

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO  
**ANALIZA VODENJA: USMERJENOST K NALOGAM ALI K ZAPOSLENIM V  
ORGANIZACIJI**

Ljubljana, oktober 2005

IRENA KRAPEŽ

Študentka Irena Krapež izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.10.2005

Podpis:

# KAZALO

1. UVOD .....	1
1.1. OPIS PROBLEMATIKE .....	1
1.2. NAMEN IN CILJI.....	3
1.3. METODE DELA.....	3
1.4. VSEBINA POGLAVIJ .....	4
2. VODENJE.....	5
2.1. DEFINICIJA VODENJA.....	6
2.1.1. PODROČJA IN RAVNI VODENJA.....	7
2.1.2. MANAGEMENT IN VODENJE.....	9
2.2. VODJE IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI.....	10
2.2.2. SPOSOBNOSTI, ZNANJE IN IZKUŠNJE.....	13
2.3. MODELI VODENJA.....	15
2.3.1. SITUACIJSKI MODELI.....	15
2.3.1.1. Fiedlerjev kontingenčni model.....	16
2.3.1.2. Housejev model poti in ciljev.....	17
2.3.1.3. Hershey-Blanchardova situacijska teorija.....	18
2.3.1.4. Vroom-Yettonov model vodenja.....	20
2.3.2. NEOKARIZMATIČNI MODELI.....	20
2.3.2.1. Karizmatično vodenje .....	20
2.3.2.2. Transformacijsko in transakcijsko vodenje.....	21
2.3.2.3. Vodenje z vizijo .....	22
2.3.3. USMERJEVALNI MODELI .....	22
2.3.3.1. Tannenbaumov in Schmidtov model.....	22
2.3.3.2. Model menjave vodja - član .....	23
2.3.3.3. Model mrežnega vodenja .....	24
3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VODENJE.....	25
3.1. OKOLJE.....	25
3.2. KULTURA, KLIMA.....	26
3.3. TEAMSKO DELO, SODELOVANJE Z LJUDMI .....	27
3.4. ODNOSI.....	28
3.4.1. KONFLIKTI.....	29
3.4.2. STRES .....	29
3.4.3. ZAUPANJE.....	30
3.5. ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	31
3.6. MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH, NAGRAJEVANJE.....	32
3.7. KOMUNICIRANJE, INFORMIRANJE.....	33
4. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE IN PODJETIJ .....	34
4.1. ZAČETEK IN RAZVOJ .....	34
4.2. GROZD GEODETSKIH IZVAJALCEV .....	35
5. RAZISKAVA ANALIZE VODENJA .....	37
5.1. OPREDELITEV RAZISKAVE IN VZORCA .....	37
5.2. METODOLOGIJA.....	38
5.3. POTEK RAZISKAVE .....	39
5.4. REZULTATI ANALIZE VODENJA .....	39
5.4.1. PRIMERJAVA REZULTATOV MED PODJETJI.....	49
5.4.2. ANALIZA VPRAŠALNIKA GLEDE USMERJENOSTI PO POSAMEZNIH TRDITVAH .....	51
5.5. UGOTOVITVE.....	54
5.5.1. PRIMERJAVA USMERJENOSTI MED PODJETJI.....	55

5.5.2. VSEBINSKA ANALIZA TRDITEV.....	56
5.5.3. PRIMERJAVA USMERJENOSTI GLEDE NA USPEŠNOST .....	56
5.5.4. ANALIZA RAZGOVORA .....	58
6. SKLEP.....	58
LITERATURA.....	61
VIRI.....	64
PRILOGE.....	I

# SEZNAM TABEL, SLIK IN GRAFOV

## Seznam tabel

Tabela 1: Medosebno vodenje.....	6
Tabela 2: Dejavniki, ki naredijo dobrega vodjo.....	11
Tabela 3: Dejavniki situacijskega naklonjenosti.....	16
Tabela 4: Štirje stili vodenja po Houseju.....	18
Tabela 5: Načini sprejemanja odločitev po Vroomu in Yettonu.....	20
Tabela 6: Delovanje transformacijskih in transakcijskih vodij.....	21
Tabela 7: Število podjetij po posameznih pravnoorganizacijskih oblikah v letu 2004.....	34
Tabela 8: Število zaposlenih v obravnavanih podjetjih grozda.....	35
Tabela 9: Izobrazbena struktura v obravnavanih podjetjih grozda.....	36
Tabela 10: Kazalnik letni prihodek na zaposlenega.....	36
Tabela 11: Združeni rezultati ankete desetih podjetij.....	50
Tabela 12: Vrednost odgovorov po posamezni trditvi za usmerjenost k nalogam.....	52
Tabela 13: Vrednost odgovorov po posamezni trditvi za usmerjenost k sodelavcem.....	53
Tabela 14: Primerjava usmerjenosti med podjetji.....	55
Tabela 15: Primerjava usmerjenosti glede na uspešnost.....	57

## Seznam slik

Slika 1: Integracija ciljev vodenja.....	5
Slika 2: Štiri ravni vodenja, osredotočenega na načela, s ključnimi načeli.....	8
Slika 3: Značilnosti vodij.....	12
Slika 4: Temeljne sposobnosti za vodenje.....	13
Slika 5: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje.....	15
Slika 6: Model poti in ciljev.....	17
Slika 7: Hersey-Blanchardov model situacijskega vodenja.....	19
Slika 8: Model menjave vodja – član.....	23
Slika 9: Model mrežnega vodenja.....	24

## Seznam grafov

Graf 1: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 1.....	40
Graf 2: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 2.....	41
Graf 3: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 3.....	42
Graf 4: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 4.....	43
Graf 5: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 5.....	44
Graf 6: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 6.....	45
Graf 7: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 7.....	46
Graf 8: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 8.....	47

Graf 9: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 9.....	48
Graf 10: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 10.....	49
Graf 11: Primerjava skupnih rezultatov v usmerjenosti med sodelavci in vodji.....	51

# 1. UVOD

## 1.1. OPIS PROBLEMATIKE

V današnjem poslovnem svetu so odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih, njihov položaj in počutje v podjetju odvisni od delodajalca, lahko bi se reklo, od vodje podjetja, koliko se je pripravljen pogovarjati z zaposlenimi in se jim prilagajati. Voditi organizacijsko enoto ali večjo organizacijo je zelo zapleteno, saj nikoli ne moremo ustreči vsem zaposlenim naenkrat. Pravi delodajalec zato zbira informacije, neposredne pritožbe in pohvale ter poskuša oblikovati delovno vzdušje, ki bi ustrezalo veliki večini zaposlenih, kajti navsezadnje zaposleni preživijo dobršen del časa v organizaciji.

Organizacija je združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla določen cilj in s tem čim uspešnejše poslovanje. Venomer se mora prilagajati dinamiki okolja. Ključni element organizacije je naloga, ki ima vedno določen namen in si prizadeva doseči postavljene cilje. Nosilec naloge je človek, ki z opravljanjem naloge prihaja v odnose z drugimi (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 127-129). Urejanje teh odnosov opravljajo vodilni delavci oziroma management.

Management pomeni ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na poslovanje in delo v organizaciji ter ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja. Pri tem ločimo štiri funkcije; to so: 1) planiranje, 2) organiziranje, 3) vodenje in 4) kontrola. Planiranje je zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. Organiziranje je dajanje oblike vsebini. Kontrola je ugotavljanje vzrokov ali diagnoza in ukrepanje za doseganje plana (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 72-73).

Drugače od managementa se vodenje nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihajajo velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, sposobnostim vodje in značilnostim ljudi, ki jih ta vodi (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 18-30).

Vodstvo podjetja se mora pri razdeljevanju in koordiniranju dela vedno odločati o: 'kaj, kako, kdo, kje, kdaj, s čim, ali ravno tako'. Voditi organizacijsko enoto ali večjo organizacijo je zelo zapleteno, saj nikoli ne obstajajo zanesljive informacije o vseh njenih elementih, še posebej pa ne o delavcih, od katerih ima vsak posameznik specifične vrednote in interese, znanje in motivacijo (Možina, Merkač, 1990, str. 8). Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosežajo izide ter uresničujejo cilje podjetja. Pokazalo se je, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani teama; nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, kajti člani raje sledijo vodji, pri katerem občutijo, da ve, kaj hoče. Nazadnje dobri vodje spodbujajo člane k

prevzemanju nalog in s tem tudi tveganju, ker strah pred napakami ne sme biti nikdar tako velik, da delavec ne bi poskusil delati malo drugače.

Z vstopom v 21. stoletje smo doživeli prihod popolnoma nove komunikacijske tehnologije. Novi način komuniciranja sproža številna vprašanja glede vodenja. Vodje običajno izbere skupnost. Bolj izkušeni vodje pogosto združijo nove vodje pod svojim okriljem in se obnašajo kot njihovi mentorji (<http://www.vesper.org/publications/Models/leadership.html>, 28.03.2005).

Eden izmed ključnih dejavnikov poslovanja podjetja je nedvomno vodenje, pri katerem se pozitivni način vodenja prenaša na zadovoljstvo zaposlenih, posredno na njihovo ustvarjalnost, uspešnost in produktivnost dela. Seštevek dodatnih naporov zaposlenih nadalje vpliva na poslovne rezultate podjetja, ki se kažejo v dobičkonosnosti in rasti podjetja. Čeprav je vodenje eden od pomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja, pa le skupaj z drugimi ključnimi dejavniki uspešnega poslovanja lahko pripomore k preseganju povprečnih poslovnih rezultatov.

Vloga vodje se precej razlikuje glede na velikost podjetja. Vodstvena funkcija v velikem podjetju je stvar profesionalnih managerjev. Zavedajo se, katere so tiste lastnosti, ki jih kot vodje odlikujejo in jih pri vsakodnevnem delu z ljudmi tudi uporabljajo. Vodje morajo veliko vedeti o učinkovitem vodenju in imeti tudi veliko širšega znanja. Tukaj mislim predvsem na kombinacijo tehničnih, organizacijskih in političnih znanj, managerske kompetence, organizacijske vizije ter komunikacijske spretnosti.

V malem podjetju je situacija precej drugačna. Tu so vloge podjetnika, managerja ali vodje ter vloge lastnika več ali manj združene v eni osebi. Ena oseba je hkrati ustanovitelj, lastnik, podjetnik in manager (Tajnikar, 1997, str. 21). Kakor hitro prihaja do sprememb, le-te posegajo v organizacijo. Odvisne so predvsem od stopnje rasti, tehnologije ter odnosov, ki znotraj podjetja nastajajo med zaposlenimi. Z rastjo dejansko nastaja vse več konfliktnih situacij, ki jih je težko obvladati.

Podjetništvo težko definiramo, saj obstaja mnogo različnih pogledov nanj in posledično s tem tudi toliko definicij. Razumemo ga lahko kot vse dejavnosti posameznika ali teama (Pšeničny et al., 2000, str.6). Značilnosti podjetniškega vodenja so pogum, drznost, pripravljenost na tveganje, usmerjenost v aktivnost in akcijo ter ustvarjalnost. Mala podjetja so dinamična, visoko tehnološka, so ključni nosilec inovacij, res pa je, da je tudi veliko podjetij, ki so 'imitatorji' in ne 'inovatorji.' Mala podjetja veliko vlagajo v diferenciacijo proizvodov, v inovativne oblike distribucije in prodaje ter v prilagajanje proizvodov in storitev potrebam individualnih kupcev. V tem primeru gre za širše razumevanje inovacij, ne le tehnoloških. Seveda so mala podjetja na tem področju finančno omejena, vendar lahko te omejitve presežejo ob spodbudah z državno finančno podporo (Glas, 2001, str. 1-2).

Poleg zgoraj omenjenega pa je tako za mala kot za velika podjetja pomembna hitra odzivnost na spremembe na trgu. Dobro poznavanje okolja, samega sebe, klime, uspešno reševanje problemov, motivacija, kultura, vzdušje, odnosi in vedenje v podjetju so dejavniki za uspešno



delovanje podjetja v pogojih, ki zahtevajo resnično hitro odzivnost. Zunanje okolje podjetja je spremenljivka, ki pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Iz zunanjega okolja podjetje dobiva impulze o tem, kaj porabniki pričakujejo. V zunanjem okolju organizacija išče poslovne priložnosti, ki jih udejanja s poslovnim procesom (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 15).

**Predmet** proučevanja specialističnega dela je opredelitev in analiza vodenja v podjetjih, ki so vključena v grozd geodetskih izvajalcev. Vodje podjetij se morajo odločati, kakšen način vodenja izbrati, da bi le-ta bil kar se da ustrezen oziroma primeren za določeno skupino ljudi, njihovo izobrazbo in seveda njihov način dela. Domnevamo, da ob ustreznem izboru vlada v organizaciji zadovoljstvo med zaposlenimi, zastavljeni cilji se dosegajo hitreje, odnosi med nadrejenimi in podrejenimi so urejeni ter redkeje prihaja do konfliktnih situacij. V nasprotnem primeru pa v organizaciji ni usklajenosti delovanja.

## 1.2. NAMEN IN CILJI

**Namen** specialističnega dela je, da z analizo stanja v podjetjih ugotovim, kakšen način vodenja imajo vodje, ki so vključeni v grozd geodetskih izvajalcev, in kako vidijo vodenje vodij zaposleni v anketiranih podjetjih. Koliko so odgovori vodij skladni z odgovori sodelavcev? Ali je način vodenja usmerjen bolj k nalogam ali k zaposlenim?

Namen naloge je torej praktične narave, saj želim prikazati, koliko je pomembna izbira vodenja in kakšni vodje so direktorji podjetij oziroma kakšen je njihov način vodenja. Hkrati pa želim tudi prikazati, kakšen se zaposlenim zdi način vodenja, tukaj mislim predvsem, kako oni vidijo svojega vodjo.

**Temeljni cilj** specialističnega dela je priti do spoznanj vodenja, na katere je predvsem v malih podjetjih morda dano premalo poudarka. Ugotovitve bodo pripomogle k dajanju ustreznih napotkov in izboljšav.

Tako je osnovni cilj specialističnega dela najprej proučiti strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja vodenja.

Osrednji cilj je usmerjen v anketno raziskavo, in sicer, koliko so vodje v grozdu geodetskih izvajalcev usmerjeni k ljudem in koliko k nalogam ter kako zaposlenim ustreza način vodenja vodij.

Končni cilj je na osnovi empiričnih in teoretičnih ugotovitev podati ustrezni predlog vodjem, kako bi bilo morda treba delovati v prihodnje.

## 1.3. METODE DELA

Osnovna uporabljena **metoda** je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa. Za razširitev te metode sem uporabila metodo iskanja ustrezne literature in metodo vprašalnika. V nalogo so vključene tudi informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi, informacije, pridobljene iz internih virov organizacije, in delovne izkušnje s koordiniranjem podjetij grozda.

Analizo vodenja, to je usmerjenosti k nalogam ali k zaposlenim v organizaciji sem izvedla na podlagi anketnih vprašalnikov v desetih podjetjih, ki so člani grozda. Prvi anketni vprašalnik je namenjen vodji podjetja, v mojem primeru so to direktorji podjetij. Drugi anketni vprašalnik, ki zajema ista, vendar prilagojena vprašanja kot prvi, pa je namenjen sodelavcem v teh podjetjih. Izmed vseh zaposlenih v posameznem podjetju bom anketirala tri naključno izbrane zaposlene. Na takšen način bom pridobila informacije o načinu vodenja od desetih vodij in tridesetih zaposlenih.

Z metodo komparacije ugotavljam razliko med odgovori sodelavcev in vodij. Tako pridem do odgovora, kakšna je razlika med odgovori vodje in sodelavcev po posameznih podjetjih in po posamezni usmerjenosti (usmerjenost k nalogam in usmerjenost k sodelavcem). Preko metode sinteze pa sem podala končne sklepe.

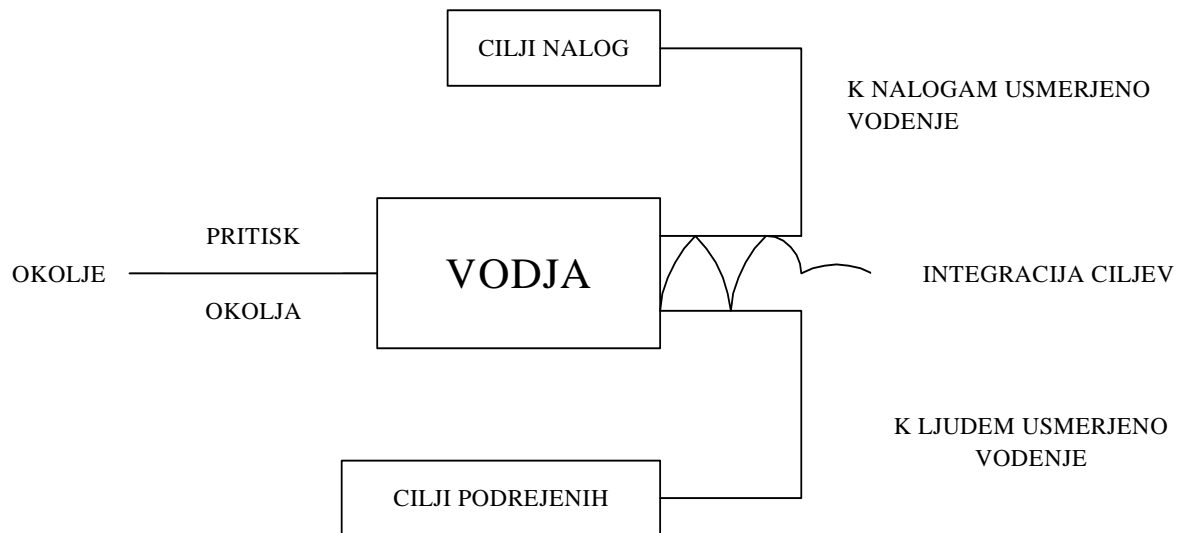
#### **1.4. VSEBINA POGlavIJ**

**Struktura** specialističnega dela obsega naslednja vsebinska poglavja. V prvem, uvodnem poglavju, sem opredelila problematiko, namen, cilje in metodo dela. V drugem poglavju sem opredelila vodenje, njegove razsežnosti in pomembnost. Da bi lahko lažje razumeli vpliv vodenja in uspešnost organizacije, sem opredelila vlogo vodenja v organizaciji, temeljne funkcije, vlogo vodij, njihovo interakcijo ter znanje in izkušnje, modele vodenja kot pomembno izbiro za uspešno delovanje posamezne organizacije, razliko med managementom in vodenjem ter problematiko vodenja. Na vodenje pa vplivajo tudi različni dejavniki, ki so opisani v nadaljevanju, v tretjem poglavju. Tovrstni dejavniki so okolje, kultura, klima, sodelovanje z ljudmi, vzpostavljanje in ohranjanje dobrih odnosov z zaposlenimi ter motiviranost in nagrajevanje. Njihova narava delovanja je zelo pomembna. V četrtem poglavju sem predstavila grozd geodetskih izvajalcev, včlanjena podjetja, število zaposlenih, njihovo izobrazbeno strukturo in poslovanje podjetij. V petem poglavju sem analizirala rezultate, pridobljene z dvema anketnima vprašalnikoma. Za celovit prikaz sem postavila izhodišča in metodologijo, predstavila potek raziskave in interpretirala rezultate, pridobljene z analizo vprašalnika po posameznem vprašanju. Peto poglavje je sklep, v katerem podajam pomembnejše ugotovitve in predloge.

## 2. VODENJE

Vodenje ima lahko ožji in širši pomen. Vodenje v širšem pomenu obstaja zaradi zagotavljanja ciljev podjetja, medtem ko se vodenje v ožjem pomenu pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika in njegove cilje. Cilji, eni kot drugi, morajo biti med seboj skladni in si ne smejo nasprotovati. Cilji se morajo medsebojno ujemati in podpirati, kot kaže slika 1.

**Slika 1: Integracija ciljev vodenja**



Vir: Kovač, Tivadar, 1990, str. 54.

Na vodjo in njegov način vodenja vplivajo iz okolja različni dejavniki in pritiski. Vodja posledično s tem prilagodi svoj način vodenja, ki je odvisno od ciljev usmerjen bolj k nalogam ali k zaposlenim.

Vodenje v širšem pomenu torej vključuje vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Mnogi avtorji kadrovanja ne štejejo med funkcije managerja, medtem ko ga nekateri celo poudarjajo kot posebno funkcijo. Kadri v organizacijskem pomenu nastopajo kot nosilci razmerij, struktur in odnosov, z vidika podjetja pa so njegov temeljni del. Vodenje v ožjem pomenu pa se lahko deli na medosebno in organizacijsko vodenje. Pri organizacijskem se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami lahko podpremo vodje za lažje vodenje, medosebno pa delimo na k nalogam usmerjeno vodenje in k skupini usmerjeno vodenje (Kovač, Tivadar, 1990, str. 54). Vodenje je torej vpliv in zmožnost pridobiti sledilce in ne osvojitve položaja. Značilnosti medosebnega vodenja kaže naslednja tabela 1.

**Tabela 1: Medosebno vodenje**

Načini vodenja	Značilnosti
K nalogam usmerjeno vodenje	Obsega definiranje strukturiranja skupinske naloge, oblikovanje racionalne delitve dela v skupini, oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih kompetenc, realizacijo sprejetih odločitev in kontrolo njihovega izvajanja.
K skupini usmerjeno vodenje	Obsega oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojno zaupanje v skupini, spodbujanje močnega občutka pripadnosti preko skupinske kulture in oblikovanja skupine kot teama in usmerjanje posameznika k osebni razvoju in preko tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom.

Vir: Kovač, Tivadar, 1990, str. 54-55.

Funkcija vodenja je v prizadevanju, da bi nudila neko strukturo za organizacijo številnih različnih dejavnosti vodenja, razdeljena na tri glavne dele, in sicer na vodenje organizacije, vodenje informacij in vodenje kadrov. Vodenje organizacije obsega tiste dejavnosti načrtovanja, vzpostavljanja in vzdrževanja organizacijske strukture, ki so potrebne za podporo, ter operativne in vodstvene vidike v zvezi s komunikacijskimi kanali. Vodenje informacij obsega dejavnosti načrtovanja, vzpostavljanja in vzdrževanja načina določanja in pridobivanja bistvenih informacij za podkrepitev tako operativnih kakor tudi vodstvenih vidikov opravljanja storitev komunikacijskih kanalov. Vodenje kadrov obsega tiste dejavnosti, ki zagotavljajo kvalificirane in ustrezno pripravljene kadre za podkrepitev operativnih in vodstvenih vidikov opravljanja storitev javnih komunikacijskih kanalov (Andrejčič et al., 1995, str. 54).

## **2.1. DEFINICIJA VODENJA**

Definicije vodenja, ki so jih poskušali postaviti posamezni raziskovalci, so precej različne pa tudi podobne, nekatere bolj, druge manj. Pogosto so opredelitve vodenja formulirane na način, ki ustreza namenu trenutne naloge ali posamezne raziskave (Yukl, 1994, str. 5-6). Večina definicij vodenja si je med seboj podobnih in se razlikujejo predvsem na podlagi tega, kako natančne in obsežne želijo biti. Vodenje naj bi bila ena izmed tistih kvalitete, ki jo spoznamo, ko jo vidimo, vendar jo je težko opisati. Obstajalo naj bi toliko definicij, kolikor je razlagalcev. Mnogi povezujejo vodenje z vodenjem le ene osebe. S tega vidika izstopajo štiri stvari. Prvič, vodenje zajema vplivanje na druge, drugič, tam kjer so vodje, so tudi sledilci. Tretjič, vodje večinoma postanejo vidni, kadar je potreben inovativen odgovor na določeno stisko ali poseben problem. Četrto, vodje so ljudje, ki imajo jasno idejo, vizijo oziroma cilj, kaj doseči in zakaj ([http://www.infed.org/leadership/traditional\\_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm), 28.03.2005).

Vodenje je kompleksna funkcija, ki vključuje vse tiste dejavnosti, ki so namenjene za spodbujanje podrejenih, da delajo učinkovito in uspešno na kratki in dolgi rok. Je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k zelenim ciljem ter je ena izmed mnogih prednosti,

ki jih uspešen manager mora obvladati. Je proces izvrševanja načrtovanih sistemov preko motiviranja, komuniciranja ter osebnih karakteristik in potez (Rozman, 1996, str. 14).

Vodenje je usmerjeno k ljudem in nalogam. Ukvarja se z vprašanjem, kako ljudi motivirati, usmerjati, vplivati nanje, da bi zadane naloge izvrševali čim boljše ob čim manjši porabi energije in čim večjem zadovoljstvu. Je predvsem usklajevanje dela delavcev v celoto. Z vodenjem se oblikuje vedenje posameznika ali skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja pogosto do svetovanja, informiranja, učenja, ocenjevanja in razvoja sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v podjetju (Zupančič, 2001, str. 1). Pomembno je, da vsaj enkrat letno nadrejeni in podrejeni skupno ocenita delo podrejenega, ugotovita prednosti in slabosti v delu podrejenega in na tej osnovi postavita cilje za prihodnje obdobje (Rozman, 2000, str. 58-59).

Pri vodenju ne gre toliko za delovanje kot za vodenje. Razvoj voditeljskih veščin temelji na prepoznavi obeh moči: notranje moči in moči, ki jo nudi položaj. V osnovnem smislu je voditelj izziv prav spojitve osebne moči s pozicijsko močjo. Voditeljstvo ni nekaj, s čimer bi se človek rodil ali bi se za to izšolal, ampak nekaj, kar človek razvije in v kar zraste (Kyle, 2000, str. 7-8). Vodenje se da naučiti. Vodenje je proces vplivanja na dejavnosti skupine, da bi dosegla zastavljene cilje. Vodenje vsebuje tri glavne sestavne dele (elemente). Prvi definira vodenje kot medosebni proces, v katerem vsak posameznik želi izoblikovati in usmerjati obnašanje drugih. Drugi opredeljuje vodenje kot družbeno zvezo, v kateri so člani skupine podrejeni ali pa so sledilci. Tretji uvaja merilo, kdaj je vodenje učinkovito, kar pa je odvisno od doseženega cilja. To merilo je praktično nepristransko (Huczynski, Buchanan, 2001, str. 702).

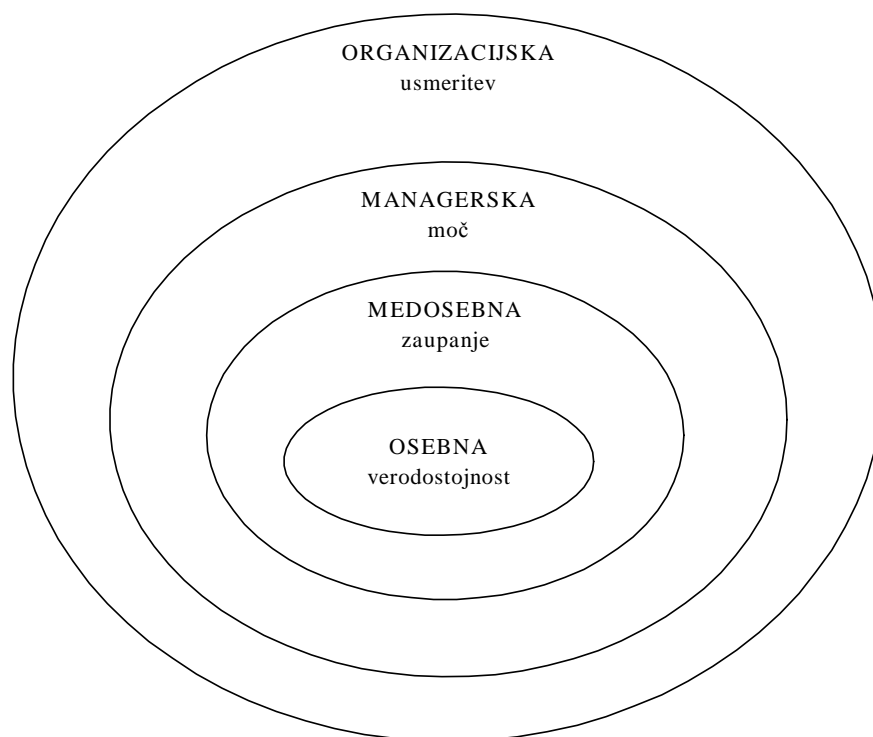
Vodenje je navsezadnje zelo pomembno, ko govorimo o učinkovitosti delovne skupine. Ni dovolj le en način vodenja, potrebna je uporaba več načinov vodenja, ki jih prilagajamo glede na naravo in področje dela ter člane skupine. Uspešen vodja upošteva razsežnosti delovnih situacij in članov, s katerimi sodeluje. Vodja, ki vodi svojo skupino na podlagi groženj, kazni, ustrahovanj, je najpogosteje šibak človek, ki se boji soočenja. Tudi človek, ki je pretirano prijazen in prikimava vsakomur, ne naredi kaj dosti.

### 2.1.1. PODROČJA IN RAVNI VODENJA

Vodenje obsega tri pomembna področja: motivacijo, komuniciranje in neposredno vodenje. Vodja je odgovoren v okviru svojih pooblastil za motiviranje svojih podrejenih, zato mora spoznati in razumeti potrebe podrejenih. Pomembnost komuniciranja je vidna v vseh fazah manageriranja, še posebno pa je pomembna pri vodenju. Dobro komuniciranje je medsebojna izmenjava misli in informacij, da bi se vzpostavilo medsebojno razumevanje in zaupanje. Ključno za komuniciranje je, da prejemnik informacijo sprejme v taki obliki, da jo razume. Neposredno vodenje pomeni, da je voditelj del teama ali skupine ljudi, vendar se tudi loči od njih. Vodja pomaga skupini doseči cilje, a ima pri tem svoj poseben status (Andrejčič et al., 1995, str. 408).

Poleg področij vodenja ločimo tudi štiri ravni vodenja. Vodenje, osredotočeno na načela, poteka od znotraj navzven na štirih ravneh: 1. *osebni* (odnos do sebe); 2. *medosebni* (odnos in interakcije); 3. *managerski* (odgovornost za skupno delo); 4. *organizacijski* (potreba, da se organizira ljudi – jih pridobi, uči, plačuje, oblikuje skupine, rešuje težave in ustvarja ubran ustroj, strategijo in sisteme). Vsaka raven je 'potrebna, a nezadostna sama po sebi', kar pomeni, da moramo delati na vseh hkrati in na osnovi nekaterih poglobitvenih načel (Covey, 2000, str. 24). Različne ravni vodenja so razvidne tudi iz slike 2, ki za vsako raven prikazuje tudi ustrezno načelo. Za osebno raven velja načelo verodostojnosti; za medosebno raven načelo zaupanja; za managersko raven načelo moči in za slednjo, organizacijsko raven, velja načelo usmeritve.

**Slika 2: Štiri ravni vodenja, osredotočenega na načela, s ključnimi načeli**



Vir: Covey, 2000, str. 22.

Zaradi različnih idej in mnenj o vodenju prihaja do razprav o tem, ali naj bo vodenje osredotočeno na eno osebo ali razporejeno med člani skupine. Običajno naj bi bil stalni vodja skupine določen na podlagi sodbe višjega managementa ali pa ga izvoli skupina. Omenjeni način izbire temelji na domnevi, da ima ena sama oseba vso potrebno moč. Kakorkoli, dokazano je bilo, da pri najboljših skupinah različni posamezniki določijo priložnostno vodenje in prevzamejo nadzor na področjih, kjer imajo še posebno moč. Nihče ni stalni vodja, saj bi le-ta prenehal biti vrstnik in zaradi tega bi se medsebojna interakcija v skupini porušila. Takšen način bi odpravil problem izoliranja vodje od njegove skupine (<http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Intro/purpose.html>, 28.03.2005).

Treba je poudariti, da se rdeča nit in cilj skupine ne sme izgubiti. Najboljša rešitev je imeti stalnega vodjo, ki je dovolj prilagodljiv in ne samo poverja odgovornost za posamezne naloge, ampak tudi dopušča drugim, da prevzamejo vodenje skupine, ko je to potrebno.

### 2.1.2. MANAGEMENT IN VODENJE

Definirati tako kompleksen pojav, kot je management, ni enostavno. V strokovni literaturi obstajajo številne definicije managementa, ki imajo veliko skupnih elementov. Kot povzetek vseh definicij lahko management opredelimo kot proces izvajanja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in drugih organizacijskih resursov z namenom doseganja postavljenih ciljev podjetja. Za izraz management se v vsakdanjem pogovornem jeziku rado uporablja termin vodenje, vendar je njuna medsebojna besedna zamenjava nesprejemljiva (Vila, Kovač, 1997, str. 27-31). Management so naloge in cilji, management je znanstvena disciplina, management so ljudje in ravnanje z ljudmi.

Najpogosteje se definirajo tri naloge managementa, ki so enako pomembne v različnih organizacijah oziroma institucijah. Naloge managementa so (Drucker, 1995, str. 36-42):

- definirati specifične cilje in poslanstvo organizacije, tako podjetja kot tudi institucij, ki delujejo kot neprofitne;
- skrb za produktivnost dela in dosežke zaposlenih in
- skrb za družbeni vpliv in družbeno odgovornost organizacije.

Vodenje je pomensko ožji pojem od managementa. Interpretiramo ga lahko kot funkcijo managementa, ki obsega usmerjanje sodelavcev k uresničevanju postavljenih ciljev. Vodenje je sestavni del procesa managementa.

Že od nekdaj strokovnjaki definirajo vlogo in nalogo managerjev in vodij. Če se strinjamo s tem, da je med njimi razlika, moramo definirati vodenje kot leadership in poslovodenje kot management. Razlike so naslednje (Vila, Kovač, 1997, str. 290-291):

- **Management se ukvarja s kompleksnostjo**, zlasti v večjih in velikih podjetjih. Znanstvena organizacija in management nista tako zelo pomembna v manjših podjetjih. V velikih podjetjih pa si management prizadeva za uveljavitev in ohranjanje discipline.
- **Vodenje se ukvarja s spremembami**. Treba se je torej boriti in si prizadevati, da bi bili boljši od drugih. Če hočemo, da v okoliščinah hitrega razvoja in sprememb preživimo in uspešno delujemo dalje, so potrebne ogromne in stalne spremembe. To pa seveda zahteva, da namenimo vodenju vse večjo pozornost.

## 2.2. VODJE IN NJIHOVE ZNAČILNOSTI

Vodenje je umetnost, ki zahteva veliko več kot le teoretično znanje. Uspešen vodja se zaveda lastnosti in vrednot posameznika in njegovega neomejenega potenciala. Bistvo napredka in zadovoljstva vidi v osebni rasti posameznika, ki je tudi hkrati njegov razvoj. Njegov adut je pravilno usmerjanje zaposlenih in potenciala, brez katerega bi bile njegove ideje osamljene.

Vodja prihodnosti se razlikuje od vodje preteklosti med drugim po tem, da je veliko bolj odvisen od svojih sodelavcev, kakor so bili njegovi vodstveni kolegi iz prejšnjih generacij. Vodja skupine je bil nekdanj večinonoma tudi mož z najobsežnejšim profesionalnim znanjem v skupini. Poznal je pravi odgovor na večino vprašanj. Jutrišnji vodja bo lahko vesel, če bo znal postaviti prava vprašanja. Naloga vodje bo vedno bolj raznolika, zapletena in kompleksna. S tem se stopnjuje nevarnost za napake. Sodelavci, ki vidijo v svojem vodji poštenega človeka, ki jih ne pusti na cedilu ob vsaki napaki, bodo storili vse, da ga pred napako obvarujejo. Ravno nasprotno pa se bo dogodilo, če mu podrejeni ne bodo zaupali (Goerg, 1991, str. 197-198).

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

Vodje so posamezniki, ki sestavljajo vodstvo skupine, pridobivajo člane skupine in jih motivirajo, da dosežejo zastavljene cilje. Njihova zmožnost izražanja je popolna. Vedo, kaj želijo, zakaj si to želijo in kako posredovati to, kar si želijo, med drugim z namenom pridobiti jih za sodelovanje in podporo. Ravno tako vedo, kako doseči zastavljene cilje ([http://www.infed.org/leadership/traditional\\_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm), 28.03.2005). Vodja je ponavadi nekdo, ki mu ljudje sledijo zaradi njegovih odločitev. Zanimivo in pomembno pa je, da znajo vodje pripraviti sodelavce do tega, da jim le-ti sledijo prostovoljno. Uspešni vodje izstopajo iz množice ljudi, vendar njihove poteze, kot so težnja po nečem in samozavest, niso zadostne za napoved uspešnega vodenja (Hunsaker, 2001, str. 368).

Sledilci pričakujejo od vodij štiri karakteristike, ki si po pomembnosti sledijo v naslednjem zaporedju (Osland, Kolb, Rubin, 2001, str. 288-289):

1. poštenost (zaupljiv, vreden zaupanja, dosleden v besedah in dejanjih, ima karakter in je prepričljiv);
2. je napreden (smisel za smer in skrb za prihodnost);
3. navdušenost (energičen, pozitiven glede prihodnosti);
4. sposobnost (zmožen, produktiven, učinkovit).

Kombinacija teh karakteristik daje vodstveno verodostojnost.



Vodje morajo imeti širok spekter strokovnih znanj, metod in strategij. Vse to skupaj vključuje planiranje, komunikacijske spretnosti, organizacijo ter osveščenost o večjem in širšem okolju, v katerem skupina deluje (<http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Intro/purpose.html>, 28.03.2005). Pogosto vprašanje, ki se poraja, je, kaj naredi dobrega vodjo. Odgovor na vprašanje kaže naslednja tabela.

**Tabela 2: Dejavniki, ki naredijo dobrega vodjo**

Dejavniki	Značilnosti
Dobro komuniciranje	Lahko se je pogovarjati z njimi; priskrbijo ustrezne informacije.
Skrb	Na poseben način nazorno pokažejo svojo skrb za zaposlene.
Razvedrilo	Imajo smisel za humor; delo naredijo zabavno.
Moralnost	Spoštujejo svoje zaposlene.
Podpora	Podpirajo razvoj zaposlenih.
Delavnost	So dobri delavci in delajo to, kar je treba.

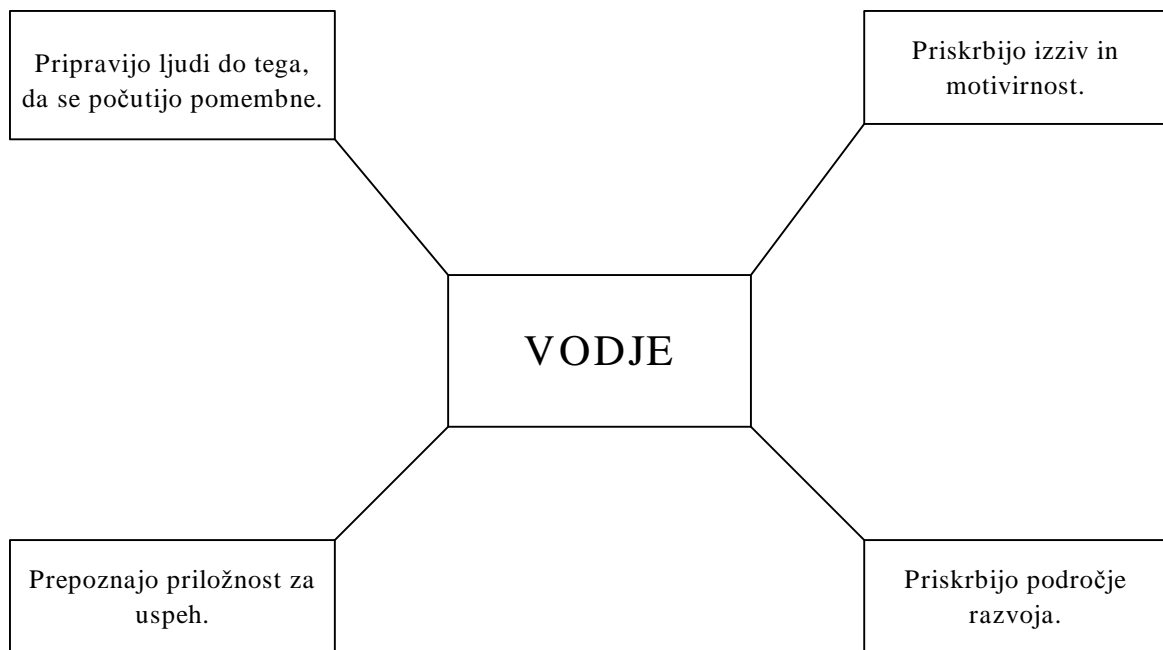
Vir: Povzeto po <http://www.cts-corporatetraining.com/leaders.html>, 28.03.2005.

V skladu s tem bi lahko navedli naslednje značilnosti uspešnega vodje:

- Ljudi oziroma svoje podrejene obravnava tako, da jih preko svojega načina vodenja in komuniciranja pripravi do tega, da se počutijo kot pomemben člen verige, ki nikakor ne sme manjkati.
- Vedno znova poskrbi in priskrbi nove izzive, s katerimi se mora organizacija spoprijeti. Na tak način poskrbi za neprestano motiviranost in neprekinjeno delovanje.
- Njegova odzivnost na spreminjajoči se trg je hitra, zato v organizacijo venomer prinaša nove ideje, nov način izvajanja nalog, nova področja razvoja.
- Preko dobrega poznavanja področja dela lahko hitro prepozna priložnost za uspeh.

Zgoraj omenjeno kaže tudi slika 3.

### Slika 3: Značilnost vodij

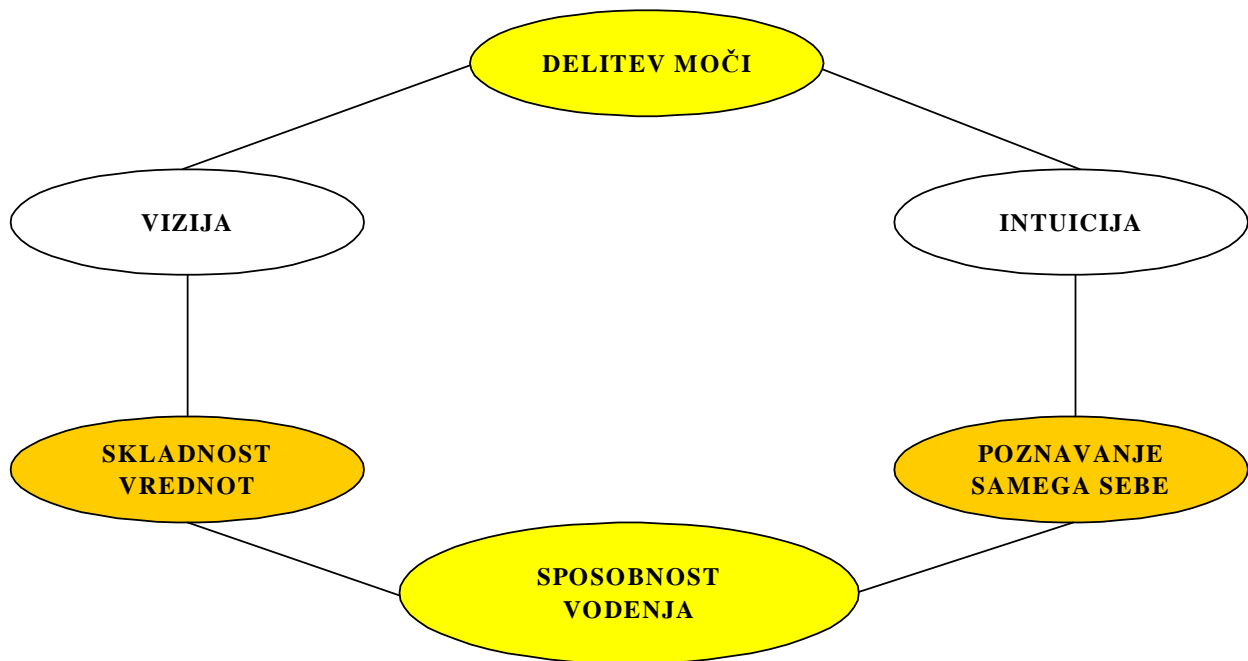


Vir: <http://www.cts-corporatetraining.com/leaders.html>, 28.03.2005.

Poteze, na podlagi katerih se vodje razlikujejo od nevodij, so ambicija in energija, želja po vodenju, poštenost, samozavest, bistroumnost in za službo ustrezna izobrazba. Vodstveni delavci lahko spremenijo podatke v informacije in organizirajo svoje informacije tako, da le-te postanejo učinkovit delovni pripomoček. Da bi vodje zagotovili informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo, si morajo najprej zastaviti dve skupini vprašanj. Prva zajema tri vprašanja, in sicer: (1) Kakšne informacije sem dolžan posredovati ljudem, s katerimi delam in od katerih sem odvisen?, (2) V kakšni obliki?, (3) V kakšnem časovnem okviru?. V drugo skupino pa sodijo vprašanja: (1) Kakšne informacije potrebujem jaz sam?, (2) Od koga?, (3) V kakšnem časovnem okviru? (Drucker, 2001, str. 122).

Uspešni vodje imajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, ki je neposredna notranja spoznava potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji, sposobnost za usklajevanje vrednot; tukaj je mišljena predvsem usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih, dobro poznavanje samega sebe oziroma sposobnost spoznati svoje prednosti in pomanjkljivosti in ne nazadnje imajo sposobnost vizije, kar pomeni, da imajo sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njegovo doseganje (Možina et al., 2002, str. 502-503). Te temeljne sposobnosti za vodenje so prikazane na sliki 4.

**Slika 4: Temeljne sposobnosti za vodenje**



Vir: Možina et al., 2002, str. 502.

Za vodje je predvsem pomembno, da vodijo druge ljudi tako, kot bi sami radi, da drugi vodijo nje. Pomembno je razlikovati med vodstvom v majhnih delovnih skupinah in vodstvom v velikih organizacijah. V majhnih skupinah ni hierarhičnega sistema vodenja, ker je samo en formalni vodja. V organizacijah pa vedno obstaja večje število vodij, v določeni hierarhiji glede na stopnjo moči.

### 2.2.2. SPOSOBNOSTI, ZNANJE IN IZKUŠNJE

Vodje potrebujejo osnovno inteligentnost in za delo primerno izobrazbo. IQ in tehnične sposobnosti so 'prag zmožnosti'. To so pomembne, vendar ne zadostne zahteve za vodenje. Brez čustvene inteligence je lahko oseba šolana, ima visoko razvito analitično razmišljanje, vizijo na dolgi rok in neskončno število odličnih idej, vendar vse to še vedno ne naredi dobrega vodje. Izkazalo se je, da je čustvena inteligenca pozitivno povezana z izvajanjem dela na vseh stopnjah. Še posebej pomembno pa je, da je na delovnem mestu pričakovana visoka stopnja družbenega medsebojnega vplivanja. Dobri vodje prikazujejo svojo čustveno inteligenco preko petih ključnih elementov (Robbins, 2001, str. 332, 333); to so: (1) samozavest, (2) samovodenje, (3) samomotivacija, (4) zmožnost vživeti se v čustva drugega in (5) družbene sposobnosti.

Izkušnje in smer razvoja kažejo na to, da bo v prihodnosti čustvena inteligenca v krogih managerjev in vodij vedno bolj cenjena lastnost. Ti ljudje bodo morali, če bodo želeli biti resnično uspešni, neprestano razvijati lastno samozavedanje, se učiti učinkovitega samonadzora, biti visoko motivirani in znati motivirati tudi druge, se znati vživeti v sočloveka in obladovati

celoten razpon družabnih veščin. Raven čustvene inteligence pogojuje pet komponent ali sposobnosti (Wood, Tolley, 2004, str. 11, 13); to so:

1. samonadzor – sposobnost usmerjanja in nadzorovanja svojega čustvenega stanja,
2. samozavedanje – poznavanje samega sebe in svojih čustev,
3. motivacija – usmerjanje svojih čustev za doseganje zastavljenih ciljev,
4. empatija – zaznavanje in 'branje' čustev drugih in
5. družabne veščine – odnosi z drugimi in vpliv na druge ljudi.

Poslovanje podjetij ne temelji zgolj na domačem trgu, temveč vse bolj tudi na globalnem trgu. V procesu globalizacije ima posebno vlogo sposobnost integracije znanosti, tehnologije in proizvodne prakse. Vse večja konkurenca na globalnih trgih sili podjetja, da iščejo čim bolj učinkovite poti za izrabo potencialov, ki jih ponuja sodobna tehnologija, kar vodi k iskanju inovativnih strateških usmeritev podjetij in novih oblik v organiziranju dela. Za vse to pa je treba imeti veliko znanja.

Ključ do izredne delovne uspešnosti na kateremkoli področju je uporaba pridobljenega znanja v praksi. Človek se lahko nauči najbolj fantastičnih stvari na svetu, toda če znanja nemudoma ne uporabi v dani situaciji, da bi jo spremenili in dobili drugačne rezultate, se znanje razblini. Zelo pomembna lastnost vodij je učinkovito usmerjanje in izkoriščanje lastnih sposobnosti. Vodje se tako zavedajo, kje lahko največ dosežejo in nato v določeni situaciji svoje sposobnosti uporabijo kot dragoceno orodje. Zaznavajo tudi sposobnosti drugih in jih temu primerno uporabijo, da lahko dosežejo najboljše rezultate v dani situaciji (Tracy, 2000, str. 8-17). Nesposobno vodenje in usmerjanje pa prav gotovo vodi v intelektualno lenost podjetja. Pomembna lastnost uspešnega vodenja je fleksibilnost, prožnost. Kdor hoče biti uspešen vodja, se mora naučiti, kako izvajati različne načine vodenja, kako biti fleksibilen v odnosih z različnimi ljudmi v različnih okoliščinah, da bi dosegli različne cilje.

Uspešen vodja mora imeti visoko stopnjo osebnostne inteligentnosti, ki jo poleg tehničnega znanja in kognitivnih sposobnosti pomembno zaznamujejo tudi socialno emocionalne sposobnosti. Ali bo nekdo postal vrhunski vodja ali ne, je samo v desetih odstotkih odvisno od njegove izobrazbe, v dvajsetih odstotkih od ljudi, s katerimi dela, in kar v sedemdesetih odstotkih od izkušenj (Nosan, 1999, str. 11). Dobro uporabljeno znanje v organizaciji pripomore h konkurenčni prednosti organizacije. Vodje morajo način izobraževanja vpeljati v svoj način vodenja kot stalen proces, ki bo usmerjen k posodabljanju veščin in potenciala zaposlenih kot kritičnega elementa v organizaciji.

Zaposlenim je treba omogočiti redno nadgrajevanje znanja, jim dajati možnost za dodatno usposabljanje. Nič ne osreči nekoga bolj kot občutek, da raste oziroma napreduje in se izboljšuje. Recept za uspeh je torej učiti se in uporabiti znanje. Hitreje ko v praksi uporabimo določeno metodo delovnega zagona, toliko hitreje se obrestuje in toliko bolj verjetno je, da v podjetju ne bomo uporabljali le te metode, ampak bomo preizkušali tudi druge. Večji ko je časovni presledek med naučenim in uporabo, toliko bolj verjetno je, da naučenega sploh ne bomo uporabili (Tracy,

2000, str. 225-228). Znanje je ključni faktor za gospodarski, znanstveni in kulturni razvoj družbe.

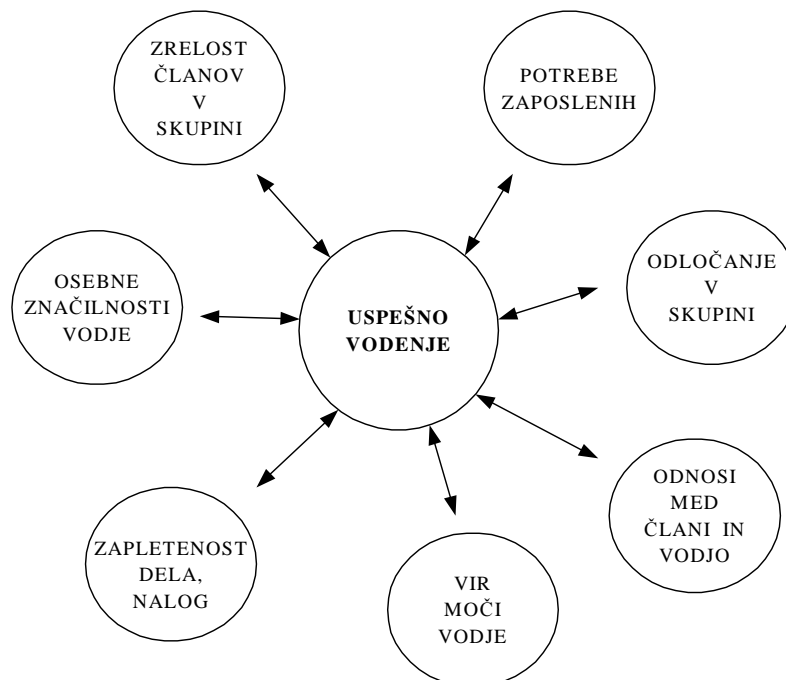
## 2.3. MODELI VODENJA

Model vodenja lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih variabel ali kot posebno obliko strukture. Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije. Vodilni se morajo soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami, cilji. Temu morajo prilagoditi svoje vodenje. Ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en način vodenja, celo prav je, če ga glede na spremenjeno situacijo spreminja.

### 2.3.1. SITUACIJSKI MODELI

Dolgo časa so ljudje mislili, da obstajata samo dva načina vodenja: avtokratičen in demokratičen. Pri prvem je bil poudarek na tem, da si ljudem povedal, kaj, kako, kje in kdaj naj delajo. Najvažnejše je bilo doseganje ciljev. Pri demokratičnem načinu vodenja pa je bil poudarek na medosebnih odnosih, pohvali in spodbujanju odnosov z drugimi člani skupine. Morala skupine naj bi bila tako najpomembnejša za dobro delovanje skupine (Bernik et al., 2000, str. 93). Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primernega načina vodenja. Prav situacija je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več, kaže jih naslednja slika (Možina et al., 1994, str. 521).

**Slika 5: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje**



Vir: Možina et al., 2002, str. 522.

Vsak situacijski model vsebuje nekaj teh dejavnikov za uspešno vodenje. Dejavniki, ki jih je treba v posamezni situaciji upoštevati pri izbiri ustreznega načina vodenja, so naslednji: (1) potrebe zaposlenih, (2) odločanje v skupini, (3) dobri odnosi med člani in vodjo, (4) moč vodje, (5) zapletenost dela in nalog, (6) značilnosti vodje ter (7) zrelost in izkušnost članov v skupini.

Situacijsko vodenje ni nekaj, kar naredimo ljudem, ampak nekaj, kar naredimo skupaj z njimi. Vodja mora biti vedno pripravljen na dialog z ljudmi, ki jih nadzoruje. Ko so njegovim ljudem enkrat jasni njihovi cilji, je njegova naloga storiti vse, da jim bo uspelo te cilje doseči tako, da bodo, ko pride čas vrednotenja uspešnosti izvedbe, dosegli najvišje ocene (Blanchard, Zigarmi, Zigarmi, 1995, str. 93, 97). Situacijsko izbiranje načina vodenja izhaja iz spoznanja, da ni enega samega najboljšega načina vodenja. Za optimalno izbiro načina vodenja bi moral vodja vedno znova upoštevati številne dejavnike; ker za to običajno nima možnosti, je koristen poenostavljen model, ki vse dejavnike združuje v pripravljenost za sodelovanje.

#### 2.3.1.1. Fiedlerjev kontingenčni model

Fiedlerjev model predpostavlja, da je delo skupine odvisno od sloga vodenja in situacijske naklonjenosti, ki jo označujejo trije dejavniki. Dejavniki situacijske naklonjenosti so opisani v naslednji tabeli.

**Tabela 3: Dejavniki situacijske naklonjenosti**

Dejavniki	Značilnosti
Odnos vodja – član	To je stopnja, pri kateri člani skupine sprejmejo vodjo in ga podpirajo.
Struktura naloge	To je stopnja, ko je naloga opredeljena z jasnimi cilji in postopki.
Pozicijska moč oz. moč nadrejenega	Zanjo je značilna sposobnost vodje, da kontrolira podrejene preko grajanja in nagrajevanja.

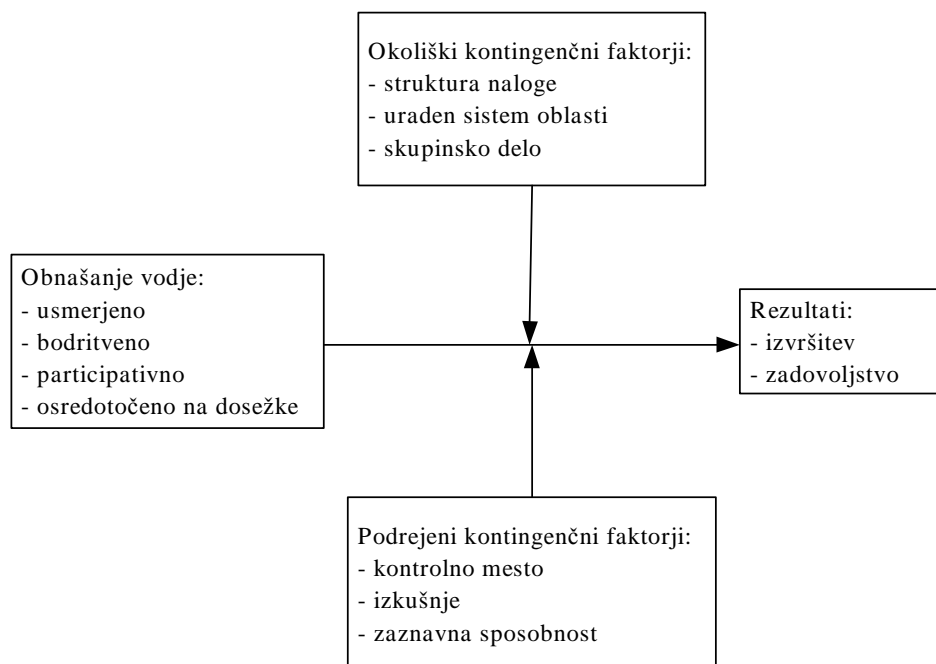
Vir: Povzeto po <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/conti.html>, 28.03.2005.

Za potrebe analitičnega merjenja svojih predpostavk je Fiedler razvil posebno obliko merjenja v obliki lestvice, v kateri je strukturiral tri zgoraj naštetih dejavnikov. Povezal je dobre in slabe odnose, nizko in visoko določitev nalog in veliko ter majhno moč nadrejenega. Ugotovil je na primer, kadar so odnosi dobri, določljivost del visoka in moč velika ali tudi majhna, je najboljša usmeritev v delo. Pri slabih odnosih, nizki določljivosti del in majhni moči je ustrežnejša usmeritev k ljudem. V istem primeru, le z večjo močjo, je smotrna usmeritev k delu in k ljudem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 204). Vodjem je tako predlagal, da je morda lažje spremeniti njihov način za doseg učinkovitosti kot pa spremeniti sam način vodenja.

### 2.3.1.2. Housejev model poti in ciljev

Housejev model poti in ciljev je na splošno eden izmed najbolj spoštovanih načinov vodenja. Je kontingenčni model vodenja. Glavna skrb tega modela je, kako lahko vodja motivira zaposlene, da dosežejo zastavljene cilje. House domneva, da so učinek, zadovoljstvo in motivacija skupine lahko spodbujeni od vodje na različne načine, in sicer z nagrajevanjem za doseg načrtovanih ciljev, z razjasnitvijo poti za doseg ciljev in z odstranjevanjem ovir pri izvajanju. Model je slikovno prikazan na sliki 6.

**Slika 6: Model poti in ciljev**



Vir: Osland, Kolb, Rubin, 2001, str. 292.

Iz slike je tako razvidno, da lahko vodja motivira zaposlene preko treh faktorjev, in sicer preko obnašanja, okoliških kontingenčnih faktorjev ter podrejenih kontingenčnih faktorjev. Rezultati teh faktorjev so izvršitev in zadovoljstvo.

Model poti in ciljev predvideva, tako kot situacijsko vodenje, da vodje nalagajo dolžnosti preko ukvarjanja z nalogo in ukvarjanja s sodelavci, različne kombinacije obojega pa določajo štiri stile vodenja, ki so značilnosti obnašanja vodje: usmerjeno vodenje, bodritveno vodenje, participativno vodenje in vodenje, osredotočeno na dosežke (Hunsaker, 2001, str. 372). Slednji so opisani v tabeli 4.

**Tabela 4: Štirje stili vodenja po Houseju**

Stili vodenja	Značilnosti
Usmerjeno vodenje	Osnovna pravila so osnovana tako, da skupini vodja daje določene nasvete. Ta način vodi do večjega zadovoljstva, ko so naloge bolj dvoumne ali stresne, kot pa takrat, ko so visoko strukturirane in dobro urejene.
Bodritveno vodenje	V skupini vlada dober odnos. Ta stil izraža veliko izvrševanje in zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo zastavljene cilje.
Participativno vodenje	Odločanje poteka na podlagi skupinske konzultacije in informacije se širijo in so poznane vsej skupini.
Vodenje, osredotočeno na dosežke	Postavljeni so izzivalni cilji in spodbuja se izvrševanje le-teh. Skozi to se kaže samozavest skupine. Ta stil pripomore k povečanju pričakovanj zaposlenih.

Vir: Povzeto po <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/conti.html>, 28.03.2005; Robbins, 2001, str. 325.

#### 2.3.1.3. Hershey-Blanchardova situacijska teorija

Model ponuja različne kombinacije ravnalnega in podpornega načina vodenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. Slikovni prikaz situacijskega modela prikazuje slika 7, iz katere so razvidni štirje osnovni načini vodenja. Poudarja zmožnost vodje, da se prilagaja raznim spreminjajočim se situacijam (Adizes et al., 1996, str. 99). Model izhaja iz spoznanja, da je pri izbiranju koncepta vodenja najbolj pomembna pripravljenost sodelavcev. To pripravljenost opredeljuje kot kombinacijo zmožnosti in voljnosti. Stopnje pripravljenosti so kombinacije teh dveh spremenljivk (Tavčar, 1996, str. 323):

- Najboljši so zmožni in voljni sodelavci: lahko pa ogrozijo položaj vodje.
- Najmanj koristni za organizacijo so malo zmožni in malo voljni sodelavci; z njimi vodja izgublja kar se da malo časa.
- Zmožne, vendar malo voljne sodelavce uspe sposoben vodja pridobiti in spodbuditi, da koristno delujejo za organizacijo.
- Voljni, vendar malo zmožni delavci so lahko za organizacijo celo nevarni, saj v svoji vnemi delajo nevarne napake; dober vodja jih poučuje in usmerja, da postanejo koristni za organizacijo.



### Slika 7: Hersey-Blanchardov model situacijskega vodenja

Mnogo	Znanje je, ni pa volje. 2. <b>SODELOVANJE</b> Delno participativno vodenje - vodja problem prenese.	Ni znanja, je pa volja. 3. <b>POUČEVANJE</b> Deloma avtoritativno vodenje - problem si delita vodja in delavec.
	Znanje je in volja tudi. 1. <b>DELEGIRANJE</b> Participativno vodenje. Problema sploh ni.	Ni zanja in ne volje. 4. <b>NAROČANJE</b> Avtoritativno vodenje. Problem ostaja vodji.
Malo	Malo      VODJA SE UKVARJA Z      Mnogo ZADEVO	

Znanje je. Volja je.	Znanje je. Ni volje.	Ni znanja. Volja je.	Ni znanja. Ni volje.
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Vir: Tavčar, 1996, str. 324.

Slika prikazuje štiri osnovne načine vodenja, ki so označeni od 1 do 4 (Huczynski, Buchanan, 2001, str. 723-724): (1) delegiranje – malo ukvarjanja z zadevo in malo ukvarjanja s sodelavcem, (2) sodelovanje – mnogo ukvarjanja s sodelavcem in mnogo podpore, vendar malo napotkov in ukvarjanja z zadevo, (3) poučevanje – visoka stopnja sodelovanja tako na področju odnosa kot zadeve in (4) naročanje – mnogo ukvarjanja z zadevo, usmerjanje podrejenih kaj, kdaj in kako narediti, vendar malo ´gradnje´ na medsebojnem odnosu.

Ta model je v bistvu model za spreminjanje vedenja. Kadar vodja opazi, da pripravljenost njegovih sodelavcev narašča, začne postopoma spreminjati način vodenja. Kadar pa opazi, da se pripravljenost zmanjšuje (zmožnost in voljnost za dejavnost), začne postopno prilagajati način vodenja. Vodja mora pravzaprav stalno pregledovati stopnjo zrelosti izkušenosti članov, da lahko ugotavlja najbolj primerne kombinacije podpornega ali ravnalnega načina vodenja. Neizkušeni član skupine, ki ne pozna delovnih postopkov, je lahko z ustreznim načinom vodenja prav tako produktiven kot izkušeni član, ki v glavnem samostojno opravlja predvidene naloge (Adizes et al., 1996, str. 99).

#### 2.3.1.4. Vroom-Yettonov model vodenja

Vroom in Yetton sta skupaj razvila participativni model vodenja, ki povezuje vodstveno obnašanje in udeležbo pri sprejemanju odločitev. Ta teorija zagotavlja serijo pravil, ki določajo obliko in pomen participativnega sprejemanja odločitev v različnih situacijah. Znanih je pet načinov sprejemanja odločitev, ki so predstavljeni v naslednji tabeli.

**Tabela 5: Načini sprejemanja odločitev po Vroomu in Yettonu**

Načini sprejemanja odločitev	Značilnosti
Avtokratsko 1	Problem se rešuje z uporabo informacij, ki so že na voljo.
Avtokratsko 2	Iz skupine pridobimo dodatno informacijo, preden vodja sprejme odločitev.
Posvetovalno 1	Preden vodja sprejme odločitev, razpravlja o problemu z vsakim podrejenim posebej.
Posvetovalno 2	Preden se sprejme odločitev, razpravlja o problemu celotna skupina.
Skupinsko 2	Skupina se na podlagi problema odloči skupaj z vodjo, vendar le-ta nima klasične vodstvene vloge, ampak je le eden izmed njih.

Vir: Povzeto po <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/conti.html>, 28.03.2005.

S tem smo končali kratek pregled situacijskih modelov vodenja in nadaljujemo z opredelitvijo neokarizmatičnih modelov.

#### 2.3.2. NEOKARIZMATIČNI MODELI

Neokarizmatični modeli imajo tri skupne značilnosti. Prvič, poudarjajo simbolično in čustveno ganljivo vedenje vodij. Drugič, poskušajo razložiti, kako so določeni vodje sposobni doseči izredne stopnje zvestobe svojih posnemovalcev. In tretjič, poudarjajo teoretično zapletenost vodenja in pogled nanj približno tako, kot ga vidi vsakdanji človek (Robbins, 2001, str. 327).

##### 2.3.2.1. Karizmatično vodenje

Večina raziskav je bila osredotočenih na prepoznavo tistih vedenj, ki razlikujejo karizmatičnega vodjo od nekarizmatične osebe. Raziskave so pokazale, da karizmatičnega vodjo označujejo naslednje karakteristike: da ima vizijo in da je pripravljen tvegati, da doseže to vizijo, je zelo občutljiv na pritiske iz okolice in posnemovalčeve potrebe in kaže tisto vedenje, ki ni vsakdanje – to pa razlikuje karizmatičnega vodjo od nekarizmatičnega (Robbins, 2001, str. 327).

Ljudje, ki delajo za karizmatičnega vodjo, so motivirani, da se še dodatno potrudijo za naporno delo in zato, ker imajo svojega vodjo radi in ga spoštujejo, izkazujejo veliko zadovoljstvo. Karizmatično vodenje verjetno ne bo vedno potrebno za dosego visokih stopenj učinkovitosti

zaposlenih. Karizma se je izkazala, da je najbolj primerna, ko ima posnemovalčeva naloga sestavino ideala ali takrat, ko je v okolju vidna visoka stopnja stresa in negotovosti (Robbins, 2001, str. 328, 329).

### 2.3.2.2. Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je z leti čedalje bolj večala. Tako sta se razvila dva tipa vodenja, in sicer transformacijsko in transakcijsko. **Transformacijsko vodenje** je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Vsebuje prizadevanje vodij, da bi interese zaposlenih razširili, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim skupine. **Transakcijsko vodenje** je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oziroma če opravlja delo v skladu z dogovori. Je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane (Možina et al., 2002, str. 531). Kako delujejo transformacijski in transakcijski vodje, je opisano v tabeli, ki sledi.

**Tabela 6: Delovanje transformacijskih in transakcijskih vodij**

Vrsta vodje	Opis delovanja
Transformacijski vodja	Deluje na podlagi: (1) karizme - predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje, (2) inspiracije - navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na enostaven način, (3) intelektualne stimulacije - razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov in (4) upoštevanja posameznika - kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot osebnost, uvaja, svetuje.
Transakcijski vodja	Deluje na podlagi: (1) nagrajevanja - pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate, daje priznanja za dosežke, (2) vodenja z izjemami (aktivno) - spremlja dogajanja in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije, (3) vodenja z izjemami (pasivno) - intervenira le, če standardi niso doseženi in (4) vodenja brez vajeti (laissez faire) - odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju.

Vir: Povzeto po Možina, 1992, str. 44.

Transformacijsko in transakcijsko vodenje naj se ne bi obravnavala kot nasprotujoča si načina. Transformacijsko vodenje je grajeno na transakcijskem vodenju in ima močnejšo vzajemno zvezo kot transakcijsko, zvezo z nižjim prometom, višjo produktivnostjo in višjim zadovoljstvom zaposlenih (Robbins, 2001, str. 329-330).

### 2.3.2.3. Vodenje z vizijo

Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja zanimanje v organizaciji za novo stvarnost. Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Kdor ima vizijo, ima tudi potrpljenje z napakami, stranskimi potmi in popravljanjem odstopanj, saj pozna smer, ki si jo je določil za svojo pot (Tavčar, 2000, str. 81).

Vodenje z vizijo pa je sposobnost ustvariti in s sklepom povezati resnično, verjetno in atraktivno vizijo prihodnosti za organizacijo ali organizacijsko enoto, ki jo prerašča in se izboljšuje na osnovi sedanosti. Ta vizija, če je primerno izbrana in izvedena, je tako spodbujevalna, da se s hitrim začetkom in povezavo nadaljnjih spretnosti, talentov in pripomočkov lahko uresniči (Robbins, 2001, str. 330).

Vodje z vizijo imajo tri lastnosti, ki so povezane z učinkovitostjo v njihovih vizionarskih vlogah. Prva je sposobnost pojasniti vizijo drugim. Vodja mora imeti jasno vizijo in cilj, ki ga uresniči z jasno ustno in pisno komunikacijo. Druga lastnost je ta, da zna izraziti vizijo ne samo verbalno ampak tudi z vedenjem. Tretja lastnost pa je, da je zmožen razširiti vizijo tudi na druge miselne zveze vodenja. To je sposobnost razvrščanja aktivnosti tako, da je vizija lahko uporabna v različnih situacijah (Robbins, 2001, str. 331-332).

### 2.3.3. USMERJEVALNI MODELI

Usmerjevalni modeli predvsem ločujejo med načinom vodenja, ki skrbi za ljudi, in načinom vodenja, ki skrbi za naloge. Skrb za ljudi poudarja položaj, ozračje in delovne razmere zaposlenih, medtem ko skrb za naloge poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog. Trije izmed omenjene skupine modelov so na kratko predstavljeni v nadaljevanju.

#### 2.3.3.1. Tannenbaumov in Schmidtov model

Tannenbaum in Schmidt predstavljata avtokratsko-demokratično izbiro kot nepretrgano zvezo, od vodstveno osredotočenega vodenja na eni strani, do podrejeno osredotočenega vodenja na drugi strani. Njun model izključuje povezanost usmerjenosti k doseganju rezultatov in medsebojnega odnosa. Pravita, da bolj ko je človek usmerjen v rezultate, manj ga lahko zanimajo ljudje, in obratno (Everard, Morris, 1996, str. 34).

Koraki v tej nepretrgani zvezi so predstavljeni kot alternativa za vodje; ali naj bi bili vodje demokratični ali avtokratični – ali nekaj vmes. Odgovor je odvisen od treh sklopov uspešnosti (Huczynski, Buchanan, 2001, str. 719):

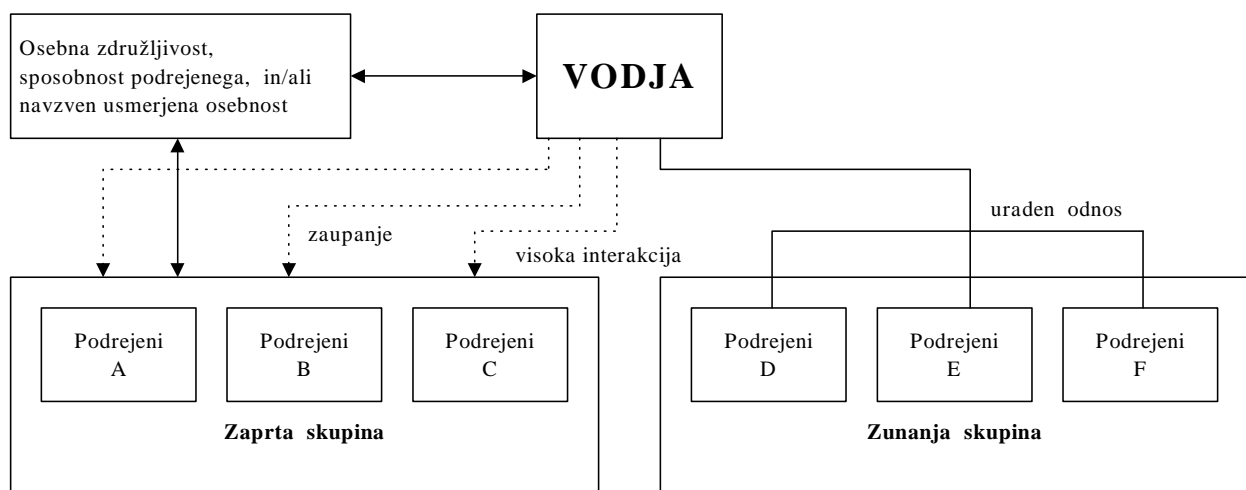
- uspešnosti managerja – osebnost, vrednote, preference, zaupanje v udeležbo zaposlenih, zaupanje v podrejene;
- uspešnosti podrejenih – potreba po neodvisnosti, toleriranje nejasnosti, spoznavanje problema, predvidevanje zapletene situacije;

- uspešnosti v situacijah – organizacijske norme, velikost in lokacija delovnih skupin, učinkovitost teamskega dela, narava problema.

### 2.3.3.2. Model menjave vodja - član

Model menjave vodja – član pravi, da zaradi časovnega pritiska vodje vpeljujejo poseben odnos z manjšimi skupinami svojih posnemovalcev. Vodje ustvarjajo zaprto skupino – v njej si posamezniki zaupajo, si pridobijo nesorazmerno količino voditeljeve pozornosti in imajo posebne privilegije. Drugi sledilci pa pridejo v zunanjo skupino. Vodja jim posveča manj časa in njihov odnos temelji na uradni avtoritativni interakciji (Robbins, 2001, str. 323). Odnos vodje do različnih akterjev je prikazan na sliki 8.

**Slika 8: Model menjave vodja – član**



Vir: Robbins, 2001, str. 323.

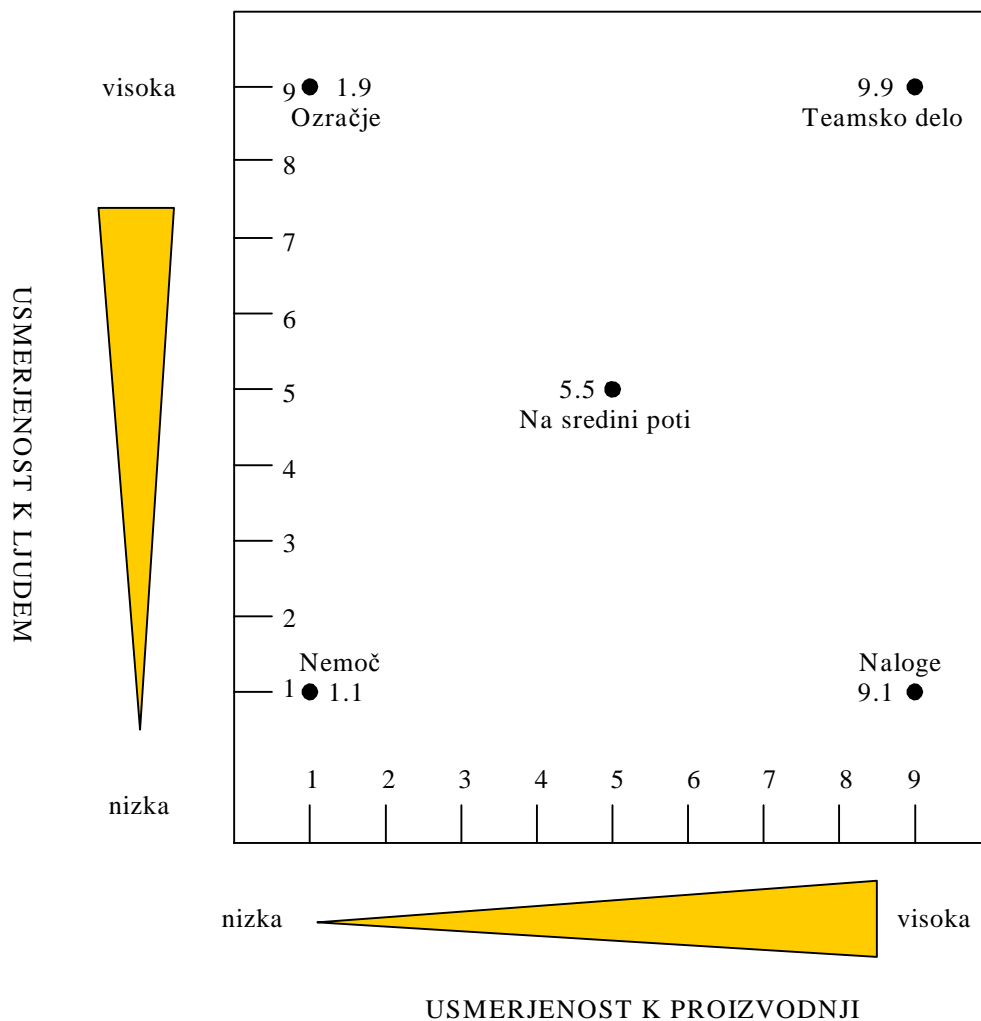
Rdeča nit slike je, da je vodja vedno tisti, ki izbira, in da so sledilčeve karakteristike tiste, ki pripeljejo vodjo do odločitve preko razporejanja po kategorijah. Vodje investirajo vire s tistimi, za katere pričakujejo, da bodo svojo nalogo izvršili najboljše. Člani zaprte skupine so najbolj primerni, vsaj tako jih vodje tretirajo, in nevede izpolnjujejo njihova pričakovanja (Robbins, 2001, str. 323).

Po izkušnjah sodeč, se vodje velikokrat obnašajo drugače do določenih ljudi, čeprav nas vsa teorija uči, da je odnos vodij do vseh zaposlenih enak. Dostikrat se dogodi, da imajo vodje svoje 'ljubljenčke', ki jih uvrstijo v svojo zaprto skupino.

### 2.3.3.3. Model mrežnega vodenja

Model mrežnega vodenja je vedenjski model, ki opisuje pet različnih vrst vodenja, ki jih sestavljajo različni deleži usmerjenosti vodje bodisi k proizvodnji bodisi k ljudem. Povedano je razvidno iz slike 9.

**Slika 9: Model mrežnega vodenja**



Vir: Možina et al., 2002, str. 521.

Na spodnji levi strani je številčna oznaka **1,1**, kar pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in ravno tako nizko usmerjenost k ljudem. Vodja, ki uporablja to vrsto vodenja, ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, skratka je neuspešen in nemočen. Oznaka **1,9** označuje visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb vodje za delovne naloge. Vzdušje v taki skupini je prijetno, morda celo familiarno, kar pa ne vodi vedno k večji produktivnosti. Vodenje pod oznako **9,1** poudarja veliko usmerjenost k nalogam v proizvodnji. V tem primeru vodje zanemarjajo osebne želje in potrebe članov in silijo zaposlene k doseganju načrtovanih delovnih ciljev. Za oznako **5,5** veliko vodij meni, da je najboljši način vodenja, ker omogoča

uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije. Za oznako **9,9** pa je značilna visoka usmerjenost k ljudem in proizvodnji. V tem primeru se oblikuje team zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. To vodi k ustreznim delovnim rezultatom in k zadovoljstvu zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 520-521).

Model mrežnega vodenja je dvodimenzionalni pogled na vodenje. Prikazuje razne kombinacije usmerjenosti vodje k proizvodnji in k ljudem in s tem skuša najti ravnotežje med obema usmeritvama. Vodja lahko uporablja en ali drugi način ali pa oba. Predpostavlja pa, da je najboljši način vodenja na diagonali točk 1,1 in 9,1.

Usmerjenost vodje k nalogam lahko okarakteriziramo tako, da vodja:

- redno pojasnjuje sodelavcem, kako naj delajo in kakšna so njegova stališča;
- sodelavcem pojasni, kakšna sta njihova vloga in položaj v podjetju ter odgovornost za delo;
- natančno razloži postopke dela;
- poskrbi sam za organizacijo svojih delovnih aktivnosti in za načrtovanje dela;
- sodelavcem pove, kaj se od njih pričakuje in jih obvešča o kvaliteti njihove izvedbe naloge;
- ni strpen do napak in kaznuje sodelavce za slabo opravljeno delo.

Usmerjenost vodje k sodelavcem pa lahko okarakteriziramo z naslednjimi značilnostmi; vodja:

- pomaga sodelavcem pri delu in vse obravnava enako;
- skrbi za čim prijetnejše delo za sodelavce in njihovo dobro počutje;
- spoštuje mnenja drugih, je dozveten za pripombe in tudi probleme rešuje skupaj s sodelavci;
- je pozoren in vzdržuje prijateljske odnose;
- skrbi za dobro informiranost v podjetju;
- je strpen do napak pri delu.

Ta vedenjski model v bistvu že nakazuje, da noben način vodenja ni vedno najustreznejši. Model kot takšen pa je dobro izhodišče za proučevanje vodenja.

### **3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VODENJE**

Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na način vodenja. Upoštevanje in poznavanje le-teh vodi do učinkovitega vodenja, ki prinaša dobre poslovne rezultate, zadovoljstvo med zaposlenimi in razumevanje med vodjo in podrejenimi. Glavni dejavniki, ki vplivajo na vodenje, so predstavljeni v nadaljevanju.

#### **3.1. OKOLJE**

Okolje ima veliko vlogo pri poslovanju in vodenju podjetja. Opredeljujejo ga odnosi in način, kako ljudje v nekem okolju ali državi proizvajajo, distribuirajo in uporabljajo različne dobrine in storitve. Okolje lahko deluje na podjetje neposredno in posredno. Če podjetje deluje v

negotovem okolju, so njegovi podsistemi močnejše povezani s podsistemi okolja, kar bo zahtevalo večjo stopnjo kompleksnosti oziroma močnejše diferencirano organizacijo. V nasprotnem primeru, če je okolje stabilnejše, le-ta zahteva večjo stopnjo formalizacije in standardizacije operacij (Vila, Kovač, 1997, str. 158-166). Spreminjanje in prilagajanje okolja zahteva čas in sredstva. K zmanjšanju posledic pripomore spoznavanje in predvidevanje okolja. Za doseganje visoko zastavljenih ciljev so potrebni sposobni, inovativni, fleksibilni ter motivirani sodelavci in prijetno, zdravo, varno in urejeno delovno okolje.

Prijazno in varno okolje lahko bistveno pripomore k zadovoljstvu zaposlenih na delovnih mestih. Pomembna so tudi delovanja, ki vnašajo kreativnost in inovativnost v delovno in širše okolje. Delovno okolje odločilno vpliva na veselje do dela in motiviranost, s tem pa tudi na delovni uspeh.

Vodja mora oblikovati delovno okolje tako, da bo vedno več ljudi napredovalo, opravljalo svoje naloge, ker želijo doseči spoštovanje drugih in samouresničitev. Oblikovanje okolja, ki motivira ljudi za opravljanje dolžnosti po njihovih najboljših močeh, je največ, kar lahko vodja vложи v svoje podjetje, posel, prihodnost (Tracy, 2000, str. 181-185). Dober vodja zaupa, da bodo njegovi zaposleni delali v svojo korist in s tem naredili vse, kar lahko, da bodo tako lahko ustvarili okolje, v katerem se bodo lahko svobodno dokazovali.

### **3.2. KULTURA, KLIMA**

Kultura je svojska nekemu določenemu okolju in ima svoj določeni sistem vrednot, ki ga privzemajo pripadniki te kulture. V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le-to vpliva na delo in ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike. Torej, njegova naloga je, da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja.

V organizacijah ima največji vpliv na formacijo organizacijske kulture njeno vodstvo. Vodstvo navadno v začetku posreduje svoje poglede o tem, kaj je dobro, primerno, kako naj se ljudje obnašajo. Večkrat pa se vodstvo ne zaveda, da organizacijsko kulturo gradijo, izoblikujejo vsi zaposleni v organizaciji. Navadno je končna oblika organizacijske kulture plod reakcije med kulturo, ki jo posreduje vodstvo, in kulturo, ki je posledica lastnih domnev vseh zaposlenih. Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani. Skupaj jo oblikujeta management in zaposleni; potem jo zaposleni prenašajo na nove zaposlene. Organizacijska kultura je živa in socializacija v organizaciji nenehno poteka (Možina, Merkač, 1990, str. 145-147). Način vodenja organizacije je v precejšnji meri odvisen od kulture.

Kultura in klima sta med seboj povezana dejavnika. Klima je del kulture. Poznavanje klime pripomore k boljšemu razumevanju kulture in s tem učinkovitejšega vodenja. Klima označuje splošno psihično vzdušje članov v neki delovni organizaciji. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo svoje nezadovoljstvo. Posameznikova osebnost in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je



pomembna tako za posameznika kot tudi za organizacijo. Pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij. Te značilnosti pa vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Na organizacijsko klimo nekoliko nakazuje že samo zunanje okolje, slika organizacije v javnosti ipd. Podjetja se razlikujejo po obliki in velikosti, po oblikah vodenja, komunikacijskih omrežjih, ciljih in postopkih pri odločanju. Te in morda še druge dimenzije v interakciji določajo celotno klimo (Čufer, 2004, str. 12-14). Klima je torej skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov.

Ljudje reagirajo na psihološko klimo in na njene spremembe. Organizacije se včasih spremenijo zato, ker se spremenijo posamezniki, ki jo sestavljajo. Klima se lahko spremeni na boljše ali na slabše, včasih prihaja do sprememb klime kljub temu, da ni nobenih sprememb osebja v organizaciji. Nasprotja med posameznikom in delovno organizacijo so pogosta. Klima ima dvojen vpliv na posameznika: nanj vpliva direktno, kar se kaže pri vseh članih organizacije, ter interakcijsko, kar se različno kaže v vedenju različnih zaposlenih, pri nekaterih pa morda sploh ne. Posameznikovo prilagajanje pa je odvisno tudi od tega, kako dojema klimo.

### **3.3. TEAMSKO DELO, SODELOVANJE Z LJUDMI**

Z ljudmi se je treba ujeti. Vsak član kolektiva naj bi verjel, kar verjame in dela vodja, kar poskuša doseči, verjel naj bi v poslanstvo in to je ključ do visokega samospoštovanja, visoke delovne učinkovitosti. Med drugim imajo ljudje dve osnovni potrebi, ki ju morajo zadovoljiti. Prva potreba je avtonomnost, potreba po tem, da izstopajo kot posamezniki. Ljudje potrebujejo občutek, da so pomembni in dragoceni, različni in individualni. Radi bi, da se jih dojema ločeno od drugih in se jih ceni zaradi njih samih in njihovega dela. Druga stvar, ki jo ljudje potrebujejo, je pripadnost, občutek, da so del nečesa, kar je večje od njih. Potrebujejo občutek pripadnosti večji skupini, ki poskuša doseči nekaj dragocenega, vrednega truda.

Za vse zgoraj naštetu pa je treba tudi poznavanje različnih vrst ljudi. Ljudi lahko razdelimo na štiri skupine, glede na to, ali verjamejo v podjetje ali ne. Prva vrsta ljudi so usposobljeni ljudje, ki so zelo dobri pri svojem delu in zaupajo podjetju. Popolnoma predani so le enemu cilju: opraviti delo. Druga vrsta ljudi so delavci, ki so usposobljeni, a niso predani, podjetju ne zaupajo. Le-ti pogosto povzročajo nemalo problemov na delovnem mestu. Delo opravljajo dobro, so zelo produktivni, so pa tudi zelo zoprni. V tretjo vrsto spadajo ljudje, ki so predani, a svojega dela ne opravljajo dobro. Take ljudi je treba izuriti, izobraževati, narediti vse, kar je mogoče, da jih spravimo v prvo skupino usposobljenih. V četrto vrsto pa spadajo ljudje, ki niso niti usposobljeni niti predani in taki seveda ne spadajo v podjetje (Tracy, 2000, str. 112).

Dobro sodelovanje z ljudmi se veže predvsem na jasno povedane in razložene delovne naloge, prijazne in dobre odnose s podrejenimi in motiviranje. Podrejenim je treba jasno razložiti delovne naloge in jim povedati, kakšni rezultati se od njih pričakujejo. Tako vedno vedo, zakaj so na svojem delovnem mestu in kaj se od njih pričakuje. Prijaznost in dobri odnosi jim dajejo občutek, da so obravnavani kot osebe in ne le kot zobnik v kolesju. Ključni in odločilni dejavnik grajenja medosebnih odnosov je čas. Čas, ki je vložen v spreminjanje mnenja, ki ga imajo ljudje

o sebi. Vodja si mora vzeti čas in razmisliti o ljudeh, ki so mu podrejeni in o tem, kako se med seboj razlikujejo. Razmisliti mora o njihovih različnih potrebah in nato poiskati idealno strukturo, ki jo lahko oblikuje okoli vsakega posameznika, da bi opravljal dolžnosti po svojih najboljših močeh (Tracy, 2000, str. 81-186).

Dobro sodelovanje z ljudmi in 'podiranje' stroge hierarhične lestvice vodi do vse pogostejšega načina dela - teamskega dela. Združitev moči, znanja in priznavanje drug drugega vodi do uspeha. S tem narašča tudi nekoliko drugačen način vodenja - teamsko vodenje. Če narašča priljubljenost teamov, potem lahko rečemo, da vloga vodij teamov narašča na še višjo potenco. Vloga teamskih vodij je drugačna od tradicionalnih vlog vodij. Izziv za veliko večino vodij je naučiti se, kako postati uspešen teamski vodja. Naučiti se morajo spretnosti, kot so potrpežljivost, delitev informacij, zaupanje, odreči se avtoriteti, razumevanje in vedeti, kdaj je treba posredovati.

Team je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Vedenje posameznikov se v skupinah zelo spreminja. Vsaka skupina mora obravnavati posamezne odklone svojih članov. To je lahko vir za ustvarjalno izboljšanje pri reševanju problemov in doseganju skupnih ciljev ali pa vir razpada skupine. Konflikti interesi se morajo reševati v korist obojih. Da prihaja do čim manj konfliktnih situacij, je v skupini potrebno zaupanje, odkritost, svoboda izražanja ter sodelovanje. Vodja skupine mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najbolj primeren trenutek, da bi jih rešili oziroma da bi prišli do skupne odločitve. Izkušen vodja ustvarja različne situacije, v katerih se kažejo različna, tudi nasprotna mnenja članov. Tako nastajajo nesoglasja, ki so lahko tudi ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno ozračje. Seveda pa mora vodja vzdrževati tudi primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa. Hitenje, da bi čim prej prišli do sklepa, ne koristi, kajti tako člani menijo, da niso imeli priložnosti izraziti svojega mnenja in se neradi odločajo. V primeru zavlačevanja razprave pa se lahko pri članih zmanjša zanimanje in se pričnejo dolgočasiti (Možina et al., 2002, str. 542-565).

Teamski vodja mora biti zelo prilagodljiv in mora znati upoštevati mnenja vseh sodelujočih in ob vsem tem še vedno držati rdečo nit naloge. Vse to mora uspešno povezati s karakterji in obnašanjem posameznikov ter vpeti v vodenje, ki bo učinkovito in bo prineslo pozitivne rezultate dela.

### **3.4. ODNOSI**

Velikokrat izražena želja vodij je, da naj bi v podjetju vladala velika homogenost zaposlenih, red in medsebojno razumevanje. Vzpostaviti je treba take odnose med ljudmi, da bodo zagotavljali obstoj in značilnost organizacije ter smotno doseganje njenih ciljev. Upoštevanje posameznika se v praksi kaže v dejanjih vodje, ko ta prepušča odgovornost zaposlenim, najbolje na vseh nivojih, s čimer se kar najbolj izkoristijo sposobnosti in znanja vseh. Prepuščanje odgovornosti mora biti seveda izvedeno v tolikšni meri, kot jo zaposleni lahko obvladajo. Prav tako sodi v ta

kontekst osebna pomoč vodje posamezniku, ne glede na to, da je ta lahko povezana z delom ali pa tudi ne.

### 3.4.1. KONFLIKTI

Klasična predstava o konfliktu je, da se moramo konfliktov izogibati ali jih vsaj preprečevati. V primeru, da do konflikta pride, pa je treba storiti vse, da se le-ta odpravi. Vodja mora pri reševanju konflikta igrati vlogo rabsodnika. Toda konflikti so neizbežni in vsakdanji pojav v podjetju. Vodja, ki obvladuje konflikte, lahko z reševanjem konflikta izvede spremembe, ki so nujno potrebne in v normalnih razmerah ne bi bile sprejete. Osnovno pravilo za vsakega vodjo je, da se mora naučiti 'upravljati' s konflikti (Kovač, Tivadar, 1990, str. 79).

Procesi v skupinah ne tečejo vedno gladko, ampak se včasih zapletajo, kar pa je povsem pričakovano, če želimo, da bodo skupine ustvarjalne in se bodo prilagajale raznim spremembam. Konflikt, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav v organizacijah in v vsebini dela managementa. Konflikt, bi rekli, je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji (Možina et al., 2002, str. 583-584). Kot konflikt pa lahko označimo tudi socialno razmerje med dvema ali več strankami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo na vsak način uveljaviti svoj prav in uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja; pri vsem tem pa se zavedajo svojega početja.

Konfliktne situacije lahko rešujemo na več načinov. Najpogostejši je poseg in soočenje vodje s konfliktno situacijo. Konflikt poskuša rešiti preko zamenjave ali preko organizacijske spremembe. Seveda pa vodji preostane še drugačen način reševanja konflikta, in sicer preko komunikacije, pomiritve ali osredotočenja na skupni problem.

### 3.4.2. STRES

Naloga vodje je tudi, da pozna in zna obladovati ali svetovati v stresnih situacijah. Stres je posebno posameznikovo stanje, pri katerem se kažejo določeni psihični, fizični in vedenjski znaki, ki nastanejo, kadar je preobremenjen. Drugače povedano, stresi so razne vrste pritiskov, ki povzročajo neželene posledice na psihični, fiziološki in vedenjski ravni. Stresno stanje opredeljujemo tudi kot nasprotje med močno zaželenim stanjem in majhno možnostjo uresničevanja le-tega (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 226). Posledice pa so lahko boleče in škodljive tudi do domačih, družbenega okolja in organizacije.

Dejavnik, ki preobremenjuje posameznika in je škodljiv normalnemu funkcioniranju, se imenuje stresor. Nekateri jih delijo na ugodne in neugodne. Ugodni stresorji povzročajo pozitivna čustvena razpoloženja, na primer nenadno snidenje z dobrim prijateljem, rojstvo pričakovanega otroka, uspeh pri delu, priznanja, nagrade in podobno. Neugodni dejavniki povzročajo neprijetna občutja, nas potlačijo in izzovejo celo bolezenska stanja. To so na primer večkratni neuspeh, kakršnakoli izguba, stalni prepiri, grožnje, tožbe, kritika, nezmožnost rešiti problem in drugo (Možina et al., 2002, str. 604). Sposobnost obvladovanja vsakdanjega stresa je bistvenega

pomena za srečo in uspeh. Najboljše opravljanje dela zahteva umirjenost, jasnost in sposobnost, da vzdržujemo določeno mero objektivnosti (Tracy, 1996, str. 235).

Za obvladovanje stresa je pomembna izbira kadrov za posamezna delovna mesta, komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi, vodenje z določanjem ciljev, oblikovanje in popestritev. Zmanjšanje stresa pa je povezano tudi s prizadevnostjo vsakega posameznika, da si poišče delo, ki ga veseli in da ustrezno izkoristi razpoložljivi delovni ter prosti čas.

Organizacije oziroma podjetja se razlikujejo v svojem odnosu do stresa. Nekateri imajo strog, trd način, saj pričakujejo, da so zaposleni dovolj izobraženi oziroma naučeni, da se bodo lahko spopadli s stresom. Drugi so bolj skrbni in razumevajoči pri odzivih na take vrste problemov. Dobra rešitev, da se osvobodimo pritiska, je odprto in odkrito razpravljanje o problemih, s katerimi se srečamo na delovnem mestu (Heller, Hindle, 1998, str. 794).

### 3.4.3. ZAUPANJE

Zaupanje je tesno povezano z načinom vodenja. Zaupanje ali pomanjkanje zaupanja je v današnjih organizacijah iz dneva v dan bolj pomembno vprašanje. Zaupanje je pozitivno pričakovanje, da oseba ne bo reagirala preračunljivo. Temelji na zgodovinskem procesu predhodnih primernih izkušenj. Za oblikovanje in gradnjo zaupanja je potreben čas. Večina ljudi težko zaupa nekemu, ki ga ne pozna. V skrajnosti, v primeru popolne ignorance, lahko poskusimo s tveganjem, vendar še vedno ne moremo zaupati. Vendar, ko začnemo spoznavati nekoga in odnos postane zrelejši, si pridobimo zaupanje in lahko ustvarimo pozitivno pričakovanje (Robbins, 2001, str. 336).

Zaupanje povzroča ranljivost nas samih takrat, ko na primer razkrijemo kakšno zaupno informacijo ali ko se zanašamo na obljube drugih. To je povsem normalno, zaupanje daje priložnost za razočaranje ali za izkoriščanje. Ne pomeni samoumevnega prevzemanja tveganja nase, prej bi se reklo, da je pripravljenost prevzeti tveganje.

Zaupanje naj bi bila primarna lastnost, povezana z vodenjem. Pokazalo se je, da je nemogoče voditi ljudi, ki ti ne zaupajo. Zaupanje in vrednost zaupanja uravnava odnos vodij do znanja in sodelovanja. Poznamo tri vrste zaupanja, in sicer: na podlagi svarila, na podlagi znanja in na podlagi identifikacije. Prva vrsta zaupanja temelji na strahu o nasprotnem ukrepu, če je zaupanje prelomljeno. Druga temelji na vedenjski predvidljivosti, ki izvira iz zgodovinskega vzajemnega delovanja. Zadnja, tretja vrsta zaupanja pa temelji na medsebojnem razumevanju in upoštevanju namenov vseh udeležencev in upoštevanju želja in potreb drugih (Robbins, 2001, str. 337-340).

Ključne razsežnosti koncepta zaupanja so popolnost, pristojnost, doslednost, zvestoba in odprtost. Popolnost se nanaša na poštenost in verodostojnost. Izmed vseh petih razsežnosti je popolnost najbolj v nevarnosti takrat, ko nekdo ocenjuje zanesljivost drugega. Brez zaznavanja karakterja drugih in njihove osnovne poštenosti so druge razsežnosti zaupanja nepomembne. Pristojnost obsega posameznikovo tehnično in medosebno znanje ter spretnosti. Ali oseba ve o

čem govori? Malo verjetno je, da bo človek poslušal ali bil odvisen od osebe, katere sposobnosti ne spoštuje. Potrebno je zaupanje v osebo in v to, da ima spretnosti in sposobnosti za izvršitev tega, kar je dejal-a, da bo. Doslednost se nanaša na posameznikovo zanesljivost, predvidljivost in dobro presojo pri obvladovanju situacij. Neskladnost med besedami in dejanji zmanjšuje zaupanje. Ta razsežnost je še posebej pomembna za managerje. Nič ni zaznano hitreje kot različnost med pridigo oz. opominjanjem izvršilnih delavcev in med tem, kar pričakujejo njihovi družabniki, da bo izvršeno. Zvestoba je pripravljenost ščititi drugo osebo in zanjo tudi tvegati. Zaupanje zahteva, da se na nekoga lahko zanesemo in ne da se obnašamo preračunljivo. Zadnja razsežnost zaupanja je odprtost. Ali se lahko zanesemo na osebo, ki ne govori popolne resnice? (Robbins, 2001, str. 336-337).

Nezaupanje prihaja iz tega, česar ljudje ne vedo, kot tudi iz tega, kar ljudje že vedo. Da ne bi prišlo do njega, morajo biti ljudje informirani. Veliko je načinov, preko katerih si človek lahko pridobi zaupanje. Najpogosteje preko tega, da je pošten in govori resnico, izraža svoja čustva ter preko izpolnjevanja svojih obljub vzdržuje zaupanje ter da jasno razloži in predstavi pristojnosti in pokaže doslednost.

### **3.5. ZADOVOLJSTVO PRI DELU**

Način vodenja pomembno vpliva na vzdušje v podjetju, saj poleg usmerjanja človekovih aktivnosti pušča sledove tudi na zadovoljstvu in počutju zaposlenih. Vsak zaposleni pričakuje, da bo v izbranem poklicu uresničil svoja pričakovanja in doživel pri tem zadovoljstvo. Zadovoljstvo je skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih zaposleni doživljajo pri delu. Dojemanje zadovoljstva je odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. Pomemben dokaz, ki kaže, da gre položaj podjetja na slabše, je nizka stopnja zadovoljstva pri delu.

Zadovoljstvo pri delu je pogoj za ustvarjanje zdravega organizacijskega okolja v podjetju. Pri spremljanju zadovoljstva so ključna vprašanja prav ta, ki se nanašajo na to, kako podjetje zaposlenim omogoča, da uveljavljajo svoje znanje in ideje ter dosegajo uspeh pri delu. To namreč vpliva tako na njihovo zadovoljstvo kot na uspešnost podjetja. Posledica zadovoljstva pa ugodno vpliva tudi na izkoristek časa, ki je mnogo boljši.

Lahko pa bi tudi rekli, da zadovoljstvo pri delu in predanost delu medsebojno vplivata drug na drugega. Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo dati posamezniku. Le-ta od dela pričakuje ustrezno plačilo, zanimivo delo, druženje, učenje. Zadovoljstvo pri posameznikovem delu je razvidno iz dveh dejstev, in sicer, kako je zaposleni zadovoljen s svojim delom kot celoto in kako je zaposleni zadovoljen z določeni področjem svojega dela, na primer s plačo, vodenjem oziroma na splošno, motiviranjem. Če želi vodja pripraviti zaposlene do tega, da bi hoteli delati po svojih najboljših močeh, pomeni, da jim mora delo pomeniti vir zadovoljstva, nekaj, kar je po njihovem vredno truda.

Priporočljivo je, da vodja delovno uspešnost oceni in jo pravično nagradi, saj na ta način zagotovi zadovoljstvo zaposlenega, s tem pa vpliva na njegovo motivacijo in v določeni meri na njegovo prihodnjo delovno uspešnost, s čimer je motivacijski krog sklenjen.

### **3.6. MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH, NAGRAJEVANJE**

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so predmet stalnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v organizacijah. Razlog za interes je razumljiv; uspešno upravljanje delovnega sistema, nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in zavzetosti ter zaupanju zaposlenih. Slabo ravnanje vodij na tem področju povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo.

Pri motiviranju zaposlenih je posebna pozornost namenjena delavčevi uspešnosti pri delu. Organizacije, v katerih si močno prizadevajo, da bi zaposleni opravili prav tisto, kar se od njih zahteva, oblikujejo celo sisteme za ugotavljanje uspešnosti in posledično motiviranje oziroma nagrajevanje. Pri vsem tem je pomembno, da podjetja motivirajo zaposlene s plačo in ne za plačo. V primeru, da jih motivirajo za plačo, bodo ti hoteli vedno večjo plačo. Če pa se bodo navadili za dobro in nad pričakovani opravljeni delo kaj dobiti, bo to sistem, v katerem bosta zadovoljna tako zaposleni kot vodja. Zaposlene je treba usmeriti k rezultatom njihovega dela in ne le k izvrševanju dela. To pa je vedno specifično glede na naloge, delovno področje in tudi glede na organizacijo. Ni zadosti, da nekomu zaupamo inovativno delo, pomembno je tudi, da merimo pričakovane rezultate. Zaposleni mora biti nagrajen za delo, ki ga dejansko opravi, ne pa za delo, ki formalno izvira iz opisa delovnega mesta.

Osnovo za motivacijo tvori motivacijsko-psihološki učinek bistvenih razsežnosti naloge. Sodelavec mora občutiti svoje delo kot vredno truda, ali kot pomembno v okviru sistema vrednot. Hkrati pa se mora tudi zavedati, da je osebno odgovoren za rezultate dela. Naloga vodje v procesu motiviranja sodelavcev je ugotoviti, kaj njegovim zaposlenim največ pomeni v danem obdobju. Ne komu je morda pomembno, da bo čez dve leti lahko napredoval in bo temu cilju podredil tudi morebitno trenutno zadovoljstvo. Po drugi strani pa je kdo drug sicer zadovoljen z odnosi v službi, a je zaradi nakupa stanovanja v položaju, da bo ob prvi priložnosti sprejel bolje plačano službo.

Vsi motivacijski vzvodi niso vezani na denar. Iskrena pohvala za dobro opravljeno delo ne stane prav nič, a ima, če je mišljena iskreno in izrečena pravočasno, lahko čudežno moč. Kaj torej tolikim vodjem preprečuje pogostejšo uporabo tega najcenejšega in včasih najmočnejšega motivatorja? Motivator, ki ga je še treba omeniti, je zanimivost dela ter novi izzivi. Le-ta je učinkovit predvsem pri mladih ambicioznih sodelavcih, a je pomemben tudi za marsikoga v zrelejših letih. Vzemimo na primer spretnega vodjo prodaje v malem podjetju, v katerem je mladenič, ki kar prekipeva od energije. Predstavljajmo si njegov zagon in ponos, ko ga direktor povabi na pomemben sestanek s ključnimi kupci, kjer bo lahko predstavil nov izdelek.

Pomembni koraki za doseg motiviranja sodelavcev so naslednji:

- Vodje morajo pomagati sodelavcem pridobiti samozavest, da so sposobni dobro opravljati svoje delo.
- Vodje naj s svojim načinom, poštenostjo in osebnim zgledom vzdržujejo zaupanje sodelavcev.
- Vodje naj poskrbijo, da bodo s poštenim priznanjem in pohvalo zaradi doseženih rezultatov sodelavci našli zadovoljstvo v svojem delu. Po drugi strani pa je pomembna tudi utemeljena kritika.

Poleg motiviranja in nagrajevanja sta za dobro opravljeno delo in uspešnost podjetja pomembna tudi ustrezna komunikacija in sprotno informiranje sodelavcev.

### **3.7. KOMUNICIRANJE, INFORMIRANJE**

Komuniciranje oziroma izmenjava informacij je eden izmed ključnih faktorjev uspešnega vodenja podjetja. Vodje s komuniciranjem vplivajo na sodelavce, drugače svojih funkcij ne bi mogli dobro izvajati brez komuniciranja. Cilj komuniciranja je vzpostavitev ugodne delovne klime in dobrih medsebojnih odnosov. Dobro komunikacijo lahko vodja doseže s tem, da gradi na prijateljstvu ter pogostih osebnih stikih na vseh ravneh, kar ustvarja sproščeno vzdušje, posebno pozornost pa namenja še sprejemanju odločitev na podlagi znanja v nasprotju s sprejemanju odločitev na osnovi položaja.

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. Komuniciranje v podjetju je uspešno in učinkovito, ko si vodja pridobi podporo in razumevanje zaposlenih. To je doseženo, če vodilni upoštevajo njihove potrebe in interese. Pomembno pa je tudi, na kakšen način vodstvo komunicira z drugimi zaposlenimi, na kakšen način jim posreduje potrebne informacije.

Pridobivanje informacij pomembno prispeva k sprejemanju pomembnih odločitev na osnovi neformalne komunikacije. Ta ima v primerjavi s formalno komunikacijo številne prednosti, kot so odzivnost, časovnost, sporočilnost govoric, špekulacije, pridobivanje mnenj in pomembnejših dejstev, ki jih formalna poročila pogosto izpustijo. Vendar pa je dvosmerna komunikacija bolj priporočljiva, saj omogoča zaposlenim postavljanje dodatnih vprašanj, vodi pa proučevanje njihovih reakcij ter pomislekov. Zaradi tega naj informiranje poteka med zaposlenimi in vodjo dvosmerno, tako da so informacije podane (redni delovni sestanki) na razumljiv, kvaliteten način preko ustreznega vira informacij in ob upoštevanju drugačnega mnenja in pogledov. Rezultati pojmovanja, ki poudarja vlogo posameznika, se lahko kažejo v stopnjevanju samopodobe zaposlenega, v povečanju njegove želje po informacijah, zadovoljevanju predvsem specifičnih potreb zaposlenih ter ustvarjanju občutka zaposlenih, da prispevajo k sprejemanju odločitev in so zato tudi sami odgovorni za posledice.

Vodja lahko posebno pozornost namenja še razlikam med zaposlenimi ali zaposlenim tudi individualno svetuje. S slednjim vodja posega na področja, ki se nanašajo na možnosti za napredovanje, ugotavlja vzroke nezadovoljstva z delom, razume finančne in družinske probleme zaposlenih in podobno. Samo s poslušanjem ali z izkazano podporo vodja pomembno prispeva k celostnemu opravljanju svoje funkcije.

To so pomembnejši dejavniki, ki vplivajo na vodenje podjetja. Seveda obstajajo še drugi dejavniki, ki jih nisem omenila, kot so etika, dom, družina, prijatelji ...

## 4. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE IN PODJETIJ

Ta problematika se nanaša na način vodenja podjetij, ki so vključena v grozd geodetskih izvajalcev. Kratek zgodovinski pregled združenja in podjetij je predstavljen v nadaljevanju.

### 4.1. ZAČETEK IN RAZVOJ

Začetki grozda geodetskih izvajalcev segajo v leto 1993, ko so se zbrali izvajalci geodetskih storitev in predstavili množico problemov in neurejenih zadev na tem področju. Zaradi neurejene zakonodaje, nelojalne konkurence, dumpinških cen in podobnih težav so sklenili, da je treba organizirati zaščitno telo, ki bo delovalo izključno v interesu izvajalcev v geodeziji in bo določilo pravila obnašanja na trgu. Poleg tega bi bila njegova naloga enakopravno nastopati v pogajanjih z državo. Tako se je v letu 1996 porodila in uresničila ideja o ustanovitvi Gospodarskega interesnega združenja geodetskih izvajalcev, ki naj bi združilo vsa geodetska podjetja z istim ciljem. Združenje se je takoj tvorno vključilo v pripravo nove zakonodaje in sooblikovalo sedanjo veljavno.

Institucionalno povezovanje v združenje podjetjem omogoča večjo specializacijo, tehnološki razvoj, pridobivanje poslovnih in drugih informacij ter skupen nastop pri posameznih projektih. Osnovni cilj tega poslovnega povezovanja je dolgoročneje uspešno poslovanje posameznega podjetja tako na nacionalnem kot tudi na predvidenem odprtem evropskem trgu. Tako je nastalo prostovoljno poslovno združenje 79 podjetij na območju Republike Slovenije, kar kaže tudi tabela 7. Člani so razpršeni po vsej Sloveniji, kar pomeni, da združenje zajema tako rekoč celotno Slovenijo. Tovrstna decentraliziranost združenju ne prinaša prednosti, kvečejmu nasprotno, vendar s tem dokazujemo, da z dobro organizacijo poslovanja in delovanja obvladujemo tudi takšne situacije.

**Tabela 7: Število podjetij po posameznih pravnoorganizacijskih oblikah v letu 2004**

Skupaj število članov	d.o.o.	s.p.	d.d.	d.n.o.	Inštitut + Fakulteta
79	57	11	8	1	1 + 1

Vir: Katalog GIZ-GI, 2004, str. 3.



## 4.2. GROZD GEODETSKIH IZVAJALCEV

Znotraj gospodarsko interesnega združenja tvori skupina podjetij razvojno enoto za izvedbo skupnih razvojnoraziskovalnih projektov, za oblikovanje razvojne vizije ter za skupne tehnološke projekte, ki se imenuje grozd. To je enota znotraj skupne formalnopravne organizacijske in razvojne enote združenja. Grozd tvori 16 večjih podjetij, vključujoč nosilce znanja. Osnovni cilj povezovanja v grozd je poleg poslovne uspešnosti posameznih članic zlasti oblikovanje in izvedba razvojnih nalog, ki bi pospešile predvsem tehnološko, organizacijsko in infrastrukturno povezovanje med podjetji.

Dejavnosti grozda zajemajo:

- izvajanje skupnih, splošnih poslovnoorganizacijskih nalog in
- razvojnoraziskovalne naloge.

Izmed šestnajstih podjetij sem jih izbrala deset, ki so si po številu zaposlenih ali pa po letnem prometu med seboj podobna, kar pomeni, da so primerljiva. Nosilca znanja (fakulteta in inštitut) po številu zaposlenih, organizacijski strukturi, dejavnosti in poslanstvu ne moreta biti del vzorca. Preostala štiri podjetja pa so večja podjetja, ki se ravno tako po organizacijski strukturi, po svojem obsegu delovanja in poslovanja preveč razlikujejo od drugih deset, da bi jih lahko šteli v homogeno vzorčno skupino. Analiziranih deset podjetij pomeni vzorec, ki zajema več kot polovico podjetij grozda; zato lahko iz njih sklepamo na celoto.

Med podjetji, ki sem jih analizirala, najdemo tudi družinska podjetja. Poleg družinskih članov so zaposleni tudi drugi, ki z njimi nimajo družinskih vezi. Število zaposlenih po posameznih podjetjih, ki sem jih analizirala, prikazuje tabela 8. V kar šestih podjetjih pa je lastnik hkrati tudi vodja (direktor) podjetja.

**Tabela 8: Število zaposlenih v obravnavanih podjetjih grozda**

Podjetje	Število zaposlenih v letu 2004
Podjetje 1	11
Podjetje 2	4
Podjetje 3	6
Podjetje 4	34
Podjetje 5	10
Podjetje 6	8
Podjetje 7	6
Podjetje 8	26
Podjetje 9	4
Podjetje 10	15
<b>SKUPAJ ŠTEVILO ZAPOSLENIH:</b>	<b>124</b>

Vir: Povzeto po Katalog GIZ-GI, 2004, str.10-77.

Iz tabele je razvidno, da podjetja po številu zaposlenih sodijo med mala podjetja. Kljub nizkemu številu zaposlenih je v podjetjih zelo veliko znanja. Ker je znanje danes zelo obsežno in nujno potrebno za uspešno delovanje vsake organizacije, je razumljivo, da ga posamezno podjetje le stežka obvladuje v celoti. Za grozd pa bi se lahko reklo, da je nekakšno stičišče različnih znanj, poklicev, o čemer priča tudi naslednja tabela, ki prikazuje izobrazbeno strukturo proučevanih podjetij.

**Tabela 9: Izobrazbena struktura v obravnavanih podjetjih grozda**

	STROKA	DRUGA PODROČJA	SKUPAJ
dr.	-	-	0
mag.	6	1	7
univ. dipl. inž.	20	20	40
dipl. inž.	12	1	13
inž.	9	3	12
srednja šola	22	30	52
<b>SKUPAJ ŠTEVILO ZAPOSLENIH:</b>	<b>69</b>	<b>55</b>	<b>124</b>

Vir: Katalog GIZ-GI, 2004, str. 3.

Podjetja sem preko kazalnika 'letni prihodek na zaposlenega' primerjala z dejavnostjo, za katero so registrirana. Primerjava je bila narejena na podlagi podatkov, pridobljenih iz baze iBON. Tabela 10 tako prikazuje izračun kazalnika za podjetja grozda in primerjavo z dejavnostjo.

**Tabela 10: Kazalnik 'letni prihodek na zaposlenega'**

KAZALNIK	2004		
	Letni prihodek na zaposlenega v 000	Dejavnost	Indeks
Podjetje 8	26.201	20.183	130
Podjetje 2	21.904	20.183	109
Podjetje 10	18.540	20.183	92
Podjetje 9	16.338	20.183	81
Podjetje 1	15.360	20.183	76
Podjetje 3	11.705	20.183	58
Podjetje 4	9.158	20.183	45
Podjetje 5	7.571	20.183	38
Podjetje 6	7.109	20.183	35
Podjetje 7	6.320	20.183	31

Vir: iBON 2005.

Iz tabele je razvidno, da dve podjetji grozda glede na enega izmed kazalnikov produktivnosti izkazujeta boljše rezultate od dejavnosti. Podjetje 10 ima le za malenkost (8 odstotnih točk) slabši rezultat od dejavnosti. Nato mu sledita Podjetje 9 (19 odstotnih točk manj od dejavnosti)

in Podjetje 1 (34 odstotnih točk manj od dejavnosti), preostala pa kažejo vidno slabše rezultate od dejavnosti.

Po pogovorih z določenimi osebami, direktorskega in preostalega nivoja ter po pregledu tedenskih in mesečnih poročil projektov, tehničnih in zaključnih poročil projektov in kvartalnih segmentnih poročil, sem ugotovila, da imajo podjetja grozda, kljub dobrim poslovnim rezultatom, nekatere težave v zvezi z vodenjem. Izpostavljeni so bili predvsem problemi, povezani z delegiranjem nalog ter napačno interpretacijo navodil za izvedbo, neupoštevanjem (ne v zadostni meri) mnenj podrejenih, s slabo organizacijo dela, s premajhnim posvečanjem sodelavcem, z medsebojnimi spori, nenehnim hitenjem ter pomanjkanjem časa, z neuporabo motivacijskih dejavnikov, z reševanjem poslovnih težav le prek vodje, brez posvetovanja s sodelavci in podobno (povzeto po Zaključno poročilo za leto 2004, 2004).

Nekateri so se pritoževali, da vodje nimajo za ta čas primerne načina vodenja, saj so navajeni pridobivati predvsem državne projekte. Ko pa je treba voditi podjetje tako, da bo pričelo zadovoljevati tudi privatni sektor, se prične zatikati. Vodilni naj bi tudi premalo časa posvečali komunikaciji s sodelavci, in sicer v smislu, da o strateških stvareh in razvoju govorijo večino časa le s kolegi (vodji) iz drugih geodetskih podjetij in ne z zaposlenimi. Vodje pa zaposlenih tudi ne vključujejo pri reševanju poslovnih težav. Zaposleni menijo, da naj bi vodje večkrat le poskrbeli, da bo problem rešen prek odgovornih na projektu ali pa da bi problem reševali skupaj z njimi. V dejavnost naj bi vključevali prave ljudi, ki bi jih ustrezno motivirali, obveščali in usmerjali njihovo delovanje. Zagoraj navedeni podatki so razlog, zakaj sem se odločila analizirati vodenje podjetij grozda; da ugotovim dejansko stanje načina vodenja podjetij.

## **5. RAZISKAVA ANALIZE VODENJA**

V skladu z opisano problematiko podjetij grozda geodetskih izvajalcev sem z analizo stanja želela ugotoviti, kakšen način vodenja imajo vodje podjetij in kako vidijo vodenje vodij zaposleni v anketiranih podjetjih. Vprašanje, ki se je postavljalo, je bilo, ali je način vodenja usmerjen bolj k nalogam ali k zaposlenim, kaj menijo vodje, kaj sodelavci in kakšne so razlike.

### **5.1. OPREDELITEV RAZISKAVE IN VZORCA**

V vzorcu so podjetja, ki so včlanjena v grozd geodetskih izvajalcev. Vsa anketirana podjetja so tudi privolila v analizo njihovega načina vodenja, želela so le ostati neimenovana. Podjetja so si po dejavnosti med seboj sorodna. Vzorec anketiranih tako zajema deset direktorjev/vodij podjetij in trideset naključnih zaposlenih v teh podjetjih (po tri zaposlene iz vsakega podjetja). Vsi anketirani zaposleni imajo že nekaj let delovnih izkušenj v anketiranih podjetjih in niso na vodilnih mestih.

Podatke o vodenju glede usmerjenosti k nalogam ali k sodelavcem navajam po posameznem podjetju. Zanimalo me je torej, kakšno je vodenje na podlagi podatkov raziskave, kakšen naj bo vodja in kako naj ravna, da bodo medosebni odnosi dobri in učinkovitost ter produktivnost

zaposlenih visoka. Vprašanje je, ali naj bo več poudarka na nalogah ali na ljudeh in njihovih odnosih.

## 5.2. METODOLOGIJA

Primarne podatke sem zbrala z raziskovalno metodo, ki sem jo izvedla z dvema vprašalnikoma (priloga 1 in priloga 2). Z metodo komparacije je moč prikazati razlike med odgovori zaposlenih in vodij. Vprašalnika sta sestavljena iz dveh sklopov. Prvih 14 vprašanj pove, koliko je vodja usmerjen k nalogam, drugih 12 pa pove, koliko je vodja usmerjen k sodelavcem. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, kjer ima anketiranec možnost, da se odloči za eno izmed podanih možnosti. Najprej je bilo treba ugotoviti, kakšni številčni podatki sledijo za postavki, ki sem ju proučevala. Številčne oznake za odgovore, ki jih ponazarjajo črke, so naslednje: V=5, Č=4, H=3, R=2, N=1. Točke, ki so razvidne iz vprašanj 1-14, označujejo **usmerjenost vodenja k nalogam**, točke, ki se vežejo na vprašanja 15-26, označujejo **usmerjenost k sodelavcem**.

Pridobljeni rezultati s točkovanjem povedo, kako intenzivna je usmerjenost k nalogam in sodelavcem. Pri usmerjenosti k nalogam je možno zbrati skupaj 70 točk, pri usmerjenosti k sodelavcem pa skupno število točk znaša 60. Merski lestvici sta naslednji:

### Usmerjenost k nalogam

- 0-14 zelo majhna usmerjenost k nalogam
- 15-28 majhna usmerjenost k nalogam
- 29-42 srednja usmerjenost k nalogam
- 43-56 velika usmerjenost k nalogam
- 57-70 zelo velika usmerjenost k nalogam

### Usmerjenost k sodelavcem

- 0-12 zelo majhna usmerjenost k sodelavcem
- 13-24 majhna usmerjenost k sodelavcem
- 25-36 srednja usmerjenost k sodelavcem
- 37-48 velika usmerjenost k sodelavcem
- 49-60 zelo velika usmerjenost k sodelavcem

Empirična analiza delovanja grozda geodetskih izvajalcev je bila izvedena po predhodno opravljenem pilotnem testiranju članov združenja. Pri dopolnjevanju in prilagajanju vprašalnika konkretnemu primeru sem upoštevala pripombe anketiranih. Nekatera vprašanja sem malenkostno preoblikovala in pri vsaki usmerjenosti sem dodala po dve vprašanji. Dodana so bila tako štiri vprašanja, in sicer vprašanje 13, ki se nanaša na kaznovanje sodelavcev za slabo opravljeno delo, vprašanje 14, ki povprašuje, ali je vodja strpen do napak pri delu, vprašanje 25, ki povprašuje, ali vodja rešuje probleme skupaj s sodelavci, in vprašanje 26, ki se nanaša na vzpodbujanje sodelavcev za dobro opravljeno delo. V anketiranje sem vzela deset podjetij, ki so člani grozda in so si med seboj sorodni bodisi v številu zaposlenih bodisi po ustvarjenem letnem

prometu. V vsakem izmed teh podjetij pa sem anketirala vodjo podjetja in še tri naključno izbrane zaposlene.

### **5.3. POTEK RAZISKAVE**

Kot raziskovalni instrument sem uporabila dva vprašalnika. Prvi vprašalnik je bil namenjen vodjem, drugi pa podrejenim oziroma sodelavcem. Na vsako vprašanje oziroma trditev je bilo možno odgovoriti s petimi ocenami (vedno 5, večkrat 4, včasih 3, redko 2 in nikoli 1).

Anketa je bila izvedena tako, da sem anketni vprašalnik vodjem predložila na 3. seji grozda v sredo, 04.05.2005. Takrat jim je bilo tudi razloženo, zakaj in čemu bo rabil izpolnjeni vprašalnik. Vodje so svojo obveznost izpolnili pred začetkom seje in mi vrnilo rešene anketne vprašalnike. Njihovim sodelavcem pa so bili anketni vprašalniki osebno vročeni pred začetkom enega izmed izobraževanj. Po končanju le-tega so mi vrnilo rešene anketne vprašalnike.

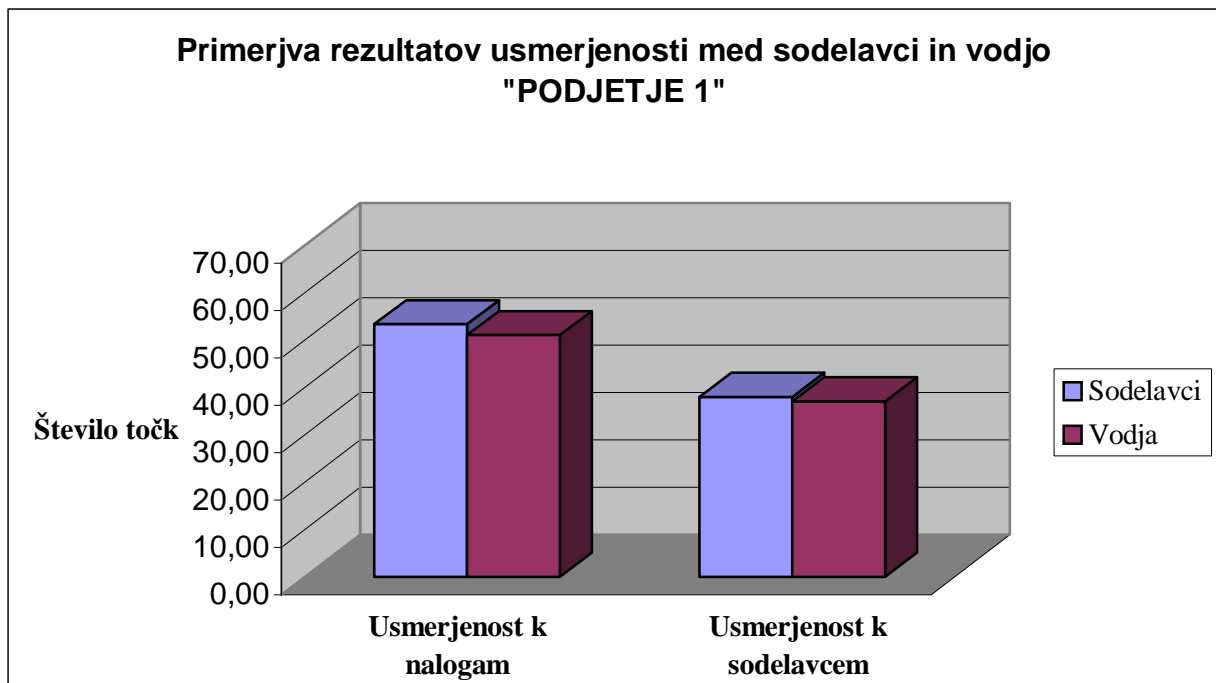
### **5.4. REZULTATI ANALIZE VODENJA**

Rezultati analize usmerjenosti vodenja k nalogam ali sodelavcem po podjetjih in rezultati primerjave odgovorov med vodji in sodelavci so interpretirani v nadaljevanju. Število točk za usmerjenost k nalogam ter za usmerjenost k sodelavcem po posameznem podjetju in po posamezniku pa je razvidno iz priloge 3. Rezultate analize navajam **po vrsti**, po podjetjih od 1 do 10.

#### **Podjetje 1**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam se med vodjo in sodelavci bistveno ne razlikuje, kar pomeni, da so vodja in sodelavci približno enakega mnenja glede usmerjenosti vodenja k nalogam. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem je skorajda enako. Rezultati pomenijo, da je vodenje močno usmerjeno k nalogam, precej pa tudi k sodelavcem. Grafičen prikaz odgovorov je razviden iz grafa 1.

**Graf 1: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 1**

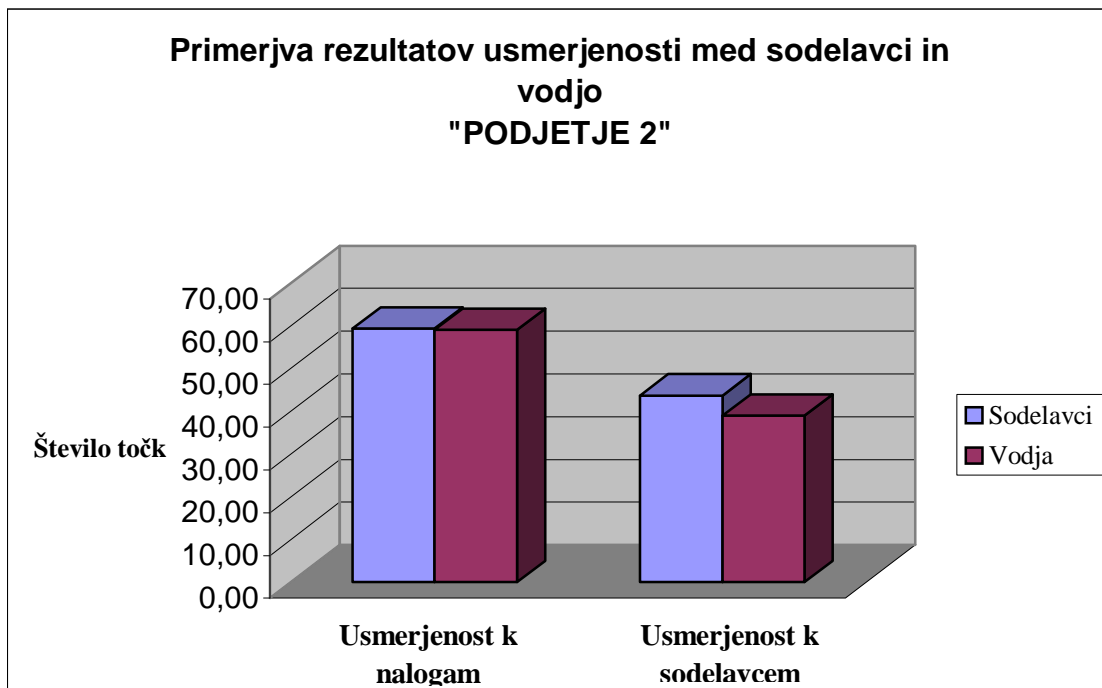


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 2**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam je med vodjo in sodelavci popolnoma enako. Tukaj vidimo, da so mnenja usklajena, kar morda priča o homogenosti kolektiva. Seštevek označuje, da je vodenje podjetja zelo usmerjeno k nalogam, to pomeni k natančnemu načrtovanju, organiziranju in nadziranju dela. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem se med vodjo in sodelavci nekoliko razlikuje, vseeno pa oboji pričajo, da vodenje ni usmerjeno toliko k sodelavcem kot pa k nalogam. Grafični prikaz odgovorov je na grafu 2, ki sledi.

**Graf 2: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 2**

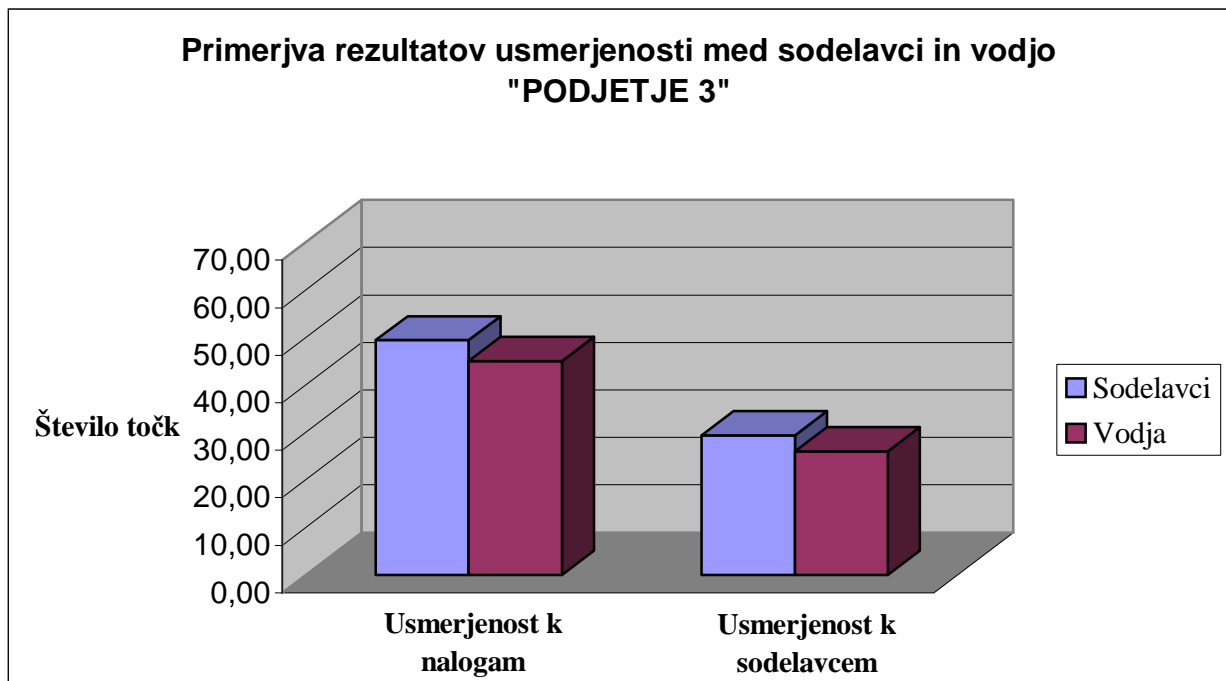


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 3**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam se med vodjo in sodelavci nekoliko razlikuje, vendar oboji kažejo na veliko usmerjenost k nalogam. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem pa je približno enako, kar pomeni, da ne poda velikih mnenjskih razlik, je pa zanimiva njihova ocena vodenja, ki kaže na srednjo usmerjenost k sodelavcem. Odgovori so grafično prikazani tudi v naslednjem grafu 3.

**Graf 3: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 3**



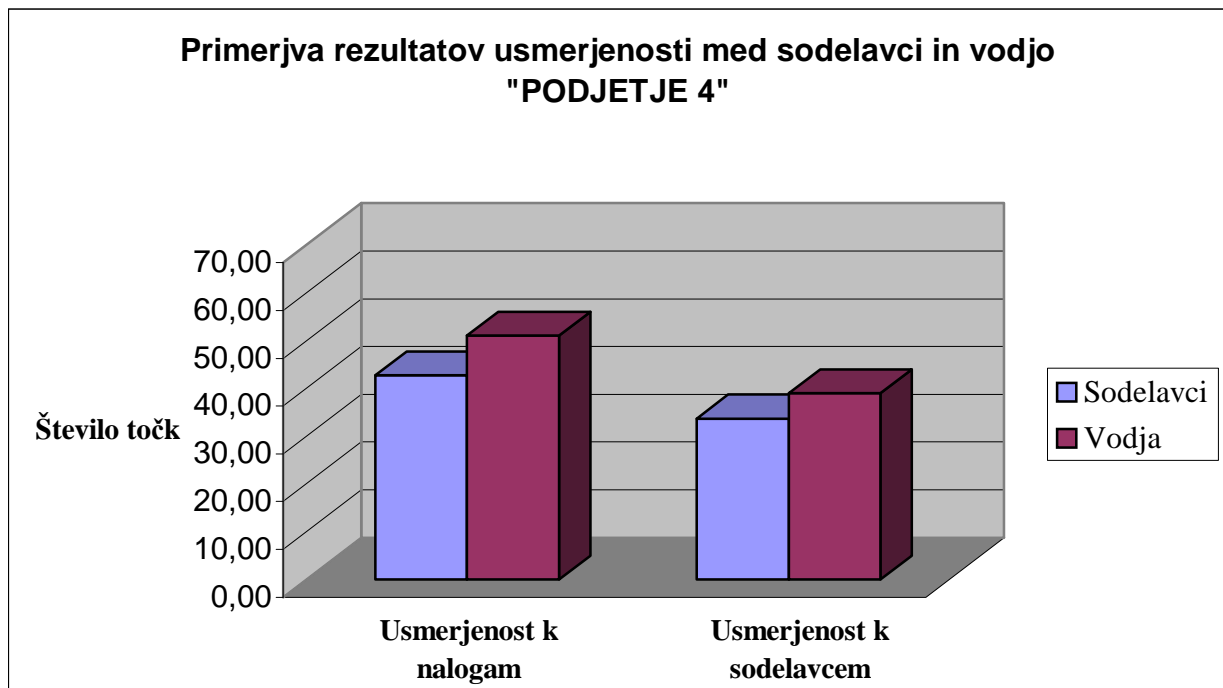
Vir: Priloge 1, 2, 3.

#### **Podjetje 4**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam se med vodjo in sodelavci razlikuje kar za osem točk. V tem primeru je številčna razlika med mnenjem vodje in sodelavci kar velika, vendar oboji odgovori kažejo na veliko usmerjenost k nalogam. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem pa se med vodjo in sodelavci razlikuje za pet točk. Tudi tu prihaja do razlik, vendar številčno manjših, toda rezultat vodje kaže na veliko usmerjenost k sodelavcem, medtem ko sodelavci menijo, da je intenzivnost usmeritve srednja. Vodja meni, da je njegovo vodenje bolj usmerjeno k sodelavcem, kot to mislijo sami. Grafični prikaz rezultatov je v nadaljevanju na grafu 4.



**Graf 4: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 4**

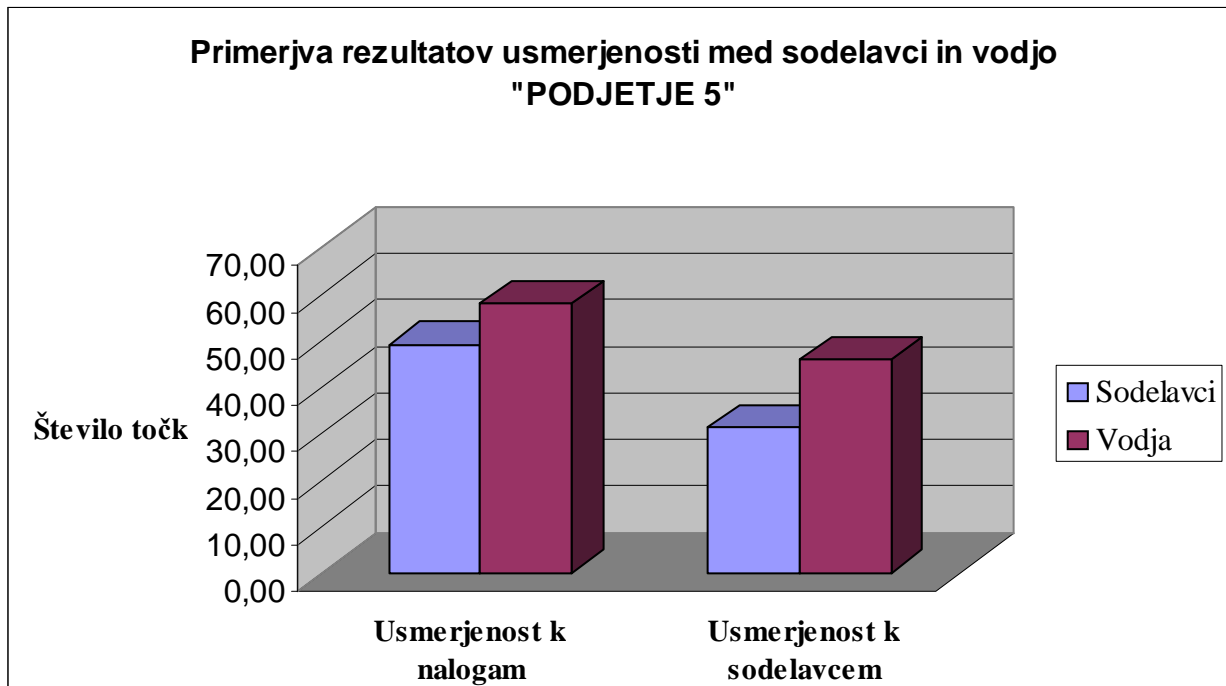


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 5**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam se med vodjo in sodelavci razlikuje za devet točk, kar kaže na veliko razliko med mnenji. Vodja je mnenja, da je njegovo vodenje zelo usmerjeno k nalogam in organiziranju, nadziranju le-teh, medtem ko sodelavci menijo, da je ta intenzivnost usmeritve nekoliko nižja oziroma velika. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem pa kaže na velike razlike, saj se mnenje med vodjo in sodelavci razlikuje za petnajst točk. Vodja meni, da je njegova usmerjenost k sodelavcem velika, sodelavci pa menijo, da je le-ta srednja. Omenjeno stanje prikazuje tudi graf 5.

**Graf 5: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 5**

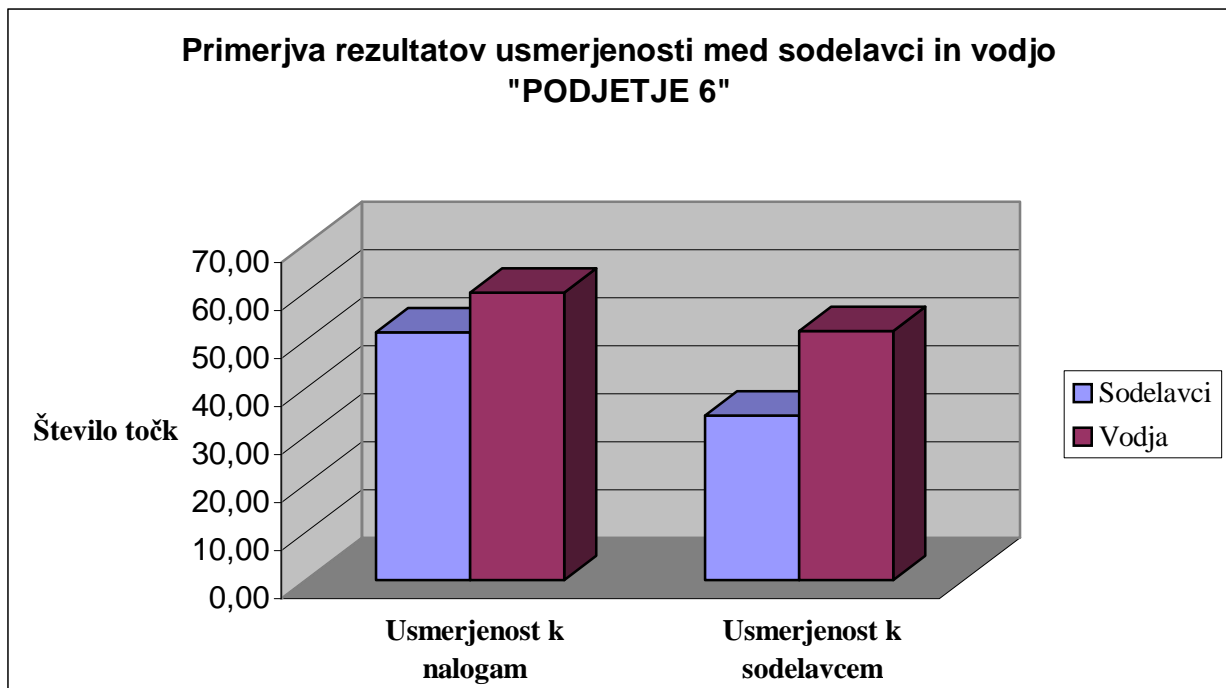


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 6**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam kaže na to, da so si mnenja vodje in sodelavcev različna. Vodja meni, da je njegovo vodenje zelo usmerjeno k nalogam, zaposleni pa menijo, da je njegova usmerjenost k nalogam malo manj intenzivna, vendar še vedno velika. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem pa kaže na zelo veliko razliko med mnenjem vodje in sodelavci. V konkretni situaciji je prišlo do največje razlike v odgovorih vodje in sodelavcev do sedaj. Razlika znaša kar 18 točk. Dejstvo je, da se vodja ne zaveda, kakšno je mnenje njegovih podrejenih. Sam meni, da je zelo usmerjen k sodelavcem, vendar končna slika, odgovori sodelavcev, kaže drugače. Sodelavci menijo, da je usmerjenost k sodelavcem srednja. Omenjeno stanje ponazarja tudi naslednji graf 6.

**Graf 6: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 6**

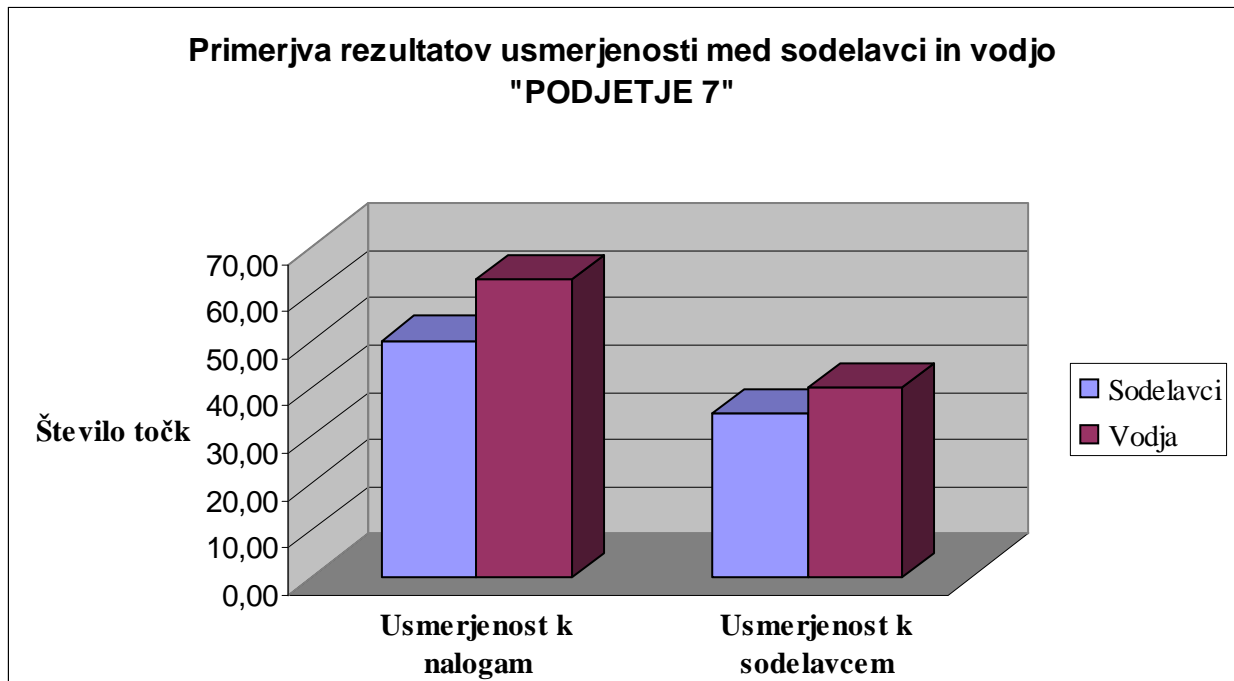


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 7**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam kaže na veliko razliko v mnenju med vodjo in sodelavci. Vodja meni, da je njegovo vodenje močno usmerjeno k nalogam, k njihovim izpolnitvam preko natančne organiziranosti. Sodelavci pa so mnenja, da je ta intenzivnost usmeritve nekoliko manjša. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem pa ne kaže kakšnih večjih razlik. Vodja meni, da je njegova usmerjenost k sodelavcem večja, kot to menijo sami. To prikazuje tudi graf 7.

**Graf 7: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 7**

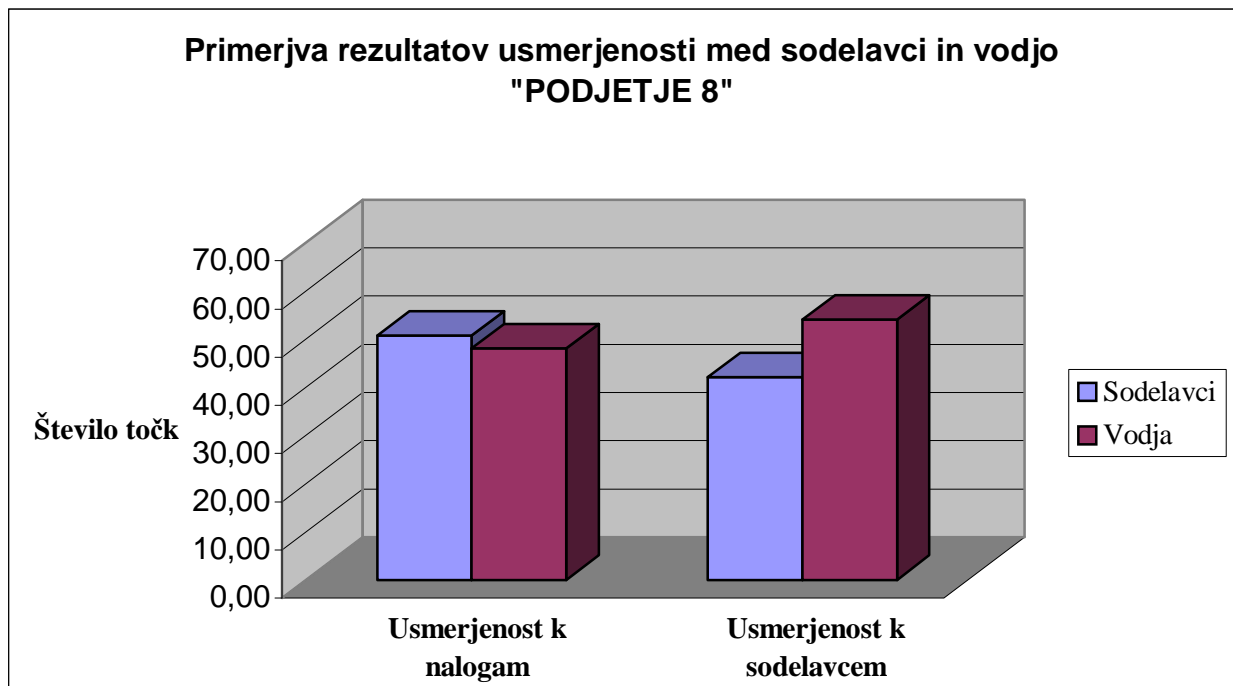


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 8**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam ne kaže na vidno razliko v mnenju med vodjo in sodelavci. Mnenja so si skoraj enotna. Rezultata privedeta do ugotovitve, da je vodenje močno usmerjeno k nalogam. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem je med vodjo in sodelavci zelo različno. V tem primeru pa je prišlo pri mnenjih sodelavcev in vodje do dokaj velike razlike, leta znaša kar 12 točk. Vodja je namreč mnenja, da je njegovo vodenje zelo usmerjeno k sodelavcem, sodelavci pa so mnenja, da intenzivnost usmeritve k sodelavcem ni tako zelo intenzivna. Grafični prikaz rezultatov je razviden iz naslednjega grafa 8.

**Graf 8: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 8**

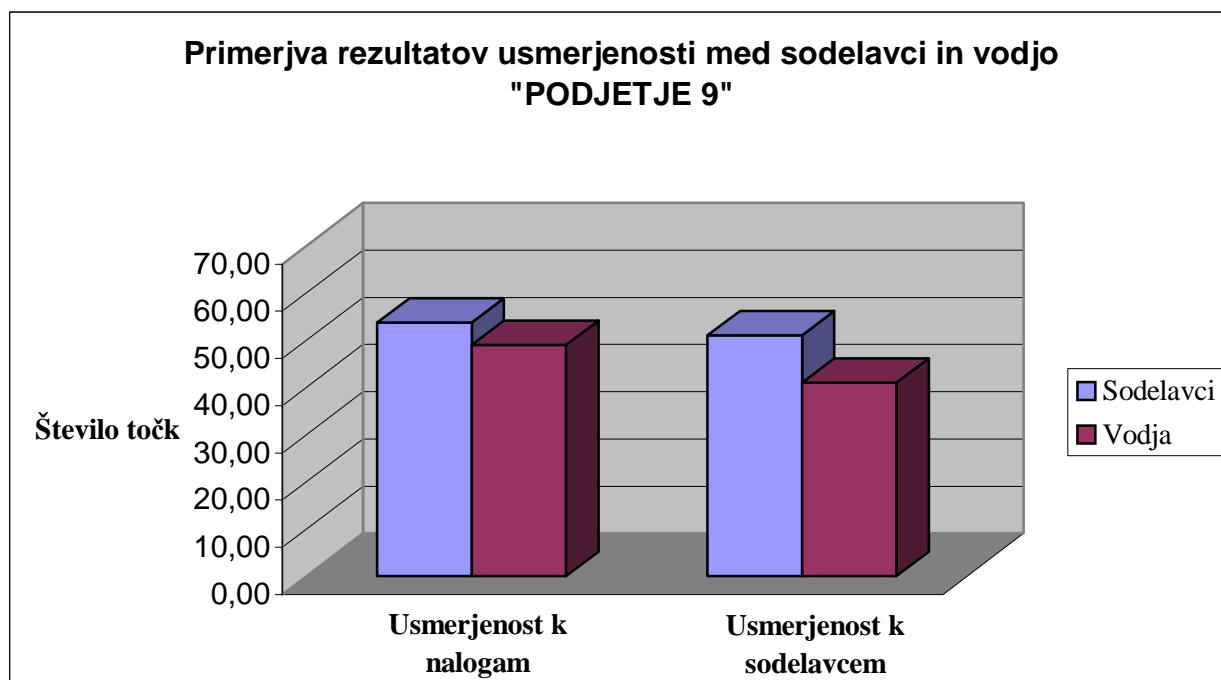


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 9**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam se nekoliko razlikuje med vodjo in sodelavci, vendar pa so si mnenja v končni fazi enaka, saj oba pričata o tem, da je usmeritev k nalogam velika. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem kaže na večje razlike v odgovorih. Zanimivo je to, da je vodja mnenja, da je njegovo vodenje zelo usmerjeno k sodelavcem, medtem ko so zaposleni mnenja, da je njegovo vodenje resnično močno usmerjeno k sodelavcem, da skrbi za njihovo počutje, zadovoljstvo, ugodne delovne pogoje ... Lahko bi rekli, da se ne zaveda popolnoma, kako ga zaposleni cenijo. Grafični prikaz rezultatov je razviden iz grafa 9.

**Graf 9: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 9**

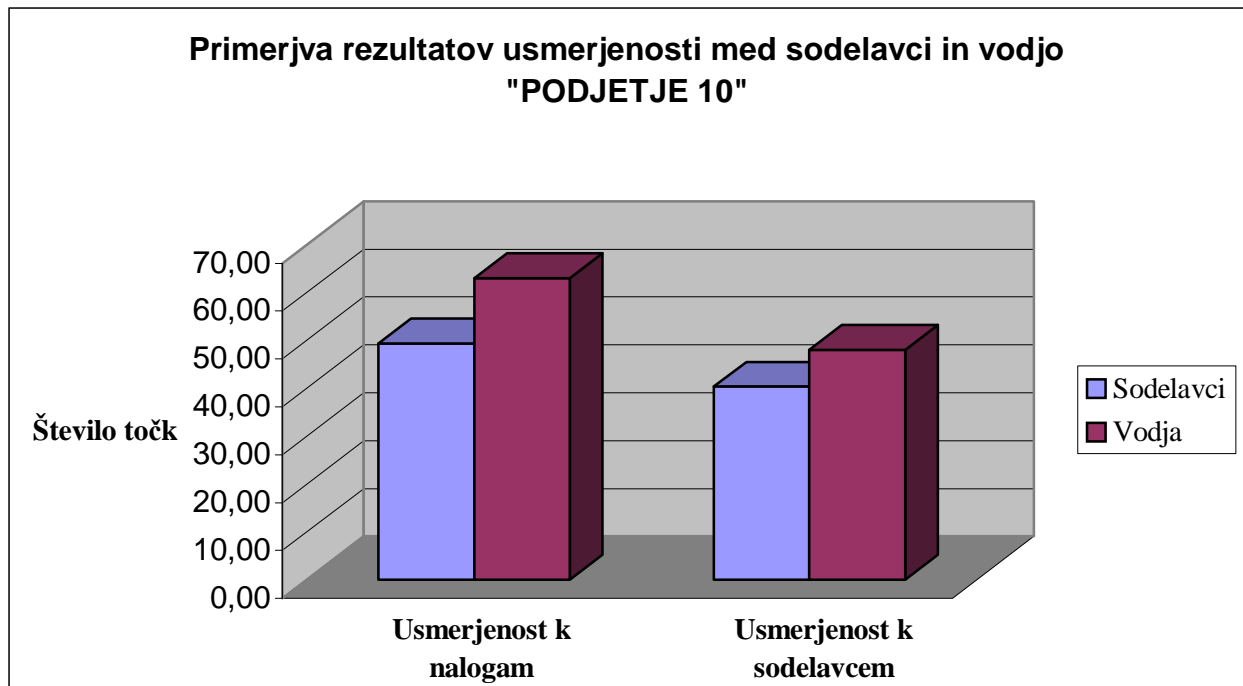


Vir: Priloge 1, 2, 3.

### **Podjetje 10**

Število točk pri usmerjenosti k nalogam kaže, da so razlike v odgovorih med vodjo in sodelavci zelo velike, ovrednotene na 14 točk. Vodja je trdno prepričan, da je njegovo vodenje zelo usmerjeno k nalogam, kar pomeni, da ima velike organizacijske sposobnosti. Sodelavci niso takšnega mnenja. Glede na odgovore kaže, da je po njihovem mnenju usmerjenost k nalogam v podjetju malo manj intenzivno zastopana. Število točk pri usmerjenosti k sodelavcem kaže na razliko v mnenjih, vendar ne na tako veliko kot pri usmerjenosti k nalogam. Glede na prvi rezultat je bila razlika pri drugi usmerjenosti pričakovana. Rezultati so razvidni tudi iz grafa 10.

**Graf 10: Primerjava rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodjo pri Podjetju 10**



Vir: Priloge 1, 2, 3.

#### 5.4.1. PRIMERJAVA REZULTATOV MED PODJETJI

Naj povzamem seštevke vseh desetih analiziranih podjetij, da dobimo sliko, kakšen način vodenja najdemo v grozdu geodetskih izvajalcev. Povprečje številčnih rezultatov prikazuje tabela 11, ki je grafično podprta tudi z grafom 11.

**Tabela 11: Združeni rezultati ankete desetih podjetij**

Podjetja	Število točk	
	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost k sodelavcem
<b>PODJETJE 1</b>		
Sodelavci	53,33	38
Vodja	51	37
<b>PODJETJE 2</b>		
Sodelavci	59,33	43,67
Vodja	59	39
<b>PODJETJE 3</b>		
Sodelavci	49,33	29,33
Vodja	45	26
<b>PODJETJE 4</b>		
Sodelavci	42,67	33,67
Vodja	51	39
<b>PODJETJE 5</b>		
Sodelavci	49,33	31,33
Vodja	58	46
<b>PODJETJE 6</b>		
Sodelavci	51,67	34,33
Vodja	60	52
<b>PODJETJE 7</b>		
Sodelavci	50	34,67
Vodja	63	40
<b>PODJETJE 8</b>		
Sodelavci	50,67	42
Vodja	48	54
<b>PODJETJE 9</b>		
Sodelavci	53,67	51
Vodja	49	41
<b>PODJETJE 10</b>		
Sodelavci	49,33	40,33
Vodja	63	48
<b>Povprečje sodelavci</b>	<b>50,93</b>	<b>37,83</b>
<b>Povprečje vodje</b>	<b>54,7</b>	<b>42,2</b>

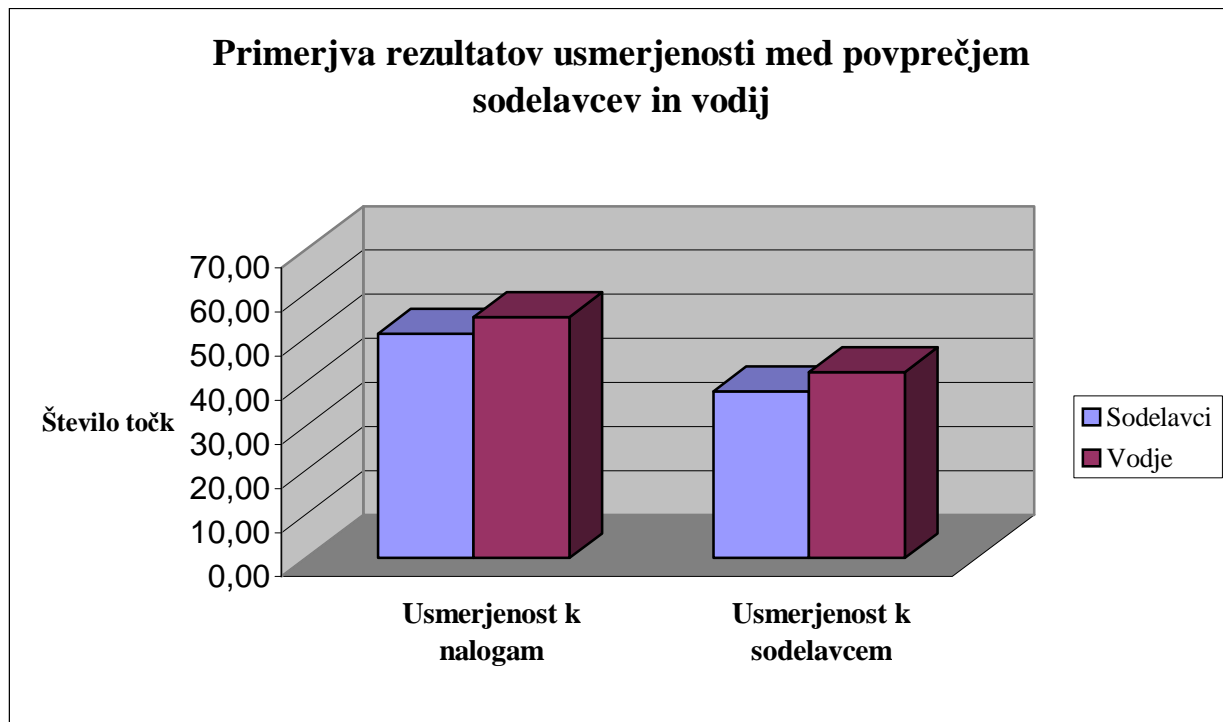
Vir: Priloge 1, 2, 3.

Iz tabele je razvidno, da se mnenja med vodji in sodelavci glede usmerjenosti vodenja k nalogam razlikujejo. Podatki kažejo, da je usmerjenost k nalogam pri vodjih in sodelavcih velika. Do večje razlike prihaja pri usmerjenosti vodenja k sodelavcem, vendar pa tudi tu rezultati pričajo o tem, da je usmerjenost k sodelavcem ravno tako velika. Sklenemo lahko, da razlike med mnenji



vodij in sodelavcev so, nekoliko manjše pri usmerjenosti k nalogam in nekoliko večje pri usmerjenosti k sodelavcem.

**Graf 11: Primerjava skupnih rezultatov usmerjenosti med sodelavci in vodji**



Vir: Priloge 1, 2, 3.

Izbira ustreznega načina vodenja je zelo pomembna za pravilno in učinkovito vodenje določene organizacije. Izbira le-tega je odvisna od števila zaposlenih, njihove izobrazbe, njihove vrste dela, ali gre za proizvodno organizacijo ali za razvijanje kakšnega projekta in podobno. Pomembno je tudi, ali vodja vodi nek team ali pa večje število podrejenih. Rezultat izbire ustreznega načina vodenja je učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, doseganje zastavljenih ciljev in posledično tudi boljši poslovni rezultati. Nasprotno pa se lahko dogodi, če vodja ni skrbno proučil situacije v organizaciji in se je odločil za varianto, ki prinaša slabe rezultate in nezadovoljstvo v vrstah zaposlenih, kar pove, da način vodenja ni pravi.

#### 5.4.2. ANALIZA VPRAŠALNIKA GLEDE USMERJENOSTI PO POSAMEZNIH TRDITVAH

Analizo vodenja po posameznih trditvah glede na usmerjenost bom izvedla najprej za usmerjenost k nalogam in nato še posebej za usmerjenost k sodelavcem. Tabeli 12 in 13, ki sledita, zajemata povprečje odgovorov desetih vodij in tridesetih sodelavcev na posamezno trditev, točkovano od 1 do 5.

**Tabela 12: Vrednost odgovorov po posamezni trditvi za usmerjenost k nalogam**

Legenda razlike:

- ↑ Višje število točk so dosegli vodje.
- ↓ Višje število točk so dosegli sodelavci.

USMERJENOST K NALOGAM			
Trditev	Vodje	Sodelavci	Razlika
1. Vzame si čas, da lahko pojasni podrejenim, kako naj delajo.	4,30	3,73	0,57 ↑
2. Podrejenim pojasni, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	4,10	3,67	0,43 ↑
3. Natančno razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	4,10	3,80	0,30 ↑
4. Sam organizira svoje delovne aktivnosti.	4,40	4,73	0,33 ↓
5. Podrejene obvešča, kako dobro opravljajo delo.	3,40	3,10	0,30 ↑
6. Podrejenim pove, kaj se od njih pričakuje.	4,30	3,97	0,33 ↑
7. Spodbuja uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.	3,50	3,53	0,03 ↓
8. Jasno pove, kakšna so njegova/njena stališča.	4,40	4,23	0,17 ↑
9. Podrejenim namenja delo v skladu z zahtevnostjo nalog.	3,90	3,30	0,60 ↑
10. Zagotovi vse, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo.	4,30	3,50	0,80 ↑
11. Načrtuje delo, ker želi, da bo opravljeno pravočasno.	4,30	3,93	0,37 ↑
12. Zahteva, da se naloge opravljajo na podlagi standardnih postopkov.	4,10	3,93	0,17 ↑
13. Kaznuje podrejene za slabo opravljeno delo.	2,50	2,43	0,07 ↑
14. Strpen/-a je do napak pri delu.	3,10	3,07	0,03 ↑

Vir: Priloga 4.

Trditev 1: mnenja so si nekoliko različna. Vodje menijo, da si večkrat vzamejo čas, da podrejenim pojasnijo, kako naj delajo, medtem ko sodelavci menijo, da si vodje le včasih vzamejo čas za to.

Trditev 2: vodje menijo, da večkrat pojasnijo svojim podrejenim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini, vendar pa sodelavci menijo, da vodje to storijo le včasih.

Trditev 3: glede razlage pravil in postopkov, ki naj bi se upoštevali pri delu, so si mnenja različna. Vodje pravijo, da to delajo večinoma, sodelavci pa menijo, da nekoliko manj.

Trditev 4: mnenje vodij in sodelavcev je, da si vodja večkrat sam organizira svoje aktivnosti.

Trditev 5: pri tej trditvi so oboji mnenja, da vodje včasih svoje sodelavce obveščajo, kako dobro opravljajo delo.

Trditev 6: vodje menijo, da večkrat povedo, kaj se od podrejenih pričakuje, a sodelavci so mnenja, da to storijo manjkrat.

Trditev 7: v tem primeru so si mnenja enaka, kar kaže tudi razlika med odgovori, ki znaša le 0,03. To pomeni, da vodje včasih spodbujajo uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.

Trditev 8: tako vodje kot sodelavci menijo, da vodje večkrat povedo, kakšna so njihova stališča. Razlika v odgovorih je le 0,17.

Trditev 9: oboji se strinjajo z ugotovitvijo, da vodje podrejenim le včasih namenjajo delo v skladu z zahtevnostjo nalog.

Trditev 10: vodje večkrat zagotovijo, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo. Sodelavci pa so mnenja, da to storijo le včasih. V tem primeru prihaja do velikih razlik v mnenjih, in sicer za kar 0,80.

Trditev 11: Vodje menijo, da večkrat načrtujejo delo, ker želijo, da bo delo opravljeno pravočasno, medtem ko so sodelavci mnenja, da to storijo le včasih.

Trditev 12: vodje menijo, da se naloge večkrat opravljajo na podlagi standardnih postopkov, a sodelavci so mnenja, da je to le včasih.

Trditev 13: oboji se strinjajo s tem, da vodje redko kaznujejo podrejene za slabo opravljeno delo. Na takšno mnenje kažeta tudi oceni, ki znašata 2,50 in 2,43.

Trditev 14: vodje in sodelavci menijo, da so vodje le včasih strpni do napak pri delu, sicer pa ne, kar kažeta nizki oceni 3,10 in 3,07.

Pri analizi **usmerjenosti k nalogam** po posameznem vprašanju ni bilo zaznani ekstremnih odstopanj med mnenji vodij in sodelavcev. Pri nekaterih trditvah pa so nastale zaznavne razlike.

**Tabela 13: Vrednost odgovorov po posamezni trditvi za usmerjenost k sodelavcem**

Legenda razlike:

- ↑ Višje število točk so dosegli vodje.
- ↓ Višje število točk so dosegli sodelavci.

USMERJENOST K SODELAVCEM			
Trditev	Vodje	Sodelavci	Razlika
15. Stremi k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše za podrejene.	3,60	2,90	0,70 ↑
16. Pomaga podrejenim pri delu.	3,70	3,00	0,70 ↑
17. Spoštuje mnenja in stališča drugih	3,60	3,07	0,53 ↑
18. Je pozoren in obziren do drugih.	3,50	3,37	0,13 ↑
19. Vzdržuje prijateljske odnose s podrejenimi.	3,40	3,57	0,17 ↓
20. Ne naredi ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	3,10	3,23	0,13 ↓
21. Vse podrejene obravnava enako.	4,50	3,67	0,83 ↑
22. Vnaprej obvešča o spremembah in podrejenim razloži, kako bodo delovala.	3,50	3,37	0,13 ↑
23. Skrbi za dobro počutje podrejenih.	3,80	3,13	0,67 ↑
24. Je dostopen in dovzeten za pripombe podrejenih.	3,60	3,20	0,40 ↑
25. Probleme rešuje skupaj s podrejenimi.	2,50	2,37	0,13 ↑
26. Vzpodbuja podrejene za dobro opravljeno delo.	3,40	2,97	0,43 ↑

Vir: Priloga 4.

Trditev 15: vodje menijo, da včasih stremijo k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše za podrejene, medtem ko so sodelavci mnenja, da se to dogodi bolj redko. Na različnost mnenj kaže tudi razlika, ki znaša kar 0,70.

Trditev 16: mnenja si v tem primeru niso enotna; označujejo, da vodje včasih pomagajo podrejenim pri delu.

Trditev 17: mnenja so si podobna, in sicer, da vodje včasih spoštujejo mnenja in stališča drugih. Razlika med mnenji pa znaša 0,53.

Trditev 18: vodje so včasih pozorni in obzirni do drugih. Mnenja so si precej podobna, o čemer govori tudi razlika, ki znaša le 0,13.

Trditev 19: vodje včasih vzdržujejo prijateljske odnose s podrejenimi. Tudi tu so si mnenja podobna, kar kaže tudi višina razlike, ki je 0,17.

Trditev 20: vodje le včasih ne naredijo ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini. Mnenja so si precej enotna, kar kaže tudi razlika med njimi, ki je le 0,13.

Trditev 21: v tem primeru je prišlo do večje razlike, ki znaša 0,83. Vodje menijo, da večkrat obravnavajo vse podrejene enako, medtem ko so sodelavci mnenja, da se to dogodi le včasih.

Trditev 22: vodje včasih svoje podrejene vnaprej obveščajo o spremembah in jim razložijo, kako bodo le-te delovale. Mnenja so si podobna, kar kaže tudi majhna razlika med njimi, ki je 0,13.

Trditev 23: vodje včasih poskrbijo za dobro počutje podrejenih. Mnenja so si do neke mere različna, razlika med njimi je kar 0,67.

Trditev 24: vodje so le včasih dostopni in dovzetni za pripombe podrejenih; razlika med mnenji je 0,40.

Trditev 25: le redko se dogodi, da bi vodje reševali probleme skupaj s podrejenimi, kar kažeta oceni usmerjenosti 2,50 in 2,37. Mnenja so si podobna in tudi razlika med njimi ni velika, znaša le 0,13.

Trditev 26: vodje menijo, da včasih pa le vzpodbujajo podrejene za dobro opravljeno delo, medtem ko so sodelavci mnenja, da se to dogodi redko.

Pri **usmerjenosti k sodelavcem** sem zasledila razlike v mnenjih. Vodje menijo, da so dokaj usmerjeni k sodelavcem, le-ti pa menijo, da so vodje manj usmerjeni k njim.

## 5.5. UGOTOVITVE

Preko analize rešenih vprašalnikov sem prišla do ugotovitve, da je kar pri polovici anketiranih podjetjih prišlo do vidno različnih mnenj pri vsaj eni izmed usmerjenosti. Pri Podjetjih 5 in 10 je bilo opaziti, da je nekdo izmed anketiranih sodelavcev izstopal v svojih odgovorih. To je povezano z družinskimi podjetji in podjetji 5 in 10 sta družinski podjetji. V družinskih podjetjih člani družine odgovarjajo homogeno in pozitivno naravnano, drugi sodelavci pa morda na zadevo gledajo bolj objektivno in iz drugega zornega kota, kar je posledično vidno tudi pri odgovorih. Skorajda nobene razlike med odgovori vodij in sodelavcev ni v Podjetjih 1, 2 in 3. Seveda pa so rezultati pokazali tudi, da je v Podjetju 6 vodja mnenja, da je njegovo vodenje 'skorajda perfektno', intenzivno usmerjeno tako k nalogam kot sodelavcem, vendar odgovori sodelavcev tega niso potrdili. Ravno nasprotno, deležen je bil kar dosti nizkih ocen. Odgovori sodelavcev v pogovoru po že opravljeni anketi so pokazali, da je njegovo vodenje bolj usmerjeno k nalogam kot k sodelavcem, vendar kljub temu naloge niso vedno opravljene pravočasno in z natančnostjo, ki si jo želijo. Tako stanje kaže na slabo organiziranega vodjo, ki ima v načrtu in izvajanju ogromno nalog, vendar, ker človek ne more biti na več mestih naenkrat, posledično s tem trpi izvajanje nalog in posvečanje sodelavcem.

### 5.5.1. PRIMERJAVA USMERJENOSTI MED PODJETJI

Vprašalnik nudi osnovo za ugotovitev intenzivnosti usmerjenosti k nalogam in k sodelavcem za posamezno podjetje. Tabela 14 predstavlja višino usmeritve. Iz omenjene tabele pa je razvidno tudi to, kaj menijo vodje in kaj menijo sodelavci.

**Tabela 14: Primerjava usmerjenosti med podjetji**

Podjetje 1	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	53,33	velika	38	velika
Vodja	51	velika	37	velika
Podjetje 2	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	59,33	zelo velika	43,67	velika
Vodja	59	zelo velika	39	velika
Podjetje 3	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	49,33	velika	29,33	srednja
Vodja	45	velika	26	srednja
Podjetje 4	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	42,67	velika	33,67	srednja
Vodja	51	velika	39	velika
Podjetje 5	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	49,33	velika	31,33	srednja
Vodja	58	zelo velika	46	velika
Podjetje 6	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	51,67	velika	34,33	srednja
Vodja	60	zelo velika	52	zelo velika
Podjetje 7	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	50	velika	34,67	srednja
Vodja	63	zelo velika	40	velika
Podjetje 8	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	50,67	velika	42	velika
Vodja	48	velika	54	zelo velika
Podjetje 9	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	53,67	velika	51	zelo velika
Vodja	49	velika	41	velika
Podjetje 10	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost	Usmerjenost k sodelavcem	Usmerjenost
Sodelavci	49,33	velika	40,33	velika
Vodja	63	zelo velika	48	velika

Vir: Priloga 3.

Pri Podjetju 1 kažejo rezultati pri vodji in sodelavcih na veliko usmerjenost tako k nalogam kot k sodelavcem. Številčna razlika med vsoto točk je opazna, vendar je končno mnenje enako. Tudi pri podjetjih 2 in 3 so si mnenja po posamezni usmeritvi med vodjo in sodelavci enaka. V drugem podjetju je usmerjenost k nalogam zelo velika, usmerjenost k sodelavcem pa velika. V

Podjetju 3 pa je usmerjenost k nalogam velika, medtem ko je usmerjenost k sodelavcem srednja. Pri drugih podjetjih prihaja do manjših razlik v mnenjih. Pri Podjetju 4 se oboji strinjajo, da je usmerjenost k nalogam velika. Mnenja so si različna pri usmerjenosti k nalogam, kjer so sodelavci mnenja, da je le-ta srednja, vodje pa menijo, da je velika. Pri Podjetju 5 je prišlo do razlik pri obeh usmerjenostih. Vodja je mnenja, da je njegovo vodenje zelo usmerjeno k nalogam in tudi k sodelavcem. Sodelavci pa so mnenja, da je vodenje zelo usmerjeno k nalogam in srednje k sodelavcem. Tudi pri podjetjih 6 in 7 prihaja do razlik v mnenjih pri obeh usmeritvah. Pri prvem podjetju vodja meni, da je njegovo vodenje zelo usmerjeno tako k nalogam kot k sodelavcem. Sodelavci pa menijo enako kot pri prejšnjem podjetju, in sicer, da je vodenje močno usmerjeno k nalogam in srednje k sodelavcem. Pri Podjetju 7 je vodja mnenja, da je vodenje zelo usmerjeno k nalogam in k sodelavcem, medtem ko sodelavci pravijo enako kot v Podjetju 6, in sicer, da je vodenje močno usmerjeno k nalogam in srednje k sodelavcem. Pri podjetjih 8 in 9 so oboji mnenja, da je pri njih vodenje zelo usmerjeno k nalogam. Mnenja se razlikujejo pri usmerjenosti k sodelavcem, in sicer v Podjetju 8 vodja meni, da je vodenje zelo usmerjeno k sodelavcem, medtem ko so sodelavci mnenja, da je vodenje močno usmerjeno k sodelavcem. Pri Podjetju 9 je zadeva ravno obrnjena. V Podjetju 10 pa je vodja mnenja, da je usmerjenost k nalogam zelo velika, sodelavci pa, da je velika. Mnenja so si enaka pri usmerjenosti k sodelavcem, in sicer, da je le-ta velika.

#### 5.5.2. VSEBINSKA ANALIZA TRDITEV

Pri trditvah od 1 do 14 (usmerjenost k nalogam) ugotavljamo, da med vodji in sodelavci prihaja do manjših razlik v mnenjih kot pri trditvah od 15 do 26 (usmerjenosti k sodelavcem). Pri trditvah 4, 6, 8 in 12 je opaziti tako pri vodjih kot pri sodelavcih veliko usmerjenost k izvajanju trditev. Pri trditvah 13 in 25 je opaziti na obeh straneh nizko usmerjenost k izvajanju trditve. Pri trditvah 1, 2, 3, 10, 11, 15, 21 in 26 prihaja do razlik v mnenjih vodij in sodelavcev. Pri drugih trditvah, to so trditve 5, 7, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23 in 24, pa ugotavljamo, da jih vodja v podjetju izvaja le včasih.

#### 5.5.3. PRIMERJAVA USMERJENOSTI GLEDE NA USPEŠNOST

Intenzivnost usmerjenosti vodenja k nalogam in k sodelavcem je lahko povezana tudi z uspešnostjo podjetja. Zaradi tega sem v tabeli 15 prikazala kazalnik 'Letni prihodek na zaposlenega' in intenzivnost usmerjenosti k nalogam in k sodelavcem po mnenju vodij in sodelavcev po posameznem podjetju.

**Tabela 15: Primerjava usmerjenosti glede na uspešnost**

Leto 2004	Letni prihodek na zaposlenega v 000	Dejavnost	Indeks	Anketirani	Usmerjenost k nalogam	Usmerjenost k sodelavcem
Podjetje 8	26.201	20.183	130	vodja	velika	zelo velika
				sodelavci	velika	velika
Podjetje 2	21.904	20.183	109	vodja	zelo velika	velika
				sodelavci	zelo velika	velika
Podjetje 10	18.540	20.183	92	vodja	zelo velika	velika
				sodelavci	velika	velika
Podjetje 9	16.338	20.183	81	vodja	velika	velika
				sodelavci	velika	zelo velika
Podjetje 1	15.360	20.183	76	vodja	velika	velika
				sodelavci	velika	velika
Podjetje 3	11.705	20.183	58	vodja	velika	srednja
				sodelavci	velika	srednja
Podjetje 4	9.158	20.183	45	vodja	velika	velika
				sodelavci	velika	srednja
Podjetje 5	7.571	20.183	38	vodja	zelo velika	velika
				sodelavci	velika	srednja
Podjetje 6	7.109	20.183	35	vodja	zelo velika	zelo velika
				sodelavci	velika	srednja
Podjetje 7	6.320	20.183	31	vodja	zelo velika	velika
				sodelavci	velika	srednja

Vir: Tabeli 10 in 14.

Podjetji 8 in 2, ki kažeta zelo dober kazalnik uspešnosti, imata tudi vodenje močno usmerjeno k nalogam ter zelo močno in močno usmerjeno k sodelavcem. Tako lahko sklepamo, da je uspešno tisto podjetje, ki ima močno ali pa zelo močno usmerjeno vodenje tako k nalogam kot k sodelavcem. Podjetja 10, 9 in 1 kljub malo slabši uspešnosti še vseeno izkazujejo veliko usmerjenost tako k nalogam kot k sodelavcem. Podjetje 3 je, gledano na vsa podjetja, srednje uspešno, kar potrjujejo tudi rezultati usmerjenosti vodenja. Namreč, njihovo vodenje je močno usmerjeno k nalogam in srednje k sodelavcem, kar je vzrok za nekoliko manjšo motiviranost in s tem tudi manjši letni prihodek na zaposlenega. Preostala podjetja, to so Podjetja 4, 5, 6 in 7, pa glede kazalnika uspešnosti, ki sem ga primerjala z dejavnostjo, izkazujejo nekoliko slabše rezultate v primerjavi z dejavnostjo. Čeprav se mnenja glede usmerjenosti k nalogam vrtijo okoli velike in zelo velike usmerjenosti in mnenja glede usmerjenosti k sodelavcem od srednje do zelo velike, kazalnik uspešnosti ni najboljši. Pri Podjetju 6 in 7 ugotavljamo najnižjo uspešnost. V omenjenih podjetjih so si mnenja pri obeh usmerjenostih različna. Pri Podjetju 6 vodja meni, da je zelo močno usmerjen k nalogam in sodelavcem, medtem ko sodelavci menijo, da je njegova usmerjenost k nalogam velika, usmerjenost k sodelavcem pa srednja. Podobno velja tudi za Podjetje 7. To kaže na večja nestrinjanja med vodjo in sodelavci, ki pa imajo za posledico verjetno slabši poslovni rezultat.

#### 5.5.4. ANALIZA RAZGOVORA

Po izvedeni anketi sem anketirane sodelavce na enem izmed sestankov projektnih skupin seznanila s podatki raziskave. Izkoristila sem tudi priložnost in jih povprašala, koliko se strinjajo z načinom vodenja glede usmeritve in če imajo še katere druge pripombe. Večinoma so dejali, da se vodje včasih preveč osredotočajo le na trenutne naloge in premalo planirajo dolgoročno, kaj bodo delali čez petnajst let in s katerimi resursi bodo razpolagali takrat. Menjava kadrov je zelo opazna v vseh anketiranih podjetjih. Pravijo pa, da je uspešni vodja tisti, ki upošteva oba načina vodenja.

Tako kot sodelavce sem povprašala tudi vodje, in sicer, kateri način vodenja jim je bližji in če imajo katere druge pripombe. Splošno je bilo zaslediti, da imajo vodje rajši način, ki je orientiran na nalogo kot pa na razmerje oziroma sodelavce, čeprav so končni rezultati ankete pokazali, da je njihovo vodenje približno enako usmerjeno k nalogam kot k sodelavcem. Zakaj jim je vodenje, usmerjeno k nalogam bližje? Njihov odgovor se je glasil, ker se je treba usmeriti v učinkovito izvedbo zastavljenih nalog, kajti le s tem si lahko pridobijo dobre reference za naslednji projekt. Eden izmed vzrokov, da jim je bližja usmerjenost vodenja k nalogam, je tudi v tem, da je vodja podjetja tudi hkrati njegov lastnik. Tako si za cilj izbere le dokončanje naloge/projekta v čim krajšem času, s čim nižjimi stroški in ob vsem tem pozabi na usmerjenost k sodelavcem. Pri tem pozabi na motivacijske dejavnike, ki zagotavljajo nagrado za uspešno opravljeno projektno nalogo v predčasnem dogovorjenem izvedbenem roku.

## 6. SKLEP

Vprašanje, ki sem si ga postavila, je, ali je bolje, če je vodenje usmerjeno k nalogam ali k sodelavcem. Odgovor je seveda, da je najbolje, če je vodenje uravnovešeno in je visoko usmerjeno tako k nalogam kot zaposlenim. Kajti, če želimo, da so naloge opravljene pravočasno, kvalitetno ter da z njimi popolnoma zadovoljujemo potrebe naših naročnikov in da je s tem naše poslovanje konkurenčno, učinkovito in usmerjeno v prihodnost, moramo svoje delovanje usmeriti k nalogam. Seveda se pri tem pojavi vprašanje, kje so zaposleni? Nanje absolutno ne smemo pozabiti, kajti oni so naši akterji podjetja. Za dobro opravljanje nalog in s tem za dobro poslovanje podjetja sta potrebna motivacija in posvečanje zaposlenim, pa naj bo to preko sodelovanja z njimi, preko pogovora, preko plačila ... Za vsakega zaposlenega je potreben poseben način vodenja. Lahko bi se reklo, da vodja prilagaja način vodenja pri vsakem posamezniku. Način vodenja pa je seveda odvisen tudi od vrste podjetja, dejavnosti, s katero se ukvarja, od strukture zaposlenih, od trenutne situacije, zahtevnosti naloge in še od česa. Izbira načina je odvisna tudi od tega, ali je zaposleni že po naravi organiziran človek – tak potrebuje morda večjo usmerjenost k sodelavcem kot k nalogam - ali bolj potrebuje nadzor nad delom in osebno nima velike potrebe po socializaciji.

Lahko rečemo, da je izbira načina vodenja zelo pomembna za pravilno in učinkovito vodenje določene organizacije. Izbira le-tega je odvisna od števila zaposlenih, njihove izobrazbe, njihove vrste dela, ali gre za proizvodno organizacijo ali za razvijanje kakšnega projekta in podobno.



Pomembno je tudi, ali vodja vodi nek team ali pa večje število podrejenih. Rezultat pravilne izbire načina vodenja so učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih, doseganje zastavljenih ciljev in posledično tudi boljši poslovni rezultati. Nasprotno pa se lahko dogodi, če vodja ni skrbno proučil situacije v organizaciji in se je odločil za način, ki prinaša slabe rezultate in nezadovoljstvo v vrstah zaposlenih.

V svojem specialističnem delu sem opredelila modele vodenja in analizirala podjetja znotraj grozda z namenom, da ugotovim, kakšen način vodenja ima vodja posameznega podjetja, ali je bolj usmerjen k nalogam ali k sodelavcem. Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije. Vodilni se morajo soočiti z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami, cilji. Temu morajo prilagoditi svoje vodenje. Ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en način vodenja, celo prav je, če ga glede na spremenjeno situacijo spreminja. Vzpostaviti je treba take odnose med ljudmi, da bodo zagotavljali obstoj in značilnost organizacije ter smotrno doseganje njenih ciljev. Združitev moči, znanja in priznavanje drug drugega vodi do uspeha.

Vodenje je zelo zahtevna naloga in pomeni osebni stik in vplivanje na posameznika ter skupine za doseganje ciljev. Zato je treba poznati potrebne lastnosti za vodenje, razvijati ustrezne odnose in imeti zanj ustrezen izobraževalni sistem. Glavna naloga vodje je tako doseči zastavljene cilje z motiviranjem zaposlenih in dobrim komuniciranjem. Motivacija prinaša kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jo razvija organizacija. Komuniciranje pa je pomembno, da ne pride do napačnega razumevanja in posledičnih napak, ki se zaradi tega lahko zgodijo. Zaupanje pa naj bi bila osnovna vrednota, povezana z vodenjem. Pokazalo se je, da je nemogoče voditi ljudi, ki ne zaupajo. Zaupanje in odnosi uravnavajo način vodij do znanja in sodelovanja. Sodobni vodja ve, da uspešnost temelji na spremenjenem odnosu do ljudi in da je potrebna različna obravnava različnih ljudi, kajti nič ni bolj neenako kot enaka obravnava ljudi, ki si niso enaki.

Iz analize rezultatov raziskave je razvidno, da se mnenja med vodji in sodelavci glede usmerjenosti vodenja k nalogam in k sodelavcem nekoliko razlikujejo. Ugotavljamo pa, da je usmerjenost k nalogam in k sodelavcem velika. To pomeni, da je način vodenja v podjetjih ustrezen. Posebnost, ki jo je bilo zaznati, je, da v družinskih podjetjih člani družine odgovarjajo homogeno in pozitivno naravnano, medtem ko drugi sodelavci pa morda na zadevo gledajo bolj objektivno in iz drugega zornega kota.

Pri primerjavi usmerjenosti in kazalnika uspešnosti po posameznem podjetju sem ugotovila, da je uspešnost podjetja povezana z usmerjenostjo k nalogam in sodelavcem. Večja ko je usmerjenost tako k nalogam kot k sodelavcem, uspešnejše je podjetje. Nižja ko je intenzivost usmeritve, slabše rezultate izkazuje podjetje. Podjetja 8, 2, 10, 9 in 1 izkazujejo uspešnost, ki se ujema z njihovo intenzivnostjo usmeritev. Podjetje 3 je med analiziranimi podjetji srednje uspešno, saj je njegova usmerjenost k nalogam velika, usmerjenost k sodelavcem pa le srednja. Ostala podjetja izkazujejo slabše rezultate in večjo neenotnost med vodji in sodelavci. Največja razlika v mnenjih pri usmeritvi k sodelavcem se kaže pri Podjetju 6, in sicer za kar 18 točk. Tu so sodelavci tisti, ki menijo, da se jim ne posveča zadosti časa. Usmerjenost k nalogam je po

mnenju vodje zelo velika, po mnenju sodelavcev pa velika in to jim prinaša prihodek. Le-ta bi lahko bil večji, če bi se malo več časa namenilo komunikaciji in motivaciji.

Rezultati analize posameznih trditev kažejo, da pri usmerjenosti k nalogam vodje le včasih povedo svojim podrejenim, kako dobro je bilo delo izvedeno. Le redko pa so zaposleni kaznovani za slabo opravljeno delo. To lahko pripelje do monotonega delovnega okolja, ki je vzrok zmanjšane učinkovitosti in uspešnosti podjetja. To težavo bi lahko odpravili z uvedbo internega pravilnika, ki narekuje tako kazenske ukrepe kot motivacijske nagrade. Ta rešitev bi pripomogla k večji delovni disciplini in morda na dolgi rok tudi k večji pripadnosti podjetju, ki pa je že eden izmed faktorjev zaupanja. Tako smo že na dobri poti, da prilagodimo način vodenja vse konkurenčnejšemu evropskemu trgu.

Pri usmerjenosti k sodelavcem pa sta problematični trditvi 25 in 26. Prva govori o tem, da vodje le redko rešujejo probleme skupaj s podrejenimi. Rešitev tega problema vidim v dodelitvi odgovornosti projektne vodji, ki je del projektne skupine. S tem direktor prenese del odgovornosti projekta na imenovano osebo, ki poleg osnovnih obveznosti rešuje tudi morebitne nastale probleme. Tako bo reševanje problemov s podrejenimi postala navada in ne le redkost, kot kažejo rezultati. Pri drugi trditvi pa so si mnenja različna, in sicer vodje menijo, da včasih vzpodbujajo podrejene za dobro opravljeno delo, medtem ko sodelavci menijo, da to storijo le redko.

Iz vsega ugotovljenega predlagam še nekaj napotkov, in sicer, da ob končni seznanitvi vodij z vsemi rezultati analiz svetujem le-tem, kaj bi bilo treba v posameznem podjetju konkretno spremeniti. Vsekakor, da se o vodenju ter njegovih vplivih na uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih dodatno izobražujejo. Glede kadrovskega menjava pa menim, da jih je treba narediti le tam, kjer so resnično potrebne. Vodje in sodelavci, ki izkazujejo izjemno uspešnost, pa si zaslužijo ustrezno priznanje.

Seveda pa je treba poudariti, da je vodenje podjetja vedno odvisno od konkretnih situacij, kot so npr. zahtevnost projekta, njegova dolžina, nujnost ter ali gre za rutinski ali popolnoma nov razvojni projekt. Vse to je treba upoštevati in v skladu s tem način vodenja primerno oblikovati ter prilagajevati vedno novim razmeram, ki nastajajo.

## LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei-Sinezo, 1996. 404 str.
2. Andrejčič R. et al.: Operativni management. Kranj: Moderna organizacija, 1995. 483 str.
3. Bernik Jurij et al.: Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 146 str.
4. Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea: Vodenje in enominutni vodja. San Diego, California, USA: Taxus, 1995. 124 str.
5. Covey Stephen R.: Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000. 276 str.
6. Drucker Peter F.: Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd, 1995. 575 str.
7. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
8. Everard Bertie, Morris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.
9. Glas Miroslav: Local Government's Role in SME Development. Ljubljana: Gea Ventures, 2001. 14 str.
10. Goerg Bernhard: Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 218 str.
11. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1997. 360 str.
12. Heller Robert, Hindle Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
13. Huczynski Andrzej, Buchanan David: Organizational Behaviour. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2001. 916 str.
14. Hunsaker L. Phillip: Training In Management Skills. 1st ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2001. 522 str.
15. Kovač Jure, Tivadar Miran: Organizacija, vodenje in kadri. Priročnik za oblikovanje učinkovite organizacije podjetja – izbrana poglavja. Ljubljana: Samozaložba, 1990. 165 str.
16. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Tretja, dopolnjena izdaja. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2001. 214 str.
17. Kyle T. David: Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje. Ljubljana: Amalietti&Amalietti, 2000. 236 str.

18. Možina Stane, Merkač Marjana: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
19. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 287 str.
20. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
21. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
22. Možina Stane, Bernik Jurij, Svetic Aleša: Osnove managementa. Piran: Visoka šola za podjetništvo, 2004. 312 str.
23. Pšeničny Viljem et al.: Podjetništvo. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 353 str.
24. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2001. 643 str.
25. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
26. Rozman Rudi: Teorija organizacije = The Theory Of Organization. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. – (Delovni zvezek / Raziskovalni center Ekonomske fakultete, no. 29). 20 str.
27. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
28. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana: GEA College, 1997. 174 str.
29. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
30. Tavčar Mitja: Razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij. V Kopru: Visoka šola za management; v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, 2000. 262 str.
31. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled: Vernar consulting, 2000. 397 str.
32. Tracy Brian: Pot do uspeha – preizkušeni sistem strategij in spretnosti, ki bo sprostil vaše notranje moči za uspeh. Bled: Vernar consulting, 1996. 353 str.
33. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 319 str.
34. Weisinger Hendrie: Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram, 2001. 268 str.
35. Wood Robert, Tolley Harry: Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco? Ljubljana: Lisac&Lisac, 2004. 149 str.

36. Yukl Gary: Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1994. 498 str.
37. Zupančič Marija: Vodenje in motivacija zaposlenih. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 29 str.

## VIRI

1. A model for strategic leadership.  
[URL:[http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list\\_uids=10295445&dopt=Citation](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=10295445&dopt=Citation)], 01.04.2005.
2. Brief overview. 36 str.  
[URL: <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/12.pdf>], 01.04.2005
3. Classical leadership. 9 str.  
[URL: [http://www.infed.org/leadership/traditional\\_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm)], 28.03.2005.
4. Contingency Models. 3 str.  
[URL: <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Styles/conti.html>], 28.03.2005.
5. Čufer Marjan: Vodenje v šoli. Jesenice: samozaložba, 2004. 62 str.  
[URL: [http://friends.s5.net/marjan\\_cufer/posebnostivodenja.pdf](http://friends.s5.net/marjan_cufer/posebnostivodenja.pdf)], 07.07.2005
6. Does leadership matter? 29 str.  
[URL: <http://www.aom.pace.edu/amj/February2001/waldman.pdf>], 03.03.2005.
7. GIZ geodetskih izvajalcev: Katalog GIZ-GI, 27.09.2004, 87 str.
8. GIZ geodetskih izvajalcev: Zaključno poročilo za leto 2004, 15.12.2004, 45 str.
9. Huber Rok: 50 najvplivnejših poslovnih žensk. Revija Kapital, revija za naložbo denarja, Maribor, 361, 2005, str. 49.
10. iBON 2005.
11. Leadership in a learning organization. 2 str.  
[URL: <http://www.oznet.ksu.edu/LEADS/FACT%20Sheets/fact9.pdf>], 01.04.2005.
12. Logar Martina: Genijev je le dva odstotka. Manager, Ljubljana, 12, 2002, str. 55–57.
13. Možina Stane: Vodenje, vedenje ... Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, (EF. Vaje). 84 str.
14. Nosan Maja: Kako postati vrhunski manager. Manager, Ljubljana, 5, 1999, str.11.
15. Purpose of leadership. 2 str.  
[URL: <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Intro/purpose.html>], 28.03.2005.
16. Situational theory of leadership.  
[URL:[http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list\\_uids=2589352&dopt=Citation](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=2589352&dopt=Citation)], 01.04.2005.

17. Vesper's Models for Leader.  
[URL: <http://www.vesper.org/publications/Models/leadership.html>], 28.03.2005.
18. Volčič Nace: Uspešno vodenje pomeni uspešno vplivanje na sodelavce. Finance, Ljubljana, 164/1343, 2002, str. 27.
19. Vuković Vesna: Čustvena inteligentnost je za uspeh pomembna, ni pa ključna. Finance, Ljubljana, 164/1343, 2002, str. 24.
20. What makes a leader.  
[URL: <http://www.cts-corporatetraining.com/leaders.html>], 28.03.2005.

## **PRILOGE**

PRILOGA 1: Vprašalnik za vodjo, dan v izpolnitev



## VPRAŠALNIK: Kakšen je Vaš način vodenja?

Pomislite, kako se vedete kot vodja. V prazno polje vpišite črko, ki najbolje opisuje Vaš način ravnanja. Vpišite samo po eno črko v vsako vrstico!

V = vedno	Č = večkrat	H = včasih	R = redko	N = nikoli	Vpišite ustrezno črko
1. Vzamem si čas, da lahko pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.					
2. Sodelavcem pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.					
3. Natančno razložim pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.					
4. Organiziram svoje delovne aktivnosti.					
5. Sodelavce obveščam, kako dobro opravljajo delo.					
6. Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.					
7. Spodbujam uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.					
8. Jasno povem, kakšna so moj stališča.					
9. Sodelavcem namenjam delo v skladu z zahtevnostjo nalog.					
10. Zagotovim vse, da se sodelavci zavedajo svoje odgovornosti za delo.					
11. Načrtujem delo, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.					
12. Zahtevam, da se naloge opravljajo na podlagi standardnih postopkov.					
13. Kaznujem sodelavce za slabo opravljeno delo.					
14. Strpen sem do napak pri delu.					
15. Stremim k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše za sodelavce.					
16. Pomagam sodelavcem pri delu.					
17. Spoštujem mnenja in stališča drugih.					

18. Sem pozoren in obziren do drugih.	
19. Vzdržujem prijateljske odnose s sodelavci.	
20. Ne naredim ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	
21. Vse sodelavce obravnavam enako.	
22. Vnaprej obveščam o spremembah in sodelavcem razložim, kako bodo delovala.	
23. Skrbim za dobro počutje sodelavcev.	
24. Sem dostopen in dovzeten za pripombe sodelavcev.	
25. Probleme rešujem skupaj s sodelavci.	
26. Vzpodbujam sodelavce za dobro opravljeno delo.	

PRILOGA 2: Vprašalnik za sodelavce, dan v izpolnitev

## VPRAŠALNIK: Kakšen je po Vašem mnenju direktorjev/direktoričin način vodenja?

Pomislite, kako se direktor/direktorica vede kot vodja. V prazno polje vpišite črko, ki najbolje opisuje njegov/njen način ravnanja. Vpišite samo po eno črko v vsako vrstico!

V = vedno	Č = večkrat	H = včasih	R = redko	N = nikoli	Vpišite ustrezno črko
1. Vzame si čas, da lahko pojasni podrejenim, kako naj delajo.					
2. Podrejenim pojasni, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.					
3. Natančno razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.					
4. Sam organizira svoje delovne aktivnosti.					
5. Podrejene obvešča, kako dobro opravljajo delo.					
6. Podrejenim pove, kaj se od njih pričakuje.					
7. Spodbuja uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo boljše.					
8. Jasno pove, kakšna so njegova/njena stališča.					
9. Podrejenim namenja delo v skladu z zahtevnostjo nalog.					
10. Zagotovi vse, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo.					
11. Načrtuje delo, ker želi, da bo opravljeno pravočasno.					
12. Zahteva, da se naloge opravljajo na podlagi standardnih postopkov.					
13. Kaznuje podrejene za slabo opravljeno delo.					
14. Strpen/-a je do napak pri delu					
15. Stremi k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše za podrejene.					
16. Pomaga podrejenim pri delu.					
17. Spoštuje mnenja in stališča drugih.					

18. Je pozoren in obziren do drugih.	
19. Vzdržuje prijateljske odnose s podrejenimi.	
20. Ne naredi ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	
21. Vse podrejene obravnava enako.	
22. Vnaprej obvešča o spremembah in podrejenim razloži, kako bodo delovala.	
23. Skrbi za dobro počutje podrejenih.	
24. Je dostopen in dovzeten za pripombe podrejenih.	
25. Probleme rešuje skupaj s podrejenimi.	
26. Vzpodbuja podrejene za dobro opravljeno delo.	

PRILOGA 3: Točkovanje vprašalnikov – seštevki točk po posameznem sklopu, po posameznem podjetju in po posamezni usmeritvi

SEŠTEVKI TOČK PRI ODGOVORIH NA VPRAŠANJA 1-14 (1. sklop), KI ZNAČUJEJO  
**USMERJENOST K NALOGAM**  
 IN PRI ODGOVORIH NA VPRAŠANJA 15-26 (2. sklop), KI OZNAČUJEJO  
**USMERJENOST K SODELAVCEM**  
 PO POSAMEZNIH PODJETJIH

**PODJETJE 1**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	41	59%	18	30%
Sodelavec 2	58	83%	41	68%
Sodelavec 3	61	87%	55	92%
<b>VSOTA</b>	160	229%	114	190%
<b>POVPREČJE</b>	<b>53,33</b>	<b>76%</b>	<b>38,00</b>	<b>63%</b>
<b>Vodja</b>	<b>51</b>	<b>73%</b>	<b>37</b>	<b>62%</b>

**PODJETJE 2**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	60	86%	41	68%
Sodelavec 2	59	84%	42	70%
Sodelavec 3	59	84%	48	80%
<b>VSOTA</b>	178	254%	131	218%
<b>POVPREČJE</b>	<b>59,33</b>	<b>85%</b>	<b>43,67</b>	<b>73%</b>
<b>Vodja</b>	<b>59</b>	<b>84%</b>	<b>39</b>	<b>65%</b>

**PODJETJE 3**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	51	73%	23	38%
Sodelavec 2	55	79%	44	73%
Sodelavec 3	42	60%	21	35%
<b>VSOTA</b>	148	211%	88	147%
<b>POVPREČJE</b>	<b>49,33</b>	<b>70%</b>	<b>29,33</b>	<b>49%</b>
<b>Vodja</b>	<b>45</b>	<b>64%</b>	<b>26</b>	<b>43%</b>

**PODJETJE 4**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	37	53%	32	53%
Sodelavec 2	39	56%	29	48%
Sodelavec 3	52	74%	40	67%
<b>VSOTA</b>	128	183%	101	168%
<b>POVPREČJE</b>	<b>42,67</b>	<b>61%</b>	<b>33,67</b>	<b>56%</b>
<b>Vodja</b>	<b>51</b>	<b>73%</b>	<b>39</b>	<b>65%</b>

**PODJETJE 5**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	45	64%	24	40%
Sodelavec 2	41	59%	22	37%
Sodelavec 3	62	89%	48	80%
<b>VSOTA</b>	148	211%	94	157%
<b>POVPREČJE</b>	<b>49,33</b>	<b>70%</b>	<b>31,33</b>	<b>52%</b>
<b>Vodja</b>	<b>58</b>	<b>83%</b>	<b>46</b>	<b>77%</b>

**PODJETJE 6**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	56	80%	36	60%
Sodelavec 2	50	71%	31	52%
Sodelavec 3	49	70%	36	60%
<b>VSOTA</b>	155	221%	103	172%
<b>POVPREČJE</b>	<b>51,67</b>	<b>74%</b>	<b>34,33</b>	<b>57%</b>
<b>Vodja</b>	<b>60</b>	<b>86%</b>	<b>52</b>	<b>87%</b>

**PODJETJE 7**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	49	70%	29	48%
Sodelavec 2	52	74%	41	68%
Sodelavec 3	49	70%	34	57%
<b>VSOTA</b>	150	214%	104	173%
<b>POVPREČJE</b>	<b>50,00</b>	<b>71%</b>	<b>34,67</b>	<b>58%</b>
<b>Vodja</b>	<b>63</b>	<b>90%</b>	<b>40</b>	<b>67%</b>



**PODJETJE 8**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	48	69%	36	60%
Sodelavec 2	52	74%	46	77%
Sodelavec 3	52	74%	44	73%
<b>VSOTA</b>	152	217%	126	210%
<b>POVPREČJE</b>	<b>50,67</b>	<b>72%</b>	<b>42,00</b>	<b>70%</b>
<b>Vodja</b>	<b>48</b>	<b>69%</b>	<b>54</b>	<b>90%</b>

**PODJETJE 9**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	58	83%	56	93%
Sodelavec 2	52	74%	51	85%
Sodelavec 3	51	73%	46	77%
<b>VSOTA</b>	161	230%	153	255%
<b>POVPREČJE</b>	<b>53,67</b>	<b>77%</b>	<b>51,00</b>	<b>85%</b>
<b>Vodja</b>	<b>49</b>	<b>70%</b>	<b>41</b>	<b>68%</b>

**PODJETJE 10**

	Usmerjenost k nalogam	Procentualna ovrednotenost	Usmerjenost k sodelavcem	Procentualna ovrednotenost
Sodelavec 1	47	67%	40	67%
Sodelavec 2	45	64%	29	48%
Sodelavec 3	56	80%	52	87%
<b>VSOTA</b>	148	211%	121	202%
<b>POVPREČJE</b>	<b>49,33</b>	<b>70%</b>	<b>40,33</b>	<b>67%</b>
<b>Vodja</b>	<b>63</b>	<b>90%</b>	<b>48</b>	<b>80%</b>

## PRILOGA 4: Priprava podatkov za izračun v programu SPSS 12.0 for Windows

TOČKOVANJE ODGOVOROV PO POSAMEZNIKU PO POSAMEZNEM VPRAŠANJU

LEGENDA:

V = vprašanje

PODJETJE 1

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	51,00	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	37,00		
Sodelavec 1	3	2	2	4	1	4	4	3	4	1	4	4	4	1	41,00	POVPREČJE	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	18,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	5	5	4	5	5	4	4	2	3	4	5	3	4	58,00	53,33	4	2	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	41,00	38,00	
Sodelavec 3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	4	61,00		5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	55,00	
Povprečje sodelavci	4,33	3,67	3,33	4,67	3,67	4,33	4,33	4,00	3,67	2,67	4,33	4,67	2,67	3,00		3,33	2,67	3,00	3,33	3,33	4,00	3,67	3,00	3,33	3,67	2,33	2,33			

PODJETJE 2

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	59,00	3	5	3	3	3	3	1	5	4	3	4	2	3	39,00	
Sodelavec 1	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	1	5	60,00	POVPREČJE	3	3	3	3	4	3	3	5	5	4	2	3	41,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	2	4	59,00	59,33	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	42,00	43,67
Sodelavec 3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	1	5	59,00		3	5	3	5	4	3	5	5	5	4	3	3	48,00		
Povprečje sodelavci	4,00	4,33	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,33	4,67	3,00	1,33	4,67		3,00	3,67	3,00	4,00	3,67	3,00	3,67	5,00	5,00	4,00	2,67	3,00				

PODJETJE 3

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	4	4	5	4	1	4	2	5	3	4	2	2	3	2	45,00	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	3	26,00		
Sodelavec 1	3	4	4	5	3	4	2	5	3	4	5	4	2	3	51,00	POVPREČJE	2	2	2	2	1	2	4	2	2	1	2	1	23,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	3	4	5	5	3	4	3	5	4	5	4	2	3	55,00	49,33	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	44,00	29,33		
Sodelavec 3	3	3	2	5	2	4	1	4	2	2	3	5	4	2	42,00		2	1	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	21,00	
Povprečje sodelavci	3,00	3,67	3,67	5,00	2,67	4,00	2,00	4,67	3,00	3,67	4,33	4,33	2,67	2,67		2,67	2,33	2,33	2,67	2,33	2,67	3,33	2,33	2,67	2,00	2,00	2,00			

PODJETJE 4

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	5	5	4	4	2	4	2	5	3	5	4	3	2	3	51,00	3	3	4	3	5	3	5	2	4	3	2	2	39,00		
Sodelavec 1	4	2	2	5	2	2	3	4	2	3	2	1	3	37,00	POVPREČJE	2	3	4	3	4	3	3	1	3	1	2	32,00	POVPREČJE		
Sodelavec 2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	2	3	39,00	42,67	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	29,00	33,67		
Sodelavec 3	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	1	4	52,00		4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	40,00	
Povprečje sodelavci	3,67	2,67	3,00	4,67	2,33	3,00	3,00	3,67	3,00	2,67	3,00	3,33	1,33	3,33		2,67	3,00	3,33	3,33	3,67	2,67	3,00	3,00	2,33	3,00	1,33	2,33			

PODJETJE 5

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	3	2	58,00	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	46,00		
Sodelavec 1	3	5	5	4	2	3	2	4	1	2	4	4	4	2	45,00	POVPREČJE	2	2	1	2	2	2	1	4	3	2	1	2	24,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	41,00	49,33	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	22,00	31,33	
Sodelavec 3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	4	62,00		4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	48,00		
Povprečje sodelavci	3,33	4,33	4,67	4,33	2,67	3,33	3,00	4,00	3,00	3,00	3,67	4,00	3,33	2,67		2,67	2,33	2,33	2,67	2,67	2,33	2,33	3,33	3,00	3,00	2,00	2,67			

PODJETJE 6

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	2	3	60,00	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	52,00		
Sodelavec 1	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	5	4	3	2	56,00	POVPREČJE	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	2	3	36,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	4	3	3	5	3	4	4	4	2	4	5	4	3	2	50,00	51,67	2	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	3	31,00	34,33
Sodelavec 3	3	4	4	5	2	5	4	3	2	4	4	4	3	2	49,00		3	3	2	3	3	4	4	4	2	2	3	3	36,00	
Povprečje sodelavci	3,67	3,67	3,33	5,00	3,33	4,67	4,00	4,00	2,33	4,00	4,67	4,00	3,00	2,00		2,33	3,00	2,33	3,00	2,67	3,00	4,00	4,00	2,00	2,67	2,33	3,00			

PODJETJE 7

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	63,00	4	3	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	40,00		
Sodelavec 1	3	3	5	4	3	4	3	5	2	4	4	4	2	3	49,00	POVPREČJE	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	1	3	29,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	4	4	5	5	3	5	2	4	3	4	3	5	4	1	52,00	50,00	2	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	41,00	34,67
Sodelavec 3	3	3	3	5	3	5	4	4	3	3	4	4	1	4	49,00		2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	34,00	
Povprečje sodelavci	3,33	3,33	4,33	4,67	3,00	4,67	3,00	4,33	2,67	3,67	3,67	4,33	2,33	2,67		2,00	2,67	2,33	2,67	3,33	3,33	4,33	3,67	2,67	2,33	2,00	3,33			

PODJETJE 8

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ		
Vodja	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	48,00	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	4	54,00		
Sodelavec 1	4	3	4	5	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	48,00	POVPREČJE	4	3	2	3	5	2	3	2	3	4	2	3	36,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	4	4	3	5	2	4	4	5	5	4	2	4	2	4	52,00	50,67	3	2	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	46,00	42,00
Sodelavec 3	4	5	2	5	4	4	5	4	3	4	2	5	2	3	52,00		2	3	5	5	5	5	4	2	3	4	3	3	44,00	
Povprečje sodelavci	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,33	3,67	4,00	3,67	2,67	3,67	2,33	3,33		3,00	2,67	3,67	4,33	5,00	3,67	4,00	2,33	3,33	4,00	2,67	3,33			

PODJETJE 9

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ	
Vodja	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	49,00	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	41,00	
Sodelavec 1	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	1	5	58,00	POVPREČJE	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	56,00	POVPREČJE
Sodelavec 2	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4																	

TOČKOVANJE ODGOVOROV ZA PODJETJA SKUPAJ																													
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ	
Vodja 1	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	51,00	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	1	3	37,00	
Vodja 2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	59,00	3	5	3	3	3	1	5	4	3	4	2	3	39,00	
Vodja 3	4	4	5	4	1	4	2	5	3	4	2	2	3	2	45,00	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	3	26,00	
Vodja 4	5	5	4	4	2	4	2	5	3	5	4	3	2	3	51,00	3	3	4	3	5	3	5	2	4	3	2	2	39,00	
Vodja 5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	3	2	58,00	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	46,00	
Vodja 6	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	2	3	60,00	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	52,00	
Vodja 7	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	63,00	4	3	4	4	2	3	5	4	3	3	2	3	40,00	
Vodja 8	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	48,00	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	4	54,00	
Vodja 9	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	49,00	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	41,00	
Vodja 10	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	63,00	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	3	5	48,00	
Skupaj	43	41	41	44	34	43	35	44	39	43	43	41	25	31		36	37	36	35	34	31	45	35	38	36	25	34		
Povprečje vodje	4,30	4,10	4,10	4,40	3,40	4,30	3,50	4,40	3,90	4,30	4,30	4,10	2,50	3,10		3,60	3,70	3,60	3,50	3,40	3,10	4,50	3,50	3,80	3,60	2,50	3,40		
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	SKUPAJ	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	SKUPAJ	
Sodelavci 1	4,33	3,67	3,33	4,67	3,67	4,33	4,33	4,00	3,67	2,67	4,33	4,67	2,67	3,00	53,33	3,33	2,67	3,00	3,33	3,33	4,00	3,67	3,00	3,33	3,67	2,33	2,33	38,00	
Sodelavci 2	4,00	4,33	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,33	4,67	3,00	1,33	4,67	59,33	3,00	3,67	3,00	4,00	3,67	3,00	3,67	5,00	5,00	4,00	2,67	3,00	43,67	
Sodelavci 3	3,00	3,67	3,67	5,00	2,67	4,00	2,00	4,67	3,00	3,67	4,33	4,33	2,67	2,67	49,33	2,67	2,33	2,33	2,67	2,33	2,67	3,33	2,33	2,67	2,00	2,00	2,00	29,33	
Sodelavci 4	3,67	2,67	3,00	4,67	2,33	3,00	3,00	3,67	3,00	2,67	3,00	3,33	1,33	3,33	42,67	2,67	3,00	3,33	3,33	3,67	2,67	3,00	3,00	2,33	3,00	1,33	2,33	33,67	
Sodelavci 5	3,33	4,33	4,67	4,33	2,67	3,33	3,00	4,00	3,00	3,00	3,67	4,00	3,33	2,67	49,33	2,67	2,33	2,33	2,67	2,67	2,33	2,33	3,33	3,00	3,00	2,00	2,67	31,33	
Sodelavci 6	3,67	3,67	3,33	5,00	3,33	4,67	4,00	4,00	2,33	4,00	4,67	4,00	3,00	2,00	51,67	2,33	3,00	2,33	3,00	2,67	3,00	4,00	4,00	2,00	2,67	2,33	3,00	34,33	
Sodelavci 7	3,33	3,33	4,33	4,67	3,00	4,67	3,00	4,33	2,67	3,67	3,67	4,33	2,33	2,67	50,00	2,00	2,67	2,33	2,67	3,33	3,33	4,33	3,67	2,67	2,33	2,00	3,33	34,67	
Sodelavci 8	4,00	4,00	3,00	5,00	3,00	4,00	4,33	3,67	4,00	3,67	2,67	3,67	2,33	3,33	50,67	3,00	2,67	3,67	4,33	5,00	3,67	4,00	2,33	3,33	4,00	2,67	3,33	42,00	
Sodelavci 9	4,33	3,67	4,33	5,00	3,67	3,33	4,00	4,00	4,00	3,67	4,33	4,33	1,00	4,00	53,67	3,67	4,67	5,00	4,67	5,00	4,00	5,00	4,00	3,67	4,00	4,00	3,33	51,00	
Sodelavci 10	3,67	3,33	3,33	4,00	2,67	3,33	2,67	5,00	3,33	3,67	4,00	3,67	4,33	2,33	49,33	3,67	3,00	3,33	3,00	4,00	3,67	3,33	3,00	3,33	3,33	2,33	4,33	40,33	
Skupaj	37,3	36,7	38	47,3	31	39,7	35,3	42,3	33	35	39,3	39,3	24,3	30,7		29	30	30,7	33,7	35,7	32,3	36,7	33,7	31,3	32	24	30		
Povprečje sodelavci	3,73	3,67	3,80	4,73	3,10	3,97	3,53	4,23	3,30	3,50	3,93	3,93	2,43	3,07		2,90	3,00	3,07	3,37	3,57	3,23	3,67	3,37	3,13	3,20	2,37	2,97		

## PRILOGA 5: Izpisi iz programa SPSS 12.0 for Windows

Hipoteza, ki je postavljena pri vseh podjetjih in pri obeh sklopih (usmerjenost k nalogam in usmerjenost k sodelavcem) je enaka in se glasi:

$$H_0 : \mu_d = 0$$

$$H_1 : \mu_d \neq 0$$

$H_0$  je oznaka za ničelno domnevo. Preizkušamo jo na podlagi vzorčnih podatkov.  $H_1$  pa je oznaka za alternativno domnevo. Ta je ničelni nasprotna, kar pomeni, da se domnevi med seboj izključujeta. Če velja ničelna domneva, alternativna ne velja in obratno.

### PODJETJE 1

Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,6429	14	,63332	,16926
1 sodelavci	3,8100	14	,68732	,18370

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,304	,291

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,16714	,78032	,20855	-,61769	,28340	-,801	13	,437

Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,0833	12	,79296	,22891
1 sodelavci	3,1658	12	,52311	,15101

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,404	,193

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,08250	,75308	,21740	-,56098	,39598	-,379	11	,712

**PODJETJE 2**

Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,2143	14	,80178	,21429
1 sodelavci	4,2379	14	1,01725	,27187

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,814	,000

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,02357	,59204	,15823	-,36541	,31827	-,149	13	,884

*Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,2500	12	1,13818	,32856
1 sodelavci	3,6400	12	,77109	,22259

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,424	,170



**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,39000	1,07070	,30908	-1,07029	,29029	-1,262	11	,233

**PODJETJE 3**

*Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,2143	14	1,25137	,33444
1 sodelavci	3,5250	14	,88323	,23605

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,472	,089

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,31071	1,14181	,30516	-,96998	,34855	-1,018	13	,327

Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	2,1667	12	,71774	,20719
1 sodelavci	2,4442	12	,38526	,11122

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,582	,047

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,27750	,58434	,16869	-,64877	,09377	-1,645	11	,128

**PODJETJE 4**

Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,6429	14	1,15073	,30755
1 sodelavci	3,0479	14	,75080	,20066

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,440	,116

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,59500	1,06206	,28385	-,01822	1,20822	2,096	13	,056

*Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,2500	12	1,05529	,30464
1 sodelavci	2,8050	12	,61162	,17656

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,553	,062

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,44500	,87982	,25398	-,11401	1,00401	1,752	11	,108

**PODJETJE 5**

*Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,1429	14	,94926	,25370
1 sodelavci	3,5236	14	,64940	,17356

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,367	,196

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,61929	,93277	,24929	,08072	1,15785	2,484	13	,027

Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,8333	12	,38925	,11237
1 sodelavci	2,6108	12	,37206	,10740

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,139	,666

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	1,22250	,49964	,14423	,90504	1,53996	8,476	11	,000

**PODJETJE 6**

Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,2857	14	,91387	,24424
1 sodelavci	3,6907	14	,85319	,22802

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,649	,012

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,59500	,74245	,19843	,16632	1,02368	2,999	13	,010

*Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,3333	12	,77850	,22473
1 sodelavci	2,8608	12	,62756	,18116

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	-,146	,651

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	1,47250	1,06879	,30853	,79342	2,15158	4,773	11	,001

**PODJETJE 7**

*Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,5000	14	,51887	,13868
1 sodelavci	3,5714	14	,78913	,21090

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,626	,017

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,92857	,61615	,16467	,57282	1,28433	5,639	13	,000

Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,3333	12	,88763	,25624
1 sodelavci	2,8883	12	,71474	,20633

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,351	,264

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,44500	,92406	,26675	-,14212	1,03212	1,668	11	,123

**PODJETJE 8**

Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,4286	14	,64621	,17271
1 sodelavci	3,6193	14	,70236	,18771



**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,389	,169

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,19071	,74695	,19963	-,62199	,24056	-,955	13	,357

*Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,5000	12	,79772	,23028
1 sodelavci	3,5000	12	,77173	,22278

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,591	,043

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	1,00000	,71039	,20507	,54864	1,45136	4,876	11	,000

**PODJETJE 9**

*Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,5000	14	,85485	,22847
1 sodelavci	3,8329	14	,91231	,24383

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,871	,000

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,33286	,45235	,12090	-,59404	-,07168	-2,753	13	,016

Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,4167	12	,51493	,14865
1 sodelavci	4,2508	12	,58849	,16988

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	-,076	,814

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	-,83417	,81098	,23411	-1,34944	-,31890	-3,563	11	,004

**PODJETJE 10**

Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,5000	14	,85485	,22847
1 sodelavci	3,5236	14	,70056	,18723

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,600	,023

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,97643	,70874	,18942	,56721	1,38564	5,155	13	,000

*Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	4,0000	12	,85280	,24618
1 sodelavci	3,3600	12	,52188	,15066

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,476	,118

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,64000	,75895	,21909	,15779	1,12221	2,921	11	,014

**SKUPAJ ZA VSEH 10 PODJETIJ**

*Usmerjenost k nalogam – stopnja tveganja = 0,05*

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,9071	14	,57307	,15316
1 sodelavci	3,6371	14	,55992	,14965

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	14	,870	,000

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,27000	,28935	,07733	,10293	,43707	3,491	13	,004

Usmerjenost k sodelavcem – stopnja tveganja = 0,05

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 vodja	3,5167	12	,46090	,13305
sodelavci	3,1542	12	,34177	,09866

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 vodja & sodelavci	12	,681	,015

**Paired Samples Test**

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 vodja - sodelavci	,36250	,33888	,09783	,14719	,57781	3,706	11	,003

PRILOGA 6: Statistične razlage pridobljenih rezultatov s statističnim programom SPSS 12.0 for Windows

### Podjetje 1

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = -0,801$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,437 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=13, \alpha/2=0,025} = -2,1604$$

$$t_{m=13, \alpha=0,005} = -3,0123$$

$(t = -0,801) > (t_{m=13, \alpha/2=0,025} = -2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 0,801) < (t_{m=13, \alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 0,801) = 0,437$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 0,801) = 0,437)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = -0,379$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,712 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=11, \alpha/2=0,025} = -2,2010$$

$$t_{m=11, \alpha=0,005} = -3,1058$$

$(t = -0,379) > (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = -2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 0,379) < (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 0,379) = 0,712$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 0,379) = 0,712)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

### Podjetje 2

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = -0,149$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,884 \rightarrow$  razlika ni značilna



$$t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604$$

$$t_{m=13,\alpha=0,005} = -3,0123$$

$(t = -0,149) > (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 0,149) < (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 0,149) = 0,884$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 0,149) = 0,884)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = -1,262$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,233 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=11,\alpha/2=0,025} = -2,2010$$

$$t_{m=11,\alpha=0,005} = -3,1058$$

$(t = -1,262) > (t_{m=11,\alpha/2=0,025} = -2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 1,262) < (t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 1,262) = 0,233$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 1,262) = 0,233)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

### Podjetje 3

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = -1,018$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,327 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604$$

$$t_{m=13,\alpha=0,005} = -3,0123$$

$(t = -1,018) > (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 1,018) < (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 1,018) = 0,327$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 1,018) = 0,327)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = -1,645$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,128 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=11, \alpha/2=0,025} = -2,2010$$

$$t_{m=11, \alpha=0,005} = -3,1058$$

$(t = -1,645) > (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = -2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 1,645) < (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 1,645) = 0,128$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 1,645) = 0,128)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

#### Podjetje 4

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = 2,096$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,056 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=13, \alpha/2=0,025} = 2,1604$$

$$t_{m=13, \alpha=0,005} = 3,0123$$

$(t = 2,096) < (t_{m=13, \alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 2,096) = 0,056$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 2,096) = 0,056)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = 1,752$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,108 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010$$

$$t_{m=11, \alpha=0,005} = 3,1058$$

$(t = 1,752) < (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 1,752) = 0,108$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 1,752) = 0,108)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

#### Podjetje 5

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = 2,484$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,027 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604$$

$$t_{m=13,\alpha=0,005} = 3,0123$$

$(t = 2,484) > (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 2,484) = 0,027$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 2,484) = 0,027)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = 8,476$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,000 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010$$

$$t_{m=11,\alpha=0,005} = 3,1058$$

$(t = 8,476) > (t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 8,476) = 0,000$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 8,476) = 0,000)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

## Podjetje 6

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = 2,999$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,010 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604$$

$$t_{m=13,\alpha=0,005} = 3,0123$$

$(t = 2,999) > (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 2,999) = 0,010$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 2,999) = 0,010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = 4,773$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,001 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010$$

$$t_{m=11,\alpha=0,005} = 3,1058$$

$(t = 4,773) > (t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 4,773) = 0,001$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 4,773) = 0,001)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

### Podjetje 7

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = 5,639$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,000 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604$$

$$t_{m=13,\alpha=0,005} = 3,0123$$

$(t = 5,639) > (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 5,639) = 0,000$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 5,639) = 0,000)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = 1,668$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,123 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010$$

$$t_{m=11,\alpha=0,005} = 3,1058$$

$(t = 1,668) < (t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 1,668) = 0,123$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 1,668) = 0,123)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

### Podjetje 8

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = -0,955$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,357 \rightarrow$  razlika ni značilna

$$t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604$$

$$t_{m=13,\alpha=0,005} = -3,0123$$

$(t = -0,955) > (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 0,955) < (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 0,955) = 0,357$$

$(\alpha = 0,05) < (P(|t| \geq 0,955) = 0,357)$  razlika ni značilna pri  $\alpha=0,05$

### *Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = 4,876$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,000 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010$$

$$t_{m=11,\alpha=0,005} = 3,1058$$

$(t = 4,876) > (t_{m=11,\alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 4,876) = 0,000$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 4,876) = 0,000)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

### Podjetje 9

#### *Usmerjenost k nalogam*

$$t = -2,753$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,016 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604$$

$$t_{m=13,\alpha=0,005} = -3,0123$$

$(t = -2,753) < (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = -2,1604)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 2,753) > (t_{m=13,\alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 2,753) = 0,016$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 2,753) = 0,016)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

#### *Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = -3,563$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,004 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=11, \alpha/2=0,025} = -2,2010$$

$$t_{m=11, \alpha=0,005} = -3,1058$$

$(t = -3,563) < (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = -2,2010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$(|t| = 3,563) > (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 3,563) = 0,004$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 3,563) = 0,004)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

### Podjetje 10

*Usmerjenost k nalogam*

$$t = 5,155$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,000 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=13, \alpha/2=0,025} = 2,1604$$

$$t_{m=13, \alpha=0,005} = 3,0123$$

$(t = 5,155) > (t_{m=13, \alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 5,155) = 0,000$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 5,155) = 0,000)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

*Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = 2,921$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,014 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010$$

$$t_{m=11, \alpha=0,005} = 3,1058$$

$(t = 2,921) > (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 2,921) = 0,014$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 2,921) = 0,014)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

### Skupaj za vseh 10 podjetij

#### *Usmerjenost k nalogam*

$$t = 3,491$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,004 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=13, \alpha/2=0,025} = 2,1604$$

$$t_{m=13, \alpha=0,005} = 3,0123$$

$(t = 3,491) > (t_{m=13, \alpha/2=0,025} = 2,1604)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 3,491) = 0,004$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 3,491) = 0,004)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

#### *Usmerjenost k sodelavcem*

$$t = 3,706$$

Natančna stopnja značilnosti  $P = \text{Sig.} = 0,003 \rightarrow$  razlika je značilna

$$t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010$$

$$t_{m=11, \alpha=0,005} = 3,1058$$

$(t = 3,706) > (t_{m=11, \alpha/2=0,025} = 2,2010)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$

$$P(|t| \geq 3,706) = 0,003$$

$(\alpha = 0,05) > (P(|t| \geq 3,706) = 0,003)$  razlika je značilna pri  $\alpha=0,05$