Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Smer: Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih procesov

VPLIV VODENJA NA RAZVOJ ORGANIZACIJE

Mentor: red. prof. dr. Jože FLORJANČIČ
Kandidat: Ivo RAUŠ

Kranj, junij 2010
ZAHVALA

Rad bi se zahvalil svojemu mentorju red. prof. dr. Jožetu Florjančiču za strokovno svetovanje in spodbudo pri nastajanju diplomskega dela.

Zahvalil bi se tudi Urški Škerbič iz podjetja Pošta Slovenije d.o.o. za koristne nasvete pri izvedbi ankete in vsem anketirancem, ki so odgovarjali na zastavljena vprašanja v anketi.

Posebna zahvala gre življenski sopotnici Patriciji Jerman za njeno podporo, pomoč, svetovanje in hčerkI Ivi za vzpodbudo in motivacijo.
POVZETEK

Ključno vlogo pri razvoju človeških potencialov in sproščanju posameznikovih notranjih zmožnosti imajo njihovi neposredni vodje. Le ti naj bi skrbeli za ustvarjanje takega delovnega okolja, ki bo spodbujalo ustvarjalne dosežke, inovativnost, izvirnost idej, pripadnost in timsko sodelovanje.

Vodenje zavzema prvo mesto na lestvici ključnih managerskih izzivov sedanjosti in srednjoročne prihodnosti, o čemer govorijo tudi številne zadnje raziskave ameriških in evropskih strokovnjakov za razvoj človeških virov. Uspešnost podjetij je v veliki meri povezana s kakovostjo njihovega vodenja. Le ta pa je v neposredni povezavi z vodstvenimi potenciali in pristojnostmi managerjev v podjetju. Zato je jasno, da so prizadevanja za izboljšanje kakovosti vodenja v zadnjih desetletjih zelo intenzivna predvsem na praktičnem nivoju.

V diplomski nalogi je predstavljena povezanost nacionalne kulture z vodenjem, značilnosti karizmatičnega vodje, njegove prednosti, lastnosti in načini kako postati dober vodja. Nadalje so opredeljena načela in teorije vodenja, razlika med managerjem in vodjo glede na različne dejavnike ter kaj je dober vodja in ali se dober vodja lahko samo rodi, ali se tega lahko tudi nauči. Predstavljene so tudi naloge vodje timov in različni stili vodenja. Glede na situacijo gospodarske krize, ki prinaša težave vodilnim kadrom v podjetju, je opredeljeno upravljanje in vodenje v času krize.

Ključne besede:
- Vodenje
- Vodja
- Manager
ABSTRACT

The key role in the development of human potential and the release of individuals' internal ability is held by their direct leaders. They are in charge of creating a working environment that fosters the creative achievements, innovation, originality of ideas, affiliation and team participation.

Leadership is first in place when it comes to the key managerial challenges of today and in the medium-term future. This is confirmed by various recent surveys done by American and European experts in the development of human resources. The success of companies is largely related to the quality of their leadership. The quality itself is in a direct relationship with leadership potential and competencies of managers in the company. Thus, it is clear that efforts to improve the quality of leadership in recent decades are very intense especially in practice.

In this diploma thesis is presented the relationship between national culture and management, focused on the characteristics of a charismatic leader, his advantages, characteristics and methods of how to become a good leader. Furthermore are identified the principles and theories of leadership, the difference between a manager and a leader according to various factors, and identified the characteristics of a good leader and whether a good leader is born or learns how to be one. There are introduced the tasks of team leaders and various styles of management. Given the situation of economic crisis, which causes difficulties for a leading personnel in the company, is identified the management and leadership in times of crisis.

Keywords:
- Leadership
- Leader
- Manager
KAZALO

1 UVOD........................................................................................................................1

1.1 Predmet raziskovanja................................................................................................. 2

1.2 Ciljev in hipoteza raziskave..................................................................................... 2

1.3 Metode dela - anketa................................................................................................. 3

2 TEORETIČNE Osnove..........................................................................................4

2.1 KULTURA IN VODENJE ................................................................................ 4

2.2 VODENJE IN MOTIVIRANJE ...................................................................... 5

2.3 KARIZMATIČNE OSEBNOSTI IN VODENJE............................................. 6

2.4 NAČELA VODENJA.............................................................................................. 9

2.5 TEORIJE VODENJA .............................................................................................. 11

2.5.1 Teorije osebnostnih lastnosti.............................................................................. 11

2.5.2 Vedenjske teorije............................................................................................... 11

2.5.3 Kontingenčne teorije ...................................................................................... 11

2.5.4 Atributivna teorija vodenja.............................................................................. 13

2.5.5 Karizmatične teorije ...................................................................................... 13

2.5.6 Transakcijsko in transformacijsko vodenje....................................................... 14

2.6 RAZLIKE MED MANAGERJEM IN VODJEM ........................................... 16

2.6.1 Dober vodja............................................................................................... 17

2.6.2 Ali se lahko dobrega vodenja naučimo?...................................................... 18

2.7 VODENJE TIMOV IN KADROVSKO VODENJE ....................................... 19

2.8 STILI VODENJA ............................................................................................... 22

2.8.1 Avtokratični, demokratični in liberalni tip vodenja................................. 23

2.9 ORODJA UČINKOVITEGA VODENJA ....................................................... 26

2.9.1 Sestanek..................................................................................................... 26

2.9.2 Poročilo...................................................................................................... 27

2.9.3 Opis delovnih mest in nadzor izvajanja nalog........................................... 27

2.9.4 Osebna metodika dela................................................................................ 29

2.9.5 Proračun in izdelava proračuna................................................................. 30

2.9.6 ocenjevanje storilnosti .............................................................................. 30

2.9.7 sistematično odstranjevanje »navlake«................................................. 31

2.10 VODENJE V ČASU GOSPODARSKE KRIZE ........................................... 32

2.10.1 Upravljanje v času krize ........................................................................... 32

2.10.2 Vodenje ob vsakem času .......................................................................... 33

2.10.3 Kaj kažejo raziskave................................................................................... 34

3 Empirični del........................................................................................................... 36

3.1 Splošni podatki o podjetju................................................................................. 36

3.1.1 Izvajanje poštnih storitev v Sloveniji...................................................... 36

3.1.2 Osebna izkaznica ...................................................................................... 36

3.1.3 Osnovne informacije, organiziranost in dejavnost podjetja............... 37

3.1.4 Poslanstvo in vizija.................................................................................... 37

3.1.5 Zaposleni ................................................................................................... 38

3.2 Mnenjska anketa .............................................................................................. 38

3.2.1 Uvod v anketo............................................................................................. 38

3.2.2 Splošni podatki anketirancev................................................................. 38

3.2.2.1 Spol.................................................................................................... 39
1 UVOD

Intelektualni kapital je in bo tudi v prihodnje eden izmed ključnih, če ne kar ključni dejavnik za doseganje visoke konkurenčnosti podjetja na vedno bolj globaliziranih trgih. Stimulacija tega kapitala v podjetjih oziroma razvoj ogromnih, a pogosto še zelo neizkoriščenih potencialov zaposlenih pa je in bo v veliki meri odvisen od njihovih neposrednih vodij. Vprašanje pa je ali znajo vodje ustvariti tako okolje v podjetju, kjer se posamezni zaposleni dobro počut, je pripaden, željan maksimalno izkoristiti svoje znanje, izkušnje in veščine, motiviran za nove izzive in dobro pripravljen na spremembe.

Ključno vlogo pri razvoju človeških potencialov in sproščanju posameznikovih notranjih zmožnosti imajo torej njihovi neposredni vodje. Le-ti naj bi skrbeli za ustvarjanje takega delovnega okolja, ki bo spodbujalo ustvarjalne dosežke, inovativnost, izvirnost idej, pripadnost in timsko sodelovanje. Vodje na vseh nivojih v podjetju so tisti, ki udejanjajo poslovne cilje v podjetniško prakso. Podjetja bodo v prihodnje morala nameniti bistveno večjo pozornost sistematičnemu ukvarjanju razvoja vodj oziroma njihovih pristojnosti za uspešno vodenje.

V sodobnem poslovnem svetu prevladujejo načela stalnega tekmovanja in konkurence. Živimo v času velikih sprememb in vodenje mora zagotavljati gladke in učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja.
1.1 Predmet raziskovanja

V diplomski nalogi bomo raziskovali vpliv vodenja na razvoj organizacije. Voditi ne pomeni le narekovati, voditi pomeni pomagati ljudem, da prepoznajo svoje skrite potenciale, in jih motivirati, da v okviru lastnih potencialov dosegajo zastavljene cilje.

Vzorec za raziskavo je bil izbran znotraj podjetja v katerem sem zaposlen, to je Pošta Slovenije d.o.o.. Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo anketnega vpisnega bloka, ki se je izpolnjeval v pisni obliki. Prednost pisnega vpisnega bloka se kaže v njegovi enostavnosti izpolnjevanja in v višji stopnji odzivnosti, predvsem zaradi anonimnosti. Vzorčni okvir bo osredotočen na vodenje v podjetju in sicer na treh področjih dela: dostava, manipulacija in strokovne službe. Namen raziskovanja temelji predvsem na odnosu vodje do svojih zaposlenih in na tem kako zaposleni vidijo svoje vodje. Namen raziskovanja je odgovoriti na vprašanje, ali je v večini uspehk podjetja odvisen od dobrega delegiranja vodje, ki znajo vplivati na zaposlene, da jim sledijo, verjamejo in zaupajo. Takšni zaposleni so bolj motivirani in s tem bolj usmerjeni k doseganju skupnega cilja.

1.2 Cilj in hipoteza raziskave

Način vodenja je povezan z zadovoljstvom zaposlenih, z njihovim odnosom z nadrejenimi.

Hipoteza izhaja iz tega, da je zadovoljstvo zaposlenih z njihovimi odnosi z nadrejenimi povezano z boljšo uspešnostjo pri delu, kar vpliva na boljši končni uspeh podjetja. Pri tem moramo poudariti, da je zadovoljstvo zaposlenih le eden od dejavnikov, ki pripomore k končnemu uspehu podjetja. Zadovoljni zaposleni so bolj predani svojemu delu in s tem uspešnejši. Podjetje, v katerem vladajo dobi odnosi med zaposlenimi, nudi boljše pogoje za delo, kar se kaže tudi v večji uspešnosti podjetja.

Ključno vlogo pri razvoju človeških potencialov in sproščanju posameznikovih notranjih možnostih imajo torej njihovi neposredni vodje. Le-ti naj bi skrbeli za ustvarjanje takega delovnega okolja, ki bo spodbujalo ustvarjalne dosežke, inovativnost, izvirnost idej, pripadnost in timsko sodelovanje.

Na podlagi navedenega smo želeli s pomočjo ankete, ki smo jo izvedli v podjetju Pošta Slovenije d.o.o., v katerem sem zaposlen, predvsem ugotoviti, kako naši zaposleni vidijo svoje nadrejene, koliko so na delovnem mestu motivirani, imajo možnost sodelovanja in izražanja svojih mnenj, kakšna je torej povezanost med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi.

V Pošti Slovenije so namreč zaposleni temelj dobrega poslovanja, saj s svojim znanjem, prizadevnostjo in sposobnostjo tržijo in prodajajo naše storitve, skrbijo za zadovoljstvo naših strank ter v skladu z vizijo in cilji našega podjetja predstavljajo pomemben dejavnik.

Glede na dejstvo, da je Pošta Slovenije d.o.o. uspešno podjetje bi naj pomenilo, da so njeni zaposleni motivirani s strani svojih nadrejenih, da so njihovi vodje osebe, ki jim
posvečajo pozornost, jih vključujejo v delo in delujejo timsko, obenem pa vodijo v skladu z načeli, ki bi jih naj dober vodja upošteval (po mnenju mednarodno uveljavljenega strokovnjaka dr. Gorana Carstedt-a\(^1\)). Domnevamo, da bo struktura odgovorov na trditve ankete pokazala največ strinjanja s trditvami s strani zaposlenih v strokovnih službah, manj pa v manipulaciji in dostavi. Omenjeno predvidevamo zaradi narave dela, saj imajo zaposleni v strokovnih službah bolj zahtevno delo, pri katerem se zahteva velika mera znanja in medsebojnega sodelovanja. Na nivoju strokovnih služb se prav tako sprejemamo pomembne odločitve in vedno znova se iščejo nove rešitve. Delo v dostavi in manipulaciji pa poteka precej po ustaljenih poteh.

1.3 Metode dela – anketa

Za metodo dela smo izbrali anketo, za katero dr. Florjančič navaja, da z njo običajno zbiramo podatke o kadrih. Gre za najpogosteje uporabljeno posebno metodo zbiranja podatkov, s pomočjo katere lahko pridemo do podatkov o stališčih in mnenjih anketirancev. Za anketo smo se odločili iz razloga, ker z njo lahko pridemo do podatkov, ki so nam drugače nedostopni in zaradi njene ekonomičnosti, kjer v kratkem času lahko pridemo do velikega števila informacij.

---

\(^1\) Glej poglavje diplomske naloge Načela vodenja.
2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 KULTURA IN VODENJE

Na vodenje v organizacijah na različnih koncih sveta vpliva več dejavnikov, med katere sodi tudi dejavnik kulture. Vsaka organizacija deluje znotraj nacionalne kulture, ki s svojimi vrednotami, prepričanji, pravili in pričakovanji vpliva na način delovanja organizacije in s tem tudi na vodenje. Poleg nacionalne kulture vplivajo na vodenje v organizacijah še druge vrste kultur, npr. politična in organizacijska kultura.

Bistvo nacionalne kulture sestavljajo vrednote, ki se nanašajo na pravice in dolžnosti državljana in ki tvorijo njihov pogled na svet in ideale, za katere si je vredno prizadevati.

Vodja, ki bi kršil temeljne vrednote, s tem da bi se ukvarjal z nelegalnimi ali nemoralnimi dejavnostmi, bi izgubil tako avtoriteto nad svojimi podrejenimi, kot tudi položaj vodje. Vodenje namreč predstavlja in izhaja iz družbeno zasnovanih legalnih, moralnih in etičnih obvez.

Na vodenje v organizacijah prav tako vplivajo vrednote političnega sistema države, ki običajno odsevajo temeljne nacionalne kulturne vrednote, vključno z idejami o najprimernejšem in najučinkovitejšem načinu vodenja.

Vodenje je povezano tudi z organizacijsko kulturo. Vodje vplivajo na organizacijsko kulturo tako, da jo oblikujejo, vzdržujejo ali spreminjajo z namenom, da bi izboljšali delovanje organizacije, hkrati pa organizacijska kultura postavlja vodjem meje in usmerja njihovo vodenje.

---

2 Dr. Sonja Treven, dr. Velimir Sršča, Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana, 2001, str. 149
2.2 VODENJE IN MOTIVIRANJE

Vodenje navadno vse težje povezujejo s človekovo motivacijo. Tako so zaposleni, ki raje delajo po svoje kot po navodilih vodje – nemotivirani. Tisti, ki imajo mnogo idej za izboljšanje organizacije in nič ne storijo – niso motivirani. Zaposleni, ki jih ponavljajojo delo dolgočasi – niso motivirani. Vodje so z izkušnjami razvili prepirčanje, da če gre karkoli narobe in če zaposleni ne opravljajo svojega dela zadovoljno, je za to kriva njihova slaba motivacija.

Dandanes obstaja mnenje, da je človek s svojimi sposobnostmi, znanjem in motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec. Večina podjetij si želi, da bi imelo najboljše zaposlene, ki bi bili sposobni delati hitro in natančno, ustvarjalno in inovativno razmišljati ter tako uresničevati znamenite in cilje podjetja. Za doseganje takšne učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, to pa poskušajo vodje doseči z različnimi motivacijskimi programi. Zaposleni, ki so motivirani so pripravljeni veliko prispevati v podjetju, ker to želijo in ne zato, ker so v to prisiljeni.

Vodje lahko uporabljajo motiviranost zaposlenih za usmerjanje človekove aktivnosti v želeno smer in tako dosežejo svoje ekonomske cilje podjetja. Samo vodja, ki se zaveda resnične vrednosti svojih zaposlenih lahko ustvari takšno klimo v podjetju, ki pripelje do izjemne delovne uspešnosti.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih so 3:
- značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija, povratne informacije),
- organizacijska praksa (sistem nagrad),
- individualne razlike (potrebe, stališča).

Vodenje in motiviranje zaposlenih je ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja, je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar prav tako prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Vodje morajo uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa bodo to tudi njihovi lastni cilji.

3 http://www.bogg.si/Vodenje.htm
2.3 KARIZMATIČNE OSEBNOSTI IN VODENJE

Kompleksnost današnjega časa nam narekuje, da kot eno pomembnejših vodstvenih vsebin obravnavamo tudi temo karizmatične osebnosti. Čeprav je bil pojem večkrat zlorabljen in so skozi zgodovino osebe, ki so veljale za karizmatične, dostikrat s svojimi dejanji povzročile nezaželene in drastične posledice, ima danes karizma v večini primerov pozitivno vlogo. Ima nedvomno intenziven učinek na ljudi, ki ga lahko dobro izkoristimo v prid večje uspešnosti.

Za karizmatične osebe, ki iz nekega razloga izžarevajo pozitivno energijo in vplivajo na ljudi tako, da jim ti sledijo, verjamejo, zaupajo, jih poveličujejo. Vsak vodja bi si želel vsaj delček takšne pozornosti, ki jo lahko izkoristijo za večjo učinkovitost pri vodenju.4

Karizmatična osebnost ima izraženo individualnost in prepoznavnost, ter je povsem predana viziji svoje organizacije ali tima. Takšno osebo doživljamo kot idealnega vodja tima, direktorja, politika ali strokovnjaka, ki sledi svojemu cilju.

Od karizmatične osebe lahko pričakujemo, da ne bo odstopila od svojih namer ne glede na ovire in žrtve na katere bi utegnila naleteti na poti za njihovo dosego. Takšna oseba se odlikuje s sposobnostjo nedvoumnega, enostavnega in prijetnega komuniciranja s svojimi podrejenimi ter ima instinkt, da osvoji in pridobi člane organizacije ali tima za svoje zamisl.5

Prednosti karizmatičnega vodenja podjetja:
• podrejeni vam bodo v večji meri zaupali in širili vaše dobro ime tudi izven organizacije,
• ljudje sledijo vam in vašim ciljem ter želijo prispevati napore k njihovemu doseganju,
• lažje ter brez večjih nasprotnih potrebujete spremembe, ki so bistvenega pomena za boljši uspeh organizacije,
• ljudje vam bodo pripravljani sprejemati marsikatero napako, ki vam jo sicer ne bi bili,
• zaposleni čutijo večjo mero pripadnosti vam in vaši organizaciji,
• lažje in bolj uspešno boste obvladovali ključne trenutke in reševanje najresnejših problemov.

4 http://www.vodja.com – tema meseca
5 Dr. Sonja Treven, dr. Velimir Šriča, Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana, 2001, str. 151
Kako postati karizmatični vodja?6

- Bodite kritični do trenutnega sistema organizacije, katero vodite. Vaša kritika naj bo konstruktivna in se naj nanaša na tiste pomanjkljivosti v sistemu, ki preprečujejo boljši potek delovnih procesov ter večjo angažiranost vaših podrejenih. Tiste procese v organizaciji, za katere si lahko privoščite, da jih spremenite in bi to prispevalo k večji motivaciji zaposlenih, spremenite na način, ki bo pripeljal v boljše delovanje.
- V svojih prizadevanjih za boljši jutri zaposlenih, bodite iskreni: pretvarjanje vam lahko dolgoročno prinese več slabega kot dobrega.
- Pazite, kako se izražate in predstavljate, tako na beseden, kot tudi na nebeseden način.
- Bodite energetični in vizionarski, pri oblikovanju vizij upoštevajte tudi mnenja zaposlenih in poudarjajte tudi pasti, ki vas na poti k doseganju ciljev utegnejo oviške rezultatove.
- Bodite entuziastični, energetični in vizionarski, pri oblikovanju vizij upoštevajte tudi mnenja zaposlenih in poudarjajte tudi pasti, ki vas na poti k doseganju ciljev utegnejo oviške rezultatove.
- Iz karizmatičnih oseb naj bo sestavljeni ožji tim, ki vam pomaga pri vodenju na različnih področjih.
- Iz karizmatičnih oseb naj bo sestavljeni ožji tim, ki vam pomaga pri vodenju na različnih področjih.
- Iz karizmatičnih oseb naj bo sestavljeni ožji tim, ki vam pomaga pri vodenju na različnih področjih.
- Iz karizmatičnih oseb naj bo sestavljeni ožji tim, ki vam pomaga pri vodenju na različnih področjih.

Glede na povedano lahko zaključimo, da karizmatičnost tudi vodje podjetja lahko pripomore k učinkovitejšemu vodenju. Ljudje vam in vašim delavcem vsako občutek, da je prizadevanje za cilje zaradi vseh skupaj. Izogibati se je potrebno besede »jaz«. Ljudje vam bodo hitro začeli dočekovati karizmačca v primeru, da vam uspe doseči nek cilj, za katerega se smatra, da bo pripomogel do boljše blaginje vseh v organizaciji.

- Učite se od oseb, ki želijo karizmatične in proučujte njihov način delovanja.
- Pokažite, da počutja in želja zaposlenih posvečate svojo pozornost ter da jim zupaute, tako na individualni ravni, kot tudi na ravni organizacije.
- Bodite kritični do trenutnega sistema organizacije, katero vodite. Vaša kritika naj bo konstruktivna in se naj nanaša na tiste pomanjkljivosti v sistemu, ki preprečujejo boljši potek delovnih procesov ter večjo angažiranost vaših podrejenih. Tiste procese v organizaciji, za katere si lahko privoščite, da jih spremenite in bi to prispevalo k večji motivaciji zaposlenih, spremenite na način, ki bo pripeljal v boljše delovanje.
- Bodite kritični do trenutnega sistema organizacije, katero vodite. Vaša kritika naj bo konstruktivna in se naj nanaša na tiste pomanjkljivosti v sistemu, ki preprečujejo boljši potek delovnih procesov ter večjo angažiranost vaših podrejenih. Tiste procese v organizaciji, za katere si lahko privoščite, da jih spremenite in bi to prispevalo k večji motivaciji zaposlenih, spremenite na način, ki bo pripeljal v boljše delovanje.
- Bodite kritični do trenutnega sistema organizacije, katero vodite. Vaša kritika naj bo konstruktivna in se naj nanaša na tiste pomanjkljivosti v sistemu, ki preprečujejo boljši potek delovnih procesov ter večjo angažiranost vaših podrejenih. Tiste procese v organizaciji, za katere si lahko privoščite, da jih spremenite in bi to prispevalo k večji motivaciji zaposlenih, spremenite na način, ki bo pripeljal v boljše delovanje.
- Bodite kritični do trenutnega sistema organizacije, katero vodite. Vaša kritika naj bo konstruktivna in se naj nanaša na tiste pomanjkljivosti v sistemu, ki preprečujejo boljši potek delovnih procesov ter večjo angažiranost vaših podrejenih. Tiste procese v organizaciji, za katere si lahko privoščite, da jih spremenite in bi to prispevalo k večji motivaciji zaposlenih, spremenite na način, ki bo pripeljal v boljše delovanje.

Karizma, bolj kot na razumsko, učinkuje na emocionalno dojemanje človeka. Mnenja o tem ali se s karizmo rodimo oziroma jo lahko tekom življenja pridobimo, so deljena.

---
6 http://www.vodja.com – tema meseca
Po mnenju Maxa Webra ima karizmatični vodja močan čustven vpliv na sodelavce in veliko moč nad njimi, še posebej v času krize, ko se pojavi močna potreba po usmerjanju in iskanju novih poti iz krize.

Osrednje osebnostne lastnosti karizmatičnih vodij so:
- zaupanje vase,
- vizionarstvo,
- sposobnost predstaviti svojo vizijo,
- močno prepričanje v svojo vizijo,
- neobičajno vedenje,
- podrejeni ga vidijo kot agenta sprememb,
- hitro se odzivajo na okolje.

David Taylor, svetovalec v mnогih uspešnih korporacijah meni, da ima karizmo vsak v sebi, od njega samega pa bo odvisno, ali verjame v njeno učinkovitost in jo bo zato tudi skušal vzbuditi. Karизма je po njegovem sestavljena iz treh elementov:

1.) Prisotnost in zanimanje za skupino, ki jo vodite.
2.) Strast in uživanje v delu, ki ga opravljate.
3.) Pozitivnost in gledanje v prihodnost namesto v preteklost, opažanje priložnosti namesto problemov.7

Karizmatični vodje se od ostalih vodij navzven razlikujejo po štirih osebnih karakteristikah, ki jim jih pripisujejo sodelavci: samozavest, dominantnost, potreba po vplivanju in močno prepričanje o moralni sprejemljivosti svojih prepričanj in dejanj.

7 http://www.vodja.com – tema meseca

Ivo Rauš: Vpliv vodenja na razvoj organizacije
2.4 NAČELA VODENJA

Pravilno vodeno podjetje največ poudarka nameni stranki in njenim željam. Vendar, da lahko dohajamo stranko in njene zahteve, moramo imeti kot vodja urejeno dinamiko znotraj podjetja in pri dovolj podpirati svoje zaposlene, da bi se to s kakovostnim izdelkom ali storitvijo odražalo navzven.

Dr. Goran Carstedt (mednarodno uveljavljen strokovnjak – tudi bivši predsednik uprav podjetij Volvo in IKEA) navaja pet pomembnih točk – načel, ki jih mora vodja upoštevati pri odnosih s svojimi zaposlenimi:

- Ljudje so uspešnejši, če lahko prispevajo. Takoj, ko se bodo zaposleni zavedali, da prispevajo pomemben del k razvoju končnega izdelka ali storitve, bodo učinkovitejši in uspešnejši. Če je opaziti, da je učinek pri zaposlenem padel, je potrebno najprej preveriti, kakšno vizijo ima o delu, ki ga izvaja.

- Ljudje so uspešnejši, če so dobro obveščeni. Pretok informacij je za uspešnost organizacije vse večjega pomena. Časi, ko so bile določene pomembne informacije na voljo le vodilnim delavcem minevajo. Danes je dobro, če prav vsak zaposleni o podjetju ve čim več. Ne le o tem, kaj mora delati sam, pač pa tudi to, kakšne poslovne odločitve podjetje sprejema in kakšna je njegova vizija. Zaposleni morajo vedeti tako o zmagah, kot o odrezih podjetja. Ni dovolj le to, da pretok informacij poteka zgolj navpično od vrha proti dnu, temveč tudi v obratni smeri, od najnižje strukture zaposlenih proti vodstvu organizacije.

- Ljudje podpirajo tisto, kar ustvarijo. Kadar ljudje sodelujejo pri odločanju o neki stvari in se na koncu upošteva mnenje večine, bodo ljudje motivirani in z zavedanjem, da je ideja pravzaprav njihova, izpeljali projekt od začetka do konca. Ljudje najraje delamo tisto, kar smo prvotno tudi sami soustvarili.

- Udeležba ustvarja boljše rezultate. Več glav več ve. Več kot bo ljudi vključenih v ustvarjanje novih idej in več kot jih bo vključenih v razprave o pomembnih poslovnih odločitvah, boljši so lahko rezultati. Na ta način, da se povabi k sodelovanju več zaposlenih, tudi tiste na manj odgovornih položajih, se ljudi motivira in učinki dela so tako veliko večji.

- Ljudje si želijo izobrazbe in sposobnosti. Ne sme se podcenjevati želja in ambicij podrejenih. Prav tako kot nadrejeni, si želijo dosegati uspehe in se želijo učiti in to jim je potrebno omogočiti. Vse več podjetj namenja svojo

---

pozornost izobraževanju. Tu ne gre zgolj za tehnično izobraževanje in strokovno usposabljanje za vodstvene delavce, temveč je treba usmeriti pogled tudi v najnižjo strukturo zaposlenih. Ta je namreč motor podjetja. Če ti ljudje niso zadovoljni, potem nič v podjetju ne more pravilno delovati. V kolikor so učinkoviti je potrebno poskrbeti za njihovo motivacijo, osebni razvoj in napredovanje.

Dr. Carstedt je mnenja, da kadar se sprašujemo, kako bi lahko naredili svoje podjetje ali organizacijo še bolj učinkovito, se moramo vedno obrniti k ljudem. Po njegovem je napačno, kadar podjetje omenjamo kot zaključeno celoto. Podjetje so ljudje in tega ni mogoče ločevati. Carstedt pravi, da se uspešni podjetniki in vodje organizacij razlikujejo od neuspešnih predvsem po tem, kakšna poslovna načela jih vodijo.

Preprosta poslovna načela, ki jih upoštevajo uspešna podjetja pri svojem poslovanju, so naslednja⁹:
- vodja je »služabnik«,
- zaposleni in dobavitelji so poslovni partnerji,
- stranka/kupec je šef.

Zadnjo besedo ima vedno končni kupec. Tega ne zanima, kaj se dogaja znotraj podjetja, ne zanima ga, kako dobavljamo materiale in s kom še sodelujemo. Kar zanima kupca, je najvišja možna kakovost pri najnižji možni ceni. V večini pogledov se je torej potrebno dejansko prilagajati zunanjemu okolju.

2.5 TEORIJE VODENJA

2.5.1 Teorije osebnostnih lastnosti

Teorija osebnostnih lastnosti želi pojasniti učinkovitost vodenja z iskanjem osebnostnih lastnosti, ki razlikujejo učinkovite vodje od neučinkovitih.\(^{10}\)

Raziskave osebnostnih lastnosti, ki so bile vedno povezane z vodenjem, so da le pozitivne izide. Inteligentnost, dominatnost, energičnost, poštenost, sposobnost združevanja in strokovno znanje so bile trajno povezane z vodenjem. Učinkovit vodja je zrela, celovita osebnost in taki ljudje pogosto zasedajo vodstvene in vodilne položaje.

Relativno šibke povezave, ki naj pojasnijo učinkovitost vodenja, v glavnem ne uspejo pojasniti relativnega pomena različnih osebnostnih lastnosti.

Teorije osebnostnih lastnosti zanemarjajo vpliv okoliščin, ki je odvisen od osebnostne strukture.

2.5.2 Vedenjske teorije

Vedenjske teorije razvijajo tezo, da se je mogoče naučiti vodstvenih vedenjskih vzorcev in tako izboljšati učinkovitost vodenja.\(^{11}\)

Osnovni cilj vedenjskih raziskav je bil zelo praktičen. Če bi z vodenjem lahko pojasnili učinkovitost vodenja, bi ljudi učili sprememnosti vodenja, v nasprotju s teorijo osebnostnih lastnosti, ki je narekovala iskanje oseb s pravimi osebnostnimi lastnostmi za vodstvene in vodilne položaje v organizacijah. Če bi prevladale teorije osebnosti, potem bi bilo jasno, da se učinkoviti vodje rodijo in njihovo število bi bilo omejeno. Če bi pa vedenjske teorije dale prave izide, bi to pomenilo, da je mogoče vodje ustvariti s pravimi izobraževalnimi programi, kar bi odprlo možnosti za neomejeno število vodij.

Ker je vedenjski pristop ponujal številne možnosti, se je raziskovanje vedenja učinkovitih vodij močno razmahnilo. Najbolj znane so raziskave dveh univerz Ohio Stare group in University of Michigan group.

2.5.3 Kontingenčne teorije

Kontingenčni pristopi k vodenju iščejo povezavo med strukturo osebnosti in okoliščinami pri pojasnjevanju učinkovitosti vodenja.

\(^{10}\) Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož:Turistica,2000, str. 207

\(^{11}\) Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož:Turistica,2000, str. 207
Raziskovalci so v svojih raziskavah vedno pogosteje proučevali okoliščine kot spremenljivko, ki vpliva na odzivanje strukture na različne vodstvene okoliščine:
- notranje okoliščine, to je razumevanje strukture lastne duševnosti,
- zunanje okoliščine, to je vpliv zunanjih okoliščin na strukturo osebnosti.

Razvile so se različne kontingenčne teorije vodenja, ki vključujejo v proučevanje vodstvene učinkovitosti različne situacijske spremenljivke.

Okoliščine kot »osebnost okolja« sooblikujejo identiteto človeka in so še zlasti pomembne za razumevanje vodstvenih procesov. Na naše vedenje vplivajo dražljavi in pobude iz kulturnega okolja določenega družbenega prostora. V odzivanju nanje nezavedno prevzemamo določene načine reševanja problemov, ki so značilni za okolje, kjer nastajajo in pri tem delujemo pod vplivom drugih, zlasti nam pomembnih ljudi. Skladno z našim odzivom, se razvijajo tudi zunanje okoliščine, na katere vplivajo prostorski, družbeni, ekonomski, kulturni in simbolni dejavniki. V povezavi z okoljem sprejemamo določene vrednote, ki oblikujejo naš notranji duševni prostor, ki je podlaga za povezavo z zunanjimi okoliščinami.

Na vedenje ne vplivata ločeno osebnost in okolje, ampak se vpliv uresničuje v povezavi med njima, kar pomeni, da okolje vpliva na osebnost in osebnost na okolje.

Raziskovalci so v razvoju kontingenčnih teorij razlikovali večje število kontingenčnih spremenljivk (spremenljivk okolja):
- strukturo delovne naloge,
- položajno moč vodje,
- jasnost vlog podrejenih,
- dostopnost informacij,
- sprejemljivost odločitev vodje s strani podrejenih,
- vpliv organizacijske kulture.

Največ vpliva so v raziskavah pojasnili klasični kontingenčni modeli in teorije:

1. avtokratski – demokratski kontinuum (določanje svobode delovanja vodje in sodelavcev),
2. Herseyeva in Blanchardova situacijska teorija (iskanje kognitivne in psihološke zrelosti sodelavcev),
3. teorija menjave med vodjem in podrejenimi (simetričnost menjave med vodjem in sodelavci),
4. teorija usmerjenosti k ciljem (ciljna narava človeških aktivnosti),
5. participativni model (sodelovanje v procesih odločanja glede na zahtevnost problemov),
6. Fiedlerjev kontingenčni model (iskanje skladnosti med osebnostjo in okoliščinami v socialnem spoju z okoljem).

---

12 Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož: Turistica, 2000, str. 214
13 Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož: Turistica, 2000, str. 216

Ivo Rauš: Vpliv vodenja na razvoj organizacije stran 12
2.5.4 Atributivna teorija vodenja

Atributivna teorija temelji na podmeni, da ljudje vedno, ko se nekaj zgodi ta dogodek pripisemo nečemu. Izhaja iz podmene, da je vodenje samo atribucija ali pripisana lastnost.

Osrednji dejavnik atributivne teorije je ugotovitev, da ljudje vedno povežejo nek dogodek z nekim vzrokom zanj. Raziskovalci te teorije zagovarjajo stališče, da je vodenje samo atribut ali pripisana lastnost, ki jo ljudje pripisujejo drugim posameznikom.

Raziskovalci so ugotovili, da ljudje razlikujejo učinkovite vodje od neučinkovitih po njihovih osebnostnih lastnostih: inteligentnost, dominantnost, komunikativnost, ostrina, dojemljivost, smisel za tehniko, prilagodljivost, sposobnost vživljanja.

Po raziskavah opravljenih v slovenskem kulturnem prostoru, ljudje pravijo, da je učinkovit vodja tisti, ki je prilagodljiv okoliščinam in fleksibilno usklaja zahteve okolja in zahteve sodelavcev v skupini.

2.5.5 Karizmatične teorije

Karizmatične teorije obujajo že znan pristop teorije osebnostnih lastnosti, vendar iz čustvene perspektive. So nadaljevanje atributivne teorije. Ljudje vodjem pripisujejo herojske in izjemne osebnostne lastnosti.

Karizmatična teorija vodenja je razširjena atributivna teorija vodenja. Karizmatične teorije so usmerjene zlasti v raziskovanje med karizmatičnimi vodji in tistimi, ki to niso.

Po mnenju Maxa Webra ima tak vodja močan čustven vpliv na sodelavce in veliko moč nad njimi, še posebej v času krize, ko se pojavi močna potreba po usmerjanju in iskanju novih poti iz krize.

Osrednje osebnostne lastnosti karizmatičnih vodij so:
-zaupanje vase,
-vizionarstvo,
-sposobnost predstaviti svojo vizijo,
-močno prepričanje v svojo vizijo,
-neobičajno vedenje,
-podrejeni ga vidijo kot agenta sprememb,

Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož: Turistica, 2000, str. 207

Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož: Turistica, 2000, str. 207
-hitro se odzivajo na okolje.

Obstaja večje število študij, ki podpirajo vpliv karizmatičnih vodij na zmogljivost skupin, ki jih vodijo. Ljudje, ki delajo za karizmatične vodje so motivirani, da vlagajo izredne napore v izpeljavo delovnih ciljev in ker cenijo svojega vodja so z njim tudi zelo zadovoljni.

2.5.6 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Te vodstvene teorije ločijo med tistimi vodji, ki organizirajo in nadzirajo izpeljavo ciljev in tistimi vodji, ki vpeljujejo spremembe.16 Transformacijsko vodenje, ki temelji na karizmi in vrednotah, je dopolnilen proces transakcijskega vodenja, ki temelji na konkretnem socialnem spoju z okoliščinami.

Večina klasičnih vodstvenih teorij proučuje tiste dejavnike, ki usmerjajo in motivirajo člane skupine k cilju skupine in k pojasnjevanju njihove vloge pri tem.

Klasične teorije proučujejo transakcijske vode. Obstaja še drugačen vidik vodenja, ki je usmerjen zlasti v istovetjenje interesov vodje z interesi organizacije in v pridobivanju vpliva na aktivnosti članov skupine pri uresničevanju skupne vizije. Novi pristopi proučujejo transformacijskega vodja.17

Faktorji transformacijskega vodenja (faktorji iz različnih raziskav transformacijskega vodenja):

- Karizma – sodelavci se identificirajo s tistimi vodji, ki jim zaupajo in ki so jim sposobni predstaviti dosegljivo vizijo in poslanstvo. Taki vodje so deležni vsega spoštovanja, imajo veliko legitimnino moč, visoka merila in postavljajo cilje, ki predstavljajo izvod za njihove sodelavce.
- Navdıhnjena motivacija – vodja motivira s prispodobami in poenostavljenimi čustvenimi predstavami, da istoveti cilje članov skupine z njenim ciljem.

16 Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož:Turistica,2000, str. 207
17 Dr. Marija Ovsenik/mag. Milan Ambrož, Ustvarjalno vodeje poslovnih procesov, Portorož:Turistica,2000, str. 283
Faktorji transakcijskega vodenja:

- Z dosežkom pogojena nagrada – transakcijski vodja vedno poveže dosežek z nagrado zanjo. Poudarek je na višji storilnosti pri doseganju ciljev in na iskanju soglasja za njihovo izpeljavo. Vodja aktivno identificira potrebe članov skupine, jih primerja s svojimi pričakovanji in z nagrado.

- Izjemno vodenje – samo, če je kaj narobe vodja posreduje in izpelje korekcijsko aktivnost. Kazen in discipliniranje sta vsebina »izjemnega vodenja«.

2.6 RAZLIKE MED MANAGERJEM IN VODJEM

Vodenje je eno izmed najpomembnejših področij delovanja managerja v različnih vrstah organizacij. Management je proces v katerem manager skrbi, da delo v organizaciji opravijo njegovi podrejeni. Zato je potrebno, da ima manager tudi vodstvene sposobnosti, saj mora zagotoviti, da bodo podrejeni izvedli potrebno delo za doseganje opredeljenih ciljev. Vendar pa je pri tem potrebno izpostaviti, da le posamezniki obvladajo managerske in vodstvene sposobnosti hkrati, kar kaže na pomembno razliko med managerjem in vodjo.\(^{18}\)

Vodje razmišljajo o dolgoročni poslovni uspešnosti in jih zanima predvsem to, ali svoje dejavnosti opravljajo na pravi način. Usmerjeni so na ljudi in na delo z njimi ter so aktivni v smeri spreminjanja organizacij.\(^{19}\)

Managerji pa dajejo prednost npr. upravljanju materialnih virov in si prizadevajo obdržati konsistentnost in red, zato se ukvarjajo s kakovostjo, dobičkonosnostjo ali operativno učinkovitostjo.

Managerji se trudijo nadzorovati, planirati, komunicirati in koordinirati, vodje pa ustvarjajo vizije, motivirajo, upravljajo s spremembami in inspirirajo sodelavce.\(^{20}\) Manager je prava oseba za reševanje problemov stabilne organizacije in ko v okolju ni mogoče pričakovati večjih sprememb, medtem ko je vodja potreben, da bi se spremenila smer politike v organizaciji, odkrile nove možnosti in smeri razvoja, organizacijo rešilo pred zanesljivim propadom v razmerah velikih sprememb.

Nadalje se kažejo razlike med managerji in vodji še glede na:
- **Vizijo in naloge** – vodja se ukvarja s pridobivanjem ljudi za svoje vizije, manager pa organizira delo in dodeljuje opravila. Naloga vodje je, da oblikuje in predstavi preprečljivo ter razumljivo strategijo, s katero bo vzpostavil vse zaposlene. Delo managerja pa je, da izbira potreben kader, oblikuje delovne naloge, zagotovi razvoj in izobrazbo zaposlenih.
- **Vedenje** – managerji so umirjeni in si vedno prizadevajo igrati brez tveganja, medtem ko so vodje pripravljeni tvegati in so pogosto agresivni do oseb, ki se ne strinjajo z njimi.
- **Strategijo in cilje** – vodja na podlagi upoštevanja vseh možnih vidikov določi vizijo in strategijo, manager pa sočasno načrtuje izvedbo aktivnosti za uresničitev ciljev. Če vizija ni povsem jasna je načrtovanje težavno in pogosto neuspešno. Načrtovanje pa je potrebno, ker se v primeru njegove odsotnosti strategija ne more uresničiti. Zato se dolgoročna strategija in kratkoročno načrtovanje dopolnjujeta.

\(^{18}\) Zlatko Nedelko, Kako osebne vrednote managerjev vplivajo na rezultate organizacije?, MBA posvetovanje, Maribor 2009, str. 37
\(^{19}\) Dr. Sonja Treven, dr. Velimir Šriča, Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana, 2001, str. 152
\(^{20}\) Dr. Sonja Treven, dr. Velimir Šriča, Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana, 2001, str. 152
- **Odnos do sodelavcev** – vodja motivira in inspirira sodelavce, ki opravljajo dejavnosti v smeri uresničitve vizije. Manager pa se ukvarja z nadzorom in reševanjem problemov organizacije.

- **Odnos do okolice** – managerji doživljajo odnos med samim seboj in okoljem kot harmoničen. Podobni so diplomatom ali sodnikom, katerih dejavnosti izhajajo iz njihovega instinkta za preživetje in težnje, da obdržijo obstoječe stanje. Vodje pa so čustveni borci za vzpostavljanje novega reda in so v stalnem nasprotju s pravili ter ureditvijo.

Po vsem navedenem lahko sklepamo, da so vodje primerne osebnosti za vodenje delovnih timov, ker je bistvo timskega dela usmerje nost v ljudi, medtem ko tradicionalna managerska znanja in sprememnosti bolj ustreza organiziranju in upravljanju stvari.

### 2.6.1 Dober vodja

Lastnosti, ki so potrebne uspešnemu vodji so naslednje:\n
1. **Inteligenca**: vizionarstvo in sposobnost predvidevanja dogodkov, ustvarjalnost, iznajdljivost v novih okoliščinah, osredotočenost na cilj in široko splošno znanje v sodobnem okolju.
2. **Dominantnost**: težnja po prestižu, moči in doseganju vodilnega mesta v skupini. Dominantno vedenje se dojema kot samozavestno, izžareva moč, včasih pa tudi kratost in ukazovalnost.
3. **Samozavest in zanesljivost**: sposobnost za sprejemanje odločitev, trdnost, zaupanje v lastne postopke. Ne zadošča, da je vodja sam po sebi takšen, temveč mora tudi skupina imeti o njem takšen vtis.
5. **Fleksibilnost**: sposobnost in pripravljenost, da se v spremenjenih okoliščinah prilagodijo cilji, sredstva, stališča in metode.
6. **Inicijativnost**: sposobnost za začetek in spreminjanje dogodkov ter akcij, odločnost v ključnih trenutkih, pripravljenost za sprejemanje posledic lastnih odločitev.

Med pomembnejše osebnostne lastnosti se prišteva tudi visoka energetska raven. V praksi je težko najti osebe, pri katerih je v idealni meri vsebovanih vseh sedem navedenih osebnostnih lastnosti, kar pa ne pomeni, da takšnih oseb ni mogoče odkriti. Čeprav imajo nekateri morda več teh lastnosti, to še ne zagotavlja, da bodo te osebe uspešni vodje. Pomembno pri vodji je, kakšen je sestav teh lastnosti.

---

21 Dr. Sonja Treven, dr. Velimir Šriča, Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana, 2001, str. 156/157
2.6.2 Ali se lahko dobrega vodenja naučimo?

Sodobni pogoji poslovanja zahtevajo od vodij veliko znanja, spremnosti, njihove osebnostne lastnosti pa izgubljajo svojo pomembnost. V takšnih okoliščinah prevladuje mnenje, da ni nujno, da je sposobnost vodenja prirjena, temveč se jo je mogoče naučiti ali si jo pridobiti.

Vse je odvisno od odnosa vodje do vodenja, se pravi od njegove osebne naravnanosti. Če se vodja zaveda, da je del celote, del skupine, ki mora delovati, bo svoj odnos do sodelavcev, strank in predpostavljenih temu prilagodil ali ustrezno spremenil. Vodilni delavec, ki svojega poklica ne mara, ne bo nikdar sposoben dati od sebe nadpovprečnih rezultatov in s tem ne bo mogel pričakovati najvišjih rezultatov od svojih sodelavcev. Dober vodja vedno aktivno deluje in je ustvarjalen. Analizira, postavlja cilje, razvija ukrepe, prevzema odgovornosti in služi kot vzor. Se pravi, da razmišlja in načrtuje pred drugimi ter se zna vživeti v svoje prihodnje odločitve. Razumljivo je, da se je potrebno teh zadev naučiti in jih obvladati, nato pa jih prenesti v prakso. Nujno jih je nadgrajevati in izpopolnjevati, ter se stalno izobraževati.\[22\]

2.7 VODENJE TIMOV IN KADROVSKO VODENJE

Vsak dan, teden, mesec ali leto vodja skrbi, da njegov tim uresniči čim več s čim manj stroški in da bo v prihodnje še uspešnejši. Vodja, ki se pri svojem delu zanaša predvsem na zmožnosti svojih sodelavcev, najbolje skrbi za člane tima in za tim kot skupnost. Zaveda se tudi, da če vsak posameznik ne doseže svojega maksimuma, ne more biti skupnega uspeha. Če v timu ne bo prisoten duh pripadnosti vseh članov, skupni rezultat njegovega delovanja ne bo večji od vsote posameznih prispevkov članov. Lahko pa bodo posamezni rezultati tudi manjši, zaradi slabe in neprimerne družbe.

Vodja z namenom, da doseže učinek sinergije, vsak dan opravlja naslednje dejavnosti:
- ocenjuje značilnosti, nagnjenja, znanje in sposobnosti članov tima,
- vsakomur zagotavlja priložnost, da uporabi svoje znanje,
- pomaga pri oblikovanju vsakega posameznega delovnega mesta,
- strokovno spremlja, nadzira in pomaga pri izvedbi posameznih nalog,
- spodbuja, usmerja in dokončuje integracijo tima,
- vzpostavlja pogoje za dobro komunikacijo znotraj tima,
- razvija timsko kohezijo,
- prizadeva si prehiti te neželene konflikte,
- omogoča trajno strokovno izpopolnjevanje vsakega člana tima,
- ustvarja pogoje za trajno izboljševanje dela in procesov,
- obvešča tim,
- podpira vzdušje zavezništva, zaupanja in razumevanja,
- preučuje mehanizme motivacije in motivira člane tima,
- podpira svobodno prikazovanje idej, problemov in občutkov,
- zagotavlja spoštovanje skupnih norm, standardov in predpisov.

Vodja v timu vodi delovni proces in ljudi ter hkrati izgrajuje tim. Ko vzpostavi pravi tim in uresniči povezanost ter pripadnost vseh članov, se njegove obveznosti spremenijo, kajti takrat lahko veliko odgovornosti prenese na člani tima, on sam pa z manjšim naporom doseže več.

Vodja vzpodbuja razmišljanja in ideje članov o tem, kako povečati njihovo zadovoljstvo pri delu, kako razvijati in koristno uporabiti vse njihove sposobnosti, s čim povečati motivacijo in skupno kohezijo tima ter tako povečati strpnost do različnosti.

Vodenju pomaga kadrovska funkcija s preučevanjem kadrovnih procesov, ki so vezani na profesionalno – tehnično delo organizacije in s profesionalno obdelavo delovno – tehničnih kadrovnih procesov. Pri tem je razmerje med kadrovsko

23 Dr. Sonja Treven, dr. Velimir Šrista, Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana, 2001, str. 155
funkcijo in vođenjem obojesmerno: kadrovske strokovnike skrbijo za profesionalno
tehnična opravila, povezana s kadri, istočasno pa so kadrovske vođe in kadrovske
strokovnjaki skupno odgovorni za učinkovit potek vseh kadrovskih procesov. 24

Širša odgovornost kadrovskega vođa, ki prinaša celo pravico do odpuščanja
zaposlenih, zahteva od njih dobro poznavanje specifičnosti kadrovske funkcije.
Vođe so zato v osnovi tudi kadrovske strokovnjaki. Ker so odgovorni za rezultate
morajo vođiti procese, kar pomeni, da uporabljajo pravico in dolžnost odločanja o
delu drugih in izdajanja konkretnih nalog.

Naloga kadrovskih vođi je tudi skrb za dodajanje vrednosti z vođenjem, kjer morajo
usposobiti zaposlene, da dosežejo svoje cilje in jih morajo predvsem pripraviti, da to
želijo. S tega vidika se vođenje opredeljuje kot zmožnost spodbujanja in
pripravljanja ljudi za doseganje skupnih ciljev. Ljudi je potrebno pripraviti do tega,
da sami želijo delati v smeri doseganja skupnih ciljev. To pa je tista odlika, ki
odločilno vpliva na povečanje obsega dodane vrednosti zaposlenih. Ker ima večino
zaslug za povečanje dodane vrednosti prav kadrovsko vođa, je on tisti, ki dodaja
vrednost s svojim vođenjem h končnemu izkazu poslovanja organizacije.

Dolžnost kadrovskih vođi se v sodobnem poslovanju delijo na direktne in
dadrovske.

Direktne naloge vođenja povezane z vsemi opravili ravnjanja organizacije v smeri
uresničevanja zahtev poslovne politike, kadrovske naloge se nanašajo na: 25
- razporejanje ljudi na prava mesta v skladu z njihovimi sposobnostmi in
  znanjem ter stalno preverjanje delovnih rezultatov vsakega posameznika;
- orientacijo novih kadrov – njihovo seznanjanje z elementi delovnega procesa;
- dopolnilno usposabljanje in izboljševanje dela posameznikov v teku
delovnega procesa;
- zagotavljanje učinkovitega sodelovanja z zaposlenimi in med njimi;
- interpretacijo, hitro in enostavno tolmačenje poslovne politike in delovnih
  postopkov v organizaciji sodelavcem in dobro organiziran sistem dvosmernih
  komunikacij;
- kontrolo stroškov dela ter finančnih in materialnih sredstev;
- skrb za delovne pogoje.

Vse navedeno pomeni, da mora kadrovsko vođa imeti specifična kadrovska znanja,
ki si jih je pridobil v procesu svojega izobraževanja, hkrati pa mora imeti prirojene
odzioma kasneje pridobljene vodstvene lastnosti. Kadrovsko vođa predstavlja most
med interesi zaposlenih in vodstvom organizacije.

24 Dr. Jože Florjančič, Björn Paape, Kadri in management, Založba Moderna
organizacija, 2004, str. 11
Vodja kadrovske službe je odgovoren za tri področja:
- vodi kadrovsko službo in svetuje vrhšemu managementu o posameznih kadrovskih zadevah;
- sruje vsa opravila v okviru kadrovske funkcije (selekcija, sprejemanje, premeščanje ipd.);
- svetuje in izobražuje vrhšni management o novih smereh razvoja organizacije dela, o posameznih metodah in tehnikah vodenja. Kadrovska vodja mora namreč stalno spremljati razvoj na kadrovskem področju v svetu in ta znanja prenašati v podjetje.
2.8 STILI VODENJA

Skoli čas so se razvile različne teorije in opredelitve stilov managementskega vodenja.

Stili managementskega vodenja so opredeljeni vzorci obnašanja vodi, ki temeljijo na opazovanju vedenja in delovanja vodij skozi daljše časovno obdobje.26

Stil vodenja lahko opredelimo kot hiearhični odnos vodije in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi zato, da bi lahko vodja opravljal dve med seboj prepleteni funkciji, in sicer:
- Upravljanje procesa: odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov.
- Upravljanje ljudi: motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje.

Prvo funkcijo opravlja vodja z namenom čim uspešnejšega uresničevanja ciljev, drugo pa zaradi čim večje motivacije in zadovoljstva zaposlenih.27

Ne glede na veliko število stilov managementskega vodenja ne obstaja najustreznejši. Izkušnje iz organizacij zavračajo domnevo o obstoju univerzalnega stila managementskega vodenja, ter pomembno izpostavljajo, da je stil managementskega vodenja pomembno odvisen od okoliščin v katerih organizacija deluje. Najustreznejši stil managementskega vodenja tako temelji na nekaterih pomenih soodvisnih dejavnikov, ki določajo ustrezni stil vodenja.

Razlikovati je mogoče štiri različne stile vodenja:

1. Direktivno vodenje, za katerega je znacenlno, da poteka upravljanje procesa centralizirano, ljudem v organizaciji pa se ne namenja posebne pozornosti. Pomembno je samo delo, ljudje pa so na svojih delovnih mestih samo zato, da po predpisih opravijo svoje delo. Vodje sami, brez pomoči ali vključevanja sodelavcev načrtujejo, odločajo, določajo naloge in navodila, nagrajajo in kaznujejo. Povsem natanko odrejajo, kaj in kdaj je treba narediti, pri tem pa jih le malo zanima, kako bo njihova zahteva izvršena, kakšni problemi se bodo pri tem pojavili in kako se bodo počutili zaposleni.

2. Očetovsko vodenje, ki je povezano s centraliziranim upravljanjem procesa in skrbnim upravljanjem ljudi. Takšni vodje menijo, da je delo zelo pomembno in da ga bodo zadovoljni ljudje opravili boljše in hitreje. Usmerjajo svojo pozornost v izvedbo in napredovanje dela ter na probleme, ki bi se lahko pojavili. Pogosto se pogovarjajo z zaposlenimi, jim postavljajo vprašanja in poslušajo njihovo mnenje, težave in predloge, usmerjajo njihovo dejavnost ter

26 Zlatko Nedelko, Kako osebne vrednote managerjev vplivajo na rezultate organizacije?, MBA posvetovanje, Maribor 2009, str. 37
27 Dr. Sonja Treven, dr. Velimir Šrča, Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana, 2001, str. 159
jim prenašajo navodila za izvedbo nalog. Značilno je sodelovanje med vodjem in podrejenimi, vendar pa je povsem jasno, kdo med njimi je glavni.


4. **Vodenje s prepuščanjem**, ki je povezano z decentraliziranim upravljanjem procesa in zmanjšano skrbjo za ljudi. Delo se odvija samo po sebi, ljudje pa so samostojni in v zadostni meri usposobljeni za svoje naloge. Vodja se le malo vključuje v sam proces, ni veliko sestankov, nadzora in ne prave podpore ljudem. Hierarhija se bolj občuti kot pa prepozna na podlagi organiziranosti dela.

Stili vodenja so odvisni od kombinacij strokovnosti, osebnosti in statusa, ki določajo pomembnost in moč vodje. Tako ločimo:

- nesistematizirane stile vodenja,
- vodenje usmerjeno k delovnim nalogam,
- vodenje usmerjeno v delo in zadovoljstvo delavcev,
- situacijske modele vodenja in
- inovacijsko vodenje.

### 2.8.1 Avtokratski (avtoritarni), demokratični in liberalni tip vodenja

S stališča teorije odločanja obstajajo trije osnovni tipi odločanja, to so avtokratski, demokratični in liberalni tip.

Na temelju teoretičnih ugotovitev ter izkušenj iz poslovne prakse lahko sklepamo, da je stil vodenja mogoče povezati z bolj ali manj značilno osebno vrednoto, ki je del celotnega vrednotnega sistema posameznika. Prav tako pa lahko domnevamo, da obstoječe vrednote managerjev pomembno vplivajo na izbor stila vodenja.

Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko sklepamo: pri avtokratskem stilu vodenja lahko kot pomembne opredelimo tiste osebne vrednote, ki poudarjajo politično moč, avtoriteto, vpliv, pokornost in poslušnost ter red in disciplina.

V okviru demokratičnega stila vodenja lahko kot pomembne opredelimo naslednje osebne vrednote, ki poudarjajo: svobodo delovanja in mišljenja, znanje, delavnost, neodvisnost in kreativnost.

---

28 www.fri.uni-lj.si (človeški viri na projektih)
29 Zlatko Nedelko, Kako osebne vrednote managerjev vplivajo na rezultate organizacije?, MBA posvetovanje, Maribor 2009, str. 41
### Stil vodenja

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stil vodenja</th>
<th>Značilnosti vode</th>
<th>Odnos do podrejenih</th>
</tr>
</thead>
</table>

#### Tabela 1: Pomembnejše značilnosti avtokratiškega in demokratičnega stila vodenja

Avtoritarni način vodenja je takrat, kadar so upravni organi ali predstavniki lastnikov slabotni, močni pa so vodstveni organi. Upravni organi oziroma lastniki se praviloma bolj poredko sestajajo, ker je skupina lastnikov lahko zelo obširna. Dnevni red takšnih sestankov delničarjev poteka brez konfliktov. Vzrok temu je pogosto apatija, ker bo tako ali tako odločeno po želji vodstva – tako kot management želi. Organizacijsko gledano, je močno poudarjena hierarhijska lestvica, dolžnosti in pooblastila so natančno porazdeljena, organizacija je toga, obremenjena z ritualnostjo, okostenela in pogosto birokratska.

Demokratični način vodenja je takrat, kadar je pravica do taktičnega odločanja razdeljena med člane kolektiva in upravljave odločitve odražajo interes večine članov kolektiva. Bistveno pri tem je, da ta interes članom ni vsiljen, ampak resnično obstaja. Torej ne sme biti tako, kot si vodja predstavlja interes članov kolektiva, ampak tisto, kar oni stvarno občutijo kot svoje želje. To pa naj bo težnja po poslovnem uspehu podjetja, ki naj zagotovi ustrezne zaslužke vseh delavcev, s tem pa tudi zmanjša možnosti za nastanek klasičnega industrijskega konfliktka med vodji in drugimi člani organizacije. V tem primeru se vodenje izraža kot organiziranje izvrševanja upravljanih odločitev, ki ščitijo tako interese lastnikov in managementa kot tudi delavcev.

---

30 Tabela povzeta po: Zlatko Nedelko, Kako osebne vrednote managerjev vplivajo na rezultate organizacije?, MBA posvetovanje, Maribor 2009, str. 41
Liberalno vodenje je značilno za takšen tip organizacij, ki imajo zelo visoko raven kompleksnosti. Pri liberalnem vodenju sprejemajo taktične odločitve v ozračju relativne negotovosti. Vodenje je pogosto na meji kaosa, v organizaciji obstaja relativna nedisciplina, jasno je mogoče zaznati njeno shizofrenost, razdeljenost na tiste, ki zagotavljajo osnovno dejavnost in tiste, ki to dejavnost omogočajo. Taktično odločanje vodja je samo ugibanje, kaj bi se moglo zgoditi, ne pa tudi gotovost, da se bo to resnico zgodilo. Sprejemanje taktičnih odločitev pomeni zato uravnoteženje med stalnim in negotovim, med urejenim in neurejenim, med entropijo in skladnostjo. Ta oblika vodenja je edina smiselna za organizacije z visokim nivojem strokovnosti, ki jim je najpomembnejša ustvarjalnost, tveganje in inovativnost. Omogoča namreč največjo svobodo dela in najmanj izgub za kontrolo. 33

2.9 ORODJA UČINKOVITEGA VODENJA

Po mnenju enega najpomembnejših evropskih strokovnjakov za management prof.dr. Fredmunda Malika je vodenje poklic, ne pa umetnost, znanost ali prirojena sposobnost. Vodenja se je treba naučiti tako kot vsakega drugega poklica in pri tem osvojiti orodja vodenja, ki vsebujejo sedem elementov: sestanek, poročilo, opis delovnih mest in nadziranje izvajanja nalog, osebna metodika dela, proračun, ocenjevanje storilnosti in sistematično odstranjevanje »navlake«.

2.9.1 Sestanek


Vodilni preživijo nezanemarljiv del svojega časa na sestankih, ki jih je mogoče narediti učinkovite. Lahko postanejo učinkovito orodje vodenja, če se pri tem upošteva nekaj pravil.


Na enega izmed vzrokov za razmnoževanje sestankov moramo biti posebno pozorni, to je skupinsko delo. Ker je skupinsko delo postalo tako pogosto, je postalo vir neučinkovitosti. Veliko delovnih skupin so splošno ni, so samo skupine, ki jih sestavijo nepremisljeno. Premalo se premisli, kdo naj sodeluje in kdo ne, naloge in način dela se definirajo površno, cilji pa premalo natančno.

---

35 Fredmund Malik, Voditi-uspeti-živeti:pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke, Založba Mladinska knjiga, 2009, str. 276
Priprava sestanka zahteva čas, zato moramo to upoštevati in ga načrtovati. Orodje za pripravo sestanka je dnevni red, kar je naloga vodje sestanka. Učinkovita priprava na sestanek zahteva, da ocenimo porabo časa za vsako točko dnevnega reda. Predvidenega časa se ne bomo mogli vedno dosledno držati, pomeni pa smernico, ne le za vodjo, ampak tudi za udeležence. Učinkovitost sestanka je odvisna od vsebinsko dobre razprave o točkah dnevnega reda, od oblikovanja mnenja in od odločitev, ki mu sledijo.

2.9.2 Poročilo

Na sestanku prevladuje govorjena beseda, poleg nje je napisana beseda, ki si jo moramo narediti za orodje, če želimo biti učinkoviti.


Poročila morajo komuniciranje olajšati, ne pa oteževati. Razbremeniti morajo spomin, olajšati pregled nad bistvenim in pomagati, da ob poplavi informacij ohranimo pregled. Zato je treba biti pri snovanju in oblikovanju poročil na te stvari pozoren, vedno ob dejstvu, da nas mora zanimati učinkovitost.

2.9.3 Opis delovnih mest in nadzor izvajanja nalog


Oblikovanje delovnih mest ni posebno težko, če upoštevamo nekaj pravil in se izognemo nekaterim pogostim napakam, kot so: premajhna zaposlenost, prevelika zaposlenost, navidezno ali nikakršno delo, delo z več ljudmi, delo vsega po malo in nemogoče delo.

Fredmund Malik, Voditi-uspeti-živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke, Založba Mladinska knjiga, 2009, str. 293
Fredmund Malik, Voditi-uspeti-živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke, Založba Mladinska knjiga, 2009, str. 302

Navidezna dela so zato, ker tu srečujemo povezanost velikega vpliva s popolnim ali velikim pomanjkanjem odgovornosti. Nalogi, ki nima odgovornosti, manjka konstitutivni, določni element. Takšna povezanost izpridi ljudi, ki imajo takšno delo in izpridi organizacijo. Skušnjava izkoristiti vpliv in s tem povezano moč je skoraj nepremagljiva, še zlasti če s tem ni povezana odgovornost. To zastrupi misel in moral. Za dela z več ljudmi je značilno, da delavec nobene naloge ne more opraviti, končati sam. Nenehno je vezan na sodelovanje, vedno potrebuje še pol desetine sodelavcev in prav toliko sestankov, da je splošno moč kaj narediti. Velja pravilo: naloge mora biti takšna, da jo lahko opravi en človek v svoji neposredni organizacijski enoti. To pravilo navaja pravi standard in je v nasprotju z menjem, da mora biti vse prepletene. Če so že nujna dela, ki vključujejo več ljudi, jih je treba zaupati samo zelo izkušenim in discipliniranim delavcem.


Nemogoče delo so primeri, ki človeka marsikdaj dobesedno in v prenesenem pomenu ubijajo. Do tega ne pride, ker bi bilo dela preveč, ampak ker zahteva toliko različnih opravil, da jim noben normalen človek ne more biti kos. Delsi je potrebno zamišliti tako, da jih morejo, čeprav ne lahko, opravljati navadni ljudje. Preprčljiv dokaz, da gre za uničevalca dela, je, če na istem delovnem mestu odpovesta dva ali trije skrbo izbrani delavci. Najpozneje po tretjem primeru ne smemo več iskati vzroka za odprod pri ljudeh, ampak preoblikovati delo. Delsa mora biti veliko, ljudi mora osredotočiti, naloge morajo biti notranje povezane in ne smejo biti samo skupaj opravil, omogočiti morajo doseganje rezultatov, zamišljene morajo biti za navadne ljudi, ki jih izberemo glede na sposobnosti.  

---

38 Fredmund Malik, Voditi-uspeti-živeti:pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke, Založba Mladinska knjiga, 2009, str. 305

2.9.4 Osebna metodika dela

Osebna metodika dela je za vodilno izredno pomembna. Skoraj nič drugega ne vpliva tako neposredno in močno na njihovo učinkovitost. Od skoraj ničesar drugega dosežki in uspeh vodi niso tako zelo odvisni kot od njihove metode dela.

Sistematično in metodično delo je ključ za izkoriščanje talentov, za pretvorbo sposobnosti v dosežke in torej v uspeh. Zato mora biti vprašanje, ali se je kdo naučil sistematično delati, tudi pomembno merilo pri izbiri vodilnih.

Metodika dela je nekaj zelo individualnega. Niti dva človeka ne delata enako, čeprav vsak, gledano zase, dela zelo sistematično in zelo metodično.

Za vsakogar najboljša metodika dela, neglede na posameznikove posebnosti, je odvisna od cele vrste okoliščin in danosti, ki jih določa položaj, v katerem smo. Šem sodijo na primer: dejavnost, ki jo kdo opravlja, položaj v organizaciji, starost, potreba po potovanjih, infrastruktura, organizacija, vodja in panoga. Imeti osebno metodiko dela žal ne zadošča, za vsak posamezen položaj potrebujemo pravilno metodo.

Rezultat boljše metodike dela je tudi to, da lahko naredimo več, prevzemamo večje naloge in jih bolje obvladujemo. Skoraj nihče ne more biti uspešen in narediti kariere, ne da bi bil pripravljen in sposoben narediti več in kaj večjega. Kakšno vrsto sistematične in metodike kdo izbere je lahko zelo različno. Kaj je z metodiko potrebno nadzirati, je mogoče posplošiti, kakšna pa naj bo metodika, je odvisno od posameznika.

Fredmund Malik, Voditi-uspeti-živeti:pravilno in dobrot delovanje za pretvarjanje znanja v dosežke, Založba Mladinska knjiga, 2009, str. 319
2.9.5 Proračun in izdelava proračuna

Med najzahtevnejšimi orodji vodij je proračun. Da bi ga strokovno uporabili, včasih potrebujemo nekaj posebnega znanja o pojmljih s področja podjetniške ekonomije, dejanskem stanju in povezavah.\(^{41}\)


Začetek in konec učinkovitega proračuna mora vselej vsebovati vpogled: Katere razultate hočemo doseči na bistvenih področjih svoje dejavnosti? Ne sme biti stopnjevanje preteklosti in mora biti izraz hotenja.

Dober proračun izhaja iz temeljitega, skrbnega in vestnega premisleka o pričakovanih in želenih rezultatih ter njihovih odnosih do potrebnih sredstev in ukrepov. Če razumemo proračun samo kot nadziranje stroškov, ne bo kaj pridat učinkovit. Večina delavcev ga bo občutila kot nepomembnega in birokratskega.\(^{42}\)

2.9.6 Ocenjevanje storilnosti

Pretežni del vodilnih vidi v ocenjevanju storilnosti nekaj pomembnega. Značilno za sisteme, ki se uporabljajo za merjenje storilnosti je, da so ravno nasprotna težavam, ki jih vodja potrebujejo za odgovor na vprašanje o storilnosti in delavcih, saj so jih v glavnem razvili v klinični psihologiji.

Vodja mora biti pozoren na posameznikove prednosti in njegov odnos z zaposlenimi mora biti usmerjen v trajanje, nadaljevanje.

Kar mora organizacija nujno vedeti ni obveščenost o količini povprečnosti. Ugotoviti je potrebno, kdo v podjetju ima posebne prednosti, te pa lahko najzanesljiveje spoznamo na podlagi dosedanjih dosežkov. Ugotavljanje tega je pravzaprav smisel ocenjevanja storilnosti in vsega, kar se nanj morda opira, med drugim odločitve o napredovanju.

\(^{42}\) Fredmund Malik, Voditi-uspeti-živeti:pravilno in dobrom vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke, Založba Mladinska knjiga, 2009, str. 346

2.9.7 Sistematično odstranjevanje »navlake«

V vsaki ustanovi je treba uvesti proces iztrebljanja starega, preživetega in nepotrebnega. Sistematično odstranjevanje navlake je ključ za najmanj tri daljnosežne posledice:
- za učinkovito elegantno vodenje in za pravilno obnovo poslovnih procesov,
- za učinkovito vodenje sprememb in za učinkovito obnovo,
- za učinkovito ukvarjanje z bistvom ustanove, za definiranje osnovnega namena poslovanja ali organizacije.

Učinkovito vodenje sprememb in obnov si brez dvoma sploh ne moremo zamisliti brez vprašanja o osvoboditvi organizacije balasta. Žal pa mnogi tudi to nalogo jemljejo kot nekaj, kar je potrebno narediti še dodatno. Pristop je torej že v jedru napačen in vodi do tega, da se dosedanje zacementira, novo pa se naredi dodatno. Metoda sistematičnega odstranjevanja »odpadkov« je hkrati najlažji in najhitrejši način za doseganje osebne učinkovitosti vodilnih in njihovih delavcev.

Morda ni mogoče vsega popolnoma opustiti, stvari je potrebno obravnavati skladno s pomenom in prispevkom, ki ga imajo glede na glavni namen organizacije. Morda pridemo do rezultata, da bomo kaj delali samo še z najmanjšo močjo, dokler pozneje tega ne bomo uporabili. Opuščanje zastarelega in odstranjevanje balasta vodi do oživitve in samoobnove organizacije.

Orodja in njihova strokovna uporaba so most med pravilnostjo in učinkovitostjo. Načela in naloge določajo, kaj so pravilne stvari, orodja pa so pogoj, da jih učinkovito opravljamo.

Če ne obvladamo orodij, ne more biti niti produktivnosti, niti dobička, ne pametnega skupinskega dela, ne inovacij, pa tudi ne obvladovanja preobratov in izkoriščanja prednosti. Strokovna uporaba vodstvenih orodij je vzvod, s katerim je mogoče izpolniti čedalje večje, težavnejše in bolj zapletene naloge. To je edini način, da kljub vse večji zahtevnosti obvladamo stres.\footnote{Fredmund Malik, Voditi–uspeti–živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosegke, Založba Mladinska knjiga, 2009, str. 375}
2.10 VODENJE V ČASU GOSPODARSKE KRIZE

Krisa torej je priložnost. A to ne pove nujno veliko. V obdobju krize nekatere stvari propadajo, nekatere potrebe se izgubijo in nekatere potrebe so izrazito izpostavljene in v vsakem primeru potrebujejo izpolnitev. Priložnost je prav gotovo odgovarjati na te potrebe.

2.10.1 Upravljanje v času krize

že v času najgloblje krize, še bolj pa zdaj, ko ekonomisti in analitiki ugotavljajo, da se krizi počasi iztekajo zlati časi, se veliko govorijo o kriznem managementu. Po definiciji je krizni management relativno nova veda in pomeni upravljanje podjetja v okoliščinah, ko se je zaradi nepričakovanega večjega dogodka pojavila grožnja, ki lahko oškoduje in prizadene podjetje, zaposlene, lastnike ter ostale deležnike, vključno s širšo družbeno skupnostjo.

Obstajajo trije ključni elementi zaradi katerih lahko govorimo o krizi v podjetju. To so nepričakovani dogodek, nevarnost organizacij in relativno malo časa za ukrepanje in sprejemanje odločitev. Današnje razmere v gospodarstvu vsebujejo vsi tri elemente v večini slovenskih podjetij, zato lahko trdimo, da pretežni del gospodarstva potrebuje krizno upravljanje.

Podjetje se mora pred krizo najprej dobro zaščititi, nato pa izvesti učinkovit napad. Tudi konkurencija je v težah, zato je treba odkriti pravo priložnost za širitev poslovanja. Ko podjetje v celoti prilagodi poslovanje in s tem obvladuje tveganja, se lahko osredotoči na utrjevanje konkurenčnosti in izvajanje strategij širitev poslovanja.

Pojav krajnih in kritičnih razmer v podjetju zahteva zelo previdno, čeprav hitro in odločno ukrepanje managementa, ki pa zaradi izrednega časovnega pritiska in največkrat zelo omejenih sredstev nima na razpoložu vseh podrobnih analitičnih in drugih primerljivih podlag, na katere bi se lahko pri sprejemanju poslovnih odločitev naslonil.

Obvladovanje križ za dosego želenih izidov zahteva načrten in premišljen pristop, ki ga je mogoče razdeliti v več zaporednih in vzporednih stopenj. Osredna cilja, ki ju v kriznem managementu zasledujemo, sta zaustavitev negativnih gibanj, kar je lahko velikokrat zahtevnejša naloga od zagotavljanja zagotovitve podpore in na osnovi doseženega preobratu postavitev temeljev za nadaljnji obseg in razvoj podjetja. Zelo pomembno je, da management pravočasno zaznava signale sprememb ter se z ustreznimi poslovnimi odločitvami in ukrepanji na nji pravočasno in po možnosti pravilno odziva.

---

45 http://radio.ognjisce.si (Krizno upravljanje)

Lastnosti kriznega managementa so: večja centralizacija vodenja, iskanje močnega soglasja med vsemi udeleženci v podjetju in tehnične poteze, ki so v tem času potrebne. Krizni manager se mora najprej prilagoditi kolektivu in ne obratno. Samo z ljudmi, ki jih ima manager okoli sebe, lahko podjetje pripelje iz težav. Čim prej mora spoznati podjetje in oblikovati oceno o trenutnem stanju. Temu mora slediti priprava sanacijskega načrta oziroma projekta poslovnih preobrazb. Gre za klasičen poslovni načrt z dolgoročnimi programi. Poleg vsega navedenega je pomembno tudi, kakšna oseba je krizni manager. Večina znanja se namreč skriva v samem podjetju in zrelost managerja je tista, ki to znanje v zaposlenih opazi in izkoristi pri reševanju podjetja. Po mnenju poznavalcev je največja napaka slovenskih podjetij v težavah ravno to, da se najmanj ukvarjajo prav z ljudmi. Tudi, ko se slovenski krizni managerji pogovarjajo o podjetju, ki je v krizi, nikoli ne teče beseda o ljudeh, ampak o tem, koliko je le to zadolženo, kaj bodo naredili lastniki, nič pa ni govora o ljudeh in medsebojnih odnosih.

Vzroki za krizo v podjetju so tako zunanj zotranje kot notranje. V času gospodarske in finančne krize se izpostavljajo za težave v podjetjih predvsem zunanjih vzroki. Vendar pa študije kažejo, da se najmanj ukvarjajo prav z ljudmi. Tudi, ko se slovenski krizni managerji pogovarjajo o podjetju, ki je v krizi, nikoli ne teče beseda o ljudeh, ampak o tem, koliko je le to zadolženo, kaj bodo naredili lastniki, nič pa ni govora o ljudeh in medsebojnih odnosih.

2.10.2 Vodenje ob vsakem času

V času, ko se podjetja spoprijemajo z negotovostjo v takšnem obsegu, ki so ga le redka podjetja že doživela, bi moral management teh podjetij postaviti pod vprašaj temeljne strateške predpostavke.

Managerji so v kriznih razmerah pogosto dezorientirani glede znanja. Postavljajo se jim različna vprašanja, ali v tem času znižati stroške izobraževanje aljih povišati, ali vlagati v znanje sodelavcev ali prihraniti denar.

Glavna naloga dobrega managerja je, da v kriznih razmerah izdela dober akcijski plan in vse sodelavce v podjetju vzpodbudi k iskanju kreativnih rešitev in k inovativnosti. Skupaj morajo tako postati še bolj neizprosn in natančni pri iskanju informacij, rešitev in novih priložnosti, s katerimi bodo hitro in učinkovito ukrepali, ter tako poskrbeli za preživetje in rast podjetja.47

46 http://radio.ognjisce.si (Krizno upravljanje)
47 http://www.fpmonitor.si (Managerji morajo voditi ob vsakem času)

2.10.3 Kaj kažejo raziskave

Marsikatero podjetje se že nekaj časa zaveda pomena zaposlenih ter izvaja številne razvojne in izobraževalne programe na tem področju. Obvladovanje človeškega dejavnika znovljudnejših motivacije ekonomije je prava pot in ključnega pomena za uspeh.48 Toda pogosto zavedanje pomena zaposlenih ni dovolj, motiv za potrebne spremembe paši razmišljan in vedenja pa prepogosto iznijen zaradi prevelikega občutka nujnosti in dajanja prednosti opravljanju operativnih nalog.

V zadnjem obdobju večkrat slišimo predpostavko, da je uspešnost podjetja povezana z učinkovitim vodstvenim timom. Najnovejši raziskave na tem področju ne le omenjajo to povezavo, temveč jo z dejanskimi rezultati raziskav tudi potrjujejo. Številne raziskave svetovno priznanih raziskovalnih institutov (Mc Kinsey, Gallup, Melcrum, Ken Blanschard) dokazujejo povezavo zavzetih, motiviranih zaposlenih s pozitivnimi finančnimi učinki, ki jih podjetja s tem pridobijo. Dejavnik motiviranosti in zavzetosti zaposlenih je dobiel dimenzijo merljivosti in neposredno povezavo s srednje in dolgoročno finančno uspešnostjo podjetij. Še več, zavzetost je postala ključen dejavnik konkurenčne prednosti podjetja in njegove uspešnosti. Z merjenjem

48 http://www.moj-mentor.si (Učinkovitost vodenja podjetja)
zavzetosti zaposlenih lahko dobimo neposredno suges tijo za nadaljnji sistemični razvoj zaposlenih, ki nudi boljše finančne rezultate.


Ko govorimo o obvladovanju človeškega potenciala zaposlenih je to proces, ki zahteva sistemičen, celovit in dolgoročen pristop.

Mc Kinsey Quarterly predstavlja raziskavo, ki je bila izvedena v več kot 700 podjetij v Franciji, Nemčiji, Angliji in Ameriki in potrjuje pozitivno povezanost med nadpovprečno uspešnostjo podjetja in učinkovitim managementom zaposlenih. V raziskavi je navedeno, da imajo managerji in njihovo ravnanje na uspešnost podjetja večji vpliv kot panoga znotraj katere podjetje posluje, zakonske ureditev, ki regulirajo pravila na trgu in država iz katere izhajajo. Povprečnost v vodenju gre z roko v roki s povprečnostjo poslovnih rezultatov. Avtorji omenjene raziskave navajajo, da se je stopnja izboljšanja učinkovitosti managementa ujemala s stopnjo izboljšanja produktivnosti, rasti tržnega deleža, povečanju obsega prodaje in višini dodane vrednosti za zaposlenega. Za učinkovito implementacijo sodobnih in bolj učinkovitih strategij vodenja in managementa je pomembno, da se zagotovi kritična masa managerjev, ki te strategije uporablja.

V raziskavi so omenjene nekatere strategije vodenja in managementa: postavljanje ciljev, sledenje in vzpodobjanje delovne uspešnosti zaposlenih, odkrivanje in razvoj talentov zaposlenih, delegiranje moči in pristojnosti, za katere pa je potrebno, da so enotne in usklajene z vizijo in zastavljenimi strategijami podjetja ter sistemično umeščene v celovit pristop vodenja. Ne gre torej le za to, da vodje do zaposlenih pristopajo v skladu s sodobnimi principi vodenja, temveč je pomembno vprašanje tudi, kako enotni so vodje med seboj in v kolikšni meri s svojimi strategijami vodenja in upravljanja z zaposlenimi podpirajo skupno vizijo.

---

49 http://www.moj-mentor.si (Učinkovitost vodenja podjetja)
50 http://www.moj-mentor.si (Učinkovitost vodenja podjetja)
3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Splošni podatki o podjetju\[51\]

3.1.1 Izvajanje poštnih storitev v Sloveniji


Preoblikovanje na področje poštnih storitev v Republiki Sloveniji predstavlja Zakon o poštnih storitvah\[52\], ki je postavil temelje za liberalizacijo trga poštnih storitev. Z zakonom je bil uveden pojem javne gospodarske službe, ki jo je zakon v izvajanje dodelil Pošti Slovenije, ki se je v ta namen preoblikovala v javno podjetje. Poštne storitve, ki niso spadale v javno gospodarsko službo, pa so lahko opravljali tudi drugi izvajalci.

Dokončni pogoji za liberalizacijo in demonopolizacijo trga poštnih storitev pa so bili postavljeni leta 2002 z novim Zakonom o poštnih storitvah\[53\]. Ta zakon pomeni popolno prilagoditev opravljanja poštnih storitev v Republiki Sloveniji pravnučnemu redu Evropske unije. Zakon določa pogoje in postopek za izvajanje poštnih storitev, ureja zagotavljanje in izvajanje univerzalne poštne storitve, uvaja pogoje za dostopnost do javnega poštnega omrežja in izdajanje poštnih vrednotnic, določa organizacijo in delovanje Agencije za telekomunikacije, radiodifuzijo in pošto Republike Slovenije v delu, ki se nanaša na poštne storitve. Prav tako zakon določa pravice in obveznosti izvajalcev in uporabnikov poštnih storitev ter ureja druga vprašanja, povezana s poštno dejavnostjo.

3.1.2 Osebna izkaznica

Naziv podjetja: Pošta Slovenije d.o.o.
Naslov: Slomškov trg 10, 2500 Maribor, Slovenija
Osnovni kapital: 121.472.482 EUR
Registracija: Okrožno sodišče v Mariboru
Registrski vložek: 10940000
Identifikacijska številka: SI25028022
Številke transakcijskih računov: 04515-0001110867; 90672-0000040025; 05100-8011026564

\[51\] Splošni podatki o podjetju so povzeti iz internetne strani Pošte Slovenije d.o.o., http://www.posta.si
\[52\] Ur. l. RS, št. 35/1997
\[53\] Ur. l. RS, št. 42/2002 in 102/2004 – uradno prečiščeno besedilo
3.1.3 Osnovne informacije, organiziranost in dejavnost podjetja

Z obsežnim naborom storitev, visokimi prihodki, investicijami in dobičkom, veliko akumulacijo znanja, dolgoletno tradicijo in pripadnostjo več kot 6700 zaposlenih smo eden od stebrov nacionalnega gospodarskega okolja.

O upravljanju družbe odločajo ustanovitelj, nadzorni svet in poslovodstvo. Ustanovitelj in edini družbenik je Republika Slovenija, ki uresničuje ustanoviteljske pravice prek Vlade Republike Slovenije.

Imamo deset poslovnih enot, in sicer Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Poštni logistični center Ljubljana, Maribor, Poštni logistični center Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto, ter strokovne službe družbe. Poštno omrežje Pošte Slovenije, ki je razvejano po vsej državi, sestavlja 556 pošt s 1192 poštnimi okenci.

Za strokovna področja so v strokovnih službah družbe oblikovani naslednji sektorji:

- Sektor za logistiko,
- Sektor za trženje,
- Kadrovo-pravni sektor,
- Sektor za računovodstvo,
- Sektor za finance,
- Sektor za mednarodne odnose,
- Sektor za investicije in nabavno,
- Sektor za informatiko,
- Sektor za korporativno varnost in nadzor in
- Sektor za razvoj storitev.

Naša primarna dejavnost je izvajanje univerzalne poštne storitve, velik pomen pa imajo tudi druge poštne in kurirske storitve, denarne storitve ter prodaja blaga.

Opravljamo še vrsto drugih dejavnosti, določenih v Aktu o ustanovitvi družbe Pošta Slovenije d.o.o..

3.1.4 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo je zagotavljati razvoj ter kakovostno, konkurenčno in zanesljivo izvajanje:

- poštnih storitev,
- logističnih storitev,
- varnih elektronskih poštnih storitev,
- storitev uporabe globalnega poštnega informacijskega in komunikacijskega omrežja in
- prodaje trgovskega blaga

prebivalstvu in pravnim subjektom v domačem in mednarodnem okolju.
Prispevati k:
- nacionalnemu razvoju tudi na demografsko ogroženih območjih,
- zadovoljstvu državljano postavnikov storitev,
- večanju konkurenčnosti in poslovne učinkovitosti podjetij in drugih poslovnih subjektov.

Naša vizija je biti najpomembnejši in največji izvajalec poštnih in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji tudi po liberalizaciji poštnega trga v EU. Razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, vlagati v njihovo znanje ter zagotavljati njihovo socialno varnost. Zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost in optimalno donosnost vloženega kapitala.

3.1.5 Zaposleni

Pošta Slovenije je veliko podjetje z več kot 6.700 zaposlenimi. V strukturi zaposlenih po spolu prevladujejo moški (63 %), ki v večini opravljajo delo na dostavi in pri predelavi pošiljek, naše sodelavke pa v pretežni meri skrbijo za naše stranke na poštnih okencih. Zaposleni v Pošti Slovenije je v povprečju star 41 let in ima 20 let delovne dobe. Povprečno število let delovne dobe in starosti se v zadnji letih postopoma zvišuje.

3.2 Mnenjska anketa

3.2.1 Uvod v anketo

Anketa je bila izvedena med zaposlenimi na Pošti Slovenije na treh področjih dela: manipulacija, dostava in strokovne službe. Med njimi smo primerjali motiviranost zaposlenih s strani vodij, njihovo vključenost v proces dela in skozi odgovore na vprašanja ugotovili kakšnega načina vodenja so deležni. V mnenjski anketi s področja vodenja so zaposleni odgovarjali na vprašanja s področja:
- vodenja in motiviranja,
- karizmatične osebnosti in vodenja,
- načel dobrega vodenja,
- splošnega mnenja kakšen bi naj bil po mnenju anketirancev dober vodja.

Na začetku ankete so anketiranci odgovarjali na splošna vprašanja, in sicer glede na spol, starost, področje dela, skupno delovno dobo in doseženo stopnjo izobrazbe.

3.2.2 Splošni podatki anketirancev

Anketni vprašalnik je bil posredivan devetdesetim zaposlenim na treh različnih področjih dela: dostava, manipulacija in strokovne službe. Na vsakem izmed področij dela je bilo posredovanih trideset vprašalnikov. Vsi anketiranci so vrnili izpolnjene vprašalnike, od tega je bilo enajst anketnih vprašalnikov nepopolno

Ivo Rauš: Vpliv vodenja na razvoj organizacije stran 38
izpolnjenih in zaradi tega niso bili primerni za nadaljnjo analizo. Od 90-ih posredovanih vprašalnikov je bilo za analizo primernih 79 vprašalnikov oziroma 87,78 % vprašalnikov.

3.2.2.1 Spol

Slika 1: Spol (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Iz zgornjega tortnega grafikona je razvidno, da je bilo od celotnega vzorca anketiranih v anketo vključenih 49% moških in 51 % žensk.

3.2.2.2 Starost

Slika 2: Starost (Vir: Podatki iz ankete, 2010)
Starostna struktura zaposlenih je razporejena po normalni distribuciji, kar pomeni, da je glavnina vseh anketiranih med 30 in 50 let. Zaposleni so večinoma mlad kader, kar je pozitivno, saj so to leta človekove največje ustvarjalnosti, kreativnega dela, želje po napredovanju in doseganju poslovnih ciljev.

3.2.2.3 Področja dela

![Področja dela](image)

Slika 3: Področja dela (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

V anketi je sodelovalo 34% zaposlenih v dostavi in strokovnih službah ter 32% zaposlenih v manipulaciji. Ankete so bile po enakem številu razporejene med delavce treh različnih področij dela.

3.2.2.4 Skupna delovna doba v podjetju

![Skupna delovna doba v podjetju](image)

Slika 4: Skupna delovna doba v podjetju (Vir: Podatki iz ankete, 2010)
Največje število anketiranih ima 10 do 20 let delovne dobe pri Pošti Slovenije, kar 47%. Ti podatki se ujemajo s statističnimi podatki o zaposlenih, ki kažejo na to, da je zaposleni v Pošti Slovenije v povprečju star 41 let in ima 20 let delovne dobe. 27% anketirancev ima pri Pošti Slovenije skupno delovno dobo več kot 20 let. Povprečno število let delovne dobe in starosti se v zadnjih letih postopoma zvišuje.

3.2.2.5 Dosežena stopnja izobrazbe

Slika 5: Dosežena stopnja izobrazbe (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Malo več kot polovica vseh anketiranih (53%) ima srednješolsko izobrazbo, kar je bilo za pričakovati, saj je bilo dve tretjini anketnih vprašalnikov razdeljenih med zaposlene v dostavi in manipulaciji, kjer je v večini primerov dovolj srednješolska izobrazba.

Sedemindvajset anketnih vprašalnikov so izpolnili zaposleni v strokovnih službah kar ustreza procentu več kot višje izobraženih anketirancev.

3.2.3 Analiza mnenjske ankete

Podatki pridobljeni na podlagi drugega dela ankete bodo pravtako prikazani s pomočjo grafikonov. Rezultate anketnih vprašalnikov bomo predstavili po sklopih, glede na to kaj se je poskušalo s posameznim sklopom vprašanj ugotoviti.

Anketiranci so odgovarjali na skupno šestnajst trditeljev v štirih sklopih. Glede na primernost oziroma ustreznost posamezne trditve so imeli anketiranci na voljo naslednje možnosti:
- 1-sploh se ne strinjam,
- 2-se ne strinjam,
- 3-se delno strinjam,
- 4-se strinjam,
- 5-povsem se strinjam.

Pridobljeni rezultati bodo prikazani v odstotkih.
3.2.3.1 Prvi sklop trditev

**Vodja me pri mojem delu motivira**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina</th>
<th>Splošno se ne strinja</th>
<th>Ne se strinja</th>
<th>Sedevo se strinja</th>
<th>Povsem se strinja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dostava</td>
<td>11%</td>
<td>4%</td>
<td>41%</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Manipulacija</td>
<td>8%</td>
<td>0%</td>
<td>36%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Strokovne službe</td>
<td>15%</td>
<td>4%</td>
<td>44%</td>
<td>37%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Slika 6: Vodja me pri mojem delu motivira (Vir: Podatki iz ankete, 2010)*

Pri vseh treh skupinah anketirancev glede na področje dela lahko razberemo, da se strinjajo s trditvijo, da jih vodja pri svojem delu motivira. Največji odstotek anketirancev, ki se strinjajo in povsem strinjajo s trditvijo je pri zaposlenih v strokovnih službah, skupaj 81% vseh anketiranih.

**Vodja upošteva moja stališča in ideje**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Skupina</th>
<th>Splošno se ne strinja</th>
<th>Ne se strinja</th>
<th>Sedevo se strinja</th>
<th>Povsem se strinja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dostava</td>
<td>13%</td>
<td>33%</td>
<td>44%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Manipulacija</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
<td>36%</td>
<td>62%</td>
</tr>
<tr>
<td>Strokovne službe</td>
<td>0%</td>
<td>4%</td>
<td>32%</td>
<td>66%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Slika 7: Vodja upošteva moja stališča in ideje (Vir: Podatki iz ankete, 2010)*

Največji odstotek anketirancev, ki se s trditvijo strinja ali popolnoma strinja je ponovno pri zaposlenih v strokovnih službah, skupaj kar 93%.
Med zaposlenimi v manipulaciji je približno enak odstotek anketirancev, ki se s trditvijo delno strinja, se strinja ali povsem strinja. S trditvijo se povsem ne strinja niti eden anketiranec zaposlen v dostavi in z razliko z zaposlenimi v manipulaciji in strokovnih službah se 4% zaposlenih v dostavi s trditvijo sploh ne strinja.

**Slika 8: Vodja mi omogoča, da razvijam svoje sposobnosti**

Anketiranci iz vseh treh področij dela menijo, da jim vodje omogočajo, da razvijajo svoje sposobnosti. Samo en zaposlen od petindvajset anketiranih v manipulaciji in en zaposlen od sedemindvajsetih anketiranih v strokovnih službah se s trditvijo ne strinja. Kljub visokemu odstotku odstotku anketiranih v dostavi, ki se s trditvijo strinjajo, je kar nekaj takšnih, ki se s trditvijo ne strinjajo ali se le delno strinjajo.
3.2.3.2 Drugi sklop trditev

**Vodja daje konstruktivno kritiko in je iskren**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Dostava</th>
<th>Manipulacija</th>
<th>Strokovne službe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sploh se ne strinjam</td>
<td>4%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se ne strinjam</td>
<td>12%</td>
<td>2%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se delno strinjam</td>
<td>2%</td>
<td>7%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Povsem se strinjam</td>
<td>33%</td>
<td>60%</td>
<td>56%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Slika 9: Vodja daje konstruktivno kritiko in je iskren (Vir: Podatki iz ankete, 2010)*

Na vseh treh področjih dela so se anketiranci strinjali z zgornjo trditvijo. V strokovnih službah ni bilo nobenega anketiranca, ki se s trditvijo ne bi strinjal, na tem področju dela je tudi največji odstotek anketirancev (56%) odgovorilo, da se s trditvijo povsem strinja. V večini torej zaposleni vidijo svojega vodjo kot iskreno osebo, ki podaja konstruktivno kritiko.

**Vodja deluje timsko**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Dostava</th>
<th>Manipulacija</th>
<th>Strokovne službe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sploh se ne strinjam</td>
<td>15%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se ne strinjam</td>
<td>32%</td>
<td>8%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se delno strinjam</td>
<td>15%</td>
<td>8%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Povsem se strinjam</td>
<td>48%</td>
<td>20%</td>
<td>32%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Slika 10: Vodja deluje timsko (Vir: Podatki iz ankete, 2010)*
Zelo velik odstotek anketirancev vidi svojega vodjo kot timsko osebo. Takšni vodje torej stremijo k temu, da bo v timu prisoten duh pr iPadnosti vseh članov. Na nobenem izmed področij dela ni anketiranca, ki se s trditvijo sploh ne bi strinjal. V dostavi je najvišji odstotek anketirancev, ki se s trditvijo le delno strinjajo. Slika 11: Vodja posveča podrejenim svojo pozornost in jim zaupa (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

52% anketiranih v manipulaciji se s trditvijo strinja, enak odstotek anketiranih v strokovnih službah pa se s to trditvijo povsem strinja. V manipulaciji in strokovnih službah je le en anketiranec mnenja, da vodja svojim podrejenim ne posveča svoje pozornosti in jim ne zaupa. Odstotek anketirancev, ki se s trditvijo ne strinja je nekoliko večji v dostavi (15%).
Najvišji odstotek anketirancev na vseh treh področjih dela se s trditvijo strinja. Približno enak odstotek anketirancev v dostavi in manipulaciji se s trditvijo delno strinja, so torej glede trditve neopredeljeni (33% in 32%). Prav tako se približno enak odstotek anketiranih v manipulaciji in strokovni službi s trditvijo povsem strinja (28% in 30%).

Enak odstotek anketiranih v dostavi (33%) se s trditvijo delno strinja kot tudi strinja. Glede na trditev bi lahko strukturo odgovorov primerjali s trditvijo »vodja deluje timsko«, kjer je odstotek odgovorov približno enak. V manipulaciji je enak odstotek
S svojega vodja vidim kot samozavestno osebo, ki zaupa vasi in ima vizijo (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Pri tej trditvi je opaziti precej podobno strukturo odgovorov med anketiranci v dostavi in manipulaciji. Podobnost bi bilo možno pripisati dejstvu, da so zaposleni v dostavi in manipulaciji pod vodstvom iste osebe (na isti pošti) in zanimivo je, da vidijo podobno svojega vodja. V strokovnih službah se le eden anketiranec s trditvijo ne strinja in eden se delno strinja. Vsi ostali se s trditvijo strinjajo, največji odstotek (67%) pa se jih povsem strinja.
3.2.3.3 Tretji sklop trditev

Vodja mi omogoča, da izražam svojo vizijo in prispevam pri uresničevanju ciljev k uspešnosti podjetja

Slika 15: Vodja mi omogoča, da izražam svojo vizijo in prispevam pri uresničevanju ciljev k uspešnosti podjetja (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Med anketiranci se s trditvijo najbolj strinjajo zaposleni v strokovnih službah, 74% se jih s trditvijo strinja oziroma popolnoma strinja, kar pomeni, da so ti zaposleni mnenja, da lahko prispevajo s svojimi idejami pri uresničevanju ciljev. Najvišji odstotek anketiranih, ki se s trditvijo ne strinjajo je v manipulaciji. Takšnih, ki pa se s trditvijo le delno strinjajo in so torej neopredeljeni pa je najvišji odstotek v dostavi.

Vodja me obvešča o poslovnih odločitvah, o svoji viziji, zmagah in porazih podjetja

Slika 16: Vodja me obvešča o poslovnih odločitvah, o svoji viziji, zmagah in porazih podjetja (Vir: Podatki iz ankete, 2010)
Ivo Rauš: Vpliv vodenja na razvoj organizacije

Struktura odgovorov tega grafa prikazuje, da zaposleni v dostavi menijo, da so v veliki meri obveščeni s strani vodje o pomembnih informacijah o podjetju. Le eden izmed anketiranih se s trditvijo ne strinja. Podobna struktura odgovorov se kaže tudi za zaposlene v strokovnih službah. V manipulaciji je večji del zaposlenih mnenja, da o pomembnih informacijah o podjetju niso informirani oziroma niso glede trditve opredeljeni. Manj kot polovica anketiranih v manipulaciji se s trditvijo strinja oziroma povsem strinja.

Slika 17: Vodja mi omogoča sodelovanje pri odločanju in razpravah o pomembnih vprašanjih ter pri tem upošteva mnenje vseh udeležencev (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Manj kot polovica anketiranih v dostavi se s trditvijo strinja oziroma povsem strinja, velik odstotek (41%) se jih s trditvijo le delno strinja. Podobna struktura odgovorov je bila pri trditvi »Vodja mi omogoča, da izražam svojo vizijo in prispevam pri uresničevanju ciljev k uspešnosti podjetja«, ki je vsebinsko povezano s to trditvijo. Najvišji odstotek anketiranih, ki se s trditvijo strinja oziroma povsem strinja je tako ponovno v strokovnih službah.
Slika 18: Vodja podpira moje želje in ambicije (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Najvišji odstotek nestrinjanja z navedeno trditvijo je bilo med zaposlenimi v manipulaciji, saj je petina vseh anketiranih mnenja, da njihov vodja ne podpira njihovih želja in ambicij. Kljub temu se jih 64% s trditvijo strinja in povsem strinja. Glede trditve je največ neopredeljenih med zaposlenimi v dostavi (41%). Najvišji odstotek strinjanja s trditvijo je med zaposlenimi v strokovnih službah.
3.2.3.4 Četrti sklop trditev

**Dober vodja je oseba, ki je dominantna, poštena, inteligentna in ima sposobnost združevanja**

Slika 19: Dober vodja je oseba, ki je dominantna, poštena, inteligentna in ima sposobnost združevanja (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Po mnenju večine anketiranih na vseh treh področjih dela pripisujejo anketirani dobremu vodju lastnosti dominantne, poštene, inteligentne osebe, ki ima sposobnost združevanja. Največ se jih s to trditvijo strinja in popolnoma strinja 86% anketiranih zaposlenih v strokovnih službah, sledijo jim anketirani v dostavi s 85%.

**Dober vodja je lahko oseba, ki se dobrega vodenja nauči**

Slika 20: Dober vodja je lahko oseba, ki se dobrega vodenja nauči (Vir: Podatki iz ankete, 2010)
Največ anketiranih, ki se s trditvijo strinja je med zaposlenimi v dostavi. Ravno obratno pa je najmanj anketiranih, ki se s trditvijo strinja v strokovnih službah, kjer jih je največ, skoraj polovica anketiranih (48%) glede trditve neopredeljenih. V manipulaciji se enak odstotek anketiranih s trditvijo ne strinja, kot tudi povsem strinja.

![Diagram](image.png)

Slika 21: Dober vodja je oseba, ki motivira in spodbuja sodelavce in mu le ti lahko zaupajo (Vir: Podatki iz ankete, 2010)

Struktura odgovorov med anketiranimi na vseh treh področjih dela je bila precej podobna. Večina anketiranih se s trditvijo, da je »dober vodja oseba, ki motivira in spodbuja sodelavce in mu le ti lahko zaupajo« povsem strinja. Med anketiranimi ni bilo anketiranca, ki se s trditvijo ne bi strinja.
4 ANALIZA REZULTATOV IN KONČNI SKLEP

4.1 Analiza rezultatov

Celotna analiza rezultatov, ki je bila izvedena v aprilu 2010, nam ponuja zanimive ugotovitve s področja vodenja na treh različnih področjih dela: dostava, manipulacija in strokovne službe.

Iz celotnega prvega sklopa trditev je razvidno, da so pri svojem delu s strani vodij najbolj motivirani zaposleni v strokovnih službah, ki jim sledijo zaposleni v manipulaciji, najmanj pa zaposleni v dostavi. Kljub razlikam je delež anketiranih, ki se s trditvijo strinjajo velik na vseh treh področjih dela. Za doseganje učinkovitosti zaposlenih je potrebna njihova visoka motiviranost za delo, ki jo lahko vodje uporabljajo za usmerjanje človekove aktivnosti k doseganju ekonomskih ciljev podjetja. Tega se vodje na vseh treh področjih glede na dobljene rezultate dobro zavedajo in temu sledijo.

Največ možnosti za razvijanje svojih sposobnosti, podajanja idej in stališč je s strani vodij dana zaposlenim v strokovnih službah, kar pa najverjetneje izhaja iz same narave dela. V strokovnih službah se najpogosteje o pravljajo zahtevnejša dela, kjer je potrebno, da zaposleni podajajo svoja stališča in ideje za iskanje rešitev.

Zaposleni na vseh treh področjih dela so v večji meri motivirani s strani svojih vodij, predvsem se najbolj čutijo motivirane zaposleni v strokovnih službah, nekaj manj pa zaposleni v manipulaciji in dostavi. Struktura odgovorov je pokazala na rezultat, ki se ga zavedamo tudi na Pošti Slovenije.

Menigi vodje, ki sicer odlično obvladajo svoje strokovno področje, se znajdejo v težavah, ko morajo voditi svojo skupino, jo motivirati in ji pomagati. Primanjuje jim znanj za ravnhanje z ljudmi. Tudi na Pošti Slovenije smo prišli do tega spoznanja, zaradi česar smo letos v marcu izvedli in organizirali dvodnevno delavno treninga vodstvenih veščin za upravne pošt. Zadovoljstvo zaposlenih ter uspešno delo sta v Pošti Slovenije prednostnega značaja.

Iz celotnega drugega sklopa trditev, ki se nanašajo predvsem na lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja, je razvidno, da anketirani pripisujejo svojim vodjem po večini pozitivne lastnosti, kar kaže na zadovoljstvo s svojimi nadrejenimi. V celotnem sklopu trditev ni bilo anketiranca, ki se s katero izmed trditev sploh ne bi strinjal. Med anketiranimi so zaposleni v strokovnih službah tisti, ki svojim vodjem pripisujejo največ pozitivnih lastnosti. Iz odgovorov je možno sklepati, da se prav oni čutijo najbolj povezane s svojim vodjem, najbolj pripadni in timsko povezani. Malo je takšnih, ki se s trditvami ne strinjajo ali se le delno strinjajo. Najbolj neopredeljeni glede trditev so bili anketirani zaposleni v dostavi. Trdite se povezane z lastnostmi, ki naj bi jih imel karizmatični vodja, ki bi naj vplival na ljudi tako, da jim ti sledijo, verjamejo, zaupajo in jih v nekem pogledu celo poveličujejo.

Menim, da ima za pripadnost zaposlenih in delovanje v skladu z interesi organizacije odločilno vlogo vodja in njegov način vodenja. Vodja je namreč tisti, ki usmerja
Če vodja gradi na timskem delu v širokem krogu motiviranih sodelavcev in razume njihovo vrednost lahko pričakuje, da se bodo vloženi napori in trud obrestovali. Smiselno je, da vodje podpirajo tudi majhne korake, storjene v pravo smer, in zaposleni bodo še bolje izkoriščali svoje potenciale. Zadržano ali celo odpor izgineta, kadar ljudje začutijo, da so pri uredničevanju vizi pomembni prav vsi.

Iz celotnega tretjega sklopa trditev je razvidno, da je največ neopredeljenosti glede trditev na strani anketirancev zaposlenih v dostavi, razen pri trditvi »vodja me obvešča o poslovnih odločitvah, o svoji viziji, zmagah in porazih podjetja«. Najbolj informirane so po rezultatih ankete čutijo ravno zaposleni v dostavi, kar je dobro, saj so ljudje uspešnejši, če so dobro obveščeni. Pomembno je namreč, da pretok informacij poteka od vrha proti dnu in obratno. Glede na strukturo odgovorov anketirancev je možno razbrati, da je anketiranom omogočeno, da izražajo svojo vizijo, da lahko sodelujejo pri odločanju o pomembnih vprašanjih in da pri tem vodje upoštevajo njihove želje in ambicije. Ljudje si namreč želijo dosegati uspehe, se usposabljati in to jim je potrebno omogočiti. V Pošti Slovenije si k temu veliko prizadevamo.

V primeru, ko ima podjetje strategijo usmerjeno k zaposlenim, ki si želijo opravljati delo, na katerem sloni poslovanje podjetja, bodo ti tudi ves svoj trud vložili v pridobitev potrebnega znanja in sposobnosti, da bodo to delo opravljali. Naloga vodstva pa je, da jim to omogoči in jih pri tem ne zatira, saj je ključnega pomena za uspešnega vodja, da si prizadeva za osebnostno rast svojih zaposlenih. Pripadnost zaposlenih je v sodobnih organizacijah izrednega pomena. Zaposleni, ki lahko sprejemajo odločitve se bodo po tuši odgovorni, posledično pa bodo bolj motivirani in zadovoljni. Sposobni in motivirani zaposleni, ki so polni znanja, so potrebni za rast, stalne izboljšave ter finančni uspeh podjetja.

Iz celotnega četrtega sklopa trditev lahko razberemo, da večina anketirancev vidi dobrega vodja kot osebo, ki motivira in spodbuja sodelavce in mu le ti zaupajo. Bistvo motivacije je, da vodje dajo ljudem tisto, kar potrebujejo. Velik delež strinjanja so anketiranci namenili tudi trditvi, da je dober vodja oseba, ki je dominantna, poštena, inteligentna in ima sposobnost združevanja. Nasprotno od tega se je najmanj anketiranih strinjalo s trditvijo, da je dober vodja nekdo, ki se tega nauči. Iz tega je možno sklepati, da večina anketiranih meni, da je dober vodja nekdo, ki ima taka osebnosti lastnosti. Tudi raziskave osebnosti lastnosti, ki so bile povezane z vodenjem, so dale pozitivne izide in so pokazale, da je učinkovit vodja zrela, celovita osebnost in taki ljudje pogosto zasedajo vodstvene položaje.
4.2 Končni sklep

Prav gotovo so dobri vodje usmerjeni v prihodnost. Pri vodenju in delu uporabljajo najnovejše pristope, poznačijo pomen medosebnih odnosov in obvladajo veščine ravnanje z ljudmi ter razvijajo dolgoročne poslovne odnose. Obvladajo najnovejšo tehnologijo in vedo, kako naj jo uporabljajo za doseganje poslovnih ciljev. Dobri vodje so timsko usmerjeni, znajo izrabiti vse talente članov tima, da bi le ti uspešno sledili ciljem družbe.

Pomembno se je zavedati, da lahko tudi v primeru, ko ima podjetje zaposlene, ki imajo potrebno znanje, sposobnosti in motivacijo za delo, nepravilno vodenje teh ljudi povzroči, da podjetje ne deluje tako kot bi moral. To se zgodi v primeru, ko se energija porablja za prevlado položajev in zatiranje zaposlenih, namesto da bi bila usmerjena k izboljševanju odnosov in skupnemu cilju podjetja.

Podjetja se bodo morala v prihodnje usmeriti predvsem v razvoj tistih znanj in veščin, ki bodo njihovim vodjem omogočila prepoznati, privabiti, razvijati, motivirati in zadržati talentirane – najboljše posameznike, zaposlene z znanjem, sposobnostmi in veščinami, ki se jih ne da kopirati in lahko podjetju na dolgi rok prinašajo konkurenčno prednost. To pa bo od vodij zahtevalo bistveno bolj individualiziran, sistematičen in k ljudem usmerjen vodstveni stil.

Dober manager mora pri svojem delu dobro poznati in povezovati različne funkcije (marketing, razvoj, proizvodnja, finance), obenem pa mora poleg primernih osebnostnih lastnosti in poznavanja industrijske panoge obvladovati še komuniciranje, pogajanja, ocenjevanje ljudi, management časa in predvsem postavljanje prioritet.

Pogoj za uspešno delo v skupini je prepoznavanje samega sebe, osebni razvoj in gradnja svojih dobrovlastnosti. Različne vloge v skupini morajo biti uravnatezene razporejene med vsemi, toda brez dobrega vodje skupina kljub temu ne more optimalno delovati. Na uspešnost vodje pa vpliva tudi vrsta skupine oziroma tima in faza v njegovem življenjskem ciklu, predvsem pa uravnoteženost vlog, jasni cilji in pravila, ustrezen vodenje, odprtost, zaupanje in sodelovanje članov, dobra komunikacija ter medsebojni odnosi.

Zavezanost delodajalcu pomeni energijo in strast zaposlenega, ki ju namenja svojemu delodajalcu. Takšen zaposleni se še dodatno potrudi in naredi nekoliko več, kot bi sicer. Zavezan, motiviran zaposleni pozitivno govori o podjetju, priporoča podjetje drugim ter prispeva več, kot se od njega zahteva.

---

54 http://www.skoj.si (Vodenje timov v času sprememb, Danica Purg)

Ivo Rauš: Vpliv vodenja na razvoj organizacije stran 55
LITERATURA IN VIRI

8. MBA posvetovanje Maribor, 12 marec 2009 (2009), Univerza v Mariboru/Ekonomska-poslovna fakulteta Maribor/Inštitut za razvoj managementa/Izobraževalno društvo »Klub MBA«.
Treven, S., Sreča, V. (2001), Mednarodno organizacijsko vedenje, Založba Ljubljana.

Spletne strani:
http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno , januar 2010
www.fri.uni-lj.si , januar 2010
http://www.mojedelo.com , februar 2010
http://www.vodja.com , januar 2010
http://www.bogg.si/Vodenje , marec 2010
http://www.skoj.si , avtor: Danica Purg, Vodenje timov v času sprememb , januar 2010
http://www.moj-mentor.si , Učinkovitost vodenja podjetja , marec 2010
http://www.fpmonitor.si , Managerji morajo voditi ob vsakem času , februar 2010
http://www.posta.si , O Pošti Slovenije, Osnovne informacije, marec 2010
http://radio.ognisce.si , Krizno upravljanje, januar 2010
PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA
VPLIV VODENJA NA RAZVOJ ORGANIZACIJE

Prosim, če mi za potrebe diplomske naloge izpolnite anketo.

1. SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU (obkrožite ustrezen odgovor)

1. SPOL
   - moški
   - ženska

2. STAROST
   - do 30 let
   - od 30 do 50 let
   - nad 50 let

3. PODROČJE DELA
   - manipulacija
   - dostava
   - strokovne službe

4. SKUPNA DELOVNA DOBA V PODJETJU
   - do 10 let
   - 10 do 20 let
   - več kot 20 let

5. DOSEŽENA STOPNJA IZOBRAZBE
   - srednja šola
   - višja šola
   - visoka šola, univerzitetna
   - magisterij, doktorat
## II. MNENJSKA ANKETA (obkrožite ustrezno številko, za katero menite, da je za posamezno trditev najprimernejša oziroma posamezni trditvi najbolj ustreza)

<table>
<thead>
<tr>
<th>TRDITEV</th>
<th>Sploh se ne strinjam (1)</th>
<th>Se ne strinjam (2)</th>
<th>Se delno strinjam (3)</th>
<th>Se strinjam (4)</th>
<th>Povsem se strinjam (5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vodja me pri mojem delu motivira.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja upošteva moja stališča in ideje.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja mi omogoča, da razvijam svoje sposobnosti.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>TRDITEV</th>
<th>Sploh se ne strinjam (1)</th>
<th>Se ne strinjam (2)</th>
<th>Se delno strinjam (3)</th>
<th>Se strinjam (4)</th>
<th>Povsem se strinjam (5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vodja daje konstruktivno kritiko in je iskren.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja deluje timsko.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja posveča podrejenim svojo pozornost in jim zaupa.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja pove in pokaže podrejenim njihovo pomembnost v organizaciji pri doseganju ciljev.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja upošteva mnenja zaposlenih.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Svojega vodjo vidim kot samozavestno osebo, ki zaupa vase in ima vizijo.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>TRDITEV</th>
<th>Sploh se ne strinjam (1)</th>
<th>Se ne strinjam (2)</th>
<th>Se delno strinjam (3)</th>
<th>Se strinjam (4)</th>
<th>Povsem se strinjam (5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vodja mi omogoča, da izražam svojo vizijo in prispevam pri uresničevanju ciljev k uspešnosti podjetja.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja me obvešča o poslovnih odločitvah, o svoji viziji, zmagah in porazih podjetja.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Vodja mi omogoča sodelovanje pri odločanju in razpravah o pomembnih vprašanjih ter pri tem upošteva mnenje vseh udeležencev.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vodja podpira moje želje in ambicije.</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
</table>

**TRDITEV**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sploh se ne strinjam (1)</th>
<th>Se ne strinjam (2)</th>
<th>Se delno strinjam (3)</th>
<th>Se strinjam (4)</th>
<th>Povsem se strinjam (5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Dober vodja je oseba, ki je dominantna, poštena, inteligentna in ima sposobnost združevanja.</strong></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Dober vodja je lahko oseba, ki se dobrega vodenja nauči.</strong></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Dober vodja je oseba, ki motivira in spodbuja sodelavce in mu le ti lahko zaupajo.</strong></td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

Ivo Rauš
KAZALO SLIK

Slika 1: Spol (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................39
Slika 2: Starost (Vir: Podatki iz ankete, 2010).............................................................39
Slika 3: Področja dela (Vir: Podatki iz ankete, 2010).......................................................40
Slika 4: Skupna delovna doba v podjetju (Vir: Podatki iz ankete, 2010).........................40
Slika 5: Dosežena stopnja izobražbe (Vir: Podatki iz ankete, 2010)...............................41
Slika 6: Vodja me pri mojem delu motivira (Vir: Podatki iz ankete, 2010).....................42
Slika 7: Vodja upošteva moja stališča in ideje (Vir: Podatki iz ankete, 2010)..................42
Slika 8: Vodja mi omogoča, da razvijam svoje sposobnosti (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................43
Slika 9: Vodja daje konstruktivno kritiko in je iskren (Vir: Podatki iz ankete, 2010)......44
Slika 10: Vodja deluje timsko (Vir: Podatki iz ankete, 2010)..........................................44
Slika 11: Vodja posveca podrejenim svojo pozornost in jim zaupa (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................45
Slika 12: Vodja pove in pokaže podrejenim njihovo pomembnost v organizaciji pri dosegu ciljev (Vir: Podatki iz ankete, 2010)........................................................................46
Slika 13: Vodja upošteva mnenja zaposlenih (Vir: Podatki iz ankete, 2010)....................46
Slika 14: Svojega vodjo vidim kot samozavestno osebo, ki zaupa vse in ima vizijo (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................47
Slika 15: Vodja mi omogoča, da izražam svojo vizijo in prispevam pri uresničevanju ciljev k uspešnosti podjetja (Vir: Podatki iz ankete, 2010).........................................................48
Slika 16: Vodja me obvešča o poslovnih odločitvah, o svoji viziji, zmagah in porazih podjetja (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................48
Slika 17: Vodja mi omogoča sodelovanje pri odločanju in razpravah o pomembnih vprašanjih ter pri tem upošteva mnenje vseh udeležencev (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................49
Slika 18: Vodja podpira moje želje in ambicije (Vir: Podatki iz ankete, 2010)..................50
Slika 19: Dober vodja je oseba, ki je dominantna, poštena, inteligentna in ima sposobnost združevanja (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................51
Slika 20: Dober vodja je lahko oseba, ki se dobrega vodenja nauči (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................51
Slika 21: Dober vodja je oseba, ki motivira in spodbuja sodelavce in mu le ti zaupajo (Vir: Podatki iz ankete, 2010).................................................................................................................................52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnejše značilnosti avtokratskega in demokratičnega stila vodenja.24