketirancev do dela.....	68
5.2.14 Vpliv vodje na počutje zaposlenih v službi	70
5.3 POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE	71
6. SKLEP	72
LITERATURA	74
VIRI.....	75

1. UVOD

Ravnanje ali ravnateljstvo (angl. management) je organizacijska funkcija, s katero ravnatelji z usmerjanjem sodelavcev in njihovega dela dosežejo zamišljeno izvedbo dela in smotrno doseganje ciljev podjetja. V tem procesu ravnatelji planirajo poslovanje podjetja. Zamislijo si organizacijo: zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti zaposlenih. Zamišljeno pa morajo ravnatelji uveljaviti, sicer ne bo prišlo do izvedbe. Zamišljeno organizacijo uveljavljajo na različne načine. Uveljavljanje je vplivanje na zaposlene s komuniciranjem in motiviranjem. Vodenje in komuniciranje sta močno povezana, saj je vodenje spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem (Možina, 1990, str. 15). Tudi motivacija sodelavcev je ena od pomembnih nalog vodje. Poleg tega imajo pomembno vlogo tudi osebnost in sposobnosti ravnateljev. Pričakovani način obnašanja ter delovanja posameznika se pri vodenju doseže s pomočjo strokovne avtoritete, ki je povezana z utemeljitvami, z osebnostno avtoriteto, ki jo izžareva karizma, in s pozicijsko avtoriteto, povezano s položajem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 131). Najbolj pogost način uveljavitve organizacije je vodenje (angl. leadership). Lipovec pravi, da je vodenje razvito sredstvo uveljavljanja, ki je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem in spodbujanjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 286).

Vodenje je torej sposobnost vplivanja in usmerjanja zaposlenih z motiviranjem, komuniciranjem in spodbujanjem za učinkovito izvajanje nalog in doseganje ciljev podjetja. Poraja se vprašanje, ali je vedno enak način vodenja najboljši. Od česa je odvisen? Kakšen naj bo v konkretnem podjetju?

Na uspeh podjetja vplivajo objektivni dejavniki, ki so podjetju dani, in subjektivni dejavniki, na katere lahko podjetje vpliva, jih oblikuje in izbira samo. Med subjektivne dejavnike lahko uvrstimo tudi zaposlene in ravnanje z njimi. V razmerah tržnega gospodarstva postaja ravnanje z zmožnostmi zaposlenih pomemben dejavnik konkurenčne prednosti podjetja.

Vodje lahko s svojimi načini vodenja kot tudi z njim lastnimi osebnostnimi značilnostmi in vedenjem, ustvarjajo med zaposlenimi takšno vzdušje, ki spodbuja medsebojno sodelovanje, timsko delo in ustvarjalno vedenje. Ključna naloga vodij je vzdrževanje ustreznih odnosov med zaposlenimi v procesu vodenja. Vodenje je pomembno, ker ne pomaga ne planiranje, ne organiziranje in ne kontroliranje, če ne uspemo doseči izvedbe zamišljenega.

Pri magistrskem delu se nameravam osredotočiti na vodenje kot sposobnost vplivanja, motiviranja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih za učinkovito izvajanje

nalog zaposlenih in s tem doseganje ciljev podjetja. Pogosto podjetja oziroma ravnatelji pripravijo ustrezne plane. Vendar zamisli ravnateljev niso uresničene, ker ravnatelji v fazi vodenja ne uspejo doseči, da bi zaposleni ustrezno delovali. Tako pogosto dobri plani in vizija podjetja niso uresničeni. Večkrat pa ravnatelji tudi zavestno menijo, da je s planiranjem njihovo delo že zaključeno. Vrsta avtorjev proučuje vodenje, zlasti še razmerje med ravnateljevanjem in vodenjem ter vodenjem in sledenjem. V magistrskem delu me bo zanimalo zlasti to drugo razmerje in značilnosti vodenja v različnih razmerah.

Vodenje v proizvodnem podjetju ima svoje značilnosti zaradi vrste situacijskih spremenljivk, predvsem pa zaradi kadrovske sestave zaposlenih in načina dela. Tu je višji delež nižje kvalificiranih zaposlenih, delo je enostavnejše, ponavljajoče se in rutinsko. Na podlagi zgornjih značilnosti bi sklepali, da je **najbolj značilen in ustrezen način vodenja avtokratičen**. Kljub temu je pomembno, da v vsakem konkretnem primeru smiselno ugotovimo najustreznejši način vodenja in te ugotovitve nato tudi upoštevamo pri vodenju. Z neustreznim načinom vodenja cilji podjetja ali njegovega dela ne bodo doseženi. Na drugi strani je **vodenje v razvoju** zaradi visoke izobrazbene strukture, samoiniciativnosti zaposlenih in želje po osebnem uspehu, popolnoma drugačno. Tu bi sklepali, da je uspešno **demokratično ali participativno vodenje**.

Vodje lahko s svojim stilom vodenja ustvarjajo med zaposlenimi vzdušje, ki spodbuja medsebojno sodelovanje, timsko delo, ustvarjalno kreativno vodenje ali pa vodi v disciplino. Če vodenje v osnovi razdelimo na vodenje, usmerjeno v delo (avtokratično vodenje) in v vodenje usmerjeno v zaposlene (demokratično ali participativno vodenje), se vse pogosteje uveljavlja to drugo. Bistveno je zavedanje, da so načini vodenja odvisni od situacijskih spremenljivk, ki jih je potrebno v vsakem konkretnem primeru ugotoviti in na podlagi tega pristopiti k ustreznim načinom vodenja.

Namen preučevanja vodenja nasploh je vplivati na uveljavljanje planov, s tem pa tudi na uspešno izvedbo planiranega poslovanja. Posledično bo uspešnost podjetja večja. Podobno velja tudi za primer proučevanja v konkretnem podjetju. Namen je ugotoviti najprimernejši način vodenja v danih okoliščinah vodenja in tako zagotoviti, da bodo zaposleni delovali v smeri zelenih učinkov in planiranega uspeha.

V magistrskem delu se ne nameravam poglobljeno ukvarjati z ravnanjem podjetja in usklajevanjem različnih poslovnih funkcij, marveč predvsem s samim vodenjem. Cilj **magistrskega dela je umestiti vodenje v proces managementa** in zlasti **proučiti načine vodenja** v odvisnosti od situacijskih spremenljivk v teoriji in v konkretnem podjetju.

Cilj magistrskega dela v empiričnem delu je podrobna osvetlitev različnih načinov vodenja in predvsem ugotovitev, kateri način vodenja je najobičajnejši v proizvodnem podjetju oziroma v njegovem proizvodnem in razvojnem delu. Temeljni cilj je ugotoviti ustrezen način vodenja v konkretnem primeru. Potrditi želim **hipotezo**, da **v proizvodnji prevladuje avtokratičen način vodenja**, ki zaposlenim in razmeram hkrati tudi najbolj ustreza. V **razvojnem oddelku** pa bo verjetno zaposlenim in razmeram najbolj ustrezal **participativni način vodenja**, kar bom poskušal empirično dokazati na konkretnem podjetju.

Pri izdelavi analitično-teoretičnega sklopa v prvem delu magistrskega dela bo potrebno proučevanje literature s področja ravnanja podjetij in še zlasti vodenja zaposlenih. Za kvalitetno izvedbo magistrskega dela bom najprej pregledal spoznanja različnih avtorjev. Tako bom uporabil metodo znanstvene deskripcije, s čimer bom posamezne ugotovitve, ki bodo rezultat proučevanja literature, med seboj primerjal in jih tudi ustrezno kritično interpretiral. Za potrebe pregleda dosedanjih dosežkov na področju proučevanja vodenja podjetij bom uporabil domače in tuje strokovne in znanstvene knjige in članke, ki so bili objavljeni v strokovnih publikacijah. Drugi del bo temeljil na analizi ugotovitev ankete. S **pomočjo vprašalnika bom anketiral zaposlene v proizvodnem podjetju v Sloveniji**. Tako bom proučil konkretno stanje v podjetju z vidika situacijskih spremenljivk. Na koncu bodo sledili predlogi za izboljšanje učinkovitosti vodenja v konkretnem podjetju.

Za kvalitetno izvedbo magistrskega dela je potrebno opraviti naslednje korake:

- pregled in študij literature, spoznanja avtorjev,
- izvedba ankete,
- analiza zbranih podatkov,
- predlogi za izboljšanje učinkovitosti vodenja v konkretnem podjetju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Uvodu sledi drugo poglavje, v katerem najprej opredelim upravljanje in ravnanje. Podrobneje predstavim funkcije ravnanja in natančneje predstavim vodenje. Opredelim tudi mesto, ki ga zaseda vodenje v organizaciji. V tretjem poglavju najprej predstavim razvoj pogledov na vodenje. Podrobno se bomo seznanili z modeli osebnih značilnosti, vedenjskimi modeli, situacijski modeli in najnovejšimi modeli vodenja. V tem poglavju bom predstavil tudi motiviranje in komuniciranje. V četrtem poglavju je predstavitev podjetja, v katerem izvajam anketo. Peto poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov ankete. V tem poglavju bom tudi navedel predloge za izboljšanje vodenja. Na koncu sledi še sklepna misel.

2. VODENJE

2.1 OPREDELITEV UPRAVLJANJA IN RAVNANJA

Tehnični napredek in razvoj zahtevata obvladovanje vedno več nalog, ki pa jih posameznik ne more več opraviti sam. Organizacija omogoča ljudem, da združeni opravijo zahtevnejše naloge, ki bi bile za posameznika neizvedljive. Lipovec je podal lastno opredelitev pojma organizacije kakršnekoli združbe (Lipovec, 1987, str. 35): »Organizacija je sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.«

Medtem ko je upravljanje odločanje o lastnini in je torej funkcija lastnikov, se bom v magistrskem delu osredotočil na vodenje kot na enega od delov ravnateljevanja. Iz opredelitve organizacije sledi, da je sestavljena iz razmerij. Temeljno razmerje v podjetju je odvisno od lastnine proizvodjalnih sredstev in vpliva na nastanek treh organizacijskih funkcij: upravljanje, ravnanje in izvedba.

Za funkcijo ravnanja se pri nas pogosto uporablja izraz management, za katerega pa se navadno ne ve natančno, kaj opredeljuje in kaj pomeni, saj avtorji pod tem pojmom razumejo tudi vodenje, poslovodenje, upravljanje in še mnoge druge pojme. Čeprav so si ti pojmi na prvi pogled vsebinsko podobni, pa v resnici ni čisto tako. Lipovec je izraz management enačil s pojmom ravnanje in managerja z ravnateljem. Ravnatelj izvaja načrtano politiko podjetja, ki so jo določili lastniki podjetja. **Lastnike ali njihove pooblaščenca je Lipovec opredelil kot upravljalce podjetja.** Pri definiciji upravljanja in ravnanja gre predvsem za razliko v odnosu do lastnine, s tem pa je povezana tudi oblast. **Upravljalci so lastniki, ravnatelji pa izvajalci njihovih odločitev, ki pa so dolgoročne, zato je naloga ravnateljev, da jih razdelajo.** Določene naloge se med upravljalci in ravnatelji tako prepletajo, da je pogosto težko določiti meje med njimi. Govorimo o upravljalno-ravnalnem procesu, ki se razvije s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem.

Upravljanje je po Lipovcu organizacijska funkcija (Lipovec, 1987, str.52):

- a) ki je opredeljena družbenoekonomsko in ki zagotavlja družbeni način gospodarjenja;
- b) ki je vir vse oblasti v podjetju;
- c) ki se dinamično razvija v proces določanja cilja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer
- d) zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Če je v podjetju ena sama oseba, ki je hkrati tudi lastnik podjetja, sama sprejema vse odločitve in jih tudi izvaja. Proces upravljanja lastnine in proces neposrednega dela se prepletata, saj ju opravlja ista oseba. Z večanjem obsega poslovanja lastnik zaposli ljudi in prevzame usklajevanje in odločanje, izvedbo pa prepusti zaposlenim in tako odloča o celotnem poslovanju, hkrati pa usklajuje različne poslovne procese, vpliva na izvedbo del in s tem posredno vpliva na svojo lastnino. Lastnik sedaj opravlja funkcijo upravljanja, neposredni delavci pa izvedbeno funkcijo in tako sta upravljalna in izvedbena funkcija ločeni. V primeru, da se pojavlja več lastnikov hkrati, postaja upravljanje kot usklajevanje celotnega poslovanja vse bolj zapleteno in lastniki so prisiljeni v usklajevanje vključiti tudi druge zaposlene, v organizacijskem smislu pa usklajujejo predvsem zaposlene, ki naprej usklajujejo njim podrejene delavce. Usklajevanje v okviru upravljanja, v nelastniškem pomenu, imenujemo ravnanje. Najeti ravnatelji za lastnika in po njegovem pooblastilu opravljajo funkcijo uravnavanja poslovanja podjetja. S tem se ločita funkcija upravljanja in funkcija ravnanja.

Upravljanje je odločanje o lastnini, ki poteka z neposrednim delovanjem lastnika, ko o lastnini odloča s svojim delom ali posredno, ko uravnava delo ljudi, ki delajo z njegovo lastnino. Vsebinsko razliko med upravljanjem in ravnanjem povezujemo z lastnino in pravimo, da je upravljanje tisto usklajevanje, ki ga v podjetju opravljajo lastniki ali osebe, ki jim lastniki zaupajo. Upravljanje določa vsa temeljna razmerja, ki se izražajo tudi v ravnanju.

Temeljno razmerje v družbi in v podjetju je razmerje med lastniki proizvodnih sredstev in nelastniki teh sredstev. Lastnina pomeni uporabo in razpolaganje s proizvodnimi sredstvi. Upravljanje je funkcija lastnikov ali njihovih pooblaščenec, ki se vrši v procesu določanja ciljev in drugih odločitev, da bi se zaščitilo interese lastnikov. Upravljanje in ravnanje se prepletata in ju s procesnega vidika ne moremo strogo ločiti, zato pogosto govorimo o upravljalno-ravnalnem procesu (Lipovec, 1987, str. 218). Čeprav je upravljalno-ravnalni proces enoten, pa gre z vidika lastnine in oblasti za dve povsem različni vlogi. Upravljanje razumemo v smislu zastopanja lastnika in njegovih koristi, ravnanje pa v smislu uravnavanja poslovanja, kjer so ravnatelji najeti in za opravljeno delo plačani.

Ravnanje nastane, ko morajo lastniki podjetja prenesti svoje funkcije v podjetju na plačanega uslužbenca. Takoj ko se poslovni procesi ločijo od lastnine, morajo te funkcije nujno zaupati ravnatelju in ta potem opravlja ravnateljsko funkcijo.

Ko govorimo o ravnanju, moramo omeniti, da nastopi ravnanje tudi v nepridobitnem sektorju. Predpostavka, ki pravi, da je management poslovni management, izhaja iz časa velike gospodarske krize 30. let prejšnjega stoletja v ZDA, ki je privedla do sovražnosti do poslovnega sveta, zato so se izogibali besedi posloven. V petdesetih

letih prejšnjega stoletja pa je pridevnik poslovni postal zopet »dobra beseda« in od takrat je management ostal izenačen s poslovnim managementom. Danes se že odpravljajo napake, saj smo priča številnim preimenovanjem poslovnih šol v šole managementa, ustanavljajo se šole nepridobitnega managementa, uvajajo se programi vodstvenega managementa, na katere se vpisujejo vodstveni delavci tako poslovnih kot neposlovnih organizacij. Management ni isto kot poslovni management, tako kot medicina ni isto kot porodništvo. Dejstvo, da management ni le poslovni management, je pomembno, ker sektorji, ki bodo doživeli visoko rast v razviti družbi 21. stoletja, skorajda gotovo ne bodo vključevali poslovnega sektorja in **bo sektor, ki bo doživel največjo rast, verjetno nepridobitni sektor družbenih dejavnosti** (Drucker, 2001, str. 19).

Možina (Možina et al., 1994, str. 16) opredeli ravnanje kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v združbi oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Naloge in aktivnosti pa so odvisne od ciljev združbe, zato je ravnanje v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih ciljev.

Podobno definicijo so podali tudi Rozman in soavtorja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str.73), ki pravijo, da ravnanje sestavljajo naslednje funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja različno poudarjene. Višji nivoji ravnanja imajo poudarek predvsem na planiranju in organiziranju, nižji pa na vodenju oziroma odnosih s podrejenimi.

Avtorji večinoma poudarjajo ravnanje kot proces. Lahko pa ravnanje gledamo tudi kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela ali pa ga razumemo kot družbeno-ekonomski proces. Vse tri vidike je združil Lipovec (Lipovec, 1987, str. 136), ki pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in hkrati proces, ki:

- a.) omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa, v katerem se uresničujejo cilji gospodarjenja;
- b.) vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, čigar izvršilni zaupniški organ je;
- c.) to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja.

2.2 FUNKCIJE RAVNANJA

Lipovec pravi, da je ravnanje sestavljeno iz funkcij planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontrole. Kasneje opredeli ravnanje kot prepletanje funkcij planiranja, uveljavljanja in kontrole, pri čemer uveljavljanje zajema vodenje v ožjem smislu, kadrovanje, komuniciranje in spodbujanje. Ta delitev ni v nasprotju s prejšnjimi definicijami, kjer ravnanje delijo na planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo.

Ravnanje je torej sestavljeni proces, ki ga avtorji različno členijo, najpogosteje pa na:

- planiranje poslovanja,
- organiziranje podjetja,
- vodenje (uveljavljanje organizacije) in
- kontrolo poslovanja.

2.2.1 Planiranje

Na splošno je **planiranje zamišljanje določene dejavnosti poslovanja podjetja vnaprej**. Ravnatelji, ki usklajujejo delovanje podjetja, si zamišljajo delovanje podjetja v prihodnosti, planirajo torej poslovanje podjetja. Mnogi avtorji menijo, da je planiranje najpomembnejša funkcija, saj brez planiranja ni uspešnega podjetja. Pri opredelitvi planiranja se med avtorji ne pojavljajo bistvene razlike, saj večina opredeljuje planiranje kot organizacijsko funkcijo, ki z vnaprejšnjim odločanjem želi doseči postavljene cilje v prihodnosti. Pri planiranju želimo določiti tudi poti za doseg želenih ciljev in preučiti, kakšne bodo posledice sprejetih odločitev. S planiranjem se ukvarjajo na vseh organizacijskih ravneh, vendar se funkcije planiranja po posameznih organizacijskih ravneh bistveno razlikujejo. Najvišji ravnatelji so odgovorni predvsem za planiranje strategij podjetja, srednji za kratkoročno planiranje, nižji pa za operativno planiranje oziroma za izvajanje operativnih planov.

Planiranje je odločanje, kako najbolje razporediti in uporabiti vire za doseganje ciljev podjetja. Planiranje je proces, ki se nanaša na določanje ciljev, ki naj bi jih dosegli v prihodnosti. Planiranje je sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje podjetja doseglo svoj cilj. Je tudi sredstvo za koordinacijo sedanjosti in prihodnosti. Ko planiramo cilje, si najprej poskušamo zamišljati, kako bi jih dosegli. Planiranje lahko zajema posamezne oddelke v podjetju ali pa celotno podjetje. Bistvo planiranja je v razreševanju in preprečevanju problemov. Planiranje si vnaprej zamišlja nastanek morebitnih težav in jih skuša preprečiti. Tako kot planiramo poslovanje podjetja, planiramo tudi njegovo organizacijo. Ravnatelji si vnaprej zamislijo zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto zaposlenih. Prav tako si vnaprej zamislijo procese planiranja, uveljavljanja in kontrole. Ta dejavnost je organiziranje podjetja.

2.2.2 Organiziranje

Funkciji planiranja podjetja tako sledi **funkcija organiziranja, katere namen je preiti iz skupnega dela na posameznike in razmerja med njimi**. Organiziranje je ustvarjanje strukture odnosov, ki narekujejo, kako naj člani organizacije delajo skupaj za doseganje ciljev organizacije. Organiziranje se nanaša na pripravo vsega potrebnega, da bi dosegli zastavljene cilje. Določimo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material, čas, zaporedje dejavnosti, način opravljanja dela, opredelitev odgovornosti za opravljeno delo in pristojnosti. Organizacija in vodenje sta med seboj tesno povezana vzvoda usmerjanja podjetja v smeri postavljenih ciljev in morata biti med seboj usklajena. Organizacija pomeni formalizacijo oblik obnašanja in delovanja posameznika v podjetju, vodenje pa pomeni osebni stik in vplivanje na posameznika ter skupine za doseganje skupnih ciljev. Rozman in soavtorja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 129) opredelijo organiziranje kot vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno avtoritativne. Vse strukture so povezane med seboj, njihov namen pa je poslovanje podjetja na najuspešnejši način. Funkcija organiziranja je predvsem v vzpostavitvi in planiranju odnosov in razmerij med ljudmi, ki jih je nato potrebno stalno usklajevati. Organiziranje je določitev zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in mesta v komunikacijski strukturi, ki poteka skozi planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije.

Dva glavna pristopa pri oblikovanju organizacije sta kontingenčni pristop, ki predpostavlja, da je najboljši način organiziranja odvisen od situacije, in univerzalistični pristop, ki pravi, da ne glede na situacijo v podjetju, obstaja najboljši način za oblikovanje podjetja (Dimovski, 2000, str. 52).

2.2.3 Vodenje

V vsakdanji praksi besedo vodenje pogosto uporabljajo kot prevod besede »management« in govorijo o vodilnih in vodstvenih delavcih. Vendar ugotavljamo, da je **vodenje prevod angleške besede »leadership« in je sestavni del ravnanja**. Vodenje v smislu »leadershipa« poznamo tudi kot vodenje v ožjem pomenu, »management« pa kot vodenje v širšem pomenu besede. Managerji planirajo, organizirajo, vodijo, kontrolirajo aktivnosti. Osnovno delo vodij pa je, da vplivajo na sodelavce, da dosežejo zastavljene cilje. Vloga vodje je le ena izmed številnih vlog, ki jih vodilni delavec opravlja, in sodi na področje odnosov med ljudmi. Vodenje je le del managementa ali ravnanja. **Ravnatelj mora načrtovati, organizirati, voditi in kontrolirati, vodja pa poskrbeti, da mu podrejeni sledijo. Ena bistvenih funkcij ravnateljev je tako uveljavljanje organizacije** oziroma z njim povezano vodenje, kjer gre za izvedbo planiranega. To je zahtevna naloga, saj mora biti delo usmerjeno tako, da bodo ljudje delovali v prid zastavljenih ciljev podjetja, ki pa velikokrat niso tudi v interesu zaposlenih, ki imajo svoje potrebe, ki jih želijo v podjetju zadovoljiti.

Ena bistvenih nalog ravnatelja je, kako doseči, da bodo ljudje pripravljene izpolniti naloge, ki so usmerjene v dobro podjetja. To je v bistvu glavna naloga ravnatelja, ki mora kadrovati ustrezne ljudi, jih s pomočjo komuniciranja prepričati o pomembnosti ciljev in jih tako motivirati, da bodo pripravljene slediti zastavljenim ciljem, v katerih bodo videli uresničitev svojih potreb.

Vodenje se nanaša na sodelavce in njihove zmožnosti. V okviru tega procesa poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo kar najbolje opravili. Vodenje je torej samo del ravnanja. Pri vodenju gre za spodbujanje in usmerjanje zaposlenih, da delujejo v smeri postavljenih ciljev. Vodenje je tisti sestavni del ravnanja, ki se nanaša na uveljavljanje planirane organizacije. Glavni namen pri ravnanju je doseganje ciljev podjetja, glavni namen pri vodenju pa je vplivanje na ljudi, da bi delovali v zahtevani ali želeni smeri.

Avtorji, ki se ukvarjajo s problematiko vodenja, v svojih delih obravnavajo različne modele, načine vodenja, saj se le-ti v različnih situacijah različno obnesejo. Od vodenja je odvisno, ali bo tisto, kar je bilo zamišljeno, tudi uresničeno in ali bodo ljudje delovali v skladu z zamisljeni vodij.

Vodenje je opredeljeno kot vplivanje na posameznika ali skupino v podjetju, katerega namen je, da posameznika oziroma skupino usmeri k zastavljenim ciljem podjetja, kar se lahko doseže s pravilnim komuniciranjem, motiviranjem in vodenjem. Čeprav ustrezno vodenje ni edina pomembna sestavina uspešnega dela, pa so vodje eden najpomembnejših dejavnikov v podjetju, saj s svojim delovanjem vplivajo na delo celotnega podjetja. Vodje lahko s svojimi osebnostnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarjajo med vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki vzpodbuja ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo.

Uspešni vodje se prilagajajo sposobnostim zaposlenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in njegovim okoliščinam. Vodja mora imeti sposobnost vplivati na ljudi, tako da ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti. Nadalje mora vodja dobro poznati motivacijske teorije, dejavnike, ki motivirajo, in naravo ljudi v podjetju. Vodja mora imeti vizijo in cilj, ki ju mora posredovati drugim, tako da jih pritegne in prepriča, da se mu pridružijo. Ravnatelj mora načrtovati, organizirati, kontrolirati, vodja pa mora poskrbeti, da mu sodelavci sledijo. Vodenje je sposobnost spodbujati druge, da mu sledijo in dosežejo zastavljeni cilj. Vodenje je sestavni del ravnanja in je povezano s pojmom vplivanja na ljudi, kar izraža večina definicij o vodenju, čeprav nekateri vodenje razumejo tudi v širšem smislu, s tem ko vodenju pripisujejo tudi pomen kadrovanja. Najbolje vložena minuta vodje je minuta, ki jo vloži v svoje sodelavce (Blanchard, Spencer, 1983, str. 63).

Vodenje obsega tri pomembna področja: motivacijo, komuniciranje in neposredno vodenje oziroma lastnosti vodij. Vodja je odgovoren v okviru svojih pooblastil za

motiviranje podrejenih, zato mora poznati in razumeti njihove potrebe. Dobro komuniciranje je medsebojna izmenjava misli in informacij, da bi se vzpostavilo medsebojno razumevanje in zaupanje. Ključno za komuniciranje je, da prejemnik informacijo prejme v taki obliki, da jo razume. Neposredno vodenje pomeni, da je vodja del tima ali skupine, vendar se tudi loči od njih. Vodja pomaga ljudem doseči cilje, a ima pri tem poseben položaj.

Pripravljenost zaposlenih slediti nadrejenemu pogojuje nastanek vodje. Ljudje sledijo zaradi osebe oziroma osebnih lastnosti vodje, lahko sledijo zaradi nagrade, ki jo prejmejo, ali kazni, v kolikor ne sledijo. Tudi različne vrste moči so lahko vzrok, da ljudje sledijo vodji. Pojem vodenja je povezan z izrazi kot so vplivanje, prepričevanje, usmerjanje, cilj vodenja pa je, da ljudje sledijo zastavljenim ciljem.

2.2.4 Kontrola

Zadnja od organizacijskih funkcij ravnanja je funkcija kontrole in medtem ko je ravnatelj s planiranjem, organiziranjem in vodenjem postavil temelje za uspešno delovanje podjetja, na to delovanje vpliva mnogo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki povzročajo odstopanja od zamišljenega, zato je potrebna kontrola dejanskega stanja. Kontrola se prične z ugotovitvijo izvedbe, njene primerjave s planom, ugotavljanjem odstopanj od plana, ugotavljanjem vzrokov za odstopanje in predlaganje ukrepov za izboljšanje izvedbe. Funkcija kontrole je v tesni povezavi s funkcijo planiranja, saj s planiranjem ravnatelj postavi cilje in začrta pot za njihovo doseganje, kontrola pa mora zagotavljati izvajanje zamišljenih načrtov. Brez planiranja ni kontrole. Avtorji delijo kontrolo na več načinov, delitve pa so odvisne od različnih vidikov, ki jih upoštevajo. Večina avtorjev deli kontrolo glede na čas njenega izvajanja. Rozman in soavtorja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 256) delijo kontrolo na vnaprejšnjo, sprotno in kasnejšo kontrolo, pri čemer vnaprejšnjo kontrolo označijo glede na njeno opredelitev kot preventivno kontrolo.

Bolj ko so rezultati podobni ciljem, ki smo jih postavili, uspešnejši smo. **Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljeno**, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanje korektivnih ukrepov, da bi uresničili zastavljene cilje. Kontrola ugotavlja, kaj je bilo napravljeno, primerja opravljeno s pričakovanim in ugotavlja odmike od zastavljenih ciljev. Nadziranje (kontroliranje) je spremljanje in ocenjevanje posameznikov, skupin in delovanja organizacije, z namenom ugotoviti, ali so cilji organizacije doseženi.

Kontrola je ravnalna funkcija, katere temeljna naloga je zagotoviti poslovanje v skladu s planiranim. Začenja se z ugotavljanjem, evidentiranjem in spremljanjem realiziranega glede na plan. Presoji vsebine in velikosti odstopanja ter ugotoviti

vzrokov za odstopanja sledi odločitev o potrebi po ukrepih, s katerimi se odpravljajo vzroki in posledice odstopanj.

Planiranje in kontrola sta odločitvena in usklajevalna procesa in se med seboj in z izvedbo nenehno prepletata, zato ju je pogosto težko ločiti. Managerji si morajo zagotoviti informacije o dejanskih rezultatih, s katerimi je uresničeno možno primerjati s planiranim. Poznamo tri vrste kontrole (Dimovski, 2000, str. 62):

- preliminarna kontrola, ki se osredotoča na preprečevanje odklonov v kakovosti in obsegu sredstev (npr. materiali morajo ustrezati kakovosti, predpisani s tehnološkim postopkom, istočasno pa morajo biti v ustrezni količini v pravem času);
- hkratna kontrola, ki je usmerjena na izvajanje tekočih operacij, s čimer zagotovimo zasledovanje ciljev (npr. nadzorovanje ljudi pri neposrednem proizvodnem procesu);
- povratna kontrola, ki se osredotoča na končne rezultate, na podlagi katerih se usmerjajo prihodnje aktivnosti.

Tako kot govorimo o planiranju poslovanja in organizacije, govorimo tudi o planiranju in kontroli organizacije.

2.3 VODENJE KOT UVELJAVLJANJE PLANIRANE ORGANIZACIJE

Mesto vodenja v ravnanju sem že opredelil. Večina opredelitev vodenja si je med seboj podobnih in se razlikujejo predvsem po tem kako natančne in obsežne želijo biti. Različni **avtorji različno opredelijo vodenje, čeprav se vsebinske opredelitve dokaj ujemajo:**

- Možina (Možina, 1992, str. 4) pravi, da je vodenje usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge čim bolje opravili, s čim manjšimi stroški in čim večjim osebnim zadovoljstvom.
- Rozman in soavtorja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201) opredelijo vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot tudi skupin v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja.
- Lipovec (Lipovec, 1987, str. 302) pravi, da je vodenje proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki si jo je zaželel.
- Donnelly in soavtorja (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1978, str. 378) opredelijo vodenje kot zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se doseže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem.

- Robbins (Robbins, 1987, str. 302) opredeli vodenje kot zmožnost vplivati na ljudi z namenom doseganja cilja.
- Vecchio (Vecchio, 1995, str. 302) meni, da je vodenje proces, preko katerega skuša vodja prepričati vodene, da opravijo nalogo, ki si jo je zaželel.
- Brajša (Brajša, 1983, str. 187) pravi, da je vodenje zelo zapleten medosebni proces, saj gre za delo z ljudmi, ki so zapletena in zahtevna bitja. Dobri vodje se ne rodijo, potrebno jih je oblikovati ali pa se oblikujejo sami s svojimi napori in izobraževanjem.
- Pripravljenost zaposlenih slediti nadrejenemu pogojuje nastanek vodij (Koontz, Weihrich, 1994, str. 490).
- Higgins (Higgins, 1991, str. 500) pravi, da je vodenje zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se doseže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem.
- Bennis (Bennis, Townsend, 1997, str. 29) vidi vodenje kot učinkovito vplivanje.
- Vodenje je proces uporabe vpliva za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti ljudi za doseg cilja (Griffin, Moorhead, 1998, str. 370).
- Vodenje je proces inspiracije zaposlenih za trdo delo, ki vodi k realizaciji zadanih ciljev (Schermerhorn, 1999, str. 262).
- Helriegel in Slocum pojmuteta vodenje kot vplivanje na zaposlene, da ti delujejo v smeri doseganja ciljev (Hellriegel, Slocum, 1996, str. 445).

Vodenje bomo opredelili kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja ljudi za doseganje zelenih ciljev, torej kot vplivanje na vedenje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k ciljem, ki jih podjetje želi doseči.

Če je bil vodja nekdanj večini tudi tisti v skupini z najboljšim znanjem in je vedel odgovor na večino vprašanj, bo jutrišnji vodja predvsem znal postaviti prava vprašanja in spodbuditi člane ekipe k iskanju odgovorov. Če je včasih veljalo, da vodja uporablja demokratičen ali avtokratičen način vodenja, je danes za dobrega vodjo značilno, da v različnih situacijah uporablja različne stile vodenja (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 29).

Vodenje se nanaša na usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjši vloženi energiji in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju ciljev. V okviru vodenja velikokrat srečamo tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem je pomembno tudi vzdušje, medsebojni odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina, 1992, str. 8).

Vodja svoje sodelavce najprej kadruje, saj jih mora pridobiti, komunicira z njimi pa tudi oni z njim in med seboj, jih za delo motivira in vodi. Vodenje v širšem pomenu vključuje vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 196). V isti knjigi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 197) je vodenje definirano kot »sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev«. Gre za spodbujanje in usmerjanje zaposlenih, da sodelujejo v smeri postavljenih ciljev. Z vodenjem v ožjem pomenu razumemo lastnosti in ravnanje vodij, v širšem pomenu pa vključuje kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje in motiviranje. Uspešni vodje so tisti, ki se prilagajajo sposobnostim zaposlenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in njegovim okoliščinam. Dobri vodje morajo poznati motivacijske teorije, imeti morajo sposobnost vplivanja na ljudi, vizijo in cilje.

3. PROCES, ZNAČILNOSTI IN NAČINI VODENJA

3.1 RAZVOJ POGLEDOV NA VODENJE

Klasična organizacijska teorija, ki je nastajala ob koncu devetnajstega stoletja in v začetku dvajsetega stoletja, je ustrezala stopnji razvoja in ideologijam takratnega časa. To je bil začetek masovne proizvodnje in glavna naloga je bila povečati produktivnost, zato so od zaposlenih pričakovali popolno podrejanje potrebam strojev. Vodenje je bilo izključno avtokratično in je temeljilo na predpostavki, da vodja vse ve, podrejeni pa so zgolj priučeni in morajo slediti navodilom. Organizacijsko strukturo v podjetjih je prvič pričel preučevati na koncu 19. stoletja Fayol, saj do takrat večina sploh ni zaznala potrebe po načrtnem oblikovanju organizacijske strukture. Taylor je bil eden tistih, ki ni videl potrebe po organizacijski obliki in je govoril o lastnikih in njihovih pomočnikih. Na njegovih načelih je Ford do poznih 20. let 20. stoletja skušal voditi takrat največje proizvodno podjetje na svetu. Prva svetovna vojna je pokazala potrebo po formalni organizacijski strukturi in tudi, da Fayolova funkcijska struktura ni edina prava organizacijska oblika.

V sredini **dvajsetih let 20. stoletja se je razvila teorija medčloveških odnosov**. Po tej teoriji je prevladovalo mnenje, da je edini pravi način vodenja demokratično vodenje, ki temelji na participaciji zaposlenih. Vključevanje zaposlenih v proces odločanja, naj bi zaradi poistovetenja ciljev zaposlenih s cilji podjetja pripomoglo k uspešnejšemu poslovanju podjetja. Organizacija se podreja, prilagaja zaposlenim.

V **šestdesetih letih 20. stoletja se je pojmovanje vodenja bistveno spremenilo**. Različni avtorji so razvili **situacijske modela vodenja**, ki trdijo, da je »situacija« tisti dejavnik, ki je najpomembnejši pri določanju najboljšega načina vodenja. Po tej teoriji

sta lahko tako avtokratičen (usmerjen v delo) kot demokratičen (usmerjen v zaposlene) način vodenja, v odvisnosti od konkretne situacije, lahko ustrezna.

V osemdesetih letih 20. stoletja je bilo veliko raziskav s področja čustvenih in simboličnih vplivov na vodenje. Govorimo o neokarizmatičnih modelih vodenja, ki sestavljajo karizmatično vodenje, vodenje z vizijo ter transformacijsko in transakcijsko vodenje. Raziskave so pokazale, da karizmatičnega vodjo označuje vizija, da je pripravljen tvegati, je zelo občutljiv na pritiske iz okolice in razkazuje tisto vedenje, ki ni vsakdanje. Ljudje, ki delajo za karizmatičnega vodjo, so motivirani, da se še dodatno potrudijo za naporno delo, ker imajo svojega vodjo radi in ga spoštujejo. Karizma se je izkazala za najbolj primerno, ko ima posnemalčeva naloga ideološko sestavino, ali takrat, ko je prisotna visoka stopnja stresa in negotovosti. Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je z leti čedalje bolj večala, tako da sta se razvila transakcijsko in transformacijsko vodenje. Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki pripadajo zaposlenemu, če dobro dela. Je podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem nadrejeni vodja ureja stvari tako, kot so predpisane. Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu (Možina et. al., 1994, str. 548). Vodenje z vizijo je sposobnost ustvariti in s sklepom povezati resnično, verjetno in atraktivno vizijo prihodnosti. Ta vizija, če je primerno izbrana in izvedena, je tako spodbujevalna, da se lahko uresniči.

Če je bilo v preteklosti ukazovanje glavni vzvod za sprožitev akcije, **danes vse bolj govorimo o vodenju, ki je sposobno vplivati na druge ljudi**, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodje se ne pojavljajo le v podjetjih, poleg tega vodja neke skupine, stranke še ni manager, prav tako ni nujno, da je lahko manager le tisti, ki je dober vodja.

Kouzas in Posner definirata **ново pojmovanje vodenja** na naslednji način (Kavčič, 1991, str. 212):

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji;
- vodja privlači tiste, ki mu sledijo, s spoštovanjem njihovih aspiracij in ne z namernim izzivanjem;
- vodje imajo dolgoročno vizijo;
- vodje imajo čustva, zbujaajo inspiracije, si strastno prizadevajo, so vznoseni, intenzivni, izzivalni, skrbni;
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti je škodljivo; vodja mora biti energičen in entuziastičen zaradi trdnega prepričanja o smislu svojega dela;
- vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo;
- uspešni vodje ne delujejo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci;

- od besed so pomembnejša dejanja;
- vodenje ni položaj, ampak proces.

V zadnjih treh desetletjih je za vlogo in funkcijo managementa značilen prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji. V klasični hierarhiji je bil na vrhu najpametnejši vodja, ki je imel ideje, ki so jih uresničevali vsi pod njim, danes pa postajajo najpomembnejši zaposleni, ki prihajajo v stik s strankami podjetja.

V literaturi najdemo tudi primere neuspešnih vrst vodenja:

- vodenje »ad hoc«, za katerega je značilno popolno pomanjkanje koncepta;
- dnevno vodenje, ki je malo bolje organizirano od prejšnje vrste, odločitve usmerjene le k dnevnim problemom;
- razdrobljeno vodenje, ko se enkrat poudarja eno, drugič drugo;
- personalno vodenje, ki upošteva osebnostne kvalitete, stališča, želje posameznika, zanemarja formalne zahteve organizacije;
- vodenje, ki temelji le na spoštovanju moči, statusa, delovne dobe;
- vodenje, ki temelji na dominantni osebnosti;
- dezerterski stil, za katerega je značilno doseganje minimalnih rezultatov, zadovolji se z upoštevanjem predpisov, izogibanje obveznostim, odgovornosti in sodelovanju;
- misijonarski stil je manj ugoden socialno usmerjeni stil, za katerega je značilno izogibanje konfliktom, prijazno, ljubeznivo in prisrčno vodenje;
- kompromisarski stil, za katerega je značilno omahovanje, izogibanje odločitvam, sprejemanje nedoločene kompromisarske odločitve, ljudje ne zaupajo vodjem, ki imajo tak stil.

Vodenje je tesno povezano z motiviranjem in komuniciranjem, prav tako pa z ravnanjem z zmožnostmi zaposlenih. Na nobenem drugem področju niso tradicionalne predpostavke tako globoke, kot na področju ljudi in ravnanja z ljudmi. Tradicionalno predpostavko, da obstaja - ali bi moral obstajati - samo en pravi način ravnanja z ljudmi, je Maslow zavrnil z utemeljitvijo, da je treba z različnimi ljudmi različno ravnati. V današnjem času je vse manj zaposlenih, ki bi bili »podrejeni«, kar velja še posebej za umske delavce. Takoj ko končajo začetno uvajanje v delo, morajo umski delavci vedeti o svojem delu več kot njihovi nadrejeni, saj v nasprotnem primeru lahko rečemo, da so nesposobni. Umski delavci so torej lahko le sodelavci. Splošno gledano je v rednem delovnem razmerju vse več takih ljudi, s katerimi je potrebno ravnati kot s prostovoljci. Ti ljudje so plačani za svoje delo, hkrati pa tudi lahko odidejo, saj razpolagajo z znanjem, ki ga trg potrebuje. Že dolgo vemo, da denar sam ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost, res pa tudi premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. Primerno plačilo je predvsem higienik, kot ga je imenoval Herzberg v svoji knjigi *The Motivation to Work* iz l. 1959. To, kar motivira predvsem umske delavce, je enako tistemu, kar motivira prostovoljce, ki

morajo imeti več zadovoljstva pri svojem delu od plačanih zaposlenih, iz preprostega razloga, ker ne delajo za plačilo. Prostovoljci delajo predvsem zaradi izziva, ki ga nudi delo. Prostovoljci hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti, hočejo se nenehno usposabljeni in videti rezultate svojega dela.

Iz zgoraj navedenega izhaja, da z različnimi skupinami ljudi različno ravnamo ter da moramo z isto skupino v različnih situacijah ravnati različno. Produktivnost umskega delavca bo postala osrednja točka ravnanja z ljudmi, tako kot je produktivnost fizičnega delavca postala osrednja točka ravnanj z ljudmi pred sto leti. Iz povedanega sledi, da ljudi ne moremo »upravljati«, ampak voditi. **Cilj je ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja vsakega posameznika.**

Pomembno je, da izhodiščna točka ni več izdelek ali storitev, niti znan trg in znana končna uporaba za izdelke in storitve. Izhodiščna točka mora biti to, kar stranke menijo, da ima vrednost. Vrednost, ki jo zaznava stranka, je navadno precej drugačna od vrednosti, ki si jo zamišlja ponudnik.

Procesi v organizacijah ne tečejo vedno gladko, ampak se včasih zapletajo, kar pa je povsem pričakovano, če želimo, da bodo ljudje v organizacijah ustvarjalni in da se bodo prilagajali raznim spremembam. Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali v skupini (Robbins, 1987, str. 333).

Tehnike obvladovanja konfliktov so različne. V osnovi razlikujemo dva temeljna pristopa pri reševanju konfliktov. **Prvi pristop temelji na avtoritativnem poseganju vodij v konflikt.** Tako se največkrat uporablja naslednje oblike razrešitve konfliktov: soočanje, avtoritativno razsojanje, zamenjava članov skupin in organizacijske spremembe. **Pri drugem pristopu** pa poskušamo konflikte rešiti s pomočjo stimulacije, ki temelji na **kreativnem iskanju rešitve konflikta.** Uporabljajo se tehnike komuniciranja, pomiritve in osredotočenosti na skupni problem. Poleg teh dveh glavnih načinov reševanja, obstaja še množica drugih, kot so vključitev tretjih oseb v konflikte v vlogi svetovalcev, določitev višjih ciljev, nagrajevanje vodij za rešitev konflikta. Najboljša rešitev mora dati obema stranema občutek, da sta več pridobili, kot izgubili (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 225).

Veliko raziskav je bilo opravljenih o tem, kakšno vodenje je uspešno, vendar popolnoma enoznačnih ugotovitev ni. Če bi obstajal preprost odgovor, bi lahko postali uspešni vsi vodje. Glede na dejavnike, ki jih upošteva posamezni model, lahko razvrstimo vodenja v štiri skupine (model osebnih značilnosti, vedenjski modeli, situacijski modeli in novejša teorije vodenja). V nadaljevanju bom vsako od skupin podrobneje obravnaval.

3.2 MODELI OSEBNIH ZNAČILNOSTI VODIJ

Zgodnje študije vodenja so se usmerile na iskanje osebnih značilnosti vodij, ki ločijo vodje od ostalih in učinkovite vodje od manj učinkovitih (George, Jones, 1996, str. 360). Modeli osebnih značilnosti vodij poudarjajo osebnostne lastnosti vodij, fizične, socialne in delovne značilnosti. Slabost teh modelov je v preveč poudarjanju fizičnih in osebnostnih lastnosti vodij. Predvsem za fizične lastnosti (starost, spol, izgled) je težko dokazati korelacijo z uspešnostjo vodenja. Tudi osebnostne lastnosti vodij je težko povezati z uspešnimi vodji, vendar pa je dejstvo, da so nekatere značilnosti, kot so npr. analitičnost, komunikativnost, samostojnost, povezane z uspešnim vodenjem in lahko prispevajo svoj delež k učinkovitim izpolnjevanjem nalog vodij (Možina et al., 1994, str. 531).

Osnova je domneva, da so za uspešno vodenje pomembne osebne, socialne, delovne, fizične lastnosti vodje. Prednost naj bi imeli višji, mlajši, lepši, prilagodljivi, čustveno stabilni, samozavestni, olikani, prikupni, popularni, izobraženi, ambiciozni, iniciativni in odgovorni. Na podlagi zgoraj navedenih lastnosti se niso našle povezave, ki bi dokazovale, da so ljudje s takimi lastnostmi v vsakem primeru tudi dobri vodje.

Osnovni problemi, s katerimi se vodja srečuje pri usmerjanju svojih sodelavcev k sprejetim ciljem, so povezani z nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Nadrejeni pričakujejo, da bo postavljene cilje vodja tudi dosegel. Sodelavce bo usmerjal tako, da bodo ti v največji meri zagotovili doseganje postavljenih ciljev celotnega podjetja. Podrejeni sodelavci pa pričakujejo, da bo preko uresničevanja skupnih ciljev v največji meri zagotovljeno tudi doseganje njihovih lastnih ciljev.

3.2.1 Znanja vodje

Za vodilnega delavca ni mogoče predpisati, katere sposobnosti in znanja mora imeti, vendar pa je znano, da se razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vodilni, razlikuje po ravneh vodenja.

Slika 1: Vrste znanj po nivojih ravnanja



Vir: Možina, Osnove vodenja, 1992, str. 57.

Iz slike 1 je razvidno, da najvišji nivo ravnanja zahteva predvsem konceptualna in organizacijska znanja, srednji tako tehnična znanja kot znanja o socialnih odnosih in konceptualno organizacijska znanja, nižji nivo pa predvsem tehnična znanja. Čim višja je raven ravnateljstva, večji je delež usklajevalnih del.

3.2.2 Osebnostne značilnosti vodje

Na podlagi anketiranja sta Kouzas in Posner ugotovila, da sodelavci pričakujejo od svojih vodij, da so vredni zaupanja, da vedo kaj delajo, so sposobni voditi, znajo usmerjati, so odločni, naredijo, kar obljubijo, imajo vizijo in znajo motivirati (Možina, 1992, str. 18).

Eno od obsežnejših raziskav, da bi odkrili ključne lastnosti uspešnih voditeljev, je opravil Ralph Stodgil. Analiziral je najprej 124 člankov o tej tematiki v letih od 1904 do 1947, nato pa še 163 člankov, ki so izšli v letih 1948 do 1970. Lastnosti, ki so se pokazale za najbolj stabilne je združil v naslednje kategorije (Kavčič, 1991, str. 215):

- sposobnost: inteligentnost, pozornost, verbalne sposobnosti, originalnost, dobro presojanje;
- dosežki: znanje, športna nadarjenost;
- odgovornost: zanesljivost, iniciativnost, agresivnost, vztrajnost, želja po uspehu;
- participacija: aktivnost, sodelovanje, humor, prilagodljivost;
- status: popularnost, socioekonomski položaj;
- situacija: usposobljenost, mentalna raven, cilji, ki jih mora doseči.

Po Adizesovim mnenju mora dober vodja imeti naslednjih devet značilnosti (Adizes et al., 1996, str. 30):

- Biti mora komplementarna osebnost, ki se odlikuje na enem področju, na ostalih področjih pa mora izpolnjevati osnovne zahteve.
- Zaveda se svojih prednosti in slabosti.
- Povezan je s svojim družbenim okoljem in sprejema povratne informacije o sebi, da bi se lahko spoznal.
- Ima uravnoteženo stališče o sebi.
- Sprejema svoje slabosti in svojo moč in nikoli ne poskuša biti nekaj, kar ni.
- Lahko prepozna izjemne vrline pri drugih, tudi v vlogah, ki jih sam ne izpolnjuje dobro.
- Sprejema mnenja drugih na področjih, kjer je slabši.
- Lahko rešuje spore, ki nastanejo, če morajo skupaj delati ljudje z različnimi potrebami in stili, da bi ustvarili uspešno managersko mešanico.
- Ustvarja okolje, v katerem se uči.

Če smo predstavili značilnosti dobrega vodja, je na drugi strani za slabega značilno, da je pogosto neresen, se pogosto razburja, navodila, ki jih daje, so nedotakljivi dokazi, vedno se z nekom prepira, ljudje ga ne marajo, na delo prihaja utrujen, je trmast, ima malo prijateljev, se hitro vznemiri.

Druge raziskave (Bizjak, Petrin, 1996, str. 140) so pokazale, da dobri vodja pazljivo posluša, s svojim delom daje zgled ostalim, vedno drži dano besedo, njegova navodila so jasna, ljudi zna zainteresirati za opravljanje dela, v dani situaciji pravilno ukrepa, razloži, zakaj zahteva določene aktivnosti, zna oceniti sposobnosti svojih ljudi in zna načrtovati delo.

Različni avtorji dajejo posameznim značilnostim, ki naj bi jih imel vodja, različen pomen. Če povzamem, mora biti vodja odgovoren, pravičen, pošten, komunikativen, odprt, pozoren do drugih, odločen, vztrajen in samozavesten. Poznati mora podrejene in jim s svojim znanjem, kreativnostjo, iznajdljivostjo in delavnostjo biti za vzor.

Učinkovito vodenje je potrebno, da bo organizacija uspešna in na dolgi rok obstala. Učinkovitost vodje se presoja po obnašanju njegovih podrejenih. Učinkovit vodja lahko vpliva na podrejene, tako da ti dosežejo največje rezultate glede na njihovo usposobljenost, vire in obstoječo tehnologijo.

3.2.2 Moč in vpliv

Vrhovni managerji morajo poleg hotenja po dosežkih imeti tudi visoko željo po moči, t.j. željo po vplivanju na ljudi. Velika napaka dobrih strokovnjakov je, da potem, ko postanejo managerji, še vedno želijo opraviti večino stvari sami. S tem stvari zaradi pomanjkanja časa začnejo opravljati slabše, poleg tega pa s tem slabo vplivajo na podrejene, ki se počutijo odveč (Vroom, 1992, str. 232). Moč se nanaša na potencial, ki ga ima vodja, da vpliva na vedenje sodelavcev (Daft, Noe, 2001, str. 418). Vpliv je aktualizirana moč in ga lahko razložimo kot proces, v katerem vodja povzroči spremembe v stališčih ali ravnanju sodelavcev. Obstaja več **vrsti moči in vpliva**:

- legitimna moč, ki izvira iz organizacijske strukture in položaja, ki ga zaseda vodja v organizaciji;
- moč nagrajevanja, ki omogoča, da vodja z nagradami pokaže sodelavcem, ali ravnajo v skladu z njegovimi pričakovanji;
- moč pritiska, ki izvira iz možnosti kaznovanja, če sodelavci ne dosegajo pričakovanih rezultatov;
- referenčna moč, ki izvira iz osebnostnih lastnosti vodje, ki lahko pritegnejo sodelavce, da mu sledijo;
- strokovna moč, ki izvira iz znanj, sposobnosti in spretnosti, ki jih ima vodja, da lahko z argumenti prepriča sodelavce o pravilnosti svojega ravnanja;
- neformalna moč, ki izvira iz neformalnih povezav s sodelavci, kar vodji omogoča lažje uveljavljanje svojih zahtev.

Legitimna moč sloni na pripravljenosti odvisne osebe, da sledi drugi osebi, ki ima normativne pravice, da vpliva na odvisno osebo. Legitimna moč lahko izvira iz tradicionalnih norm (npr. moč očeta v patriarhatu) ali aktualnih norm (moč formalnega vodje v podjetju). Legitimna moč velikokrat podeljuje položaj osebe v formalnih, hierarhičnih organizacijah.

Moč nagrajevanja temelji na možnosti ene osebe, da podeli nagrado drugi osebi. Pri tem je pomembno, da oseba, ki prejme nagrado, ve, od koga lahko dobi to nagrado in da si bo z določenim delovanjem to nagrado tudi pridobila. Podobno je zasnovana moč pritiska, vendar tu govorimo o možnosti kaznovanja, ki ga izvaja ena oseba nad drugo.

Referenčna moč temelji predvsem na identifikaciji osebe A z osebo B (nosilcem moči). Referenčna moč lahko izhaja iz znanja referenčne osebe ali iz drugih lastnosti referenčne osebe, ki zaradi teh lastnosti postane vzor za podrejene osebe.

Strokovna moč sloni na znanju, informacijah, strokovnosti osebe. Ta moč temelji predvsem na zaupanju in prepričanju odvisne osebe, da bo postopek, ki ga vodi strokovnjak, korektno opravljen. Strokovna moč ne temelji na kontroli podrejenih,

ampak na zaupanju. Strokovna moč se zmanjša, ko strokovnjak prenese svoje znanje in sposobnosti podrejenim osebam.

3.3 MODELI VEDENJA VODIJ

V nadaljevanju se je raziskovanje vodenja preusmerilo od iskanja posameznih značilnosti vodje k iskanju učinkovitega vodstvenega stila ali sloga. Modeli vodenja vodij pomenijo naslednjo stopnjo v razvoju modelov vodenja. Razvili so se, ker so avtorji ugotovili, da je težko najti osebnostne značilnosti, ki bi definirale uspešne vodje. Modeli vodenja vodij preučujejo, kaj vodje počnejo in tako želijo prikazati razliko med uspešnimi in neuspešnimi vodji.

Osnova je vedenje vodij, ki lahko vodi k uspešnemu ali neuspešnemu vodenju. Poznamo več vrst vedenjskih modelov, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju.

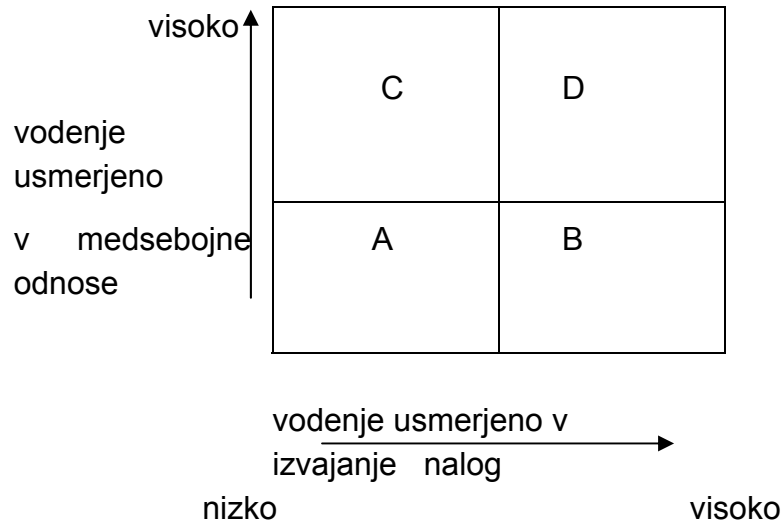
3.3.1 Modela dveh univerz

Raziskovalci Univerze Ohio State (Griffin, Moorhead, 1998, str. 358) so želeli identificirati tiste dimenzije obnašanja vodij, ki najbolj vplivajo na njihove odnose s podrejenimi. Pri tem so preučevali predvsem to, kako vodje za doseganje želenega cilja prenašajo napotila za delo na svoje sodelavce. Razvili so vrsto vprašalnikov, v katerih so podrejene spraševali o vedenju njihovih vodij. V istem času so vodenje preučevali tudi raziskovalci Univerze Michigan. Ti so predvsem skušali ugotoviti, kakšno vedenje vodij prispeva k večjemu učinku tima.

Ugotovitve obeh univerz so podobne. Menili so, da obstajata dva stila vodenja. Prvi je usmerjen k ljudem oziroma skrbi za ljudi, in tisti, ki je usmerjen k proizvodnji, oziroma skrbi za naloge. Tisti vodje, ki skrbijo za ljudi, razvijajo ugodnejšo klimo, sodelovanje, zaupanje, zmanjšujejo pritožbe in konflikte, vendar pa pozabljajo na naloge in s tem lahko negativno vplivajo na doseganje rezultatov. Tisti vodje, ki so usmerjeni k nalogam, natančno planirajo aktivnosti vsakega posameznika, organizirajo, koordinirajo aktivnosti, težijo k poenostavitvi postopkov, s tem dosegajo dokaj ugodne delovne rezultate, ki pa jih na drugi strani pokvarijo nezadovoljstvo in konflikti med sodelavci. Zaradi tega je potrebno kombinirati oba tipa, glede na posamezne delovne naloge, zaposlene in specifične situacije. Slika 2 prikazuje različne kombinacije obeh stilov vodenja. Vodenje, ki je nizko usmerjeno v izvajanje nalog in nizko usmerjeno v medsebojne odnose, predstavlja črka A na sliki 2. Vodenje, ki je visoko usmerjeno v izvajanje nalog in visoko usmerjeno v medsebojne odnose, predstavlja črka D. Črka B predstavlja vodenje, ki je visoko usmerjeno v izvajanje nalog in nizko usmerjeno v medsebojne odnose, medtem ko črka C na sliki

2 predstavlja vodenje, ki je nizko usmerjeno v izvajanje nalog in visoko usmerjeno v odnose.

Slika 2: Različne kombinacije stilov vodenja



Vir: Vecchio, 1995, str. 308

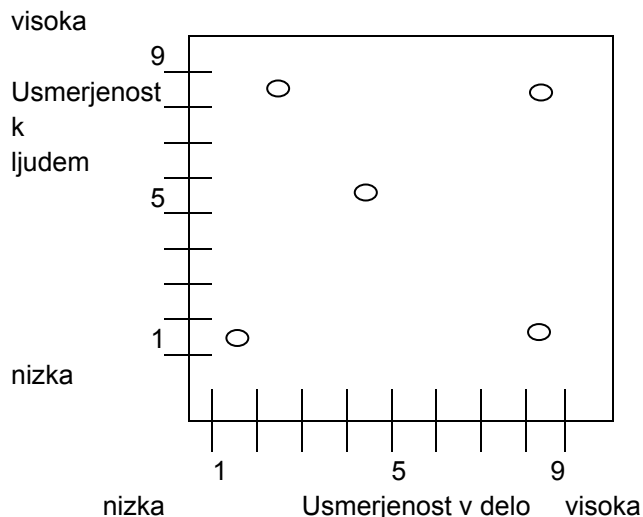
Ugotovitve so sprožile vprašanje, kateri vodje so bolj učinkoviti. Bass ugotavlja, da so bili vodje usmerjeni v delo večkrat uspešnejši od vodij, usmerjenih v sodelovanje s podrejenimi. Podrejeni tem vodjem pa so bili pri delu bolj zadovoljni, kot pa podrejenimi avtokratičnim vodjem (Hughes et. al., 1999, str. 262-263).

3.3.2 Model mrežnega vodenja

Gre za poskus uporabe spoznanja iz modela dveh univerz. Prikazuje razne kombinacije usmerjenosti vodje k proizvodnji in k ljudem in s tem skuša najti ravnotežje med obema usmeritvama. Blaek in Mouton sta leta 1964 v svojem delu »Breakthrough in Organization Development« razvila model vodenja, kjer sta za izhodišče vzeta oba načina vodenja: usmerjenost k delovnim nalogam in usmerjenost k ljudem. Vodja lahko uporablja en, drugi način ali pa oba. Ta model že omenja, da noben način vodenja ni vedno najustreznejši, in s to ugotovitvijo je že dana osnova za situacijske modele. Slika 3 na naslednji strani prikazuje mrežni model. Pet točk v modelu predstavlja pet stilov vodenja. Točka v spodnjem levem kotu predstavlja nizko usmerjenost k ljudem in nizko usmerjenost k delovnim nalogam. Vodja, ki uporablja takšno vodenje, ni aktiven, boji se odgovornosti in je neuspešen vodja. Točka v levem zgornjem kotu označuje vodjo, ki je visoko usmerjen k ljudem in ima majhno skrb za delovne naloge. Rezultat takega vodenja je prijetno vzdušje v skupini, vendar brez ustreznih delovnih rezultatov. Na spodnji desni strani točka označuje vodjo, ki poudarja usmerjenost k delovnim nalogam in majhno usmerjenost k ljudem. Takšni vodje ne upoštevajo osebnih potreb podrejenih in jih silijo k

doseganju načrtovanih ciljev, težijo k avtokratičnemu vodenju. Točka na sredini označuje sredino med usmerjenostjo k delovnim nalogam in k ljudem. Veliko avtorjev ocenjuje takšno vodenje za najbolj ustrezno. Točka v zgornjem desnem kotu pa označuje vodenje visoko usmerjeno k ljudem in hkrati k delovnim nalogam. Vodje v tem primeru oblikujejo tim zaposlenih, povezanih med seboj, ki si zaupajo in pomagajo pri izvajanju nalog.

Slika 3: Model mrežnega vodenja



Vir: Robbins, 1989, str. 308

Glavni razlog, da model mrežnega vodenja ne uvrščamo med situacijske teorije vodenja, leži v pojmovanju najboljšega vodenja, ki pri modelu mrežnega vodenja predpostavlja, da leži na diagonali točk 1,1 in 9,9, medtem ko pri situacijski teoriji vodenja temu ni tako, kot bomo spoznali v naslednjem poglavju. Pomanjkljivost mrežnega vodenja je, da učinkovitost posameznih stilov vodenja ni podkrepil z empiričnimi raziskavami.

3.4 SITUACIJSKE TEORIJE VODENJA

3.4.1 Osnove situacijske teorije

Želja po odkritju idealnega modela vodenja je prisotna tako pri raziskovalcih kot vodjih v praksi. **Vsi se sprašujejo, ali sploh obstaja najboljši način vodenja.** Nekateri raziskovalci, na primer Blaek, Mouton in McGregor, temu pritrujejo. Trdijo, da obstaja najboljši način vodenja, torej takšen, ki najbolj učinkovito prispeva k storilnosti, zadovoljstvu in razvoju v vseh situacijah.

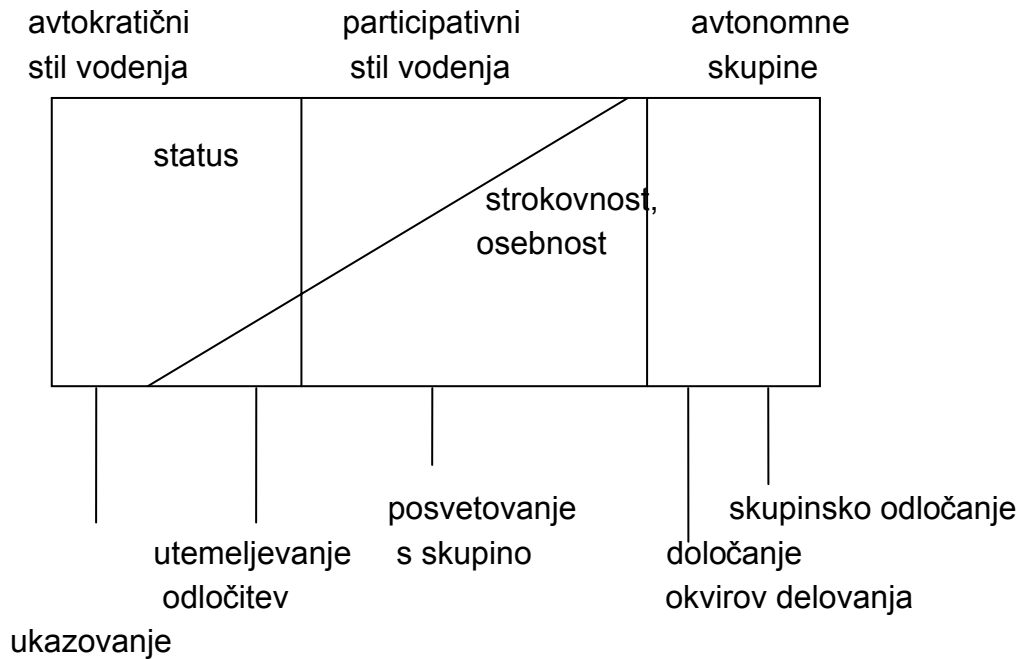
Raziskave v zadnjih desetletjih pa pravijo, da univerzalni način vodenja ne obstaja. Avtorji kot Hersey, Blanchard, Fiedler in House vidijo osnovni razlog, zakaj najboljši način vodenja ne obstaja, v tem, da je vodenje v osnovi situacijsko pogojeno. Učinkovitost in uspešnost posameznega načina vodenja je odvisna od situacije, v kateri se vodenje odvija in to je osnovna ideja situacijskega vodenja. Situacijski modeli vodenja ne odkrivajo novih vodstvenih stilov, njihov prispevek je v tem, da poskušajo pojasniti, kdaj uporabljati določen stil vodenja.

Vodenje lahko najlažje razdelimo na vodenje usmerjeno v ljudi (demokratično), v delo (avtokratično) in na vodenje, ki to sploh ni (liberalno):

- **Avtokratično vodenje:** Ta stil vodenja je postal prevladujoč model v času industrijske revolucije. Temelji na moči in predpostavlja, da vodja vse ve, podrejeni pa so zgolj priučeni. Vodja razmišlja, zaposleni ubogajo in so le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Osnovna slabost modela je cena humanosti, pogosto pa je model učinkovit zaradi tega, ker so pristojnosti jasno razmejene. Tak način vodenja je običajen v strogo urejenih organizacijah, kjer je potrebno zagotoviti dosledno izvajanje nalog (vojska, policija). Takšen način vodenja je primeren in uspešen, kadar gre za krizo v podjetju.
- **Demokratično vodenje:** Pri demokratičnem ali participativnem modelu vodenja je osnova v participaciji sodelavcev. Podrejeni sodelujejo pri odločitvah, ki so povezani z njimi. Vodja vključuje sodelavce v proces odločanja in tako ni več ukazovalec, ampak je njegova vloga koordiniranje in organiziranje. Vodja namesto statusne avtoritete uporablja strokovno avtoriteto in osebno karizmo, ki izvirata iz ekspertne in referenčne moči. Cilji se postavljajo skupaj s sodelavci, odločanje je skupinsko.
- **Liberalni stil:** Osnovna značilnost je, da vodenja pravzaprav ni. Vodja obstaja, vendar opravlja le nekatere naloge, vsa pobuda in odgovornost je prepuščena sodelavcem. Vsakdo dela, kolikor more, zna in hoče. Taka oblika vodenja se obnese lahko le v skupinah, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast, ali kjer posameznike družijo skupni cilji, obstaja pa nevarnost, da se tak način vodenja spremeni v nered.

Iz slike 4 na naslednji strani je razvidna odvisnost od stilov vodenja mehanizmov, s katerimi vodje vplivajo na sodelavce. Dolgo časa je veljalo, da obstajata samo dva načina vodenja: avtokratičen in demokratičen. Za avtokratični stil vodenja je značilno da vodja v največji meri uporablja statusni položaj, ki ga ima kot vodja in vodi predvsem z ukazovanjem, medtem ko je za avtonomne skupine (liberalni stil) značilno skupinsko odločanje. Pri prvem je bil poudarek na tem, da se je ljudem povedalo, kaj, kako, kje in kdaj naj delajo. Najvažnejše je doseganje ciljev. Pri demokratičnem ali participativnem vodenju pa je poudarek na medosebnih odnosih, pohvali in spodbujanju odnosov z ostalimi delavci.

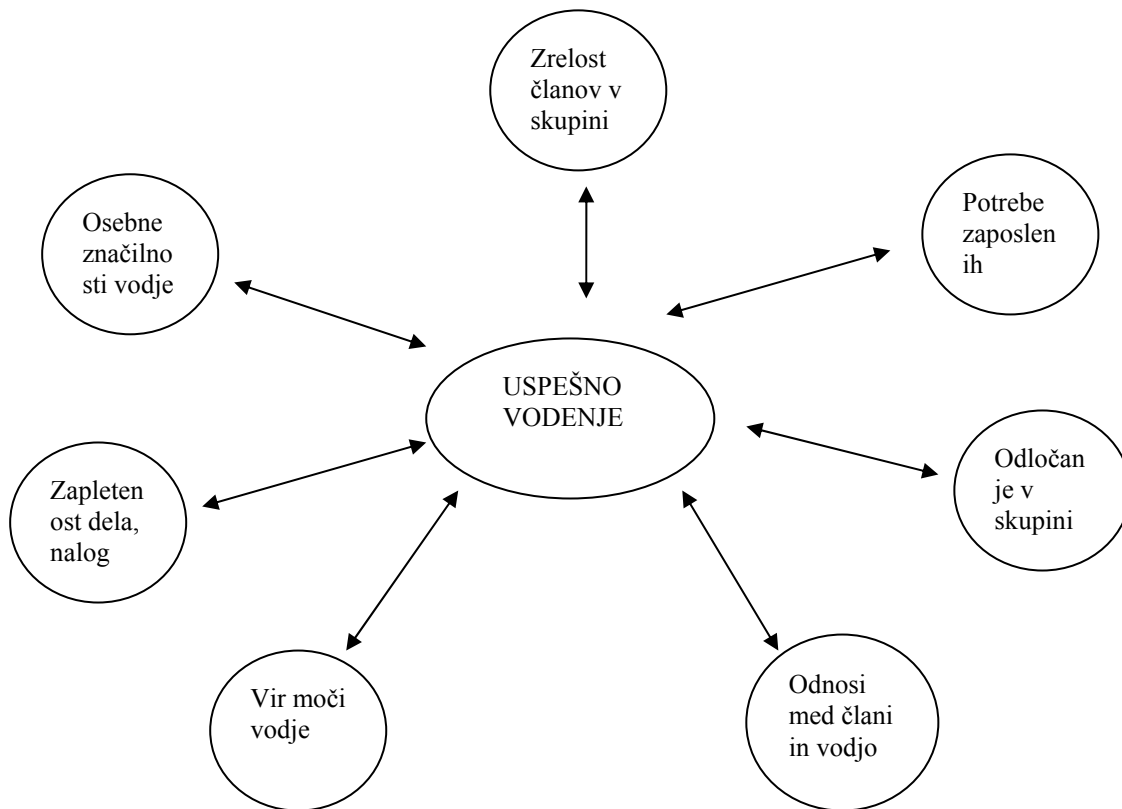
Slika 4: Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik: Management, 1993, str. 208

Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primerne načina vodenja. Za situacijske modele je osnova specifična situacija, ki se ji mora način vodenja prilagajati. Omenjeni situacijski dejavniki so prikazani v sliki 5 na naslednji strani. Posamezni modeli upoštevajo le nekaj od navedenih dejavnikov.

Slika 5: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na vodenje



Vir: Možina et. al., 1994, str. 535

Kot je razvidno iz slike 5, so dejavniki, ki jih je potrebno v posamezni situaciji upoštevati pri izbiri ustreznega načina vodenja naslednji: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost del in nalog ter osebne značilnosti vodje.

Od začetka pa do danes je preučevanje organizacijske strukture temeljilo na eni sami predpostavki, da obstaja – ali mora obstajati – ena sama prava organizacijska oblika. Na podlagi zgodovinskih dejstev bi moralo biti danes jasno, da je nesmiselno govoriti o obstoju ene same prave organizacijske oblike. **Obstajajo le organizacijske oblike, med katerimi ima vsaka svoje prednosti in slabosti.**

V prihodnosti bodo morali posamezniki delati sočasno v različnih organizacijskih strukturah. Za izvajanje nekaterih nalog se bodo vključevali v tim, pri drugih nalogah pa se bodo prilagajali ukazovalno - nadzorni funkciji. Posameznik, ki ima vlogo vodje v svoji organizaciji, bo prevzel vlogo partnerja v strateški povezavi z drugo organizacijo, v povezavi, v kateri ima njegova organizacija manjšinski delež. **Različne organizacijske strukture bodo morale postati sestavni del delovanja vodij.**

Prvi raziskovalci managementa so pred sto leti pravilno ugotovili, da je organizacijska struktura potrebna, saj moderne organizacije potrebujejo organizacijsko strukturo tako, kot biološki organizmi potrebujejo strukturo. Vendar pa tako kot obstaja veliko različnih struktur pri bioloških organizmih, obstaja tudi veliko organizacijskih oblik sodobnih organizacij. Namesto da bi iskali eno samo pravo organizacijsko obliko, se moramo naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje določene naloge.

3.4.2 Fiedlerjev kontingenčni model vodenja

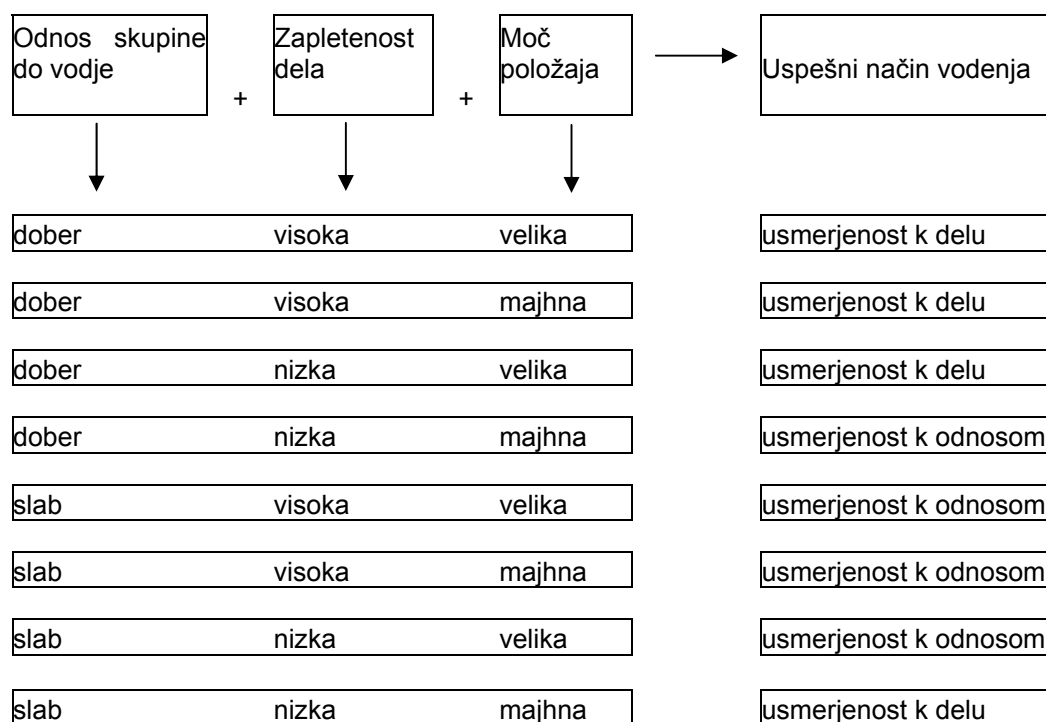
Uspešno vodenje je odvisno od načina vodenja, kjer so lahko vodje usmerjeni k odnosom ali nalogam, ter od specifične situacije, ki je določena z odnosom skupine do vodje, v kolikšni meri ga sprejema in podpira, od zapletenosti dela in moči položaja, ki kaže koliko ima vodja legitimne, nagrajevalne in prisilne moči. Pri nekaterih kombinacijah je uspešnejša usmeritev k odnosom, pri drugih k nalogam. Pomanjkljivosti modela so v subjektivnosti ocenjevanja spremenljivk specifične situacije, neupoštevanju razlik med podrejenimi in med sposobnostmi samih vodij. Pozitivne strani so v usmeritvi v preučevanje specifične situacije in prilagajanje temu. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1978, str. 267).

Fiedler opredeli tri spremenljivke, ki vplivajo na to, kakšen način vodenja je primeren (Robbins, 1989, str. 312):

- osebni odnosi med vodjem in člani skupine, s čimer razumemo, kako je skupina sprejela vodjo, kar je za uspešnost vodenja zelo pomembno;
- stopnja strukturiranosti naloge, ki pomeni, ali je delo enostavno ali sestavljeno;
- moč položaja, ki pokaže, koliko ima vodja legitimne, nagrajevalne in prisilne moči.

Slika 6 prikazuje Fiedlerjev situacijski model vodenja. Osnovne tri spremenljivke so v zgornji vrstici modela, medtem ko osem vrstic v sredini označuje možne kombinacije teh spremenljivk. Način vodenja, ki je najbolj primeren za posamezno situacijo, je naveden na koncu vrstic. Iz slike 6 lahko zaključimo, da se v prvih treh situacijah ter v zadnji situaciji vodje, ki so usmerjeni k delu, obnesejo bolje kot vodje, usmerjeni v odnose. Vodje usmerjeni v odnose bolje delujejo v ostalih situacijah, kjer je delo zapleteno in kjer skupine na marajo vodje.

Slika 6: Fiedlerjev situacijski model



Vir: Možina et. al., 1994, str. 537

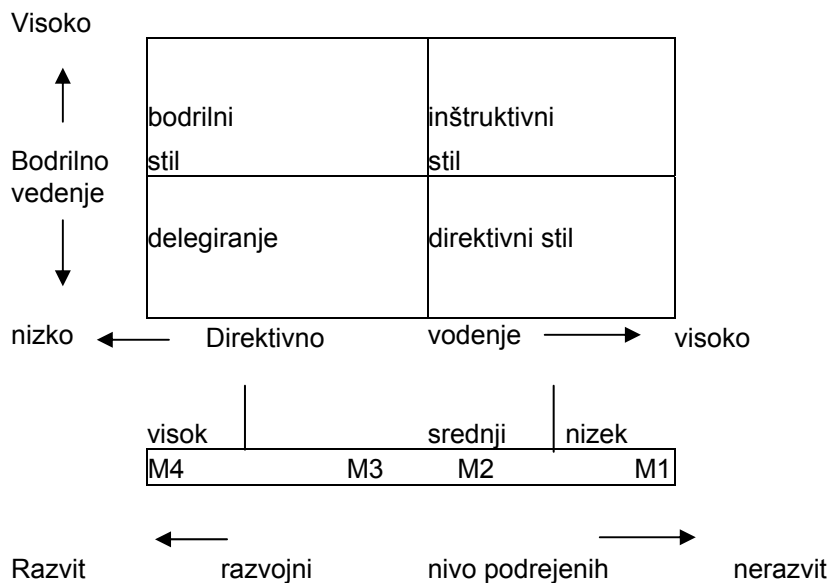
Fiedler je ugotovil, da tako k delovni nalogi kot k ljudem usmerjeni vodje dobro delujejo v določenih situacijah, vendar težko določimo, da je nek vodja dober ali slab, saj je lahko v eni situaciji dober, v drugi pa neuspešen.

3.4.3 Hersey in Blanchardov situacijski model

Izbira ustreznega stila vodenja je odvisna od stopnje zrelosti podrejenih, ki se ocenjuje kot zmožnost in pripravljenost sprejemati odgovornost in zaupanje vase podrejenih in kot delovna zrelost v smislu ustrezne delovne usposobljenosti in znanja. Ko zrelost podrejenih raste, naj v vodenju vse bolj prevladuje podporni stil in vse manj ravnalni. Prednosti omenjenega modela so v spoznanju, da lahko vodja z različnimi stili uspešno vodi različno razvite skupine, pomanjkljivosti pa so v zanemarjanju osebnostnih lastnosti, virov moči, v nehomogenih skupinah in v subjektivni ocenitvi situacije.

Svoj model ponazorita s shemo, iz katere je razvidno, kako se lahko ob različnih razvojnih stopnjah podrejenih spreminjajo načini delovanja vodje.

Slika 7: Hersey in Blanchardov model



Vir: Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1987, str. 68

Avtorja na osnovi preučevanja sposobnosti in zavzetosti ločita štiri razvojne stopnje v vodenju:

- M1, v kateri ima zaposleni nizke sposobnosti in visoko zavzetost,
- M2, v kateri ima zaposleni nekaj sposobnosti in nizko zavzetost,
- M3, v kateri ima zaposleni visoke sposobnosti in spremenljivo zavzetost in
- M4, v kateri ima zaposleni visoke sposobnosti in visoko zavzetost.

3.4.4 Model poti in ciljev

Housejev model poti in ciljev je zasnovan na temelju osnovnih elementov raziskave Ohio State ter elementov in osnov teorije pričakovanj kot vzvoda motivacije zaposlenih. Model poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, že odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom, hkrati pa omogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Vodja naj izbere tak način vodenja, v katerem se podrejeni prepoznajo in pomeni uresničitev tudi njihovih potreb, poleg tega pa naj bi prilagajal svoj način vodenja značilnostim dela (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1978, str. 270). Model predpostavlja, da obstajajo štiri stile vodenja:

- direktni: vodja v obliki ukazov vodi, podrejeni nimajo možnosti soodločanja;
- podporni: vodja je prijateljski in se zanima za podrejene kot osebnosti;
- participativni: vodja upošteva podrejene in njihove predloge pri odločanju;
- ciljno usmerjeni: vodja postavi zanimive cilje za zaposlene in jim pokaže, da jim zaupa, da bodo dosegli želeno.

En vodja lahko kombinirano uporablja te štiri stile v različnih situacijah. Pomembno je, da vodja poveže vedenje podrejenih in cilje organizacije. Priporočeni način

vodenja je odvisen od dveh situacijskih spremenljivk. Prva spremenljivka je sestavljena iz zunanjih faktorjev, kot so zapletenost dela, formalna organizacijska struktura in timsko delo, druga spremenljivka pa je sestavljena iz lastnosti zaposlenih (Griffin, Moorhead, 1998, str. 364). Uspešno je tisto vodenje, ki je usklajeno z zunanjimi faktorji in vzpodbujeno s pozitivnimi lastnostmi zaposlenih.

3.4.5 Vroom-Yettonov participativni model vodenja

Ta model predpostavlja odločanje in sodelovanje podrejenih pri odločitvah. Vodja mora izbrati ustrezen način vodenja glede na konkretno situacijo in presodi, v kakšni meri člani sodelujejo pri odločanju. Izbrani način je lahko avtokratičen, kjer vodja odloča sam, lahko le povpraša za mnenje, posvetovalen, kjer podrejeni sodelujejo s svojimi mnenji, in timski, kjer dejansko tudi odločajo. Prednosti modela so v prilagajanju načina vodenja dejanski situaciji in presoji, koliko je pomembno sodelovanje podrejenih pri sprejemanju odločitev. Pomanjkljivosti so predvsem zaradi nepripravljenosti posameznih vodij, da se prilagajajo s svojim načinom vodenja in, ko podrejeni niso dovolj informirani ali nimajo dovolj ustreznih znanj za sodelovanje pri odločanju.

Model predvideva, da je vsak stil vodenja v določeni situaciji izvedljiv. Osnovni stili vodenja so (Griffin, Moorhead, 1998, str. 368):

- avtokratični I, kjer vodja vse odločitve sprejme sam;
- avtokratični II, kjer vodja pridobi informacije od sodelavcev in se z njimi posvetuje, vendar se odloči sam;
- posvetovalni I, kjer vodja pridobiva ideje in mnenja od sodelavcev, oceni njihovo mnenje, vendar se na koncu odloči sam;
- posvetovalni II, kjer vodja deli probleme s sodelavci kot skupino, kjer o situaciji razpravljajo, vendar se vodja na koncu odloči sam;
- timski, kjer vodja in zaposleni skupaj iščejo rešitve in se o njih sporazumno odločajo.

3.4.6 Sestavljeni model situacijskega vodenja

Ta model situacijskega vodenja je izdelal Yukl, ki loči posredovalne in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine. Med posredovalne spremenljivke uvršča prizadevnost podrejenega, jasnost vloge podrejenega, delovno usposobljenost podrejenega, vire in podporne službe, organiziranost delovne enote, timsko delo ter odnose med vodji in podrejenimi. Na učinkovitost posameznega delavca vplivajo predvsem prve tri spremenljivke, medtem ko na skupinsko učinkovitost vplivajo predvsem ostale spremenljivke (Možina et. al., 1994, str. 546). Situacijske spremenljivke je razdelil na tri tipe, ki jih prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Situacijske spremenljivke

Tipi	Značilnosti
Prvi tip	Sem sodijo predvsem tiste spremenljivke, ki učinkujejo na katero od posredovalnih spremenljivk. Učinkujejo torej posredno.
Drugi tip	Je katerikoli dejavnik v situaciji, ki določa relativni pomen posredovalnih spremenljivk. Nekatere posredovalne spremenljivke imajo večji vpliv na produktivnost skupine kot druge in relativni pomen posamezne posredovalne spremenljivke se spreminja z okoliščinami.
Tretji tip	To so organizacijske ovire, ki vodji preprečujejo, da bi neposredno spreminjal spremenljivke. Ali je vodja sposoben kaj spremeniti, je veliko odvisno od njegove pozicije moči, in oblasti.

Vir: Možina et. al., 1994, str. 547

Vse omenjene situacijske teorije so nakazale nove poti in obnašanja vodij, vendar niso v celoti odgovorile na vprašanje, kakšna vrsta vodenja je najboljša. Iz mnenja avtorjev izhaja, da mora vodja svoje vedenje prilagajati konkretni situaciji, tistim okoliščinam, ki v danem trenutku vplivajo na delovanje, pri čemer pa vodja ne sme zanemariti potreb in pričakovanj ljudi, s katerimi dela.

3.5 NOVEJŠE TEORIJE VODENJA

Med novejšimi teorijami vodenja bom predstavil karizmatično ter transakcijsko in transformacijsko vodenje. Za obe teoriji je značilno, da poudarjata simbolično in čustveno ganljivo vedenje vodij in da poskušata razložiti, kako so določeni vodje sposobni doseči izredne stopnje zvestobe svojih podrejenih.

3.5.1 Karizmatično vodenje

Pojem karizme je ključen za razumevanje teorije. Gre za grško besedo, ki v prevodu pomeni »darilo«, označuje pa posebno moč, ki je ni mogoče logično opredeliti. Karizma označuje dominantno osebo, prepričljivega govornika, ki lahko prepriča poslušalce (Šter, 2002, str. 18). Raziskave so pokazale, da karizmatičnega vodjo označuje, da ima vizijo in da je pripravljen tvegati, da doseže to vizijo, je zelo občutljiv na pritiske iz okolice in potrebe podrejenih in razkazuje tisto vedenje, ki ni vsakdanje (Robbins, 1989, str. 331). Ljudje, ki delajo za karizmatičnega vodjo, so motivirani, da se še dodatno potrudijo za delo, ker imajo svojega vodjo radi in ga spoštujejo. Karizmatično vodenje se je najbolj izkazalo, ko je v okolju prisotna visoka stopnja stresa in negotovosti. Karizmatični vodja mora biti občutljiv za potrebe

zaposlenih. Sposobnost opazovanja in ocenjevanja sposobnosti sodelavcev je ključna za izrabo talentov in zmožnosti, ki jih posamezniki sami ponujajo.

3.5.2 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

V osemdesetih letih 20. stoletja je velik preskok nakazala **transformacijska teorija**, ki pomeni nov kakovosten preskok v razumevanju uspešnega vodenja. Gradi na zaupanju vodje v zaposlene, na spodbujanju in usmerjanju zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam. Transformacijski vodje za uresničevanje ciljev izvajajo korenite spremembe, oblikujejo in izražajo vizijo in navdihujejo ljudi. Uporaba transformacijskega vodenja je možna tudi v povezavi s transakcijskim principom vodenja, ki je bolj podoben klasičnemu odnosu med vodjo, ki ureja poslovanje in vodenje, tako kot je predpisano, in zaposlenim, ki dobiva plačilo v zameno za opravljeno delo. **Transakcijsko vodenje** je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih zaposleni uživa, če dobro dela.

Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in upoštevanja podrejenih. Transakcijski vodja deluje na podlagi nagrajevanja podrejenih, aktivnega vodenja z izjemami (spremljanje dogajanja, išče odmike od pravil in standardov) pasivnega vodenja z izjemami (vključi se le, če standardi niso doseženi) in vodenja brez vajeti (odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju).

3.6 VODENJE V TIMU

Medtem ko je avtokratično vodenje bolj individualno in ne pozna timskega dela, pri demokratičnem vodenju uporabljamo tudi timsko delo. Pri razdeljevanju nalog med člane tima je bistvena vloga koordinatorja, tako da ponovno pridemo do problema ustreznega vodenja. Temeljni pogoj za delovanje pri tinskem delu je medsebojno komuniciranje vseh članov. Pri delovanju tima je bistveno poznavanje tehnik skupnega ustvarjanja.

Izvajanje določene naloge s pomočjo skupine se imenuje timsko delo. Medtem ko pri skupinskem delu naloge razdelimo na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo nalogo, pri tinskem delu vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni obdelavi naloge. Pri timu je delovanje članov usmerjeno na določen cilj in pri doseganju cilja medsebojno sodelujejo. Pomembna je vloga vsakega člana, vodja tima pa vpliva na čim bolj skladno delovanje v korist podjetja. Velikost tima je odvisna od kompleksnosti naloge, ki jo tim rešuje. Temeljni način dela je kooperativno sodelovanje članov tima, ki imajo strokovne sposobnosti in primerne

osebne lastnosti. Vodenje tima je usmerjanje delovanja članov k doseganju cilja. Pozitivne lastnosti tima so v tem, da vodijo k kakovostnejšim odločitvam in da medsebojno izravnavajo pomanjkljivosti in prednosti članov tima. Pomanjkljivosti so v preveliki porabi časa in v nejasni razmejitvi odgovornosti. Vloga vodje tima je usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja.

Za organiziranje dela v timu je potrebno zagotoviti naslednje pogoje (Možina, 1992, str. 74):

- poznavanje ciljev,
- odprtost in odkritost,
- zaupanje,
- sodelovanje,
- ustrezna pot, metoda dela,
- vodenje,
- spremljanje,
- iskati sposobne posameznike,
- ustrezno vzdušje.

Uspešni timi so tisti, katerih rezultati presegajo seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. V takih timih sodelavci delajo skupaj bolje in uspešneje. V takih timih prihaja do novih, drugačnih, boljših in uspešnejših rešitev in rezultatov (Brajša, 1995, str. 89).

Vodja tim vodi in usmerja člane tima, razvija in ohranja uspešno timsko sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijo in kakovost medsebojnih odnosov v timu, spodbuja medsebojno prilagajanje članov, pomaga prepoznati, ubesediti in popravljati medsebojno doživljanje članov tima, tim usmerja k pravih ciljem in povezuje individualne aktivnosti članov tima v celoto (Brajša, 1995, str. 100).

Management je proces za reševanje problemov in če želimo sprejemati dobre odločitve, potrebujemo komplementaren tim, saj nihče od nas ni sposoben ves čas sprejemati prvovrstnih odločitev. V komplementarnem timu prihaja do navzkrižij zaradi drugačnega razmišljanja, izražanja mnenj. Navzkrižja so tvorna, kadar se različni ljudje učijo na razlikah med seboj. Dober management je timsko delo, ki temelji na vzajemnem zaupanju in spoštovanju ter sodelovanju in sporazumevanju (Adizes, 1996, str. 269). Za uspešno timsko delo v procesu odločanja potrebujemo pravila vedenja. Ta pravila vzpodbujajo zaupanje in spoštovanje. Vse pa je brez pomena, če nimamo zrelih in uravnoveženih ljudi ob ustrezni organizacijski strukturi.

3.7 VLOGA MOTIVIRANJA V VODENJU

Motivacija sodelavcev je ena od pomembnih nalog vodje. Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki vodja usmerja svoje sodelavce, da bodo želeli izpolniti zastavljene cilje. Vsak posameznik v podjetju sledi lastnim potrebam in ciljem, zato mora motivacija temeljiti na individualnosti.

Naloga vodje je, da s svojimi sodelavci opravi zastavljene naloge in s tem doseže zastavljene cilje. Da bi zaposleni lahko opravili zastavljene naloge, morajo biti motivirani. **Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih je ustvariti ustrezno delovno okolje za učinkovito opravljanje nalog.** Primerno okolje pa ne more obstajati le z zagotavljanjem plače, ampak mora vodja tudi povezati osebne cilje zaposlenih s cilji podjetja. Vodja mora vzpostaviti primeren komunikacijski odnos med njim in zaposlenimi. Zaposlenim mora določiti naloge, primerne njihovim sposobnostim in znanjem.

Številne študije so na področju delovne motivacije pripeljale do zaključka, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi dejavniki, od njih nekaterih niti ne poznamo. Če bi poznali vse dejavnike, ki so posameznika privedle do določene aktivnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela in bi lahko sprožili določene reakcije pri posamezniku (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 155).

Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v življenju, ločimo motive na **primarne motive**, ki nas usmerjajo k aktivnostim za preživetje, in na **sekundarne motive**, ki v nas zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni. Glede na nastanek, ločimo motive na **podedovane** in na **pridobljene**. Glede na razširjenost, ločimo motive, ki jih **srečujemo pri vseh ljudeh**, takšne, ki jih srečujemo samo na **določenih območjih**, in takšne, ki jih srečamo pri **posameznikih**.

Psihologi se strinjajo, da je vse človeško vedenje motivirano in da imajo ljudje razloge, da delajo ali da se obnašajo tako, kot se. Proces motiviranja se prične s potrebo, ki je nezadovoljena. Temu sledi ciljno obnašanje, ki želi to potrebo zadovoljiti, in na koncu imamo zadovoljeno potrebo. Motivacija je tesno povezana s posameznikovimi potrebami in njegovo osebnostjo.

3.7.1 Motivacijske teorije

V literaturi najdemo različne teorije, ki poskušajo pojasniti človeško dogajanje v času motivacije. Najpomembnejše **motivacijske teorije** so:

- Motivacijska teorija Maslowa, ki pravi, da se človekove potrebe pojavljajo v vrstnem redu, in sicer: najprej je potrebno zadovoljiti fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, sledi potreba po pripadnosti in ljubezni, nato potreba po ugledu in nazadnje samopotrjevanje.

- Laevittova motivacijska teorija, ki pravi da je motivacija ciklični proces, ki poteka od dražljaja, potrebe, napetosti, dejavnosti do cilja in nazaj preko zmanjšanja potrebe in olajšanja.
- Vroomova motivacijska teorija, ki motivacijske procese in motivacijo razlaga kot posledico valence, ki je privlačnost cilja, instrumentalnosti, ki je povezanost med dvema ciljema in pričakovanja, ki je prepričanje, da bo vedenje privedlo do cilja.
- Herzbergova dvofaktorska teorija, ki pravi, da vse motivacijske dejavnike lahko razdelimo na higienike, ki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč ustvarjajo pogoje za motiviranje, in na motivatorje, ki neposredno spodbujajo k aktivnostim.
- Hackman–Oldhamov model obogatitve dela, ki temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo.

S spodaj naštetimi aktivnostmi lahko zelo učinkovito uničimo motivacijo (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 178):

- Vsaka nova ideja od podrejenih je sumljiva.
- Nenehno kritiziranje podrejenih.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladuj in kontroliraj situacijo.
- Informacije ne smejo prosto krožiti.
- Podrejeni naj čim hitreje izvajajo odločitve vodje.
- Zavedaj se, da kot manager več že vse, kar je pomembno za delo.

Raziskave (Možina, 1992, str. 32) so pokazale, da je za ljudi, ki imajo veliko motivacije za vodenje, verjetneje, da bodo postali vodilni in da bodo managerji, ki imajo visoko motivacijo za vodenje, verjetneje uspešnejši kot managerji z nizko motivacijo.

Vpliv motiviranja zaposlenih je tudi bistven iz preprostega razloga, ker s tem povečamo tudi zadovoljstvo naših kupcev. Organizacije se morajo zavedati, da obstajajo zaradi svojih strank in te stranke pridejo v fizični stik z določenimi zaposlenimi. Letalska družba SAS je imela leta 1994 10 milijonov strank in vsaka od teh strank je v povprečju vzpostavila z osebjem družbe 15 sekundni kontakt (Sadler, 1995, str. 35). Pravilno motiviranje teh ključnih kadrov je bistven prispevek k zadovoljstvu strank in posledično dobrih poslovnih rezultatov na dolgi rok.

Pomembnost razumevanja povezave motivacije in obnašanja je odkril McGregor, ki je menil, da obstajata samo dve skupini ljudi. Obnašanje prve skupine razlaga teorija X, ki pravi, da ljudje ne marajo dela, ne marajo odgovornosti in sprejemanja odločitev

pri delu, imajo malo ambicij in želijo predvsem varnost zaposlitve. Po tej teoriji morajo managerji uporabljati avtokratičen stil vodenja. Druga vrsta ljudi pa ni lenih, želijo izzivov polno delo, želijo si odgovornosti in kreativnega dela (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1978, str. 178).

Delovne vrednote se razdelijo v notranje in zunanje delovne vrednote. Notranje vrednote so povezane s samo naravo dela. Ljudje, ki si želijo pri svojem delu izzivov, učenja novih stvari, želijo dodati del sebe k uspehu organizacije in doseči samoizpolnitev na profesionalnem področju, imajo notranje vrednote dela. Taki ljudje želijo službe, polne izzivov, v katerih lahko razvijajo svoje potenciale. Na drugi strani imajo drugi raje druge razloge za delo. Delajo predvsem zaradi plače, zato delo cenijo predvsem zaradi tega, kaj z njim zaslužijo in ne, kaj delajo. V realnosti je prepletanje obeh vrednot, saj tudi največji entuziasti, ki uživajo v samem delu, pričakujejo neko plačilo, saj morajo preživeti sebe in družine. V empiričnem delu naloge bom tudi raziskoval, kakšne vzgibe imajo anketiranci pri svojem vsakodnevnem delu.

3.7.2 Motivacijski dejavniki

Ena od znanih raziskav s področja motivacije je raziskava Herzberga in sodelavcev, ki so preučevali skupino inženirjev in računovodij. Med motivacijske dejavnike po tej raziskavi spadajo:

- občutek uspeha,
- prepoznavanje dosežkov s strani nadrejenih,
- dobiti možnost odgovornosti,
- čas napredovanja in povišanja,
- zavedati se možnosti za nadaljnjo rast,
- zanimivo delo.

Na drugi strani so demotivacijski dejavniki:

- slaba politika podjetja in administrativnih postopkov,
- slaba kvaliteta vodstva,
- slabi odnosi med zaposlenimi,
- zaskrbljenost zaradi plač, varnosti, statusa,
- vpliv službe na zasebno življenje delavca.

Za slabo učinkovitost, visoko stopnjo izostanka, slabo izkoriščenost časa, slabe medsebojne odnose in pomanjkanje discipline avtorji iščejo vzroke v:

- zaposlenosti na zanj neprimernem delovnem mestu;
- ponavljajočih se dvomih zaradi nesposobnosti učinkovite izvedbe dela;

- neučinkovitem vodenju, ki je ali preveč popustljivo ali prestrogo, zavračanju delegiranja, zamude pri sprejemanju odločitev;
- pomanjkljivemu poznavanju posameznika in njegovih zmožnosti za opravljanje odgovornejšega dela;
- slabih delovnih pogojih. Zaposleni sprejemajo slabe delovne pogoje, če so ti neizogibni, če pa so delovni pogoji slabi po nepotrebem in da vodja ne namerava tega spremeniti, to slabo vpliva na moralo.

V svoji raziskavi, tudi jaz preučujem, kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki.

Splošen princip preučevanja delovnega zadovoljstva temelji na konceptu »delovne etike«. Stopnjo delovne etike predstavljajo štiri izjave:

- Delam le zaradi denarja. Višja kot je plača, intenzivneje delam.
- Delo je nepotrebna obveznost. Če mi ne bi bilo potrebno delati, ne bi delal.
- Delo se mi zdi zanimivo, ne želim pa, da vpliva na moje privatno življenje.
- Imam notranjo potrebo, da delam najbolje, ne glede na plačilo.

Prvi dve izjavi označujeta šibko delovno etiko, tretja vmesno in četrta močno delovno etiko. Najmočnejšo delovno etiko izražajo zaposleni, za katere je pri delu namesto golega preživetja in doseganja materialnih dobrin pomembno izražanje uspeha. Takih zaposlenih je navadno v podjetju najmanj. Na drugi strani so razlogi za slabo delovno etiko nezadovoljstvo na delovnem mestu. V anketi, ki sem jo izvedel, je eno vprašanje posvečeno tudi preučevanju delovne etike.

3.7.3 Vloga vodje pri motiviranju

Vloga vodje v motivacijskem procesu je v ustvarjanju okolja, ki omogoča posamezniku motivacijo. Dober vodja pripravi ljudi, da naredijo, kar on hoče, in ko zaposleni tako delujejo, mislijo, da delujejo zato, ker sami tako hočejo. Podpora in ne kontrola, naj bi bila glavna pri motiviranju. Če pri motiviranju ne upoštevamo ciljev, čustev, osebnih prepričanj je učinek motiviranja le kratkotrajen.

Brajša (Brajša, 1995 str. 67) pravi da je potrebno motivirati zaposlene tako, da se jim omogoči optimalen ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, dobro ozračje v podjetju, zadovoljevanje osebnih potreb, ugleden družben status in jim nuditi možnost samouresničitve in razvoja. Vodja ne sme zapostavljati želja zaposlenih po lastnini (nekaj imeti), po njihovem uveljavljanju v organizaciji (nekaj veljati) in potrebe po socialnem stiku z drugimi zaposlenimi. Zaposlenim je poleg dobrih plač, ugodnih delovnih razmer, prijetnega delovnega ozračja, treba priznati tudi uspehe, jim prepustiti del odgovornosti, omogočiti osebni razvoj. Zaposleni imajo potrebo, da nekaj ustvarijo in prispevajo k moči organizacije.

Vodja mora pri motiviranju zaposlene obravnavati kot celovite osebnosti in se zavedati, da se motivacijski vzorec od posameznika do posameznika razlikuje. Kar spodbudi enega, lahko na drugega vpliva celo negativno. Prav tako se med posamezniki spodbude razlikujejo tudi glede na trenutno stanje.

Motivacija je koncept delovanja treh komponent, to so cilj, čustva in osebno prepričanje. Če želi biti vodja uspešen pri motiviranju, mora upoštevati vse komponente. Zaposlenim je potrebno povedati, kaj se od njih pričakuje. Vodja mora biti s svojim delovanjem za zgled podrejenim. Kadarkoli se pojavi možnost, je zaposlenim smiselno dati možnost pri odločanju, še posebno, če te odločitve vplivajo na njihovo delo, saj v nasprotnem primeru zaposleni postanejo pasivni in otopeli. Potrebno je spodbujati zaposlene, da aktivno sodelujejo pri postavljanju ciljev, saj se v tem primeru čutijo obvezani izpolniti cilje. Zaposlenim je potrebno pojasniti povezanost zadanih nalog z njihovimi osebnimi cilji in cilji organizacije. Naloge je treba načrtovati tako, da sovpadajo s potrebami zaposlenih.

Vodja mora pomagati, kadar je pomoč potrebna. Ena od glavnih značilnosti k dosežkom usmerjenih zaposlenih je želja po pomoči, ko je ta potrebna. Zaposlene je potrebno spodbujati k iskanju pomoči in podpore, drugače bodo postali nezadovoljni. Vodja mora pravočasno priskrbeti povratno informacijo, ki naj bo ustrezna zadani nalogi in naj da zaposlenim smernice za izboljšanje dela. Prav tako mora vodja prepoznati ovire za uspešno delo zaposlenih in jih pomagati tudi odstraniti, saj mnoge »nesposobne« zaposlene zadržujejo relativno majhne ovire, ki jih vodje niso prepoznali in zato veljajo ti zaposleni za neučinkovite. Vodja mora biti tudi dovzeten za pritožbe in jih uspešno reševati, saj je pomembno, da se problemi rešujejo še preden se razširijo čez vse meje. Vodja mora zaupati zaposlenim, saj zaposleni od katerih se pričakuje dosežek, delo opravijo z večjo verjetnostjo kot zaposleni, od katerih se že v samem začetku ne zaupa in jim vodja da to tudi vedeti. Vodja mora vzpostaviti vzdušje zaupanja in odkritega komuniciranja. Kritizirati mora dejanja in ne ljudi in njihovih lastnosti.

Bizjak in Petrinova ugotavljata, da sodobni delavec zahteva povsem drugačno obravnavo in motivacijo kot v preteklosti. V vzponu so demokratične, timske metode v upadanju pa so avtokratične metode vodenja (Bizjak, Petrin, 1996, str. 30).

3.8 VLOGA KOMUNICIRANJA V VODENJU

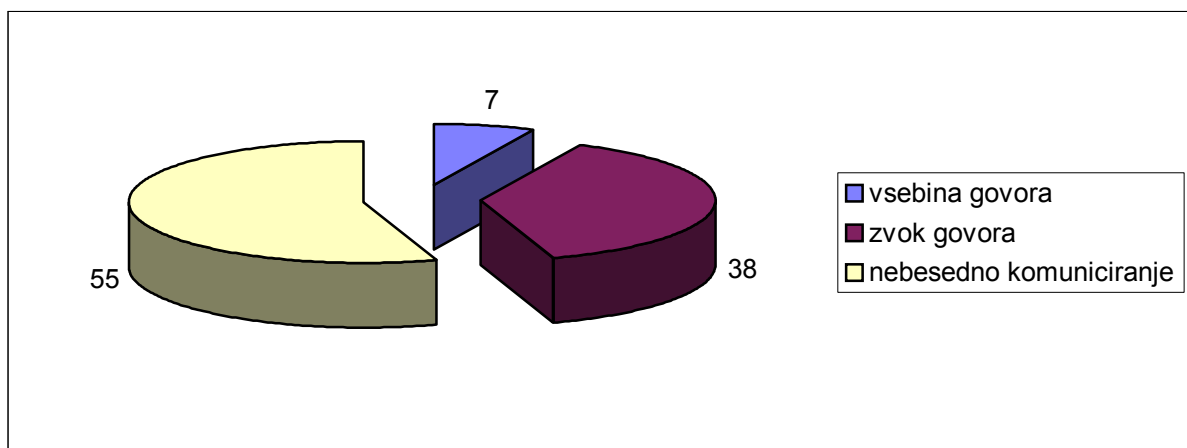
Vodje s komuniciranjem vplivajo na sodelavce, zato svojih funkcij ne bi mogli dobro izvajati brez komuniciranja. Komunikacija je prenos sporočil in razumevanje

od oddajnika do sprejemnika preko komunikacijskega kanala. Vsa razmerja, ki se vzpostavijo med zaposlenimi, se posledično kažejo v komuniciranju. Tako kot se lahko tisto, kar vodja reče, razlikuje od tistega, kar misli, tako se lahko razlikuje od tistega kar podrejeni slišijo.

Tako kot ni enega samega najboljšega sloga vodenja, tudi ni enega najboljšega sloga komuniciranja. Pobudnik komuniciranja, vodja, mora biti na to nenehno pozoren ter slog komuniciranja prilagajati voljnosti in zmožnosti sodelavcev.

Ločimo besedno komuniciranje, ki je sestavljeno iz govora in pisane besede in nebesedno komuniciranje. V poslovnem komuniciranju, kot kažejo raziskave ima neposreden pomen besed komaj 7-odstoten pomen, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstoten delež, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno (neverbalno) komuniciranje, ki obsega govorico telesa, prostor, čas, otip in vonj (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47), kar je razvidno iz spodnjega grafa 1.

Graf 1: Pomen posamezne vrste komuniciranja v poslovnem komuniciranju



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 47

3.8.1 Komunikacijski sistem

Najpreprostejši komunikacijski sistem sestavljajo: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot.

Pošiljatelj sporočilo snuje in oddaja in pri tem upošteva pravila uspešnega komuniciranja:

- pošiljatelj mora vedeti, kaj hoče sporočiti prejemniku;
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo;
- pošiljatelj naj kar najbolj razume prejemnika, saj je od tega odvisno, kako bo sporočilo dojel in se odzval nanj;
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj tako lažje predvidi odzive prejemnika.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoji za komuniciranje je tako tudi sposobnost prejemnika, da sporočilo sprejme.

Sporočilo vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Sporočilo je izraženo z besedo, gibi ali drugačnimi znaki. Sporočilo naj bo razumljivo, jedrnato, brez nepotrebnih fraz, ki samo obremenjuje komunikacijsko pot.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, predvsem telekomunikacijske zveze. Zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala je omejena z največjo količino 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. Učinkovito je komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo tako, kot ga je pošiljatelj zasnoval (vernost prenosa).

Probleme medsebojnih odnosov rešujemo s pomočjo ustreznega komuniciranja na naslednje načine (Možina, 1992, str. 208):

- sodelavca je potrebno seznaniti s tem, kaj se od njega pričakuje, z njegovim delom, nalogami, pravicami, dolžnostmi;
- vsak naj dobi zaslužen priznanje;
- sodelavce je potrebno vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo nanje vplivale;
- kar najbolje je potrebno uporabiti interese in sposobnosti posameznikov;
- igrati politiko odprtih kart.

Klima zajema značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. S klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnosti iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1999, str. 198). Za ustvarjanje ustrezne klime je izredno pomembno

pravilno komuniciranje vodij in podrejenih ter podrejenih med seboj in vodij med seboj.

3.8.2 Slogi komuniciranja

Nabor slogov, med katerimi se odločamo **za komuniciranje**, sega od avtokratičnega do participativnega in obsega množico možnosti (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 30):

- vodja odloči in sporoči odločitev;
- vodja »proda« odločitev podrejenim;
- vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja;
- vodja predloži različne rešitve in dopušča spremembe s strani sodelavcev;
- vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči;
- vodja določi meje in imenuje skupine za reševanje;
- vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.

Od pravilno izbranega zgornjega sloga je odvisna uspešnost vplivanja na druge ljudi v skladu z namerami vodje. Najpomembnejša okoliščina za izbiranje sloga komuniciranja je značilnost sodelavcev, predvsem njihova pripravljenost sodelovanja, ki je odvisna predvsem od:

- zmožnosti posameznika, ki ima različna znanja, sposobnosti, obvladovanje različnih veščin;
- voljnosti posameznika ki je bolj ali manj voljan poprijeti za delo.

4. PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje, v katerem sem preučeval vodenje, je ISKRA INSTRUMENTI, d.d. iz Otoč. Podjetje je svojo samostojnost prvič vpisalo v sodni register 21. avgusta 1961, ko je v Otočah, v prostorih bivše tekstilne zadruga, pričel s proizvodnjo dislocirani obrat Iskre

tovarne elektrotehničnih in mehaničnih izdelkov iz Kranja. Od 1.1.1963 do 31.12.1974 je posloval kot samostojna delovna organizacija v združenem podjetju Iskra Kranj. Po reorganiziranju Iskre Elektromehanike v letu 1982 je postal ena od enajstih temeljnih organizacij DO ISKRA – KIBERNETIKA, Industrija merilno-regulacijske in stikalne tehnike v Kranju. Od leta 1989 dalje je podjetje poslovalo kot družba z omejeno odgovornostjo Iskra INSTRUMENTI OTOČE d.o.o. Danes je podjetje lastninsko preoblikovano pod nazivom ISKRA INSTRUMENTI, d.d., kot delniška družba z znanimi lastniki, spremembe pa so bile vpisane v sodni register 24.6.1997. V letu 2001 je Iskra, d.d. postala večinska lastnica in podjetje vključila v svoj koncern, ki zaposluje preko 2.500 ljudi.

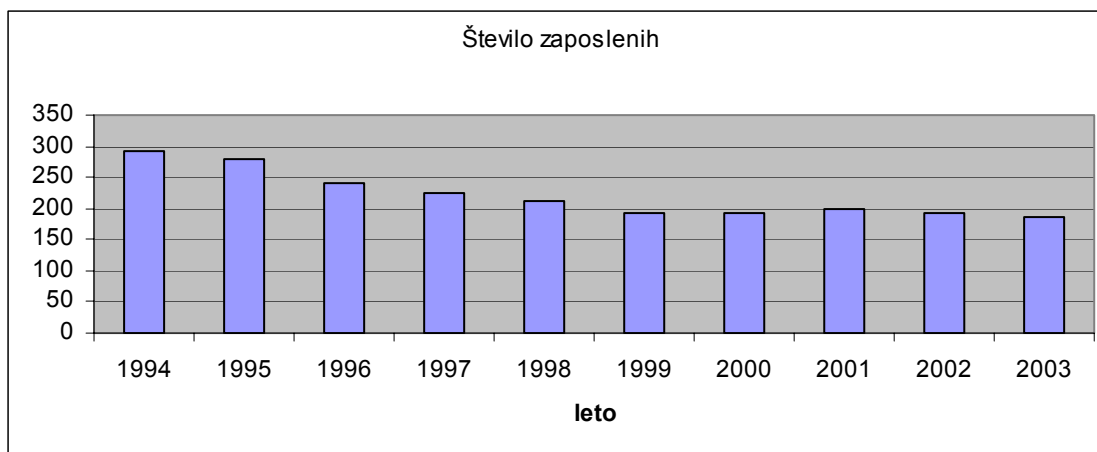
ISKRA INSTRUMENTI, d.d. je podjetje za proizvodnjo in trženje električnih in elektronskih merilnih instrumentov. Tradicija izdelave se je začela pred pol stoletja, kar pomeni, da je danes v podjetju zaposlena že tretja generacija delavcev. Ker je podjetje postavljeno v vaškem okolju, je pripadnost zaposlenih podjetju bistveno večja kot v mestu, kar je bilo v preteklosti kar nekajkrat dokazano. Podjetje je v preteklih letih uspešno prebrodilo krizo, ki je imela tako notranje (prilagojenost za manj zahtevne trge), kot tudi zunanje vzroke (izguba 50% trgov).

ISKRA INSTRUMENTI, d.d. tako danes postaja moderna evropska proizvajalka električnih in elektronskih merilnih instrumentov, sposobna tržnega tekmovanja na najbolj zahtevnih trgih, tako s kakovostjo svojih izdelkov, obsegom, kakor tudi s poprodajnim servisom. Ker pretežni del proizvodnje izvozi v Evropo, pa tudi na druge kontinente, svoje poslovanje v celoti prilagaja ISO standardom.

4.1 RAZVOJ PODJETJA

Podjetje je pred l. 1990 zaposlovalo 500 ljudi in večino prodaje opravilo na trgih bivše Jugoslavije. Z letom 1991 se je prodaja v bivšo Jugoslavijo praktično ustavila in podjetje je čez noč ostalo brez večine trga, zato se je preusmerilo v izvoz. V tem času je bilo podjetje tudi močno zadolženo za novo poslovno stavbo s proizvodno halo, ki jo je zgradilo l. 1988. V obdobju od l. 1991 je podjetje preživljalo težke čase, saj se je število zaposlenih stalno zmanjševalo, tako da je bilo konec l. 2003 v podjetju 187 zaposlenih. Gibanje zaposlenih je razvidno iz grafa 2.

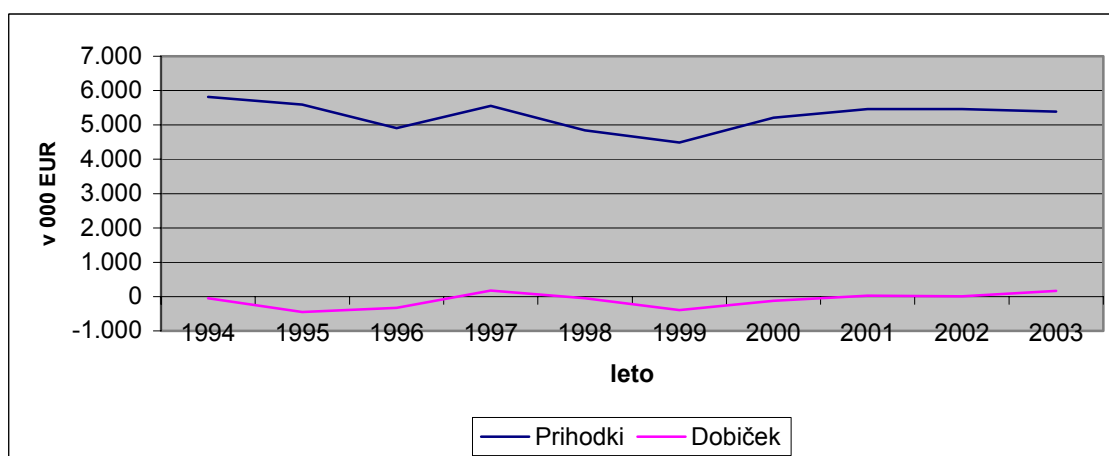
Graf 2: Gibanje števila zaposlenih



Vir: Podatkovna baza IBON 2003

Iz spodnjega grafa 3 je razvidno gibanje prihodkov iz prodaje v obdobju od leta 1994 do leta 2003 in gibanje poslovnega rezultata. Prihodki iz prodaje so se v obdobju 10 let gibali med 5 mio in 6 mio EUR, podjetje pa je z izjemo l. 1997 in zadnjih treh let poslovalo z izgubo.

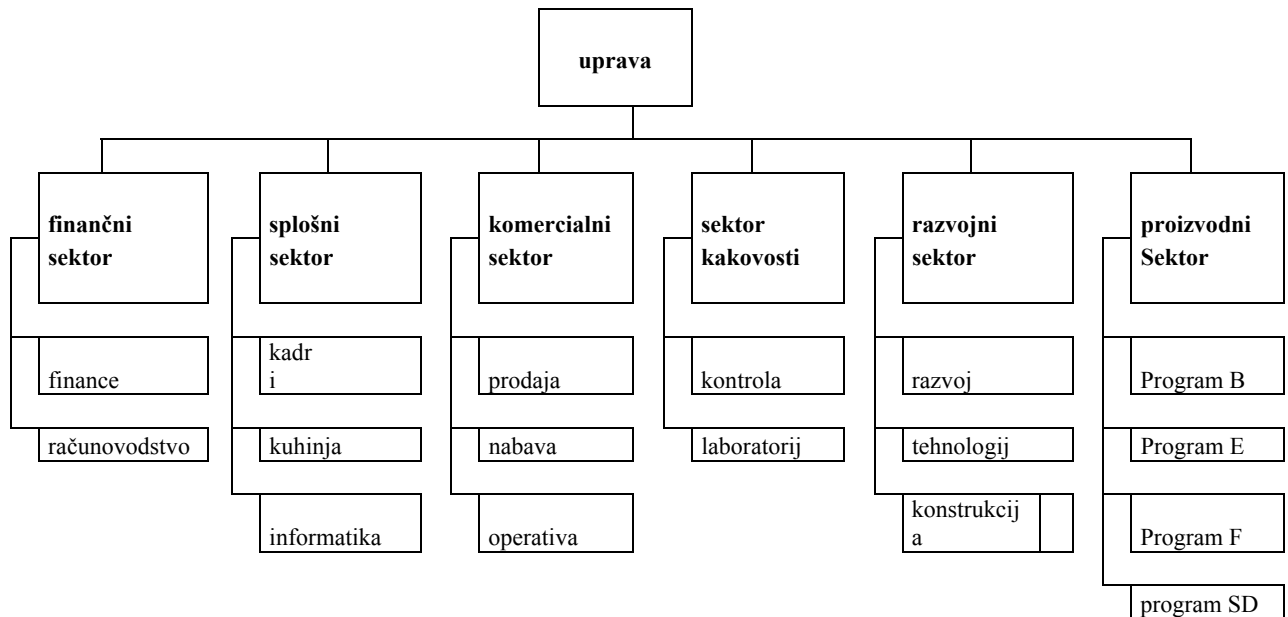
Graf 3: Gibanje prodaje in poslovnega rezultata v 000 EUR



Vir: Podatkovna baza IBON 2003

Mala in srednja podjetja v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Primerna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko okolje (Rozman, 2000, str. 87). Tudi preučevano podjetje uporablja poslovno-funkcijsko obliko, kar je razvidno iz slike 8. Namesto sektorja bom v nadaljevanju uporabljal oznako oddelek.

Slika 8: Organizacijska shema podjetja



Vir: Poslovno poročilo podjetja 2003

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil proizvodni in razvojni oddelek, ki sta bila predmet preučevanja in sta v sliki 8 prikazana na desni strani.

4.2 PREDSTAVITEV PROIZVODNEGA ODDELKA

Ključni cilji proizvodnje so realizacija naročil v potrjenem roku, v predpisani kakovosti in s čim manjšimi stroški. Za doseganje teh ciljev je pomembno, da proizvodnja izvaja samo tiste aktivnosti, ki sestavljajo proizvodni proces. Zato je ciljna organiziranost proizvodnje naslednja:

- 100% zasedenost proizvodnih delavcev in proizvodnih strojev,
- materialna pokritost ob lansiranju delovnega naloga,
- optimalne potrebne zmogljivosti (kadri, stroji).

Poleg naštetega se izvajajo še aktivnosti v nadaljevanju posodabljanja tehnologije sestavljanja analognih instrumentov v smislu zniževanja proizvodne cene. Cilj je tudi dvigniti nivo znanja in tehnološke opremljenosti na programu elektronike s ciljem dvigniti kvaliteto izdelave instrumentov. Za doseg tega cilja so potrebna vlaganja v investicijsko opremo.

Proizvodnjo sestavljajo štiri programi:

- Program F- instrumenti z vrtljivim železom in bimetalni instrumenti.
- Program B- instrumenti z vrtljivo tuljavico z 90° in 240° skalo.
- Program E- instrumenti z vgrajeno elektroniko.

- Program SD-izdelava sestavnih delov, prevzem in skladišče materiala, pakiranje gotovih izdelkov, vzdrževanje strojev, zgradb, orodij, naprav in storitve.

Dinamični plan proizvodnje upošteva zmogljivosti proizvodnih kapacitet glede na število zaposlenih in delovne dni v mesecu. Podlaga za sestavo plana proizvodnje je plan prodaje. Razdeljen je po proizvodnih programih in tržnih področjih.

4.3 PREDSTAVITEV RAZVOJNEGA ODDELKA

Dejavnost razvoja izdelkov in tehnologij se izvaja na osnovi zaključkov razvojne konference in plana razvoja. Po potrebi se plan dopolnjuje z nalogami, ki so tržno naravnane in odobrene s strani vodstva. Na področju razvoja je dan poudarek elektronskemu programu, na analognem programu je teža aktivnosti na posodabljanju tehnologij in iskanju cenejših materialov.

Razvoj in tehnologijo sestavljajo trije oddelki:

- Razvoj, ki obsega razvoj novih in rekonstrukcije obstoječih instrumentov;
- Tehnologija, ki obsega tehnologijo izdelave instrumentov, avtomatizacijo proizvodnih procesov in poskusno delavnico;
- Konstrukcija, ki obsega konstrukcije sestavnih delov, enostavnejših orodij in naprav ter standardizacijo, dokumentacijo in arhiv.

Ključne naloge na področju razvoja novih izdelkov:

- Razvoj števca energije WS0301;
- Razvoj nove družine merilnih centrov za dodano IP (internet) komunikacijo, analognimi izhodi in harmonsko analizo;
- Razvoj digitalnih merilnikov moči v ohišju velikosti Q72;
- Razvoj aplikacij merilnih centrov in merilnih pretvornikov.

Ključne naloge na področju posodabljanja tehnologij:

- Tehnologija umerjanja in kontrole merilnikov energije;
- Tehnološka posodobitev izdelave šip;
- Uvajanje avtomatskih umerjevalnih postopkov z video zajemom podatkov;
- Nenehno izboljševanje tehnoloških postopkov, orodij in priprav z vidika skrajševanja časa izdelave, izboljšanja kvalitete in zmanjšanja izmeta.

5. RAZISKAVA VODENJA V POSAMEZNM ODDELKU

5.1 NAMEN, CILJI IN METODE RAZISKVE

Namen raziskave je ugotoviti, kakšen način vodenja prevladuje v proizvodnem, kakšen v razvojnem oddelku in kakšen bi bil najustreznejši. Za vodenje v proizvodnem oddelku sem upošteval zlasti naravo dela in cilje, postavil hipotezo, da je najznačilnejši in najustreznejši način vodenja avtokratičen. Za vodenje v razvoju sem postavil hipotezo, da je najprimernejše demokratično ali participativno vodenje.

Na osnovi preučene literature o vodenju, sem si poleg glavne hipoteze postavil različna vprašanja, na katera sem skušal z raziskavo odgovoriti. Zanimalo me je:

- kako zaposleni ocenjujejo dobrega vodjo in kakšne naj bi bile vrednote dobrega delavca;
- kakšen je odnos med zaposlenimi in vodilnimi;
- kateri so motivacijski dejavniki za zaposlene in kateri za vodje;
- kakšen način vodenja prevladuje v posameznem oddelku in kakšnega bi želeli, da bi bil.

Za preučevanje ustreznega načina vodenja v posameznem oddelku, s katerim bi lahko prišel do potrebnih podatkov, se mi je zdela najprimernejša **tehnika vprašalnik**. S prošnjo za izvedbo vprašalnika sem se obrnil na upravo podjetja ISKRA INSTRUMENTI, d.d. in jim pojasnil, čemu služi raziskava, in pripravljeni so bili sodelovati. Pred izvedbo vprašalnika sem najprej analiziral obstoječe stanje na področju vodenja v proizvodnem in razvojnem oddelku s pomočjo intervjuja obeh vodij.

Na podlagi analize obstoječega stanja sem ugotovil, da imajo **v proizvodnem oddelku**, kjer so zaposleni 104 ljudje, tri ravni vodenja. Vodja proizvodnje je nadrejen vodji programa B in SD ter vodji program F, ki predstavljata drugi nivo, sam pa vodi neposredno tudi program E. Tretji nivo vodenja predstavljajo mojstri, ki jih je 15. Vodenje poteka s pomočjo tedenskih sestankov vodij s podrejenimi, kjer obravnavajo predloge. Vodje na teh sestankih obveščajo zaposlene z aktualnimi dogajanjem v podjetju. Poleg rednih tedenskih sestankov so še letni kadrovske razgovori, na katerih v dobri uri strukturiranega pogovora vodja najprej predstavi zaposlenemu, kako je zaposleni dosegal delovne cilje v preteklem letu, kje je bil dober, kje bi se lahko še izboljšal. Vodja predstavi tudi kaj pričakuje od zaposlenega v naslednjem letu. Pogovorita se tudi o potrebah po dodatnih znanjih, ki bi jih moral podrejeni osvojiti. V zaključku razgovora se pogovorita tudi o morebitnih privatnih problemih in spremembah, ki bi lahko vplivale na delo v naslednjem letu.

V razvoju je zaposlenih 18 ljudi, od tega je en vodja razvoja in dve vodji oddelkov, ostalih 15 pa je nevodij. Vodenje ne poteka preko rednih sestankov, ampak vodja razvoja svoje podrejene obvešča o nalogah z elektronsko pošto. Oddelek se sestane samo v primeru, če problema ni možno rešiti z elektronsko pošto. Posebnost je tudi delo na projektih, katerih je letno med deset in petnajst in katerih vodje niso vedno vodja razvoja oz. vodja oddelkov. V primeru projektov se člani sestajajo prav tako po potrebi. Izvajajo pa se letni kadrovski razgovori na katerih vodja v dobri uri strukturiranega pogovora podobno kot v proizvodnem oddelku najprej predstavi zaposlenemu, kako je zaposleni dosegal delovne cilje v preteklem letu, kje je bil dober, kje bi se lahko še izboljšal. Vodja predstavi tudi svoja pričakovanja, ki jih pričakuje od zaposlenega v naslednjem letu. Ob tem se pogovorita tudi o potrebah po dodatnih znanjih, ki bi jih moral podrejeni osvojiti. V zaključku razgovora pa se tako kot o proizvodnji pogovorita tudi o morebitnih privatnih problemih in spremembah, ki bi lahko vplivale na delo v naslednjem letu.

Empirično analizo sem zasnoval na osnovi raziskave, ki sem jo izvedel v mesecu aprilu leta 2004. Osnova za raziskavo je bila **izvedba ankete**. Vprašalnik je sestavljen iz splošnega dela in vprašalnika, ki je vseboval 12 vprašanj. Splošni del vsebuje vprašanja o spolu, izobrazbi in starosti.

Pri sestavi vprašalnika je bil namen ugotoviti, ali hipoteza, ki sem jo navedel v teoretičnem delu, velja za vzorčno podjetje ali ne. Vprašalnik je sestavljen po lastni presoji in ni testiran, zato rezultati raziskave niso neke dokončne trditve.

S statističnimi raziskovanji želimo spoznati lastnosti preučevane populacije. Lastnosti populacije opisujemo s statističnimi parametri, kot so aritmetična sredina, standardni odklon, regresijski koeficienti in podobno. Parametri so mere, s katerimi merimo lastnosti populacije. Pridobivanje informacij z vprašalniki je podobno standardiziranim intervjujem, z bistveno razliko, da vprašalnike izpolnijo anketiranci sami in da so vprašanja praviloma zaprtega tipa. Zaprt vprašanje poizveduje po točno določenih podatkih, za vprašanega so manj naporna in zahtevajo alternative (npr. da, ne). Na drugi strani odprta vprašanja spodbujajo daljše odgovore in se navadno začenjajo z kdo, kaj, zakaj, kje, kako. Tu predstavljena raziskava je bila razdeljena na štiri stopnje:

- dogovor z direktorjem in vodji za sodelovanje v raziskavi;
- izpolnjevanje anketnega vprašalnika;
- pregled vprašalnikov in naknadno komuniciranje za dopolnitev manjkajočih podatkov;
- analiza dobljenih odgovorov.

5.2 ANALIZA ODGOVOROV

Po začetni analizi stanja v obeh preučevanih oddelkih, sem izvedel med zaposlenimi anketo. Na osnovi teoretičnih spoznanj o vodenju, sem skušal potrditi osnovno hipotezo. V svojem delu sem želel ugotoviti, kakšen način vodenja je v konkretnem primeru najbolj ustrezen. Osnovna hipoteza je bila, da zaposleni v proizvodnem oddelku najraje vidijo avtokratičen način vodenja, v razvoju pa demokratičen način vodenja. Za vzorec raziskave sem izbral podjetje ISKRA INSTRUMENTI, d.d., ki sem ga že predstavil. V anketi je bilo k sodelovanju povabljenih skupaj 122 zaposlenih.

5.2.1 Predstavitev vzorca anketirancev

Od 122 anketiranih zaposlenih sem dobil pravilno izpolnjenih 79 anketnih vzorcev, kar je 65% vseh anketirancev. Preostalih ali nisem dobil nazaj, ali pa odgovori tudi po mojih nadaljnjih aktivnostih in ponovitvah niso bilo pravilno izpolnjeni. Pred razdelitvijo vprašalnikov sem sklical vse anketirance v razvoju in jim podrobno predstavil namen raziskave in način izpolnjevanja vprašalnika. V proizvodnji sem sklical vse vodje in jih zaprosil, da znotraj svojih oddelkov poskrbijo za pravilno izpolnitev vprašalnikov. Zaradi anonimnosti ankete sem lahko spremljal rezultate samo na ravni posameznih oddelkov v razvoju in proizvodnji. Iz spodnje tabele je razvidno število anketirancev iz posamezne skupine.

Tabela 2: Število anketirancev

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
moški	9	11	12	3
ženska	37	4	3	0
Skupaj	46	15	15	3

Vir: Raziskava, april 2004

Delež moških in žensk je razviden iz spodnje tabele 3.

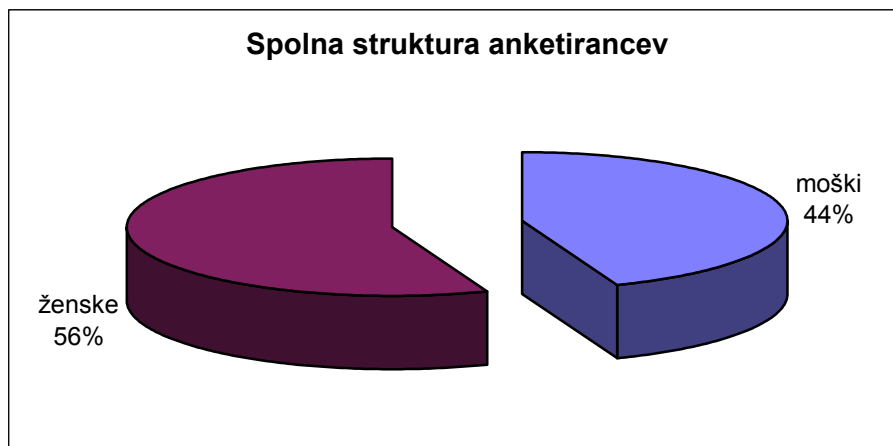
Tabela 3: Deleži moških in ženskih anketirancev po skupinah

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
moški	19,6%	73,3%	80,0%	100,0%
ženska	80,4%	26,7%	20,0%	0,0%

Vir: Raziskava, april 2004

Iz tabele 3 je razvidno, da je velikost vzorca 79 anketirancev. V proizvodnji je velikost vzorca 61 oseb od tega 32,8% moških, v razvoju pa je velikost vzorca 18 oseb od tega 83,3% moških. Zanimivo je, da je med proizvodnimi delavci kar 80,4% žensk, medtem ko je med delavci v razvoju ta delež obrnjen in je 80,0% moških, kar je razvidno iz tabele 3. To razmerje izhaja iz same narave dela, saj je delo predvsem na montaži in zahteva natančnost in ne toliko moči, medtem ko je v razvoju zahtevana izobrazba elektrotehnične ali strojne smeri, za katero se praviloma večinoma odločajo moški. Zanimivo pa je, da je večina vodij v proizvodnji moškega spola, medtem ko so v razvoju sami moški vodje. Spolna struktura celotnega vzorca je razvidna iz spodnjega grafa 4. Še vedno je prevladujoči delež žensk, ki pa ni več tako izrazit, kar je predvsem zasluga moških vodij in moških delavcev v razvoju.

Graf 4: Spolna struktura anketirancev



Vir: Raziskava, 2004

Najmanjši delež med anketiranci, kot je razvidno iz tabele 4, predstavljajo zaposleni, mlajši od 35 let, in sicer je takih 15,2%. Največji delež predstavljajo anketiranci v starostni skupini med 35. in 50. leti, katerih delež med vsemi anketiranci znaša 49,4%. Relativno visoka pa je tudi skupina anketirancev starih nad 50 let, ki znaša 35,4%, kar kaže na visoko povprečno starost med anketiranci. V poslovnem smislu to pomeni predvsem višje stroške dela, večji delež bolniških in potrebo po generacijskem pomlajevanju. Predvsem je neugoden visok delež zaposlenih delavcev iz proizvodnje, katerih starost je nad 50 let, saj je takih delavcev kar 39,0%.

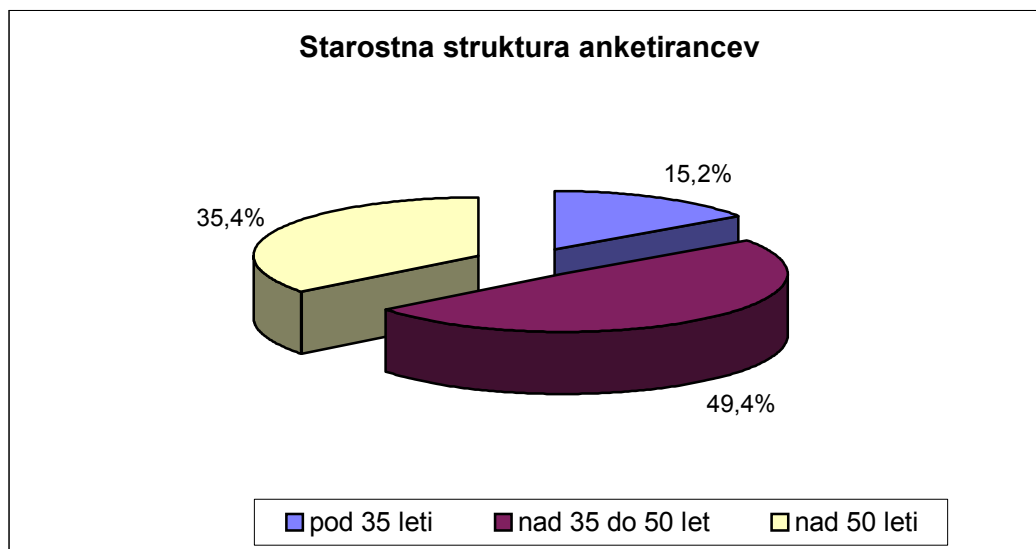
Tabela 4: Starostna struktura anketirancev

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju	SKUPAJ VSI
pod 35 leti	13,0%	0,0%	26,7%	66,7%	15,2%
nad 35 do 50 let	47,8%	73,3%	33,3%	33,3%	49,4%
nad 50 leti	39,1%	26,7%	40,0%	0,0%	35,4%

Vir: Raziskava, april 2004

Starostna struktura vseh anketirancev je razvidna tudi iz spodnjega grafa 5.

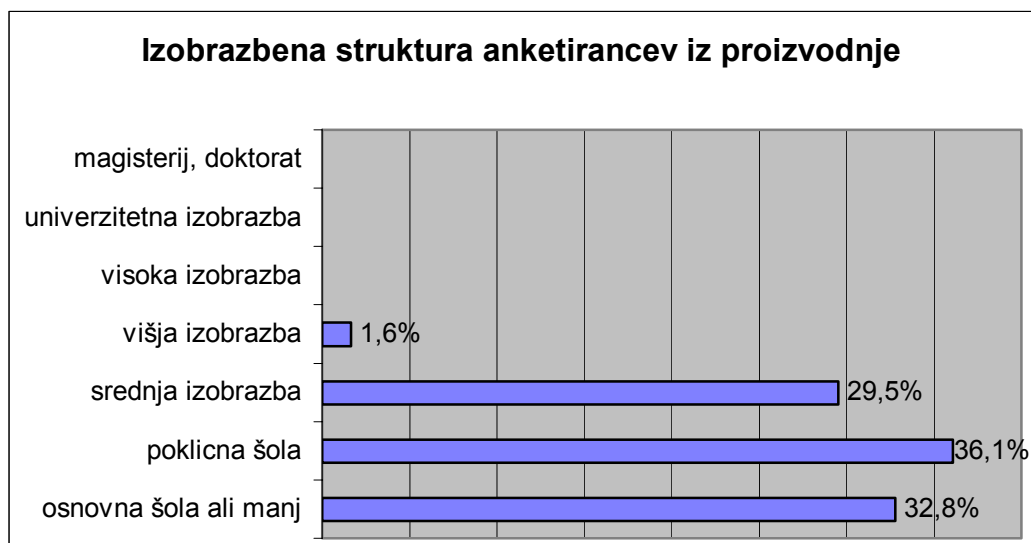
Graf 5: Starostna struktura anketirancev



Vir: Raziskav, april 2004

V grafih 6 in 7 je ločeno prikazana izobrazbena struktura za anketirance iz proizvodnje in razvoja. Med anketiranci iz proizvodnje ima samo eden višjo izobrazbo, ostali anketiranci imajo srednjo izobrazbo (29,5%), poklicno (36,1%) in osnovno šolo ali manj (32,3%).

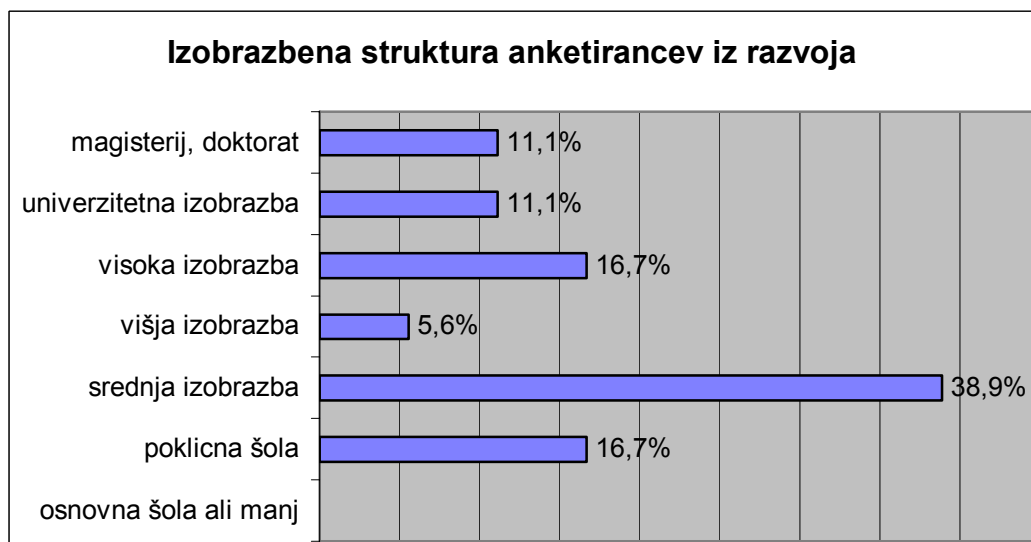
Graf 6: Izobrazbena struktura anketirancev iz proizvodnje



Vir: Raziskava, april 2004

Izobrazbena struktura v razvoju je seveda popolnoma drugačna, saj tu prevladujejo anketiranci s končano višjo ali visoko šolo.

Graf 7: Izobrazbena struktura anketirancev iz razvoja



Vir: Raziskava, april 2004

Iz zadnjih dveh grafov je razvidno, da v proizvodnji v večini primerov prevladuje nižja izobrazbena struktura, kar izhaja iz same narave dela, saj gre za enostavne, ponavljajoče operacije, ki ne zahtevajo večje formalne izobrazbe. Bolj pridejo do izraza druge kvalitete, kot so natančnost pri sestavljanju instrumentov, hitrost in

pripravljenost za ponavljajoče operacije. V razvoju so zahteve po višji izobrazbi in predstavlja srednja šola minimalno šolsko izobrazbo, ki še omogoča opravljanje dela v razvoju. Za zahtevnejše raziskave pa je potrebna univerzitetna izobrazba, zaželena pa je tudi podiplomska izobrazba in tako sta v razvoju trenutno zaposlena en magister in en raziskovalec z doktoratom iz elektrotehnike.

Vprašalnik je bil enak za delavce v proizvodnji in razvoju in malenkostno spremenjen za vodje v proizvodnji in razvoju. To različnost bom predstavil pri vsakem vprašanju, kjer se je ta različnost pojavila.

5.2.2 Dejanski način vodenja

Pri prvem vprašanju sem podrejene spraševal, ali sta moč in vpliv v rokah neposredno nadrejenega, vodje pa sem spraševal, ali sta moč in vpliv v njihovih rokah. Na izbiro so vsi imeli pet trditev. Odgovori so predstavljeni v tabeli 5. Medtem ko so delavci v proizvodnji v 58,7% odgovorili, da se zelo oz. strinjajo s trditvijo, da je moč in vpliv v rokah njihovega vodje, vodje menijo, da imajo vpliv in moč v svojih rokah v 80,0%. Nepričakovano pa se več delavcev v razvoju strinja s trditvijo, da je moč in vpliv v rokah neposredno nadrejenega, saj je ta delež 66,7%. Vsi vodje v razvoju so odgovorili, da je moč in vpliv v njihovih rokah. **Iz analize odgovorov je razvidno, da je prevladujoči način vodenja tako v razvoju kot proizvodnji avtokratičen.** V hipotezi sem predvidel, da bo vodenje v proizvodnji avtokratično, kar potrjujejo tudi ta odgovor. V razvoju sem predvidel demokratično vodenje, kar pa analiza odgovorov tega vprašanja ne potrjuje. Za dokončno potrditvijo analize si bom v nadaljevanju pomagal še z nekaterimi vprašanji.

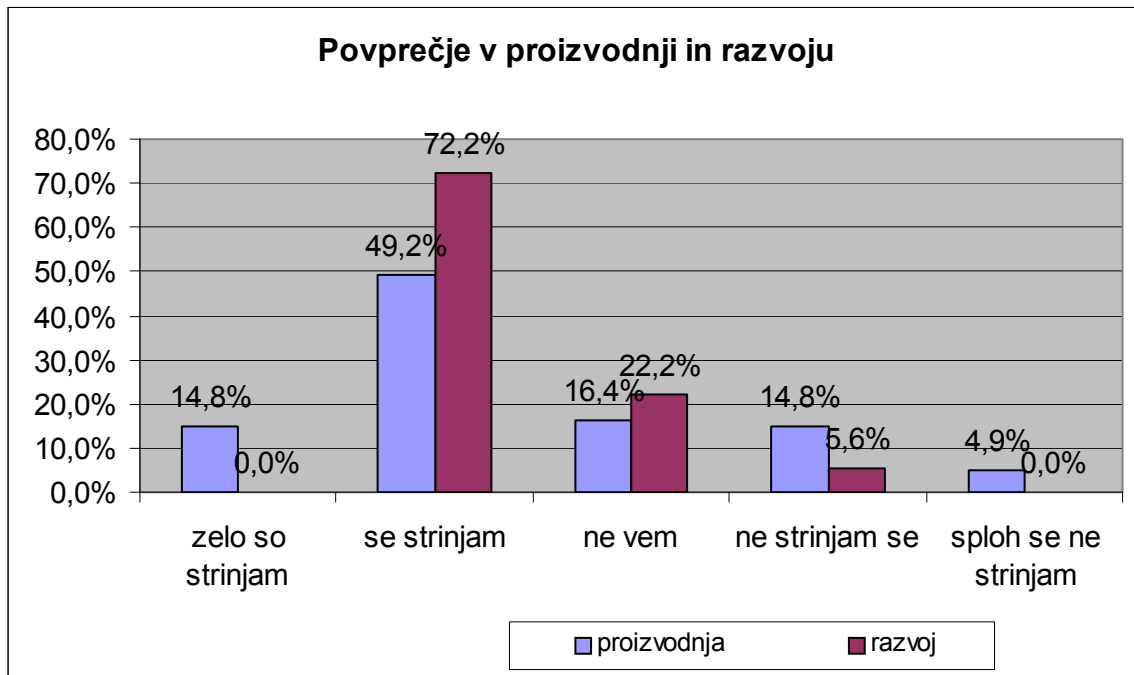
Tabela 5: Moč in vpliv sta v rokah neposredno nadrejenega

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
zelo so strinjam	15,2%	13,3%	0,0%	0,0%
se strinjam	43,5%	66,7%	66,7%	100,0%
ne vem	17,4%	13,3%	26,7%	0,0%
ne strinjam se	19,6%	0,0%	6,7%	0,0%
sploh se ne strinjam	4,3%	6,7%	0,0%	0,0%

Vir: Raziskava, april 2004

Zgornje vprašanje je analizirano tudi glede na povprečje na skupne odgovore tako vodij kot delavcev iz proizvodnje in razvoja. Povprečja so razvidna iz grafa 8.

Graf 8: Strinjanje s trditvijo, da sta moč in vpliv v rokah neposredno nadrejenega



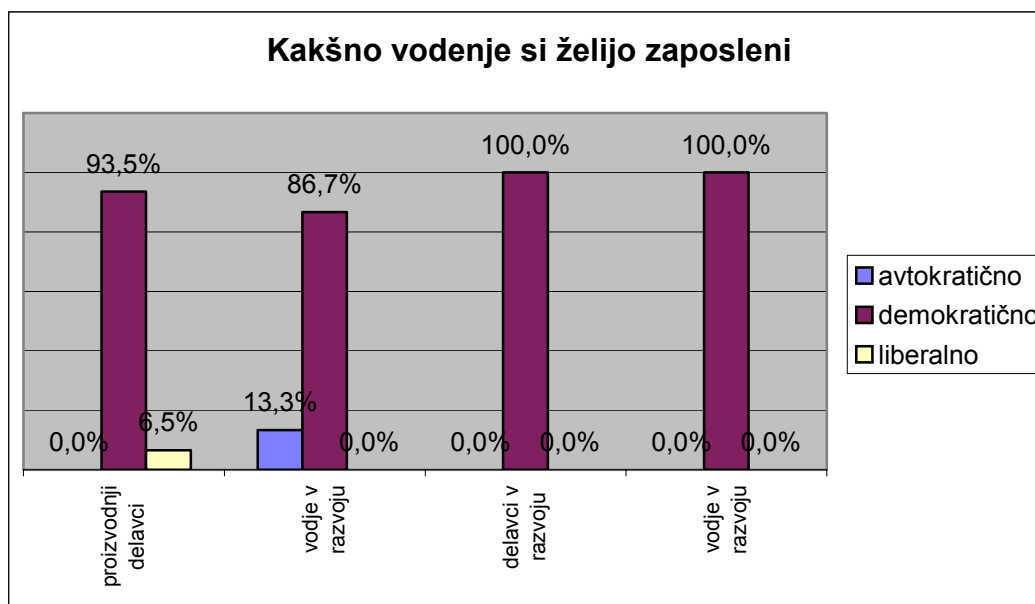
Vir: Raziskava, april 2004

Dejansko je prevladujoči način vodenja tako v proizvodnji kot v razvoju avtokratičen.

5.2.3 Želeni način vodenja

Drugo anketno vprašanje je bilo za vse anketirance enako. Spraševal sem, **kakšen način vodenja bi želeli od svojega neposredno nadrejenega**. Na izbiro so imeli avtokratično, demokratično in liberalno vodenje. Avtokratično vodenje sem v anketi opredelil kot vodenje, pri katerem vodja ukazuje, demokratično vodenje kot vodenje, pri katerem se vodja posvetuje s podrejenimi, in liberalno vodenje kot vodenje, pri katerem vodja pusti podrejene, da delajo po svoje. V **razvoju so vsi vodje in vsi delavci odgovorili, da si želijo demokratično vodenje**, kar sem s hipotezo tudi predpostavil na začetku magistrskega dela. Za proizvodnjo sem predpostavil, da si zaposleni želijo bolj avtokratično vodenje.

Graf 9: Željeno vodenje s strani anketirancev



Vir: Raziskava, april 2004

Rezultati so pokazali, da si **tako delavci kot vodje v proizvodnji v veliki večini želijo demokratično vodenje**. Rezultati so razvidni iz grafa 8. Zanimivo je, da samo 6,5% delavcev v proizvodnji želi, da jih vodje pustijo pri miru, nihče od delavcev pa ne želi avtokratičnega vodenja. Vodje v proizvodnji pa bi želeli, da bi njihovi nadrejeni uporabljali demokratično vodenje v 86,7%, v 13,3% pa bi želeli avtokratično vodenje. S tem sem potrdil hipotezo, ki sem jo postavil za želeni način vodenja v razvoju (demokratično vodenje) in ovrgel hipotezo, ki sem jo postavil za želeni način vodenja v proizvodnji (ne želijo avtokratičnega, ampak demokratično vodenje).

5.2.4 Načini komuniciranja med vodji in podrejenimi

Tretje vprašanje skuša **ugotoviti načine komuniciranja med vodji in podrejenimi**. Podrejene sem spraševal, kako vodja komunicira z njimi, vodje pa sem spraševal, kako komunicirajo s svojimi podrejenimi. Od petih trditev so lahko izbrali samo eno. Tu je zanimivo primerjati rezultate med vodji in delavci, kar je razvidno iz tabele 6. V proizvodnji večina delavcev ocenjuje, da vodja sodeluje z zaposlenimi (56,1%) medtem ko vodje mislijo, da sodelujejo z zaposlenimi v 40,0% primerih. Delavci v proizvodnji ocenjujejo, da vodja pomaga zaposlenim v 26,8% primerih, medtem ko tako misli 40,0% vodij v proizvodnji. Največja razlika med odgovori zaposlenih in vodij v proizvodnji je pri trditvi, da zaposleni v celoti sledijo in zaupajo vodji, saj tako meni samo 2,4% delavcev in kar 20,0% vodij, istočasno pa nobeden od vodij ne misli, da sploh ne komunicira s podrejenimi, čeprav tako meni 12,2 %

delavcev. V razvoju je presenetljivo, da vsi zaposleni in vsi vodje ocenjujejo, da vodja sodeluje z zaposlenimi.

Tabela 6: Komuniciranje vodij z zaposlenimi

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
vodja sploh ne komunicira z zaposlenimi	12,2%	0,0%	0,0%	0,0%
vodja samo z prisilo in grožnjami doseže svoje	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%
vodja sodeluje z zaposlenimi	56,1%	40,0%	100,0%	100,0%
vodja pomaga zaposlenim	26,8%	40,0%	0,0%	0,0%
zaposleni v celoti sledijo in zaupajo vodji	2,4%	20,0%	0,0%	0,0%

Vir: Raziskava, april 2004

Zanimivo je, da nihče od anketiranih iz razvoja ne ocenjuje, da vodja pomaga podrejenim in da nihče ne ocenjuje, da zaposleni v celoti sledijo in zaupajo vodji, čeprav je ravno sledenje vodji ena od bistvenih lastnosti uspešnega vodenja.

5.2.5 Načini reševanja problemov s strani vodij

S pomočjo **četrtega vprašanja** sem poskušal ugotoviti, **kako vodje rešujejo probleme**. Delavci v proizvodnji in razvoju so odgovarjali, kako njihov vodja rešuje probleme, vodje pa so odgovarjali, kako sami rešujejo probleme. Na izbiro so bile štiri trditve, vsak anketiranec pa je lahko izbral samo en odgovor. V proizvodnji je večina delavcev odgovorila (78,0%), da se vodja posvetuje s podrejenimi pri reševanju problemov, skoraj enak odstotek (73,3%) vodij pa je ocenilo, da je tak način reševanja problemov najbolj značilen za njihovo reševanje problemov. Samo 7,3% delavcev proizvodnji je ocenilo, da vodja sam rešuje probleme, kar dobra četrtnina (26,7%) vodij v proizvodnji, pa meni da je to njihov način reševanja problemov. Prav nihče od anketirancev pa ni ocenil, da vodja sploh ne rešuje problemov. Vodje v razvoju so v celoti odgovorili, da se pri reševanju posvetujejo s podrejenimi, medtem ko dve tretjini podrejenih v razvoju meni tako, ostala tretjina v razvoju pa ocenjuje, da vodja preloži reševanje problemov na podrejene. S takim načinom reševanja problemov se ne strinja nobeden od vodij, saj noben vodja ne v razvoju ne v proizvodnji ni odgovoril, da tako rešuje probleme. Rezultati so podrobno predstavljeni v tabeli 7.

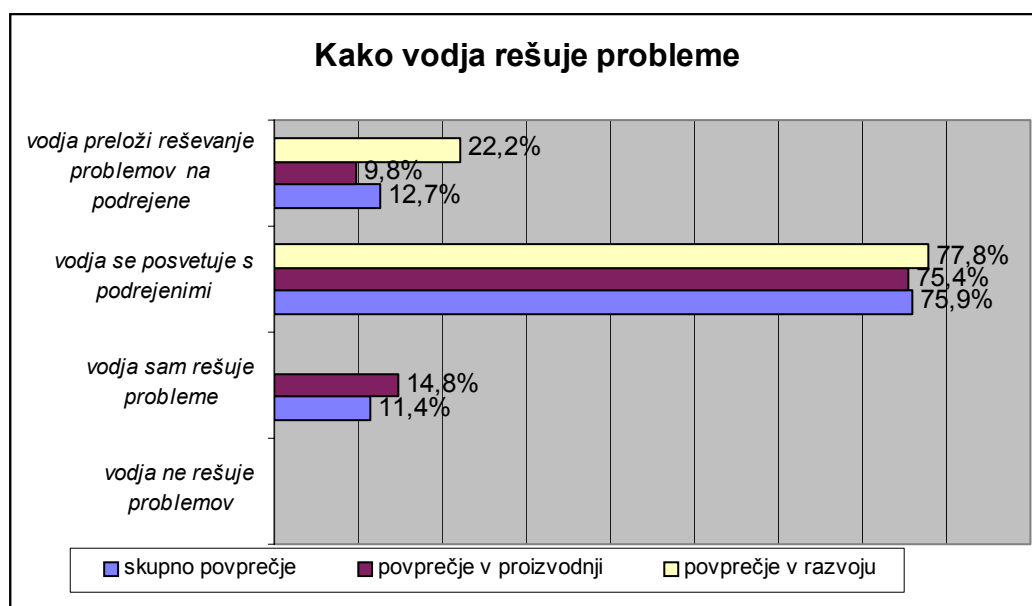
Tabela 7: Način reševanja problemov

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
Vodja sploh ne rešuje problemov	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Vodja sam rešuje probleme	7,3%	26,7%	0,0%	0,0%
Vodja se posvetuje s podrejenimi	78,0%	73,3%	66,7%	100,0%
vodja preloži reševanje problemov na podrejene	14,6%	0,0%	33,3%	0,0%

Vir: Raziskava, april 2004

Iz spodnjega grafa so razvidna povprečja odgovorov med anketiranci v proizvodnji, razvoju in skupno povprečje. Iz grafa 10 je razvidno, da je najobičajnejši način reševanja problemov posvetovanje vodje s podrejenimi.

Graf 10: Načini reševanja problemov s strani vodij



Vir: Raziskava, april 2004

5.2.6 Zadovoljstvo z delom

Peto vprašanje je bilo za vse anketirance enako. Vprašanje je bilo **namenjeno opisu dela, ki ga opravljajo**. Anketiranci so se morali odločiti za enega od štirih opisov svojega dela. Kljub dejstvu da imajo proizvodni delavci najbolj rutinsko delo, je delež odgovorov na trditev, da je delo popolnoma nezanimivo in odveč podobna

med skupinami in znaša med proizvodnimi delavci 12,2%, vodje v proizvodnji dosegajo celo za 1,1 odstotne točke večji delež odgovorov na to vprašanje, največji delež odgovorov pa je, presenetljivo, med delavci v razvoju, kjer kar 16,7% anketiranih ocenjuje tako svoje delo. Tu so edina izjema med vsemi tremi vodje iz razvoja, ki svoje delo ocenjujejo za zanimivo, poleg tega pa jih vodja dodatno motivira z razlago pomembnosti njihovega dela. Kar tretjina anketirancev s strani razvojnih delavcev pa izraža kritiko na račun svojih vodij, saj pravijo, da je delo zanimivo, vendar ga vodja otežuje z neustreznim ravnanjem. Na drugi strani znaša ta delež pri proizvodnih delavcih samo 22,0%, kar 36,6% proizvodnih delavcev pa izkazujejo priznanje svojim vodjem s trditvijo, da jih, vodja kljub rutinskemu delu, ki ga opravljajo, zna motivirati. Podrobni rezultati so razvidni iz tabele 8.

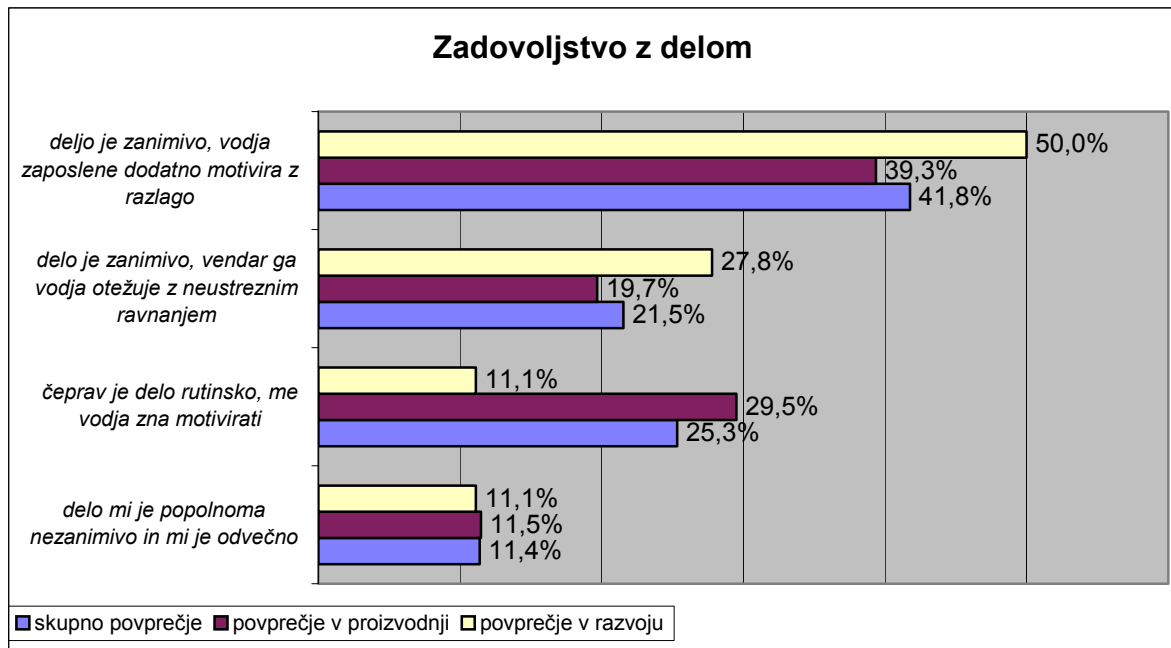
Tabela 8: Zadovoljstvo z delom

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
delo mi je popolnoma nezanimivo in mi je odvečno	12,2%	13,3%	16,7%	0,0%
čeprav je delo rutinsko, me vodja zna motivirati	36,6%	6,7%	16,7%	0,0%
delo je zanimivo, vendar ga vodja otežuje z neustreznim ravnanjem	22,0%	20,0%	33,3%	0,0%
delo je zanimivo, vodja zaposlene dodatno motivira z razlago pomembnosti dela	29,3%	60,0%	33,3%	100,0%

Vir: Raziskava, april 2004

Iz grafa 11 na naslednji strani je razvidno, da je v skupnem povprečju in tudi v proizvodnji in razvoju največ anketirancev odgovorilo, da je delo zanimivo, vodja pa zaposlene še dodatno motivira z razlago pomembnosti njihovega dela. Na drugi strani je najmanj anketirancev v povprečju odgovorilo (11,4%), da jim je delo popolnoma nezanimivo in odvečno. Tu je zanimivo, da je delež praktično enak v razvoju in proizvodnji. Kar 29,5% anketirancev iz proizvodnje ocenjuje, da je njihovo delo rutinsko, vendar jih vodja zna z razlago pomembnosti njihovega dela motivirati za delo. To kaže, da je mogoče tudi s pravilnim pristopom motivirati zaposlene za rutinska opravila.

Graf 11: Zadovoljstvo z delom



Vir: Raziskava, april 2004

5.2.7 Lastnosti vodij

S šestim anketnim vprašanjem sem želel ugotoviti, katere so najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imel vodja. Pokazale so se razlike med anketiranci iz proizvodnje in razvoja. Podrobni rezultati so razvidni iz tabele 9. Najpomembnejši lastnosti sta po mnenju anketirancev tako iz proizvodnje kot razvoja sposobnost in poštenost, ki močno prehitvata druge lastnosti. Tretja najpomembnejša lastnost je po mnenju anketirancev iz proizvodnje organiziranost, medtem ko ji anketiranci iz razvoja pripisujejo šele sedmo mesto. Komunikativnost je pri anketirancih iz proizvodnje na četrtem mestu, medtem ko je pri razvojnikih na predzadnjem. Lastnost vodje, da delo načrtuje in hitro ukrepa, zaseda peto mesto pri anketirancih iz proizvodnje, pri anketirancih iz razvoja pa deli četrto mesto. Inteligentnost pri anketirancih iz proizvodnje nima nekega velikega pomena in zaseda šesto mesto, medtem ko menijo anketiranci iz razvoja drugače in ocenjujejo to lastnost relativno visoko, saj dosega tretje mesto. Lastnost vodje, da prizna svoje napake, zaseda pri anketirancih iz proizvodnje sedmo mesto in pri anketirancih iz razvoja zadnje mesto. Od proizvodnih vodij se po rezultatih ankete ne pričakuje usmerjenosti v prihodnost, saj zaseda po mnenju anketirancev iz proizvodnje zadnje mesto, medtem ko anketiranci iz razvoja tej lastnosti pripisujejo večji pomen, saj deli četrto mesto. Samozavest po mnenju anketirancev prav tako ni bistvena lastnost za uspešnega vodjo.

Tabela 9: Lastnosti uspešnega vodje

	skupno povprečje	skupni rang	povprečje v proizvodnji	proiz. rang	povprečje v razvoju	razvojni rang
Sposoben	2,89	1	3,15	2	2,00	1
Pošten	2,91	2	2,95	1	2,78	2
Organiziran	4,78	3	4,52	3	5,67	7
komunikativen	5,22	4	4,89	4	6,33	8
delo načrtuje in hitro ukrepa	5,32	5	5,28	5	5,44	4
inteligenten	5,78	6	6,07	7	4,83	3
prizna svoje napake	5,81	7	5,49	6	6,89	9
samozavesten	6,14	8	6,30	8	5,61	6
usmerjen v prihodnost	6,15	9	6,36	9	5,44	4

Legenda: 1- najpomembnejša lastnost, 9-najmanj pomembna lastnost

Vir: Raziskava, april 2004

Končna ugotovitev analize odgovorov na vprašanje o lastnostih, ki naj bi jih imel uspešni vodja je, da je za vodje pomembno, da so sposobni, pošteni, organizirani in da komunicirajo z zaposlenimi.

5.2.8 Ocenjevanje vodij

Sedmo vprašanje je bilo enako za vse anketirance, s to razliko, da so **podrejeni ocenjevali svoje vodje, ti pa so ocenjevali sami sebe**. Vprašanje je bilo sestavljeno iz sedmih trditev, ki so jih anketiranci rangirali po petstopenjski lestvici:

- 1 - s trditvijo se zelo strinjam;
- 2 - s trditvijo se strinjam;
- 3 - ne vem;
- 4 - s trditvijo se ne strinjam;
- 5 - s trditvijo se sploh ne strinjam.

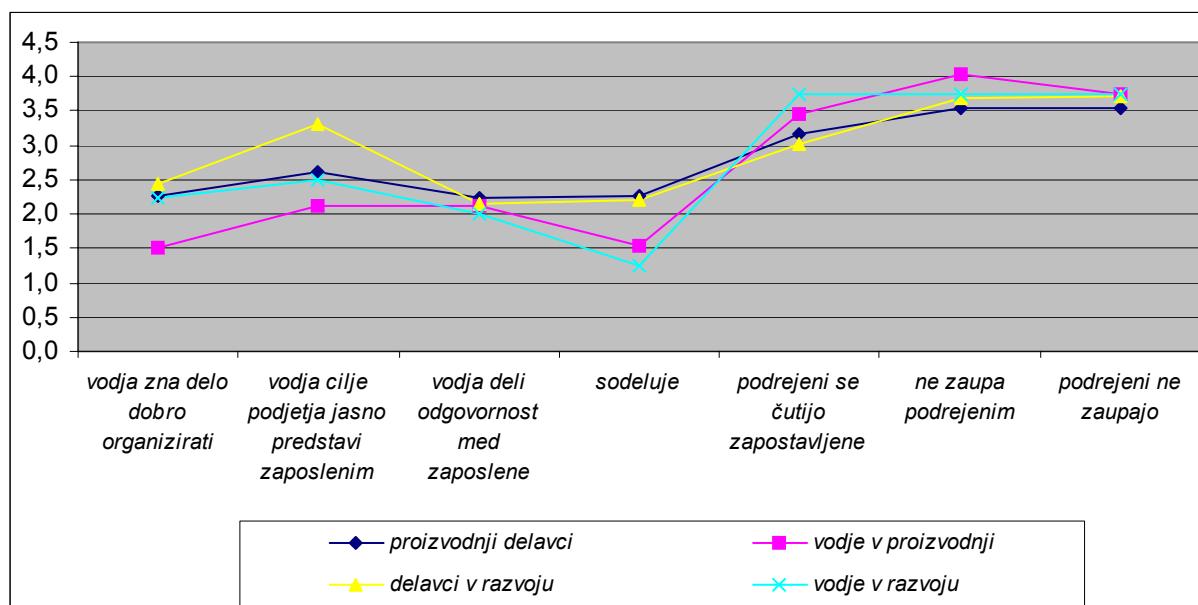
S prvo trditvijo, da vodja zna delo dobro organizirati, so se vodje v proizvodnji zelo strinjali (povprečna ocena 1,5), medtem ko so proizvodni delavci ocenili to trditev za verjetno, vendar ne tako zelo kot vodje (povprečna ocena je bila za 49,7% nižja). Vodje v razvoju so to trditev ocenili enako kot proizvodni delavci, medtem ko so delavci v razvoju še slabše ocenili trditev (povprečna ocena 2,4, kar je 7,9% slabše). Rezultat je pokazal, da vodje v proizvodnji bolje organizirajo delo kot vodje v razvoju.

S pomočjo druge trditve sem želel ugotoviti, ali vodja jasno predstavi cilje podjetja, saj je to nujno potrebno za učinkovitejše delo vseh zaposlenih. Vodje v proizvodnji so ocenili, da cilje podjetja relativno dobro predstavijo zaposlenim, medtem ko proizvodni delavci ne vedo natančno ali se jim cilji predstavijo. Vodje v razvoju so ocenil, da cilje podjetja sicer predstavijo, vendar ne najboljše, medtem ko delavci v razvoju menijo drugače in ocenjujejo, da jim vodje ne predstavijo ciljev.

Naslednje vprašanje je želelo ugotoviti, ali se odgovornost za opravljene naloge deli med podrejene. Tu je povprečje odgovorov praktično pri vseh štirih skupinah zelo enotno, vsi se strinjajo, da se odgovornost za opravljene naloge deli med podrejene. Četrta trditev želi ugotoviti, ali podrejeni pri odločitvah, ki se tičejo njihovega dela, sodelujejo z vodjem. Vodje v proizvodnji in razvoju ocenjujejo, da podrejeni sodelujejo pri odločitvah, medtem ko delavci v proizvodnji in razvoju menijo, da ne sodelujejo najboljše (povprečna ocena 2,3), kar kaže na različno razumevanje sodelovanja s strani vodij in podrejenih.

Peta trditev je bila, da se podrejeni mnogokrat čutijo zapostavljeni. S to trditvijo se niso strinjali vodje iz proizvodnje in razvoja, medtem ko so na to vprašanje delavci iz proizvodnje in razvoja v povprečju odgovorili z ne vem. Šesta trditev je bila, da vodja ne zaupa podrejenim. To trditev vodje v proizvodnji in razvoju v celoti zavračajo. Delavci v razvoju se nagibajo bolj k temu, da trditev zavračajo (ocena 3,7), proizvodni delavci pa nihajo med tem, da trditev podprejo in da ne vedo.

Grafa 12: Ocenjevanji vodij



Vir: Raziskava, april 2004

Zadnja trditev je bila, da podrejeni ne zaupajo odločitvam, ki jih sprejema vodja. To trditev so v celoti zavrnilo vodje in delavci v razvoju ter vodje v proizvodnji, medtem ko so delavci v proizvodnji omahovali med zavrnitvijo in ne vem. Rezultati so razvidni iz grafa 12. Zanimivo pa je, da se vodje v povprečju ocenjujejo bolje, kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni.

5.2.9 O zadovoljstvu z delom

Osmo vprašanje je bilo različno za vodje in delavce. Od delavcev sem želel ugotoviti, kako so zadovoljni s svojim delom v povezavi z delovanjem njihovih vodij. Odgovarjali so na dvajset vprašanj. Za **vsak odgovor** so imeli na voljo **petstopenjsko lestvico** (1- zelo se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – ne vem, 4- ne strinjam se, 5 – sploh se ne strinjam).

Iz prvih dveh trditev izhaja, da vodje v proizvodnji malenkostno bolje motivirajo svoje zaposlene kot v razvoju, vendar še vedno ne dovolj. Četrto vprašanje se navezuje na prvi dve in skuša ugotovi vpliv motiviranja vodij na dolgočasenje s strani delavcev. Delavci v razvoju se manj dolgočasijo pri delu kot proizvodni delavci, kar pa je zaradi narave dela tudi razumljivo. Podrejeni lahko tako v proizvodnji kot v razvoju relativno odkrito komunicirajo s svojimi vodji, kar je razvidno iz tretjega vprašanja. Priznanja s strani vodij so pomemben motivacijski faktor, zato v petem vprašanju sprašujem, ali zaposleni za dobro opravljeno delo dobijo priznanje od svojih vodij. Tu je povprečje odgovorov slabše v razvoju, kjer se zaposleni že v povprečju nagibajo k temu, da po njihovem ne dobijo priznanj, medtem ko v proizvodnji v povprečju odgovarjajo z ne vem. Izboljšave na tem področju so s strani vodij smiselne, ker motivacijsko vplivajo na podrejene in nič ne stanejo. Šesto vprašanje se nanaša na peto in zato so tudi odgovori podobni. Podrejeni ocenjujejo, da ne vedo, če vodja opazi in spodbuja vsak napredek pri delu, kar je potrebno izboljšati. Sedmo vprašanje skuša ugotoviti, ali so vodje s svojim delovanjem za zgled podrejenim. Tu so se bolje izkazali vodje v razvoju (povprečna ocena 2,6 pomeni rezultat med strinjanjem in ne vem), medtem ko za vodje v proizvodnji v povprečju ne vedo, ali so jim z delovanjem za zgled. Podrejeni niso čisto prepričani ali jih vodja spoštuje (povprečni oceni 2,5 in 2,6). Če vodja pokaže zadovoljstvo, ko njegovi podrejeni dosežejo cilje, to dobro vpliva na motivacijo podrejenih, zato deveto vprašanje ugotavlja, da zaposleni v razvoju ocenjujejo, da njihovi vodje pokažejo zadovoljstvo, ko njihovi podrejeni dosežejo cilje, medtem ko podrejeni v proizvodnji nihajo med odgovorom ne vem in se strinjam (povprečna ocena 2,5). **Anketiranci v desetem vprašanju v povprečju odgovarjajo, da ne vedo, če želijo slediti vodji, kar pomeni, da je potrebno to izboljšati, saj je bistvo vodenja v tem, da ljudje sledijo vodji.**

Dobra lastnost vodij je tudi, da izvlečejo iz podrejenih, več kot ti mislijo, da lahko nudijo. To ugotavlja enajsto vprašanje, odgovori pa se nagibajo bolj k odgovoru ne

vem (povprečje 2,7 in 2,8). Dvanajsto vprašanje posega na področje napredovanja. Že prej smo ugotavljali, da področje napredovanja ni najbolje pokrito in tudi tu podrejeni ocenjujejo, da vodja pri zaposlenih ne vzbuja občutka, da bodo v zameno za dobro opravljeno delo lahko napredovali. Trinajsto vprašanje potrjujejo prejšnje, saj anketiranci ocenjujejo, da vodja ne poskrbi, da so nadomestila zaposlenim za dobro opravljeno delo zagotovljena vnaprej. Štirinajsto vprašanje sprašuje, ali so zaposleni zvesti vodji, saj je to en od predpogojev za uspešno vodenje. Anketiranci v razvoju so bolj zvesti vodjem kot v proizvodnji (ocena v razvoju 2,5, v proizvodnji 2,8 in se že nagiba k odgovoru ne vem). **Petnajsto vprašanje ugotavlja, ali vodja daje podrejenim možnost sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo.** Anketiranci iz razvoja se strinjajo s trditvijo, anketiranci iz proizvodnje se manj strinjajo s to trditvijo. Sodelovanje pri odločanju je pomembno za motiviranost zaposlenih, istočasno pa je razvidno, da je v proizvodni bolj prisotno avtokratično vodenje kot v razvoju. Sodelovanje pri odločitvah v razvoju kaže na to, da je tu vodenje manj avtokratično kot pa so ga ocenili na neposredno vprašanje na strani 47.

Naslednje vprašanje ugotavlja, da anketiranci iz razvoja lahko pričakujejo od svojega vodje pomoč, medtem ko anketiranci iz proizvodnje manj prepričljivo odgovarjajo pozitivno na to trditev.

Sedemnajsto vprašanje ugotavlja, da anketiranci iz proizvodnje ne sodelujejo najbolje pri postavljanju ciljev oddelka, v katerem delujejo, medtem ko razvojniki nihajo med odgovorom, da sodelujejo in ne vem. Ker je zavzetost za delo večja, če zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev, je potrebno tu izboljšati sodelovanje.

Anketiranci v osemnajstem vprašanju ocenjujejo, da s svojim delom prispevajo k doseganju ciljev podjetja in s tem izpolnjuje tudi lastne cilje. V predzadnjem vprašanju anketiranci ocenjujejo, da vedo, kaj vodja pričakuje od njih. Na zadnje vprašanje odgovori niso zadovoljivi, saj anketiranci ocenjujejo, da jih vodja ne obvešča redno o uspešnosti in neuspešnosti njihovega dela, kar pomeni, da je s tem manj možnosti, da se izogibajo napakam in povečajo uspešno delovanje. Rezultati so razvidni iz tabele 10.

Tabela 10: Anketa o zadovoljstvu s svojim delom – odgovarjali samo delavci

		proizvodni delavci	delavci v razvoju
1.	Delo je zabava predvsem zaradi tega, ker mi ga vodja tako prikaže.	3,3	3,5

2.	Delo, ki ga opravljam, je v glavnem zanimivo in ni dolgočasno, ker me vodja motivira.	2,8	3,0
3.	Z vodjem lahko odkrito komuniciram, mu povem svoje ideje.	2,3	2,1
4.	Pri delu se pogosto dolgočasim, saj mi vodja ne zna predstaviti smisla mojega dela.	3,7	4,0
5.	Za dobro opravljeno delo dobim od vodje priznanje.	3,1	3,4
6.	Vodja opazi in spodbuja vsak napredek pri delu, tudi če je majhen.	3,1	3,0
7.	Vodja vedno naredi, kar je njegova dolžnost, in nam je za vzor.	2,9	2,6
8.	Vodja me spoštuje.	2,5	2,6
9.	Vodja občuti zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene cilje.	2,5	2,0
10.	Zaposleni želijo slediti vodji in ga posnemati	2,9	2,9
11.	Vodja je sposoben iz zaposlenih izvabiti več, kot sami pričakujejo, da lahko dosežejo.	2,7	2,8
12.	Vodja pri zaposlenih vzbuja občutek, da bodo v zameno za dobro opravljeno delo lahko napredovali.	3,4	3,2
13.	Vodja poskrbi, da so nadomestila zaposlenim za dobro opravljeno delo zagotovljena vnaprej.	3,3	3,6
14.	Zaposleni so zvesti vodji.	2,8	2,5
15.	Vodja da podrejenim možnost sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo.	2,4	2,0
16.	Od svojega vodje lahko podrejeni pričakujejo pomoč.	2,4	2,1
17.	Podrejenim je omogočeno sodelovanje pri postavljanju ciljev oddelka, v katerem delajo.	3,5	2,5
18.	Z delom podrejeni prispeva k doseganju ciljev podjetja in s tem izpolnjuje tudi lastne cilje.	2,3	2,1
19.	Podrejeni ve, kaj vodja pričakuje od njega na delovnem mestu.	2,0	2,2
20.	Vodja podrejene redno obvešča o uspešnosti in neuspešnosti njihovega dela.	2,4	2,8

Legenda: 1-zelo se strinjam, 5-sploš se ne strinjam

Vir: Raziskava, april 2004

Iz povprečja vseh odgovorov, razen četrtega odgovora, je razvidno, da je povprečna ocena anketirancev v proizvodnji za 3% višja od anketirancev v razvoju. Vsa vprašanja razen četrtega vprašanja so postavljena tako, da nižja ocena pomeni, da neposredni vodja zna bolje navdušiti zaposlene za delo, ki ga opravljajo. Povprečna

ocena brez četrtega odgovora anketirancev v proizvodnji je 2,8 in anketirancev v razvoju 2,7, kar pomeni, da anketirancem iz razvoja njihov neposredni vodja malenkostno bolje približa njihovo delo in ga zato opravljajo z večjim zadovoljstvom. Četrto vprašanje skuša ugotoviti vpliv motiviranja vodij na dolgočasenje s strani delavcev. Delavci v razvoju se manj dolgočasijo pri delu kot proizvodni delavci, kar pa je zaradi narave dela razumljivo.

5.2.10 Motiviranje s strani zaposlenih

Vodje sem v osmem vprašanju spraševal, kako motivirajo svoje zaposlene. Tudi oni so imeli za **vsak odgovor** na voljo **petstopenjsko lestvico** (1- zelo se strinjam, 2 – se strinjam, 3 – ne vem, 4- ne strinjam se, 5 – sploh se ne strinjam).

Prva trditev je bila, da vodja za zaposlene vedno uporablja iste tehnike motiviranja, s čimer se ne strinjajo vodje v razvoju, medtem ko vodje v proizvodnji ocenjujejo odgovor med strinjanjem in ne vem. Teorija uči, da je potrebno v različnih situacijah uporabljati pri različnih ljudeh različne tehnike motiviranja. Oboji anketiranci so se strinjali, da imajo čustva podrejenih in osebna prepričanja vodje pri motiviranju bistven pomen. Tudi na tretje vprašanje so anketiranci iz razvoja odgovorili, da podrejenih ne morejo motivirati ne glede na odnos, ki ga imajo do podrejenih, medtem ko so vodje iz proizvodnje v povprečju odgovorili z ne vem. Ker je lažje motivirati, če vemo kakšne cilje ima posameznik, sem v četrtem vprašanju želel izvedeti, ali vodje za svoje podrejene vedo, kakšne cilje imajo. V povprečju so vodje odgovorili, da vedo. Na peto vprašanje so oboji anketiranci odgovorili, da je povezovanje ciljev posameznika z njegovim delom in ciljem podjetja smiselno, s tem da so bili tu prepričljivejši vodje iz razvoja (povprečje odgovorov 4,3 proti 3,6 vodij iz proizvodnje). Podobno je tudi šesto vprašanje, na katero oboji anketiranci odgovarjajo, da če zaposleni ni pripravljen opraviti dela, skuša vodja pripraviti nalogo tako, da je v njej več ciljev, in tako približa delo zaposlenim. Tudi na sedmo vprašanje odgovarjajo oboji pritrdilno, saj pravijo, da cilje na delovnem mestu postavljajo tako, da se med seboj ujemajo. V naslednji trditvi se oboji strinjajo, da zaposlenim vedno dajo primerno povratno informacijo, ker vedo, da v nasprotnem primeru zaposleni ne morejo napredovati proti osebnim ciljem. Anketiranci iz obeh skupin ne vedo, ali previsoko postavljene standarde lahko spremenijo, kar je verjetno posledica uvedbe individualnih norm v proizvodnji, ki jih posamezni vodje ne morejo sami spreminjati, medtem ko bi na standarde v razvoju vodje lahko bolj aktivno vplivali.

Na zadnja tri vprašanja obojni anketiranci odgovarjajo pritrdilno in sicer, da vedo kako sposobne podrejene imajo, kar upoštevajo pri postavljanju ciljev, zaposlene spodbujajo k delu in jih tudi spoštujejo. Podrobni rezultati so v tabeli 11.

Tabela 11: Motiviranje podrejenih – odgovarjali samo vodje

		vodje proizvodnji	vodje v razvoju
1.	Za zaposlene vedno uporabljam iste tehnike motiviranja.	2,7	3,8
2.	Čustva podrejenih in osebno prepričanje vodje pri motiviranju nimata bistvenega pomena.	3,7	4,0
3.	Zaposlene lahko motiviram, ne glede na moj odnos do njih.	3,0	3,8
4.	Za vsakega svoje zaposlenega vem, kakšne cilje ima.	2,1	2,3
5.	Povezovanje ciljev posameznika z njegovim delom in cilji podjetja je nesmiselno.	3,6	4,3
6.	Če zaposleni ni pripravljen opraviti dela, skušam pripraviti nalogo tako, da je v njej več ciljev in mu tako približam delo.	2,2	2,3
7.	Cilje na delovnem mestu postavljam tako, da se med seboj ujemajo.	2,1	2,3
8.	Zaposlenim vedno dam primerno povratno informacijo, ker vem, da v nasprotnem primeru ne morejo napredovati proti osebnim ciljem.	2,1	2,3
9.	Previsoko postavljene standarde lahko spremenim.	3,0	3,0
10.	Vem, česa so podrejeni sposobni, koliko znanja imajo in koliko so vztrajni in to upoštevam pri postavljanju ciljev	1,9	1,8
11.	Zaposlene spodbujam k delu.	1,8	2,3
12.	Spoštujem svoje zaposlene.	1,7	1,8

Vir: Raziskava, april 2004

5.2.11 Motivacijski dejavniki

Z **devetim vprašanjem**, ki je bilo enotno za delavce in vodje, sem poskušal ugotoviti **najpomembnejše motivacijske** dejavnike, ki spodbujajo anketirance pri vsakodnevem delu. Tu se pokažejo razlike med anketiranci iz proizvodnje in razvoja.

Najpomembnejši motivacijski dejavnik je plača tako pri anketirancih iz proizvodnje kot iz razvoja. Zanimivo pa je, da je pri obeh skupinah kot najmanj pomemben

motivacijski dejavnik možnost napredovanja. Zanimivo je zato, ker se z napredovanjem navadno izboljša tudi plača. Razlog, zakaj je napredovanje na zadnjem mestu, je treba iskati v relativno visoki starostni strukturi zaposlenih in dejstvu, da napredovanja v podjetju praktično ni, razen v primeru upokojevanja obstoječih vodij, ni pa nekih številnejših zamenjav med obstoječimi vodji z ostalimi zaposlenimi. Dobri odnosi s sodelavci so pri proizvodnji na drugem mestu, medtem ko ta motivacijski dejavnik med anketiranci iz razvoja dosega skupaj z delovnimi uspehi četrto mesto. Delovni uspehi so pri proizvodnih anketirancih na tretjem mestu, kar je presenetljivo in kaže na visoko delovno zavest med proizvodnimi delavci in celo prehiteva po pomembnosti razvojne anketirance. Dobri pogoji za delo med proizvodnimi anketiranci zasedajo četrto mesto, medtem ko pri razvojnikih šesto mesto. Uporaba lastnega znanja in sposobnosti razumljivo dosega pri razvojnikih visoko tretje mesto, presenetljivo visoko pa je pri anketirancih iz proizvodnje na petem mestu. Še bolj zanimiva je uvrstitev samostojnosti pri delu na predzadnje osmo mesto pri razvojnikih, pri anketirancih iz proizvodnje pa na šesto mesto. Varnost zaposlitve je uvrščena relativno nizko, pri obeh skupinah na sedmo mesto, kar bi bilo sicer bolj razumljivo za lažje zaposljive razvojne delavce, kot težje zaposljive delavce iz proizvodnje. Ustvarjalno delo je na pričakovanem drugem mestu pri razvojnikih, medtem ko pri proizvodnih delavcih dosega predzadnje mesto. To je koristen podatek pri organiziranju delovnega procesa, saj kaže na to, da rutinsko delo za proizvodne delavce ni tako moteč motivacijski faktor, medtem ko je potrebno delo v razvoju organizirati tako, da imajo posamezniki možnost samostojnega ustvarjalnega dela, pri katerem lahko uporabijo lastna znanja. Podrobnejši rezultati so razvidni iz tabele 12.

Tabela 12: Motivacijski dejavniki

	skupno povprečje	skupni rang	povprečje v proizvodni	proizvodni rang	povprečje v razvoju	razvojni rang
plača	2,9	1	2,9	1	2,9	1
dobri odnosi s sodelavci	4,3	2	4,2	2	4,5	4
delovni uspehi	4,5	3	4,5	3	4,5	4
dobri pogoji za delo	4,9	4	4,7	4	5,5	6
uporaba lastnega znanja in sposobnosti	5,0	5	5,1	6	4,4	3
samostojnost pri delu	5,2	6	5,0	5	6,0	8
varnost zaposlitve	5,7	7	5,7	7	5,7	7
ustvarjalno delo	5,7	8	6,2	8	4,2	2
možnost napredovanja	6,8	9	6,7	9	7,2	9

Vir: Raziskava, april 2004

5.2.12 Zadovoljstvo zaposlenih

S pomočjo **desetega vprašanja** sem želel ugotoviti, s katerimi naštetimi dejavniki so anketiranci najmanj zadovoljni. Vrstni red si sledi po vrstnem redu od dejavnika, s katerim so anketiranci najmanj zadovoljni, do dejavnika, s katerim so najbolj zadovoljni (deseti rang).

Tako anketiranci iz proizvodnje kot iz razvoja so izpostavili, da so najmanj zadovoljni s plačo, ki je tudi najpomembnejši motivacijski dejavnik pri obeh skupinah. Plače so vsekakor pomemben motivacijski dejavnik, vendar so tudi največja postavka v stroškovni bilanci podjetja, zato je plačilna politika ena od najpomembnejših politik poslovanja podjetja.

Vzdušje na delovnem mestu so anketiranci iz proizvodnje izpostavili kot drugi dejavnik, s katerim so najmanj zadovoljni, medtem ko razvojniki temu dejavniku ne pripisujejo nekega problematičnega pomena. Zanimivo je, da je možnost napredovanja dejavnik, s katerim so razvojniki, takoj za plačo najmanj zadovoljni, anketiranci iz proizvodnje pa pripisujejo temu dejavniku tretje mesto, v prejšnjem vprašanju pa so vsi anketiranci možnost napredovanja uvrstili na zadnje mesto po pomembnosti motivacijskega faktorja, ki jih motivira. Razlaga bi bila, da je očitno, da je malo možnosti napredovanja, zato jih ta možnost ne motivira, niso pa zadovoljni s stanjem, kakršno je glede možnosti napredovanja.

S soudeležbo pri odločitvah niso zadovoljni ne v razvoju, kjer dosega visoko tretje mesto, ne v proizvodnji, kjer dosega četrto mesto. Tu je napaka vodij, ki ne omogočajo zaposlenim, da bi s svojimi koristnimi predlogi prispevali k izboljšanju delovnega procesa. Ti odgovori potrjujejo, da prevladuje avtokratično vodenje.

Tudi pomanjkanje pohval in zaupanja s strani vodij je uvrščeno pri razvojnikih na visoko četrto mesto, med proizvodnimi anketiranci pa na peto mesto, kar je opozorilo za vodje. Obstoječi delovni pogoji zasedajo pri obeh skupinah povprečno peto mesto. V povezavi s prejšnjim vprašanjem je negotovost zaposlitve ponovno pri anketirancih iz proizvodnje manj moteč dejavnik in zaseda sedmo mesto, medtem ko pri razvojnikih šesto mesto. Zadnja tri mesta zasedajo prisotnost nadzora in kazni, kar kaže da je to relativno dobro pokrito s strani vodij, dobri odnosi zasedajo pri motivacijskih dejavnikih visoko mestu, tukaj pa predzadnje mesto, kar pomeni, da so relativno dobri. Na zadnjem mestu je pri anketirancih iz proizvodnje samo delo, pri razvojnikih pa je na predzadnjem. Podrobnejši rezultati so razvidni iz tabele 13.

Tabela 13: Zadovoljstvo anketirancev

	skupno povprečje	skupni rang	povprečje v proizvodnji	proizvodni rang	povprečje v razvoju	razvojni rang
plača	2,2	1	2,3	1	2,0	1
vzdušje	4,8	2	4,2	2	6,8	8
možnost napredovanja	4,8	3	4,9	3	4,3	2
soudeležba pri odločitvah	5,2	4	5,3	4	4,7	3
pohvale in zaupanje	5,5	5	5,6	6	4,8	4
delovni pogoji	5,5	5	5,5	5	5,4	5
negotovost zaposlitve	6,0	7	6,1	7	5,6	6
prisotnost nadzora in kazni	6,4	8	6,5	8	6,1	7
povezanost s sodelavci	7,2	9	7,0	9	7,8	10
s samim delom	7,5	10	7,7	10	7,1	9

Legenda: 1- najmanj zadovoljni, 10-najbolj zadovoljni

Končna ugotovitev je, da je plača še vedno najpomembnejši faktor, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar je potrdilo tudi prejšnje anketno vprašanje. Za anketirance iz proizvodnje je tak odgovor pričakovan, medtem ko bi za anketirance iz razvoja pričakovali, da pomen plače ni tako izpostavljen. Razlaga je verjetno v dejstvu, da v podjetju tudi v razvoju niso plače primerljive z uspešnejšimi podjetji v širši okolici.

Vir: Raziskava, april 2004

5.2.13 Odnos anketirancev do dela

Pri **enajstem vprašanju** sem ugotavljal **odnos anketirancev do dela**. Vsak anketiranec se je moral opredeliti za eno od štirih možnih trditev, ki označuje njegov odnos do dela. Za prvo trditev, da delajo le zaradi denarja, in višja kot je plača, intenzivneje delajo, se je odločilo 39,0% proizvodnih delavcev, 26,7% vodij v proizvodnji, samo 8,3% delavcev iz razvoja in noben vodja iz razvoja, kar pa je pričakovano. Za drugo trditev, da je delo nepotrebna obveznost in da ne bi delal, če mu ne bi bilo potrebno, se je odločilo samo 4,9% delavcev iz proizvodnje in presenetljivo višji delež iz vrst razvojnih delavcev, to je 8,3%. Za ti dve trditvi, ki kažeta na izključno delo samo zaradi denarja, se je odločilo manj kot polovico proizvodnih delavcev (43,9%), malenkost več kot četrtina vodij iz proizvodnje (26,7%) in samo 16,6% delavcev iz razvoja. Tretja trditev je bila, da je delo zanimivo, vendar

pa ne bi smelo vplivati na privatno življenje. Zanj so se odločili vsi trije vodje v razvoju, kar 41,5% proizvodnih delavcev, še večji delež, t.j. 46,7% vodij proizvodnje in razumljivo, dve tretjini delavcev v razvoju. Zadnja trditev se je glasila, da ima anketiranec notranjo potrebo, da dela najbolje, ne glede na plačilo. Ta trditev, v kolikor je korektno izbrana, opredeljuje ljudi, ki so visoko motivirani že s samo željo po čim boljše opravljenem delu. Presenetljivo se je kar četrtina vodij v proizvodnji opredelila za to trditev, visok delež proizvodnih delavcev (14,6%) in le malo višji delež delavcev iz razvoja (16,7%). Tu je treba upoštevati, da je mogoče kateri od anketirancev, ki je nezadovoljen s plačo, ocenil, da dela precej bolje, kot je plačan. Rezultati so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Odnos anketirancev do dela

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
Trditev A	39,0%	26,7%	8,3%	0,0%
Trditev B	4,9%	0,0%	8,3%	0,0%
Trditev C	41,5%	46,7%	66,7%	100,0%
Trditev D	14,6%	26,7%	16,7%	0,0%

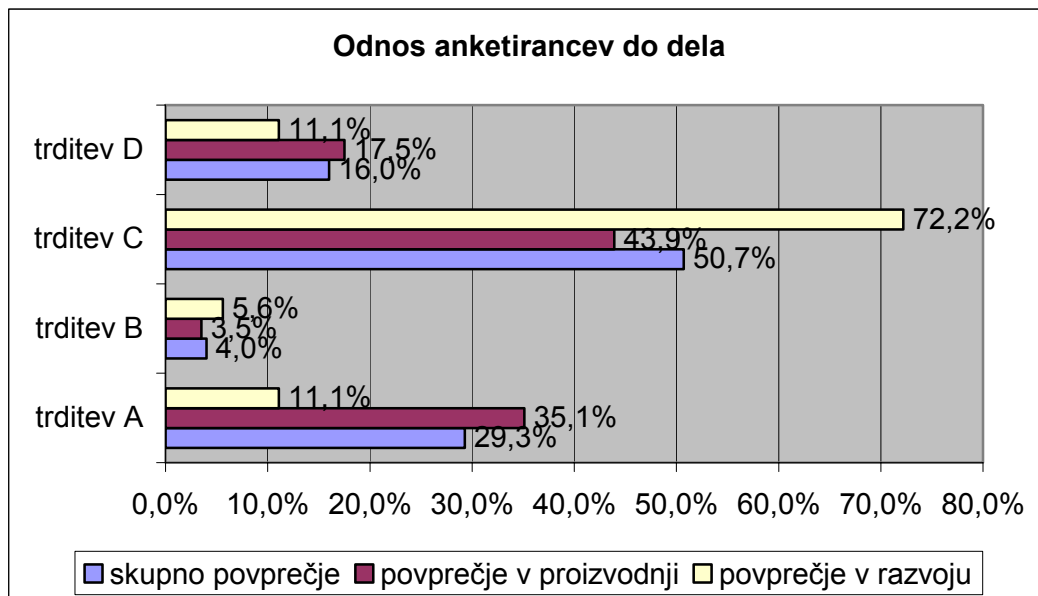
Legenda:

- Trditev A: Delam le zaradi denarja. Višja kot je plača, intenzivneje delam.
- Trditev B: Delo je nepotrebna obveznost. Če mi ne bi bilo potrebno delati, ne bi delal.
- Trditev C: Delo se mi zdi zanimivo, ne bi pa dovolil, da bi vplivalo na moje privatno življenje.
- Trditev D: Imam notranjo potrebo, da delam najbolje, ne glede na plačilo.

Vir: Raziskava, april 2004

Iz grafa 12 so razvidni povprečni rezultati enajstega vprašanja. Iz grafa je razvidno, da kar 72,2% anketirancev iz razvoja ocenjuje delo za zanimivo, vendar ne bi dovolili, da bi vplivalo na njihovo privatno življenje. Ta delež je razumljivo nižji pri anketirancih iz proizvodnje, in sicer to trditev podpira 43,9% anketirancev iz proizvodnje. Na drugi strani je odgovorilo, da delajo samo zaradi denarja vsega 11,1% anketirancev iz razvoja in kar 35,1% anketirancev iz proizvodnje. Presenetljivo višji delež anketirancev iz proizvodnje je ocenilo, da imajo notranjo potrebo, da delajo najbolje, ne glede na plačilo in sicer se je tako opredelilo kar 17,5% proizvodnih anketirancev in samo 11,1% anketirancev iz razvoja. Najnižji delež odgovora je odpadlo na trditev, ki je tudi najmanj zaželena s strani podjetja, da je delo nepotrebna obveznost, saj je take ljudi najtežje motivirati. Za to trditev se je opredelilo v povprečju samo 4,0% vseh anketirancev.

Graf 12: Odnos anketirancev do dela



Legenda:

- Trditev A: Delam le zaradi denarja. Višja kot je plača, intenzivneje delam.
- Trditev B: Delo je nepotrebna obveznost. Če mi ne bi bilo potrebno delati, ne bi delal.
- Trditev C: Delo se mi zdi zanimivo, ne bi pa dovolil, da bi vplivalo na moje privatno življenje.
- Trditev D: Imam notranjo potrebo, da delam najbolje, ne glede na plačilo.

Vir: Raziskava, april 2004

5.2.14 Vpliv vodje na počutje zaposlenih v službi

Pri **dvanajstem vprašanju** sem postavil **trditev, da ima vodja velik vpliv na počutje podrejenih v službi**. S to trditvijo se je strinjalo 73,2% anketiranih delavcev iz proizvodnje, 60,0% anketiranih vodij iz proizvodnje, 50,0% anketiranih delavcev iz razvoja in samo 33,0% anketiranih iz razvoja. Ne strinja pa se s trditvijo v povprečju 21,4% anketirancev iz proizvodnje in v povprečju 20,0% iz razvoja.

Tabela 15: Vodja ima velik vpliv na počutje podrejenih v službi

	proizvodni delavci	vodje v proizvodnji	delavci v razvoju	vodje v razvoju
zelo se strinjam	36,6%	20,0%	8,3%	33,3%
se strinjam	36,6%	40,0%	41,7%	0,0%
ne vem	9,8%	6,7%	33,3%	33,3%
ne strinjam se	17,1%	33,3%	16,7%	33,3%
sploh se ne strinjam	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Vir: Anketa 2004

Vodje torej imajo velik vpliv na počutje podrejenih v službi. Rezultati ankete so razvidni tabele 15.

5.3 POVZETEK KLJUČNIH UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE

V sklopu dvanajstih vprašanj sem preučeval sloge vodenja, načine komuniciranja in motiviranja s strani vodij, odnos anketirancev do vodij in do dela. Glavna ugotovitev ankete je, da morajo vodje sodelovati s svojimi podrejenimi. Dober vodja je po mnenju anketirancev sposoben, pošten, organiziran in komunikativen. Svojim podrejenim mora znati na jasn način predstaviti cilje organizacije, jim zaupati in jih tudi za dobro opravljeno delo nagrajevati in ne samo kaznovati. Rezultati ankete so pokazali, da je prevladujoče vodenje v preučevanem podjetju tako v proizvodnji kot razvoju avtokratično, podrejeni pa si želijo v obeh oddelkih demokratično vodenje. Dejstvo je, da vodje pri reševanju problemov potrebujejo svoje podrejene, kar je pokazal odgovor na vprašanje, kako vodja rešuje probleme, saj je večina odgovorov tako med vodji kot zaposlenimi bila, da se vodja posvetuje s podrejenimi pri reševanju problemov. Iz rezultatov ankete je iz mnogih odgovorov razvidno, da imajo vodje zelo velik vpliv na zadovoljstvo svojih zaposlenih. Presenetljivo visok delež anketirancev pa je odgovorilo, da ima notranjo potrebo, da delajo najbolje, ne glede na plačilo. To so motorji vsake organizacije. Zato jih je potrebno odkriti in jih kar najbolje izkoristiti za uresničevanje ciljev podjetja.

Vodja mora imeti širok spekter strokovnih znanj, metod in strategij. Lastnosti, na podlagi katerih se vodje razlikujejo od nevodij, so ambicija in energija, želja po vodenju, poštenost, samozavest, bistrornost in ustrezna izobrazba. Zaupanje naj bi bila primarna lastnost, povezana z vodenjem. Pokazalo se je, da je nemogoče voditi ljudi, ki ti ne zaupajo. To trditev potrjujejo tudi rezultati moje ankete, saj je poštenost vodje na drugem mestu po pomembnosti lastnosti, ki jih mora imeti vodja. Samo sposobnost vodje je po rezultatih moje ankete rangirana pred poštenostjo.

Iz primerjave odgovor proizvodnih delavcev in delavcev v razvoju ni bistvenih razlik, kar je najbolj presenetljivo pri odgovoru, da najpomembnejši motivator tako za proizvodne delavce, kot delavce v razvoju plača. Primerjava med vodji v proizvodni in razvoju pokaže, da se morajo oboji še izboljšati, saj ne dosegajo s strani svojih podrejenih dobrih ocen. Iz odgovor na anketna vprašanja je tudi razvidno, da so se vodje v povprečju ocenjevali bolje, kot so jih ocenjevali njihovi podrejeni.

Iz analize odgovorov na zadnje vprašanje pa je jasno razvidno, da imajo vodje velik vpliv na počutje svojih podrejenih v službi.

6. SKLEP

Poslovanje podjetja je odvisno od številnih dejavnikov in eden izmed ključnih je tudi vodenje. Vloga vodje je ena izmed številnih vlog, ki jih ravnatelj opravlja, in sodi na področje odnosov med ljudmi. Kljub temu da so znani primeri vodij, ki so bili zaradi osebnih lastnosti vodje v pravem pomenu besede, v splošnem velja, da se človek kot vodja ne rodi, ampak vodja postane. Pri vodenju podjetja se pozitivni princip vodenja prenaša na zadovoljstvo zaposlenih, kreativnost, uspešnost in produktivnost dela.

Vodje bi morali delati za svoje podrejene in ne obratno. Če zaupaš v zaposlene, jim poskušaš zagotoviti vire, da bi še bolje delali za doseganje ciljev, ki si jih postavil. Spoznaš, da ni tvoje delo, da vse narediš sam ali da samo čakaš, da podrejeni končajo naloge, in posežeš samo, ko naredijo kaj narobe, ampak da jim pomagaš, da delajo prave stvari pravilno, saj v primeru, da uspešno končajo naloge, tudi ti kot vodja uspešno končaš svoje delo. Bistveno je, da različne ljudi različno obravnavaš, saj je nekaterim potrebno pomagati, drugim pa ne.

Obravnavani avtorji ugotavljajo, da imajo uspešni vodje sposobnost, da delijo moč, intuicijo, ki je neposredna notranja spoznava potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznavanje samega sebe in imajo sposobnost vizije, kar pomeni, da imajo sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njegovo doseganje.

Nekateri vodje opazijo svoje sodelavce šele, ko ti naredijo kaj narobe. Posledično se podrejeni trudijo večino časa, da ne bi naredili napake. So pa tudi vodje, ki imajo pozitiven odnos in spremljajo svoje podrejene tudi, ko ti naredijo kaj dobro in jih zato tudi pohvalijo. V takih organizacijah se zaposleni trudijo delati dobro.

Vodje so ljudje, ki delajo prave stvari, managerji pa so ljudje, ki delajo pravilno. Za vodje so pomembni vizija, cilji, smisel; za managerje pa čim učinkoviteje opraviti

dnevne aktivnosti. Pravimo, da zaposleni za managerje delajo, medtem ko zaposleni delajo z vodji.

Vloge vodje se precej razlikuje glede na velikost podjetja, in medtem ko je v velikem podjetju vodenje navadno stvar managerjev, ki poleg planiranja, organiziranja in kontrole opravljajo še vodenje, je v malem podjetju precej drugače. V malem podjetju se vloge podjetnika, managerja ter vloge lastnika precej bolj prepletajo. Ob ustanovitvi so v malem podjetju in v začetni fazi rasti podjetja vloge združene v eni osebi, ki je hkrati ustanovitelj, lastnik, podjetnik in manager. Z rastjo podjetja nastaja vse več konfliktnih situacij, ki jih je težko obvladati s podjetniškim načinom vodenja podjetja. Podjetniki navadno niso več sposobni obvladovati rastočega podjetja, zato vodenje v večini prepuščajo managerjem.

Dosedanje raziskovanje vodenja je pokazalo, da ni vedno samo ena oblika vodenja učinkovita v vseh situacijah. Današnja dognanja pravijo, da učinkovita oblika vodenja v eni situaciji ni nujno učinkovita tudi v drugi.

V sodobni družbi morajo vodje omogočati razvoj samodelujočih skupin delavcev, lajšali in podpirali bodo njihovo delo, manj strogo bodo nadzorovali in ukazovali. Vodje morajo postati ljubitelji sprememb in vizionarji, nosilci vrednot. Organizacije se ne bodo toliko ukvarjale s »trdim delom« organizacije, ampak z ljudmi, t.j. »mehkim delom« organizacije.

Da je nemogoče voditi ljudi, ki ti ne zaupajo, potrjujejo tudi rezultati moje ankete, saj je poštenost vodje na drugem mestu po pomembnosti lastnosti, ki jih mora imeti vodja. Samo sposobnost vodje je po rezultatih moje ankete rangirana pred poštenostjo.

Iz obravnavane raziskave je razvidno, da morajo vodje spodbujati in opogumljati zaposlene za odkrivanje novih možnosti, sprejemanja odločitev in prevzemanja odgovornosti. Zaposlenim je potrebno povedati, kaj se od njih pričakuje, jim zaupati in jih oskrbeti z informacijami o rezultatih, ki so jih dosegli. Zaposlene je zelo težko prepričati v nekaj, v kar ne verjamejo.

Čeprav je analiza načina vodenja v konkretnem podjetju pokazala, da je prevladujoči način vodenja tako v proizvodnji kot v razvoju avtokratičen, je treba upoštevati, da si zaposleni želijo demokratično vodenje. Zaposlenim je treba omogočiti, da imajo v določenem deležu možnost sodelovanja pri odločitvah, ki se tičejo njihovega dela, saj so zato bolj motivirani za dobro opravljanje svojega dela. Vodja mora način vodenja prilagajati trenutnim situacijam ne pa uporabljati vedno samo enega načina vodenja. Bistvena ugotovitev pa je, da mora vodja s svojimi podrejenimi komunicirati, jih

motivirati, usmerjati, nagrajevati, kaznovati, skratka z njimi delati. To ugotavljajo tako obravnavani avtorji, kot tudi rezultati moje raziskave.

LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Pantha Rhei-Sinteza, 1996, 404 str.
2. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996, 271 str.
3. Bennis Warren, Townsend Robert: Reinventing Leadership. London: Piatkus, 1997, 187 str.
4. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996, 314 str.
5. Blanchard Kenneth, Johnson Spencer: The One Minute Manager. London: Fontana, 1983, 111 str.
6. Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea: Leadership and the One Minute Manager. London: Fontana, 1987, 112 str.
7. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešne šole. Maribor: Doba, 1995, 157 str.
8. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana: DDU Univerzum, 1983, 242 str.
9. Daft L. Richard, Noe A. Raymond: Organizational behavior. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001, 718 st.
10. Dimovski Vlado: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 93 str.
11. Drucker F. Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 196 str.
12. Donnelly H. James, Gibson L. James, Ivancevich M. John: Fundamentals of Management. Dallas: Business Publications, Inc., 1978, 484 str.
13. Hellriegel Don, Slocum W. John, Jr.: Management. Cincinnati: South-Western, 1996, 799 str.
14. Hughes L. Richard, Ginnet C. Robert, Curphy J. Gordon: Leadership. Boston: Irwin, 1999, 674. str.
15. George M. Jennifer, Jones R. Gareth: Organizational Behavior. New York: Addison-Wesley, 1996, 696 str.
16. Griffin W. Ricky, Moorhead Gregory: Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin, 1998, 622 str.
17. Higgins M. James: The Management Challenge. New York: Macmillan Publishing Company, 1991, 781 str.
18. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
19. Koontz Harold, Weihrich Heinz: Menedžment. Zagreb: Mate, 1994, 747 str.

20. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 243 str.
21. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.
22. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
23. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990, 232 str.
24. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, 287 str.
25. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Nuša Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1995, 511 str.
26. Možina et.al.: Management. Ljubljana: Didakta Radovljica, 1994, 1072 str.
27. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall, 1989, 599 str.
28. Robbins P. Stephen: Organization Theory. Structure, Design, and Applications. New Jersey: Prentice-Hall, 1987, 500 str.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993, 312 str.
30. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, 154 str.
31. Sadler Tony: Human Resource Management. London: Kogan Page, 1995, 208 str.
32. Schermerhorn R. John, Jr.: Management. New York: John Wiley&Sons, 1999, 524 str.
33. Šter Tatjana: Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 83 str.
34. Vecchio Robert P.: Organizational Behavior. New York: The Dryden Press, 1995, 726 str.
35. Vroom H. Victor, Deci L. Edward: Management and Motivation. Selected Readings. London: Penguin, 1992, 493 str.

VIRI

1. Podatkovna baza IBON: Agencija za plačilni promet 2003.
2. Poslovno poročilo podjetja ISKRA INSTRUMENTI, d.d. za leto 2003.
3. Raziskava, april 2004.

PRILOGE

Priloga 1: Splošni del anketnega vprašalnika

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

Priloga 3: Anketni vprašalnik za podrejene

PRILOGA 1: Splošni del anketnega vprašalnika

Anketa o načinu vodenja v proizvodnji in razvoju

Spoštovani sodelavec!

Na Ekonomski fakulteti zaključujem podiplomski študij. Sestavni del magistrskega dela je tudi empirični del s katerim skušam potrditi postavljeno hipotezo o načinih vodenja v proizvodnji in razvoju. Sestavni del dela je tudi anketa, ki jo izvajam v podjetju v katerem sem zaposlen. Anketo z ločenima vprašalnikoma izpolnjujejo vodje in ostali zaposleni, ki niso vodje.

Anketa je zaupne narave in zagotavlja popolno anonimnost. Odgovori bodo analizirani v okviru podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, istočasno pa jih bomo uporabili tudi v našem podjetju z namenom izboljšanja vodenja.

Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo 15 minut vašega časa.

ZA VAŠE SODELOVANJE V RAZISKAVI SE VAM VNAPREJ ZAHVALJUJEM!

V Otočah, 06.04.2004

Mitja Dolžan

SPLOŠNI DEL

A. Vaša funkcija v podjetju (obkrožite črko)

- | | |
|-----------------------------------|---|
| Delavec v proizvodnji | A |
| Mojster, predelavec v proizvodnji | B |
| Vodja proizvodnje, programa | C |
| Delavec v razvoju | Č |
| Vodja v razvoju | D |

2. Spol (obkrožite črko)

- M
Ž

3. Starost (obkrožite črko)

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

4. Stopnja izobrazbe (obkrožite črko)

- | | |
|-----------------------|---|
| osnovna šola ali manj | A |
| poklicna šola | B |
| srednja šola | C |
| višja | Č |
| visoka | D |
| univerzitetna | E |
| magisterij, doktorat | F |

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

Pri vprašanjih od 1 do 5 obkrožite pri vsakem vprašanju samo en odgovor!!!

1. **Obkrožite trditev, ki najbolj označuje vaše vodenje**

Moč in vpliv sta v mojih rokah in ne v rokah mojih podrejenih

- a.) zelo se strinjam
- b.) se strinjam
- c.) ne vem
- d.) ne strinjam se
- e.) zelo se ne strinjam

2. **Kakšen način vodenja imate?**

- a.) avtokratičen - ukazujem
- b.) demokratičen - se posvetujem z podrejenimi
- c.) liberalen - podrejene pustim pri miru, da delajo po svoje

3. **Kako komunicirate s podrejenimi?**

- a.) s podrejenimi sploh ne komuniciram
- b.) Samo s prisilo in grožnjami dosežem, da mi podrejeni sledijo
- c.) Sodelujem z zaposlenimi
- d.) Pomagam podrejenim
- f.) Zaposleni mi v celoti sledijo in zaupajo

4. **Kako rešujem probleme?**

- a.) sploh ne rešujem problemov
- b.) v celoti sam rešujem probleme
- c.) pri reševanju problemov se posvetujem s podrejenimi
- d.) preložim reševanje vseh problemov na podrejene

5. **Kako bi opisali delo, ki ga opravljate?**

- a.) delo je popolnoma nezanimivo in mi je odvečno
- b.) čeprav je delo rutinsko, me vodja zna motivirati, da mi ni popolnoma odvečno
- c.) delo je zanimivo, vendar mi ga vodja otežuje s svojim neustreznim ravnanjem
- d.) delo je zanimivo, vodja me dodatno motivira z razlago pomembnosti mojega dela

6. **Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet lastnosti uspešnega vodje**

Najpomembnejšega označite z številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami, do zadnje številke 9.

Vpišite rang!

Katera so lastnost dobrega vodje?

samozavesten

komunikativen

inteligenten

pošten

sposoben

organiziran

usmerjen v prihodnost

delo načrtuje in hitro ukrepa

prizna svoje napake

Pri vprašanjih 7 in 8 obkrožite za vsako trditev številko po naslednjem ključu:

- 1 - zelo se strinjam
 2 - se strinjam
 3 - ne vem
 4 - ne strinjam se
 5 - zelo se ne strinjam

7. Moj način dela je:

a.)	delo znam dobro organizirati	1	2	3	4	5
b.)	cilje podjetja jasno predstavim podrejenim	1	2	3	4	5
c.)	odgovornost za opravljene naloge se deli tudi med podrejene	1	2	3	4	5
d.)	pri odločitvah, ki se tičejo dela podrejenega sodelujem z podrejenimi	1	2	3	4	5
e.)	podrejeni se mnogokrat čutijo zapostavljene	1	2	3	4	5
f.)	podrejenim ne zaupam	1	2	3	4	5
g.)	podrejeni ne zaupajo odločitvam, ki jih sprejemam	1	2	3	4	5

8. Kako motiviram svoje zaposlene

a.)	Za zaposlene vedno uporabljam iste tehnike motiviranja.	1	2	3	4	5
b.)	Čustva podrejenih in njegovo osebno prepričanje pri motiviranju nimata bistvenega pomena.	1	2	3	4	5
c.)	Zaposlene lahko motiviram, ne glede na moj odnos do njih.	1	2	3	4	5
d.)	Za vsakega zaposlenega vem, kakšne cilje ima.	1	2	3	4	5
e.)	Povezovanje ciljev posameznika z njegovim delom in cilji podjetja ni smiselno.	1	2	3	4	5
f.)	Če zaposleni ni pripravljen opraviti delo, skušam opraviti nalogo tako, da v njej najde več ciljev in mu tako približam delo.	1	2	3	4	5
g.)	Cilje na delovnem mestu postavljam tako, da se med seboj ujemajo.	1	2	3	4	5
h.)	Zaposlenim vedno dam primerno povratno informacijo, ker vem, da v nasprotnem primeru ne morejo napredovati proti osebnim ciljem.	1	2	3	4	5
i.)	Previsoko postavljen standarde lahko spremenim.	1	2	3	4	5
j.)	Vem, česa so podrejeni sposobni, koliko znanja imajo in koliko so vztrajni in to upoštevam pri postavljanju ciljev.	1	2	3	4	5
k.)	Zaposlene spodbujam k delu.	1	2	3	4	5
l.)	Spoštujem svoje zaposlene.	1	2	3	4	5

9. **Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet motivacijskih dejavnikov ki vas spodbujajo. Najpomembnejšega označite z številko 1, naslednje pa glede na pomembnost : naslednjimi številkami, do zadnje številke 9**

Vpišite rang!

ustvarjalno delo _____
uporaba lastnega znanja in sposobnosti _____
delovni uspehi _____
dobri odnosi s sodelavci _____
plača _____
samostojnost pri delu _____
dobri pogoji za delo _____
možnost napredovanja _____
varnost zaposlitve _____

10. S čim ste v podjetju najmanj zadovoljni - (1 najmanj zadovoljni, 10 najbolj)

Vpišite rang!

s plačo _____
z delovnimi pogoji _____
z vzdušjem _____
s samim delom _____
s pomanjkanjem soudeležbe pri odločitvah _____
z možnostmi napredovanja _____
z negotovostjo zaposlitve _____
s prisotnostjo nadzora in kazni _____
povezanostjo s sodelavci _____
s pomanjkanjem pohval in zaupanja _____

11. **Obkrožite trditev, ki najbolj ustreza vašemu odnosu do dela'**

- a.) Delam le zaradi denarja. Višja kot je plača, intenzivneje delam.
- b.) Delo je nepotrebna obveznost. Če mi ne bi bilo potrebno delati, ne bi delal.
- c.) Delo se mi zdi zanimivo, ne bi pa dovolil, da bi vplivalo na moje privatno življenje.
- d.) Imam notranjo potrebo, da delam najbolje, ne glede na plačilo.

12. **Kot vodja imam velik vpliv na počutje mojih podrejenih v služb**

- a.) zelo se strinjam
- b.) se strinjam
- c.) ne vem
- d.) ne strinjam se
- e.) zelo se ne strinjam

Priloga 3: Anketni vprašalnik za podrejene

Pri vprašanjih od 1 do 5 obkrožite pri vsakem vprašanju samo en odgovor!!!

1. Obkrožite trditev, ki najbolj označuje vodenje vašega neposredno nadrejenega

Moč in vpliv sta v rokah šefa

- a.) zelo se strinjam
- b.) se strinjam
- c.) ne vem
- d.) ne strinjam se
- e.) zelo se ne strinjam

2. Kakšen način vodenja vašega neposredno nadrejenega bi želeli?

- a.) avtokratičen - mi ukazuje
- b.) demokratičen - se posvetuje z mano
- c.) liberalen - me pusti pri miru, da delam po svoje

3. Kako nadrejeni komunicira z vami?

- a.) vodja sploh ne komunicira
- b.) vodja samo s prisilo in grožnjami doseže, da mu podrejeni sledijo
- c.) vodja sodeluje z zaposlenimi
- d.) vodja pomaga podrejenim
- e.) vodja ne komunicira
- f.) zaposleni v celoti sledijo in zaupajo vodji

4. Kako vodja rešuje probleme?

- a.) vodja sploh ne rešuje problemov
- b.) vodja v celoti sam rešuje probleme
- c.) vodja se pri reševanju problemov posvetuje s podrejenimi
- d.) vodja preloži reševanje problemov na podrejene

5. Kako bi opisali delo, ki ga opravljate ?

- a.) delo je popolnoma nezanimivo in mi je odvečno
- b.) čeprav je delo rutinsko me vodja zna motivirati, da mi ni popolnoma odvečno
- c.) delo mi je zanimivo, vendar mi ga vodja otežuje z svojim neustreznim ravnanjem
- d.) delo mi je zanimivo, vodja me dodatno motivira z razlago pomembnosti mojega dela

6. Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet lastnosti uspešnega vodje. Najpomembnejšega označite z številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami, do zadnje številke 9.

Vpišite rang!

Katere so lastnosti dobrega vodje?

samozavesten

komunikativen

inteligenten

pošten

sposoben

organiziran

usmerjen v prihodnost

delo načrtuje in hitro ukrepa

prizna svoje napake

Pri vprašanjih 7 in 8 obkrožite za vsako trditev številko po naslednjem ključu:

- 1 - zelo se strinjam
 2 - se strinjam
 3 - ne vem
 4 - ne strinjam se
 5 - zelo se ne strinjam

7. Način dela mojega neposredno nadrejenega je:

a.) delo zna dobro organizirati	1	2	3	4	5
b.) cilje podjetja mi jasno predstavi	1	2	3	4	5
c.) odgovornosti za opravljene naloge se deli tudi med podrejene	1	2	3	4	5
d.) pri odločitvah, ki se tičejo mojega dela sodeluje z vodjem	1	2	3	4	5
e.) mnogokrat se čutim zapostavljenega	1	2	3	4	5
f.) vodja mi ne zaupa	1	2	3	4	5
g.) jaz ne zaupam odločitvam, ki jih sprejema moj vodja	1	2	3	4	5

8. Anketa o zadovoljstvu s svojim delom

a.) Moje delo je zame zabava predvsem zaradi tega ker mi ga vodja tako prikaže.	1	2	3	4	5
b.) Delo, ki ga opravljam je v glavnem zanimivo in ni dolgočasno, ker me vodja motivira.	1	2	3	4	5
c.) Z vodjo lahko odkrito komuniciram, mu povem svoje ideje.	1	2	3	4	5
d.) Pri delu se pogosto dolgočasim, saj mi vodja ne zna predstaviti smisla mojega dela.	1	2	3	4	5
e.) Za dobro opravljeno delo dobim priznanje od vodje.	1	2	3	4	5
f.) Vodja opazi in spodbuja vsak napredek pri delu, tudi če je še tako majhen.	1	2	3	4	5
g.) Vodja vedno naredi, kar je njegova dolžnost in nam je s svojim delom za vzor.	1	2	3	4	5
h.) S svojim znanjem, vztrajnostjo in prodornostjo bi lahko reševal še težje izzive.	1	2	3	4	5
i.) Vodja me spoštuje.	1	2	3	4	5
j.) Vodja občuti zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene cilje	1	2	3	4	5
k.) Zaposleni želimo slediti vodji in ga posnemati	1	2	3	4	5
l.) Vodja je sposoben iz zaposlenih izvabiti več, ko sami pričakujejo, da lahko dosežejo	1	2	3	4	5
m.) Vodja pri zaposlenih vzbuja občutek, da bodo v zameno za dobro opravljeno delo lahko napredovali.	1	2	3	4	5
n.) Vodja poskrbi, da so nadomestila zaposlenim za dobro opravljeno delo zagotovljena vnaprej.	1	2	3	4	5
o.) Zaposleni smo zvesti vodji.	1	2	3	4	5
p.) Vodja mi da možnost sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na moje delo.	1	2	3	4	5
r.) Od svojega vodje lahko pričakujem pomoč.	1	2	3	4	5
s.) Omogočeno mi je sodelovanje pri postavljanju ciljev oddelka v katerem delam.	1	2	3	4	5
t.) S delom prispevam k doseganju ciljev podjetja in s tem izpolnjujem tudi lastne cilje.	1	2	3	4	5
u.) Vem, kaj vodja pričakuje od mene na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
v.) Vodja me redno obvešča o uspešnosti in neuspešnosti dela.	1	2	3	4	5

9. Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet motivacijskih dejavnikov, ki vas spodbujajo. Najpomembnejšega označite z številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami, do zadnje številke 9.

Vpišite rang!

ustvarjalno delo

uporaba lastnega znanja in sposobnosti

delovni uspehi

dobri odnosi s sodelavci

plača

samostojnost pri delu

dobri pogoji za delo

možnost napredovanja

varnost zaposlitve

10. S čim ste v podjetju najmanj zadovoljni - (1 najmanj zadovoljni, 10 najbolj)

Vpišite rang!

s plačo

z delovnimi pogoji

z vzdušjem

s samim delom

s pomanjkanjem soudeležbe pri odločitvah

z možnostmi napredovanja

z negotovostjo zaposlitve

s prisotnostjo nadzora in kazni

povezanostjo s sodelavci

s pomanjkanjem pohval in zaupanja

11. Obkrožite trditev, ki najbolj ustreza vašemu odnosu do dela?

- a.) Delam le zaradi denarja. Višja kot je plača, intenzivneje delam.
- b.) Delo je nepotrebna obveznost. Če mi ne bi bilo potrebno delati, ne bi delal.
- c.) Delo se mi zdi zanimivo, ne bi pa dovolil, da bi vplivalo na moje privatno življenje.
- d.) Imam notranjo potrebo, da delam najboljše, ne glede na plačilo.

12. Kot vodja imam velik vpliv na počutje mojih podrejenih v službi.

- a.) zelo se strinjam
- b.) se strinjam
- c.) ne vem
- d.) ne strinjam se
- e.) zelo se ne strinjam