

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA ELEMENTOV VODENJA V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, oktober 2016

TADEJA GOLOBIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tadeja Golobič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza elementov vodenja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNI PREGLED PODROČJA VODENJA	2
1.1 Elementi vodenja	2
1.1.2 Učinkovitost vodje	3
1.1.3 Čustvena inteligentnost	4
1.1.4 Načini in stili vodenja	5
1.2 Motivacija	6
1.2.1 Pomen motivacije.....	6
1.2.2 Oblikovanje motivirajočih delovnih mest.....	7
1.3 Komunikacija.....	7
1.3.1 Opredelitev komuniciranja.....	8
1.3.2 Vrste in načini komuniciranja	8
1.3.3 Problemi in reševanje ovir pri komuniciranju.....	9
1.4 Modeli vodenja	9
1.4.1 Modeli osebnih značilnosti vodje.....	9
1.4.2 Modeli vedenja vodje.....	9
1.4.3 Situacijski modeli.....	10
1.4.4 Avtentično vodenje	11
2 UČEČA SE ORGANIZACIJA	12
2.1 Opredelitev učeče se organizacije.....	12
2.2 Model udejanjanja učeče se organizacije Future-O®	13
3 RAZISKAVA NA PODROČJU VODENJA V PODJETJU ETI ELEKTROELEMENT, D.D.	16
3.1 Predstavitev podjetja.....	16
3.2 Analiza anketnega vprašalnika	17
3.3 Ugotovitve in priporočila za prakso.....	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kombinacije dejavnikov, značilne za določen način vodenja.....	10
Tabela 2: Težave pri prenosu implicitnega znanja.....	15

KAZALO SLIK

Slika 1: Herseyev in Blanchardov situacijski model.....	11
Slika 2: Vpliv vodenja na uspešnost podjetja.....	17
Slika 3: Način vodenja po ustreznosti.....	18
Slika 4: Vpliv osebnih značilnosti vodje na delo zaposlenih oz. na stopnjo produktivnosti.....	18
Slika 5: Motiviranje zaposlenih.....	19
Slika 6: Način komuniciranja pri delu.....	19
Slika 7: Ocenjene lastnosti vodje.....	20
Slika 8: Ocenjene lastnosti podjetja.....	21

UVOD

Za uspešno podjetje je značilno, da so zaposleni v njem zadovoljni in je vodenje primerno (Mihalič, 2008, str. 10). Za sodobnega vodjo je značilno: čustvena inteligenca, ki predstavlja samozavedanje (zavedanje vpliva razpoloženja in čustva na druge), samoregulacija (sposobnost samokontrole pred prehitrim odzivanjem ali zaradi nenadne spremembe razpoloženja), motivacija (doseganje ciljev z energijo in delo zaradi razlogov, ki niso povezani z denarjem), empatija (razumevanje čustvenih lastnosti ljudi in sposobnost vodenja glede na njihove čustvene reakcije) in socialne sposobnosti (sposobnost gradnje vezi med ljudmi) (Dimovski et al., 2014, str. 80).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005a) navajajo, da sta za učinkovito vodenje potrebna dva pristopa, in sicer zadovoljstvo z delom in pripadnost organizaciji. Zaposleni opravljajo delo, ki ustreza njihovim potrebam in interesom, nagrade ter delovni pogoji so zadovoljivi, s sodelavci imajo dobre odnose in imajo občutek pripadnosti ter močne vključenosti v organizacijo. Na njihovo zadovoljstvo vpliva tudi možnost sodelovanja pri odločitvah. Zaželeno je, da se zaposlene spodbuja k podajanju lastnih idej in predlogov ter k skupnim razpravam o teh. Upoštevati je treba izražena stališča vseh zaposlenih in končne odločitve sprejemati v soglasju z njimi (Mihalič, 2008, str. 42).

Naloge vodij v učeči se organizaciji so, da ustvarjajo skupno vizijo z zaposlenimi, oblikujejo organizacijsko strukturo prilagojeno učeči se organizaciji (sodelovanje ljudi iz različnih oddelkov, učenje novih spretnosti) in vodijo uslužno (veliko časa namenjajo služenju drugim, cenijo druge ljudi, dajejo občutek samozavesti in spodbujajo ustvarjalnost ter učenje) (Dimovski et al., 2014, str. 85).

Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo domače in tuje literature opredeliti elemente vodenja, kot so pojmi komunikacija, koordinacija in motivacija. Nadalje je namen raziskati njihov pomen v sodobnem času in ga primerjati z analizo izbranega podjetja. S pomočjo kvantitativne raziskave želim tudi ugotoviti, ali ima izbrano podjetje potencial za uvedbo učeče se organizacije.

Cilj zaključnega dela je analizirati elemente vodenja na primeru izbranega podjetja in raziskati način organiziranosti ter poiskati rešitve oz. predloge za izboljšavo.

Skozi zaključno strokovno nalogo bom utemeljila temeljno **hipotezo**, ki pravi, da elementi vodenja predstavljajo pomemben vpliv na poslovanje organizacije. Če se vodje in njihovi podrejeni počutijo motivirane in komunikacijsko naravnani, imajo občutek, da jim podjetje nudi vse, kar potrebujejo, potem bodo najverjetneje tudi bolj predani svojemu delu ter posledično tudi podjetju, v katerem so zaposleni. S pomočjo kvantitativne raziskave bom poskušala ugotoviti, ali je podjetje učeča se organizacija oz. ali ima vodenje v izbranem podjetju kakšne skupne lastnosti z vodenjem v učeči se organizaciji.

Pri izdelavi zaključne strokovne naloge bom uporabila sekundarne vire (učbeniki, članki, skripte) in primarne vire, ki se nanašajo na raziskavo komunikacije, koordinacije ter motivacije zaposlenih v analiziranem podjetju.

Metodološko bo zaključna strokovna naloga sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del bo zajemal opis in opredelitev vodenja, elementov vodenja (motivacija, komunikacija) ter predstavitev načinov in modelov vodenja. V drugem poglavju se bom osredotočila na učečo se organizacijo, ki je značilna v spreminjajočem se okolju. Opisala bom, kako poteka vodenje v učeči se organizaciji, jo opredelila in na kratko predstavila sedem elementov modela udejanjanja učeče se organizacije Future-O®. Po teoretičnem delu sledi raziskovalni del, ki bo temeljil na anketi, namenjeni vsem vodjem v podjetju. Nato bom na podlagi pridobljenih podatkov izdelala analizo vodenja in ocenila, v kolikšni meri podjetje stremi k učeči se organizaciji ter predlagala morebitne izboljšave.

1 TEORETIČNI PREGLED PODROČJA VODENJA

1.1 Elementi vodenja

1.1.1 Opredelitev vodenja

Večina avtorjev opredeljuje vodenje kot proces ali sposobnost vplivanja na druge, za doseganje skupnih ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 114). Avtorja Soupios in Mourdoukoutas (2015) navajata, da so že veliki misleci, kot sta npr. Aristotel in Sofokles, raziskali temeljna pravila vodenja. Ključna pravila določajo, da vodja dobro pozna samega sebe, ne vlaga energije v stvari, ki jih ni več možno spremeniti, vedno sprejme resnico, informacije vedno vrednoti s kritičnim očesom in nikoli ne podcenjuje moči osebne integritete. Raziskano je, da na kakovost vodenja vplivajo tudi generacijske razlike zaposlenih (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2016). Današnje generacije imajo več novih idej, se nekoliko drugače vedejo in imajo drugačen pogled na posamezne stvari. Izkušeni zaposleni so manj zavzeti za posamezno delo in bolj jih zanimajo zunanje nagrade, kot pa notranje (Anderson et al., 2016). Zaradi nastalih generacijskih razlik prihaja do pomembnih sprememb; povečuje se individualizem, znižuje se usmerjenost dela k centralizaciji in povečuje se poudarek, ki temelji na ravnotežju med delom ter zasebnim življenjem. Posledici teh sprememb sta nizka motiviranost zaposlenih k uresničevanju vizije podjetja in neuspešno spodbujanje k sodelovanju ter doseganju skupnih potreb in ciljev (Anderson et al., 2016).

Na poslovni univerzi v Michiganu (*The University of Michigan's Ross School of Business*) so razvili strateški načrt za poslovno izobraževanje, ki nakazuje naslednje ključne strateške ključne: pozitivno sodelovanje, pozitivno vodstvo in ustvarjanje pozitivne razlike. Po besedah nekdanjega člana uprave (*Jima Mallozzija*) podjetja, ki ponuja bonitetne finančne storitve, je dokazano, da uveljavljanje pozitivnega vodenja lahko pomeni prehod iz izgube

k poslovanju z dobičkom (Cameron, 2013, str. 2). Ključne pozitivne vodstvene strategije so: pozitivna klima, pozitivno razmišljanje, pozitivna komunikacija in pozitivni odnosi. Doseganje teh strategij omogoča vzpostavitev visokih ciljev, posredovanje negativnih povratnih informacij na pozitiven način, razvijanje pozitivnih energičnih odnosov in ustvarjanje kulture izobilja (Cameron, 2013). Kultura je prisotna v vseh nas, vendar se ne zavedamo, da jo nenehno kažemo drugim. Na njene lastnosti v največji meri vpliva okolje, v katerem preživimo največ časa, zato moramo ustvariti prijetno vzdušje v podjetju, kar bo pripomoglo k dobremu počutju zaposlenih in poslovnih partnerjev oz. obiskovalcev podjetja.

Možina et al. (2002, str. 499) menijo, da je uspešen vodja tisti, ki stremi k doseganju zastavljenih ciljev, uspešno sodeluje s posamezniki in razume njihove potrebe. Razlog, da se nekdo odloči biti vodja, je lahko zunanji ali notranji. Običajno se za vodjo odloči tisti, ki želi biti v veliki meri nagrajen ali želi uresničiti notranjo željo, potrebo po samospoštovanju ali zaradi lastnega zadovoljstva. Osnovne sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje (Možina et al., 2002). V uspešno vodenih organizacijah je med vodjo in člani skupine ustvarjeno zaupanje. Člani skupine so samostojni in ustvarjalni. Naloga vodje je, da vse sestavine vodenja smiselno poveže skupaj. Pri tem se mora zavedati, da med njegovimi cilji, potrebami skupine in pričakovanji posameznikov lahko pride do različnih navzkrižij (Možina et al., 2002). Učinkovit vodja lahko z vodenjem doda ustrezno vrednost. To pomeni, da mora posameznike pripraviti do tega, da si tudi oni želijo doseči zastavljeni cilj. Vendar je to precej težka naloga za vodjo, saj od njega zahteva veliko znanja, natančno mora vedeti, kaj počne in imeti mora jasno zastavljene ter opredeljene cilje v prihodnosti.

1.1.2 Učinkovitost vodje

Podjetje pri iskanju vodje ne more že takoj pričakovati idealne osebe, dokler ga/je v določenem času ne izuči po svojih zahtevah. Uspešen vodja naj bi imel številne sposobnosti. Znati mora deliti moč s člani skupine, imeti intuitiven občutek za predvidene spremembe, biti hitro odziven, znati mora prevzemati odgovornost in graditi zaupanje. Uspešen vodja pozna samega sebe, pozna svoje prednosti in pomanjkljivosti, ima vizijo ter je sposoben doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih (Možina et al., 2002).

Možina et al. (2002, str. 506–508) trdijo, da sta za uspešno vodenje, poleg sposobnosti, motivacije in delegiranja, pomembna tudi moč ter vpliv. Definicijo moči lahko deloma enačimo z definicijo vodenja. Definirana je kot zmožnost vplivanja in usmerjanja vseh povezanih z organizacijo proti želenim dosežkom. Vrste moči vodij so (Možina et al., 2002, str., 506–507):

- legitimna moč (izvira iz položaja v organizacijski enoti, direktor ima večjo legitimno moč, kot npr. vodje posameznih oddelkov);

- moč nagrajevanja (sposobnost materialnega in nematerialnega nagrajevanja);
- moč pritiska (pritisk na zaposlene, kar lahko povzroči strah pred kaznijo);
- referenčna moč (moč vodje, ki ima priljubljene osebnostne lastnosti, po katerih se zgledujejo podrejeni);
- ekspertna moč (imeti strokovno znanje na določenem področju ali na ravni celotne organizacije).

1.1.3 Čustvena inteligentnost

Za to, da lahko vodja vodi druge, mora najprej znati voditi samega sebe. Pri tem se sreča s svojimi čustvi in s posameznikovim čustvenim odnosom do sebe. Pozitivno čustveno počutje pripomore k boljšemu delovanju organizacije. Čustva povzročijo odziv osebe na dogajanje v socialni okolici, ki je lahko prijetno ali neprijetno. Zato mora vodja pri vodenju zaposlenih znati ravnati s čustvi oz. imeti mora dobro razvito čustveno inteligentnost, ki je opredeljena kot zmožnost opazovanja, spremljanja in razumevanja svojih ter drugih čustev in se na njih uspešno odzivati. Poznamo osebno in medosebno čustveno inteligentnost (Možina et al., 2002).

Osebne veščine čustvene inteligentnosti obsegajo samozavedanje, obvladovanje in spodbujanje. Samozavedanje pomeni poznavanje svojih prednosti in slabosti, da lahko izboljšamo svoje sposobnosti (Možina et al., 2002). Lahko je v obliki čustvenega zavedanja (prepozna čustva in njihov vpliv), primerne samozavesti (pozna svoje prednosti in moči ter slabosti) ali samozaupanja (zaupa v svoje znanje in zmožnosti). Obvladovanje čustev pomeni, da se primerno odzivamo na posamezne občutke, razumemo svoja čustva in pomen njihovega vpliva na druge ljudi. Lastnosti vodje glede obvladovanja čustev so: samoobvladovanje različnih čustev, zanesljivost (s poštenostjo in odkritosrčnostjo ustvarijo zaupanje pri drugih), vestnost (prevzame odgovornost za svoja dejanja) in zmožnost prilagajanja spremembam (Možina et al., 2002, str. 510–513).

Medosebne socialne veščine, ki izhajajo iz čustvene inteligentnosti, pa vključujejo vživiljanje in sodelovanje. Vživiljanje pomeni, da imamo občutek in zanimanje za čustva ter stališča drugih (Možina et al., 2002). Znamo se vživeti v tuja čustva in prepoznati njihove težave. Veščine vživiljanja so: usmerjenost k ustrežljivosti (predvidevanje, prepoznavanje in izpolnjevanje potreb drugih), razvijanje osebnosti drugih (imeti občutek za potrebe razvoja drugih, podpiranje pri razvoju njihovih sposobnosti), upoštevanje razlik (obravnavanje priložnosti z upoštevanjem razlik med ljudmi) in socialna zavest (sposobnost dojemanja, predvidevanja razvoja čustev tima in moči odnosov v timu). Druga medosebna socialna veščina je sodelovanje, ki je opredeljeno kot uspešno sporazumevanje z drugimi in imeti z njimi dobre odnose. Sem sodijo naslednje veščine: vplivanje (usmeritev drugih k določenemu cilju), komuniciranje (izražanje jasnih in prepričljivih sporočil), reševanje nasprotij (odpravljanje in reševanje nesporazumov), ustvarjanje odnosov (vzpostavitev dobrih odnosov in medsebojnih stikov), sporazumevanje (soglasje z

drugimi z namenom doseganja skupnih ciljev) in sposobnost oblikovanja dela v skupini (ustvarjanje skupine, ki omogoča sinergijo pri uresničevanju skupnih ciljev) (Možina et al., str. 510–515).

Poznamo različne načine vodenja glede na čustveno inteligentnost vodje (Možina et al., str. 515–516):

- vodenje s prisilo,
- usmerjevalno vodenje,
- očetovski način vodenja,
- sodelovalni način vodenja,
- perfekcionistični način vodenja in
- mentorski način vodenja.

1.1.4 Načini in stili vodenja

Klasični pristop k vodenju je razumljiv kot vzdrževanje reda, kontroliranje vedenja in usmerjanje ljudi v objektivne ekonomske cilje. Ta način preprečuje uporabo posameznikovih sposobnosti, kot to navajata avtorja Dimovski in Penger (2008). Vodenje mora temeljiti na usmerjanju ljudi k uresničevanju lastnih ciljev in podpori pri delu. Glede na to lahko uporabimo primeren način vodenja, kot je (Dimovski & Penger, 2008, str. 122):

- Vodenje z izjemami: vodje se ukvarjajo samo s tistimi nalogami, kjer se pojavi nekaj posebnega, vse ostalo prenesejo na podrejene.
- Vodenje s pravili odločanja: delavec se sam odloča na podlagi pravil, ki mu jih je določil vodja. Ta način je uporaben v primeru, če so znani vsi dogodki, zaradi katerih se je treba odločati.
- Vodenje z motiviranjem: delavci so motivirani z možnostjo razvoja, izobraževanja in napredovanja, zato so pri svojem delu bolj aktivni ter uspešni. Vzpostavi se poseben odnos – partnerstvo.
- Vodenje s soudeležbo: delavci sodelujejo pri vseh odločitvah in lažje uresničujejo lastne postavljene cilje.
- Vodenje z delegiranjem: spoštovanje vseh obveznosti med vodji in sodelavci.
- Vodenje s cilji: vse člane usmerjamo k doseganju organizacijskih ciljev. Na podlagi doseganja ciljev se meri uspešnost organizacije.

Stil vodenja se v primerjavi z načinom vodenja osredotoča bolj na vedenje vodje pri delu z ljudmi. Vendar to ni odvisno samo od obnašanja vodje, ampak tudi od konkretnega stanja. Dimovski in Penger (2008) navajata, da se glede na usmeritev vodje na splošno razlikujejo po dveh skrajnih dimenzijah. Prva je najpogostejša in usmerjena predvsem v delo. To

pomeni, da vodja razlaga, do kdaj je treba opraviti posamezno delo in zakaj. Druga dimenzija pa se osredotoča na ljudi. Poudarek je na vrednotah in odnosih med ljudmi, zato je opravljanje dela bolj prijetno.

Stile vodenja lahko razdelimo v 2 skupini (Dimovski & Penger, 2008):

- Strukturni in vzajemni stili: vodja organizira delo, natančno določi vloge in naloge podrejenih, vrsto komunikacije ter način izvedbe dela. Pri izvajanju delovnih nalog so med zaposlenimi prisotni vzajemno zaupanje, spoštovanje, prijateljstvo in medsebojna podpora.
- Participativni in avtorski stili: Pri uporabi avtorskega stila vodja o vsem odloča sam; rad ima visoko stopnjo podrejenosti. Za participativni stil pa je značilno, da vodje rešujejo probleme skupaj z zaposlenimi in jih spodbujajo k doseganju ciljev.

1.2 Motivacija

1.2.1 Pomen motivacije

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih postajata ključna dejavnika za uspešno organizacijo. Nahajamo se v času, ko je informacijska tehnologija v porastu. Slednje zahteva tudi čedalje bolj izobražene in usposobljene delavce, zato se je pomen motivacije povečal. Zaposlene je treba motivirati na način, ki bo pripomogel, da si bodo želeli delati učinkovito (Sarcevic & Balotic, 2011). Pri tem se lahko samoizobražujejo in ugotovijo nekaj novega. Poleg motiviranih zaposlenih morajo biti v podjetju motivirani tudi njihovi nadrejeni, ki ustrezno postavijo želene in dosegljive cilje. Preden so posamezniki pripravljeni biti pomemben člen organizacije, jim moramo najprej zagotoviti osnovne potrebe, kot sta npr. primerna hrana in dovolj časa za odmor, saj si brez osnovnih stvari posameznik ne more želeli nekaj več. Motivacija pa vedno ni uspešna. Na kratek rok mora organizacija za motiviranje zelo veliko vlagati, povečati intenzivnost motivacije in v primeru, ko je veliko zaposlenih, ki bodo veliko vlagali v svoj trud, bo delovanje organizacije bistveno bolj uspešno. Avtorja Sarcevic in Balotic (2011) pravita, da na uspešnost motivacije vplivajo različni dejavniki:

- individualni dejavniki (potrebe, interesi, želje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, dosežki);
- značilnosti dela (vrsta in zahtevnost dela, odgovornost, samostojnost);
- značilnosti delovnega in organizacijskega okolja (vodenje, medsebojni odnosi, organizacija, komunikacija);
- obseg in značilnosti gospodarskega ter tehnološkega razvoja;
- socialno-ekonomski odnosi, kulture, geografsko območje itd.

1.2.2 Oblikovanje motivirajočih delovnih mest

Avtorji Dimovski et al. (2005a) so mnenja, da izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva pri delu lahko ustvarimo s primernim oblikovanjem posameznih delovnih mest. Začnemo s poenostavitvijo delovnih mest na način zmanjšanja števila nalog, da bi dosegli povečanje učinkovitosti. Temu sledi rotacija, ki zajema premeščanje zaposlenih iz enega delovnega mesta na drugo. Z rotacijo omogočimo zaposlenemu opravljanje številnih različnih nalog in preprečimo monotonost dela ter nevarnost izgube znanja, saj v primeru odpovedi posameznika, ki je edini obvladoval posamezno delo, to predstavlja visoko izgubo za podjetje (Dimovski et al., 2005a). Po izvedeni rotaciji pridemo do ukrepa povečanja delovnih mest. To pomeni, da posamezne naloge združimo v novo, širše delovno mesto, kjer je posamezni zaposleni odgovoren za več različnih del in ima več časa za njihovo izvrševanje. Ob koncu poskrbimo še za omogočanje priložnosti za osebno rast in dosežke zaposlenih, podelim jim odgovornost za nadzor nad resursi ter za sprejemanje odločitev o načinu dela. Na takšen način obogatimo posamezno delovno mesto.

V sodobnih (motiviranih) podjetjih imajo zaposleni potrebno znanje, moč sprejemanja različnih poslovnih odločitev, informacije o rezultatih poslovanja podjetja in v primeru uspešnosti celotne organizacije prejmejo določeno višino nagrade (Dimovski et al., 2005a). Poznamo več sodobnih motivacijskih programov, od katerih je najbolj pogosto v uporabi program plačila glede na dosežene rezultate posameznika. V praksi so še druge različne denarne nagrade: udeležba pri delitvi dobička, lastniški delež, letni bonusi in različna plačila za znanje. Kot nedenarno motiviranje pa lahko posamezniku omogočimo način, da si sam prilagaja urnik, spreminja delovne naloge, postavlja cilje ali pa mu nudimo vseživljenjsko izobraževanje (Dimovski et al., 2005a).

Podjetje mora imeti določeno strategijo motiviranja, saj v nasprotnem primeru lahko pride do slabega delovnega vzdušja, pomanjkanja odgovornosti in zaupanja (Sarcevic & Balotic, 2011). Za motiviranje so pomembni ustrezni odnosi, pričakovanja, vrednote, izobraževanje, inovacije in izboljšanje delovnih procesov. Pomembno je tudi nagrajevanje mladih, ki so pokazali potencial za uspešno in kakovostno delo. Torej z ustrezno motivacijo lahko vplivamo na učinkovitost, ustvarjalnost, na izboljšanje produktivnosti, kakovosti in na krepitev konkurenčne prednosti ter uspešnosti podjetja (Sarcevic & Balotic, 2011). Vodja mora vedeti, kaj zaposlene najbolj motivira. To so lahko spodbude pri delu, zagotovitev dobrih delovnih pogojev ali pa možnost zagotovitve varnosti zaposlitve, predvsem v današnjem času, kjer je pridobitev ustreznega dela zelo težka. Če je posameznik zadovoljen, je hkrati tudi motiviran (Sarcevic & Balotic, 2011).

1.3 Komunikacija

1.3.1 Opredelitev komuniciranja

Avtorji Dimovski et al. (2005a) opredeljujejo komuniciranje kot izmenjavo informacij med dvema ali več osebami. Je orodje, s katerim vodja izda naloge podrejenim. Prisotno je v vseh procesih organizacije. Neka informacija se lahko v podjetju prenaša od zgoraj (od direktorja) navzdol (do posameznega delavca). Zato je pri tem izrednega pomena tudi razumevanje informacije. Vsak udeleženec mora pri izmenjavi informacije to razumeti, da ta pride do konca verige v takšni obliki, kot je bila prvotno izdana. Vodje pri opravljanju svojega dela nenehno komunicirajo: na sestankih, po telefonu, v pogovoru z mimoidočimi in tudi takrat, ko pišejo ali berejo. Sposobnost komuniciranja je torej temeljnega pomena posameznega vodje.

1.3.2 Vrste in načini komuniciranja

Komunikacijo lahko ločimo glede na smer: navzdol, navzgor ali horizontalno. Pri tem uporabimo še formalno komunikacijo. Formalne informacije najpogosteje prenašamo s komunikacijo navzdol; informacije potekajo iz vrhnje ravni organizacije na spodnjo raven. Te vsebujejo naslednje teme: o strategijah in ciljih posamezne ravni organizacije, o podrobnih navodilih za delo, postopkih (pravila, politike, strukturne ureditve), o povratnih informacijah glede uspešnosti in različnih spodbudah (Dimovski et al., 2005a). Pri komunikaciji navzgor sporočila potekajo ravno obratno; od spodnje ravni k višji ravni organizacije. Za to smer komunikacije je predvsem značilno, da zaposleni posredujejo podatke o morebitnih težavah, pritožbah in predlogih za izboljšavo delovnega procesa ter podajo različna poročila in finančne oz. računovodske informacije. Horizontalna komunikacija pa predstavlja izmenjavo informacij med oddelki ali med zaposlenimi, znotraj posameznega oddelka. Značilna je za učečo se organizacijo, kjer timi skupaj rešujejo probleme in iščejo nove priložnosti. Poleg formalnega komuniciranja poznamo tudi neformalno, ki ni povezana s hierarhijo organizacije. Poznamo dve vrsti neformalnega komuniciranja, in sicer: management s hojo naokrog in grozd. Za management s hojo naokrog je značilno, da gredo managerji iz pisarn med zaposlene, da bi pridobili podatke o dejanskem stanju glede dela. Govorice, ki se ponavadi zelo hitro širijo po celotnem podjetju, pa predstavljajo komuniciranje v obliki grozda (Dimovski et al., 2005a, str. 245–247).

Komunikacija je tako lahko formalna ali neformalna in vertikalna (izmenjava informacij med različnimi skupinami) ali horizontalna (izmenjava informacij znotraj skupine). Komunikacijo lahko ločimo tudi po smeri, obliki in razdalji med udeleženci. Glede na smer poznamo enosmerno in dvosmerno (prejemnik pošlje povratno informacijo pošiljatelju) komunikacijo. Po obliki je lahko besedna (govorna ali pisna) in nebesedna

(npr. videz človeka, govorica telesa). Glede na razdaljo pa je lahko neposredna ali posredna.

1.3.3 Problemi in reševanje ovir pri komuniciranju

Posameznik ima lahko pri komuniciranju težavo, npr. z emocijami, razumevanjem določenega pomena besede, izraz na obrazu se ne ujema z izrečenim in z uporabo napačnega komunikacijskega medija. Pri premagovanju teh težav si lahko pomagamo z aktivnim poslušanjem, zastavimo podvprašanja, da se prepričamo, ali smo prav razumeli. Poskušamo govoriti čim bolj objektivno. Vzpostavimo neformalno obliko komuniciranja managementa s hojo naokrog, da podrejeni bolje spoznajo nadrejenega in pomen izraza na njegovem obrazu. Pri izboru medija za komuniciranje pa je najbolj primeren pisni način (elektronska pošta), saj je najmanj možnosti za napačno razumevanje (Dimovski et al., 2005a). Ovine pri komuniciranju lahko nastanejo tudi z organizacijskega vidika in so: razlike v statusu in moči (povzroči strah ljudi zaradi posredovanja slabih novic), razlike med oddelki (razlike v razumevanju potreb in ciljev), napačna organizacijska struktura (se ne ujema s cilji in nalogami) ter odsotnost formalnih poti komuniciranja. Takšne težave je možno preprečiti z ustvarjanjem ozračja zaupanja, da izboljšamo medosebne odnose, z uvedbo primerne organizacijske strukture in z uporabo formalne ter neformalne komunikacije (Dimovski et al., 2005a, str. 249–251).

1.4 Modeli vodenja

1.4.1 Modeli osebnih značilnosti vodje

Modeli osebnih značilnosti so modeli o vodenju, ki temeljijo na osebnostnih (npr. prilagodljivost, samozavestnost), socialnih (npr. prikupnost, priljubljenost) in telesnih značilnostih, ki določajo vodjo. Ta model vodenja v praksi podjetja ni ravno uporaben, saj telesne značilnosti (višina, teža vodje) niso povezane z uspešnim vodenjem (Možina et al., 2002, str. 517).

1.4.2 Modeli vedenja vodje

Vedenjski modeli so osredotočeni na vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. **Teorija X in teorija Y** predstavljata dve vrsti domnev. Model teorije X temelji na avtoritativnem načinu vodenja zato, ker so zaposleni motivirani samo denarno in svojega dela ne opravljajo radi. Ravno nasprotno pa velja za teorijo Y. Pri tej domnevi vodja uporabi participativen način vodenja, sodeluje z zaposlenimi in jih spodbuja (Možina et al., 2002, str. 518–519).

Modela dveh univerz sta nastala na podlagi odgovorov zaposlenih, ki so jih preučili raziskovalci na univerzi Ohio State. Prikazali so dva sloga vodenja: skrb za ljudi in skrb za

naloge. Skrb za ljudi je način vodenja, pri katerem vodja skrbi za zadovoljstvo, ozračje in delovne razmere zaposlenih. Pri načinu vodenja – skrb za ljudi pa je značilno, da vodja zaposlenim daje natančno določene naloge, delovne standarde in nadzira delo (Možina et al., 2002, str. 519–520).

Model mrežnega vodenja vsebuje pet vrst vodenja, ki so določeni glede na delež usmerjenosti vodje k proizvodnji ali k ljudem. Nizka usmerjenost k proizvodnji in nizka usmerjenost k ljudem prikazuje nemoč vodje; boji se ukazovati in je neuspešen. Če je vodja visoko usmerjen k ljudem in manj k delovnim nalogam, je ozračje prijetno, vendar to ne vodi k večji produktivnosti. V nasprotnem primeru je poudarek na visoki usmerjenosti k nalogam, vendar pri tem zanemarjajo želje in potrebe zaposlenih. Vodja lahko uporabi model – na sredini poti, ki omogoča ravnovesje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije. Če pa je vodja visoko usmerjen k ljudem in organizaciji, potem v podjetju oblikuje timsko delo (Možina et al., 2002).

1.4.3 Situacijski modeli

Situacijski modeli določajo, da je primeren način vodenja odvisen od situacijskih dejavnikov: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela nalog ter osebne značilnosti vodje. Na podlagi teh dejavnikov temelji **Fiedlerjev kontingenčni model**, ki poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od ujemanja navedenih dejavnikov z načinom dela vodje (Možina et al., 2002). V Tabeli 1 so prikazane kombinacije dejavnikov, ki so značilne za določen način vodenja; usmerjenost k delu oz. usmerjenost k odnosom.

Tabela 1: Kombinacije dejavnikov, značilne za določen način vodenja

	1	2	3	4	5	6	7	8
Odnos skupine do vodje	dober	dober	Dober	Dober	slab	slab	slab	slab
Zapletenost dela	visoka	visoka	Nizka	Nizka	visoka	visoka	nizka	nizka
Moč položaja	velika	majhna	Velika	Majhna	velika	majhna	velika	majhna

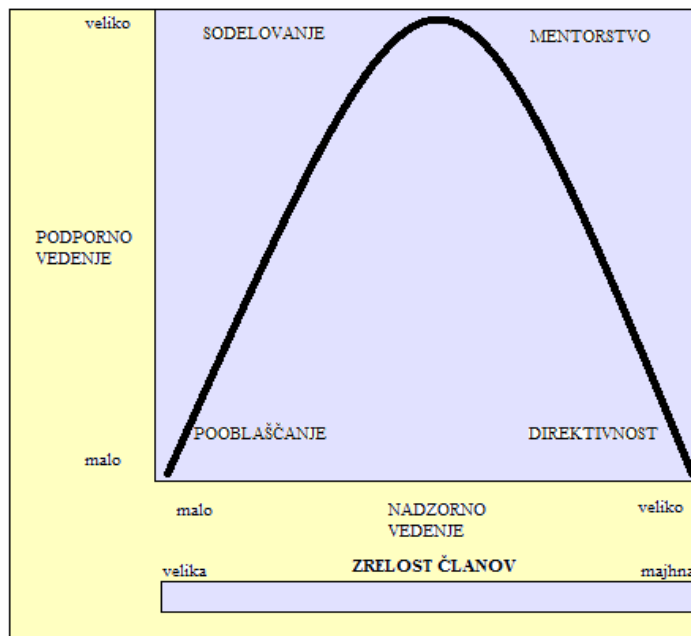
Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 523.

Stolpci, označeni z 1, 2 in 3, prikazujejo najbolj uspešne vodje (usmerjene k delu), saj imajo v tem primeru dobre odnose z zaposlenimi, dokaj visoko sestavljene naloge in moč položaja. Takšen način vodenja uporabi vodja tudi v primeru zelo slabega položaja moči in slabih odnosov s podrejenimi (stolpec 8), saj mu drugega ne preostane. Ostali stolpci prikazujejo način vodenja, ki temelji na usmerjenosti k odnosom.

Herseyev in Blanchardov situacijski model (Slika 1) vodenja navaja, da je vodenje odvisno od nadzornega (enosmerno komuniciranje) in podpornega vodenja (dvosmerno

komuniciranje). Pri tem je treba upoštevati različne stopnje zrelosti članov. Lahko gre za direktivni, mentorski, sodelovalni način ali za način s pooblastili (Možina et al., 2002, str. 524–526).

Slika 1: Herseyev in Blanchardov situacijski model



Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 525, slika 15.12.

Nato avtorji (Možina et al., 2002) predstavijo **Model 4D**, ki vključuje štiri načine vodenja, določene na podlagi obsega usmerjenosti vodje k nalogam oz. odnosom. To so: združevalni vodja (močno usmerjen k obema postavkama, je zagovornik timskega dela), zadržani vodja (nizko usmerjen k nalogam in odnosom, popravlja napake podrejenih in je malo komunikativen), zavzeti vodja (močno usmerjen k odnosom in manj k nalogam, je družaben, komunikativen, primeren za vodenje strokovnih del) in prizadevni vodja (močno usmerjen k nalogam in manj k odnosom, je gospodovalen).

Glede na lastnosti zaposlenih (potrebe in sposobnosti zaposlenih) in značilnosti dela (enostavno ali sestavljeno delo) **Housejev model poti in ciljev** loči štiri načine vodenja. Izzivalni način uporabi vodja, ki postavi visoke cilje in pričakuje, da jih bodo zaposleni uresničili. Z usmerjevalnim načinom vodja natančno pove, kaj pričakuje od podrejenih in jim pomaga pri izvajanju dela. Svetovalni način je primeren za vodjo, ki se posvetuje z zaposlenimi še preden sprejme neko odločitev. Prijateljski način pa temelji na prijaznosti in razumevanju (Možina et al., 2002, str. 527–529).

1.4.4 Avtentično vodenje

Vzroki za nastanek avtentičnega vodenja so nenadne spremembe, potreba po vključitvi etike v družbeno okolje, socialni izzivi in različne grožnje na globalni ravni. V Slovarju

slovenskega knjižnega jezika je izraz avtentičnost opisan kot lastnost, značilnost avtentičnega (pristnost, izvirnost). Voditi avtentično je sposoben tisti, ki je povsod ista oseba: na delovnem mestu in doma, se ne pretvarja in ima zelo razvito lastno integriteto. Avtentični vodja je optimističen, daje pozitiven zgled zaposlenim in jim vliva zaupanje ter pozitivno voljo. Avtorji Dimovski, Penger in Peterlin (2009) opredeljujejo avtentičnega vodjo kot nekoga, ki se pozna in se zaveda svojih lastnosti, prednosti poskuša izpostaviti kot konkurenčne, pomanjkljivosti pa postopoma odpraviti. V poslovnem okolju avtentično vodenje ne predstavlja sloga vodenja, ampak izraža osebnost vodje. Osebne značilnosti vodje so pristne in vidne drugim.

Njegove reakcije pri posameznih stvareh se ujemajo s pričakovanji zaposlenih, predvsem v kriznih stanjih, kjer pride do izraza, ali se izrečene besede ujemajo z njegovimi dejanji. Na takšen način se prepreči zavajanje zaposlenih, negativne medosebne odnose in nizko produktivnost (Dimovski et al., 2009). Določene spremembe ali napake vodja sprejme kot priložnost, možnost razvoja ali napredovanja. Na dolgi rok ima jasno postavljene cilje, ki jih želi doseči skupaj z zaposlenimi (Dimovski et al., 2009).

Bistvena elementa avtentičnega vodenja sta samozavedanje in samoregulacija. Samozavedanje je poznavanje samega sebe in sprejemanje svojih temeljnih vrednot, čustev, identitete in motivov oz. ciljev. Torej vodja ve, kakšne so njegove želje in za kaj je talentiran. Samoregulacija pa pomeni, da vodja zna, primerno svoji osebnosti, obvladovati svoje vedenje in hkrati ohranjati jasne ter odprte odnose do sodelavcev (Dimovski et al., 2009).

2 UČEČA SE ORGANIZACIJA

2.1 Opredelitev učeče se organizacije

Podjetje, ki deluje na podlagi stalnega skupinskega učenja, ima veliko možnosti za razvoj učeče se organizacije. Cilj učeče se organizacije je pridobiti novo znanje in ga deliti z udeleženci organizacije, tudi s poslovnimi partnerji (Dimovski et al., 2009). Pridobljeno novo znanje lahko predstavlja konkurenčno prednost, ki jo konkurenti težko dosežejo. Pomembno je, da organizacija veliko vlaga v različna izobraževanja, ki vodijo k načrtovanim dosežkom, in k temu primerna usposabljanja. Z učenjem omogočimo razvoj zaposlenih v učinkovite delavce, jih spodbudimo k razmišljanju in prilagajanju ter k skupinskemu delu. V učeči se organizaciji skupaj rešujemo probleme, se učimo iz napak in znanje prenesemo v celotno organizacijo (Dimovski et al., 2009).

Za to, da bi razvili učečo se organizacijo, mora vodstvo zaposlenim najprej omogočiti čas, namenjen posebej učenju. Ta čas uporabijo za počitek, sprostitev in predvsem za razmišljanje o morebitnih izboljšavah ter možnostih za uresničitev ciljev. Nato si različne ideje izmenjujejo, jih hitro širijo znotraj organizacije in tako omogočijo zmanjšanje števila

nepotrebnih sestankov, saj se lahko različni predlogi ali težave rešujejo sproti. Po določenem obdobju lahko vrh organizacije preveri, ali je bilo učenje učinkovito. Zanima ga predvsem, ali so bili doseženi cilji, kakšni so rezultati organizacije in mnenje oz. zadovoljstvo zaposlenih glede znanja, sposobnosti ter načina dela. Nato jih primerno nagradi in vzpostavi osnovo za nadaljnjo uspešnost (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005b).

2.2 Model udejanjanja učeče se organizacije Future-O®

Za današnji čas je značilno, da hitro prihajajo različne tržne spremembe, ki se jim moramo prilagajati ali jih kako preseči. Pripravljeni moramo biti na različne možne dogodke, da se lahko nanje hitro odzovemo. Pomembno je, da vsaj ohranimo svojo konkurenčno prednost, vendar moramo biti pri tem tudi inovativni in ustvarjalni. Vsaka organizacija ima različne cilje, ki jih želi čim prej doseči, zato je v praksi čedalje bolj zaželen koncept učeče se organizacije, ki pa ga je tudi zelo težko udejanjiti v celoti. Ta koncept zahteva popolno zaupanje med vsemi udeleženci organizacije, učinkovito komunikacijo in upanje v uspeh. Zato, da bi v organizacijo uvedli koncept učeče se organizacije, so avtorji knjige Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja (Dimovski et al., 2005b) razvili model FUTURE-O® (*Future Organization*). Ta akronim predstavlja sposobnosti zaposlenih, ki so potrebne za učečo se organizacijo. Sestavljen je iz besed: *focused, useful, trained, unique, responsible, empowered in organized*. Za to, da lahko nekdo postane član takšne organizacije, mora biti usmerjen (fokusiran), učinkovit, treniran, uspešen, razumen, elastičen in organiziran. Bistvo modela se popolnoma razlikuje od klasičnega, ki prevladuje v praksi. Sodoben model ne vsebuje stroge hierarhije, vsi zaposleni so odgovorni v približno enako visoki meri, vsaka nastala sprememba vpliva na vse procese, poudarek je na organizacijskem učenju. Za uveljavitev učeče se organizacije po modelu Future-O® mora podjetje skozi sedem elementov, ki so med seboj povezani. V primerjavi z drugimi pristopi ta model ne zahteva uvajanja koncepta po korakih ali fazah, temveč poudarja celovitost vseh procesov.

1. element: Oblikovanje organizacije k učenju

Vsak posameznik se v življenju stalno uči, vendar se tega ne zaveda. V učeči se organizaciji je poleg nezavednega učenja prisotno tudi zavedno učenje. Nenehno učenje omogoča podjetju, da se lažje odzove na nepričakovane spremembe in ohrani svojo uspešnost. Za to, da bi uveljavili sodoben koncept učenja, mora vrhnji management najprej dati podporo in pogoje za razvoj koncepta. Potrebno je imeti izdelan model učeče se organizacije, jasno vizijo in poslanstvo ter strategijo, povezano s trgom (Dimovski et al., 2005b).

2. element: Izgradnja podpornih okolij

V tem koraku se praktično začne uvajati učenje, zaposleni začnejo prenašati znanje na druge člane, povečuje se socialno omrežje. S prenašanjem znanja se tvorijo timi, ki so izrednega pomena za razvoj učeče se organizacije, saj tam nastajajo nove ideje, zamisli in znanja. Timi imajo tudi vodjo, ki skrbi za učinkovito komunikacijo med zaposlenimi, spremlja njihovo delo, skrbi za dobrobit posameznika, je razumevajoč in samozavesten (Dimovski et al., 2009).

3. element: Oblikovanje strateških ciljev

Za doseganje posameznih strateških ciljev potrebujemo izdelan plan, ki natančno opredeljuje, kako in s kakšnimi sredstvi bomo uresničili posamezen cilj. Načrt strateških ciljev se izvede na podlagi poslanstva in vizije organizacije. Nato s pomočjo oblikovane strategije usmerimo podjetje k uresničevanju strateških ciljev. Posamezna strategija (celovita, poslovna, funkcijska) predstavlja načrt za izboljšavo podjetja; na kakšen način lahko okrepimo konkurenčno prednost in odpravimo slabosti (Dimovski et al., 2005b).

4. element: Preoblikovanje organizacije k učenju

Vodenje v učeči se organizaciji je precej zahtevnejše od vodenja v klasični organizaciji, predvsem na področju ravnanja z ljudmi pri delu. Učeče se organizacije zahtevajo, da se avtentični vodja osredotoči na posameznike, uporabi njihovo znanje in jih spodbuja k interesom ter prizadevanju za stalno učenje (Dimovski et al., 2005b, str. 231). Glavna naloga vodje je spodbujanje in vodenje k aktivnemu učenju, saj se le z ustreznim vodenjem podjetje lahko preusmeri v učečo se organizacijo.

Za dobro opravljeno delo, za uspešne in neuspešne inovativne projekte je treba zaposlene primerno nagraditi. Sodoben sistem motiviranja je opolnomočenje, tj. prenos moči na zaposlene. S tem načinom lahko omogočimo razvoj novega izdelka in boljše izvajanje storitev. Zaposleni, ki imajo moč, so pri izvajanju svojega dela bolj motivirani, ustvarjalni in sproščeni. Nadgrajujejo svoje znanje in imajo občutek varnosti ter pripadnosti (Dimovski et al., 2009, str. 78–80).

5. element: Udejanjanje učeče se organizacije

Za oblikovanje učeče se organizacije potrebujemo celovito strategijo in iz nje izpeljane poslovne strategije (Dimovski et al., 2005b, str. 275). V večini podjetjih strategije oblikuje in načrtuje management, medtem ko je v učečem se podjetju uveljavljeno participativno oblikovanje strategij. Tako pri oblikovanju strategij sodelujejo tudi zaposleni, saj v podjetju veliko pripomorejo k temu, da se posamezna strategija lahko uresniči.

Pretok informacij in znanja v učeči se organizaciji omogoča odprta komunikacija. To pomeni, da zaposleni sproti poročajo o določenem projektu tudi vrhnjemu managementu. V učeči se organizaciji velja pravilo deljenja znanja, ki zagotavlja posredovanje znanja vsakomur, ki ga potrebuje (Dimovski et al., 2005b, str. 287–289).

6. element: Spremljanje in kontroliranje procesa reorganizacije

Za učečo se organizacijo je, v nasprotju z birokratsko, značilna decentralizirana kontrola, s katero ugotavljamo, ali se cilji posameznikov, timov in celotne organizacije med seboj ujemajo. S finančnega in nefinančnega vidika ocenimo uspešnost poslovanja, raziščemo konkurenčne prednosti in izvedemo primerjavo z najboljšimi z istega poslovnega področja (Dimovski et al., 2005b).











Poznamo več pristopov h kontroliranju (Dimovski et al., 2005b, str. 320–321):

- Vedenjska kontrola (samokontrola zaposlenih) pomeni, da zaposleni sami nadzirajo svoje delo, ker so predani organizaciji, ki izraža temu primerno kulturo in vrednote.
- Uravnoveženi sistem kazalnikov (BSC) uporabi podjetje za prikaz podatkov o uspešnosti organizacije. Managerji določijo ključne kazalnike uspešnosti na štirih temeljnih področjih, in sicer na področju finančne uspešnosti, trženja, notranjega poslovnega procesa in sposobnosti organizacije za učenje ter rast.
- Mednarodni standardi kakovosti so standardi, ki zahtevajo določeno kakovost posameznega izdelka ali storitve. Najbolj znani so standardi ISO 9000.
- Management odprtih knjig pomeni, da imajo vsi zaposleni dovoljenje za vpogled v podatke o finančnih informacijah in posameznih rezultatih organizacije.

7. element: Širitev koncepta učeče se organizacije

Zadnji element modela zajema širjenje učenja in prenos različnih znanj. V konceptu učeče se organizacije poteka prenos eksplicitnega – odkritega znanja ter implicitnega – prikritega znanja. Od vsakega posameznika pa je odvisno, ali bo implicitno znanje preneseno na druge ali ne. Pogoji za prenos tega znanja je odstranitev kakršnekoli možne ovire, ki bi lahko preprečila medosebno zaupanje in zaupanje do celotne organizacije (Dimovski et al., 2005b, str. 349–351). Tiho oz. tacitno znanje lahko pridobimo s pomočjo kvalitativne metode, npr. z izvedbo kvalitativnega intervjuja.

Tabela 2: Težave pri prenosu implicitnega znanja

Najpogostejše težave pri prenašanju implicitnih znanj med zaposlenimi:	
	managerji neustrezno spodbujajo prenos znanja;
	individualizem zaposlenih, ljubosumnost in pomanjkanje timske usmerjenosti;
	neustrezni klima in kultura v podjetju;
	nezaupanje med zaposlenimi;
	destruktivno reševanje konfliktov;
	nizka motivacija za prenos znanja (zaposleni ne razumejo, zakaj je smiselno);
	slabo razviti sistemi za shranjevanje ustvarjenega znanja;
	slaba podpora informacijske tehnologije;
	neustrezna organizacijska struktura;
	neustrezna arhitektura (prostori niso primerni za timsko delo).

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 351, tabela 58.

Za uspešno širjenje koncepta učeče se organizacije, poleg izmenjave in širjenja znanja ter izkušenj, mora v organizaciji vladati kultura, ki bo izražala željo po nenehnem učenju in medosebnem sodelovanju (Dimovski et al., 2005b).

3 RAZISKAVA NA PODROČJU VODENJA V PODJETJU ETI ELEKTROELEMENT, D.D.

3.1 Predstavitev podjetja

Zgodovina izbranega podjetja sega vse do leta 1950, ko je začelo delovati kot Tovarna keramičnih izdelkov Izlake. V letu 1974 so se usmerili v elektrotehnične izdelke in preimenovali v Tovarna elektroporcelana Izlake. Od leta 1991 pa je podjetje delniška družba z imenom ETI Elektroelement, d.d. (skrajšano: ETI d.d.). Šest let kasneje je podjetje ustanovilo prvi hčerinski družbi na Poljskem, in sicer: ETI GUM, ki se zdaj imenuje ETI PROPLAST, ter ETI POLAM. Do današnjega časa je podjetje, poleg omenjenih, ustanovilo še preko deset novih hčerinskih družb, ki so razpršene po naslednjih državah: v Bosni in Hercegovini, na Slovaškem, v Ukrajini, Litvi, Srbiji, na Madžarskem, v Bolgariji, Nemčiji, Romuniji in na Hrvaškem. Skupini ETI d.d. sta se pridružili še dve podjetji, in sicer: italijansko podjetje Italweber in podjetje RC eNeM iz Zagorja ob Savi (Zgodovina, 2016). Podjetje je torej organizirano v obliki koncerna.

Na domači spletni strani podjetja ETI d.d. sta natančno opredeljena poslanstvo in vizija podjetja (Poslanstvo in vizija, 2016). Poslanstvo podjetja temelji na štirih bistvenih trditvah. Prva sporoča, da podjetje ponuja izdelke, funkcionalne sklope in celovite rešitve s področja distribucije, zaščite ter nadzora električnega toka. S tem zagotovi obsežno zadovoljstvo njegovih odjemalcev. Druga trditev temelji na zaupanju, pridobljenem od zunanjih poslovnih partnerjev in kupcev ter uporabnikov naprav, ki imajo funkcijo, da zaščitijo in nadzorujejo električne instalacije v industriji, elektro distribucijah in stanovanjskih ter poslovnih zgradbah. Tretja trditev prikazuje ETI d.d. kot proizvajalca visoko kakovostnih in tehnološko dovršenih ter naprednih varovalk, tehnične keramike za globalni trg, nišnih izdelkov na področju stikal in odklopnikov ter visoko vrednega portfelja stikal in odklopnikov. Zadnja trditev pa opisuje odnos podjetja do zaposlenih. Zaposlenim daje priložnost za razvoj in podjetništvo ter jim zagotavlja varnost. Sledi trajnostnim načelom in prispeva k družbenemu razvoju lokalnih skupnosti (Poslanstvo in vizija, 2016). Vizija se glasi: »ETI bo postal eden izmed: treh vodilnih globalnih proizvajalcev varovalk in vodilni globalni nišni proizvajalec naprav za zaščito in nadzor električnih tokokrogov.« Poleg poslanstva in vizije ima podjetje na domači spletni strani prikazan tudi slogan, ki navaja: »Moč potrebuje nadzor.«

V letnem poročilu 2014 so opredeljeni tudi strateški cilji podjetja. Temeljni strateški cilj predstavlja prehod iz rasti prihodkov v povečanje donosnosti. Ta cilj naj bi dosegli predvsem z osredotočanjem na povečanje učinkovitosti (znižanje kompleksnosti,

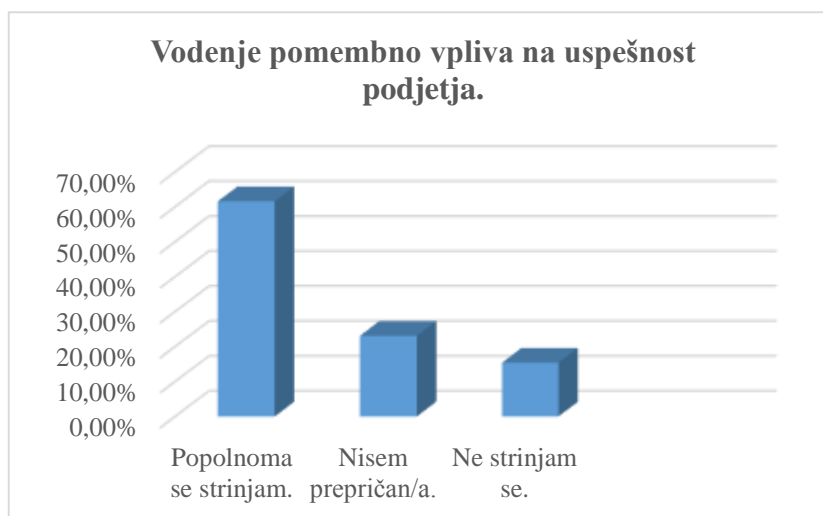
izboljšanje cenovnega pozicioniranja), s krepitvijo koncernskih poslovnih funkcij ter z razvojem in prenosom modela sistemske integracije, ki vključuje prehod iz produktnega v storitveni model, hitro rast izdelkov iz preprodaje in krepitev prisotnosti modela v distribucijskih ter neposrednih prodajnih kanalih.

3.2 Analiza anketnega vprašalnika

Kot metodo raziskave sem uporabila anketni vprašalnik, namenjen vodjem v obravnavanem podjetju. Anketa je anonimna in vsebuje 7 vprašanj, ki od anketiranca zahtevajo predvsem, da obkrožijo trditev, s katero se najbolj strinjajo in po svojem mnenju ocenijo stopnjo strinjanja (od 1 do 5) z navedenimi trditvami. V izpolnitev sem dala 20 anket, od katerih sem prejela odgovore 13 anketirancev. Povprečna starost anketirancev je 34 let in so vodje povprečno 42 posameznikom.

Na prvo vprašanje je večina anketirancev pritrdilno odgovorila, da vodenje pomembno vpliva na uspešnost podjetja, in sicer ta delež predstavlja 61,54 % anketiranih. Nadalje je 23,08 % anketiranih odgovorilo, da niso prepričani, ali je uspešnost podjetja odvisna od vodenja, 15,38 % pa jih to zanika.

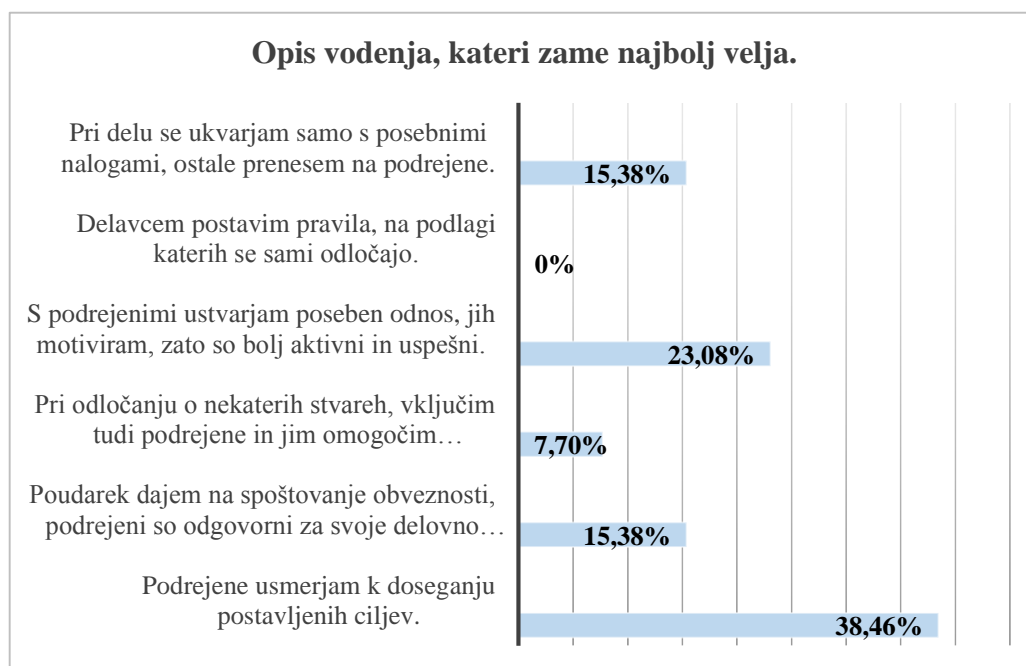
Slika 2: Vpliv vodenja na uspešnost podjetja



Slika 3 prikazuje odziv na vprašanje o načinu vodenja, pri katerem so anketirani med naštetimi možnostmi obkrožili najbolj ustrezen odgovor. Najbolj izpostavljen način vodenja je tisti, pri katerem je temelj usmerjanje podrejenih k zastavljenim ciljem. Ta odgovor je obkrožilo 38,46 % anketirancev. Temu sledi trditev, ki navaja, da vodje motivirajo in ustvarjajo poseben odnos s podrejenimi zaradi omogočanja večje aktivnosti ter uspešnosti podrejenih. S to trditvijo se strinja 23,08 % anketirancev. V enakem deležu (15,38 %) so anketiranci odgovorili, da je za njihovo vodenje značilno pretežno ukvarjanje s posebnimi nalogami oz. spoštovanje obveznosti in odgovornost podrejenih za svoje

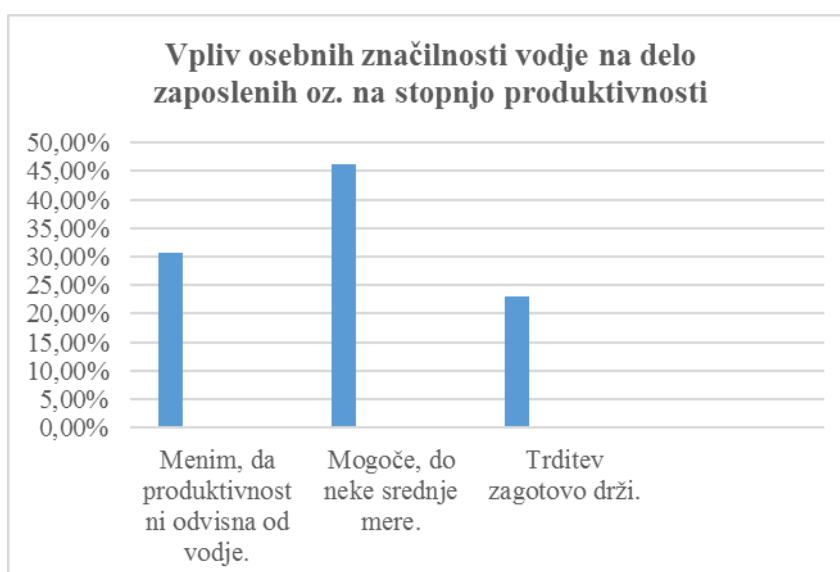
delovno področje. Najmanjši delež pa predstavlja način vodenja, ki vključuje tudi odločanje podrejenih.

Slika 3: Način vodenja po ustreznosti



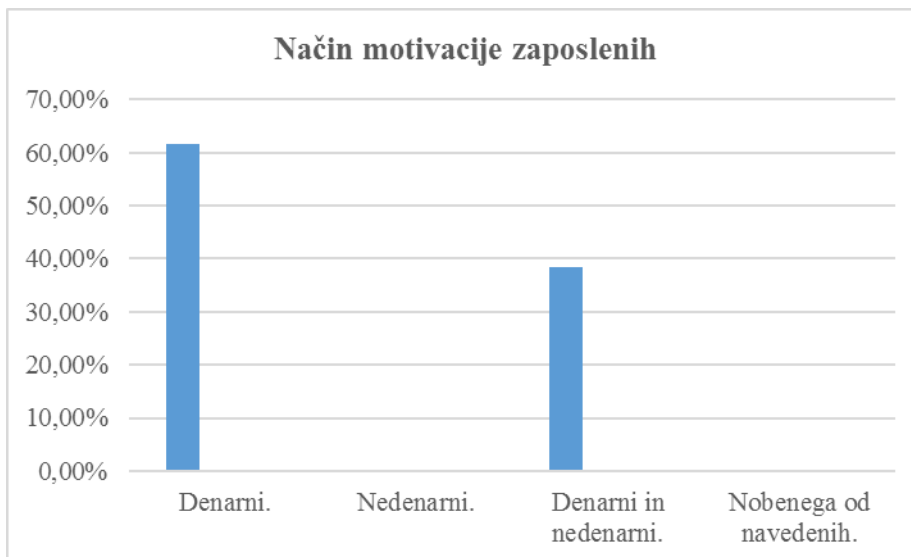
Slika 4 predstavlja mnenja anketirancev o vplivu osebnih značilnosti na delo podrejenih in na stopnjo produktivnosti. Pri tem 46,15 % anketiranih meni, da imajo morda osebne značilnosti nekoliko vpliva na delo podrejenih, medtem ko jih 30,77 % meni, da produktivnost zaposlenih ni odvisna od vodje. Nekateri pa so prepričani (23,08 % anketirancev), da na določeno delo podrejenih vplivajo tudi osebne značilnosti vodje.

Slika 4: Vpliv osebnih značilnosti vodje na delo zaposlenih oz. na stopnjo produktivnosti



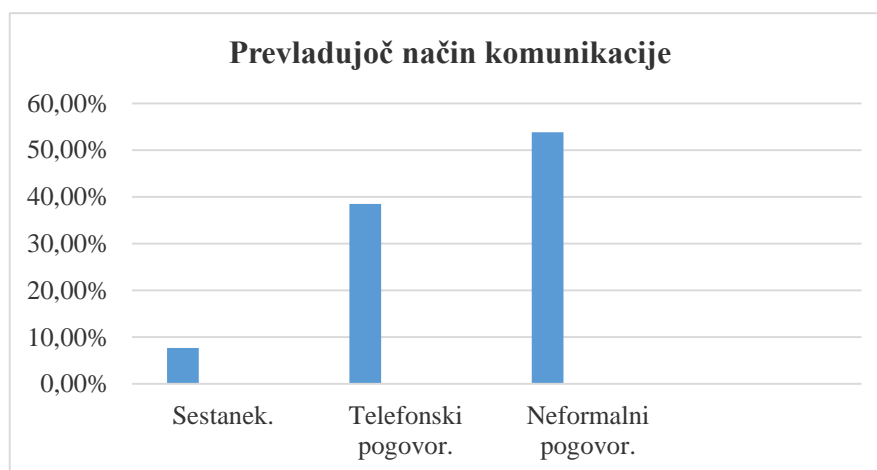
Naslednje vprašanje temelji na motiviranju podrejenih. Pri delu najpogosteje uporabljajo denarni način motivacije (tako je odgovorilo 61,54 % vprašanih) in kombinacijo denarnega ter nedenarnega načina (38,46 %). Pri tem so navedli več konkretnih primerov: božičnica, stimulacija, pohvale, nagrade za inovativnost in pogovor s posameznikom.

Slika 5: Motiviranje zaposlenih



Slika 6 se nanaša na komunikacijo med vodji in podrejenimi. Več kot polovica anketirancev najpogosteje uporablja neformalni način komuniciranja (53,85 %). Nadalje jih 38,46 % pri delu največ komunicira prek telefona. Najmanjši delež načina komuniciranja pa predstavlja sestanek (7,69 %).

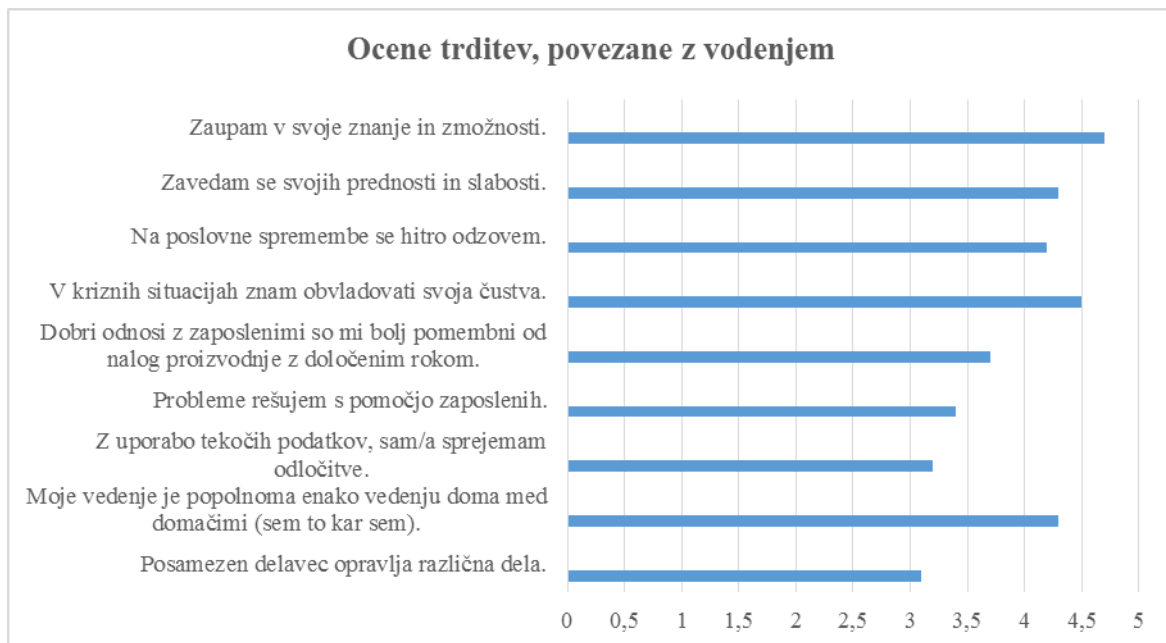
Slika 6: Način komuniciranja pri delu



Sliki 7 in 8 prikazujeta oceno lastnosti kot vodje ter oceno lastnosti celotnega podjetja. Anketirani so posamezne trditve ocenili z oceno od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo – sploh ne drži, 2 – ne drži, 3 – niti drži niti ne drži, 4 – drži in 5 – popolnoma drži. Najprej so ocenili trditve o svojih lastnostih, ki jih prikazuje Slika 7. Z najvišjo oceno (4,7) so anketiranci ocenili zaupanje v svoje znanje in zmožnosti. Visoko oceno (4,5) so podali tudi

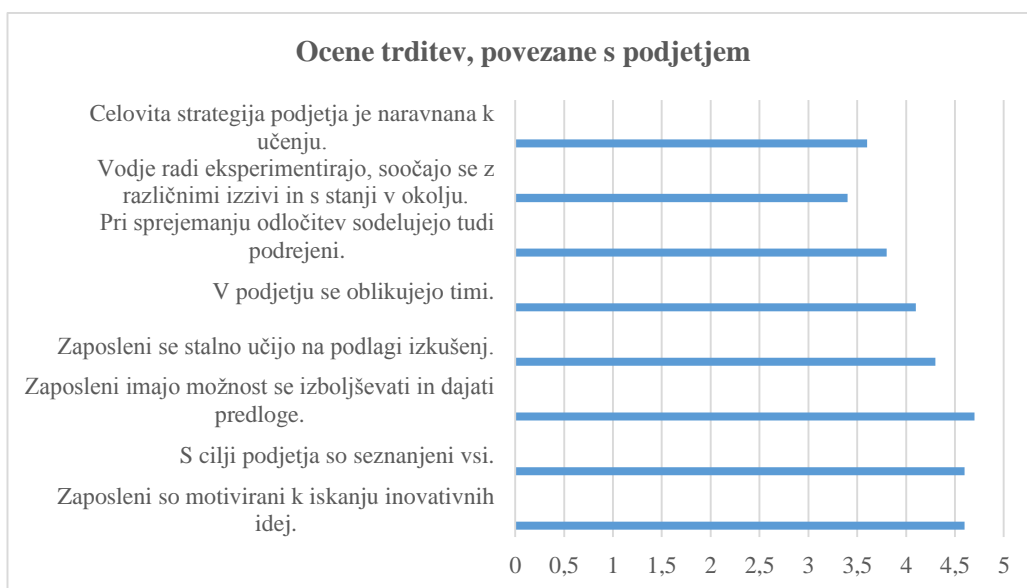
obvladovanju svojih čustev v kriznih stanjih. Prepričani so, da je njihovo vedenje enako vedenju doma, zavedajo se tudi svojih prednosti in slabosti. To dokazuje ocena 4,3. Za malenkost nižje so ocenili hitrost odziva na poslovne spremembe (4,2). Odnosom z zaposlenimi dajejo nekoliko več poudarka kot proizvodnim nalogam, ki morajo biti opravljene v predvidenem času (3,7). Vendar pa so reševanju težav s pomočjo zaposlenih dali povprečno oceno 3,4. Najnižji oceni, za kateri lahko rečemo, da so izkazali negotovost, so namenili individualnemu sprejemanju odločitev (oceno 3,2) in opravljanju različnih del podrejenih (3,1).

Slika 7: Ocenjene lastnosti vodje



Zadnje vprašanje je namenjeno raziskavi o morebitni prisotnosti učeče se organizacije v izbranem podjetju. Tudi v tem primeru so ocene relativno visoke. Z najvišjo oceno 4,7 so označili možnosti zaposlenih za izboljšanje in dajanje predlogov. V isti meri (4,6) so ocenili, da so s cilji podjetja seznanjeni vsi in da imajo zaposleni v podjetju motivacijo za iskanje inovativne ideje. Učenje zaposlenih na podlagi izkušenj so ocenili z oceno 4,3. S povprečno oceno 4,1 menijo, da se v podjetju oblikuje timsko delo. Nekoliko manj so prepričani glede sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev (3,8) in glede usmerjenosti podjetja k učenju (3,6). Najnižja ocena (3,4) pa zajema sposobnost vodje za eksperimentiranje in soočanje z različnimi izzivi ter stanji v okolju.

Slika 8: Ocenjene lastnosti podjetja



3.3 Ugotovitve in priporočila za prakso

Večina anketirancev, ki so bili v izbranem vzorcu – vodje, meni, da ima vodenje pomemben vpliv na uspešnost podjetja. Vendar pa se tu najprej pojavi težava glede vprašanja o tem, kakšen način vodenja lahko privede do uspešnega izida. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika se v podjetju pretežno uporablja način vodenja s cilji. To pomeni, da ima podjetje jasno postavljene cilje, ki se jih trudi doseči v najkrajšem možnem času. Menim, da bi lahko podjetje nekoliko okrepilo način vodenja, ki temelji na motiviranju. Kombinacija vodenja s cilji in z motiviranjem bi mogoče lahko prinesla kakovostne poslovne rezultate. Vendar to dejanje zahteva primerno metodo motiviranja, saj ni zagotovila, da je vsaka uspešna. Po pridobljenih podatkih je podjetje usmerjeno predvsem v metodo motiviranja v obliki denarja (materialno nagrajevanje). V težkih, kriznih časih, ki se danes pogosto pojavljajo, posamezniki v veliki meri cenijo različne nedenarne oblike motiviranja, kot so različne pohvale, spodbude in osebni pogovori. Poskušajo doseči predvsem to, da se vsakdo počuti kot pomemben del podjetja, posamezniku ponudijo priložnost za samoizobraževanje in možnost oblikovanja oz. vključitve v timsko delo, saj s skupkom različnih znanj lahko hitreje pridejo do nove inovativne ideje. Za timsko delo je značilna neformalna komunikacija, ki jo v analiziranem podjetju kar pogosto uporabljajo.

Podjetje je na dobri poti, da lahko postane učeča se organizacija. Vodje imajo za to primerne osebne lastnosti. Po pridobljenih podatkih predvidevam, da so se pripravljene soočiti z različnimi izzivi, ki nastajajo v poslovnem svetu. Zaposlenim dajejo možnost, da se izkažejo v najboljši luči in pri tem izražajo svoje mnenje. Pomembno je, da zaposleni podajo svoje predloge, saj se vsakodnevno srečujejo s proizvodnim procesom, ki omogoča izdelavo in odpremo izdelkov v prodajo. Proizvedeni izdelki predstavljajo osnovo obstoja

podjetja in so ključ za doseganje uspešnosti. Uspešnost se lahko bistveno poveča s pomočjo inovativnega predloga, na podlagi katerega se lahko izvede prvi korak razvijanja novega izdelka. Čeprav raziskave in razvoj zahtevajo veliko časa ter stroškov, pomenijo na dolgi rok pridobitev prednosti pred konkurenco. Podjetje mora vsem sodelavcem jasno in na preprost način ter natančno predstaviti cilje podjetja in jih sproti obveščati o posameznih spremembah v povezavi s tem. Zaposlenim morajo biti informacije dane pravočasno, da jih ne prehitijo morebitne govornice. Sprotno obveščanje jim daje občutek pomembnosti in jih spodbuja k razvoju podjetja. Predlagam, da se podjetje ne odziva prehitro na možne napake zaposlenih, temveč jim najprej ponudi priložnost, da se sami zavedajo nastalih napak. Šele tako jih bodo skušali popraviti, pri tem pa bodo uporabili svoje znanje in pridobili izkušnje ter se zagotovo tudi nekaj naučili. Na takšen način lahko podjetje poskusi pridobiti zaupanje zaposlenih, da lahko s povratnimi informacijami omogoči širjenje različnih izkušenj in znanj. Prednost zaupanja je tudi v tem, da zaposleni med seboj bolj sodelujejo, se posvetujejo in krepijo timsko delo.

Na podlagi opravljene analize sklepam, da je pri delu zaposlenih značilna monotonost, ki je po mojem mnenju prisotna v večini proizvodnih podjetij. Z vztrajnostjo jo lahko popolnoma odpravi. Skupaj lahko določijo navodila o razporejanju zaposlenih po delovnih mestih. Na takšen način se povečata tudi odgovornost zaposlenih in možnost sodelovanja pri sprejemanju različnih odločitev. Monotonost dela se lahko prepreči ali zmanjša tudi z bolj pogostimi odmori in časom za sprostitev oz. gibanje. S tem se lahko zmanjšajo bolniške odsotnosti in poskrbi za bolj zdravo življenje zaposlenih. Dobri medsebojni odnosi in sproščen delovni proces so glavne želje velikega števila zaposlenih.

Opazila sem, da zaposleni v obravnavanem podjetju na splošno nimajo možnosti sodelovanja pri sprejemanju poslovnih odločitev. To je verjetno posledica predvsem načina organiziranosti podjetja in pretežno vertikalne komunikacije ter strogo določene hierarhije. Sprememba tega je za posamezno podjetje kar zahtevna, saj zahteva preoblikovanje organizacijske strukture. Za uspešno izvedbo reorganizacije je treba vključiti zaposlene v sam proces, jih motivirati, da si tudi sami želijo spremembo oz. uvidijo njen smisel. Eden od možnih pristopov je metoda pozitivnega povpraševanja (angl. *appreciative inquiry*). Podeli se jim ustrezna moč pri odločanju in spoštujejo se njihovi predlogi. S takšnim pristopom lahko lažje premagujejo izzive in ohranijo konkurenčno prednost. Zaposleni se počutijo bolj sproščene in varne.

Predlagam, da podjetje še bolj natančno opredeli strateške cilje in jih usmeri k zelenim skupnim rezultatom, ki zajemajo tudi določene cilje zaposlenih. Tako bodo zaposleni bolj zavzeti za uresničevanje izboljšave podjetja, saj bodo imeli večji interes in boljše prizadevanje za učinkovito sodelovanje. Potrebe zaposlenih lahko bolj natančno ugotovijo z raziskavo, s pomočjo katere se jim bodo lažje prilagodili in upoštevali primerno metodo za spodbujanje ter splošno zadovoljstvo v podjetju.

Podjetje lahko določene dobre prakse prevzame tudi od domačih in/ali tujih podjetij. Primer učeče se organizacije je zelo znano podjetje Google, katerega glavna dejavnost je ponuditi zelene informacije. Glavni nalogi zaposlenih sta inovativnost in ustvarjalnost. Gre za timsko delo, zato prihaja tudi do različnih neželenih prepričanj. Nekateri so prepričani, da so bistveno boljši od drugih, drugi pa so preveč samostojni in želijo sami narediti boljši izdelek. Za podjetje so značilni neposredno komuniciranje, skupni delovni prostori, izvajanje več projektov hkrati, stalne izboljšave in nenehna osredotočenost na uporabnike. Od drugih podjetjih se razlikuje po delovnem okolju, ki obsega različne prostore, kot so: prostor za telovadbo, prostor za prigrizek, prostor s kavči in psi ter menza z zdravo prehrano. V podjetju so zaposleni zgolj talentirani posamezniki z visokim povprečjem na univerzi ali pa so se izkazali na določenem projektu. Imajo veliko različnih bonitet (npr. povrnitev stroškov izobraževanja, brezplačno svetovanje na različnih področjih, nagrade za posebne dosežke, nagrada za zaposlitev novega člana glede na priporočilo ipd.), ki so namenjene spodbujanju druženja in zabave (Dimovski et al., 2009).

Primer slovenskega učečega podjetja je Revoz d.d., kjer dajejo velik poudarek prav izobraževanju. Letno izvedejo preko 100.000 ur izobraževanja tako v lastnih prostorih kot v Franciji. Stroške izobraževanja v Franciji plača Renault, razen stroškov letalskih vozovnic. Ta izobraževanja so pretežno skupinska. Od leta 2002 pa imajo izobraževanje, ki se imenuje *coaching*. Gre za individualno izobraževanje, ki je bilo izvedeno v obliki dolgoročnega procesa, ki ga je vodja začel z izobraževanjem podrejenih, ti pa so nato izobraževali svoje podrejene. Podjetje spodbuja nove zamisli, inovativnost, skrb za stranke in odprto komunikacijo. Strategijo želi uresničiti predvsem z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih (Žezlina, 2004).

SKLEP

Primerno vodenje je značilno za vsako uspešno podjetje, saj so v nasprotnem primeru elementi vodenja negativni oz. neučinkoviti (slabo nadziranje izvajanja nalog, pomanjkljiva komunikacija, slaba motiviranost) in posledično lahko negativno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi tega lahko v podjetju pride do številnih odpovedi, ki jih podajo zaposleni, kar vodi k zaposlovanju novih, torej k povečanju dodatnih stroškov. Vodstvo je treba zamenjati, kar pa ne pomeni, da se bo stanje izboljšalo.

Skozi zaključno strokovno nalogo se je hipoteza potrjevala. Teorija in raziskave so pokazale, da se mora vodja nenehno izpolnjevati, spoznati samega sebe in se prilagoditi poslovnemu okolju. Torej, v vsakem nastalem dogodku vodja izbere primerno metodo motiviranja in komuniciranja. Analiza kvantitativne raziskave je pokazala, da imajo vodje v izbranem podjetju v povprečju v veliki meri primerne lastnosti za vodenje v učeči se organizaciji. Imajo zaupanje v svoje zmožnosti in znanje ter poznajo svoje prednosti in slabosti. Na podlagi tega se trudijo zmanjšati ali odpraviti slabosti, ki lahko vplivajo na odnos do podrejenih ter nadrejenih oz. do podjetja v celoti. Znanje in sposobnosti pa lahko

namenijo v hitrejši odziv na poslovne spremembe. Podjetje ima tudi več lastnosti učeče se organizacije. Zaposlenim dajejo možnost za inovativnost, izboljšanje in pridobivanje izkušenj s pomočjo prenašanja znanja. Vendar pa premalo pozornosti namenjajo vključevanju podrejenih v skupno odločanje. Podjetje, ki želi postati učeča se organizacija, mora imeti natančen načrt učenja in odzivanja na posamezne napake.

Spoznala sem, da za uspešnega vodjo ni dovolj da je to kar je, ampak potrebuje tudi zahtevane sposobnosti (npr. obvladovanje čustev, znati razumeti druge, prepoznati njihove potrebe), ki jih pridobi z izkušnjami oz. učenjem. V kriznih časih lahko izkoristimo priložnost in damo poudarek na nagrajevanje, ki ni povezano z denarjem. Na takšen način lahko prispevamo k lažjemu prehodu skozi krizno obdobje. Učeča se organizacija je vedno pripravljena na različne možne dogodke, se zna spopasti z njimi in jih jemlje kot priložnost za pridobitev novega znanja. Izogiba se denarnemu nagrajevanju in se nagiba predvsem k dobrim odnosom do zaposlenih in dela ter skoraj vsakodnevno uporablja nedenarno nagrajevanje, v obliki pohval in spodbud.

Menim, da je raziskava koristna ne samo za izbrano podjetje, temveč tudi za druga, ki jim je interes pridobiti novo znanje s pomočjo zaposlenih. S pomočjo opravljene raziskave lahko izbrano podjetje lažje prepozna svoje pomanjkljivosti in razmisli o udejanjanju koncepta učeče se organizacije. Pred tem bi bilo dobro opraviti raziskavo tudi med zaposlenimi. Raziskava lahko tudi ni dovolj učinkovita saj obstaja možnost, da odgovori niso povsem iskreni.

Elementi vodenja izražajo reference vodstva in imajo velik vpliv na celotno podjetje, pa tudi na zunanje partnerje. Uspešen vodja ve, da za vodenje ne potrebuje samo visoko izobrazbo, temveč tudi primerne lastnosti in sposobnosti. Vendar pa vsak vodja nima že prirojenih zahtevanih lastnosti, pridobi jih z učenjem. Položaj vodje si mora zaslužiti, saj le tako lahko postane uspešen in zanesljiv.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). (2015). Revidirano letno poročilo podjetja ETI Elektroelement d.d. za leto 2014. Ljubljana: AJPES.
2. Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (izide v letu 2016). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The leadership Quarterly*.
3. Cameron, K. S. (2013). *Practicing Positive Leadership : Tools and Techniques That Create Extraordinary Results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
4. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005a). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005b). *Učeča se organizacija : ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošel, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. *Poslanstvo in vizija*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.eti.si/o-nas/poslanstvo-in-vizija>
10. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Sarcevic, M., & Balotic, G. (2011). *Interdependence between Motivation of Employees and Productivity in a Company*. Sarajevo: Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Istocnom Sarajevu.
12. Soupios, M. A., & Mourdoukoutas, P. (2015). *The Ten Golden Rules of Leadership : Classical Wisdom for Modern Leaders*. New york: Amacom.
13. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
14. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management : nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
15. *Zgodovina*. Najdeno 3. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.eti.si/o-nas/zgodovina>
16. Žezlina, A. (2004). *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v praksi slovenskih podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Tadeja Golobič. Trenutno zaključujem študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu zaključne strokovne naloge izvajam analizo elementov vodenja v uspešnem podjetju. Na Vas se obračam s prošnjo, da si vzamete nekaj časa in iskreno odgovorite na v nadaljevanju navedena vprašanja. S tem mi boste veliko pomagali pri pripravi zaključne strokovne naloge.

Anketa je anonimna in namenjena izključno pridobitvi podatkov za namen zaključne strokovne naloge. Na vprašanja odgovorite tako, da obkrožite trditev oz. podate oceno, ki za Vas najbolj velja.

1. Ali se strinjate s trditvijo, da vodenje pomembno vpliva na uspešnost podjetja?

- a) Popolnoma se strinjam.
- b) Nisem prepričan/a.
- c) Ne strinjam se.

2. Kateri način vodenja vas najbolj opisuje?

- a) Pri delu se ukvarjam samo s posebnimi nalogami, ostale prenesem na podrejene.
- b) Delavcem postavim pravila, na podlagi katerih se sami odločajo.
- c) S podrejenimi ustvarjam poseben odnos, jih motiviram, zato so bolj aktivni in uspešni.
- d) Pri odločanju o nekaterih stvareh vključim tudi podrejene in jim omogočim uresničevanje lastnih ciljev.
- e) Poudarek dajem na spoštovanje obveznosti, podrejeni so odgovorni za svoje delovno področje.
- f) Podrejene usmerjam k doseganju postavljenih ciljev.

3. Kako ocenjujete trditev, da osebne značilnosti vodje vplivajo na delo zaposlenih oz. na stopnjo produktivnosti?

- a) Menim, da produktivnost ni odvisna od vodje.
- b) Mogoče, do neke srednje mere.
- c) Trditev zagotovo drži.

4. Kateri način motiviranja uporabljate pri svojem delu?

- a) Denarni.
- b) Nedenarni.
- c) Denarni in nedenarni.
- d) Nobenega od navedenih.

Če ste obkrožili a), b) ali c), prosim, navedite nekaj primerov, kako motivirate zaposlene.

5. Kateri način komuniciranja uporabljate najpogosteje pri svojem delu?

- a) Sestanek.
- b) Telefonski pogovor.
- c) Neformalni pogovor.

6. Prosim, ocenite, v kolikšni meri veljajo za vas naslednje navedene trditve.

TRDITEV	OCENA (1 - 5) 1 - sploh ne drži, 2 - ne drži, 3 - niti drži niti drži ne, 4 - drži, 5 - popolnoma drži
Zaupam v svoje znanje in zmožnosti.	1 2 3 4 5
Zavedam se svojih prednosti in slabosti.	1 2 3 4 5
Na poslovne spremembe se hitro odzovem.	1 2 3 4 5
V kriznih situacijah znam obvladovati svoja čustva.	1 2 3 4 5
Dobri odnosi z zaposlenimi so mi bolj pomembni kot naloge proizvodnje, ki morajo biti opravljene do določenega roka.	1 2 3 4 5
Težave rešujem s pomočjo zaposlenih.	1 2 3 4 5
Z uporabo sprotnih podatkov, sam/a sprejemam odločitve.	1 2 3 4 5
Moje vedenje je popolnoma enako vedenju doma med domačimi (sem to, kar sem).	1 2 3 4 5
Posamezen delavec opravlja različna dela.	1 2 3 4 5

7. Ocenite navedene trditve in po vašem mnenju označite, v kolikšni meri veljajo za podjetje, v katerem ste zaposleni.

TRDITEV	OCENA (1 - 5) 1 - sploh ne drži, 2 - ne drži, 3 - niti drži niti drži ne, 4 - drži, 5 - popolnoma drži
Celovita strategija podjetja je naravnana k učenju.	1 2 3 4 5
Vodje radi eksperimentirajo, soočajo se z različnimi izzivi in stanji v okolju.	1 2 3 4 5
Pri sprejemanju odločitev sodelujejo tudi podrejeni.	1 2 3 4 5
V podjetju se oblikujejo timi.	1 2 3 4 5
Zaposleni se stalno učijo na podlagi izkušenj.	1 2 3 4 5
Zaposleni imajo možnost se izboljševati in dajati predloge.	1 2 3 4 5
S cilji podjetja so seznanjeni vsi.	1 2 3 4 5
Zaposleni so motivirani k iskanju inovativnih idej.	1 2 3 4 5

Demografski podatki:

Dosežena izobrazba: _____

Starost: _____

Obseg poslovne enote, ki jo vodite (št. zaposlenih): _____

Najlepša hvala za sodelovanje!