

TRANZICIJA/TRANSITION

Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije / Journal of economic and politics of Transition

Godina XXI

Tuzla-Zagreb-Beograd-Bukurešt, 2019.

Br. 44

*Prethodno znanstveno priopćenje
Preliminary scientific communication*

JEL Classification: M12, M14, J53

Maja Rejc* • Jasmina Starc**

OSEBNOSTNE LASTNOSTI VODIJ 21. STOLETJA

PERSONAL QUALITIES OF LEADERS IN THE 21ST CENTURY

Povzetek

Vodja je oseba, ki predstavlja simbol podjetja, njegovega uspeha ali neuspeha. S svojimi osebnostnimi lastnostmi, s svojim načinom vedenja in z različnimi stili vodenja ustvarjajo med vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki lahko spodbuja ustvarjalnost in kreativnost med zaposlenimi, medsebojno sodelovanje in pripravljenost oziroma navdušenost za delo. Uspešen vodja je oseba z močnim karakterjem, ki s samozavestjo dobrimi komunikacijskimi sposobnostmi, optimizmom, asertivnostjo, fleksibilnostjo, dolgoročnim strateškim razmišljanjem in sposobnostjo reševanja problemov v svojih zaposlenih vzbuja zaupanje in iz njih izvablja le najboljše. Ne glede na to, da dajejo različni avtorji posameznim značilnostim, ki naj bi jih imel vodja, različen pomen, je dejstvo, da se mora vodja pri določanju primernega načina vodenja zavedati situacijskih dejavnikov, ki bodo vplivali na njegovo uspešno vodenje. V prispevku predstavljamo rezultate raziskave, katere namen je bil preučiti pričakovanja študentov rednega študija

Primljeno: 12.07.2019; Prihvaćeno: 25.08.2019

Submitted: 12-07-2019; Accepted: 25-08-2019

* **Maja Rejc**, študentka dodiplomskega študijskega programa upravljanje in poslovanje na Univerzi v Novem mestu, Fakulteti za ekonomijo in informatiko.

** **Dr. Jasmina Starc**, izredna profesorica na Univerzi v Novem mestu, Fakulteti za ekonomijo in informatiko.

Univerze o Novem mestu do bodočih vodjih, s katerimi bodo v vsakodnevni interakciji pri opravljanju delovnih nalog v njihovem delovnem okolju.
Ključne besede: vodja, lastnosti vodje, vodenje, redni študenti.

Abstract

A leader is a person who represents the symbol of the company, its success or failure. With particular personality traits, patterns of behaviour and different management styles, the individual creates such atmosphere among the employees in the company that it can stimulate creativity, mutual cooperation as well as readiness or enthusiasm for work. A successful leader is a confident person with a strong character, who has good communication skills, optimism, assertiveness, flexibility, long-term strategic thinking, the ability to solve problems with employees, is trustworthy and strives for excellence. Different authors attribute different meanings to the characteristics that a manager should possess. However, it is an undeniable fact that a manager should be aware of the situation factors, which will influence his successful management when determining the appropriate management method. This paper presents the results of a research, the aim of which was to examine the expectations of the University of Novo mesto students about the future leaders, with whom they will interact on daily basis when carrying out tasks in their working environment.

Key words: leader, leadership qualities, leadership, students.

UVOD

Uspešno vodenje močno vpliva na odnos do dela, pa tudi na odnose med zaposlenimi in produktivnost le teh. Z dobrim vodenjem imajo zaposleni večjo motivacijo ter so bolj inovativni. Sposoben vodja tudi doseže, da mu zaposleni sledijo, kar pa ni vedno lahko. Vodja mora usmerjati in motivirati zaposlene z namenom uresničevanja ciljev organizacije kot skupnih ciljev. Vodje so pogosto zelo dobro strokovno usposobljene, medtem ko mnogim manjka znanje s področja komunikacije in vodenja. Poleg tega znanje o vodenju ni dovolj. Pomemben je pristop in osebnostne lastnosti, ki jih ima vodje. Nekateri so že rojeni vodje, kar pomeni, da imajo osebnost že primerno za vodenje, veliko stvari pa se lahko seveda tudi naučimo.

Med najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja sodijo pravičnost, sposobnost, odgovornost in pogum. Hkrati je pomembno, da je vodja pripravljen sodelovati in tudi spodbuja sodelovanje med zaposlenimi. Pod dobro lastnost vodij pa najdemo še optimističnost, saj vodja svojo dobro voljo, optimizem in zagnanost prelaga naprej na zaposlene. Slabo razpoloženje na delovnem mestu nikakor ne koristi. Na koncu so tu še vrednote, ki se med sabo razlikujejo od posameznika do posameznika. Vrednote pa so si različne tudi med različnimi generacijami, zato nas je v članku predvsem zanimalo, kaj milenijci pričakujejo od svojih bodočih vodij.

1. TEORETIČNA IZHODIŠČA

1.1. Vodenje

V posplošenem smislu lahko trdimo, da organizacijska klima in kultura predstavljata organizacijsko razpoloženje, to pa odraža način delovanja organizacije in način vedenja posameznikov v organizaciji. Pomembno je, da se zavedamo, da tovrstno razpoloženje ne vpliva zgolj na potek procesov, delovanje posameznikov in izvajanje postopkov, ampak tudi na kazalnike uspeha in zunanje deležnike organizacije. Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot celostni sistem vrednot, stališč, norm, prepričanj in pravil. Ker vodenje že v osnovni funkciji vključuje tudi usmerjanje kulture in klime v organizaciji, lahko rečemo, da ima zelo pomembno vlogo pri ustvarjanju in vzdrževanju kulture in klime ter njenem spreminjanju (Mihalič, 2007).

Na tem mestu se večkrat lahko tudi vprašamo zakaj se sploh ukvarjati z zaposlenimi. Merkač (1998) v svoji knjigi pravi, da je treba opozoriti na naraščanje strateškega pomena kadrov v organizaciji. Zaposleni so namreč bogastvo organizacije.

Podjetja so v splošnem razdeljena na oddelke glede na njihove glavne naloge. Primeri so oddelek za trženje, razvoj, logistiko, nabavo, kadrovanje pa tudi vodenje (in še bi lahko naštevali). Vsak izmed teh členov prispeva k organizaciji in ima svoje pod naloge. Kakovost dela določenega izvajalca pa je odvisna od delovnega okolja, načina priprave in organizacije dela ter od sredstev, ki so na razpolago. Vse to pa je povezano z odgovornostjo vodstva (Jocou in Lucas, 1995). Odgovornost poudarja tudi Maxwell (2006:112), ki pravi, da se vodja lahko odreče vsemu, le odgovornosti se ne more, in doda, da če si ne upate prijete žoge, ne morete voditi ekipe.

Klopčič (2015:200) pravi, da se mora vodja zavedati tudi družbene odgovornosti, saj ima velik vpliv na razvoj zaposlenih, na njihovo življenje ter na življenje njihovih družin. Podgornik in Mladič (2018:22) trdita tudi, da je dobro, če ima vodja vlogo opazovalca, ki v delo posega le takrat, kadar so ogroženi cilji organizacije. Odnosi pri delu, zadovoljstvo zaposlenih in njihovo počutje so odvisni od vodje. Dober vodja se zaveda svojega pomena in veščin, te pa mora ves čas razvijati glede na spreminjajoče se trende (Laznik, 2018:78). Janežič (2010:9) pravi, da je vodenje sposobnost managerja, da doseže, da mu zaposleni sledijo. Za ta dosežek so bistvene komunikacija, motivacija, osebnost vodje in njegovo delovanje. Lajovic (2017:36) navaja, da uspešnost vodenja pomeni uspešnost posameznika na vodstveni poziciji pri vplivanju, aktiviranju in motiviranju drugih z namenom dosega skupnih ciljev. Allan (1989) v svoji knjigi zapiše, da je vsakdo lahko dober vodja, vendar da je pred tem treba hoteti in tudi osvojiti pravičen slog in pristop. Z njim se strinja tudi Malik (2006), ki pravi, da je edina pot, ki naredi ljudi uspešne, organizacije sposobne za delovanje ter družbo za življenje, dobro in pravilno vodenje. Malik (2006) tudi trdi, da je pravilno in dobro vodenje povsod enako (je globalno) ter da so vse dobro delujoče organizacije po svetu vodene po istih načelih.

Osebe, ki sprejmejo odločitev, da bodo postale vodje so lahko pri svojem delu učinkovite, če obvladajo naslednja tri področja (Račnik, 2010:10-13):

- strokovna usposobljenost (poznati moramo delovne procese in delovna naloge zaposlenih),
- vodstvene spretnosti (razvijanje kompetenc zaposlenih, vodenje sestankov, planiranje časa, vzpodbujanje inovativnosti in timskega dela, motiviranje, ...),

- komunikacijsko – motivacijske spretnosti (sposobnost delati z različnimi ljudmi, jasno in pravilno podajanje informacij, retorika, dajanje pohval in kritik, ...).

Našteta tri področja bi lahko postavili kot stebre učinkovitega vodenja. Večkrat namreč v praksi srečamo vodje, ki so zelo dobro strokovno usposobljeni, komunikativno in vodstveno pa nekoliko manj. Z ustreznim znanjem lahko tu vodje izboljšajo svojo učinkovitost (Račnik:11-12). Goleman et al. (2002) poudarijo, da imajo vodje velikokrat več težav kot kdo drug. Večkrat vodje tudi ne dobijo odkritih povratnih informacij o svojem delu. Le redko jim kdo iskreno pove, kako lahko izboljšajo svoje delo.

Glavne naloge vodij so torej načrtovanje, nadziranje, organiziranje, motiviranje, delegiranje in koordiniranje. Poleg vseh naštetih vodja prevzema tudi odgovornost za svoje odločitve in za uresničevanje zastavljenih ciljev organizacije (Račnik, 2010). Poleg naštetega pa so za vsako organizacijo velikega pomena tudi inovacije, za katere Berginc in Krč (2001) pravita, da so sprememba, uvedena v ekonomski proces z namenom učinkovitejše izrabe virov, ki so nam na razpolago. Posameznik inovira z namenom, da izboljša nekaj, kar že obstaja. Andrejčič et al. (1996) pravi, da je inovacija sposobnost prilagajanja zahtevam, ciljem in nalogam poslovanja. Inovacijske procese večkrat spremljajo tudi konflikti in odpori. Večkrat smo deležni tudi dvomov v nekaj novega. Inovacijski proces zajema raziskovalne, komercialne, finančne, upravljaljske in organizacijske faze. Drugi dejavnik, ki je v organizaciji pomemben, je motiviranje zaposlenih. Vsak vodja si z motiviranjem prizadeva prepričati zaposlene, da s pomočjo njihovega dela organizacija dosega rezultate. Cilj motiviranja je, da bodo zaposleni delali bolje in z večjo prizadevnostjo. Pri motiviranju moramo vključiti vse zaposlene glede na zastavljeno vizijo, strategijo in cilje organizacije. Motivacija je notranja sila, ki nas spodbuja k izvajanju določenih aktivnosti. Skozi desetletja se je razvilo veliko motivacijskih teorij kot so teorija X, Y in Z ter Frommova motivacijska teorija (Ivanuša-Bezjak, 2006). Da dosežemo motivacijo, moramo posameznikove vrednote združiti z cilji (Račnik, 2010). Fajmut (2018:25-27) zapiše, da je v povprečni organizaciji le 13 % zaposlenih zavzetih za svoje delo.

To nam da jasno vedeti, da je motiviranje velik problem, na področju katerega bo v prihodnje treba še marsikaj narediti. Weisinger (2001) poudari, da se večkrat že v oglase za prosta delovna mesta zapiše, da je pri kandidatu zaželena samomotivacija in hkrati pravi, da je ta bistvena za to, da se dela lotimo in pri njem vztrajamo. Posamezniki se neprestano razvijamo; del našega razvijanja pa so učenje, izobraževanje, razvoj in usposabljanje (Treven, 1998), kar so tretji, zelo pomembni dejavniki osebnega in strokovnega razvoja vseh zaposlenih v organizaciji. Zaposleni lahko le z ustreznim znanjem svoje delo dobro opravijo in so za to praviloma tudi nagrajeni, saj je le tako opazna razlika med tistimi, ki v delo vložijo veliko truda, in tistimi, ki ga ne. S tem, ko se zaposleni zavedajo, da bodo za dobro opravljeno delo nagrajeni, jim raste tudi motivacija. Nagrada je lahko tako pohvala kot denarni dodatek in podobno (Treven, 1998).

1.2. Osebnostne lastnosti vodje

Ritonja (2007:17) pravi, da je osebnost trajna celota posameznikovih značilnosti. Kljub spreminjanju ta ohranja nekatere poteze. Tudi ko zaznamo večje spremembe (občutek osebnostne preobrazbe), imamo še vedno občutek iste osebnosti. Puklek

Levpušček (2009:20) zapiše, da so osebnostne lastnosti nadredne temperamentnim, saj te poleg ostalega vključujejo tudi spoznavne strukture (npr. prilagajanje na okolje).

Kadar vodje opisujejo težave, ki se pojavljajo pri delu, pogosto omenjajo premajhno motiviranost zaposlenih, konfliktna stanja med zaposlenim, odpor zaposlenih do sprememb in podobno. Če analiziramo posameznika, lahko preučimo pet skupin osebnostnih značilnosti: telesne in biografske, osebnostne značilnosti, sposobnosti, motive in motivacijo ter percepcijo. Ko govorimo o osebnosti, ne mislimo le na privlačnost in na pogled posameznika na življenje, pač pa na celotni psihološki sistem, del katerega so tudi vrednote (Treven, 1998). Vrednote so generator odločitev, saj stojijo za vsako človekovo odločitvijo. Te pa se od človeka do človeka razlikujejo. Vsak človek ima svoja prepričanja in način vedenja, kar je vse posledica vrednot. Z vrednotami razumemo tisto, kar ima za nas neko vrednost in temu sledimo. Vrednote so povezane s posameznikovo filozofijo življenja, pri čemer je, kot pravi Turk (2010:19) posebna pozornost na ustvarjalnosti posameznika, spodbujevalnosti in moralnosti.

Račnik (2010: 16-20) navaja, da obstaja 10 ključnih lastnosti, ki jih imajo dobri (kakovostni) vodje:

- Pogum - če se želimo izpostaviti in postati vodje moramo najprej imeti dovolj poguma. Zaupati moramo sebi in biti dovolj pogumni, sicer nam nihče ne bo sledil.
- Samoobvladovanje - najprej moramo znati obvladovati nas (sebe), šele nato lahko tudi druge ljudi. Biti moramo disciplinirani (tudi v konfliktnih in stresnih trenutkih).
- Občutek za pravičnost - če tega občutka kot vodje nimamo, nas zaposleni nikoli ne bodo spoštovali. Pravičnost dokazujejo jasna pravila in doslednost le teh (brez izjem).
- Suverenost pri odločitvah - ko vodje dobro poznajo vizijo, cilje in poslanstvo svoje organizacije lahko sprejemajo hitre in učinkovite odločitve. Kadar je vodja neodločen, pomeni, da si ne zaupa dovolj.
- Sposobnost načrtovanja - doseganje ciljev in rezultatov je plod dobrega načrtovanja. Vodji mora biti vedno jasno kaj je cilj, koliko časa ima na voljo, da ta cilj uresniči, na kakšen način bo cilj dosegel in kakšne vloge imajo ostali člani (pri doseganju cilja).
- Naredi korak več kot ostali - take vrste vodja bo od svojih članov občasno zahteval, da v določeno nalogo vložijo več časa in energije kot običajno. To mu bo uspelo le pod pogojem, da je tak tudi sam (ne le da je pripravljen, vendar da dejansko to tudi naredi).
- Optimizem - na motivacijo zaposlenih vpliva razpoloženje na delovnem mestu. Posledično razpoloženje vpliva tudi na rezultate. Zato mora vodja, ki želi imeti dobre rezultate širiti optimizem med zaposlenimi.
- Simpatija in razumevanje - vsi ljudje cenimo, če je nekomu mar za naše težave, to pa ne pomeni, da mora vodja reševati težave zaposlenih, ampak da ima razumevanje do njihovih problemov.
- Pripravljenost na sprejemanje polne odgovornosti - dober vodja zna prevzeti odgovornost tako za uspešne rezultate kot tudi za napake. Vodja nikoli ne sme prelagati odgovornosti na zaposlene.

Veliko avtorjev vodenje povezuje s čustvi. Kramar Zupan (2009:114) je zapisala, da ni pomembno kaj vodje nameravajo storiti, ampak da je njihov uspeh vedno odvisen od tega kako določeno stvar storijo. Tudi če vse ostalo naredijo prav vendar jim ne uspe usmerjati čustev v pravo smer njihova prizadevanja ne bodo tako uspešna, kot bi bila sicer. Dobri vodja razume, da je vloga čustev na delovnem mestu pomembna. Poleg poslovnih rezultatov jih zanimajo tudi neotipljivi vidiki (morala, motivacija in predanost).

Poznamo 16 temeljnih osebnih značilnosti, na podlagi katerih je priporočljivo, da izberemo svoje delo. Med posamezniki so namreč velike razlike v osebnostnih lastnosti, v okolju pa je na voljo veliko različnih vrst zaposlitve. Če opravljamo delo, ki je skladno z našimi osebnostnimi lastnostmi, smo veliko bolj uspešni in zadovoljni, kot pa če delo ni v skladu z našo naravo (Treven, 1998).

1.3. Pričakovanja milenijcev od vodij v delovnem okolju

V delovne organizacije ves čas vstopajo nove generacije. Pri tem smo pogosto negotovi, sploh če ne pozanimamo pričakovanj, ki jih imajo posamezne organizacije. Generacijo, rojeno med leti 1980 in 2000, imenujemo milenijska generacija, ki je v zadnjih letih že začela vstopati na trg delovne sile. Po pričakovanjih naj bi do leta 2025 predstavljala kar 75 % globalne delovne sile (<http://beyond.com/>). Nekatere generacije imajo težave, ker starejši vodje ne morejo in ne znajo voditi mladih ljudi – milenijcev. Vprašanje, ki se pojavlja, je torej, kako voditi milenijce. Milenijci imajo zaradi različne vzgoje tudi različne osebnostne značilnosti in vrednote. V delovnem okolju običajno pričakujejo veliko povratnih informacij. Želijo pa si tudi večje fleksibilnosti pri delu (Petrovčič in Boštjančič, 2018:60). Zajc Tadina (2016: 38) piše, da je za dolgoročno delovanje, poslovanje in razvoj podjetja pomembno medgeneracijsko povezovanje. Pravi, da vsaka generacija s svojimi značilnostmi tvori svojo skupnost ter da je ključna ustrezna komunikacija. Glavna značilnost milenijcev je, da so ti odraščali z računalniki, pametnimi telefoni in video igrkami. So optimistični glede prihodnosti, zanje je značilno, da imajo nerealna pričakovanja, se ne znajdejo, so preveč odvisni od svojih staršev, postavljajo sebe na prvo mesto in se ne znajo prilagajati, zaradi česar imajo težave na delovnem mestu (Došenović, 2017). Po mnenju nekaterih bodo milenijci tudi ekonomsko manj uspešni od svojih staršev (<https://iprom.si/slovar/milenijci-milenijska-generacija/>).

2. METODOLOGIJA

2.1. Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je bil ugotoviti in preučiti pričakovanja študentov rednega študija Univerze o Novem mestu do bodočih vodjih, s katerimi bodo v vsakodnevni interakciji pri opravljanju delovnih nalog v njihovem delovnem okolju.

Cilji raziskave so bili ugotoviti:

- katere osebnostne lastnosti ima po mnenju milenijcev dober vodja,
- v kakšnem delovnem okolju bi radi delali milenijci,
- kakšen naj bo vodja, če želi svoje delo dobro opravljati.

2.2. Raziskovalne metode in tehnike

Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Upoštevali smo osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, kar pomeni, da smo poleg zbiranja in urejanja podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in jih ustrezno interpretirali. Za zbiranje podatkov smo uporabili tehniko anketiranja.

2.3. Opis vzorca

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo vsi redni študenti vseh študijskih programov na vseh fakultetah v okviru Univerze v Novem mestu. V raziskavi je sodelovalo 140 rednih študentov, od tega 26 moških (19 %) in 114 žensk (81 %). Med njimi je 59 (42 %) študentov prvega letnika, 29 (21 %) študentov drugega letnika in 52 (37 %) študentov tretjega letnika rednega študija. Največ sodelujočih študentov v raziskavi je iz študijskega programa zdravstvena nega (97; 69 %), sledijo jim študenti študijskega programa upravljanje in poslovanje (26; 19 %), študenti strojništva (14; 10 %) in študenti poslovne informatike (3; 2 %). Večin jih je starih do 20 let (60; 43 %), sledijo jim tisti, ki so stari med 21 in 22 let (56; 40 %), 16 oz. 11 % jih je starih med 23 in 24 let in 8 (6 %) anketiranih jih ima 25 let in več.

2.4. Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v začetku aprila 2019 z anonimnim spletnim vprašalnikom, objavljenim na spletnem portalu www.1ka.si, ki zagotavlja popolno anonimnost anketiranih in s tem povečuje objektivnost pridobljenih rezultatov.

3. REZULTATI

Zanimalo nas je, v kakšnem delovnem okolju bi milenijci radi delali, zato smo jim ponudili 8 trditvev, s katerimi smo poskušali opredeliti organizacijsko kulturo in klimo delovnega okolja v katerem bi delali in bili za delo dovolj motivirani.

Tabela 1. Želeno delovno okolje milenijcev

Opis delovnega okolja s trditvami	1 - sploh se ne strinjam	2- se ne strinjam	3 - se delno strinjam	4 - se strinjam	5 - se popolnoma strinjam	\bar{x}
Nagrade in spodbude v organizaciji odtehtajo kritike in sankcije.	10 7%	21 15%	61 44%	37 27%	9 7%	3,1
Menim, da mora biti jasno, kdo ima v organizaciji avtoriteto za odločanje.	0 0%	5 4%	19 14%	71 51%	43 31%	4,1
Mislím, da so zaposleni predani ciljem organizacije, če imajo dobrega vodjo.	1 1%	4 3%	10 7%	66 48%	57 41%	4,3
Če je organizacija slaba, se lahko zniža produktivnost.	0 0%	3 2%	5 4%	51 37%	79 57%	4,5
Pričakujem, da bo vodja postavil jasne cilje za moje	1 1%	3 2%	15 11%	62 45%	56 41%	4,2

delo.						
Vodja mora izražati veselje do dela.	0 0%	2 1%	2 1%	54 39%	79 58%	4,5
Pričakujem, da vodja spodbuja inovacije.	1 1%	2 1%	9 7%	52 38%	74 54%	4,4
Pričakujem, da vodja poda jasne, natančne in razumljive naloge.	1 1%	2 1%	4 3%	49 36%	81 59%	4,5

Vir: Anketa, 2019.

Ugotovili smo, da milenijscem izjemno veliko pomeni to, da jim bo znal vodja podati jasne, natančne in razumljive naloge ($\bar{x} = 4,5$) in da bo izražal veselje do dela ($\bar{x} = 4,5$). Strinjajo se tudi s trditvijo, da se produktivnost zaposlenih lahko zniža, če je organizacija dela slaba ($\bar{x} = 4,5$). Od vodje milenijsci pričakujejo spodbujanje k inovacijam ($\bar{x} = 4,4$), da jih bo usmerjal k predanosti k uresničevanju ciljev organizacije ($\bar{x} = 4,3$) in da bo postavil jasne cilje za njihovo delo ($\bar{x} = 4,2$). Želijo si vedeti kdo v organizaciji ima avtoriteto za odločanje ($\bar{x} = 4,1$), nekoliko manj pa so prepričani v to, da nagrade in spodbude v organizaciji odtehtajo kritike in sankcije ($\bar{x} = 3,1$).

Ker nas je zanimalo tudi, katere osebnostne lastnosti mora imeti po mnenju milenijscev dober vodja, smo našli 19 osebnostnih lastnosti, ki so jih ocenili glede na njihova pričakovanja, želje in potrebe.

Tabela 2. Osebnostne lastnosti dobrega vodje po mnenju milenijscev

Osebnostne lastnosti	1 - se popolnoma ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - se delno strinjam	4 - se strinjam	5 - se popolnoma strinjam	\bar{x}
čustveno stabilen	2 1%	4 3%	1 1%	61 45%	68 50%	4,4
Motiviran	2 1%	2 1%	3 2%	44 32%	85 63%	4,5
Energičen	2 1%	1 1%	13 9%	59 43%	62 45%	4,3
Dominanten	1 1%	11 8%	45 33%	53 39%	27 20%	3,7
Iskren	1 1%	3 2%	3 2%	42 31%	85 63%	4,5
Samozavesten	2 1%	1 1%	5 4%	46 34%	81 60%	4,5
Kreativen	2 1%	3 2%	6 4%	46 34%	79 58%	4,4
Optimističen	2 1%	2 1%	11 8%	45 33%	76 56%	4,4
Prilagodljiv	1 1%	2 1%	6 4%	44 33%	81 60%	4,5
Ustrežljiv	1 1%	8 6%	22 16%	49 36%	56 41%	4,1
Agresiven	66 49%	47 35%	8 6%	9 7%	6 4%	1,8
Impulziven	37 27%	49 36%	31 23%	8 6%	10 7%	2,3

Samozaveden	11 8%	10 7%	43 32%	48 36%	23 17%	3,5
Asertiven	9 7%	17 13%	72 55%	20 15%	14 11%	3,1
usmerjen k reševanju problemov	2 1%	1 1%	6 4%	51 38%	75 56%	4,5
Miren	2 1%	5 4%	36 27%	52 39%	40 30%	3,9
Urejen	1 1%	1 1%	13 10%	49 37%	69 52%	4,4
strpen in potrpežljiv	1 1%	1 1%	7 5%	57 43%	68 51%	4,4
osredotočen na cilj	1 1%	1 1%	3 2%	49 37%	78 59%	4,5
Perfekcionističen	1 1%	12 9%	50 37%	46 34%	26 19%	3,6
Odločen	1 1%	1 1%	5 4%	53 40%	73 55%	4,5
Prijazen	0 0%	3 2%	7 5%	47 36%	75 57%	4,5
Drzen	1 1%	5 4%	47 35%	52 39%	28 21%	3,8
Napadalen	52 39%	55 41%	9 7%	9 7%	8 6%	2,0
Skromen	3 2%	21 16%	54 41%	32 24%	21 16%	3,4
Plašen	50 38%	61 47%	9 7%	6 5%	5 4%	1,9
Ponosen	3 2%	9 7%	49 38%	49 38%	20 15%	3,6
Aroganten	69 53%	42 32%	14 11%	2 2%	3 2%	1,7
Realističen	1 1%	2 2%	18 14%	49 38%	60 46%	4,3

Vir: Anketa, 2019.

Anketirani so najvišje, s povprečno oceno 4, 5 ocenili naslednje osebnostne lastnosti, ki jih po njihovem mnenju mora imeti dober vodja: motiviranost, iskrenost, samozavest, prilagodljivost, usmerjenost k reševanju problemov, osredotočenost na cilje, odločnost in prijaznost. Sledijo čustvena stabilnost, kreativnost, optimizem, urejenost, strpnost in potrpežljivost, ki so jih ocenili s povprečno oceno 4,4, pa tudi energičnost, ustrežljivost in realističnost vodje, ki so ju ocenili s povprečno oceno 4,3. Od vodje tudi pričakujejo, da je miren ($\bar{x} = 3,9$), drzen ($\bar{x} = 3,8$), dominanten ($\bar{x} = 3,7$), perfekcionističen in ponosen ($\bar{x} = 3,6$), samozaveden ($\bar{x} = 3,5$), skromen ($\bar{x} = 3,4$) in asertiven ($\bar{x} = 3,1$). Nikakor pa od vodje ne želijo, da je impulziven ($\bar{x} = 2,3$), napadalen ($\bar{x} = 2,0$), plašen ($\bar{x} = 1,9$) in agresiven ($\bar{x} = 1,8$).

V nadaljevanju smo anketirane spraševali, kakšen mora biti dober vodja, če želi svoje delo dobro opravljati. Izbirali so lahko med 19-imi ponujenimi možnostmi.

Tabela 3. Pomembnost osebnostnih lastnosti vodje za dobro opravljanje dela

Pomembnost osebnostnih lastnosti	1 – zelo nepomembno	2 - nepomembno	3 – niti nepomembno niti pomembno	4 - pomembno	5 – zelo pomembno	\bar{x}
Očarljivost	4 3%	15 11%	47 35%	47 35%	22 16%	3,5
Predanost	0 0%	0 0%	7 5%	47 35%	80 59%	4,6
Komunikacija	0 0%	0 0%	5 4%	20 15%	111 82%	4,8
Sposobnost	0 0%	1 1%	5 4%	26 20%	95 74%	4,7
Pogum	0 0%	0 0%	7 5%	38 29%	84 65%	4,6
Razsodnost	0 0%	0 0%	11 9%	41 32%	76 59%	4,5
moč osredotočenosti	0 0%	0 0%	12 9%	39 30%	76 59%	4,5
Velikodušnost	0 0%	1 1%	27 21%	39 30%	61 47%	4,3
dajanje pobud	0 0%	3 2%	7 5%	36 28%	82 64%	4,6
Poslušanje	0 0%	0 0%	3 2%	26 20%	99 77%	4,8
Navdušenje	1 1%	1 1%	8 6%	45 35%	73 57%	4,5
pozitiven pristop	0 0%	1 1%	4 3%	25 20%	95 75%	4,7
reševanje težav	0 0%	0 0%	4 3%	22 17%	102 79%	4,8
Odnosi	0 0%	0 0%	5 4%	16 12%	105 81%	4,8
Odgovornost	0 0%	0 0%	5 4%	19 15%	105 81%	4,8
prepričanost vase	0 0%	2 2%	18 14%	31 24%	77 60%	4,4
Samodisciplina	0 0%	1 1%	7 5%	37 29%	82 64%	4,6
Učljivost	0 0%	1 1%	14 11%	39 30%	74 57%	4,5
Vizija	0 0%	0 0%	7 6%	35 28%	82 65%	4,6

Vir: Anketa, 2019.

Po rezultatih sodeč ugotavljamo, da imajo milenijci izjemno visoka pričakovanja od svojega vodje. Prepričani so, da mora imeti vse naštetih lastnosti zelo razvite, če želi svoje delo dobro opravljati. Najbolj izpostavljajo komunikacijo, sposobnost poslušanja,

ustrezne odnose in odgovornost, saj so jih ocenili s povprečno oceno 4,8. Morajo biti sposobni ($\bar{x} = 4,7$) in imeti pozitiven pristop ($\bar{x} = 4,7$), biti morajo predani ($\bar{x} = 4,6$), pogumni ($\bar{x} = 4,6$), samodisciplinirani ($\bar{x} = 4,6$), znati morajo dajati pobude ($\bar{x} = 4,6$) in imeti jasno vizijo ($\bar{x} = 4,6$). Od vodje pričakujejo tudi razsodnost, osredotočenost, navdušenje in učljivost (vse lastnosti so ocenili s povprečno oceno 4,5), sledijo pa še prepričanost vase ($\bar{x} = 4,4$), velikodušnost ($\bar{x} = 4,3$) in očarljivost ($\bar{x} = 3,5$).

4. ZAKLJUČEK

Z raziskavo na vzorcu 140 rednih študentov Univerze v Novem mestu smo ugotovili, da anketirani milenijci v svojem delovnem okolju želijo takšno vzdušje, ki bo omogočalo inovativnost, k čemur bodo pripomogle s strani vodje podane jasne, natančne in razumljive naloge, njegovo veselje do dela in dobra organizacija dela. Med osebnostne lastnosti, ki jih po njihovem mnenju mora imeti deber vodja, prištevajo motiviranost, iskrenost, samozavest, prilagodljivost, usmerjenost k reševanju problemov, osredotočenost na cilje, odločnost in prijaznost. Za dobro opravljanje dela pa mora imeti vodja po njihovem mnenju najbolj razvite komunikacijske sposobnosti in sposobnost poslušanja, negovati mora ustrezne medsebojne odnose in biti odgovoren pri opravljanju svojega dela.

Milenijci so generacija, ki sedaj vstopa na trg dela. Razlikujejo se od prejšnjih generacij, saj so bili le-ti drugače vzgojeni in so živeli v drugačnem obdobju. Posledično imajo različne vrednote in pričakovanja. To pa je pomemben razlog, da se morajo vodje seznaniti s tem, kaj si milenijci želijo in kaj pričakujejo od svojih nadrejenih na delovnih mestih. Prav tako se morajo vodje zavedati, da se vse generacije, ki so še vedno na trgu dela in v delovnem procesu, med seboj razlikujejo, vsaka od njih premore ogromno dobrih pa tudi slabih lastnosti, ki vplivajo na njihovo opravljanje dela. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja mora izbrati, da bo lahko soočil in združil prednosti različnih predstavnikov generacij z namenom boljšega vodenja, ustvarjanja pozitivne organizacijske klime in kakovostnih rezultatov posameznikov teh generacij za uspešno doseganje organizacijskih ciljev.

LITERATURA

1. Allan, J. (1989). Kako razviti osebne veščine vodenja. Ljubljana: Tangram.
2. Anrejšič, R. et al. (1996). Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija.
3. Berginc, J. in Krč, M. (2001). Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: Visokastrokovnašola za podjetništvo.
4. Došenović L. Neda (2017). Milenijci - ♥ ali WTF? Dostopno na: <https://www.24ur.com/novice/gospodarstvo/milenijci-2.html> [Citirano 14. 4. 2019 ob 15:06].
5. Fajmut, S. (2018): Kaj motivira in zadržuje zaposlene v vaši organizaciji. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4, št. 14, str. 25 – 27.
6. Goleman, D. (2002): Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
7. <http://beyond.com/> [Citirano 14. 4. 2019 ob 15:11].
8. <https://iprom.si/slovar/milenijci-milenijska-generacija/> [Citirano 11. 4. 2019 ob 17:39].
9. Ivanuša-Bezjak, M. (2006): Zaposleni največji kapital 21. stoletja. Maribor: Pro-Andy.
10. Janežič, A. (2010): Osebnostne lastnosti in sposobnosti managerjev – diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Jocu, P. in Lucas, F. (1995). V vrtincusprememb. Drugačnovodenje: celovitoobvladovanjekakovosti. Ljubljana: Gosodarskivestnik.
12. Klopčič, S. (2015): Voditeljstvo. Vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost. Zagorje ob Savi: samozaložba.
13. Kramar Zupan, M. (2009): Menedžment vs. vodenje. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
14. Lajovic, J. (2017): (Po)moč srca za uspešnost vodenja. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 3, št. 9, str. 36 – 39.
15. Laznik, G. (2018): Lastnostidobregavodje in stilivodenja v zdravstveninegi. Revija za ekonomske in poslovnevede, 5, št. 1, str. 78 – 99.
16. Malik, F. (2006): Voditi, uspeti, živeti. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Maxwell, J. C. (2006): 21 nepogrešljivih lastnosti vodje. Postanite človek, ki mu bodo drugi želeli slediti. Ljubljana: Lisac&Lisac.
18. Merkač, M. (1998): Kadri v organizaciji. Koper: Visoka šola za management.
19. Mihalič, R. (2007): Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
20. Petrovčič, A. in Boštjančič, E. (2018). Kako milenijci usklajujejo delo in prosti čas. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4, št. 18, str. 60 – 62.
21. Podgornik, M. in Mladič, M. (2018): Kontrola je dobra, zaupanje je še boljše. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 4, št. 14, str. 22 – 27.

22. Puklek Levpušček, M. (2009): Osebnostni, motivacijski in socialni dejavniki učne uspešnosti. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
23. Račnik, M. (2010): Postani najboljši vodja. Štore: samozaložba M. Račnik.
24. Ritonja, A. (2007): Pomen osebnostnih lastnosti pri izbiri zaposlenih – diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
25. Treven, S. (1998): Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Turk, I. (2010): O osebni in poslovni odličnosti. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
27. Weisinger, H. (2001): Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi. Neizkoriščen vir uspeha. Ljubljana: Tangram.
28. Zajc Tadina, N. (2016): Vodenje raznolikosti generacij v sodobnih poslovnih okoljih. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, 2, št. 4, str. 38-41.