

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA VODENJA V IZBRANI ORGANIZACIJI

Ljubljana, 10. september 2018

NINA LAZAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Lazar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vodenja v izbrani organizaciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 10. 9. 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	VODENJE	1
2.1	Metode vodenja	2
2.1.1	360-stopinjsko vodenje	3
2.1.2	Sistem mentorstva	3
2.1.3	Sestanki v organizaciji	3
2.2	Pristop k vodenju	6
2.3	Modeli vodenja	7
2.4	Slogi vodenja	8
2.5	Vodenje različnih osebnosti.....	9
2.6	Lastnosti vodij	10
2.7	Motivacija vodij.....	12
2.8	Komunikacija.....	14
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA	16
3.1	Zbiranje podatkov	16
3.2	Analiza podatkov	16
3.2.1	Demografski podatki	17
3.2.2	Zadovoljstvo z delom, pomembnost pri delu, vodenje in motivacija zaposlenih.....	20
3.3	Priporočila	24
4	SKLEP	24
5	LITERATURA IN VIRI	25
	PRILOGA	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Redni letni razgovor	5
Tabela 2:	Pristopi k vodenju v organizaciji.....	6
Tabela 3:	Modeli vodenja v organizaciji.....	7
Tabela 4:	Spol.....	17
Tabela 5:	Starost.....	17
Tabela 6:	Izobrazba	18
Tabela 7:	Delovno mesto.....	19
Tabela 8:	Pomembni dejavniki pri delu	21

KAZALO SLIK

Slika 1:	Ključne sestavine uspešnega managementa.....	12
Slika 2:	Komunikacijske mreže.....	15

Slika 3: Starost	17
Slika 4: Izobrazba.....	18
Slika 5: Delovno mesto	19
Slika 6: Pomembni dejavniki pri delu	22
Slika 7: Vodstvo.....	23

1 UVOD

Vodenje je v organizaciji ključnega pomena, saj se z njim kaže odnos nadrejenih do podrejenih in odnos do dela. Vodja bi moral znati motivirati svoje zaposlene na način, da bi dobro opravljali svoje delo. V vsakem posamezniku mora iskati, najti in spoznati tisto, kar ga najbolj veseli. Način motiviranja za vse zaposlene nikoli ne more biti enak, saj smo si ljudje različni.

Motivacija je izredno pomembna. Z ustrezno motivacijo se kaže tudi uspešnost poslovanja organizacije in zadovoljstvo zaposlenih, kajti danes ob tako močni konkurenci preživijo le najboljša podjetja. Ključnega pomena za to je pozitivna motivacija, saj organizacije le tako lahko dosegajo dobre rezultate. Vedeti moramo, da denar ni edini motivator, vendar pa lahko z denarnimi nagradami dosežemo večjo motivacijo zaposlenih. Zelo velik pomen pri motiviranju zaposlenih ima lahko tudi dober vodja. Znati mora motivirati tako svoje zaposlene kot tudi sebe, za kar potrebuje veliko znanja in spretnosti.

Da lahko tak način dela deluje, morajo zaposleni poznati cilje in vizije organizacije ter morajo biti seznanjeni s povratnimi informacijami o načinu dela in njegovi uspešnosti. Namen zaključne naloge je spoznati različne metode, modele in sloge vodenja ter to uporabiti v praksi pri analizi izbrane organizacije, spoznati, kakšno vodenje uporablja izbrana organizacija in katera vrsta motivacije zaposlenih bi bila v njej najprimernejša. Cilj zaključne naloge je opredeliti vzroke, zakaj prihaja do slabših odnosov med vodjami in njihovimi zaposlenimi, spoznati, ali vodje poznajo želje in potrebe svojih zaposlenih, ter predlagati izbrani organizaciji, kako doseči boljše odnose v organizaciji in posledično tudi boljše rezultate. Pri zbiranju podatkov bo uporabljena raziskava s pomočjo spletne ankete v 1ki. Sodelovali bodo zaposleni v izbrani organizaciji, ki želi ostati anonimna.

Teoretični del zaključne naloge bodo sestavljali opredelitev vodenja, metode vodenja, pristop k vodenju, modeli vodenja, slogi vodenja, vodenje različnih osebnosti, opis lastnosti vodij, motivacija vodij in komunikacija. Empirični del bo prikazal zbiranje podatkov in njihovo analizo ter priporočila za izboljšave v izbrani organizaciji.

2 VODENJE

Vodenje je ključna komponenta, ki določa, ali bo organizacija uspešna ali neuspešna. To lahko določamo s količino doseženih ciljev organizacije, med katere spadajo ekonomski uspeh, razvoj organizacije, zadovoljevanje potreb posameznika in družbe. Vodenje predstavlja vpliv posameznika (vodje) na ostale zaposlene, usmeritve in motivacijo, kako izvrševati naloge čim bolje, z minimalnim vložkom energije za pridobitev čim večjega osebnega zadovoljstva. Namen vodenja je, da se oblikuje vedenje posameznika ali skupine pri doseganju organizacijskih ciljev (Možina, 1994, str. 3–4).

Človek, ki mu vedno ukazujemo, dela samo naročeno in nič izven okvirjev. Če pa je pri delu svoboden in mu le pomagamo, postane ustvarjalen. To nam dokazuje, da vodenje pomeni spodbujanje človekovih dejavnosti, s pomočjo katerih se sproščajo njegove sposobnosti, znanje in zmogljivosti. V tem primeru potrebujemo vodenje, ki ne ovira ustvarjalnega duha, ampak spodbuja ustvarjalnost in inovativnost (Možina, 1994, str. 3–4).

Včasih je imelo vodenje drugačen pomen. Imenovali so ga tradicionalno pojmovanje vloge vodenja in je prikazovalo idealno organizacijo, ki je bila urejena in stabilna, vodje so posvečali pozornost kratkoročnim ciljem, mesečnim, četrtnim in letnim poročilom. Za vodjo je bilo značilno, da mora svoja čustva ločiti od svojega dela, biti vzvišen in hladen ter da ne komunicira s podrejenimi. Vodja pomeni položaj, s katerega posameznik kontrolira sredstva, čas, denar, material in ljudi. V zadnjem času pa se je uveljavilo novo pojmovanje vloge vodenja, za katerega je značilno, da se uspešen vodja v organizaciji neprestano srečuje s spremembami in izzivi, ima dolgoročno vizijo, ni brez čustev, ampak je skrben in vznesen. Vodja mora biti energičen zaradi prepričanja v svoje delo in vodenje. Uspešen vodja ne deluje osamljeno, ampak je tesno povezan s svojimi sodelavci, ki skrbijo drug za drugega, vodi svoje podrejene na način usposabljanja in jih uči, da so dejanja pomembnejša od besed. Vodenje ni položaj, ampak proces (Možina, 1994, str. 14–15).

2.1 Metode vodenja

Vsako podjetje ima drugačno organizacijsko klimo. V skladu s tem je treba izbrati prave metode. Poznamo več vrst:

- *Vodenje z izjemami*: pri tem konceptu je značilno, da se vodje ne ukvarjajo s podrobnostmi, ampak le z izjemami, zato se morajo naloge, ki niso naloge vodenja, prenesti na podrejene, hkrati pa se morajo določiti področje delovanja ter komunikacijska pravila.
- *Vodenje s pravili odločanja*: pri tej vrsti vodenja je pomembno, da se predpisujejo pravila odločanja, kar pomeni, da je treba predpisati, kako naj pravila odločanja potekajo.
- *Vodenje z motiviranjem* predstavlja željo posameznika po samouresničevanju. Zaposleni bodo pri delu uspešnejši in aktivnejši, če jim bo organizacija omogočila dodatna izobraževanja, razvoj, privlačno in samostojno delo ter samokontrolo.
- *Vodenje s soudeležbo* zahteva sodelovanje zaposlenih pri vseh odločitvah. Tako bodo lažje dosegli identifikacijo z zastavljenimi cilji in lažje izvrševali naloge.
- *Vodenje z delegiranjem*: bistvo modela je delegiranje odgovornosti. Treba je izpolniti organizacijske zahteve ter spoštovati katalog obveznosti, ki se nanaša na vodje in sodelavce.
- *Vodenje s cilji*: gre za vrsto, kjer vodenje predstavlja dejavnost, na podlagi katere določimo cilje organizacije. Zaposlene usmerjamo, da bodo uspešno dosegali zastavljene

cilje. V tem primeru se uspešnost vodenja meri po količini doseženih ciljev (Možina, 1994, str. 7–8).

2.1.1 360-stopinjsko vodenje

Pri 360-stopinjskem vodenju si morajo zaposleni upati povedati svojemu vodji, da je prestrog in preveč oblasten. Nadrejeni mora spoznati sebe kot vodjo in upoštevati zaposlene, ko mu povedo, kakšno mnenje imajo o njem.

Metoda poskuša vzpostaviti idealno vodenje organizacije s strani avtentičnega vodje, ki zna poslušati tako pozitivne kot negativne kritike in jih realizirati pri svojem vsakodnevem vodenju. Idealistična nagnjenost metode se pozna predvsem pri ideji, da bi delavci vodji zaupali, da je njegovo vodenje nepraktično, nedemokratično in na trenutke celo organizaciji škodljivo (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 154–155).

Uporaba metode v Sloveniji je na zaskrbljujoče nizki ravni predvsem zaradi nepoznavanja metode, bojzljivosti pred realnimi podatki o stanju podjetja in nepriznavanja pomembnosti podatkov, ki jih lahko delavci zagotovijo za razvoj organizacije (Turk, 2006).

Najprej priporočajo uporabo metode razvoja za razvijanje znanja ter izkušenj zaposlenih, in šele ko se to izkaže za uspešno, je priporočljivo uporabiti metodo za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Ocenjevanje je učinkovitejše in zanesljivejše, kadar se ocenjuje več ljudi in ne samo neposredno vodja. Ne glede na to, da je primaren cilj metode ugotavljanje razvoja zaposlenega, metoda vpliva tudi na komunikacijo in odnose med zaposlenimi (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 154–155).

2.1.2 Sistem mentorstva

Vodenje v učeči se organizaciji daje prednost ljudem, njihovemu znanju in sposobnostim. Vodje so mentorji sodelavcem, spodbujajo njihov osebni razvoj in razvoj tima. Vodja naj ne bi ukazoval sodelavcem, ampak naj bi jih usmerjal. Kadar vodja, ki je v vlogi mentorja, kritizira vodenega, mora to storiti tako, da mu s tem ne škoduje, ampak ga spodbuja k okrepitvi spremembe, produktivnosti in kakovosti. Mentor in varovanec se med seboj spoštujeta, mentor ga spodbuja k izpolnitvi zastavljenih ciljev, mu pomaga z nasveti, hkrati pa tudi v tem procesu učenja dopolnjuje svoje znanje. Mentorstvo predstavlja konkurenčno prednost v organizaciji, v nasprotnem primeru, če vodja ne vlaga v mentorstvo, pa to predstavlja upočasnitev organizacije.

Sestanki v organizaciji

Vodje v organizaciji vodijo različne vrste sestankov, na primer redne mesečne sestanke s sodelavci ali posamezniki, delovne sestanke, izredne sestanke s skupino ali posameznikom,

ocenjevalne intervjuje, dnevne sestanke, pogovore med delovnim časom in redne letne razgovore.

Pogovori so namenjeni temu, da se rešujejo nejasnosti, težave, dvomi, da nekomu nekaj sporočimo ali razložimo. Pogovor v delovnem okolju po navadi traja krajši čas, vendar pa je vsak drugačen, saj je odvisen od tega, kdo ga je začel, ter od položaja sogovornikov in njihovih osebnosti. Zelo pomembno je, da razumemo, kdaj je pogovor uraden, formalen in kdaj neuraden. Neuradni pogovor zaznamo takrat, kadar je med sogovorniki videti medsebojne odnose in čustvena razmerja (Majcen, 2001, str. 33–34).

Redni mesečni sestanki

Vodja naj bi redno, vsak mesec vodil mesečne sestanke. Najboljše bi bilo, če bi bil sestanek na isti dan v mesecu, da si lahko zaposleni organizirajo čas in se pripravijo nanj. Bistvo sestankov je, da zaposleni pregledajo dosežke preteklega meseca in se dogovorijo o prihajajočih nalogah ter ciljih. Na sestankih se med sodelavci razvija timski duh, ki predstavlja zaupanje in boljše sodelovanje v skupini. To jim daje dodatno energijo in pogum za delo, saj je lažje sodelovati v skupini, kjer se počutiš sprejetega (Majcen, 2001, str. 35–36).

Delovni sestanki

Delovnega sestanka se udeležijo zaposleni, ki bodo sodelovali pri določeni nalogi. Vodja jim na prvem sestanku predstavi cilje projekta, razdeli vloge in odgovornosti dela. Vsak naslednji sestanek je sestavljen iz pregleda doseženih dosedanjih rezultatov, iščejo pa se tudi rešitve za nastale težave, načrtujejo se dejavnosti in zadolžitve do naslednjic (Majcen, 2001, str. 38–39).

Izredni sestanki

Bistvo izrednih sestankov je, da vodja sam ali na pobudo sodelavcev skliče sestanek, ko nastanejo težave, zaradi česar pride do izrednih nalog ali sprememb. Cilj takšnih sestankov je, da se sodelavci dogovorijo o nadaljnjem načinu dela in da poiščejo rešitve ob nastalih težavah ter vprašanjih (Majcen, 2001, str. 40).

Ocenjevalni intervjuji

Ocenjevalni intervju predstavlja pregled in oceno posameznika. Vodja oceni dosedanje delo zaposlenega, realizacijo zastavljenih ciljev in nalog ter delavcu dodeli skupno oceno uspešnosti (Majcen, 2001, str. 45–46).

Dnevni sestanki

Neformalen dnevni sestanek lahko opredelimo kot sestanek ob jutranji kavi. Sodelavci med tem utrjujejo medsebojne odnose in ustvarja se prijetna klima. Znano je, da sestanki takšne vrste dobro vplivajo na počutje sodelavcev in delovni elan. Mimogrede rečejo tudi kakšno besedo o prihajajočem delovnem dnevu, reševanju nalog in dvomih, ki jih težijo. Ko dobimo občutek, da nas sodelavci razumejo in poznajo naše stiske, lažje delamo, in tudi stvari, ki so se nam prej zdele strašne, postanejo lažje obvladljive (Majcen, 2001, str. 46–48).

Neformalni pogovori med delovnim časom

Za dvig našega razpoloženja in počutja poskrbijo šale, prijazne misli, pripombe ter besede. Ta dejanja prekinejo monotonost, utrujenost, napetost, tišino in zaskrbljenost. Med delovnim časom so potrebni neformalni pogovori, saj s tem poskrbimo za uspešnejše delo in dobro počutje (Majcen, 2001, str. 48).

Letni razgovori

Letni razgovor lahko z drugimi besedami imenujemo tudi pogovor med vodjo in zaposlenim. Na razgovoru se lahko pogovarjata o marsičem, tudi o tem, kaj bi lahko izboljšalo njun odnos. Kot sem že omenila, je vsak posameznik drugačen, edinstven, zaradi česar ga k delu vabijo in motivirajo druge stvari kot ostale. Ravno o motivaciji, kaj ga spodbuja k delu, in o tem, kaj mu pomeni več – pohvala ali nagrada (denarna, službeni avto) –, se lahko vodja in zaposleni pogovorita na letnem razgovoru. Poleg tega se lahko dodatno dogovorita o pogojih za delo in uspešnosti zaposlenega (Vodopija, Vukasović, Rozman & Žunec, 2005, str. 2).

Tabela 1: Redni letni razgovor

SODELAVEC	VODJA
Vodji predstavi	Sodelavcu predstavi
<ul style="list-style-type: none">– Svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom ter tekočimi nalogami,– načrte,– želje,– želeni razvoj in zamišljeno delovno kariero.	<ul style="list-style-type: none">– Vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.
Vodji razloži	Ugotavlja
<ul style="list-style-type: none">– Pretekle dosežke in vzroke za rezultate,– uporabljene delovne metode,– predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela.	<ul style="list-style-type: none">– Kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji,– kako sodelavec razmišlja o organiziranosti in delu, ki ga opravlja,– kakšni so njegovi načrti za prihodnost,– kako se počuti v delovnem okolju,– pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in osebne načrte, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in odločitve v zvezi z delom.
Z vodjo usklajuje	S sodelavcem usklajuje
<ul style="list-style-type: none">– Svoje delovne cilje in prioritete,– želje po izobraževanju,– možnosti napredovanja.	<ul style="list-style-type: none">– Njegove delovne cilje in prioritete,– potrebe po izobraževanju,– možnosti napredovanja.

Vir: Majcen (2001, str. 52).

Letni razgovor je pregled preteklih, sedanjih in prihodnjih načrtov dela, pogovor o možnem napredovanju, želenih spremembah in vplivih na delovno uspešnost delavca. Razgovor ni

namenjen kritiziranju dela ali obnašanja. Z njim naj bi zaposleni izboljšali svojo delovno uspešnost, da bi vodje spoznali svoje sodelavce, da bi strokovne službe lažje izvajale kadrovanje nad zaposlenimi in bi organizacija pridobila na kakovosti dela zaposlenih (boljša komunikacija, večje zadovoljstvo, boljši medsebojni odnosi) (Majcen, 2001, str. 54–56).

Poleg že omenjenega, kaj vse zajema letni razgovor, lahko omenim, da je njegov namen tudi to, da nadrejeni ugotovijo skrite potencialne svojih zaposlenih, ki bi jih lahko v prihodnje uporabili pri delu. Njegov namen je tudi zbiranje podatkov za načrtovanje in posledično tudi za izvajanje dejavnosti (Brečko, 2007, str. 11–12).

2.2 Pristop k vodenju

V tabeli 2 so predstavljeni pristopi k vodenju v organizaciji. Delijo se na klasični pristop, vedenjski pristop, modeliranje in kontingenčni pristop.

Tabela 2: Pristopi k vodenju v organizaciji

PRISTOP	NAJPOMEMBNEJŠA VSEBINA	GLAVNI INTERES RAZISKOVANJA	PRISPEVEK K VODENJU
KLASIČNI PRISTOP			
Znanstveno vodenje	Motiviranje posameznikov je samo ekonomsko	Ekonomska učinkovitost	Prikaz koristi, ki jih prinaša delitev dela
Procesno vodenje	Racionalnost vodilnih	Fizični vidiki delovnega okolja	Identifikacija funkcij vodenja
Organizacijska teorija	Organizacija je <u>zaprt</u> sistem	Znanstvena analiza delovnih nalog	Idealizirane organizacijske oblike
VEDENJSKI PRISTOP			
Medsebojni odnosi	Posameznik je raznolik, ima številne potrebe	Medosebni in socialni vidiki delovnega okolja	Zavedanje o značilnostih posameznikov
Vedenjska znanost	Posameznik je socialno bitje	Vedenje posameznika v delovnem okolju	Identifikacija vedenjskih spremenljivk
Socialni sistem	Organizacija je <u>odprt</u> sistem do okolja	Interaktivni odnosi med okoljem in organizacijo	Razvoj teorij o povezanosti organizacijskega vedenja z okoljem
MODELIRANJE			
Odločanje	Proces odločanja, primerno vedenje vodilnih	Informacije, njihov sprejem in uporaba	Razvoj navodil za boljše odločanje

Se nadaljuje

Tabela 2: Pristopi k vodenju v organizaciji (nad.)

Sistemska teorija	Organizacije so <u>odprti</u> sistemi iz med seboj povezanih delov	Identifikacija medsebojnih odnosov med podsistemi in okoljem	Razvoj in predvidevanje sistemskega vedenja
Matematično modeliranje	Glavni elementi organizacije se lahko izražajo matematično	Kvantificiranje odločitvenih problemov	Razvoj eksplicitnih pravil za odločanje vodilnih
KONTINGENČNI PRISTOP			
Situacijske teorije	Interaktivni vpliv okolja in organizacije	Kako izvajati vodenje v različnih okoliščinah	Zavedanje o pomembnosti različnih vplivov na vodenje

Vir: Možina (1994, str. 23).

V zadnjem času je uveljavljen kontingenčni pristop. Zanj je značilno, da ugotavlja, kako voditi v različnih okoliščinah, predstavlja združevanje idej in dela različnih šol ter disciplin, njegovo osnovo predstavljata vodenje in organizacija, ki združujeta zunanje in notranje okolje organizacije.

2.3 Modeli vodenja

Vodenje moramo prilagoditi glede na izbrano organizacijo, saj se podjetja med seboj razlikujejo, razlikujejo se skupine in posamezniki v organizacijah, navsezadnje pa tudi naloge in cilji. Temu primerno morajo vodje prilagoditi svoje vedenje in vodenje.

Tabela 3: Modeli vodenja v organizaciji

MODELI VSEBINA	AVTOKRATSKI	SKRBNIŠKI	PODPORNI	KOLEGIALNO- DEMOKRATIČNI
Temelj modela	Moč	Ekonomski vir	Participacija	Partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Timsko delo
Usmerjenost zaposlenih	Ubogljivost	Varnost, ugodnost	Delovni učinek	Odgovornost
Odvisnost zaposlenih	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Odvisnost od sodelavcev	Samozadostnost
Zadovoljitev potreb	Preživetje	Varnost	Status, priznanje	Samouresničitev

Se nadaljuje

Tabela 3: Modeli vodenja v organizaciji (nad.)

Delovna zavzetost	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navdušenje
--------------------------	-----------	---------------------	---------------------	----------------------

Vir: Možina (1994, str. 24).

2.4 Slogi vodenja

Slog vodenja predstavlja vedenje, ki ga uporablja vodja, ko dela z vodenimi. Poznamo več slogov vodenja. Nekateri od njih so uspešni, drugi malo manj.

Za **uspešno vodenje** so značilni naslednji slogi (Možina, 1994, str. 28–29):

- Birokratski slog vodenja – za birokrata je značilno, da deluje po predpisih, vendar pa se nanj lahko zanesemo, je trden, njegova organizacija je čvrsta in formalna, je natančen, racionalen in vljuden.
- Razvijalski slog vodenja – razvijalec razvija in spodbuja tudi druge. Zna poslušati, razume in podpira druge, dela dobro ter sodeluje z drugimi. Najpomembnejše je, da zaupa svojim sodelavcem, oni pa njemu.
- Dobrohotni avtorski slog vodenja – za dobrohotnega avtokrata je značilno, da je odločen, delaven in izpolnjuje svoje obveznosti. Svoje delo zna končati in zanj je značilno, da dosega visoke proizvodne rezultate.
- Izvrševalski slog vodenja – lahko ga imenujemo tudi združevalni oziroma integracijski slog. Naloga izvrševalca je, da pri odločanju uporablja skupinsko delo, prepričuje ljudi k zavezi za določene cilje, usklajuje delo ostalih in spodbuja zaposlene k večji učinkovitosti.

Za **manj uspešno vodenje** so značilni naslednji slogi (Možina, 1994, str. 29–30):

- Dezerterški slog vodenja – imenujemo ga lahko tudi izogibajoči se slog. Dezerter dosega minimalne rezultate, upošteva predpise, ni mu v interesu, da bi dosegel večje uspehe, želi se izogniti obveznostim, odgovornosti in sodelovanju. Pri delu ni ustvarjalen in ni komunikativen. Tudi druge ovira pri ustvarjalnosti.
- Misijonarski slog vodenja – misijonar se izogiba konfliktom, je ljubeč, prisrčen in prijazen ter zelo rad ugaja drugim (od njih je tudi odvisen). Rezultati mu ne pomenijo nič in zaposlenim ne daje navodil za delo.
- Avtorski slog vodenja – avtokrat je po naravi kritičen, sam želi odločati o vsem, ljudje se ga bojijo in z zaposlenimi se ne posvetuje. Pri vsakem delu zahteva neposredne rezultate.
- Kompromisarski slog vodenja – kompromisar se izogiba odločitvam, je mehak, omahljiv, dvoličen in ljudje mu ne zaupajo.

Za **neuspešno vodenje** so značilni naslednji slogi (Možina, 1994, str. 29):

- Ad hoc vodenje nima prave povezave s strategijo dela. Je pomanjkanje načrta, koncepta, ciljev in načel.
- Dnevno vodenje – predstavlja le dnevno problematiko.
- Razdrobljeno vodenje daje poudarek na to, kaj je odvisno od trenutne prakse: enkrat eno, drugič drugo.
- Personalno vodenje upošteva želje posameznika, njegove lastnosti, stališča. Ob tem zanemarljivo formalizacijo organizacije.
- Avtoritarno vodenje temelji na statusu, delovni dobi in moči.
- Vodenje enega je nejasno in neuspešno. Temelji na osebnosti, ki sprejema pomembne odločitve.

2.5 Vodenje različnih osebnosti

Ljudje se med seboj razlikujemo tudi osebnostno. Vsak je unikat. Poznamo več različnih osebnosti oziroma temperamentov. Pri uspešnem vodenju je zelo pomembno, da vodja pozna značilnosti različnih osebnosti, poznati pa mora tudi svoje zaposlene in njihove temperamente, saj jih, če jih ne pozna, težje vodi oziroma jih sploh ne more.

Ne glede na to, da se ljudje med seboj razlikujemo, smo si lahko tudi podobni. Ljudi lahko razporedimo v določene kategorije (tipe osebnosti), da lažje razumemo, kdo so. Temperament je oblika in način našega obnašanja. Delimo jih v 4 skupine: sangvinike, melanholičke, kolerike in flegmatike.

SANGVINIKI ali priljubljene osebnosti:

- se radi zabavajo, so družabni, privlačijo ljudi in radi veliko govorijo;
- imajo smisel za humor, saj v vsako situacijo prinesejo zabavo;
- morajo biti v središču pozornosti;
- v trenutku se lahko spoprijateljijo z vsemi, tudi s tujci;
- po navadi so optimistični, zelo čustveni in preobčutljivi na mnenja drugih;
- so neorganizirani.

MELANHOLIKI ali popolne osebnosti:

- so resni, perfekcionistični, premišljeni, introspektivni;
- delajo popolno, če pride do napake, za to obtožijo drugega;
- cilj je popolnost;
- potrebujejo podporo, sočutje, priložnost in prostor za miren razmislek, preden nadaljujejo z delom;

- so organizirani in pazljivi;
- perfekcionizem jih lahko pripelje do kritičnosti ali pesimizma;
- imajo visoke cilje.

KOLERIKI ali močne osebnosti:

- vedo, da imajo prav, in nasprotovanje drugih le še utrdi to idejo;
- vedno delajo po svoje, vendar potrebujejo priznanje drugih;
- obožujejo izzive, z lahkoto se lotevajo zahtevnejših nalog;
- so nepopustljivi, neobčutljivi na občutja drugih in trmasti.

FLEGMATIKI ali miroljubne osebnosti:

- so pametnejši od ostalih osebnosti;
- nesmiselno se jim zdi ubadati se s težavnimi stvarmi, to delo raje preložijo na druge;
- ne marajo izzivov, presenečenj in tveganj;
- dlje časa se prilagajajo spremembam;
- izogibajo se stresnim situacijam, vendar lahko delujejo tudi pod pritiskom;
- radi so v družbi ljudi, vendar je za njih značilno, da so zadržani;
- pomagajo ljudem, ki potrebujejo pomoč, in lepo skrbijo za varnost svoje družine;
- neprestano iščejo tišino in mir (Šola za življenje, 2008).

V vsaki skupnosti – pa tudi v vsaki organizaciji – se razvijajo medosebni odnosi. To so lahko odnosi med člani organizacije, med člani in nečlani, odnosi posameznikov do organizacije in odnosi med različnimi organizacijami (Bahovec, 2005, str. 14). Odnos predstavlja neko povezavo, kjer so posamezniki odvisni drug od drugega, vplivajo drug na drugega in razvijajo medosebna čustva (Musek, 1995, str. 109).

2.6 Lastnosti vodij

Pravijo, da se je vodenja mogoče naučiti, vendar so prirojene lastnosti pri tem lahko v pomoč. Velik pomen imajo tudi drugi dejavniki, kot so pričakovanja zaposlenih v organizaciji, njihove lastnosti, vrednote, značilnosti nalog, ki pripomorejo k načinu, slogu in vrsti vodenja. Kouzes in Posner (1987) sta opravila raziskavo, kjer sta anketirala več kot 1500 managerjev o tem, kaj pričakujejo od svojih nadrejenih. Najpogostejši odgovori so bili:

- da je vodja vreden zaupanja, ima značaj, da zaupa;
- da je vodja sposoben, učinkovit in produktiven;
- da vodja zna usmerjati in je odločen.

Dandanes se že omenjene lastnosti uspešnih vodij niso veliko spremenile. Marjan Račnik (2010), ki je tudi avtor knjige z naslovom »Postani najboljši vodja«, je v članku z naslovom »Kvalitetni vodje – lastnosti« med prvimi 10 lastnostmi kakovostnih vodij naštel:

1. Pogum

Pogum ni le to, da prevzamete vlogo vodje in poznate področje dela, ampak da se izpostavite, postanete vodja, ste odprti za izboljševanje samega sebe, zaupate vase – na ta način vam bodo zaupali tudi zaposleni, vam sledili in dovolili, da jih vodite. Vodja mora izžarevati pogum in zaupanje vase. Če tega ne kaže, mu ljudje ne bodo pripravljene slediti.

2. Samoobvladovanje

Pri samoobvladovanju je zelo pomembno, da znate obvladovati sebe. Če tega niste zmožni, tudi svojih podrejenih ne boste mogli obvladovati.

3. Občutek za pravičnost

Vsak vodja mora razviti občutek za pravičnost. Če tega nima, mu zaposleni ne zaupajo in ga ne spoštujejo. Na pravičnost kažejo jasna pravila in njihovo dosledno izvajanje. Takoj, ko začne vodja delati izjeme med zaposlenimi, se zmanjša njegova verodostojnost.

4. Suverenost pri odločitvah

Pomembno je, da se vodje usposobijo do te mere, da znajo hitro in učinkovito sprejemati različne odločitve. Če vodja ni trden pri svojih odločitvah in se ne odloča hitro, pomeni, da si ne zaupa. Do visoke usposobljenosti pride s poznavanjem organizacije (vizije, poslanstva, ciljev), v kateri deluje.

5. Sposobnost načrtovanja

Ena bistvenih nalog vodje je načrtovanje (dela, strategij, delovnih nalog in vlog). Vodja mora znati opredeliti, kaj je cilj delovne skupine ali posameznika, čas realizacije naloge, način, s katerim bodo zastavljeni cilji doseglji, in vlogo, ki jo ima vsak udeleženi v skupini.

6. Narediti korak več kot ostali

»Vzor je najboljša motivacija« pomeni, da mora biti vodja sam pripravljen storiti to, kar zahteva od svojih zaposlenih. Če želi, da tim v določeno nalogo vложи več časa in energije, kot bi bilo treba, mora to najprej sam storiti in se stoddostno poglobiti v nalogo. Če mu to uspe, bo uspešen.

7. Optimizem

Vodja mora biti optimist, saj njegovo razpoloženje vpliva na rezultate, motivacijo in odnose v skupini. Če želi imeti dobre odnose in dobre rezultate v skupini, mora poskrbeti, da med svoje zaposlene širi optimizem.

8. Simpatija in razumevanje

Ljudje zelo cenimo, da je nekemu mar za nas in nam kaže razumevanje za naše težave. Vodja, ki nas je sposoben sprejeti takšne, kot smo, čeprav imamo svoje težave in stiske, je boljši vodja.

9. Pripravljenost na sprejemanje polne odgovornosti

Vodja je odgovoren za to, da v svoj tim zbere ljudi, ki so usposobljeni za izvrševanje določene naloge. Stati mora za rezultati svojega tima in prevzeti mora polno odgovornost tudi za pomanjkljivosti ter napake. Če se zgodi, da nekdo ne opravi naloge, kot bi jo moral, je to odgovornost vodje, saj ga je on izbral v svoj tim. To so lastnosti kakovostnega vodje.

10. Sodelovanje

Dandanes je čedalje bolj popularen mehak način vodenja (večja simpatija med vodjami in zaposlenimi, iskreno spoštovanje), sodelovanje postaja pričakovan način vedenja in pomembna vrednota. Uspešni vodje poznajo koristi sodelovanja v timu, zato to tudi pogosteje uporabljajo (Kvalitetni vodje – lastnosti, 2008).

Slika 1: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: Možina (1994, str. 20).

2.7 Motivacija vodij

Poleg lastnosti kakovostnega vodje je zelo pomembna motivacija. To je stvar narave, saj smo ljudje motivirani že od rojstva (Lipičnik, 1998, str. 478). Motivacija vodi in usmerja ljudi k določenim ciljem ter s pomočjo različnih motivov (željami, vrednotami, potrebami, nagoni,

ideali). Poznamo več različnih vrst motivov, saj so odvisni od socialnega okolja. Univerzalne motive srečamo pri vseh ljudeh, regionalne motive najdemo na določenem območju, individualne motive pa pri posameznikih. Individualni motivi se med ljudmi najbolj razlikujejo. Poznamo tudi zunanje (so izven nas; primer: stvar, materialna nagrada) in notranje motive (notranja nagrada; primer: dobro počutje, samozavest). Da se bomo znali motivirati, moramo najprej spoznati samega sebe, kaj so naši cilji, vizija in vrednote (Kos, 2007).

Kako motiviramo zaposlene?

Tako kot je pomembna motivacija pri vsakem posamezniku, je pomembna tudi v organizaciji kot vodstvena naloga. Glavni cilj je, da vodje skušajo motivirati svoje zaposlene tako, da iz njih izvabijo le najboljše (Keenan, 1995, str. 20). Ravno zaradi tega je motivacija ena izmed strategij vodenja, saj lahko vodje z njo dosežejo raven motivacije zaposlenih, ki se izkaže v doseganju zastavljenih rezultatov (Treven, 1998, str. 104). Najprej je zelo pomembno, da delodajalci ali vodje razumejo, kaj njihove zaposlene žene, kaj jih spodbuja k dobremu delu, kaj so njihove potrebe in motivi. Motivirani zaposleni opravljajo svoje delo bolj kakovostno, počutijo se koristne, radi opravljajo svoje delo in ustvarjajo boljšo delovno klimo (Keenan, 1995, str. 20). Vsak vodja bi moral znati motivirati tako vsakega posameznika kot tudi skupino ljudi. Posamezniki se med seboj razlikujejo, saj vsakega motivirajo različne stvari. Nekatere najbolj motivirajo denarne, fizične nagrade, druge pa osebno zadovoljstvo in pohvala. Vsak vodja bi moral biti sposoben prepoznati razlike v načinu motiviranja zaposlenih in to prilagoditi glede na posameznika ter okolje, v katerem dela, saj ne obstaja le en najboljši način motiviranja za vse zaposlene. To pomeni, da mora vodja poznati svoje podrejene, vedeti in razumeti, kaj jim pri delu največ pomeni in kaj je za njih najbolj pomembno (Zupan, 2001, str. 58–59). Vodje morajo delovati v smeri njihovih ciljev, interesov, želja in potreb. Uspešen vodja mora biti sposoben usmerjati energijo ljudi v smeri doseganja čim boljših rezultatov in učinkov.

Ljudje se med seboj razlikujemo v vseh rečeh in tako je tudi pri tem, kaj nas motivira. Vsak vodja bi moral znati motivirati, saj to določa stopnjo človekove produktivnosti, kar vpliva na skupno doseganje ciljev. Pomanjkanje motivacije lahko privede do nezaželenih nesoglasij, to pa do odpora in neugodja med zaposlenimi (Batten in Hansen, 1998, str. 20).

Delodajalci včasih mislijo, da je dovolj in edino, s čimer lahko motivirajo zaposlene, denar. Vendar ni tako. Dandanes si organizacije prizadevajo za to, da imajo dobre zaposlene, ki skušajo doseči odličnost. Le na ta način se organizacije uspejo obdržati na površju, do česar pripelje vsak nadpovprečen stik s strankami. Zelo pomembno je, da imajo zaposleni navdih za delo, zaupati morajo vodji in počutiti se morajo varno, saj takrat delujejo najbolje. Najboljša kombinacija motiviranja in končne motivacije nastane, če jo vodje in zaposleni ustvarijo skupaj. Vodja mora od zaposlenih pričakovati ravno prav, ne preveč ne premalo, saj le na ta način dobi tisto, kar pričakuje. Prav tako mora uporabiti pohvalo ter kritiko, in kadar je treba, tudi molk. Dober vodja ima na zaposlene pozitiven vpliv, s svojim delom in poslanstvom širi

med njih dobro energijo in optimizem. Vodja mora znati motivirati zaposlene s pravimi besedami, saj le to lahko pripelje do izvedbe zadanih ciljev (Sang, 2001, str. 52–54).

2.8 Komunikacija

Komunikacija predstavlja izmenjavo podatkov in informacij. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ) je opisano tako: »Komunikácija -e ž (á) 2. s prilastkom sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij; komunikacijsko sredstvo: moderne komunikacije; uporabljajo različne komunikacije: kurirsko službo, pošto, telefon / vizualne komunikacije za vizualno dojetanje« (Ahlin, Lazar, Praznik & Snoj, 2014). Poznamo enosmerno in dvosmerno komunikacijo. Enosmerna komunikacija vključuje pošiljatelja, sporočilo in prejemnika (jaz govorim, ti poslušaj), medtem ko dvosmerna komunikacija vključuje tudi reakcijo poslušalca. Tako pride do pogovora. Komunikacija oziroma izmenjava informacij predstavlja zelo pomemben del poslovanja organizacije. V organizaciji je treba odpraviti občutek nezaupanja med vsemi sodelavci na različnih hierarhičnih ravneh ter razvijati ustrezen sistem medosebnih odnosov, občutek pripadnosti in skupni interes (Florjančič, Bernik & Novak, 2004, str. 264).

Poznamo verbalno in neverbalno komuniciranje. Verbalno zajema rabo besed, ki jih lahko uporabljamo govorno, pisno ali elektronsko (Treven, 2001, str. 197). Neverbalno komuniciranje predstavljajo nebesedna sporočila (ton glasu, izraz na obrazu, kretnje telesa, drža telesa, urejenost). Ta vrsta komuniciranja je zelo pomembna v poslovnem svetu. Po navadi nebesedna komunikacija ne laže, saj težko zaigramo nekaj, kar ni res (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 46–47).

Proces komunikacije sestavljajo 4 elementi:

- pošiljatelj,
- prejemnik,
- informacija,
- komunikacijska pot.

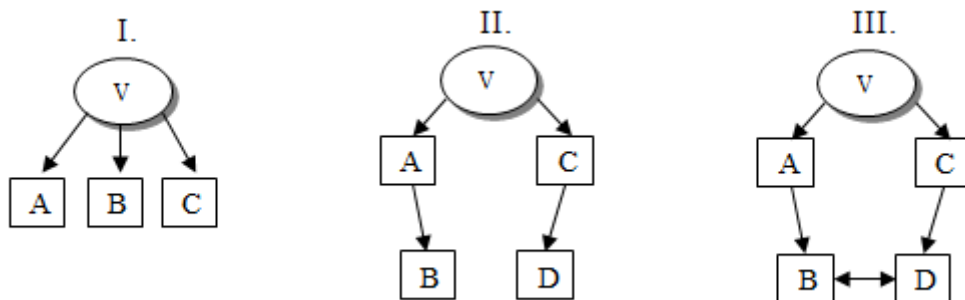
Učinkovita komunikacija je odvisna od pošiljanja in prejemanja sporočil. Oboje mora biti učinkovito. Večkrat pa lahko pride do komunikacijskih šumov – poznamo več vrst:

- psihološke ovire (ni empatije, do nje pride zaradi slabega poznavanja pošiljatelja in prejemnika),
- semantične ovire (prejemnik sporočilo razume drugače, kot ga je posredoval pošiljatelj; primer: druga kultura, jezik),
- mehanične ovire (motnje kanala; primer: šum, ropot).

Vsaka vrsta komuniciranja ima lahko prednosti in slabosti. Prednost govorne komunikacije je, da hitro oddamo in tudi sprejmemo sporočilo, kar pa lahko pripelje do tega, da moramo hitro odgovoriti in podati povratno informacijo pošiljatelju sporočila. To predstavlja slabost, saj nimamo dovolj časa za dober premislek. Slabost takšne vrste komuniciranja se pokaže tudi, kadar si več ljudi posreduje isto informacijo, kar lahko povzroči spremembo sporočila. Končni prejemnik lahko sprejme drugačno sporočilo, kot ga je poslal pošiljatelj. Pisno komuniciranje predstavlja jasnost sporočila, trajnost in nazornost, saj ga je mogoče hraniti in prebirati tudi kasneje. Slabost pisnega komuniciranja je, da ne spada med hitro izmenjavo informacij, saj za to potrebujemo več časa in tudi dalj časa traja, da dobimo odgovor oziroma povratno informacijo na sporočilo (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 46–47).

V organizaciji po navadi poteka komunikacija med zaposlenimi, ki iščejo pomoč, in tistimi, ki imajo izkušnje in znanje ter lahko drugim pomagajo pri doseganju ciljev. V organizaciji najdemo poleg ustrezne komunikacije tudi neustrezne ali tako imenovane govornice, ki nastanejo takrat, ko se ljudje znajdejo v negotovosti, ko se čutijo nemočne. S tem izražajo svoje občutke in želijo dobiti odgovore na vprašanja. Pogoste težave v organizaciji nastanejo takrat, kadar si ljudje ne zaupajo (brez zaupanja ne gre). Zaposleni lažje sprejme kritiko, nasvet ali nalogo od svojih sodelavcev kot od nadrejenega. Pomembna so tudi ustrezna priznanja za delo, prispevek. Pri komunikaciji je pomembno, da dobimo povratno komunikacijo oziroma informacijo, da je bilo sporočilo sprejeto. Poznamo različne komunikacijske mreže, ki so predstavljene na sliki 2.

Slika 2: Komunikacijske mreže



Vir: Možina (1994, str. 93).

Za najbolj uspešno komunikacijsko mrežo v primeru preprostih nalog velja mreža št. I, saj je za njo značilno, da poteka komunikacija hitro in natančno. Malo slabša je komunikacijska mreža št. II, najslabša pa je komunikacijska mreža št. III. V primeru, ko je potrebno veliko sodelovanja in komuniciranja pri določenih nalogah, za najbolj ustrezno komunikacijsko mrežo velja št. III. Za njo je značilno, da so vsi člani ekipe v enakovrednem položaju in na isti komunikacijski ravni (Možina, 1994, str. 93).

Leta 2016 je bila izvedena raziskava o tem, ali je za obvladovanje komunikacijskih spretnosti pomembna inteligenca. V raziskavo, kjer so preverjali raven prostorske, verbalne in numerične inteligence, je bilo udeleženih 323 diplomantov psihologije. Ena ključnih sestavin poklica psihologov je anketiranje, zato svojim učencem ponujajo različne programe za usposabljanje v komunikacijskih veščinah. Sodelujoči so se udeležili tečaja v spretnostih in tečaja za napredne veščine. Danes velja, da je inteligenca najboljši napovedovalec delovne uspešnosti in uspeha pri usposabljanju (Jeroen Kuntze, Henk T. van der Molen & Marise Ph. Born, 2016).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Stanje vodenja je najbolje ugotoviti, če opravimo raziskavo v izbrani organizaciji. Raziskave na temo vodenja v organizaciji so pomembne, saj nam veliko povedo tudi o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu, načinu dela, načinu vodenja organizacije ali vodenja različnih oddelkov, motivaciji, razumevanju in upoštevanju želja zaposlenih.

Raziskave imajo velik pomen, saj pripomorejo k poznavanju organizacije, če pa to poznamo, je lažje izboljšati njeno stanje.

3.1 Zbiranje podatkov

Raziskavo sem izvedla, da bi ugotovila stanje na področju vodenja zaposlenih v izbrani organizaciji. Anketirala sem vse zaposlene v podružnici v Ljubljani, za analizo pa sem izbrala 20 rešenih vprašalnikov. Pred izvedbo anketiranja sem dala vprašalnik v pregled kadrovske službi izbrane organizacije, ki želi ostati anonimna.

Vodja kadrovske službe je potrdila poslani vprašalnik in ga po e-pošti posredovala izbranim zaposlenim ter jih povabila k sodelovanju. V dopisu e-pošte je bilo pojasnjeno, da je anketa anonimna.

3.2 Analiza podatkov

Vprašalnik na temo vodenja zaposlenih v izbrani organizaciji se je delil na 3 sklope. Prvi sklop se je nanašal na splošna vprašanja o spolu vprašanih, njihovi starosti, najvišje doseženi izobrazbi in o tem, katero je njihovo delovno mesto. Drugi sklop je zajemal vprašanja o motivaciji zaposlenih, tretji sklop pa o vodenju zaposlenih v izbrani organizaciji.

3.2.1 Demografski podatki

V prvem sklopu vprašalnika so bila podana vprašanja in odgovori o demografskih podatkih zaposlenih. Predstavljeni so spol, starost, najvišja dosežena izobrazba in delovno mesto zaposlenih.

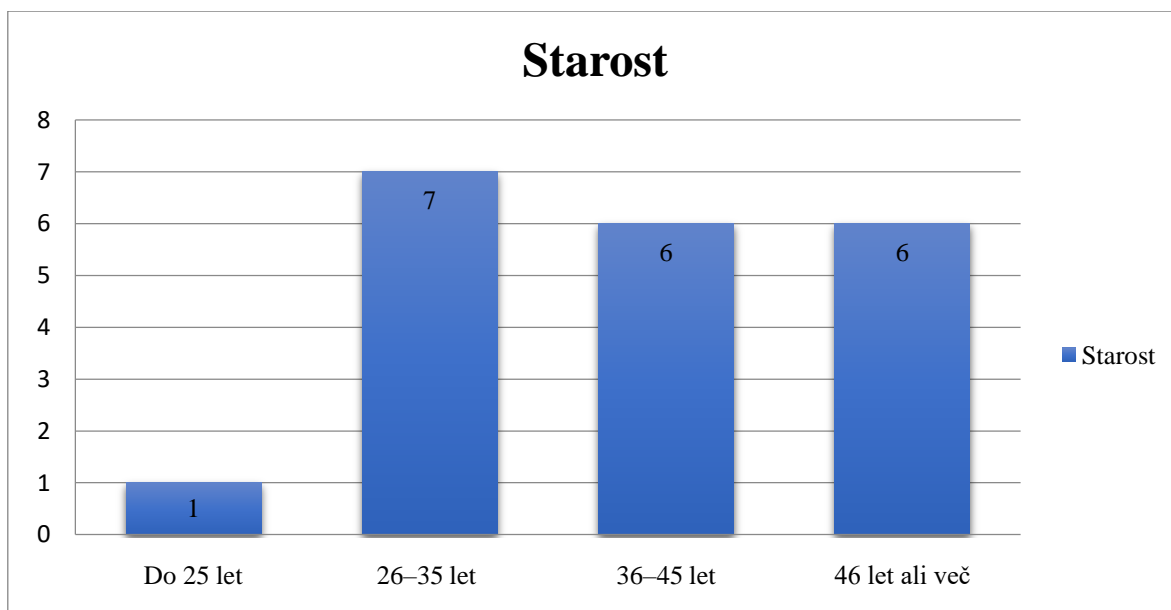
Tabela 4: Spol

Spol	Število zaposlenih	Delež zaposlenih (v %)
Moški	10	50
Ženske	10	50
SKUPAJ	20	100

Vir: Lastno delo

V organizaciji je zaposlenih 120 oseb. Vprašalnik sem poslala 35 osebam in zbrala ankete od 20 sodelujočih, ki so popolno odgovorili na vsa zastavljena vprašanja. Naključno sem zbrala 10 moških in 10 žensk. V podjetju je več oddelkov, v katerih se opravljajo različni posli oziroma naloge s področja bančništva, vrednostnih papirjev, lizinga in marketinga.

Slika 3: Starost



Vir: Lastno delo

Tabela 5: Starost

Starost	Število zaposlenih	Delež zaposlenih (v %)
Do 25 let	1	5
26-35 let	7	35

Se nadaljuje

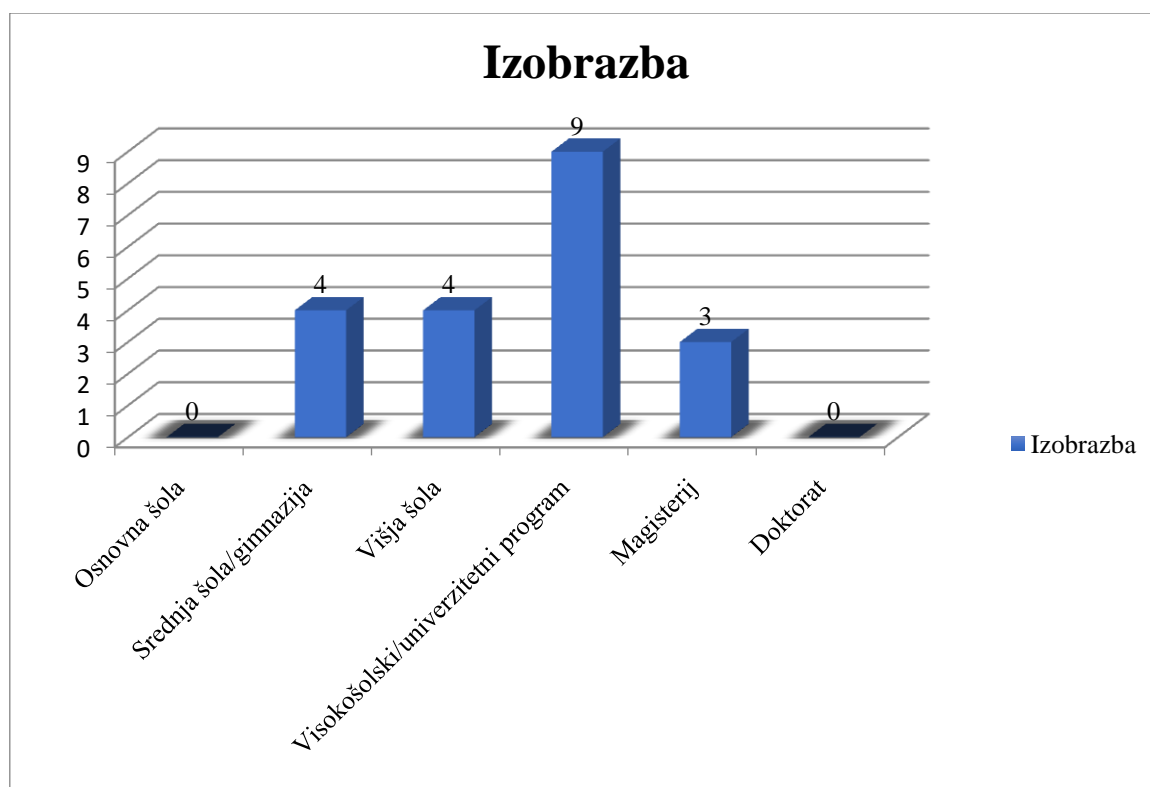
Tabela 5: Starost (nad.)

36–45 let	6	30
46 let ali več	6	30
SKUPAJ	20	100

Vir: Lastno delo

V organizaciji, ki sem jo izbrala za analizo, lahko najdemo več različnih starostnih skupin. V raziskavo je bilo vključenih največ zaposlenih, starih med 26 in 35 let. Vključen je bil tudi 1 zaposleni, ki je star do 25 let, saj sem v raziskavo vključila le redno zaposlene, ne pa tudi študentov, ki delajo v organizaciji in ki bi lahko to povprečje mladega kadra izboljšali. V organizaciji prevladuje kader od 36 leta starosti naprej.

Slika 4: Izobrazba



Vir: Lastno delo

Tabela 6: Izobrazba

Izobrazba	Število zaposlenih	Delež zaposlenih (v %)
Osnovna šola	0	0
Srednja šola/gimnazija	4	20
Višja šola	4	20

Se nadaljuje

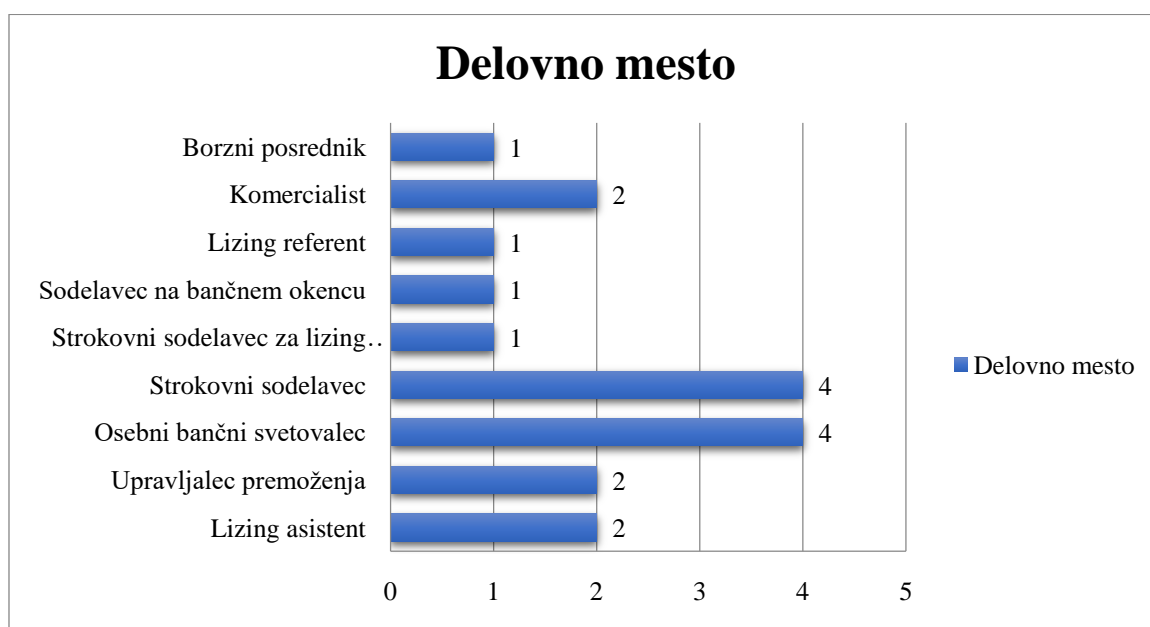
Tabela 6: Izobrazba (nad.)

Visokošolski/univerzitetni program	9	45
Magisterij	3	15
Doktorat	0	0
SKUPAJ	20	100

Vir: Lastno delo

Sodelujoči v raziskavi imajo različno izobrazbo, kar je razvidno iz tabele 6 in s slike 4. Največ je bilo tistih, ki imajo dokončan visokošolski ali univerzitetni program. Sledijo zaposleni, ki imajo dokončano srednjo šolo ali gimnazijo in višjo šolo. Trije od anketiranih imajo narejen magisterij. V organizaciji ni nobenega zaposlenega, ki ima dokončano samo osnovno šolo ali narejen doktorat.

Slika 5: Delovno mesto



Vir: Lastno delo

Tabela 7: Delovno mesto

Delovno mesto	Število zaposlenih	Delež zaposlenih (v %)
Lizing asistent	2	10
Upravljalac premoženja	2	10
Osebni bančni svetovalec	4	20
Strokovni sodelavec	4	20
Strokovni sodelavec za lizing nepremičnin	1	5

Se nadaljuje

Tabela 7: Delovno mesto (nad.)

Sodelavec na bančnem okencu	1	5
Lizing referent	1	5
Komercialist	2	10
Borzni posrednik	1	5
SKUPAJ	18	90

Vir: Lastno delo

V tabeli 7 ni zabeleženih vseh 20 zaposlenih, ker se 2 zaposlena nista želela izpostaviti in napisati, na katerem delovnem mestu delata.

V tabeli 7 in na sliki 5, ki prikazujeta delovno mesto zaposlenih, je razvidno, da ima izbrano podjetje kar nekaj različnih delovnih mest. Večina del je takšnih, ki zajemajo delo v zaledju.

3.2.2 Zadovoljstvo z delom, pomembnost pri delu, vodenje in motivacija zaposlenih

Predstavljeni so odgovori na vprašanja o zadovoljstvu, delu, o tem, kaj je zaposlenim pomembno pri delu, o vodenju in motivaciji zaposlenih. Vprašanja so bila sestavljena opisno, zato bodo tudi odgovori predstavljeni opisno.

Odgovori na vprašanje »Ali ste zadovoljni s svojim delom? Ali imate radi to, kar počnete?« so bili zelo različni. Večina zaposlenih v izbrani organizaciji je zadovoljnih s svojim delovnim mestom in imajo radi to, kar počnejo. Veliko zaposlenih je zapisalo, da jim je všeč, ker delo ni monotono oziroma je dinamično in ker jih veseli delo s strankami. Eden izmed zaposlenih je odgovoril, da s svojim delom ni zadovoljen, saj meni, da stvari že obvlada in je pripravljen na učenje nečesa novega. Tudi drugi zaposleni ni zadovoljen z delom, ker razmere v poslovni enoti niso idealne – pravi, da jim nihče iz zalednih oddelkov ni v pravo pomoč.

Odgovori na vprašanje »Opišite svoja najljubša dela v okviru svoje delovne pozicije.« so bili zelo zanimivi, vendar je večina zaposlenih v izbrani organizaciji odgovorila, da je njihovo najljubše delo v okviru njihove pozicije delo s strankami. Ostali odgovori na vprašanje so bili, da radi rešujejo zapletene naloge, delajo strokovne analize, pripravljajo kreditne predloge, se pogajajo s strankami, obiskujejo dobavitelje in sklepajo pogodbe.

Odgovori na vprašanje »Ali se ob delu, ki ga opravljate, počutite produktivne oziroma družbeno koristne in zakaj?« so bili raznoliki. Večina zaposlenih je na vprašanje odgovorilo z odgovorom »da«, vendar so se obrazložile, zakaj se počutijo produktivne oziroma družbeno koristne, med seboj razlikovale. Nekateri so odgovorili, da zato, ker so stranke zadovoljne z njihovim delom, oziroma zato, ker s svojim delom in svetovanjem pomagajo strankam pri reševanju stanovanjskega problema, ali pa, ker kakšni stranki s posojilom olajšajo življenje.

Družbeno koristne se počutijo tudi takrat, kadar imajo možnost stranki ponuditi različne naložbe ali ugodna varčevanja.

Odgovori na vprašanje »S petimi besedami opišite svoj odnos do dela, ki ga opravljate (kaj čutite, ko pomislite na delo).« so bili, da je s pozitivno energijo veliko lažje delati in se počutijo dobro na delovnem mestu, da občutijo zadovoljstvo, učinkovitost, strokovnost, usmerjenost v stranko, zadovoljstvo tako nadrejenih kot tudi strank, pomoč, iznajdljivost, veselje, produktivnost, boj proti mlinom na veter, izziv, zagnanost, odgovornost, korekten in profesionalen odnos, psihični napor, pomislijo na nova znanja, administracijo, delo s strankami, ljudi, plačo, zelo resen pristop do dela, kakovostno izpeljano delo, teren, sodelavce, nadrejene, plan dela, Ljubljano, odgovornost, natančnost, delavnost, komunikacijo ter sodelovanje. Poleg vseh pozitivnih občutij zaposlenih so se pojavili tudi negativni občutki, kot so stres, zahtevno delo, preobremenjenost, dolgočasje, tesnoba, slaba volja in slabost.

Večina odgovorov na vprašanje »Kaj bi po vašem mnenju koristilo oz. pripomoglo k še boljšemu počutju na vašem delovnem mestu?« se je nanašalo na skupinske trenutke vseh zaposlenih v določenem oddelku. Zaposleni si želijo pozitivnega vzdušja med sodelavci, spoštovanje, jutranjih sestankov ob kavi, več komunikacije in več druženja izven delovnega časa s svojimi sodelavci. Ostali odgovori se nanašajo bolj na delo vodje in organizacije, saj si želijo drugačen način motiviranja zaposlenih, želijo si, da bi nadrejeni svoje zaposlene bolj poslušali, da bi organizirali različna izobraževanja za izboljšanje učinkovitosti in da bi zaposleni imeli možnost spoznati tudi druga dela v podjetju. Zaposleni si želijo boljše klime v celotni organizaciji, dodatnih zaposlenih, da si razdelijo delo, saj jih trenutno zelo primanjkuje, želijo si več interakcije z nadrejenimi, boljše organiziranosti dela, ustanovitve klicnega centra za stranke in preusmeritve klicev na center.

Odgovori na vprašanje »Kaj se vam zdi pri vašem delu najbolj pomembno?« so prikazani v tabeli 8 in na sliki 6.

Tabela 8: Pomembni dejavniki pri delu

Število	Sploh mi ni pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Bolj pomembno	Izjemno pomembno
Višina plače	1	2	8	7	2
Možnost napredovanja	0	5	3	4	8
Osebni razvoj	0	1	7	4	8
Odnos s sodelavci	0	0	3	3	14
Odnos z nadrejenimi	0	0	3	5	12

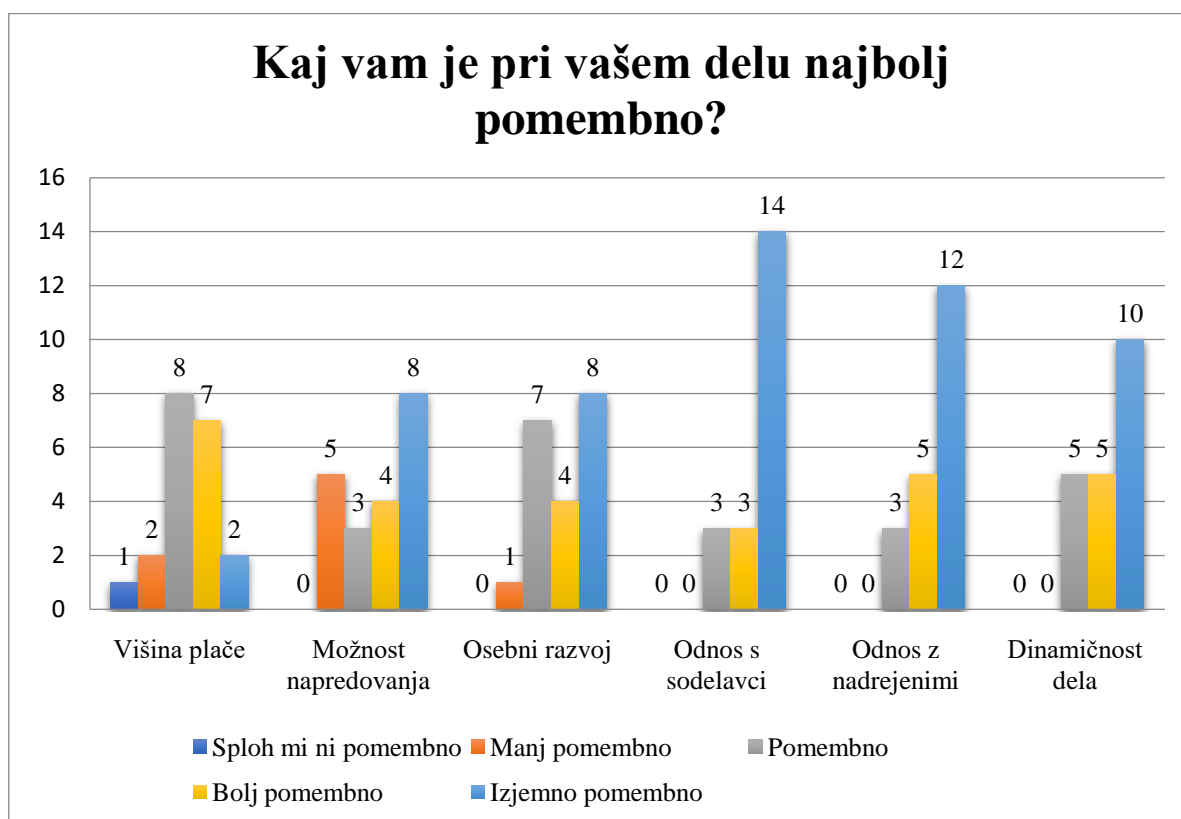
Se nadaljuje

Tabela 8: Pomembni dejavniki pri delu (nad.)

Dinamičnost dela	0	0	5	5	10
-------------------------	---	---	---	---	----

Vir: Lastno delo

Slika 6: Pomembni dejavniki pri delu

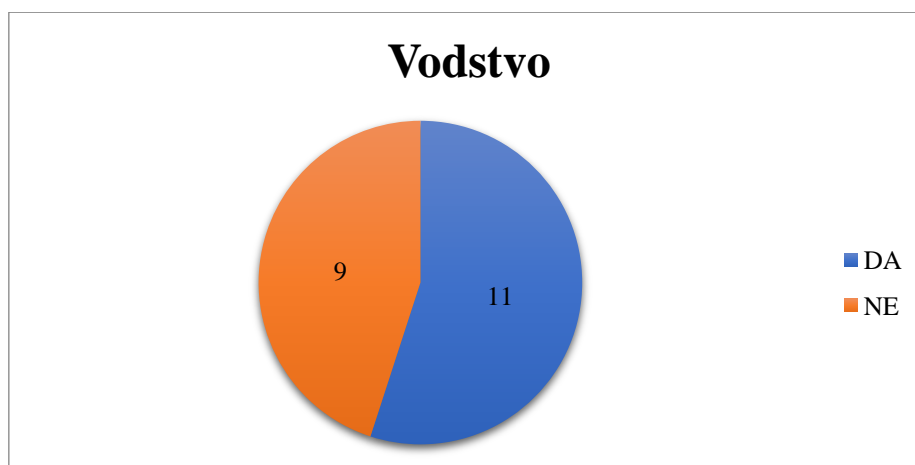


Vir: Lastno delo

Za zaposlene v izbrani organizaciji je izjemnega pomena odnos s sodelavci, sledi odnos z nadrejenimi in dinamičnost dela. Osebni razvoj in možnost napredovanja sta enakovredno ovrednotena. Najnižjo oceno za izjemno pomemben dejavnik je dobila višina plače. Splošno gledano je višina plače za zaposlene v organizaciji pomemben dejavnik.

Odgovora na vprašanje »Ali se vam zdi, da se vodstvo dovolj potrudi za dobro/pozitivno razmišljanje zaposlenih?« sta prikazana na sliki 7.

Slika 7: Vodstvo



Vir: Lastno delo

Na sliki 7 je prikazano, koliko zaposlenih v podjetju je na zastavljeno vprašanje odgovorilo z »da« in koliko z »ne«. Poleg odgovorov z da in ne so zraven dopisali, zakaj tako mislijo. Obrazložitve k pozitivnemu odgovoru so bile, da zaposlene spodbujajo na različne načine, da bi lahko sicer imeli več sestankov, na katerih bi lahko zaposleni izrazili svoje mnenje, in da se vodstvo dovolj potruzi, saj organizira veliko druženja za zaposlene. K negativnemu odgovoru so zaposleni pripisali, da se jim zdi, da se vodstvo ne potruzi dovolj za njihovo dobro oziroma pozitivno razmišljanje, ker ne da dovolj poudarka na zaposlene in njihovo mnenje. Pravijo, da vodstvo premalo ceni delo svojih zaposlenih ter ne upošteva pritožb in predlogov za izboljšavo procesov v organizaciji.

Večina odgovorov na vprašanje »Moj šef zna dobro razdeliti delo. Ali se vidite v tem stavku? Ne glede na odgovor pojasnite, zakaj.« je bilo pozitivnih. Osebe, ki so odgovorile z »da«, so obrazložile, da zna nadrejeni dobro razdeliti delo, da je delo razdeljeno pravično, da ima vodja pregled, koliko dela ima vsak posameznik, in da je vodji pomembno, da je delo kakovostno opravljeno. Zaposleni so zadovoljni z razporedom dela, ker poslovanje teče tekoče, kadar pa je v skupini preobremenjeno, vodja hitro in učinkovito prerazporedi delo, kar se tudi vidi v dobrem načinu poslovanja. Negativni odgovori so argumentirani s tem, da si morajo zaposleni sami med seboj razdeliti delo, pravijo, da je nadrejeni neodločen in ne nastopa dovolj odločno, ne delegira zadolžitev in prelaga odločitve na zaposlene, kar povzroča zmedo v delovnem procesu. Zaposleni imajo občutek, da se v delovnem procesu ne ve, kdo kaj dela in kako kdo opravlja svoje naloge. Delo si zaposleni razdelijo sami med seboj.

Vprašanje »Kakšno vodenje podjetja bi vzpostavili, če vas za en teden postavijo na direktorski stolček?« je dobilo zelo različne odgovore. Eden izmed zaposlenih je odgovoril, da je teden premalo za obseg posla, ki pod trenutnim vodstvom odlično funkcionira. Drugi zaposleni so napisali, da bi vzpostavili timsko naravnano vodenje – demokratično, vendar pod kontrolo – diktatorstvo. Večina odgovorov pa se je nanašalo na vodenje, pri katerem bi bilo v

ospredju motiviranje in povezovanje zaposlenih, kjer ne bi delali razlik v odnosih med zaposlenimi, ter da bi bilo vodenje spoštljivo.

3.3 Priporočila

Organizacija, ki sem jo analizirala, je razdeljena na več različnih enot oziroma oddelkov. Z raziskavo in analizo sem ugotovila, da se rezultati oziroma odgovori med seboj zelo razlikujejo ravno zaradi tega, ker ima vsaka enota svojega vodjo. Vsak vodja je drugačen in ima drugačen pristop do svojih zaposlenih. To se opazi pri odgovorih, saj imajo zaposleni zelo različna mnenja in drugačne poglede na stvari. Ne glede na razlike je večini zaposlenih najbolj pomembno, da jih nadrejeni razumejo, jih podpirajo in da se vsi skupaj družijo tako znotraj kot tudi izven delovnega časa. Zelo veliko jim pomeni, da nadrejeni vse svoje zaposlene obravnavajo enakovredno in enakopravno ter jih spoštujejo. Večina zaposlenih je s svojim delom zadovoljnih, tistim, ki niso, pa največjo težavo predstavlja delo vodstva, saj pravijo, da ne daje dovolj poudarka na zaposlene in njihovo mnenje. Zaposleni si želijo, da bi jih vodstvo poslušalo in slišalo, kadar želijo izraziti svoje mnenje.

Zaposleni si želijo, da bi se delovni tempo malo umiril, to pa lahko dosežejo le, če se delo organizira tako, da se prerazporedi med zaposlenimi, ki bi to delo opravljali (klicni center za prevzem klicev, zaledni oddelki naj bi bili v pomoč oddelkom, ki delajo neposredno s strankami), ali pa tako, da zaposlijo nove sodelavce.

V organizaciji se uporabljajo različne metode vodenja, pristopi k vodenju, modeli vodenja in slogi vodenja glede na pozicijo ter oddelek. Uporablja se vodenje s pravili odločanja, vodenje z delegiranjem in vodenje s cilji, saj si organizacija prizadeva za doseganje ciljev. Vodjam bi predlagala, naj več uporabljajo vodenje z motiviranjem, saj predstavlja želje posameznikov po samouresničevanju, dodatnem izobraževanju, razvoju zaposlenih, hkrati pa bodo zaposleni s tem uspešnejši in aktivnejši na svojih delovnih mestih. Kot sem že omenila, je v izbrani organizaciji več oddelkov, zato se uporabljajo tudi različni modeli vodenja. Na podlagi analize ankete, ki sem jo opravila, sem ugotovila, da je v organizaciji prisoten tako avtorski, skrbniški in podporni kot tudi kolegialno-demokratski model vodenja. Vsak je značilen za drug oddelek. Kar se tiče slogov vodenja, pa si vsaka organizacija želi, da bi bilo njihovo vodenje uspešno.

4 SKLEP

Med pisanjem zaključne naloge sem ugotovila, da imata eno izmed večjih vlog v organizaciji vodenje in motivacija zaposlenih, saj sta od tega odvisna njeno poslovanje in uspešnost. Vodenje mora vsak vodja opravljati primerno ureditvi organizacije, saj lahko nepravilno in neprimerno izvajanje vodenja privede do nezadovoljstva zaposlenih, kar vpliva na manjšo produktivnost, učinkovitost in posledično tudi na slabše poslovanje organizacije.

Zelo pomembno je, da vodja postavi jasne cilje in vodi zaposlene k njihovem doseganju. Po izvedeni in zaključeni nalogi naj vodja zaposlene informira, kako so bili cilji izvedeni in v kolikšni meri so bili doseženi. Pri vodenju je med drugim pomembno tudi, da temelji na spoštovanju in zaupanju, saj se morajo zaposleni počutiti dobro in kot enakovredni člen med vsemi zaposlenimi v organizaciji.

Uspešen vodja je tisti, ki je sposoben med svojimi zaposlenimi prepoznati tudi osebo, ki potrebuje za doseganje zastavljenih ciljev več motivacije, pogovora, sodelovanja, in ki s tem omogoči, da oseba postane bolj uspešna in produktivna pri svojem delu.

Cilj zaključne naloge je bil v prvem delu predstaviti teoretičen pogled vodenja in motivacije zaposlenih, v drugem delu pa s pomočjo tabel in grafikonov prikazati analizo vodenja zaposlenih v izbrani organizaciji. Raziskava je bila izvedena v izbrani organizaciji, ki želi ostati anonimna. V analizo je bilo vključenih 20 zaposlenih obeh spolov različne starosti, izobrazbe in na različnih delovnih pozicijah.

Cilj naloge je bil tudi spoznati, ali vodje uspešno vodijo in motivirajo svoje zaposlene ter ali upoštevajo njihova mnenja in predloge glede izboljšanja pogojev, organizacije dela ter medsebojnih odnosov v organizaciji, kar vpliva na dobro »delovno vzdušje zaposlenih« in posledično pripelje do boljših rezultatov poslovanja.

5 LITERATURA IN VIRI

1. Ahlin, M., Lazar, B., Praznik, Z. & Snoj, J. (2014). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2. izd.) Ljubljana: Cankarjeva založba.
2. Bahovec, I. (2005). *Skupnosti: teorije, oblike, pomeni*. Ljubljana: Sophia.
3. Batten, J. & Hansen, V. M. (1998). *Mojster motiviranja: Skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar Consulting.
4. Brečko, D. (2007). *Pripravite se na redni letni razgovor*. Ljubljana: Planet GV.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
6. Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija: Fakulteta za organizacijske vede.
7. Keenan, K. (1995). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
8. Kuntze, J., T., van der Molen, H. & Ph. Born, M. (2016). Pridobljeno 23. avgusta 2018 iz <https://www-sciencedirect-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S2452301116300669>
9. Kvalitetni vodje – lastnosti. Pridobljeno 4. julija 2018 iz <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kvalitetni-vodje-lastnosti&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
10. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

11. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci : priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: GV založba.
12. Motivacija – Blaž Kos. Pridobljeno 2. julija 2018 iz <http://www.blazkos.com/motivacija.php>
13. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S., Tavčar, M. I. & Knežević, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
15. Musek, J. (1995). *Ljubezni, družina, vrednote*. Ljubljana: Educy.
16. Sang, H. K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite imeti*. Ljubljana: Tuma.
17. Šola za življenje, osebni tipi. Pridobljeno 2. julija 2018 iz http://www.solazazivljenje.si/osebni_tipi.html
18. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Založba GV.
20. Vodopija, B., Vukasović, Ž. M., Rozman, B. & Žunec, B. (2005). *Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum Media.
21. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik - vodenje in motiviranje zaposlenih na delovnem mestu

VPRAŠALNIK
Motiviranje in vodenje zaposlenih na delovnem mestu

SPOL

- ženski
- moški

STAROST

- do 25 let
- od 26 - 35 let
- od 36 - 45 let
- nad 46 let

NAJVIŠJA DOSEŽENA IZOBRAZBA

- osnovna šola
- srednja šola / gimnazija
- višja šola
- visokošolski / univerzitetni program
- magisterij
- doktorat

DELOVNO MESTO (*napiši*)

MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

1. Ali ste zadovoljni s svojim delom? Ali imate radi to kar počnete? Zakaj?

2. Prosim opišite vaša najljubša dela v okviru vaše delovne pozicije.

3. Ali se ob delu, ki ga opravljate počutite produktivne oz. družbeno koristne? Zakaj?

4. S petimi besedami opišite vaš odnos do dela, ki ga opravljate (kaj čutite, ko pomislite na delo)?

5. Kaj bi po vašem mnenju koristilo oz. pripomoglo k še boljšemu počutju na vašem delovnem mestu?

6. Kaj vam je pri vašem delu najbolj pomembno? (označi s križci)

	SPLOH MI NI POMEMBNO	MANJ POMEMBNO	POMEMBNO	BOLJ POMEMBNO	IZJEMNO POMEMBNO
Višina plače					
Možnost napredovanja					
Osebni razvoj					
Odnosi s sodelavci					
Odnosi z nadrejenimi					
Dinamičnost dela					

VODENJE ZAPOSLENIH

1. Ali se vam zdi, da se vodstvo dovolj potrudi za dobro/pozitivno razmišljanje delavcev?

2. "Moj šef zna dobro razdeliti delo." Ali se vidite v tem stavku? Ne glede na odgovor, pojasnite zakaj?

3. Kakšno vodenje podjetja bi vzpostavili, če vas za 1 teden postavijo na direktorski stolček?