

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA KOMPETENC VODIJ ODDELKOV
V PODJETJU ROSENBAUER**

Ljubljana, september 2017

ALEX KODBA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Alex Kodba, študent ekonomske fakultete univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza kompetenc vodij oddelkov v podjetju Rosenbauer, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Slavec Alenko Gomezel

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.

V Ljubljani, dne 04.10.2017

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE ZAPOSLENIH.....	2
1.1 Stili vodenja	2
1.2 Lastnosti in kompetence dobrega vodje.....	4
1.3 Uspešno vodenje	7
2 ANALIZA VODENJA V PODJETJU ROSENBAUER.....	8
2.1 Namen in cilj raziskave.....	8
2.2 Raziskovalna metoda	8
2.3 Predstavitev podjetja.....	9
2.3.1 Opis vzorca	10
2.3.2 Omejitve raziskave	11
2.4 Ugotovitve raziskave	11
2.4.1 T-P vprašalnik – I. del raziskave	11
2.4.2 Reddinov vprašalnik – II. del raziskave.....	16
2.5 Primerjava med stili in značilnostmi vodenja vodij podjetja Rosenbauer.....	17
2.6 Predlogi izboljšav pri vodenju oddelka	17
SKLEP	18
LITERATURA IN VIRI	21
PRILOGE.....	xxiii

KAZALO SLIK

Slika 1: Usklajeno vodenje.....	11
Slika 2: Razdelitev premice linearnega grafa T-P vrednosti.....	12
Slika 3: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Skladišča.....	13
Slika 4: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Plastike	14
Slika 5: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Montaže	14
Slika 6: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Lakirnice.....	15
Slika 7: Primerjava T-P rezultatov vseh oddelkov	15

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled zaposlenih po izobrazbeni strukturi na dan 31.12.2016.....	10
Tabela 2: Povprečja stilov za vse štiri vodje oddelkov	16

UVOD

Zaposleni bolje opravljajo svoje delo, če jim je vodja v podporo, oporo. Vprašanje, na katerega sem v zaključni strokovni nalogi želel odgovoriti, je, kaj je tisto, kar je ključno za uspeh, in kaj kaže na dobro vodenje. Zanimajo me mnenja in napotki izkušenih vodij in strokovnjakov na področju kadrovskega menedžmenta, kakšne prijeme vodenja predstavljajo strokovnjaki tega področja in na kaj vse mora biti vodja pozoren, katere lastnosti so pomembne za napredek in doseganje ciljev ter katere vodstvene kompetence je mogoče v praksi izboljševati ter ne nazadnje, kako le-te vplivajo na način vodenja.

Namen praktičnega dela zaključne strokovne naloge je ugotoviti, kakšnega vodenja se poslužujejo vodje štirih oddelkov v podjetju Rosenbauer, kako zaposleni sprejemajo svoje nadrejene in njihovo delo ter na podlagi teoretičnih osnov strokovnjakov s področja kadrovskega menedžmenta predlagati načine, kako bi svoje vodenje in vodstvene kompetence lahko še izboljšali. Želim si, da bi s predlogi boljših prijemov vodje in podjetje kot celota dosegali najboljše rezultate, delavcem dajali občutek, da so pomemben del organizacijske celote in jih s tem motivirali za učinkovito opravljanje dela.

Cilji, ki jim sledim skozi zaključno strokovno nalogo, so sledeči. Pregledal in proučil sem literaturo s področja menedžmenta, kadrovanja in vodenja ter osebnih kompetenc vodij. Poiskal sem neskladja, ki jih bodo v raziskavi izpostavili zaposleni, in na podlagi teoretične osnove predlagal izboljšave za podjetje Rosenbauer.

Struktura zaključne strokovne naloge je razdeljena na teorijo, kjer sem najprej predstavil osnovne pojme vodenja, ustrezen odnos med nadrejenim in zaposlenim, ter teorije uspešnega vodenja. Predelal sem področje kompetenc, vpliv le-teh na način vodenja, preučil učinek kompetenc na uspešnost vodje in na koncu vse skupaj strnil v iskanju uspešnega načina vodenja. Teoretičnemu delu sledi praktični del. V podjetju Rosenbauer sem opravil raziskavo o načinu vodenja štirih vodij. Na podlagi anketnega vprašalnika, v katerega so bili zajeti vsi zaposleni v štirih oddelkih proizvodnje, sem pridobil mnenja in kritike o vodenju oddelčnega vodje. Proučevani oddelki so bili skladišče, montaža, plastika, lakirnica in polizdelki, zadnja dva oddelka sta v analizi predstavljena združena v en oddelek. Za vsako delovno skupino je vprašalnik sestavljen na enak način - vsak je ocenjeval le svojega neposrednega vodjo, vprašalnik je anonimen. Zbrane odgovore sem nato s pomočjo statističnega programa SPSS združil in izpostavil tri glavne probleme. S sklepnim delom sem na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja in pridobljenih kritik predlagal izboljšave glede vodenja vseh štirih vodij ter rezultate predstavil kadrovskemu oddelku podjetja.

1 VODENJE ZAPOSLENIH

Menedžment pogosto enačimo z upravljanjem, vendar so med njima bistvene razlike. Menedžment pomeni vodenje podjetja k izidom in ciljem, ki ga je določil lastnik, upravljanje pa pomeni nadzor nad menedžmentom in usmerjanje celotnega podjetja. Enaka sta si v tem, da je namen obeh obvladovanje podjetja za uresničevanje dobrih izidov (Kralj, 2003, str. 14). Menedžment sestavlja več dejavnosti, ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo ter pomeni reševanje problemov, ki nastanejo v njihovi interakciji: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Možina, 2002, str. 13-15).

Po Tavčarju (2009, str. 23) je menedžer tisti, ki mu nadrejeni v določenem sistemu dovolijo obvladovanje celotne organizacije ali njenega dela, da bi ta učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje. Z njim se strinja tudi Brajša (1996, str. 13), ki pravi, da je vodenje podjetja najpomembnejša naloga menedžerja in ta mora svoje delo opravljati s srcem. Poudarja, da mora svojim zaposlenim zagotoviti vse nujno potrebne pogoje za napredno uporabo možganov, za njihov razvoj in izpopolnjevanje.

Zdaj, ko razumemo pomen besede menedžment in poznamo razliko med pojmom menedžment in upravljanje, pojasnimo še izraz vodenje in v čem se ta razlikuje od menedžmenta. Vprašanje o njunem razlikovanju se pogosto pojavlja; še vedno ni dokončnega sklepa, da sta pojma različna. Najustreznejši prevod angleške besede »management« v slovenščini pomeni ravnanje, kar je Lipovec (1987, str. 136) opredelil kot organizacijsko funkcijo in proces. Rozman (Možina idr., 2002, str. 63) trdi, da gre za istopomensko besedo menedžmentu ter da jo lahko uporabljamo tudi za imenovanje z zmožnostmi zaposlenih, kar nas zopet pripelje do pojma »vodenja«.

Menedžment in vodenje sta torej lahko del in lahko predstavljata celoto. Zupan (2009, str. 7) pravi, da številni avtorji, domači in tuji, uporabljajo v ta namen tudi besedo voditelj (angl. leader), ki opisuje osebo, ki ji drugi pripisujejo vodstvene sposobnosti, ne glede na to, ali je ta v vlogi formalnega vodje ali ne. Daft in Noe (2001, str. 379) sta vodenje definirala kot vpliv vodje na podrejene, da bi ti sodelovali v smeri izpolnitve zastavljenih ciljev in večinoma se pojavljajo definicije podobne tej, drugi pa definicije o vodenju sploh ne izpostavijo, pač pa vodenje primerjajo z menedžmentom in poudarjajo, da je odnos med menedžmentom in vodenjem osnoven za definiranje vodenja.

1.1 Stili vodenja

Stilov vodenja ne smemo zamenjevati z načinom ali modelom vodenja. Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja pri delu z ljudmi. Najpogostejša in hkrati najstarejša stila vodenja sta avtoritativni (nedemokratični) in demokratični stil vodenja, sledijo pa jima: birokratski, razvijalski, izvrševalski, dezerterski, misionarski,

kompromisarski (Lipičnik, 1998, str. 314). Poleg najpogosteje pojavljenih stilov vodenja v literaturi lahko najdemo še vrsto drugih, npr.: avtorski stil, demokratični stil, združevalni stil, prizadevni stil, zavzeti stil, zadržani stil, karizmatični stil, patriarhalni stil, despotski stil, paternalistični stil, liberalni stil, pedagoški stil, participativen stil, partnerski stil, samoupravljanje idr. (Kovač, J., Mayer J. & Jesenko M., 2004). Kljub velikemu številu predstavljenih stilov vodenja v vseh letih kasneje ostajata najpomembnejša avtoritativno vodenje in demokratično vodenje. Lahko bi rekli, da so vsi ostali različne mešanice obojega in so po svoji zasnovi vsi demokratični ali nedemokratični, intonacijo pa jim daje osebnost vodje (Manguša, T., 2010).

Za avtoritarno vodenje je značilno, da vodja verjame, da je njegova odločitev edina prava in najboljša, njegovo vodenje temelji na avtoritativnem ukazovanju in nadziranju. Podrejenim ne preostane drugega, kot da njegovim ukazom sledijo. Vsi, razen vodje, so v tem primeru le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje se razume kot nepotrebno (Rozman et al., 1993, str. 206). Avtoritativni stil vodenja se pojavlja tam, kjer se pojavlja visoka napetost in se občuti sovraštvo znotraj delovnega tima. Člani tima so izrecno ubogljivi in vodji povsem podrejeni, delovna intenzivnost je na visoki stopnji, vendar se učinkovito delo prekine v trenutku odsotnosti vodje (Kovač, 2004, str. 25).

Za demokratični stil vodenja je značilno veliko bolj sproščeno vzdušje znotraj delovnega tima, člani so veliko bolj povezani in iz skupine bi redko kdo želel izstopiti. Pri delu je opazna visoka stopnja zanimanja za naloge, veliko inovativnih idej in opravljanje dela tudi ob odsotnosti vodje (Kovač, 2004, str. 23).

Reddin (1970, str. 12) izpostavlja slednje tipe vodij:

- Prizadevni vodja je usmerjen k nalogam, pomembni so mu delovni rezultati. Zna biti gospodovalec v odnosu do podrejenih sodelavcev, dobro pa shaja z nadrejenimi. Ne premore veliko razumevanja za potrebe svojih zaposlenih, daje jim samo nujno potrebne informacije za delo.
- Zavzeti vodja je socialno usmerjen, odprt do podrejenih, trudi se za dobre odnose s sodelavci, z njimi ima osebni stik, kdaj tudi spregleda kakšne napake delavcev. Podrejeni z njim radi sodelujejo, pogosto pa pogrešajo vodenje in usmerjanje dela.
- Zadržanemu vodji manjka komunikativnosti, s sodelavci težje vzpostavi osebni stik. Pozna vsa pravila in postopke dela in se teh skrbno drži. Svoje podrejene preverja in ocenjuje njihovo obnašanje. Zagovarja rutinsko delo, morebitne spore rešuje strogo v skladu s pravilnikom.
- Združevalni stil velja za k sodelovanju usmerjenega vodjo. Ta združuje naloge in ljudi, povezan želi biti z delovno skupino in se trudi biti do vseh korekten. Je zagovornik timskega dela, v spore se ne vmešava, bolj ga zanimajo njegovi vzroki.

T-P vprašalnik, ki sem ga uporabil v vprašalniku pri svoji raziskavi, išče značilnosti, ki se jim preučevani vodja s svojim delom najbolj približuje in s pomočjo teh razlikuje med

dvema načinoma vodenja: rezultat kombinacij odgovorov (ocen strinjanja s trditvami) nam pove, ali je vodja pri svojem delu bolj usmerjen k reševanju delovnih nalog ali se bolj osredotoča na razumevanje in sodelovanje delovne skupine, ki jo vodi. Noben od izpostavljenih načinov vodenja ni pravilen, če se z njim pretirava. Kombinacija obojega je veliko učinkovitejša, saj je doseganje zastavljenih ciljev koristneje tudi na daljši rok, če so ob tem zadovoljni tudi ljudje, ki delo opravljajo.

Vodenje delovne skupine s poudarkom na delovnih nalogah lahko sicer, glede na značilnosti, v precejšnji meri enačimo z avtoritativnim stilom vodenja.

1.2 Lastnosti in kompetence dobrega vodje

Skrb za pozitivno klimo med zaposlenimi pripada vodji delovne skupine. Člani njegovega tima se morajo počutiti pomembne, noben izmed njih se ne sme počutiti nezaželenega ali nekoristnega. Vodja mora usmerjati zaposlene, jih spodbujati in sprejemati njihove ideje. S pravico do izražanja mnenja jih vključuje v proces, v imenu celotnega tima pa na koncu on sklene odločitev (Heller, 2001, str. 367).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo definicijo pojma kompetenca razloženo kot »obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo«. Na definiranje kompetenc posameznika in na povezavo pojma kompetenc s področjem menedžmenta človeških virov je imel velik vpliv Richard Boyatzis. S svojo študijo na 2000 ameriških menedžerjih je ugotavljal, katere karakteristike morajo imeti, da bi učinkovito opravljali svoje delo. S svojim identificiranjem velikega števila menedžerjev, ki so delovali v sklopu 41 različnih nalog v 12-ih organizacijah, je iskal povezavo med kompetencami in hkrati njihov vpliv, da bi izpostavil najpomembnejše za uspešnost (Boyatzis, 1982).

Roberts (2004, str. 72) deli kompetence na štiri osnovne vrste:

- naravne oz. prirojene – posameznik jih prinese v organizacijo; ni jih mogoče veliko preoblikovati, so pa lahko pomemben dejavnik za uspešno delo in jih moramo znati prepoznati,
- pridobljene z izobraževanjem – mogoče jih je nadalje razvijati z izobraževanjem, na primer sposobnost odločanja in komuniciranja,
- prilagodljive – tiste, ki so odločilne za to, ali bo posameznik svoje naravne in pridobljene kompetence zares uporabil (inovativnost, kulturna prilagodljivost, zavzetost in timsko delo),
- vedenjske – se nanašajo na konkretna ravnanja in delovne dosežke posameznikov.

Zaradi širokega spektra uporabnosti pojma na različnih področjih (v pravu, psihologiji, lingvistiki, sociologiji in drugih znanstvenih disciplinah) je enotno definicijo kompetenc težko izpostaviti. Njegova uporaba je večnamenska in pri razumevanju nam lahko pomaga razčlenitev vrst le-teh.

V grobem ločimo med (Kohont, 2011, str. 80-81):

- pričakovane kompetence so tiste, ki jih pričakuje družba, imenujemo jih tudi ključne kompetence, medtem ko tiste, ki jih pričakujejo za delo v organizaciji, imenujemo delovno specifične,
- dejanske kompetence so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje dela in
- potencialne kompetence, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah še lahko razvije.

V raziskavi, izvedeni leta 2005 v Sloveniji, in sicer med slovenskimi menedžerji, so izpostavili naslednje kompetence vodij: vodenje, strateško razmišljanje, timsko delo, komunikativnost, upravljanje sprememb, sprejemanje odločitev in odgovornosti, kreativnost in inovativnost, strokovnost, usmerjenost k ljudem, usmerjenost k rezultatom, poznavanje poslovnih procesov, organiziranost časa in dela, natančnost in vestnost, analitično razmišljanje in uporaba informacijske tehnologije. Vse te naj bi bile med najbolj pomembnimi za uspešnost in učinkovitost vodenja (Kohont, 2011).

Pajnič (2016), ki deluje kot psihološka svetovalka na področju upravljanja s človeškimi viri storitev in sodeluje tudi pri psiholoških testiranjih ter profiliranjih, v svojem članku na spletnem portalu LinkedIn povzema 8 ključnih kompetenc, ki jih mora imeti vsak vodja:

- čustvena inteligenca,
- komunikacijske sposobnosti,
- sposobnost vodenja oz. motiviranja zaposlenih,
- zavzetost za doseganje rezultatov in prevzemanje odgovornosti,
- pozitiven odnos do sprememb,
- timsko delo,
- prilagodljivost in
- strokovnost.

Dober vodja deluje tako, da so njegovi ljudje zadovoljni, učinkoviti, samozavestni pri delu in sposobni sami sprejeti odločitev. Pomembno je, da zna vodja poiskati način vodenja, s katerim bo pripeljal vodeno skupino zaposlenih do učinkovito opravljenega dela. Poleg vseh prijemov, načinov in stilov vodenja, ki se preučujejo v teoriji in praksi, je torej zelo pomembno razlikovanje dveh: vodenja, ki je usmerjeno k delovnim nalogam (in v glavnem ni poudarek na skrbi za zadovoljstvo zaposlenih), in tistim, ki je usmerjeno k ljudem, zaposlenim (skrbi za njihovo samozavestno samopodobo in ne daje prednost delovnim nalogam).

Bowers in Seashore (1966, citirano v Deluga, 1988) sta pojasnila razliko med vodji, ki so usmerjenimi k zaposlenim in vodji, ki so usmerjenimi k doseganju ciljev:

- Vodje, ki delo tima organizirajo in vodijo, skrbijo za odnose v timu, vzpostavljajo vzorce in načine komunikacije ter narekujejo delovne postopke, so v naloge osredotočeni vodje. Podrejeni morajo ohranjati visoke standarde delovne učinkovitosti, so izrazito usmerjeni k ciljem in skrbno ubogajo navodila.
- Na posameznika usmerjeni vodje pa se vedejo do podrejenih prijazneje, jim izkazujejo zaupanje in spoštovanje, zanje so pomembni dobri odnosi s podrejenimi in skrbijo za njihove potrebe. Pri delu svojim podrejenim dajejo vso potrebno oporo, zahtevajo pa sodelovanje ter učinkovitost pri delu.

Vodje, usmerjeni k zaposlenim, delujejo po stilu demokratičnega vodenja, oz. glede na novejšo različico stilov vodenja, vodenju brez vajeti (Laissez-Faire leadership), za vodja, usmerjenega k doseganju ciljev pa je značilen avtoritativni stil vodenja. Oba preučujemo s T-P vprašalnikom, ki ga sem uporabil pri svoji raziskavi (Rozman, Kovač in Koletnik 1993). Za boljše razumevanje sem razčlenil osnovne razlike med njima, v nadaljevanju pa dodal še pristop deljenega vodenja, ki ga sestavljajo značilnosti vsakega od prvih dveh.

Za avtoritativno oz. direktivno vodenje je značilno, da (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, str. 206):

- vodja daje natančna navodila, kaj je treba narediti in kako naj delavci to opravijo,
- izpeljavo naloge natančno nadzoruje pri opravljanju njihove naloge,
- sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev in iskanju načinov izpolnjevanja delovnih nalog ni zaželeno,
- samostojnost in samoiniciativnost vodjo moti.

Popolno nasprotje od avtoritativnega je vodenje brez vajeti, poimenovano tudi pasivno vodenje, pomeni pa, da (Boštjančič, 2011):

- se vodja izogiba razjasnjevanju pričakovanj,
- se ne vpleta v konflikte in ni kompetenten za sprejemanje odločitev,
- vodja posega v dogajanje le, če standardi niso doseženi in delovne naloge ne dosegajo rezultatov,
- vodja ne želi sprejemati odgovornosti ali se izogiba sprejemanju odločitev.

Deljeno vodenje je nova nastajajoča oblika vodenja, ki deluje kot inkluzivno in kolektivno mrežna aktivnost znotraj organizacije (Crevani in drugi, 2007, str. 45). Pri tem načinu celotno vodenje ni vezano na eno vodjo oz. delo ni hierarhično organizirano, delovne naloge, vodenje skupine in odgovornost pa so razdeljene med vse člane delovne skupine (Laloux, 2014). Gre torej za kombinacijo obeh skrajnih načinov, s poudarkom samo na doseganju delovne učinkovitosti ali samo na zadovoljstvu in sodelovanju znotraj delovne skupine.

1.3 Uspešno vodenje

Maxwell (2009, str. 13), izkušen vodja profitnih in neprofitnih organizacij, je trdil, da če se vodja skupine ljudi počuti osamljenega, to pomeni, da mu nihče ne sledi, in če mu nihče ne sledi, pravzaprav nikogar ne vodi. Pomembno je obojestransko sodelovanje in upoštevanje. Vodja navadno pri delu sodeluje z istimi sodelavci pri več zaporednih nalogah, zato je pomembno, da jim s povratnimi informacijami sporoča, kako svoje delo lahko izboljšajo in odpravijo morebitne napake. Pri tem se delavci naučijo bolje ocenjevati svoje delo in ga izpopolnjevati, vodja pa lažje načrtuje in razdeli delo, če pozna sposobnosti svojih delavcev. Tudi rezultati takega sodelovanja bodo veliko bolj suvereno doseženi, saj bo vodja na ta način skupaj z delavci vpleten v širši del delovnega procesa (Kutzschenbach, 2000).

»Uspešno vodenje je nazadnje stvar komunikacijske kompetence. Nobena skupina lastnosti, noben stil ali ujemanje stila z določeno situacijo ne bo uspešno brez kompetentnega komuniciranja. Najbolj uspešni vodje so najbolj usposobljeni govorniki« (Rothwell, 2004, str. 363). Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je zelo pomembno za uspešnost organizacije. Komunikacija povečuje zadovoljstvo pri delu in zavezanost, vpliva na produktivnost in boljšo organizacijsko učinkovitost (Gray in Laidlaw, 2004). Pomembno vlogo pri komuniciranju med nadrejenimi in podrejenimi igra komunikacijska kompetenca, ki zahteva poznavanje ustreznih komunikacijskih praks in medijev ter uspešnost prilagajanja komunikacijskim okoliščinam v različnih situacijah (Godfrey in Plenty, 2015).

Rezultati mednarodne primerjalne študije o upravljanju človeških virov – Cranet raziskava, ki pod vodstvom raziskovalne skupine Cranfield University poteka že od leta 1989, pri nas pa se izvaja pod okriljem Centra za proučevanje organizacij in človeških virov Fakultete za družbene vede v Ljubljani iz leta 2004, kažejo na to, da so za komuniciranje »od zgoraj navzdol« (t. i. vertikalno sporočanje) zaposleni najpogosteje komunicirali prek neposrednih vodij zaposlenih, prek elektronskih načinov in neposredno z vodjo, in to prek sestankov (redko pa prek sindikalnih zastopnikov in sveta delavcev (Stanojević, 2005). Komuniciranje vodstva oziroma vodje delovne skupine s podrejenimi kaže na skrb za zaposlene.

Pomembno je, da je komuniciranje dobro organizirano hkrati tudi v drugi smeri, od spodaj navzgor. Delavci sporočajo svoja mnenja v veliki večini prek neposrednih vodij, s pomočjo elektronskih načinov sporočanja in neposredno vodstvu, redkeje na sestankih (Stanojević, 2005). Organizacije raziskujejo kompetence zaposlenih, da bi ugotovile, katere spretnosti potrebujejo za uspešno opravljanje določenih funkcij v podjetju. S tem lažje izberejo pravi kader za delovna mesta in razvijajo tiste kompetence, ki so pomembne za opravljanje določenih nalog (Lawler, 1993).

2 ANALIZA VODENJA V PODJETJU ROSENBAUER

V praktičnem delu zaključne strokovne naloge me zanima, kako zaposleni, podrejeni ocenjujejo svoje neposredne vodje oddelkov. S pomočjo dveh vprašalnikov (T-P in Reddinovega) sem ugotovil usmerjenost, način vodenja in najznačilnejši stil vodenja štirih vodij v proizvodnji podjetja Rosenbauer.

2.1 Namen in cilj raziskave

Namen praktičnega dela zaključne strokovne naloge je ugotoviti, kako zaposleni vidijo svoje nadrejene, neposredne vodje oddelkov podjetja Rosenbauer, ter na podlagi dognanj akademikov in strokovnjakov s področja kadrovskega menedžmenta predlagati načine, kako obstoječe kompetence vodij oddelkov podjetja izboljšati. Z raziskovalnim delom oz. z anketiranjem sem želel neposredno od zaposlenih pridobiti informacije o njihovih občutkih in zaznavanjih vodenja in motiviranja na delovnem mestu.

V namen raziskave sem si postavil tri raziskovalne cilje:

- cilj 1: ugotoviti usmerjenost načina vodenja vseh štirih vodij proizvodnih oddelkov,
- cilj 2: ugotoviti značilnosti vodenja, ki prevladujejo med vodji,
- cilj 3: ugotoviti stil vodenja, ki prevladujejo med vodji.

S pomočjo informacij o delu vodij oddelkov, ki sem jih pridobil od ostalih zaposlenih, želim ugotoviti, kje prihaja do določenih napak oz. slabosti, ki jih občutijo zaposleni, nato pa sem na podlagi teh zaključkov predlagal izboljšave in predloge za izpopolnitev vodstvenih kompetenc vodij proizvodnih oddelkov v podjetju.

2.2 Raziskovalna metoda

Raziskava temelji na primarno pridobljenih podatkih, po kvantitativni metodi zbiranja podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. V namen raziskave sem ga sestavil za vse zaposlene v proizvodnji v podjetju Rosenbauer, vodje oddelkov sem izpustil. V raziskavi so sodelovali štirje oddelki proizvodnega obrata: oddelek skladišča, oddelek plastike, oddelek montaže in oddelek lakirnice ter polizdelkov.

Vprašalnik se začne s T-P vprašalnikom usmerjenosti vodje, sklop 35-ih vprašanj zaprtega tipa, s katerimi sem zbral informacije glede načina dela in odnosa vodje do dela ter podrejenih sodelavcev. Tudi drugi sklop vsebuje vprašanja zaprtega tipa, sklop 20-ih vprašanj, ki bo podal oceno stila vodenja in izpostavil značilnosti vodenja obravnavanega vodja. Vprašalnik se konča z nekaj vprašanji o demografskih značilnostih anketiranca, ki mi bodo služile za primerjavo glede na podobnosti in različnosti med njimi (spol, starost in dokončano stopnjo izobrazbe ter delovno dobo v proučevanem podjetju). Sledi še

zaključek z dvema dodatnima vprašanjema zaprtega tipa, ki bosta dodala težnost vsem prej podanim ocenam anketiranca. Pri prvem anketiranec ocenjuje, ali delo svojega neposrednega vodje dobro pozna ali ne, pri drugem pa odgovori na to, kako dolgo že sodelujeta pri delu v sedanjih vlogah v podjetju. Pri vprašanjih zaprtega tipa sem v prvem in drugem sklopu v namen strinjanja anketiranca s podanimi trditvami uporabil Likertovo lestvico. V mojem primeru je uporabljena pet- in štiristopenjska lestvica.

Osebnost sem v juniju 2017 razdelil 58 vprašalnikov v fizični obliki vodjem oddelkov, ki so jih razdelili med svoje zaposlene. Številčno je to obsegalo štiri zaposlene na oddelku skladišča, dvanajst na oddelku plastike, dvaindvajset na oddelku montaže in skupno dvajset na oddelku lakirnice ter polizdelkov. Anketirance sem prosil, naj vprašalnike rešijo doma in mi jih izpolnjene prinesejo nazaj v roku enega tedna. Ker sem raziskavo opravljal poleti, v času dopustov, se je rok trajanja raziskave malo podaljšal. Rešene vprašalnike sem pobiral na svojem delovnem mestu ter po potrebi pri anketirancu. Od skupaj 58 razdeljenih sem dobil nazaj izpolnjenih skupaj 38 vprašalnikov, kar je skupaj znašalo 65,52 % vseh razdeljenih vprašalnikov (100 % v oddelku skladišča, 92 % v oddelku plastike, 55 % v oddelku montaže in 55 % v lakirnici).

2.3 Predstavitev podjetja

Podjetje Rosenbauer, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1997 v Gornji Radgoni v mešani lasti s takratnim podjetjem Metz iz Nemčije. V prvih letih je bila glavna dejavnost proizvodnja podaljšanih kabin in nadgradenj na vozilih MB in MAN. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja gasilskih vozil, nadgradenj, podaljšanih kabin ter rezervoarjev za vodo. V sklopu dejavnosti se izvaja tudi servis za gasilska vozila. V svojem dvajsetletnem delovanju je podjetje doživelo vrsto strukturnih in lastniških sprememb, najpomembnejšo v letu 2012, ko je postalo del avstrijskega koncerna s sedežem v Leondingu. Podjetje je v 90 % tuji lasti, koncern pa spada med vodilne proizvajalce gasilskih vozil na svetu. V letu 2016 se je proizvodnji del razširil tudi na prodajo. Z združitvijo s podjetjem Mistar iz Ljubljane je postal tudi uradni zastopnik za prodajo gasilske opreme blagovnih znamk Rosenbauer, MSA Safety, Flir, Bristol in drugih za slovenski trg ter s tem pridobil prodajno mrežo z 11 novimi sodelavci. Prodaja podjetja sega na bivše jugoslovanske trge, večino proizvodnih produktov pa je namenjena izvozu v Avstrijo, Nemčijo, Švico, Italijo ter Saudsko Arabijo, kjer ima koncern svoja hčerinska podjetja.

Prihodki podjetja so v letu 2016 znašali 15,4 mio €, kar je glede na leto prej 79 % povečanje realizacije, čisti poslovni izid je bil v istem obdobju 1.017 mio €. Za investicije v infrastrukturo, je podjetje v letu 2016 pripravilo projektno dokumentacijo za pridobitev gradbenega dovoljenja, za graditev proizvodne hale v velikosti 1.000 m². Za nadaljnje prodajne aktivnosti je planirana gradnja trgovskega objekta, kjer bo na 135 m² razstavljena gasilska oprema in sprejemni prostor za gasilka društva in interesne skupine. Podjetje je imelo na dan 31. 12. 2016 100 zaposlenih in 13 delavcev v najemu (Letno poročilo 2016).

Tabela 1: Pregled zaposlenih po izobrazbeni strukturi na dan 31.12.2016

Raven izobrazbe	1	2	3	4	5	6, 6/II	7, 7/II	8	Skupaj
Število	0	7	5	29	43	7	9	0	100
%	0	7	5	29	43	7	9	0	100

Vir: Interni vir podjetja Rosenbauer

V podjetju dajejo velik pomen prijaznemu in dobremu delovnemu okolju, saj se zavedajo, da bodo s tem prispevali k boljši učinkovitosti in pripadnosti delavcev, ki bomo pripomogli do stabilnega in uspešnega poslovanja tudi v prihodnje. Zaposleni se redno udeležujemo »teambuildingov«, dodatnih izobraževanj in izpopolnjevanj, sejmov in družabnih dogodkov. Eno vidnejših je bilo praznovanje 150 letnice obstoja koncerna Rosenbauer v areni v Linzu, kjer so zaposleni spoznali zgodovino Rosenbauerja in pokukali v svetlo prihodnost.

2.3.1 Opis vzorca

V raziskovalni nalogi sem uporabil neslučajnostni namenski vzorec. Vzorec je bil določen na podlagi števila zaposlenih v štirih oddelkih proizvodnega obrata podjetja Rosenbauer. V raziskavi je sodelovalo 38 anketirancev (vprašalnik je bil razdeljen 58 osebam, vendar jih 20 ni želelo sodelovati). 12 anketirancev (31,6 %) je zaposlenih v oddelku montaže, 11 v oddelku plastike (28,9 %) in 11 v lakirnici (28,9 %), 4 pa v skladišču (10,5 %). Vseh 38 anketirancev je moškega spola (100 %). V anketi je sodelovalo 20 anketirancev starih do vključno 30 let (52,6 %), 14 starih od 31 do 44 let (36,8 %) in 4 so stari 45 let ali več (10,5 %). 10 anketirancev (26,3 %) je dokončalo srednjo šolo, 1 delavec ima osnovnošolsko izobrazbo (2,6 %) in visokošolsko (2,6 %), 23 jih ima dokončano drugo, med odgovori ne navedeno stopnjo izobrazbe (60,5 %), trije pa odgovora na to vprašanje niso podali.

2 od 38 (5,3 %) sodelujočih sta v podjetju zaposlena manj kot eno leto, 14 jih je tam zaposlenih že več kot leto dni in manj kot 3 leta (36,8 %), 9 jih tam dela že od 3 do 5 let (23,6 %), 13 pa jih je tam že 5 let ali več (34,2 %). S sedanjim vodjem v teh vlogah jih 10 sodeluje že 4 leta ali več (26,3 %), 19 je takih, ki so v tem razmerju manj kot 4 leta in več kot 2 (50 %), 9 pa manj kot 2 leti (23,7 %).

S statistično analizo sem ugotovil logično povezavo, da dlje kot so zaposleni v podjetju, dlje tudi sodelujejo z vodjo, po čemer lahko sklepamo minimalne spremembe v zamenjavi na delovnih mestih. To potrjuje Pearsonov koeficient (20,738) in pomeni statistično značilno povezavo ($p = 0,002$). 33 anketirancev potrjuje, da delo svojega vodje dobro poznajo (86,8 %), 5 jih je odgovorilo, da delo svojega vodje ne poznajo dobro (13,2 %). Ob primerjavi delovne dobe anketiranca v podjetju Rosenbauer z občutkom, ali dobro poznajo delo svojega vodje, sem ugotovil, da ne glede na čas zaposlenosti v podjetju

anketiranci ocenjujejo, da dobro poznajo delo svojega vodje. Posebnih povezav med daljšanjem delovne dobe in boljším poznavanjem dela svojega vodje ne moremo predvideti.

2.3.2 Omejitve raziskave

Na prvo oviro pri raziskavi sem naletel pri iskanju vprašalnika. Navodil za pravilno uporabo izbranega T-P vprašalnika nisem našel prevedenih v slovenski jezik, našel pa sem prevedena vprašanja, pri katerih sem ob preverjanju tudi kmalu ugotovil nepravilnosti (v prevedeni slovenski verziji vprašalnika je eno vprašanje manjkalo). Kot drugo omejitev lahko štejem okoliščine, obdobje, v katerem sem opravljal raziskavo. V poletnem času je bila povečana odsotnost zaposlenih z dela, kar je podaljšalo predvideno trajanje same raziskave. Povečan obseg dela v zadnjem obdobju pa je vplival na to, da zaposleni niso dajali posebne pozornosti anketam in zato je bilo vrnjenih manj anket, kot sem pričakoval.

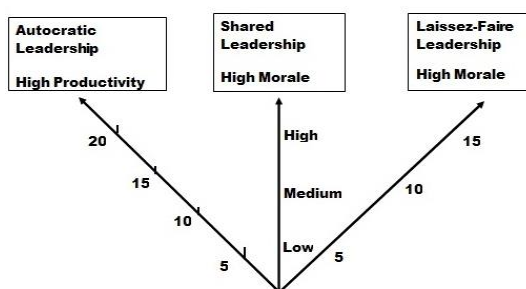
2.4 Ugotovitve raziskave

Anketni vprašalnik je bil razdeljen v tri sklope. V prvem sklopu je bil T-P vprašalnik, s katerim sem iskal usmerjenost vodje (k nalogam ali k ljudem), v drugem pa Reddinov vprašalnik, s katerim sem iskal značilnosti stila vodenja. V tretjem delu sem anketirance povprašal po njihovih osnovnih demografskih podatkih (spol, starost, izobrazba) ter o delovni dobi v podjetju, o njihovem občutku glede poznavanja dela nadrejenega ter trajanju njunega sodelovanja na delovnem mestu. V nadaljevanju povzemam rezultate, ki sem jih izračunal s pomočjo statističnega programa SPSS.

2.4.1 T-P vprašalnik – I. del raziskave

T-P vprašalnik mi je podal zanimive zaključke. Za primerjavo med ocenama za skrb za zaposlene in za skrbjo za delovne naloge sem poiskal točko na linearni premici, ki kaže način vodenja posameznega vodja na določeni stopnji značilnosti deljenega vodenja, usklajenega vodenja s skrbjo za zaposlene in delovne naloge v enaki meri. Na Sliki 1 predstavljam zgoraj omenjeno linearno premico, ki ločuje polje med obema prej omenjenima načinoma vodenja:

Slika 1: Usklajeno vodenje



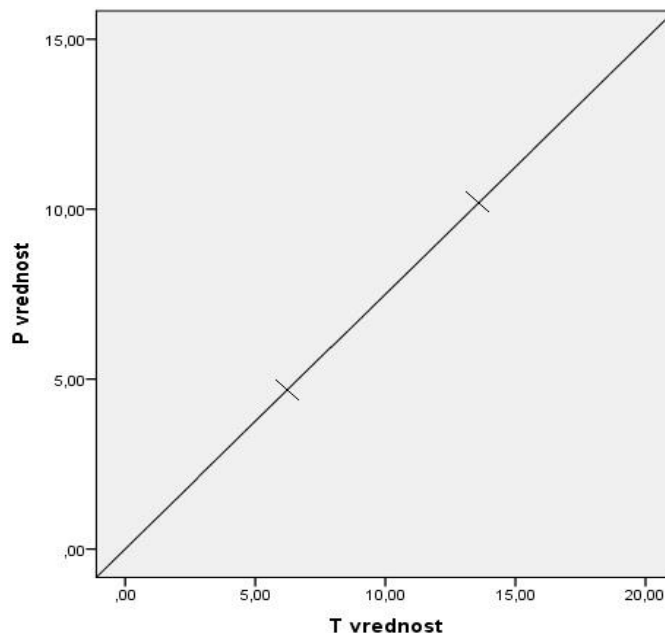
Vir: Navodila za branje rezultatov T-P vprašalnika

Premico sem, tako kot je prikazano na sliki iz navodil za branje rezultatov, pridobljenih s T-P vprašalnikom, razdelil na tri dele in tako določil tri stopnje: visoko, srednjo in nizko, ki kažejo na mero usklajevanja obeh specifičnih načinov vodenja, in sicer s poudarkom na ljudeh in s poudarkom na delovnih nalogah. Za vsak oddelek posebej sem s pomočjo statističnega programa SPSS izrisal grafikon, ki za vsako anketo prikazuje določeno točko v polju grafikona.

Točke v polju grafikona so pridobljene po navodilih T-P vprašalnika s sledečimi koraki:

- najprej sem moral izbrati določene trditve v vprašalniku (8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35),
- pred prej označene trditve sem napisal 1 pred tiste, na katere je anketiranec odgovoril z vrednostjo 1 (nikoli) ali 2 (redko);
- nato sem napisal 1 pred vse ostale (še neoznačene), ki so bile ocenjene s 4 (pogosto) ali 5 (vedno);
- obkrožil sem tiste enice pred trditvami, ki so bile napisane pred izbranimi trditvami:
- 3, 4, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 30, 32, 34, 35;
- preštel sem obkrožene enice pred vsemi 35-imi trditvami ter vsoto teh označil kot P vrednost – pomeni usmerjenost ocenjevanega vodja v ljudi (*»people«*);
- nato sem preštel še ostale, neobkrožene enice, ter vsoto teh označil s »T«, ki označuje usmerjenost ocenjevanega vodje v delovne naloge (*»tasks«*),
- točko na grafikonu sem dobil tako, da sem poiskal vrednost P in T na obeh krakih grafikona.

Slika 2: Razdelitev premice linearnega grafa T-P vrednosti

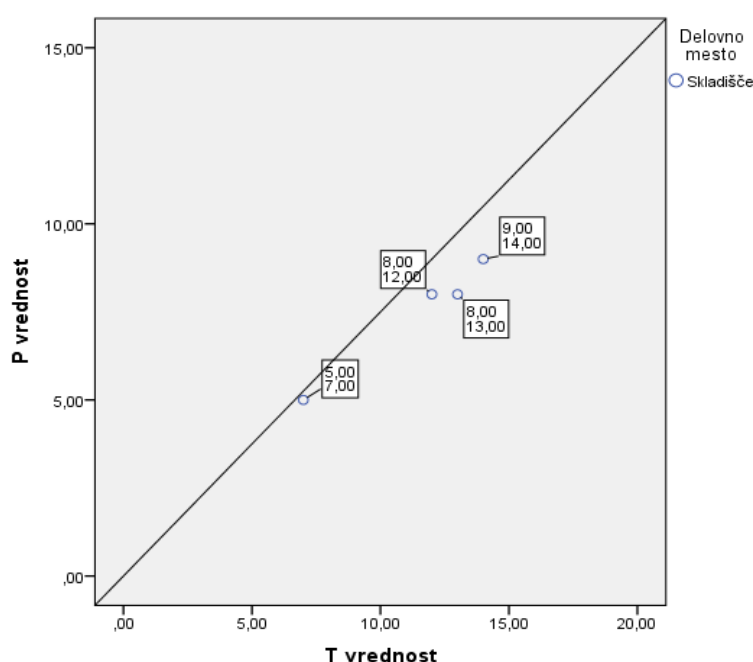


Pomembno se mi zdi, da poudarim tudi naslednje: pri branju grafikona na Sliki 2 nas ne sme zmeti postavitve točk glede na njihovo lego znotraj celotnega polja. Oцени vrednosti obeh dejavnikov, ki jih pridobimo ob iskanju končnega rezultata po primarnih navodilih za

branje rezultatov T-P vprašalnika, sta različni in zato neprimerljivi – T vrednost bi lahko bila ob svojem maksimumu določena do ocene 20, medtem ko vrednost P lahko ob svojem maksimumu doseže le 15. Za nas je torej pomembno le, kako visoko oz. nizko ob linearni premici je postavljena točka na grafu.

Iz rezultatov sem razbral, da so glede vodje skladišča (Slika 3) delavci mnenja, da je njegovo vodenje pretežno značaja deljenega vodenja. Delavci menijo, da dovolj dobro usklajuje delovne naloge in njihove potrebe, hkrati skrbi za učinkovito opravljanje dela in tudi za zadovoljstvo zaposlenih – vse točke so zbrane v središčnem delu ob linearni premici:

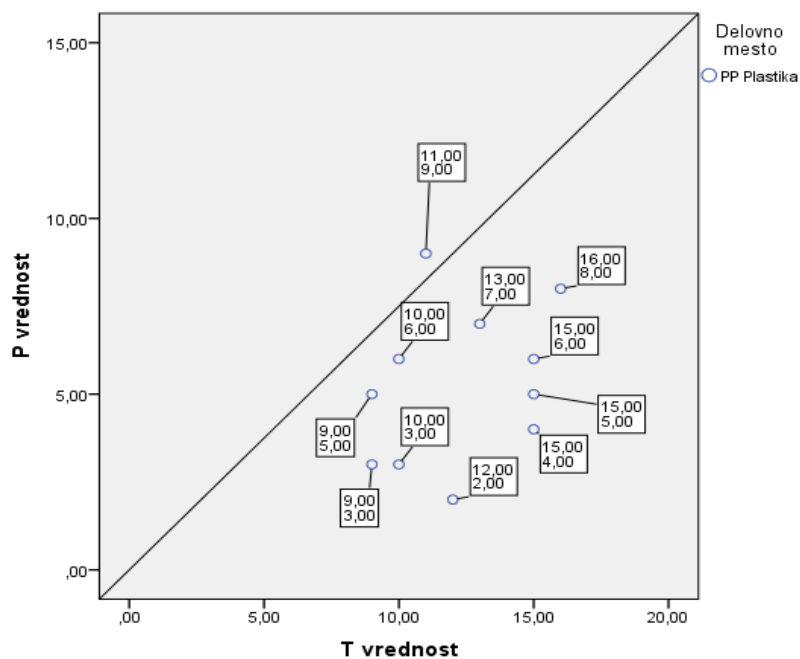
Slika 3: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Skladišča



S takšno oceno zaposleni izražajo zadovoljstvo z načinom vodenja in odnosom, ki ga ima njihov neposredni vodja do njih. Glede na majhno število članov delovne skupine lahko v zakup vzamemo tudi dejstvo, da razdelitev delovnih nalog, usklajevanje dela in sledenje opravljenim nalogam ni naporno in je na ta način vodenje v nekoliko olajšanih okoliščinah tudi upravičeno dobro nadzorovano. Število delavcev, ki so vodji zaupani v vodenje je zagotovo dejavnik, ki je pomemben kriterij za ocenjevanje uspešnosti vodenja, nedvomno pa ni edini, ki je pomemben za splošno oceno. Med drugim so tudi odgovornost, vrsta dela, ki ga opravljajo in okoliščine, v katerih delajo ključnega pomena.

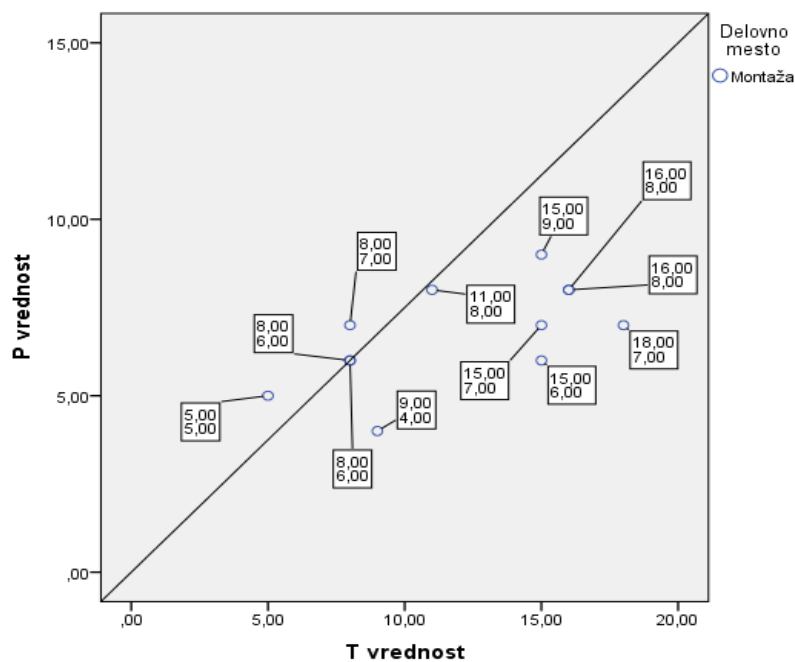
Za vodjo oddelka plastike se zaposleni prav tako strinjajo, da njihov način vodenja ni pretirano usmerjen v en ali v drug dejavnik, se pa vodja bolj nagiba k pomembnosti izpolnjevanja delovnih nalog. Rezultat lahko vidimo na Sliki 4, točke so zbrane v srednjem delu ob premici z večjo T vrednostjo:

Slika 4: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Plastike



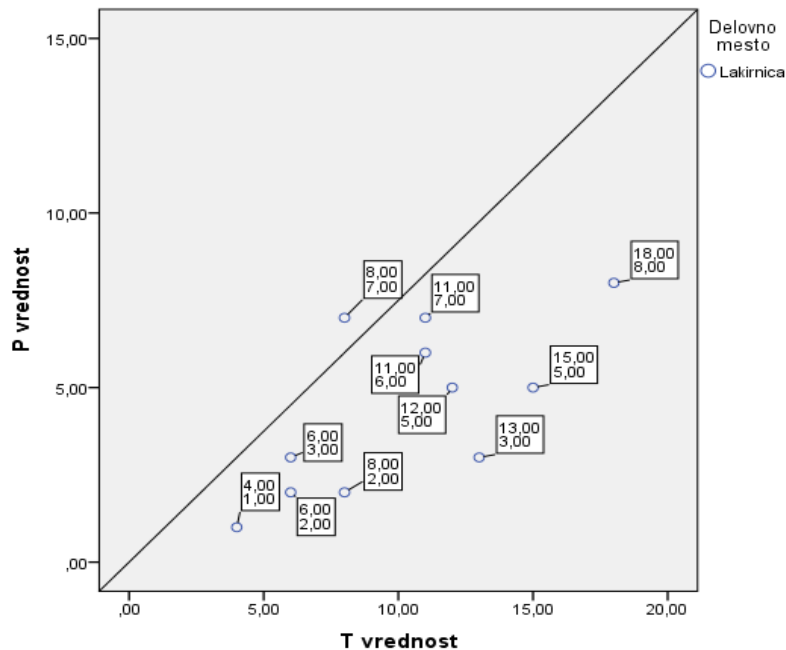
Vodja tretjega preučevanega oddelka, montaže, že kaže bolj razvejane rezultate. Odgovori so različnejši v vrednostih in ocene zaposlenih podajajo tako mnenje, da je način njihovega vodja lahko bolj usmerjen v ljudi, hkrati pa so sodelavci tudi mnenja, da je bolj osredotočen na opravljanje dela. Še vedno je večina v srednjem delu in lahko povzamem, da je osredotočenost njegovega načina vodenja uravnoteženo med obema dejavnikoma. Rezultate za oddelek montaže prikazuje Slika 5 spodaj:

Slika 5: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Montaže



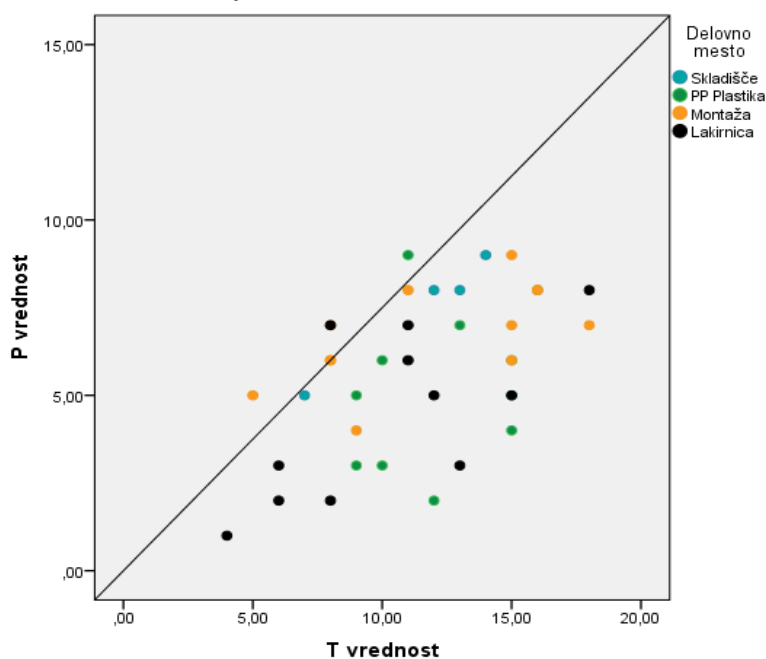
Pri ocenah četrtega preučevanega vodja so odgovori tudi precej raznoliki, vendar se v tem primeru gibljejo od sredine proti navzdol, kar pomeni, da zaposleni (nevede) ocenjujejo, da vodja slabše usklajuje skrb za učinkovito delo in skrb za zaposlene. Delavci ga s tem ocenjujejo kot vodjo, ki je naravnan moralno in ne zahteva od svojih sodelavcev, da bi šli za boljši delovni rezultat prek sebe. Usmeritve na oddelku lakirnice so prikazane v Sliki 6.

Slika 6: Rezultati T-P usmeritve za oddelek Lakirnice



Kot zanimivost sem vse ocene (točke, ki kažejo usmerjenost vodje) postavil v eno sliko in dobil sem rezultat, prikazan v Sliki 7.

Slika 7: Primerjava T-P rezultatov vseh oddelkov



Vidimo lahko, da se ocene oddelkov med seboj prepletajo, vseeno pa so vidna izstopanja ocen delavcev, ki delajo v lakirnici. Ti so edini, ki so vodenje svojega neposrednega vodje ocenili pretežno v eno skrajnost. Rezultatov sicer zaradi neprimerljivosti višin ocen obeh dejavnikov na ta način ne smemo posploševati, vendar tako skrajna ocena kaže na določene, sicer nam nerazkrite razloge. Dodatno, neposredno vprašanje glede zadovoljstva delavcev z vodenjem neposrednega vodje bi v tem primeru lahko pomenilo izključitev nepristranskosti njihovih odgovorov. Obstaja možnost, da so v ozadju osebne zamere med delavcem in vodjem, kar slednjemu daje slabo oceno iz neupravičenih razlogov.

S tem ugotavljam, da je večina zaposlenih v preučevanih oddelkih proizvodnje v podjetju Rosenbauer mnenja, da z njimi vodje dobro ravnajo, da ne zahtevajo preveč od njih in se trudijo skrbeti za njihovo zadovoljstvo ob delu.

2.4.2 Reddinov vprašalnik – II. del raziskave

Reddin je sestavil za vsakega od štirih preučevanih stilov vodenja po pet trditev, s katerimi preverjamo stil, ki je zaposlenim najbolj poznan pri vodenju neposrednega vodja. Vprašanja v vprašalniku so pomešana, s čimer se anketirancem onemogoči predvidljivo in subjektivno odgovarjanje.

Povprečne vrednosti prikažejo najpogosteje izbrano oceno strinjanja z določeno trditvijo. Na podlagi vseh odgovorov na določenem oddelku sem izračunal povprečje oddelka in tako pridobil rezultat, stil, ki velja za njihovega vodja.

V Prilogi 3 so prikazane povprečne vrednosti vseh štirih preučevanih stilov vodenja vseh štirih oddelkov, v Tabeli 2 pa sem te ugotovitve povzel s skupnimi povprečji oddelkov. Največja povprečja sem za vse štiri oddelke izračunal pri stilu, usmerjenemu k sodelovanju, kar nam pove, da ta med vsemi vodji oddelkov prevladuje. S tem rezultatom okrepimo predpostavke, da se vodje zelo trudijo pri delu z vodenimi.

Tabela 2: Povprečja stilov za vse štiri vodje oddelkov

Oddelek	Zadržano vodenje	Socialno usmerjeno v.	K sodelovanju usmerjeno v.	K del. ciljem usmerjeno v.
Skladišče	1,95	2,83	3,60	2,60
Plastika	2,22	2,96	3,16	2,81
Montaža	2,33	2,83	3,03	2,66
Lakirnica	2,67	2,76	3,13	2,91

K sodelovanju usmerjeni stil vodenja združuje naloge in ljudi. Vodja želi biti povezan tako z delovno skupino kot tudi s posamezniki. Pri delu ne razlikuje med delavci in se trudi biti do vseh korekten, je zagovornik timskega dela, njegov pogled je usmerjen v prihodnost.

Pomembno mu je, da so podrejeni pripravljene za sodelovanje znotraj delovnega tima, zanimajo ga morebitni spori znotraj delovne skupine in tudi sodeluje pri razreševanju letih.

2.5 Primerjava med stili in značilnostmi vodenja vodij podjetja

Rosenbauer

Vsi štirje vodje so s strani zaposlenih dobili v splošnem precej dobre, pozitivne ocene v prvem delu anketnega vprašalnika, T-P sklop vprašanj. Pri nobenem od anketirancev nisem zasledil izrazitega nezadovoljstva in mnenja o tem, da bi vodja od podrejenih zahteval preveč in bi bil osredotočen samo na opravljanje delovnih nalog ter doseganje delovnih ciljev. Ugotavljamo torej, da vodje ne pretiravajo pri zahtevah za delo, hkrati pa sodelavcem dajejo občutek, da jim je zanje, za njihove zmogljivosti in zadovoljstvo pri delu mar. Pri nekaterih vodjih bolj pri drugih malo manj.

V drugem sklopu, kjer sem ugotavljal stil vodenja, so rezultati Reddinovega vprašalnika to še potrdili. Za vse štiri ocenjevane vodje po mnenju njihovih sodelavcev prevladujejo značilnosti k sodelovanju usmerjenega stila vodenja. Prav tako pa rezultat kaže na to, da pri nekaterih bolj pri drugih manj.

2.6 Predlogi izboljšav pri vodenju oddelka

Na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave lahko sklepam, da velja splošno zadovoljstvo delavcev z vodenjem v vseh proizvodnih oddelkih. Delavci se ne čutijo nepomembne, za karkoli prikrajšane ali kakorkoli neprimerno obravnavane s strani svojega neposrednega vodja oddelka, ne izpostavljajo težave z motiviranostjo za delo in delo vodje ocenjujejo za korektno.

Če strnem mnenja strokovnjakov iz zaključne strokovne naloge, lahko rečem, da je za kader in posledično uspešnost organizacije izredno pomembno:

- dobra klima in komunikacija med vsemi zaposlenimi v podjetju,
- korektni odnosi in spoštovanje med zaposlenimi,
- visoka motivacija vseh zaposlenih,
- možnost za dokazovanje in izpopolnjevanje vsakega posameznika,
- občutek pripadnosti in pomembnosti v kolektivu.

Da pa so vsi omenjeni dejavniki prisotni mora v glavni vlogi skrbeti najvišje vodstvo organizacije in ga prenašati na vse nižje ravni. Le tako lahko vodje oddelkov razvijajo svoje kompetence in jih uspešno integrirajo v svoje delo, vodenje ljudi.

Vsak vodja se lahko nenehno izboljšuje in razvija svoje vodstvene sposobnosti za dobro podjetja na različne načine. Eden izmed načinov je tudi ocenjevanje in konkretni predlogi ter komentarji nadrejenih proučevanih vodij oddelkov, kateri lahko le pozitivno vplivajo na uspešno nadaljnje delo. Drugi je lahko ločeno izvajanje anonimnih anket po oddelkih med svojimi podrejenimi na mesečni ali večmesečni ravni z vprašanji, na katera lahko sam neposredno vpliva in jih nato tudi izboljšuje (komunikacija, delitev nalog, prevzemanje odgovornosti...). Na ta način lahko vodja pride do odgovorov na vprašanja, ki si jih zastavlja glede lastnega vodenja. Naslednji način je lahko izmenjavanje izkušenj in pozitivnih praks med vodji, v naprej planiranih sestankih vodij oddelkov.

Ker pa sem svojo raziskavo v veliki meri usmeril na ocenjevanje zadovoljstva delavcev z vodenjem njihovega neposrednega vodje, bi lahko pomemben del primerjave doprinesli tudi podatki o uspešnosti, učinkovitosti in stopnji doseganja ciljev preučevanih delovnih skupin. Delavci so prek trditev T-P in Reddinovega vprašalnika podajali subjektivno oceno glede na konkretno vodenje, s čimer so določili način in stil, ki ga opažajo pri svojem vodji, nisem pa s tem ugotovil tudi njihovega mnenja o rezultatih dela, ki jih kot skupina pod vodstvom svojega vodje dosegajo. Za dolgoročno uspešno poslovanje organizacije sta pomembna oba kriterija, tako ljudje kot tudi rezultat, ki ga z delom dosegajo. V našem primeru bi lahko primerjava med obema prinesla pomembne rezultate o uspešnosti vodenja tudi z vidika delovne uspešnosti. Rezultati pridobljeni v tej zaključni strokovni nalogi lahko služijo tudi kot izhodišče za nadaljnje raziskave v preostalih oddelkih in ravneh podjetja.

SKLEP

Ob pisanju svoje zaključne strokovne naloge sem se veliko naučil. Z zbiranjem teoretičnih dejstev kot osnovo za raziskovalni del naloge sem razširil svoja obzorja in se veliko naučil glede vodenja. Ugotovil sem, da vsak posameznik svoja stališča in prepričanja vnese v način svojega dela. Principi, na katere vodja določenega tima delegira delo, so izraz njegovih lastnosti, izkušenj in naučenih prijemov. Vsak najde svoj način, po katerem se ravna, in izbira tiste ukrepe, ki so mu bolj poznani in se mu zdijo pravilni. Stil vodenja, ki ga s svojim delom vodja uveljavlja, pa ima vpliv na širok kolektiv in ne nazadnje na uspeh celotne organizacije, v kateri deluje. Pomembno je, da se zaveda svoje odgovornosti in skrbi za to, da bi njegovi sodelavci, predvsem podrejeni, pa tudi tisti nad njim, v hierarhično urejenem sistemu spoštovali njegove odločitve, mu zaupali in brez dvomov upoštevali njegovo delo, hkrati pa bi se tudi sami počutili dovolj pomemben člen skupine, ki stremi k skupnemu cilju, uspehu organizacije. Da so zaposleni zadovoljni in hkrati uspešni pri delu, skrbi stopnja njihove motiviranosti in posledično želja po izpopolnjevanju, ki ustvarja boljše rezultate.

Na podlagi izbrane teorije sem imel že boljšo podlago za izvedbo raziskave na praktičnem primeru vodenja delovne skupine. V podjetju Rosenbauer, v katerem sem izvedel

raziskavo, sem hkrati tudi sam zaposlen kot vodja enega izmed oddelkov. Teoretične osnove vodenja se mi prej niso zdele pomembne v tolikšni meri, kot so se izkazale za ključne v času prebiranja literature in zbiranja primarnih podatkov o delu na konkretnem primeru. Delovne skupine, ki so sodelovale pri raziskavi, so različne tako v svoji velikosti (številu članov) kot tudi v delu, ki ga opravljajo. Kljub temu sem vse raziskovane skupine obravnaval enako, poskrbel za anonimnost in nato primerjal odgovore vseh zaposlenih na enak princip.

Rezultati so pokazali, da vsi štirje vodje na zelo podoben način organizirajo delo, skrbijo za odnose z zaposlenimi in med njimi ter uporabljajo prijeme, ki veljajo za enak stil vodenja, za vse štiri vodje sem s pomočjo anketnega vprašalnika našel značilnosti vodenja, ki je usmerjeno k sodelovanju. V tem primeru ne moremo izpostaviti konkretne težave slabega vodenja ali pomanjkljive skrbi za delovno skupino. Delavci so v vprašalniku odgovarjali na vprašanja objektivne in subjektivne narave in njihovi odgovori dajejo v veliki meri občutek zadovoljstva z vodenjem njihovega vodja. Prijemi, ki so značilni za stil, po katerem se vodje ravna, imajo očitno pozitiven vpliv tudi na splošno zadovoljstvo delovne skupine, hkrati pa delavci niso izpostavili težave, ki bi kazala na slabe delovne rezultate njihovega tima. Da bi lahko konkretno zaključili ocenitev dela vodij, bi torej morali poznati tudi delovne rezultate njihovih skupin.

Za dobrobit organizacije so pomembni tako zaposleni in njihovo zadovoljstvo, kot tudi delovna uspešnost le-teh in doseganje zadanih ciljev. Glede na stil vodenja, ki smo ga ugotovili pri vodjih, lahko sklepamo, da bi morebitna nemotiviranost in nedoseganje rezultatov zaposlenih v proizvodnem delu podjetja izhajala iz drugih dejavnikov, kot so delovni čas, delovno okolje, plače, obseg dela ipd., ne pa iz odnosov med vodjem ter podrejenimi. Iz rezultatov raziskave bi torej lahko sklepali, da med zaposlenimi v proizvodnih oddelkih vlada sproščeno, sodelovalno vzdušje, ki pa ne pomeni vedno tudi najboljših delovnih rezultatov.

V prihodnje bi predlagal obširnejšo raziskavo, ki bi poleg stila in načinov vodenja vodij oddelkov poiskala tudi povezavo le teh z rezultati, ki jih delovne skupine dosegajo. Glede na to, da vodje ne dajejo poudarka na delovne naloge (pač pa so bolj usmerjeni k sodelovanju), bi lahko to posledično pomenilo nižjo učinkovitost, kot pa bi bila mogoča in s strani vodstva organizacije celo zaželena. V kolikor bi vodje pri svojem delu ob nespremenjenem osebnem odnosu do vodenih delavcev zahtevali tudi večjo učinkovitost pri delu, bi lahko ravno pravi kombinacija obojega pripeljala delovno skupino do višjih in boljših rezultatov, hkrati pa bi to za vodjo pomenilo tudi uspešno usklajevanje enega in drugega.

Poleg rezultatov, ki jih delovne skupine pri delu dosegajo bi v namen učinkovitejše raziskave predlagal tudi preverjanje okoliščin, v katerih delovne skupine delajo oz. v katerih vodja delegira. Ni zanemarljivo, da se vodje različnih oddelkov pri svojem delu

znajdejo v situacijah z različnimi stopnjami odgovornosti, pa tudi v različnih okoliščinah, ki vplivajo na težavnost opravljanja dela. Menim, da bi v primeru primerjave dodatnih dejavnikov dobili tudi različnejše rezultate.

LITERATURA IN VIRI

1. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 13.
2. Boštjančič, E. (2011). *Povezanost med vodjevim stilom vodenja in doživljanjem stresa podrejenih*. Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslovu: http://www.szs-alternativa.si/files/Dr_%20Eva%20Bostjancic%20clanek%20stres.pdf
3. Boyatzis R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley
4. Crevani, L., Lindgren M. in Packendorff J. (2007). *Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction*. International Journal of Leadership Studies 3 (1), KTH: Royal Institute of Technology, str. 45.
5. Daft, R. L. & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behaviour*. B.k.: Harcourt College, Forth Worth, str. 379.
6. Deluga, R. T. (1988). *The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence*. The journal of organizational behaviour, 9 (4), 359–366.
7. Godfrey, A. S. in Plenty, D. (2015). *Supervisor–Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction*. International Journal of Business Communication 52 (3), 294–318.
8. Heller, R. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga, str. 367.
9. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
10. Kovač, J., Mayer J. & Jesenko M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Kralj, J. (2003). *Management*. Koper: Visoka šola za management, str. 14.
12. Kutzschenbach, C. v. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: CTU - Center za tehnološko usposabljanje.
13. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Bruselj: Nelson Parker.
14. Lawler, Edward E. (1993). *From job-based to competency-based organizations*. Center for Effective Organizations.
15. Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja (Leadship Gold)*. Ljubljana: Orbis, str. 13.
16. Možina, S., Rozman, R., & Glas, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
17. Pajnič, T., (2016). *Preverite ali imate 8 ključnih kompetenc uspešne vodje; LinkedIn*. Najdeno 22. julija 2017 na spletnem naslovu: <https://www.linkedin.com/pulse/preverite-ali-imate-8-klju%C4%8Dnih-kompetenc-uspe%C5%A1ne-vodje-teja-pajni%C4%8D>

18. Pfeiffer, William J. & Jones, John E. (1973). *A handbook of structured experiences for human relations training*. California: University Associates. Najdeno 26. junija na spletnem naslovu:
http://www.principalsmonth.org/igx_temp/nasc_leadership_library/LeadershipLibrary_Section_A_Part_1_T-P_Leadership_Questionnaire.pdf
19. Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
20. Rothwell, J. Dan. (2004). *In the company of others: an introduction to communication*. Boston: McGraw-Hill, str. 363.
21. Rozman, R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
22. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (b.l.) V *SSKJ*. Najdeno 24. julija 2017 na spletnem naslovu:
http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge=kompetenca
23. Snoj, T. (2016). *Umetnost vodenja – lastnosti odličnega vodje*. Najdeno 24. julija 2017 na spletnem naslovu: <http://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/umetnost-vodenja-lastnosti-odlicnega-vodje/>
24. Stanojević, M. (2005). *Odnosi in komuniciranje z zaposlenimi*. Cranet študija 2004. Ljubljana: Center za proučevanje organizacij in človeških virov
25. Tavčar, M. (2009). *Management in organizacija*. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management, str. 23.
26. Zupan, M. K. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede, str. 7.
27. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. (2012) *Osebnostni profil uspešnega vodje*. Najdeno 20. julija 2017 na spletni strani: <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/osebnostni-profil-uspesnega-vodje/d-2625#>
29. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja, str. 136.
30. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. GV Založba, Ljubljana, str. 314.
31. Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection – A competency approach*. London: CIPD House.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik, razdeljen zaposlenim v podjetju Rosenbauer.....	1
Priloga 2: Originalni T-P vprašalnik v angleščini.....	4
Priloga 3: SPSS analiza – II. sklop raziskave – Stil vodenja.....	7

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik, razdeljen zaposlenim v podjetju Rosenbauer

VPRAŠALNIK

*Vprašalnik je anonimen. Izpolnjujejo ga zaposleni v podjetju Rosenbauer.
Namenjen je ocenitvi vodenja in oceni osebnostnih lastnost neposrednega vodje.*

Zelo pomembno je, da si za izpolnjevanje vzamete čas.

Vprašalnik lahko odnesete domov.

Lepo bi prosil, če mi ga lahko v naslednjih 5-ih dneh vrnete izpolnjenega.

Lepo prosim za objektivno podajanje ocen!

Vaše ocene ne bodo imele nobenega vpliva na karierno uspešnost vašega vodja.

1.del: T-P VPRAŠALNIK USMERJENOSTI VODJE

Ob vsaki trditvi, ki najbolje opisuje vaše obnašanje oziroma karakteristike vašega vodenja, obkrožite enega izmed odgovorov:

ocena 1 – NIKOLI,
ocena 2 – REDKO,
ocena 3 – OBČASNO,
ocena 4 – POGOSTO,
ocena 5 – VEDNO.

1	V skupini mu je najljubša vloga govornika.	1	2	3	4	5
2	Kot vodja spodbuja delo po delavniku, nadure.	1	2	3	4	5
3	Podrejenim dovoljuje popolno svobodo pri opravljanju njihovega dela.	1	2	3	4	5
4	Kot vodja zahteva, da vsi podrejeni uporabljajo pri svojem delu enake postopke.	1	2	3	4	5
5	Zaposlenim dovoli, da pri reševanju problemov uporabljajo lastno presojo.	1	2	3	4	5
6	Poudarja tekmovalnost med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
7	Govori kot predstavnik svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
8	Spodbuja zaposlene k doseganju boljših delovnih rezultatov.	1	2	3	4	5
9	Svoje ideje predstavlja vsem sodelavcem.	1	2	3	4	5
10	Zaposlenim dovoli, da opravljajo delo na način, za katerega mislijo, da je najboljši.	1	2	3	4	5
11	Za lastno napredovanje dela še več.	1	2	3	4	5
12	Kot vodja tolerira odlaganje dela in negotovost.	1	2	3	4	5
13	Če so v timu zaposlenih prisotni zunanji partnerji, govori v imenu tima.	1	2	3	4	5
14	Želi, da se naloge hitro opravijo.	1	2	3	4	5
15	Delavcev ne veže na službo.	1	2	3	4	5
16	Če med sodelavci nastopijo problemi, jih rešuje.	1	2	3	4	5
17	Preobremenjen je s podrobnostmi.	1	2	3	4	5
18	Na zunanjih sestankih je kot vodja predstavnik tima.	1	2	3	4	5
19	Nerad dovoljuje zaposlenim svobodo pri delu.	1	2	3	4	5

20	Odloča, kaj mora biti narejeno in kako mora biti narejeno.	1	2	3	4	5
21	Spodbuja k večji produkciji.	1	2	3	4	5
22	Nekaterim zaposlenim dovoljuje stopnjo avtoritete, ki jo lahko sam obdržim.	1	2	3	4	5
23	Po navadi se stvari ne iztečejo tako, kot predvideva.	1	2	3	4	5
24	Zaposlenim dovoljuje visoko stopnjo iniciative.	1	2	3	4	5
25	Zaposlenim daje jasna in natančna navodila.	1	2	3	4	5
26	Dovoljuje uvajanje sprememb.	1	2	3	4	5
27	Zaposlene prosi, da delajo več.	1	2	3	4	5
28	Zaposlenim zaupa.	1	2	3	4	5
29	Sam izdeluje načrt za izvedbo nalog.	1	2	3	4	5
30	Svojih odločitev ne razlaga zaposlenim.	1	2	3	4	5
31	Druge prepriča, da so moje ideje koristne za njih.	1	2	3	4	5
32	Timu dovoli, da si izdelajo svoje korake za delo.	1	2	3	4	5
33	Tim ves čas spodbujam izboljševati dosedanje rezultate.	1	2	3	4	5
34	Rad dela brez posveta s sodelavci.	1	2	3	4	5
35	Zahteva, da zaposleni upoštevajo pravila in predpise.	1	2	3	4	5

3.del: REDDINOV VPRAŠALNIK VODSTVENIH ZNAČILNOSTI

V naslednjih 20-ih trditvah, prosim, ocenite način vodenja vašega neposrednega vodje, kot ga doživljate osebno.

Pojasnila merske lestvice: *ocena 1 – NE VELJA*

ocena 2 – VELJA V MANJŠI VERI

ocena 3 – VELJA

ocena 4 – VELJA V NAJVEČJI MERI

1	Vodja se veliko pogovarja z menoj in s sodelavci, saj nas tako bolje spozna in razume.	1	2	3	4
2	Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se mu naš vodja izogiba.	1	2	3	4
3	O nastalih problemih in o rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	1	2	3	4
4	Vodja meni, da prijateljski delovni odnosi niso nujno potrebni za dobre delovne rezultate.	1	2	3	4
5	Vodja meni, da tehnologija in pravila niso najpomembnejši dejavniki za uspešno delo.	1	2	3	4
6	Vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	1	2	3	4
7	Vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	1	2	3	4
8	Vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna kot nematerialna stimulacija.	1	2	3	4
9	V odnosu vodij do nas sodelavcev prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	1	2	3	4

10	Vodja ne spodbuja naše iniciativnosti.	1	2	3	4
11	Pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	1	2	3	4
12	Vodja se odločno zavzema za dosledno izpeljavo nalog in doseganje ciljev.	1	2	3	4
13	Vodja med nami sodelavci vzdržuje kolegialne odnose.	1	2	3	4
14	Pri izvajanju nalog se vodja dosledno drži standardnih postopkov.	1	2	3	4
15	Vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	1	2	3	4
16	Vodja jasno izraža svoja stališča in od nas sodelavcev zahteva, da jih dosledno upoštevamo.	1	2	3	4
17	Vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	1	2	3	4
18	Kadar gre kaj narobe, vodja uvaja močnejši nadzor in zastruje našo osebno odgovornost.	1	2	3	4
19	Vodja spodbuja iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog.	1	2	3	4
20	Vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	1	2	3	4

3.del: DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCA

Spodnje trditve služijo zgolj kot primerjava med demografskimi značilnostmi zaposlenih.

Prosim, označite ustrezno:

SPOL: a) moški b) ženska

STAROST: a) do vklj. 30 let b) 31 do vklj. 44 let c) 45 let ali več

STOPNJA IZOBRAZBE: a) osnovnošolska b) višja (strokovna) stopnja
c) visoka stopnja č) drugo

DELOVNA DOBA PRI PODJETJU R.: a) manj kot 1 leto
b) cca. 1 leto oz. do 3-eh let
c) med 3–5 let
č) več kot 5 let

ALI IMATE OBČUTEK, DA DOBRO POZNATE DELO SVOJEGA NADREJENEGA?

- a) DA
b) NE

KAKO DOLGO ŽE SODELUJETA PRI DELU V SEDANJIH VLOGAH V PODJETJU

- a) do 2 leti
b) več kot 2 leti in manj kot 4
c) 4 leta ali več

PRILOGA 2: Originalni T-P vprašalnik v angleščini

T-P Leadership Questionnaire



Directions: The following items describe aspects of leadership behavior. Respond to each item according to the way you would most likely act if you were the leader of a work group. Check whether you would most likely behave in the described way: **always** (A), **frequently** (F), **occasionally** (O), **seldom** (S), or **never** (N).

1. I would most likely act as the spokesman of the group.	A	F	O	S	N
2. I would encourage overtime work.	A	F	O	S	N
3. I would allow members complete freedom in their work.	A	F	O	S	N
4. I would encourage the use of uniform procedures.	A	F	O	S	N
5. I would permit the members to use their own judgment in solving problems.	A	F	O	S	N
6. I would stress being ahead of competing groups.	A	F	O	S	N
7. I would speak as a representative of the group.	A	F	O	S	N
8. I would needle members for greater effort.	A	F	O	S	N
9. I would try out my ideas in the group.	A	F	O	S	N
10. I would let the members do their work the way they think best.	A	F	O	S	N
11. I would be working hard for a promotion.	A	F	O	S	N
12. I would tolerate postponement and uncertainty.	A	F	O	S	N
13. I would speak for the group if there were visitors present.	A	F	O	S	N
14. I would keep the work moving at a rapid pace.	A	F	O	S	N
15. I would turn the members loose on a job and let them go to it.	A	F	O	S	N
16. I would settle conflicts when they occur in the group.	A	F	O	S	N
17. I would get swamped by details.	A	F	O	S	N
18. I would represent the group at outside meetings.	A	F	O	S	N
19. I would be reluctant to allow the members any freedom of action.	A	F	O	S	N
20. I would decide what should be done and how it should be done.	A	F	O	S	N
21. I would push for increased production.	A	F	O	S	N
22. I would let some members have authority, which I could keep.	A	F	O	S	N
23. Things would usually turn out as I predicted.	A	F	O	S	N
24. I would allow the group a high degree of initiative.	A	F	O	S	N
25. I would assign group members to particular tasks.	A	F	O	S	N
26. I would be willing to make changes.	A	F	O	S	N
27. I would ask the group members to work harder.	A	F	O	S	N
28. I would trust the group members to exercise good judgment.	A	F	O	S	N
29. I would schedule the work to be done.	A	F	O	S	N
30. I would refuse to explain my actions.	A	F	O	S	N
31. I would persuade others that my ideas are to their advantage.	A	F	O	S	N
32. I would permit the group to set its own pace.	A	F	O	S	N
33. I would urge the group to beat its previous record.	A	F	O	S	N
34. I would act without consulting the group.	A	F	O	S	N
35. I would ask that group members follow standard rules and regulations.	A	F	O	S	N

P Score: _____

T Score: _____

Instructions for Scoring the T_P Leadership Questionnaire

Use the following instructions to determine your score:

- 1 1 Circle the item number for items 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, and 35.
- 2 Write the number 1 in front of a circled item number if you responded S (seldom) or N
- 3 (never) to that item.
- 4 Also write a number 1 in front of all other item numbers not circled if you responded A
- 5 (always) or F (frequently)
- 6 Circle the number 1's which you have written in front of the following questions: 3, 4, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 30, 32, 34, and 35.
- 7 Count the circled number 1's. This is your score for Concern for People. Record the score in the blank following the letter P at the bottom of the questionnaire.
- 8 Count the uncircled number 1's. This is your score for Concern for Task. Record this number in the blank following the letter T at the bottom of the questionnaire.
- 9 Continue to the Profile Sheet on the next page.

P Score: _____

T Score: _____

Instructions for Scoring the T_P Leadership Questionnaire

Use the following instructions to determine your score:

- 10 1 Circle the item number for items 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, and 35.
- 11 Write the number 1 in front of a circled item number if you responded S (seldom) or N
- 12 (never) to that item.
- 13 Also write a number 1 in front of all other item numbers not circled if you responded A
- 14 (always) or F (frequently)
- 15 Circle the number 1's which you have written in front of the following questions: 3, 4, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 30, 32, 34, and 35.
- 16 Count the circled number 1's. This is your score for Concern for People. Record the score in the blank following the letter P at the bottom of the questionnaire.
- 17 Count the uncircled number 1's. This is your score for Concern for Task. Record this number in the blank following the letter T at the bottom of the questionnaire.
- 18 Continue to the Profile Sheet on the next page.

PRILOGA 3: SPSS analiza – II. Sklop raziskave – STIL VODENJA

Zadržani stil (SKLADIŠČE)						Socialno usmerjeni stil (SKLADIŠČE)							
	N	min	max	Mean	std.odklon		N	min	max	Mean	std.odklon		
Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se mu naš vodja izogiba.	4,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,95	Vodja se veliko pogovarja z menoj in s sodelavci, saj nas tako bolje spozna in razume.	4,00	3,00	4,00	3,50	0,58	3,13
Vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	4,00	1,00	3,00	2,00	0,82		Vodja meni, da tehnologija in pravila niso najpomembnejši dejavniki za uspešno delo.	3,00	1,00	2,00	1,67	0,58	
Vodja ne spodbuja naše iniciativnosti.	4,00	1,00	2,00	1,25	0,50		V odnosu vodij do nas sodelavcev prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	4,00	3,00	4,00	3,75	0,50	
Pri izvajanju nalog se vodja dosledno drži standardnih postopkov.	4,00	2,00	3,00	2,75	0,50		Vodja med nami sodelavci vzdržuje kolegialne odnose.	4,00	3,00	4,00	3,50	0,58	
Kadar gre kaj narobe, vodja uvaja močnejši nadzor in zastruje našo osebno odgovornost.	4,00	2,00	4,00	2,75	0,96		Vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	4,00	3,00	4,00	3,25	0,50	
K sodelovanju usmerjeni stil (SKLADIŠČE)						K delovnim ciljem usmerjen stil (SKLADIŠČE)							
	N	min	max	Mean	std.odklon		N	min	max	Mean	std.odklon		
O nastalih problemih in o rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	4,00	3,00	4,00	3,75	0,50	3,60	Vodja meni, da prijateljski delovni odnosi niso nujno potrebni za dobre delovne rezultate.	4,00	1,00	4,00	2,00	1,41	2,60
Vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	4,00	3,00	4,00	3,25	0,50		Vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna kot nematerialna stimulacija.	4,00	2,00	3,00	2,50	0,58	
Pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00		Vodja se odločno zavzema za dosledno izpeljavo nalog in doseganje ciljev.	4,00	3,00	4,00	3,25	0,50	
Vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	4,00	3,00	4,00	3,25	0,50		Vodja jasno izraža svoja stališča in od nas sodelavcev zahteva, da jih dosledno upoštevamo.	4,00	1,00	4,00	2,75	1,26	
Vodja spodbuja iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog.	4,00	3,00	4,00	3,75	0,50		Vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	4,00	1,00	3,00	2,50	1,00	

Zadržani stil (PLASTIKA)							Socialno usmerjeni stil (PLASTIKA)						
	N	min	max	Mean	std.odklon			N	min	max	Mean	std.odklon	
Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se mu naš vodja izogiba.	11,00	1,00	3,00	1,45	0,69	2,22	Vodja se veliko pogovarja z menoj in s sodelavci, saj nas tako bolje spozna in razume.	11,00	3,00	4,00	3,45	0,52	2,96
Vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	11,00	1,00	4,00	2,00	1,10		Vodja meni, da tehnologija in pravila niso najpomembnejši dejavniki za uspešno delo.	11,00	1,00	3,00	1,73	1,01	
Vodja ne spodbuja naše iniciativnosti.	10,00	1,00	2,00	1,30	0,48		V odnosu vodij do nas sodelavcev prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	11,00	2,00	4,00	3,27	0,65	
Pri izvajanju nalog se vodja dosledno drži standardnih postopkov.	11,00	2,00	4,00	3,09	0,54		Vodja med nami sodelavci vzdržuje kolegalne odnose.	11,00	2,00	4,00	3,09	0,54	
Kadar gre kaj narobe, vodja uvaja močnejši nadzor in zastruje našo osebno odgovornost.	11,00	2,00	4,00	3,27	0,65		Vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	11,00	1,00	4,00	3,27	0,90	
K sodelovanju usmerjeni stil (PLASTIKA)							K delovnim ciljem usmerjen stil (PLASTIKA)						
	N	min	max	Mean	std.odklon			N	min	max	Mean	std.odklon	
O nastalih problemih in o rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	11,00	3,00	4,00	3,18	0,40	3,16	Vodja meni, da prijateljski delovni odnosi niso nujno potrebni za dobre delovne rezultate.	11,00	1,00	4,00	1,82	1,08	2,81
Vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	11,00	2,00	4,00	3,18	0,60		Vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna kot nematerialna stimulacija.	10,00	1,00	4,00	2,60	0,84	
Pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	11,00	3,00	4,00	3,36	0,50		Vodja se odločno zavzema za dosledno izpeljavo nalog in doseganje ciljev.	11,00	3,00	4,00	3,27	0,47	
Vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	11,00	3,00	4,00	3,18	0,40		Vodja jasno izraža svoja stališča in od nas sodelavcev zahteva, da jih dosledno upoštevamo.	11,00	3,00	4,00	3,36	0,50	
Vodja spodbuja iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog.	11,00	2,00	4,00	2,91	0,70		Vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	11,00	2,00	4,00	3,00	0,45	

Zadržani stil (MONTAŽA)							Socialno usmerjeni stil (MONTAŽA)						
	N	min	max	Mean	std.odklon			N	min	max	Mean	std.odklon	
Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se mu naš vodja izogiba.	12,00	1,00	3,00	1,83	0,83	2,33	Vodja se veliko pogovarja z menoj in s sodelavci, saj nas tako bolje spozna in razume.	12,00	1,00	4,00	2,92	0,90	2,83
Vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	12,00	1,00	3,00	2,42	0,67		Vodja meni, da tehnologija in pravila niso najpomembnejši dejavniki za uspešno delo.	12,00	1,00	4,00	2,25	0,97	
Vodja ne spodbuja naše iniciativnosti.	12,00	1,00	4,00	1,58	0,90		V odnosu vodij do nas sodelavcev prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	12,00	1,00	4,00	2,67	0,78	
Pri izvajanju nalog se vodja dosledno drži standardnih postopkov.	12,00	1,00	4,00	3,00	0,95		Vodja med nami sodelavci vzdržuje kolegalne odnose.	12,00	3,00	4,00	3,33	0,49	
Kadar gre kaj narobe, vodja uvaja močnejši nadzor in zastruje našo osebno odgovornost.	11,00	1,00	4,00	2,82	0,98		Vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	11,00	1,00	4,00	3,00	0,77	
K sodelovanju usmerjeni stil (MONTAŽA)							K delovnim ciljem usmerjen stil (MONTAŽA)						
	N	min	max	Mean	std.odklon			N	min	max	Mean	std.odklon	
O nastalih problemih in o rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	12,00	1,00	4,00	2,75	0,97	3,03	Vodja meni, da prijateljski delovni odnosi niso nujno potrebni za dobre delovne rezultate.	12,00	1,00	4,00	2,33	1,07	2,66
Vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	12,00	1,00	5,00	3,25	1,14		Vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna kot nematerialna stimulacija.	12,00	1,00	4,00	2,50	1,00	
Pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	12,00	2,00	4,00	3,33	0,78		Vodja se odločno zavzema za dosledno izpeljavo nalog in doseganje ciljev.	11,00	1,00	4,00	3,00	1,10	
Vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	12,00	1,00	4,00	2,75	0,87		Vodja jasno izraža svoja stališča in od nas sodelavcev zahteva, da jih dosledno upoštevamo.	12,00	2,00	4,00	2,83	0,72	
Vodja spodbuja iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog.	11,00	2,00	4,00	3,09	0,70		Vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	11,00	1,00	4,00	2,64	0,81	

Zadržani stil (LAKIRNICA)							Socialno usmerjeni stil (LAKIRNICA)						
	N	min	max	Mean	std.odklon			N	min	max	Mean	std.odklon	
Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se mu naš vodja izogiba.	11,00	1,00	3,00	2,18	0,87	2,67	Vodja se veliko pogovarja z menoj in s sodelavci, saj nas tako bolje spozna in razume.	11,00	1,00	4,00	2,82	0,87	2,76
Vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	11,00	1,00	4,00	2,64	1,03		Vodja meni, da tehnologija in pravila niso najpomembnejši dejavniki za uspešno delo.	11,00	1,00	3,00	2,18	0,75	
Vodja ne spodbuja naše iniciativnosti.	11,00	1,00	4,00	2,09	1,04		V odnosu vodij do nas sodelavcev prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	11,00	1,00	4,00	2,91	1,14	
Pri izvajanju nalog se vodja dosledno drži standardnih postopkov.	11,00	2,00	4,00	3,27	0,65		Vodja med nami sodelavci vzdržuje kolegalne odnose.	11,00	2,00	4,00	3,09	0,70	
Kadar gre kaj narobe, vodja uvaja močnejši nadzor in zastruje našo osebno odgovornost.	11,00	2,00	4,00	3,18	0,75		Vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	11,00	2,00	4,00	2,82	0,87	
K sodelovanju usmerjeni stil (LAKIRNICA)							K delovnim ciljem usmerjen stil (LAKIRNICA)						
	N	min	max	Mean	std.odklon			N	min	max	Mean	std.odklon	
O nastalih problemih in o rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	11,00	1,00	4,00	3,09	1,04	3,13	Vodja meni, da prijateljski delovni odnosi niso nujno potrebni za dobre delovne rezultate.	11,00	1,00	4,00	1,91	0,94	2,91
Vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	11,00	2,00	4,00	3,00	0,89		Vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna kot nematerialna stimulacija.	11,00	1,00	4,00	2,55	1,04	
Pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	11,00	2,00	4,00	3,27	0,79		Vodja se odločno zavzema za dosledno izpeljavo nalog in doseganje ciljev.	11,00	1,00	4,00	3,36	0,92	
Vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	11,00	2,00	4,00	3,09	0,70		Vodja jasno izraža svoja stališča in od nas sodelavcev zahteva, da jih dosledno upoštevamo.	11,00	3,00	4,00	3,36	0,50	
Vodja spodbuja iniciativo in inovativnost pri izvajanju nalog.	11,00	2,00	4,00	3,18	0,75		Vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	11,00	2,00	4,00	3,36	0,81	