

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V ODDELKU TRŽENJA V
PODJETJU ADRIA MEDIA LJUBLJANA**

Ljubljana, februar 2018

UROŠ JAKOPIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Uroš Jakopič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza funkcije vodenja v oddelku trženja v podjetju Adria Media Ljubljana, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.

KAZALO

UVOD	1
1 FUNKCIJA VODENJA	2
1.1 Zgodovina vodenja	2
1.1.1 Starodobno vodenje	2
1.1.2 Vodenje v renesansi	3
1.1.3 Sodobno vodenje	4
1.2 Definicija vodenja	6
1.3 Značilnosti vodje	8
1.4 Avtentično vodenje	10
2 VODENJE V ODDELKU TRŽENJA NA AML	12
2.1 Predstavitev AML	12
2.2 Vodenje v oddelku trženja	13
2.3 Raziskovalni del	15
2.4 Analiza intervjuja z vodjo oddelka trženja	15
2.5 Analiza intervjuja z zaposlenim	16
2.6 Analiza ankete o zadovoljstvu zaposlenih	17
2.7 Nasveti za podjetje	18
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGE	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Vodstvene in menedžerske kvalitete	8
KAZALO SLIK	
Slika 1: Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu	4
Slika 2: Naraščanje racionalnega vodenja skozi čas	5
Slika 3: Sengejev model učeče se organizacije	7
Slika 4: Preprosti model motivacije	9
Slika 5: Osnovni gradniki samozavedanja	11
Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij	11
Slika 7: Organizacijska shema sodelavcev v trženju AML	13
Slika 8: Zadovoljenost osnovnih potreb zaposlenih v trženju	17
Slika 9: Zadovoljenost potreb v oddelku trženja	18

UVOD

Razmere na gospodarskem trgu, ki se danes spreminjajo hitreje kot kadarkoli prej, botrujejo temu, da organizacije vedno več pozornosti posvečajo temeljnim menedžerskim funkcijam. Te so ključnega pomena za uspešno delovanje in, kar je najpomembnejše, za doseganje zastavljenih ciljev.

Vodenje je ena od temeljnih funkcij menedžmenta. Dobri vodje in voditelji so bili že od nekdaj cenjeni. Posamezniki ali skupine so se jim pripravljene prepustiti voditi. Zaupajo jim, da bodo s pomočjo njihovega vodenja imeli določeno korist ter bodo s tem lažje opravili delo, ki se od njih pričakuje. Dejstvo je, da dober vodja s svojimi prijemi vodenja vpliva na obnašanje in razmišljanje ljudi. Podjetja v trenutnih tržnih razmerah posvečajo pozornost odnosom med zaposlenimi in odnosom zaposlenih do podjetja. Ob dobrem vodenju so lahko ti odnosi boljši, kar zagotovo pripomore k boljšim delovnim razmeram in posledično boljšim rezultatom.

V zaključni strokovni nalogi je raziskana funkcija vodenja v oddelku trženja v podjetju Adria Media Ljubljana, d.o.o. (v nadaljevanju AML). Vodenje takšnega zelo pomembnega oddelka znotraj velike revijalne založniške hiše je kompleksno in zahteva posebne sposobnosti. Funkcijo vodenja zaposlenih v oddelku trženja vidim kot pomembno, saj je načelo »podjetje smo ljudje« v poslovnem svetu vedno bolj prepoznavno.

Struktura zaključne naloge je sestavljena iz dveh vsebinskih delov. Prvi del naloge je teoretičen. Iz domače in tuje znanstvene literature s področja vodenja so povzeti nekateri osnovni pojmi funkcije vodenja in značilnosti vodij, posvetil pa sem se tudi zgodovini vodenja, saj menim, da so ljudje, njihova esenca in duh v osnovi enaki kot nekoč ali pa vsaj precej podobni. Drugi, raziskovalni del naloge predstavljata intervjuja z vodjo oddelka trženja ter z zaposlenim na oddelku. S pomočjo ankete sem preučil tudi splošno zadovoljstvo in zadovoljenost potreb zaposlenih v oddelku trženja. V omenjenem delu je raziskana konkretna funkcija vodenja v oddelku trženja. Raziskava se usmerja v analizo funkcije vodenja in to, kako jo vidijo vodja oddelka in zaposleni na oddelku. Na podlagi ugotovljenih značilnosti vodenja je v zaključku predstavljenih tudi nekaj rešitev, ki bi podjetju in še posebej trženju v naslednjih letih omogočile uspešno delovanje.

Namen zaključne naloge je raziskava in širitev znanja na področju vodenja. Z raziskavo bom pripomogel k boljšemu razumevanju vodenja v trženju. Ugotovitve v nalogi so namenjene tako vodjem kot vsem zaposlenim na oddelku.

Osnovni cilj je predstavitev vodenja v oddelku trženja AML. Ugotoviti želim prednosti in slabosti vodenja v trženju ter s temi ugotovitvami in rezultati vplivati na zavedanje zaposlenih o pomembnosti in vplivu vodenja na delo ter obnašanje zaposlenih v tako pomembnem oddelku.

1 FUNKCIJA VODENJA

1.1 Zgodovina vodenja

Ali se zgodovina ponavlja? Kaj se lahko naučimo iz predpostavke, da se ponavlja? Če ne drugega, bi bilo zagotovo vredno razmisliti, kaj nam kažejo uspešni in neuspešni primeri vodenja iz zgodovine, saj bi se iz njih dalo tudi kaj naučiti. Filozof George Santayana, znan po aforizmih, je dejal: »Tisti, ki se ne uči na preteklih napakah, je obsojen na ponavljanje teh.« Pa se zgodovina ponavlja? Veliki Karl Marx je temu pritrnil. V svojem znamenitem delu Osemnajsti Brumaire Ludvika Bonaparta zapiše: »prvo kot tragedija, kasneje kot farsa«, navezujoč se na Napoleona I. in njegovega nečaka Louisa Napoleona. Se pravi, če se zgodovina ponavlja, bi morali bolje predvideti dogodke, kot to počnemo zdaj? Ali bi lahko ekonomske probleme, ki nas pestijo v zadnjem času, bolje predvideli, pa čeprav niso identični določenim zgodovinskim dogodkom? Ali nam vzorci iz preteklosti ne kažejo, kaj se utegne zgoditi in kaj ne?

In kaj lahko štejemo kot začetek vodenja? Že od nekdaj so družbe in organizacije različnih velikosti, oblik in trajanja imele nekakšne oblike vodenja, pogosto, a ne vedno, v obliki ene osebe, običajno moškega spola. V veliki meri je naše poznavanje vodenja iz starodavnih časov vezano na obstoj zapisanih besedil, ki nam podajajo prvo lekcijo vodenja: zgodovino pišejo zmagovalci. Ena prvih oblik vodenja je vezana na vojaško vodenje, saj je bilo to nekoč odločilnega pomena za preživetje in nadvlado. Čeprav zaradi pomanjkanja virov ne moremo zagotovo trditi, da je tovrstno vodenje najpomembnejši element klasičnega vodenja, pa lahko rečemo, da najbolj pomembni starodavni zapisi o vodenju pripadajo bodisi vojaškemu poveljevanju bodisi političnemu vodenju. Ali kot ga z drugimi besedami opiše Clausewitz: »nadaljevanje vojne z drugimi sredstvi«.

1.1.1 Starodobno vodenje

Že Kautilyajevo delo *The Arthashastra*, napisano okoli 321 pr. n. št. v današnji Indiji, podaja zbir praktičnih nasvetov za vodje. Prvi zapisi z vsebinami, namenjenimi voditeljem, ki so uspeh poželi v svojem času in prostoru (starodobna Kitajska) ter še danes zbujejo zanimanje pri poslovnem, so delo Sun Tzuja (400–320 pr. n. št.). Njegovo delo *Umetnost vojne* je bilo obvezno čtivo za vojaške voditelje tistega območja. Aforizmi, zbrani v Tzujevem delu, podajajo jasno sporočilo: odgovornost vojaških udejstvanj milijonov ljudi je v rokah enega človeka, ki je navdih za njihov pogum in brezkompromisen boj. Ena najpomembnejših lekcij je, da naj bi se vodje posluževali vojskovanja v najskrajnejšem primeru. Najboljši voditelj je tisti, ki brez vojskovanja, z načrtovanjem obleganja, naredi nasprotno vojsko nemočno. Strategija je nujna za uspeh in umetnost se je izogniti nepotrebnim konfliktom. Jasen nasvet za vodenje pogajanj pa: nasprotniku je obvezno ponuditi nekaj, kar ceni, sicer bo pogajalsko mizo zapustil brez dogovora. Sun Tzu poudarja popolno pripadnost voditelju in predanost cilju brez možnosti pobega (t.i. *dead*

ground). Uporabnost tega načela je aktualna še danes, saj zaposleni, ki so močno vezani (osebno, čustveno, premoženjsko) v organizaciji, to težje zapustijo, če nastopijo težave, ter se borijo do konca po najboljših močeh, kajti naredili bodo vse, da rešijo situacijo in s tem tudi sebe. Sun Tzu v svojem delu zagovarja načelo »če je nekaj očitno treba opraviti, ne čakaj na dovoljenje nadrejenega«, kar kaže na zaželeno samoiniciativnost in ustvarjalnost posameznikov pri opravljanju določenih nalog.

V dokaj enakem časovnem obdobju, kot je Sun Tzu poučeval vojaško vodenje na Kitajskem, je Platon Grke opozarjal na vplive političnega vodenja na grško civilizacijo. V svoji Republici opozarja na rajo, ki bo volila tistega političnega vodjo, ki bo družbi, ki jo metaforično poimenuje barka, obljubil največ. Drhal, kot naziva široko množico volilne populacije, bo raje kot najbolje usposobljenega kapitana izbrala popularnega demagoga, pa čeprav njegova ladja pluje neposredno v katastrofo. Za Platona je strokovno znanje na prvem mestu, prepričan je bil, da se retorika uporablja za manipuliranje množic. Vsebinski daje prednost pred obliko, čeprav izraža skrb, da raja tega na prepozna, saj je prepričana, da se lahko odloči na podlagi tistega, kar vidi in sliši. Usposobljeni retoriki so v takojšnji prednosti. Aristotel, Platonov učenec, v svojem delu razkrije trike javnega nastopanja. To večino, katere umetnost je bila prepričati nekoga v nekaj, so pokvarjeni politiki izkoriščali za lastne uspehe in nabiranje moči. Umetnost javnega nastopanja in demokracija sta se razvijali z roko v roki. Zato učenje retorike v času antične Grčije ni bilo nič nenavadnega, zlasti ne za prihodnje nadobudne voditelje. Teoretik Georgias že takrat omenja, da so čustva in moč bistveni del retorike – umetnosti pričevanja.

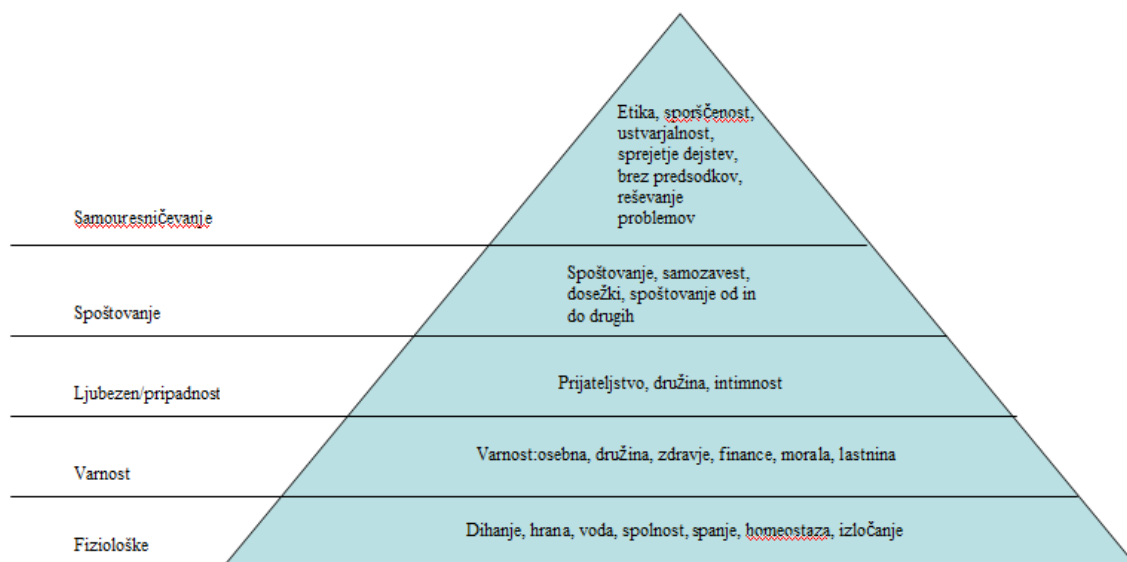
1.1.2 Vodenje v renesansi

Machiavellijev *Vladar* izide 1800 let po Aristotelu. To delo ima še danes velik vpliv na poglede, kakšno naj bi bilo vodenje. Politični realizem, kot ga Machiavelli opisuje v knjigi, je bil obsojan tako s strani političnih kot verskih voditeljev. Nasprotno pa ga je sam Napoleon označil kot »edino knjigo, vredno branja«. Knjiga je bila v prvi fazi namenjena političnim voditeljem tistega časa in prostora, in sicer kot vojni poziv za obrambo Firenc in posledično Italije pred barbari. V tej knjigi je objavil vse svoje ugotovitve med večletnim vodenjem vojaških sil v bojih proti različnim sovražnikom. Eno od dejstev, ki ga je izpostavil, je: »Človeka, ki želi živeti moralno korektno v vsakem pogledu, zagotovo čaka žalost v svetu, kjer je toliko nemoralnih ljudi.« Temu sledi, da vladar lahko vlada po svojih zakonih le, če zna glede na potrebe uporabiti tudi nemoralne prijeme. Na neki način je Machiavelli želel povedati, da se mora vladar brez moralnih zadržkov v skrajnih primerih posluževati okrutnih trikov, da bi s tem ohranil mir in interese družbe, ki jo zastopa. Na svoje retorično vprašanje, ali je bolje biti ljubljen ali strahospoštovan, se odločno postavi na stran ustrahovanja, kajti obe vrednoti je skoraj nemogoče kombinirati. Njegova spoznanja o brezobzirnem vladanju – cilj opravičuje sredstva – lahko razširimo na sodobno vodenje, ko morajo biti vodje neusmiljeni poveljniki predvsem v kriznih časih, v stabilnih razmerah pa morajo znati vzpostaviti sodelovanje in v odločanje vključevati posameznike.

1.1.3 Sodobno vodenje

Po mnenju mnogih je Thomas Carlyle prvi, ki je pisal o sodobnem vodenju. V viktorijanskem času, času industrijske revolucije, je bilo vodenje označeno kot nekaj moškega, herojskega in individualnega, vodenje z jasnimi normativi. Tak model se je obdržal do konca 19. stoletja, ko so strokovne menedžerske skupine začele izpodrivati posamezne lastnike – menedžerje. Takrat je bila potreba po spremembi na bolj racionalne in sistemske načine vodenja nujna, saj je industrija dosegla novo raven obsega, kar ni bilo več optimalno voditi na individualni, herojski način. Ob hitrem industrijskem napredku je bila potreba po jasni organiziranosti upravljanja podjetij neizogibna. Vodenje je pridobivalo vse večjo veljavo in moč. Vodje so bili predstavniki znanja in so s tem pridobivali vedno večjo moč nad produkcijo in posledično nad delovno silo. Naslednja velika prelomnica je bila ekonomska kriza v 20. letih 20. stoletja, ki je v smislu vodenja zahtevala korak nazaj k normativni moči in s tem stran od racionalnosti in sistemskega ter procesnega vodenja, ki je bilo uveljavljeno pred tem. Po drugi svetovni vojni, ko si je gospodarstvo dodobra opomoglo, se je način vodenja spet vrnil na racionalno raven, ko se vodenje začne posluževati znanstvenih pristopov. Ameriški model individualizma se je manifestiral v teorijah Maslowa (hierarhija potreb) in McGregorja (teorija x in y). Hierarhijo potreb po Maslowu prikazuje Slika 1.

Slika 1: Motivacijska teorija hierarhije potreb po Maslowu

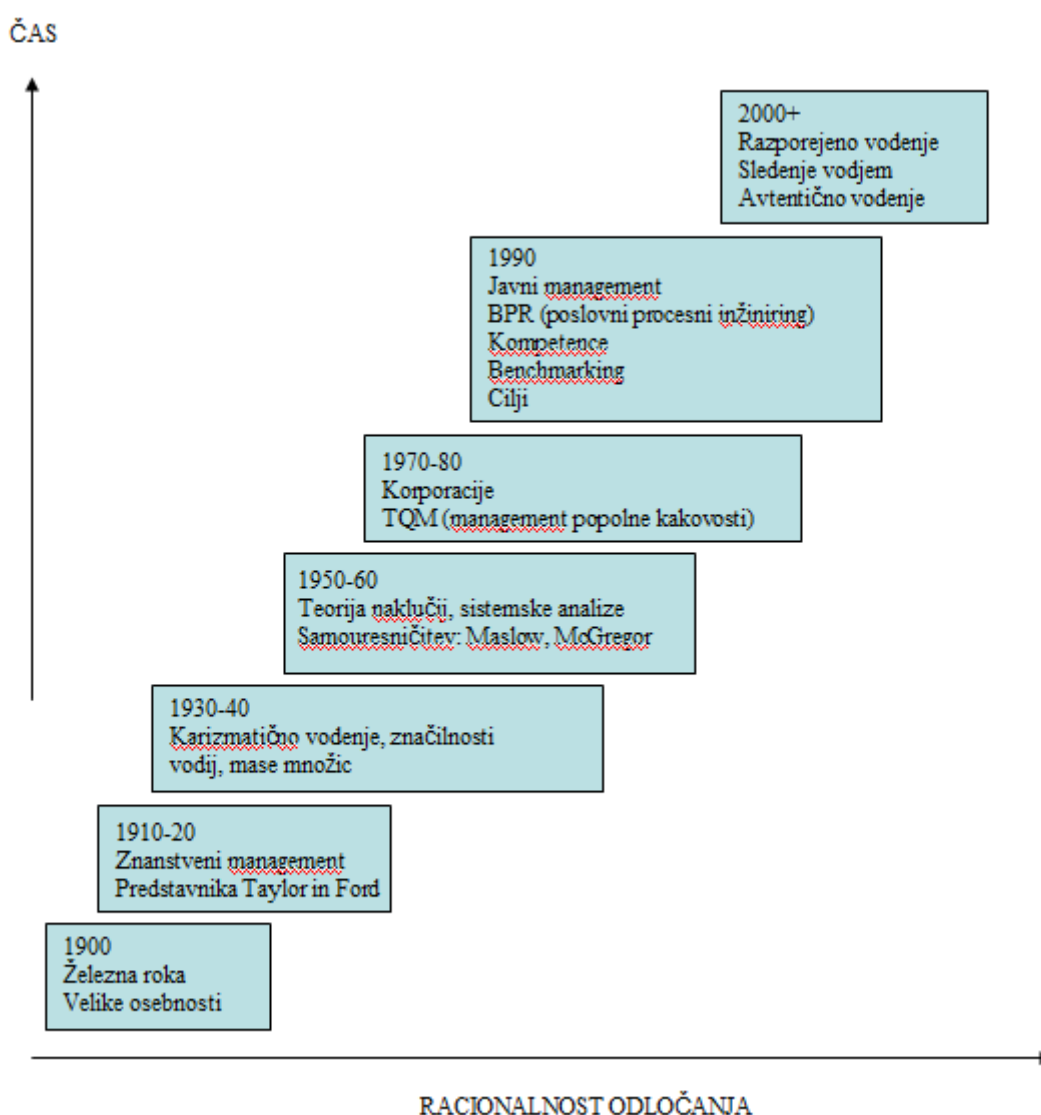


Povzeto in prirejeno po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, B. Grah, D. Turk, K. Šalamon, & M. Grošelj, *Temelji managementa in organizacije*, 2014, str. 100.

Vodenje gre v smer racionalnega razumevanja razmer in prilaganja glede na potrebe vodene organizacije, združbe. Racionalnost odločanja skozi čas od začetka 20. stoletja

prikazuje Slika 2. Pogoj za dobro vodenje je natančna analiza situacije. Končno pridemo do sodobnega razvoja, ko v ospredje prideta transformacijsko in inspirativno vodenje. Sodobni vodje razumejo pomembnost čustvene inteligence in osebnega vodenja, ki zahteva celega človeka. Sodobno vodenje je odgovorno za rezultate, zato je pogoj vizija, ki navdihne in za seboj potegne preostale udeležence. Tako imamo na eni strani vodje individualiste s kompetencami in odgovornostjo, na drugi strani pa množico, ki je nujna za doseganje določenih ciljev. Da bi zmanjšali moč vodenja, ki je danes v rokah posameznih avtoritet, bomo potrebovali kolektiven pristop k odločanju – distribuirano vodenje (Bryman, Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien, 2011, str. 3–11).

Slika 2: Naraščanje racionalnega vodenja skozi čas



Povzeto in prirejeno po A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien, *The SAGE Handbook of Leadership*, 2011, str. 10.

1.2 Definicija vodenja

Funkcija vodenja se v sodobni družbi nenehno razvija. V večini teorij gre za preplet treh ključnih dejavnikov, to so ljudje, vpliv in cilji. Vodenje je opredeljeno kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za osvajanje določenih ciljev, ki so skupni določeni skupini ljudi. V širšem pomenu zajema vodenje v ožjem smislu, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Pri tem gre za usmerjanje aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev. Vodenje lahko opredelimo tudi kot umetnost mobiliziranja ljudi, da se borijo za določene cilje. Že iz konteksta besede umetnost iz prejšnjega stavka je razvidno, da ima vodja težko nalogo in potrebuje veliko veščin, da v današnjih časih uspešno vodi določeno skupino ljudi. Hitre spremembe na trgu spodbujajo nenehno razmišljanje o pravem načinu vodenja v določeni situaciji. Izpostavljajo se predvsem ekonomska in etična vprašanja, globalizacija, tehnološke spremembe, novi načini dela, spremenjena pričakovanja zaposlenih in družbeni premiki, ki vplivajo na vodenje v širšem smislu (Dimovski et al., 2014, str. 77).

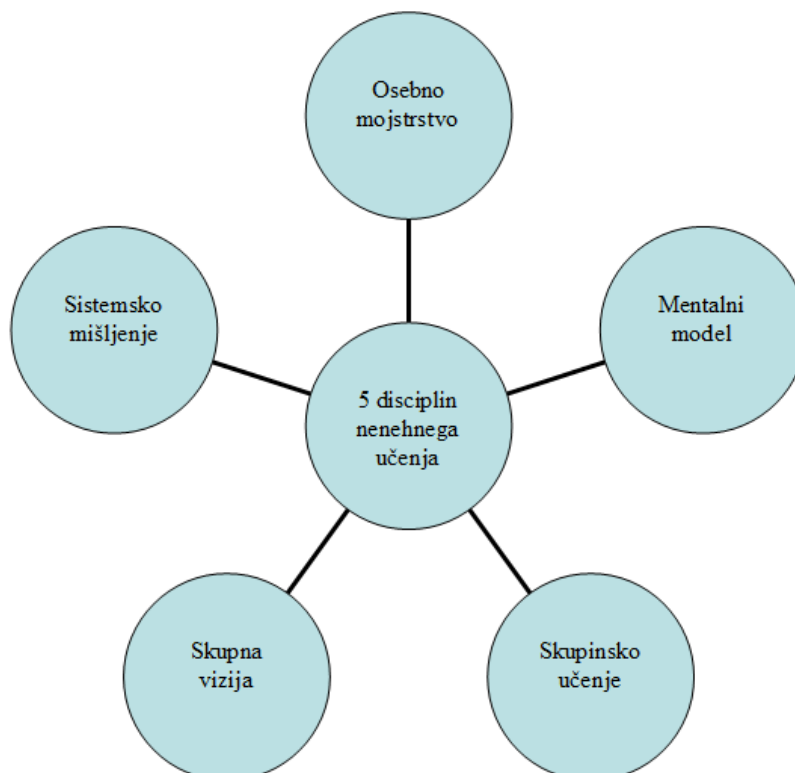
Avery (2004, str. 7) meni, da bi sprejemljiva definicija vodenja morala biti zanesljiva in razumna tako v teoriji kot v praksi. Prilagodljiva mora biti na spremembe okoliščin današnjega časa in prej vsestranska ter povezujoča kot pa ozkogledna in razdvajajoča. Po njegovem mnenju je vodenje preveč kompleksno, da bi lahko ustrezno oblikovali enotno definicijo. Razlogi za takšno razmišljanje so, da vodenje samo po sebi nima lastnosti entitete in ne more biti vzeto iz konteksta. Vpeto je v človeško razmišljanje, kar pomeni, da ga vsak posameznik lahko razume različno. Zakonitosti, ki vplivajo na percepcijo vodenja, so ukoreninjene v določenem kulturnem okolju. Na splošno se še vedno razume, da je vodenje nekaj herojskega in mogočnega, kar je dano le redkim posameznikom, ki lahko s svojimi posebnimi sposobnostmi rešijo težave celotne organizacije. In čeprav ideja o herojskem načinu vodenja še vedno živi, je jasno, da v današnjem kompleksnem in dinamičnem svetu to ni več primerno. Današnje vodenje je porazdeljeno in distribuirano na več ravneh organizacije in ne prihaja več zgolj z vrha menedžmenta (Avery, 2004, str. 8).

Kevin Kruse, ustanovitelj in izvršni direktor podjetja LEADx.org, se s tem navidezno preprostim vprašanjem – Kaj je vodenje? – ukvarja brez prestanka že vrsto let. Za odgovor na to vprašanje je treba najprej pogledati, kaj vodenje ni. Kruse meni, da vodenje nima nič opraviti s položajem posameznika v hierarhiji podjetja. Izvršilne funkcije same po sebi niso garancija za vodenje. Podobno je z osebnimi nazivi. Vodja je lahko vsak posameznik znotraj določenega okolja in za to ne potrebuje določenega naziva. Kruse meni, da vodenje ni povezano z osebnimi lastnostmi. Ob besedi vodja običajno pomislimo na velike, dominantne in karizmatične osebnosti. Da bi bili uspešni vodje, ne potrebujemo zgolj na zunaj vidnih značilnosti. Vodenje in menedžment nista sinonima. Menedžerji načrtujejo, merijo, nadzirajo, koordinirajo, rešujejo, zaposlujejo, odpuščajo itd. Vodje pa vodijo ljudi. Po njegovi definiciji vodenja zajema družbeni vpliv, ki poveča trud drugih za dosego

določenega cilja. Torej brez ključnih pojmov – družbeni vpliv, ljudje, truditi se po najboljših močeh, doseganje ciljev – definicija vodenja ni smiselna (Kruse, 2013).

Najnovejša dela so v 21. stoletju ugotovila, da je vodenje kvaliteta, ki navdihuje in motivira ljudi k boljšim rezultatom kot običajno. Pomembno je zlasti v organizacijah, ki želijo opraviti preskok v učečo se organizacijo. Slika 3 prikazuje Sengejev model učeče se organizacije, ki temelji na petih disciplinah nenehnega učenja. Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem se kaže v zavedanju menedžmenta o vlogi posameznika, ki ga postavlja v osrednji položaj organizacijske mreže. Posamezniki s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti omogočajo in vodijo razvoj do trajne konkurenčne prednosti, ki temelji na implicitnem znanju, ki izvira iz izkušenj, skritih praks in osebnih vrednot. Vodja sodobne organizacije zagotavlja, da se vrednote učeče se organizacije razpršijo med vse zaposlene. Odgovornost menedžerjev je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji in zagotavljanje skupinskega odločanja vseh zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 4–5; Dimovski et al., 2014).

Slika 3: Sengejev model učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj & J. Žnidaršič, Učeča se organizacija, 2005, str. 92.

1.3 Značilnosti vodje

Študije v preteklosti so v ospredje postavljale predvsem vodje, ki so veliko dosegli in s tem postali mogočni in uspešni, ter na podlagi tega ugotavljale, kaj te uspešne ljudi dela tako posebne. Na osnovi tega so postavili merila, po katerih bi bilo možno izbrati podobne naslednike ali jim privzgojiti določene poteze in vrednote. Vendar je danes jasno, da izbira vodje ni tako preprosta, saj je ustreznost neke poteze odvisna od situacije in tudi od vrste organizacije, v katero je vodja postavljen. Sodobni vodja mora imeti poleg vizije in prave energije, avtoritete in sposobnosti strateškega usmerjanja še dodatne kvalitete, ki učinkujejo pozitivno na skupino, ki jo vodi. Pravi vodja zna pokazati tudi svoje slabosti, ima dobro razvito intuicijo sinhronega vodenja aktivnosti, sposobnost razumevanja in inspiracije. S sposobnostjo izpostavljanja lastne drugačnosti daje zaposlenim občutek, da so vsi enakopravni, da je le eden med enakimi ter s takšnim vedenjem pridobi pripadnost podrejenih, ki postanejo njegovi sledilci (Dimovski et al., 2014, str. 79–80).

»Menedžerji opravijo naloge uspešno, vodje pa opravijo 'prave' stvari,« je ena izmed običajnih navedb o menedžmentu in vodenju, ki jo pripisujejo očetu sodobnega menedžmenta Petru Druckenu in guruju vodenja Warrenu Bennisu. V Tabeli 1 so našteje glavne kvalitete vodij in menedžerjev. Menedžment ima opraviti z bolj oprijemljivimi dejavniki, kot so razdeljevanje nalog, merjenje učinkovitosti, spremljanje obnašanja na delovnem mestu, medtem ko se vodje osredotočajo na širšo sliko ter pripravo navodil in usmeritev, izoblikovanje vizije, vodenje kolektiva po pravi poti ter skrbijo za navdih in motiviranje sledilcev. V realnosti se menedžment in vodenje prepletata (Wilkinson, Armstrong, & Lounsbury, 2017, str. 276).

Tabela 1: Vodstvene in menedžerske kvalitete

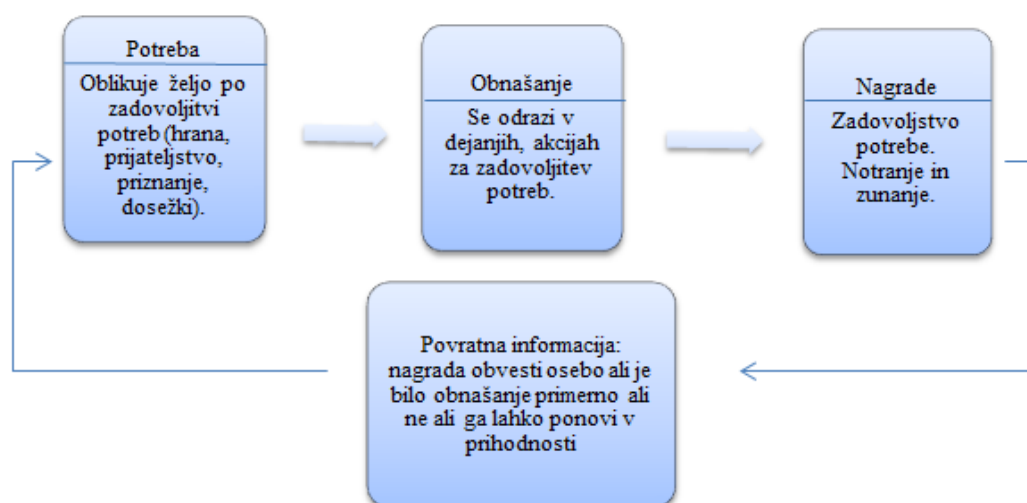
Vodja	Manager
DUŠA	GLAVA - INTELEKT
Vizionar	Razumski
Strasten	Svetovalec
Kreativen	Vztrajen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Navdihnjen	Odločen
Inovativen	Analitičen
Hraber	Strukturirano razmišlja
Poln Domišljije	Nameren
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Spodbuja spremembe	Stabilizirajoč
Osebnostna moč	Pozicijska moč

Vir: V. Dimovski et al., Temelji managementa in organizacije, 2014, str. 78.

Vodenje je lahko orientirano izključno k nadrejenemu, to je avtokratsko vodenje, ali pa vodja delegira pristojnosti drugim, spodbuja sodelovanje in se v tem primeru zanaša na ekspertno in referentsko moč – demokratično vodenje. Sodobni izzivi zahtevajo razmislek o stilu vodenja in pomikanje proti vodenju, ki je orientirano k zaposlenim. Učinkovit vodja je sposoben prilagajati stil ali kombinacije različnih stilov glede na okoliščine. Način komuniciranja se od vodje do vodje razlikuje, vseeno pa komuniciranje ostaja prirojeni del vodenja. Nemogoče si je zamisliti organizacijo, kjer so posamezniki izolirani in opravljajo delo brez možnosti medsebojne komunikacije. Avtorica znanstvenega članka Zulch, B., navaja, da komunikacijske in socialne spretnosti omogočajo posameznikom učinkovito in interaktivno sodelovanje s strankami in preostalimi subjekti v profesiji. Projektni vodja mora vzpostaviti vzajemen odnos s člani projektnega tima, zagotoviti mora dobro klimo kot podlago za dobro komuniciranje, izbrati prave posameznike, ki se bodo zavzeli za uspešno izvedbo projekta ter sprejeti ustrezen stil vodenja. Sposobnosti komuniciranja so temeljnega pomena za vsako izmed menedžerskih dejavnosti. V večini primerov je namen komunikacije motiviranje ali vplivanje na ljudi (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005, str. 221–222; Zulch, 2014, str. 176). Slika 4 prikazuje preprost model motivacije.

Osebnosti značilnosti, ki naj bi odlikovale dobrega vodjo, so vezane na koncept, v katerem deluje. V študiji o vodenju preoblikovanja organizacije do odličnosti so kot posamezne značilnosti vodje izpostavljeni namen in pomen, skromnost in samozavest, integriteta, prepričanja ter odnos in motivacija. Transformacijski vodja v uspehu vidi globlji pomen in pred osebnimi nagradami in zaslugami daje prednost zadovoljstvu zaposlenih ob izpolnitvi zastavljenega cilja. Zadovoljuje ga dejstvo, da so kolegi z njegovo pomočjo našli globlji pomen v delovanju v organizaciji in se z njo poistovetili.

Slika 4: Preprost model motivacije



Povzeto in prirejeno po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, B. Grah, D. Turk, K. Šalamon, & M. Grošelj, Temelji managementa in organizacije, 2014, str. 98.

Skromnost vodji omogoča možnost močnejšega sodelovanja s podrejenimi ter občutek pripadnosti timu, saj sam sebe ne vidi kot vsemogočnega in vsevednega, obenem pa mu samozavest omogoča jasno zagovarjanje stališč in idej. Ravnotežje teh dveh lastnosti vzpodbuja sodelovanje in zanimanje vseh vpletenih. Doslednost in usklajenost besed z vedenjem vodje ter njegovimi dejanji sta bistveni lastnosti za zagotavljanje kredibilnosti in vpliva. Njegova integriteta je ključ do zaupanja, ki je bistvenega pomena za uspešno timsko delo (Latham, 2013).

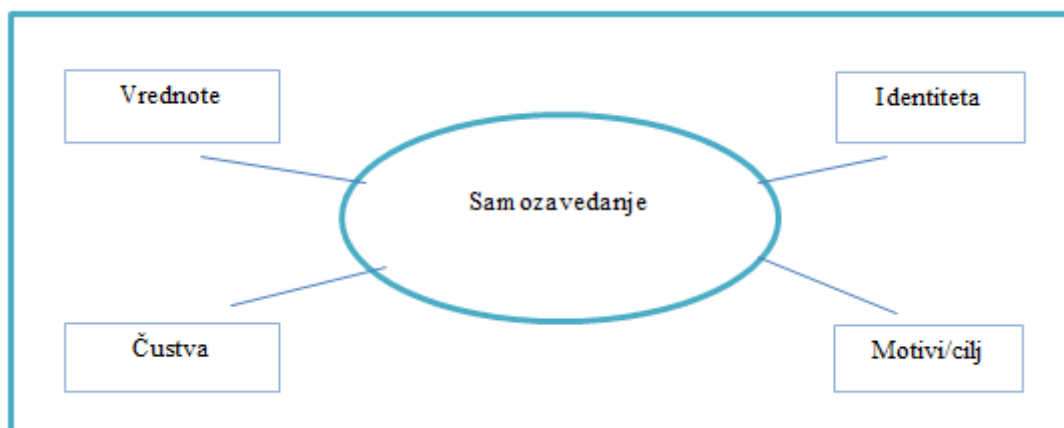
Goleman, Boyatzis in McKee (2002) se strinjajo, da je temeljna naloga vodje vzbuditi dobre občutke v osehah, ki jih vodi. To se zgodi, ko vzpostavi pozitivno vzdušje v kolektivu in s tem potegne iz ljudi najboljše. Vodenje ima korenine v izražanju čustev. Ta čustvena dimenzija vodenja, čeprav velikokrat neopazna ali pa popolnoma spregledana, odloča, ali bo vodenje določene osebe uspešno, kot bi le lahko bilo. Dnevi, ko je bilo na delovnem mestu izražanje čustev moteče in nezaželeno, so preteklost.

1.4 Avtentično vodenje

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) navajajo: »Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo.« Bolj ko človek ohranja svoje resnične vrednote, identiteto, preference in čustva, bolj avtentičen je. Ob pomanjkanju etičnosti in integritete v poslovnem svetu ter ob vedno večjem poudarku na ciljih doseganja visokih dobičkov in s tem uporabi zavajajočih načinov vodenja se je razvila potreba po spremembi temeljnih konceptov te funkcije. Osnovni vrednoti avtentičnega vodenja sta razvoj in učenje. Potrebe zaposlenih po pristnem načinu vodenja spodbujajo razvijanje pozitivnega organizacijskega vodenja, ki vključuje samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Avtentično vodenje izpostavlja osebni značaj vodje in vrednote, ki so v tem primeru usklajene z dejanji. Takšen vodja se pokaže predvsem v težkih situacijah, ko se razkrije, ali se njegove besede udejanjajo tudi praksi (Dimovski et al., 2009, str. 102).

Temeljni model avtentičnega vodenja povezuje avtentičnost vodje s samozavedanjem, samoregulacijo, avtentičnimi aktivnostmi in odnosi (Dimovski et al., 2014). Osnovni gradniki samozavedanja so prikazani na Sliki 5. Na razvoj takšnega vodenja vplivajo še osebni zgodovinski dogodki, življenjski mejniki in organizacijski kontekst. Avtentično vodenje temelji na avtentičnih odnosih s sledilci, za katere so značilni transparentnost, odprtost, zaupanje, vodenje k primernim ciljem in poudarek na razvoju sledilcev. V procesu razvoja avtentičnega vodenja posameznik neprenehoma spoznava svojo nadarjenost, prednosti, namen, ključne vrednote, prepričanja in želje. Avtentični vodje opazujejo in spoznavajo samega sebe ter analizirajo svoje lastno psihično stanje, svoje misli, čustva in hotenja. Vodijo skladno s svojimi vrednotami, čustvi, identiteto, motivi in cilji (Dimovski et al., 2014, str. 92).

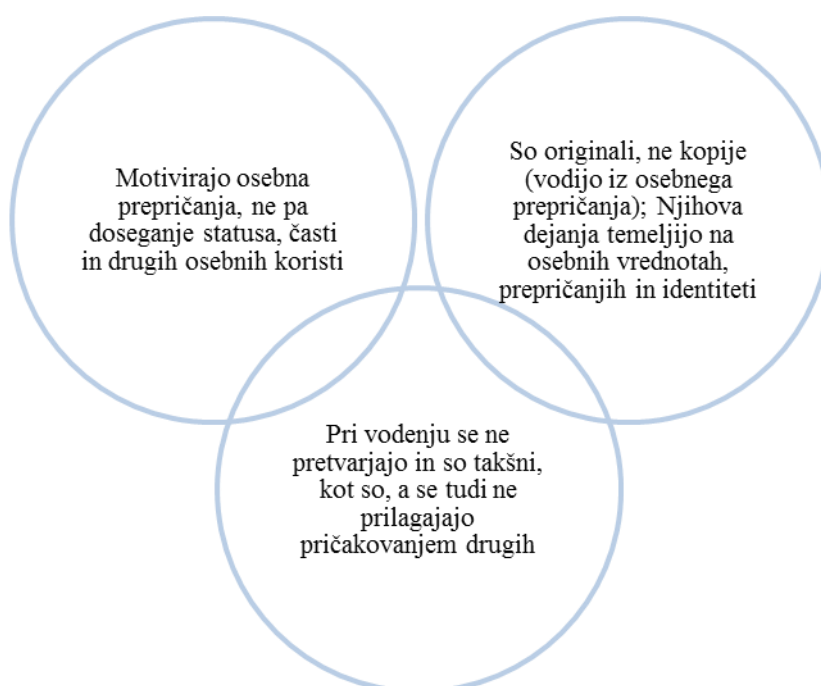
Slika 5: Osnovni gradniki samozavedanja



Vir: M. Grošelj, *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo*, 2016, str. 43.

Avtentični vodje so tisti, ki poznajo svoje resnične vrednote, prepričanja, osebno integriteto in prednosti ter se v skladu s temi načeli tudi obnašajo. Njihove značilnosti so prikazane na Sliki 6. Avtentično vodenje je koncept, ki zadovoljuje potrebe organizacije in njenih ljudi (pripadnikov) po odgovornosti, integriteti, pogumu in transparentnosti. To dosega s transparentnostjo samega vodje, z njegovimi notranjimi načeli in moralnostjo, ki se s tem izogiba zlobnim in po možnosti etično dvomljivim poslovnim praksam.

Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 105.

Avolio, Gardner, Luthans, Walumbwa in May (2004) označijo avtentične vodje kot tiste, ki se močno zavedajo svojih misli in obnašanja. Pri drugih so prepoznani kot tisti, ki se zavedajo tako svojih kot drugih moralnih vrednot, znanja in prednosti. Zavedajo se konteksta, v katerem delujejo, so zaupljivi, polni upanja, optimistični, odporni in z visokimi moralnimi načeli. Luthans in Avolio avtentično vodenje v organizaciji definirata kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških pogledov kot tudi iz visoko razvite organizacije delovanja. Rezultat se kaže v večjem samozavedanju ter samoregulativi pozitivnega obnašanja vseh vpletenih.

2 VODENJE V ODDELKU TRŽENJA NA AML

2.1 Predstavitev AML

Adria Media Ljubljana, založništvo in trženje, d. o. o., je uveljavljena založniška hiša z dolgoletno tradicijo. Začetek sega v leto 1994, ko je Tomaž Drozg začel z revijami Grif in Grand Prix, razvijal podjetje ter uvajal nove blagovne znamke. Do danes je imel Drozg vedno vodilno funkcijo v podjetju, bodisi kot direktor bodisi kot lastnik (danes lastnik in direktor). Od nastanka je podjetje kar nekajkrat zamenjalo ime in tudi lastniško strukturo. Danes gre za srednje veliko podjetje, ki zaposluje okoli 100 ljudi: redno zaposlene, honorarne delavce, študente ali zunanje sodelavce.

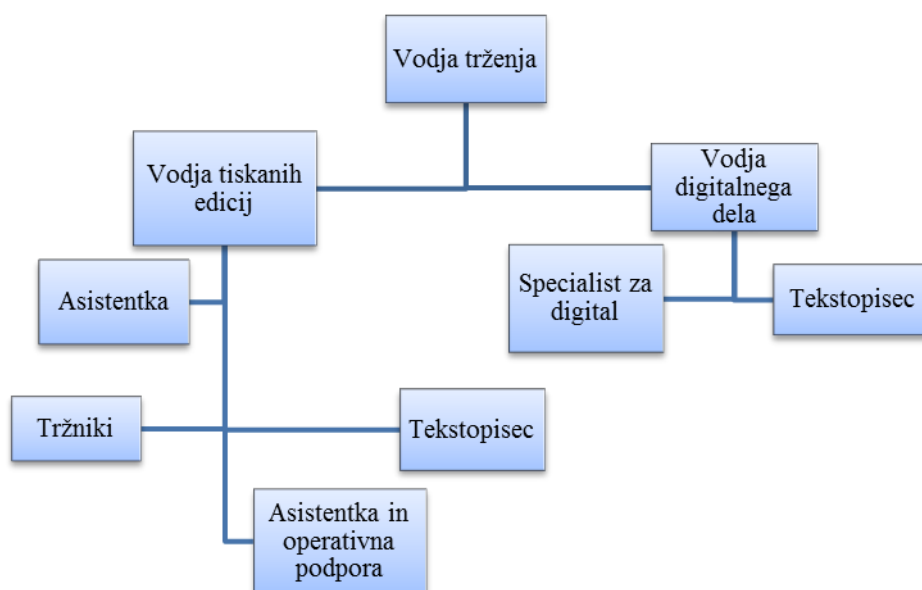
Z rednim izdajanjem domačih in tujih blagovnih znamk revij si je AML na trgu zgradila dobro ime. Med 12 revijami, ki jih izdaja, najdemo tudi svetovno priznane blagovne znamke, kot so Playboy, Cosmopolitan in Elle. Poleg 12 rednih revij izdaja tudi posebne tematske izdaje (npr. Nova, Velikonočna kuhinja) in različne samostojne priloge (npr. Karving magazin, priloga Aktivni). Zadnja leta, odkar se je revijalni trg drastično spremenil, lahko bi rekli tudi sesul, se AML vedno bolj osredotoča na urednikovanje in trženje spletnih strani (8) ter organizacijo in trženje dogodkov (Junior fashion festival, Elle Style Awards, Cosmopolitanov tek v petkah). Prvo spletno stran je podjetje lansiralo leta 2005 in se s tem pozicioniralo kot inovativna založniška hiša, saj je bila s tem korak pred konkurenco. AML oglaševalcem ponuja t.i. 360°-oglaševanje, ki zajema različne platforme – tisk, splet, družbena omrežja, dogodke (adriamedia.si).

Znotraj podjetja so organizirani različni oddelki – trženje, prodaja in promocija, računovodstvo in finance, uredništva revij, multimedijski oddelek, fotografski oddelek, oddelek obdelave fotografij, IT-oddelek ter prelom (DTP) in oblikovanje. Glede na to, da bom funkcijo vodenja analiziral na oddelku trženja, naj bolj podrobno opišem ta oddelek.

V oddelku trženja dela 13 ljudi. Od tega 6 skrbnikov ključnih kupcev (oglaševalcev), 2 osebi sta zadolženi za digitalni del oglaševanja (skrbnikom pomagata pripravljati ponudbe v primeru, da ponudba zajema tudi oglaševanje na spletu, ter tudi sami pripravljata ponudbe za izključno digitalno oglaševanje), 2 tekstopisca, ki skrbita za izdelavo

promocijskih oz. oglaševalskih vsebin, 2 osebi (asistentki), ki sta operativna podpora celotnemu oddelku, ter vodja digitalnega dela trženja. Hierarhija sodelavcev v trženju je predstavljena na organizacijski shemi na Sliki 7. Skupna vodja oddelka (uradno svetovalka uprave za oglaševanje) je trenutno na porodniškem dopustu, njeno vlogo pa sta prevzeli vodja digitalnega dela in izkušena skrbnica ključnih kupcev, ki je v podjetju že več kot 15 let.

Slika 7: Organizacijska shema sodelavcev v trženju AML



Večina od šestih skrbnikov ključnih kupcev smo v podjetju že vrsto let, zato smo bolj fokusirani na tiskano oglaševanje, saj smo ob začetku službovanja tržili le revije. Digitalni del je bil takrat zanemarljivo majhen in se je s tem ukvarjala le ena specializirana oseba. To še zdaleč ne pomeni, da danes ne tržimo tudi digitalno, le da nam pri tem pomagajo bolj specializirani sodelavci.

2.2 Vodenje v oddelku trženja

Vodenje v oddelku trženja v podjetju AML poteka na več ravneh. Vodja oddelka je nadrejena oseba, ki vodi oddelek. Trenutno je na porodniški, nadomeščata pa jo vodja za digitalni del in izkušena skrbnica ključnih kupcev. Tedenski sestanki, ki jih vodita, so namenjeni diskusiji o aktualnih zadevah, tekočih projektih, informiranju o trenutnem stanju oglasnih prihodkov ter brainstormingu in predlogih za nove zanimive projekte, ki bi lahko bili uspešni za pridobivanje prihodkov iz naslova oglaševanja. Vodji na teh sestankih prenašata tudi informacije od direktorja podjetja. Ta se sestankov udeleži redko, le nekajkrat na leto ali ob določeni ekskluzivni novici oz. izrednem dogodku. Opažam, da po končanem sestanku ob udeležbi direktorja ni več takšnega navdušenja, kot je bilo pred leti.

Predvidevam, da je to posledica njegovih določenih napovedi, ki so bile predstavljene in se niso uresničile. Dejstvo pa je tudi, da direktorja že dolgo ni bilo na spregled. Vprašanje je, ali zaposleni še vedno čutijo takšno pripadnost in povezanost, kot so jo nekoč, kar se je veliko bolj čutilo ob obiskih direktorja. Na običajnem sestanku želita vodji trženja od vsakega posameznika slišati povratne informacije o tem, kaj se dogaja na trgu. Odprta tema so predlogi in ideje, kako bi pridobili nove oglaševalce. Zadnje čase tržniki in drugi zaposleni v oddelku niso najbolj zgovorni. Menim, da je to posledica težkih razmer na oglaševalskem trgu (še posebno pri tiskanih medijih), velikih načrtov in pričakovanj ter naveličanosti nenehni izpostavljenosti stresu in prehitremu tempu, ki mu je težko slediti. Opažam pomanjkanje pretoka informacij med zaposlenimi in s tem pomanjkanje učenja iz dobrih praktičnih primerov interno med zaposlenimi v oddelku.

Plane in stimulacijo (denarno nagrado) za dosežen osebni plan določa vodja trženja. Vsak tržnik (vodja ključnih kupcev) ima na začetku leta osebni sestanek z vodjo, na katerem pogovor teče o planih in ciljih za prihodnje leto. Vsak posameznik ima možnost nestrinjanja z višino postavljenega plana. Nimam pa informacij o tem, kaj se zgodi, če se tržnik ne strinja s ponujenim. Vodja oddelka vsakega posameznika obravnava posebej in je pripravljena prisluhniti vsakemu. Zaposleni ji zaupajo, saj je močna in samozavestna oseba, ki pa je tudi razumevajoča, odprta in topla. V kritičnih trenutkih zna povzdigniti glas. Vodenje je dokaj demokratično, saj imajo zaposleni vedno možnost podajanja predlogov in izražanja mnenj o projektih in akcijah. Mnenja se tudi upoštevajo. Zaposleni imajo od časa do časa možnost brezplačnega izobraževanja na različnih seminarjih in delavnicah, kar s pridom izkoriščajo. Oddelek trženja ima tudi skupne mesečne plane prihodkov od oglaševanja, ki so vsem v oddelku dobro vidni, saj v osrednji pisarni stoji velika tabla, na kateri se vsak teden osvežuje aktualno stanje. Stanje je na nek način motivacija ali demotivacija za zaposlene. Druga raven vodenja v oddelku trženja je vodenje različnih projektov, kot so revije, posebne izdaje in priloge, spletne strani, dogodki in posebne akcije. Za vodenje vsakega od naštetih projektov je zadolžen določen posameznik. To pomeni, da pripravlja sezname potencialnih oglaševalcev in jih pošilja skrbnikom ter nadrejeni vodji poroča o stanju ponudb (število poslanih, zavrženih in potrjenih ponudb). Vodja projekta je zadolžen za predstavitev v obliki powerpoint, ki je podlaga za trženje. Sodelavce pa je dolžan motivirati za skupno doseganje cilja oz. plana, to je določen budžet, ki ga je treba doseči, da je projekt ocenjen kot uspešen. Vodja trženja se redno sestaja z vodji drugih oddelkov, s katerimi trženje tesno sodeluje; to so uredništva (uredniška direktorica), MMAML (multimedijski oddelek), marketing in promocija, prodaja in prelom oz. DTP-oddelek, ki postavlja revije. Ker je delo zelo dinamično, se ti sestanki odvijajo na dnevni ali tedenski bazi, odvisno od količine projektov, ki jih organiziramo in tržimo. Skoraj vedno je na tovrstnih sestankih prisoten tudi vodja projekta iz oddelka trženja. Ta potem naprej sodelavcem poroča o projektu in jih motivira za uspešno trženje. Aktualnih projektov je vsak mesec zelo veliko, zato je sredi oddelka trženja velika tabla, na kateri so vpisani vsi projekti za tekoči mesec. Za ažurnost podatkov

na tabli skrbita obe asistentki, ki pokrivata vsaka svoj del, ena tiskane izdaje, druga digitalni del.

2.3 Raziskovalni del

V raziskovalnem delu bom skozi polstrukturiran intervju analiziral vodjo oddelka in sveže zaposleno (asistentko) v oddelku trženja. Raziskal bom lastnosti in značilnosti vodje (Priloga 1) in ugotovil, kakšen pogled ima na vodenje ter v kakšnih odnosih je s svojimi zaposlenimi/podrejenimi. Za intervju z zaposlenim sem namenoma izbral sodelavko, ki je v podjetje prišla spomladi 2017. Zanimalo me je, kako vidi stanje in vodenje v oddelku nekdo, ki ni dolgo v podjetju in še nima zadeve za samoumevne, kot imajo to nekateri, ki so zaposleni že 15 in več let in so se na določene situacije že navadili oz. jih vzamejo v zakup. Za zaposlene sem pripravil še anketo o zadovoljenosti potreb, na podlagi katere bom ocenil zadovoljstvo zaposlenih v oddelku trženja.

2.4 Analiza intervjuja z vodjo oddelka trženja

Čeprav je vodja oddelka trženja trenutno na porodniškem dopustu, sem intervjuval njo, saj sta trenutni vodji le nadomestni. Gordana Kos je vodja oddelka trženja in je v podjetju 3 leta. Skrbi za vodenje oddelka in je tudi povezava med oddelkom in direktorjem oz. upravo podjetja.

Vodja oddelka se že od mladosti sooča z vodenjem, bodisi v šoli, kjer je bila predsednica, bodisi pri športu, kjer je bila v vlogi kapetanke moštva. Sama ugotavlja, da ji ljudje že od nekdaj sledijo, kar je en od znakov avtentičnega vodje, kajti otroci ne sprejemajo tistega, kar ni pristno. Zaveda se vrednot, ki so ji pomembne: spoštovanje, strast, poštenost, delavnost, zvestoba in pogum. Kot osnovo za uspeh izpostavlja ljubezen do sebe in svojega dela ter tudi okolice, velik poudarek daje ciljem. Motivacijo za doseganje teh išče v sebi in v okolju, za katerega skrbi, da je primerno za dobro delovanje. Težko nalogo sprejme kot izziv, je neustrašna in vztrajna. Glede zaupanja s svojimi podrejenimi meni, da je obojestransko. Z njene strani je to vidno iz delegiranja ključnih nalog zaposlenim. Zase pravi, da zna prevzeti odgovornost za neuspeh celotnega oddelka. Zaposlenim želi biti vzor ter stremi k temu, da ima celoten oddelek skupno vizijo. Zmerno demokratično vodenje ji je najbližje, meni pa, da je včasih preveč demokratična, kar lahko vpliva na aktivnost zaposlenih. Zaupanje zaposlenih si pridobiva s transparentnostjo in iskrenostjo. Za svojo slabost izpostavi čustva, v smislu, da se prehitro naveže, in da posel jemlje preveč osebno. Drugih slabosti v intervjuju ne odkrije. Slabosti, negativne občutke in čustva v težkih trenutkih prikrije, saj meni, da ima to lahko negativne posledice na motivacijo tima. Napake ji ni težko priznati. Zaposlene motivira z načinom povratna informacija-izziv-podpora. Vzpostavlja dobro okolje, vzpodbuja sodelovanje, priznava vsakega posameznika kot posebno vrednost podjetja, vsakemu posamezniku postavlja jasne cilje ter nudi pomoč pri doseganju teh, deli pohvale in kritike. Za dobre odnose skrbi z redno komunikacijo.

Upošteva mnenje zaposlenih in jih s tem motivira ter posledično dviguje samoiniciativnost. Mnenja upošteva v začetni fazi, pozneje se odloča sama.

Na podlagi odgovorov vodje lahko sklepam, da gre za avtentičnega vodjo, ki ima posluh za zaposlene, hkrati pa želi ohraniti določen del avtokratičnosti. Njeno delo temelji na pozitivnih vrednotah, zaupanju in ciljih. Želi biti vzor ekipi, ki ji tudi osebno veliko pomeni, saj je pri direktorju pripravljena prevzeti odgovornosti za napake in neuspehe svojega tima. Gre za osebo, ki ji tudi v težkih trenutkih ne primanjkuje želje, motivacije in upanja.

2.5 Analiza intervjuja z zaposlenim

Za intervju z zaposlenim sem izbral osebo, pozicionirano v pisarni, ki je namenjena digitalnemu delu trženja. Oseba se nam je pridružila pred kratkim in opravlja delo asistentke. Ob pogledu na njene odgovore sem bil presenečen in začuden. Odgovori na vprašanja o vodji in vodenju so bili v dvojini. Začuden sem ugotovil, da ima oseba dve neposredno nadrejeni osebi – vodjo za digitalni del trženja in tudi drugo trenutno nadomestno vodjo, za katero opravlja veliko operativnih zadev ter pripravlja predstavitve v digitalni obliki. O teh dejstvih nisem bil seznanjen, kar kaže na pomanjkanje oz. slabo komuniciranje znotraj oddelka. Vzrok nastale situacije vidim tudi v tem, da je 'uradna' vodja oddelka trenutno na porodniškem dopustu. Mogoče je zaradi tega prišlo do določene stopnje improvizacije, ko je potrebno določene, nezahtevne operativne naloge hitro opraviti in se v tem primeru lahko nova zaposlena uči sproti, na praktičnih primerih.

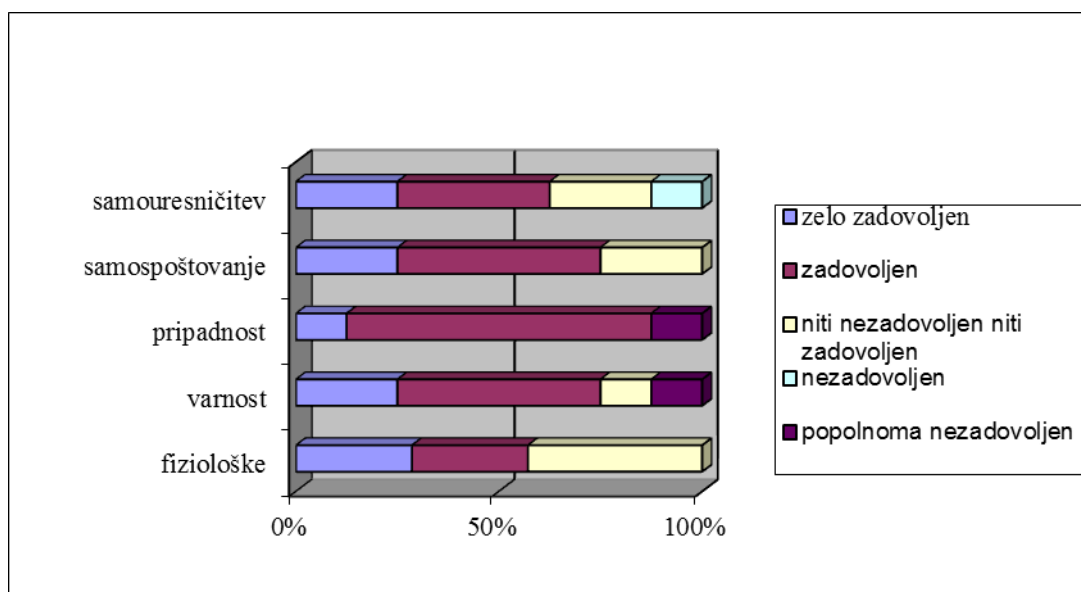
Svoji vodji vidi kot pozitivni osebi, ki se reševanja problemov lotevata na miren in racionalen način ter gojita spoštljiv odnos do zaposlenih. Napak ne obsojata, razumeta, da se lahko zgodijo vsakemu. Način njunega vodenja deluje na zaposleno motivacijsko. Vodji cenita vsakega posameznika ter pravično delita pohvale in konstruktivne kritike, kar daje osebi občutek pripadnosti, občutek, da je del tima. Vodji sta razumevajoči, kar vpliva na sproščeno vzdušje v oddelku. Posledično so medsebojni odnosi zaposlenih v oddelku dobri. Vodji podajata jasna navodila, v primeru nejasnosti sta odprti za diskusijo. V težkih situacijah delujeta mirno in optimistično ter pomagata reševati probleme s podajanjem predlogov. Kot slabost je zaposlena izpostavila slabo komunikacijo zaposlenih znotraj oddelka, kar sem izpostavil tudi sam, ko sem ugotovil, da nisem bil seznanjen s tem, kar po novem počne intervjuvana oseba. Sistemi motivacije slonijo le na verbalnih pohvalah, finančnih nagrad za njo ni. Zaposlena ni izpostavila, ali je s tem zadovoljna. Meni, da je zaupanje obojestransko, vodji sta ji dober zgled. Delo v tem podjetju ji omogoča tako osebni kot poklicni razvoj. Nad osebnim in poklicnim napredkom je pozitivno presenečena. Zelo je zadovoljna, ker se je hitro in z lahkoto vklopila v tim in novo okolje, kar na njo vpliva zelo stimulatивно, počuti se sprejeto. Na vprašanje, ali bi zamenjala delovno mesto, če bi ji drugo podjetje ponudilo 20 % višji dohodek, je suvereno odgovorila, da ne. Iz tega in drugih odgovorov sem ugotovil, da ima oddelek trženja zelo

dobro podlago za razvoj in uspešno poslovanje. Odnosi so korektni in človeški, kar je zagotovo ena od osnov za dobro poslovanje.

2.6 Analiza ankete o zadovoljstvu zaposlenih

Po rezultatih ankete sodeč, predvsem iz Slike 8, kjer sem raziskoval zadovoljenost potreb po Maslowu, ugotavljam, da je zadovoljstvo med zaposlenimi na trženju na dokaj visoki ravni. Odstotek nezadovoljstva je minimalen. Zgodba pa se konkretno spremeni pri bolj specificiranem raziskovanju (Slika 9).

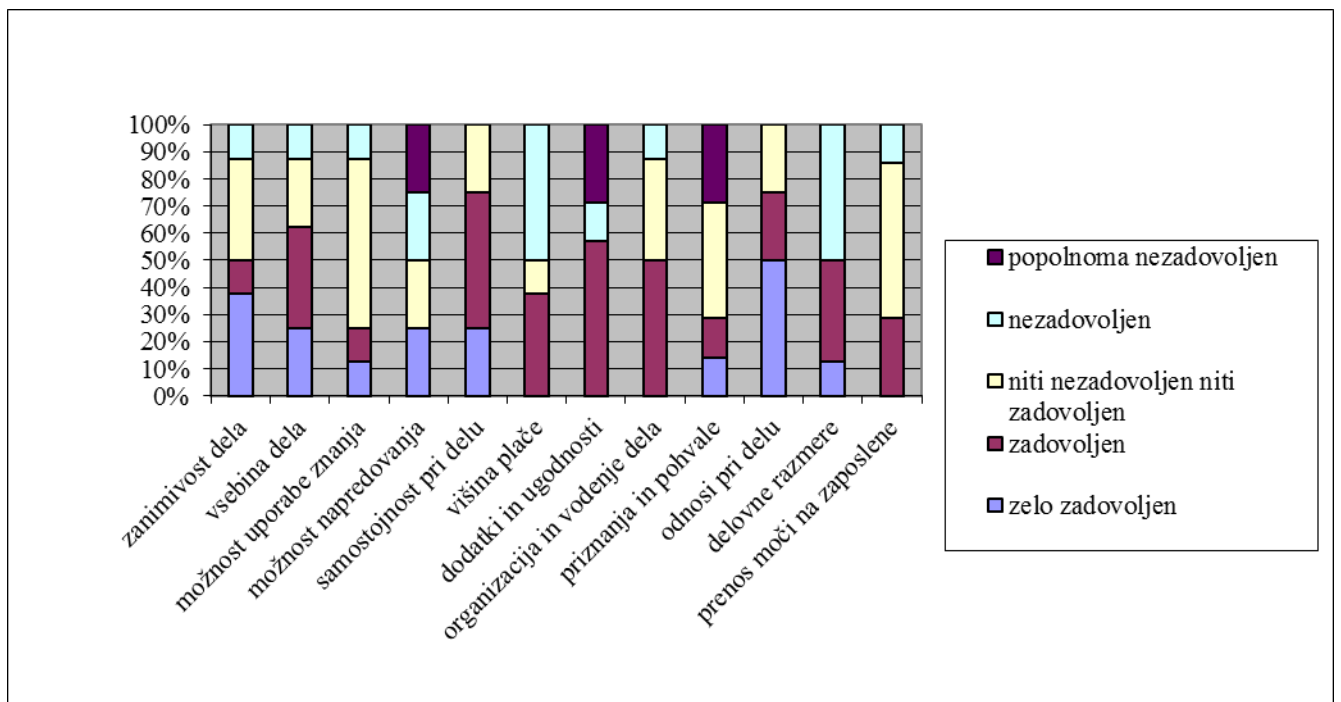
Slika 8: Zadovoljenost osnovnih potreb zaposlenih v trženju



Izstopata predvsem višina plače ter možnost napredovanja, saj je s to postavko nezadovoljna kar polovica anketiranih. Predpostavljam, da je v primeru plače tako predvsem zaradi stresa in zahtevnosti dela, saj je tempo dela zelo zahteven. Projektov, ki jih je treba trži, je veliko glede na število zaposlenih. Pritiski na tržnike so veliki, saj so prihodki celotnega podjetja v veliki meri odvisna od oglaševalskih kampanj, ki se oglašujejo. Samostojnost pri delu in dobri odnosi so najbrž tisti, ki to kompenzirajo, saj tukaj ni nezadovoljnih. Ugotavljam, da so rezultati zelo različni (heterogeni), k čemur pripomorejo različni profili in delovna mesta znotraj oddelka trženja. Polovica anketiranih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih (ali slabše) z organizacijo in vodenjem, kar pomeni, da je na tem področju še veliko prostora za izboljšave. Delovne razmere so na splošno slabe, saj je kar polovica nezadovoljnih. Je pa res, da se na delovne razmere ljudje hitro privadijo in to nekako s časoma potisnejo v ozadje in se več ne obremenjujejo s tem, saj vzamejo kot neizogibno dejstvo – tako pač je. Alarmanten se mi zdi podatek, da je določen odstotek zaposlenih popolnoma nezadovoljnih z možnostjo napredovanja, z dodatki in ugodnostmi ter s priznanji in pohvalami. Zadovoljstvo glede zanimivosti in vsebine dela je nekako uravnoteženo, kar pripisujem zelo različnim stažem zaposlenih v trženju. Nekateri

so zaposleni na novo, njim se delo zagotovo zdi nadvse zanimivo, nekaj pa je takšnih, ki že vrsto let opravljajo določeno delo, in verjamem, da jim projekti, ki se iz leta v leto ponavljajo, ne predstavljajo večjega izziva. Uporaba znanja posameznikov je dokaj neizkoriščena. Predvidevam, da se zaposleni v veliko primerih niti ne zavedajo svojega znanja in svojih potencialov. Zaposleni se hitro prilagodi situaciji in sprejme naloge, ki morebiti zanj niso primerne oz. bi lahko druge naloge opravljal z večjim veseljem in bolj uspešno.

Slika 9: Zadovoljenost potreb v oddelku trženja



2.7 Nasveti za podjetje

Glede na to, da so odnosi znotraj oddelka dobri, da pa vseeno zaposleni pri določenih zadevah niso najbolj zadovoljni, je moj prvi predlog ta, da bi vodja vsakega zaposlenega zaprosil za njegov lasten predlog, kaj ga moti in kako bi stvari izboljšal. To bi izvedel z anonimnim vprašalnikom, saj sem opazil, da se zaposleni ne želijo osebno izpostavljati s kazanjem na zadeve, ki jim niso všeč, oz. na stvari, ki jih motijo. Druga zadeva je zagotovo način nagrajevanja zaposlenih. Določene osebe v oddelku trženja nimajo možnosti, da bi bile za dobro opravljeno delo denarno nagrajene. Glede na to, da smo ekipa, v kateri si je za uspeh treba medsebojno pomagati, bi bilo pošteno, da za skupen uspeh dobi nagrado vsak posameznik. Se pravi, nov način nagrajevanja (lahko je tudi nedenarno) je drugi predlog za boljše vodenje v oddelku trženja. Tretja zadeva je komunikacija. Pomanjkanje te v določenih trenutkih je težava. Res je, da je narava dela takšna, da velikokrat ni časa za sestankovanje, saj je veliko nujnih nalog. Vseeno pa je treba najti rešitev, da so vsi zaposleni obveščeni o vseh aktualni zadevah. Zagotovo je to težka naloga za vodjo.

Predlagal bi kratko in sproščeno vsakodnevno petminutno druženje ob točno določeni uri (npr. ob 15. uri, preden se zaključi delo). Na hitro bi si izmenjali informacije, kaj je novega itd. Bistvo je, da so ta srečanja hitra in ne utrujajoča, kot so včasih dolgi redni tedenski kolegiji. Priznanja in pohvale so najmanj zahtevne z vidika dodatnih finančnih investicij za podjetje, kar bi lahko dokaj hitro popravili. Je pa to lahko hitra in učinkovita odprava nezadovoljstva pri posameznikih, ki lahko svoje nezadovoljstvo hitro prenesejo na sodelavce. Prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja in posledice je tudi tema o kateri bi se dalo debatirati. Gre za to, da zaposleni lahko hitro podležejo negativnim odzivom nekaterih oglaševalcev, zato bi bilo smotrno, da si vsak zaposleni tudi sam postavlja kratkoročne cilje. S tem, ko bi si sam postavil določen tedenski cilj, bi tako motiviral sam sebe ter na koncu roka, v primeru, da je cilj izpolnjen, dobil zadoščenje, kar bi zagotovo vplivalo tudi na zadovoljstvo vseh sodelavcev. Svet in posel se nenehno spreminjata. Vsak dan je drugačen in prinese nove izzive. Tudi ljudje se skozi spreminjamo. Moj nasvet vsem posameznikom v kolektivu je, da naj pozabijo na vse plane, ki so v večini primerov obremenjujoči in naj se raje osredotočijo na trenutek, naj ugotovijo sami pri sebi kaj jih na njihovem delovnem položaju zadovoljuje in se poglobijo v ta občutek, ki jih bo zagotovo motiviral. V primeru, da pa ne najdejo motivacije in izziva, se je najbolje soočiti s tem in se vprašati ali je to delo primerno za njih ali samo izkoriščajo cono udobja, ki ga ponuja zaposlitev. Iskrenost do samega sebe je ključnega pomena za uspešno delovanje. Večkrat tudi opazim, da sodelavci tokom dneva postanejo utrujeni, zaspani in brez energije. Za boljši pretok energije, bi predlagal kratke razgibalne vaje, ki bi jih skupine sodelavcev iz iste pisarne izvajale enkrat dnevno. To so vaje, ki jih zaposleni naredijo kar za svojo pisalno mizo ali pa ob mizi. Takšne vaje ti v zelo kratkem času povrnejo energijo in voljo ter lahko pozitivno vplivajo na uspešno dokončanje določene težavne naloge. Tudi s *teambuildingi* bi bilo smotrno graditi odnose med zaposlenimi. Predlagal bi aktivnosti, ki jih ni še nihče izkusil. Nepoznano je vedno dobrodošlo, saj ljudje v takšnih situacijah pokažejo prave obraze in tako se lahko vzpostavijo pristni odnosi.

SKLEP

Medijski in oglaševalski trg je v zadnjem desetletju priča velikim spremembam. Digitalizacija je še dodatno prizadela tiskane medije oz. založniške hiše, kot je Adria Media Ljubljana. Treba bi se bilo hitro odzvati, kar je Adria Medii Ljubljana uspelo, saj je danes zelo aktivna tudi na digitalnih platformah. Naročniki od medijskih hiš pričakujejo vedno več in bolje. Iz tega vidika mediji tako rekoč postajajo že agencije, ki ponujajo poleg oglasnega prostora tudi kreativne ideje za naročnikove kampanje. To je in še vedno prinaša tudi spremembe v oddelku trženja, kjer se del oddelka, ki je zadolžen za digitalni del, nenehno krepi. Oddelek ni več sestavljen zgolj iz klasičnih tržnikov, kot je bilo to včasih, ko je bilo tudi vodenje enostavnejše. Zdaj so stvari kompleksne in veliko več je projektov in dogodkov, ki vključujejo oglaševanje na različnih platformah. Od vodje to zahteva, da so navodila jasna in naloge razdeljene preudarno. Od posameznikov pa

samoiniciativnost in motiviranost. Prevezanje odgovornosti posameznikov je ključnega pomena za uspešno delovanje oddelka.

Spoznal sem, da je vodenje določenega tima težka naloga in da so vedno možnosti za izboljšave – sploh v segmentu, kot je oglaševanje, saj tako rekoč ni omejitev. Sodobno vodenje se spreminja iz trenutka v trenutek, hitra odzivnost lahko prinese uspeh. Kakorkoli je trženje uspešno, je še vedno lahko uspešnejše, saj je baza potencialnih oglaševalcev zelo široka. Vodja ima zahtevno nalogo motivatorja, še posebno v današnjih časih, ko se ljudje hitro privadijo na situacijo in radi bivajo v t.i. conu udobja. Ugotovil sem, da vodenje ni funkcija ene osebe, ampak se dotika vsakega posameznika znotraj ekipe. Avtentičen vodja bo znal prebuditi vodjo znotraj vsakega posameznika v timu, kar bo imelo za posledico višjo motiviranost zaposlenih in večjo aktivacijo posameznikov ter občutek pripadnosti in koristnosti. Posledično bo to imelo vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in optimizem, da delujejo v dobro, ne samo sebi, pač pa tudi vsem preostalim. Ko se zadovoljstvo dvigne na višjo raven, se ljudje nehajo skrivati za različnimi maskami in pokažejo svoj pravi obraz ter delujejo v skupno dobro. Tako se vzpostavi tim, ki deluje na pristnih odnosih, nima omejitev, kajti zadeve vidi takšne, kot so, in se ne obremenjuje s pričakovanji. Homogenost na koncu vedno pripelje do pozitivnega zaključka. Podjetje so ljudje še kako drži. In ljudje niso aparati, saj imajo svoje občutke, čustva in zavest. Ta dejstva se v poslovnem svetu vse prevečkrat zanemarja v naglici za uspešnimi poslovnimi rezultati. Podrejeni od vodje pričakujejo človeškost. Hkrati pa se mora vodja zavedati svojih dobrih in slabih lastnosti ter iz njih potegniti kar je najbolje za celoten tim. Človeškost vodja pokaže v primeru, ko ga pred zaposlenimi ni strah pokazati svoje občutke, pa naj bodo dobri ali slabi. Zaposleni, ki delujejo v dobro celotnega oddelka bodo zagotovo znali ceniti to vrednoto. Spoznal sem, da so odnosi med zaposlenimi tisto kar pomeni največ. Ob dobrem osebnem rezultatu se bo posameznik lahko pristno veselil le v primeru, da ima dobre in pristne odnose s sodelavci.

LITERATURA IN VIRI

1. Avery, G. (2004). *Understanding leadership*. London: Sage Publication Ltd.
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Luthans, F., Walumbwa, F. O., & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 802–804.
3. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M., (2011) *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage publications Ltd.
4. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeci se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Kruse, K. (2013, 9.april). What is leadership? *Forbes*. Najdeno 23. aprila na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#5bce64c55b90>
9. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard business school press.
10. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part II: CEO perspectives on leadership behaviors, individual leader characteristics, and organizational culture. *Quality Management Journal*, 20(3), 22.
12. Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 119, 176.
13. Wilkinson, A., Armstrong, J. S., & Lounsbury, M. (2017). *The Oxford Handbook of Management*. New York: Oxford university press.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo	1
Priloga 2: Intervju z zaposlenim.....	2
Priloga 3: Anketa zadovoljenost potreb v trženju	3






PRILOGA 1: Intervju z vodjo

1. Ali ste vseskozi v življenju opravljali vodilne vloge na različnih področjih življenja?
2. Kdaj ste opazili, da vaše vodstvene sposobnosti in spretnosti prihajajo do izraza ter da vam ljudje sledijo?
3. Ali poznate svoje lastne vrednote in katere so?
4. Kaj vas motivira? Kje najdete motivacijo za delo in vodenje?
5. Menite, da ste dober vodja, ter kako bi se predstavili kot vodja? Kakšen stil vodenja uporabljate in kaj so prednosti tega stila?
6. Kaj so slabosti vašega vodenja? Ali se zavedate teh?
7. Ali ste vodja, ki sodelavcem pokaže tudi svoje slabosti oz. ali jih skrivate?
8. Kako motivirate zaposlene? Ali je vaš način vodenja dobro sprejet med vašimi zaposlenimi?
9. Na kakšen način gradite odnose s svojimi zaposlenimi?
10. Ali menite, da vam zaposleni zaupajo in obratno?
11. Kako pomembno je mnenje zaposlenih in ali ga upoštevate pri svojih odločitvah?


PRILOGA 2: Intervju z zaposlenim

1. Kakšen stil vodenja ima vaš vodja? Ali vam takšen stil vodenja odgovarja oz. kateri vam bolj odgovarja?
2. Ali se v podjetju, v katerem delate, počutite spoštovano in cenjeno? Ali menite, da vodja upošteva vaše mnenje in prepozna vaš prispevek k skupnemu rezultatu?
3. Katere prednosti vašega vodje bi izpostavili kot ključne za uspeh vašega podjetja in medsebojnih odnosov?
4. Katere slabosti lahko izpostavite? Kaj menite, da bi lahko delal bolje?
5. Ali je vodja jasen v svojih navodilih? Ali je jasen namen njegovih vprašanj, sestankov, nalog?
6. Kako rešujete konflikte znotraj vašega tima? Kako vodja ohranja raven dobre komunikacije v kriznih situacijah?
7. Ali menite, da se v vašem timu dovolj izkorišča raznolikost?
8. Kako ocenjujete pogoje za delo na delovnem mestu?
9. Ali ste zadovoljni s sistemi motivacije in nagrajevanja v vašem podjetju/timu?
10. Ali zaupate vašemu vodji? Ali čutite, da vam vodja zaupa?
11. Ali se pri svojem delu zgledujete po svojem vodji? Kako bi opisali obnašanje vodje? Ali deli z vami informacije, izkušnje in znanja?
12. Ali se lahko v tem podjetju razvijate osebno in poklicno?
13. Ali bi odšli iz podjetja, če bi vam ponudili 20 % višjo plačo za podobno delovno mesto?

PRILOGA 3: Anketa zadovoljenost potreb v trženju

zadovoljenost potreb zaposlenih v trženju   | <https://www.1ka.si/a/143895>   






ankete (i) Status **Urejanje** Objava Podatki Analize

Vprašalnik Nastavitve Oblika  Arhiv


Q1

Ocenite zadovoljenost vaših potreb na delovnem mestu. 5-zelo zadovoljen, 4-zadovoljen, 3-niti nezadovoljen niti zadovoljen, 2-nezadovoljen, 1-popolnoma nezadovoljen.

	5	4	3	2	1
Zanimivost dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsebina dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost uporabe znanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samostojnost pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Višina plače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodatki in ugodnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija in vodenje dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznanja in pohvale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovne razmere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenos moči na zaposlene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opinja - Ocena zadovoljstva zaposlenih v   | <https://www.1ka.si/a/143929>   

ankete (i) Status **Urejanje** Objava Podatki Analize

Vprašalnik Nastavitve Oblika  Arhiv

Q1

Ocenite zadovoljenost vaših potreb. Zelo zadovoljen (5), zadovoljen (4), niti nezadovoljen niti zadovoljen (3), nezadovoljen (2), popolnoma nezadovoljen (1).

	5	4	3	2	1
Fiziološke potrebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripadnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoštovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samouresničevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>