

Poslovno - komercialna šola Celje

RAZISKOVALNA NALOGA

Uspешen vodja



Mentorica:
Mag. Metka Bombek

Raziskovalke:
Antonija Grm, 3. b
Jasmina Kristan, 3. b
Vanja Požlep, 3. b

Celje, marec 2004

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujemo mentorici mag. Metki Bombek za trud, pomoč, nasvete ter dragocene predloge pri pripravi in izdelavi raziskovalne naloge.

Prav tako se iskreno zahvaljujemo vsem drugim, ki so nam kakorkoli pomagali pri vsebinski in tehnični ureditvi našega dela.

KAZALO

KAZALO	3
1 POVZETEK	4
SUMMARY	5
2 UVOD	6
2.1 <i>Opredelitev problema in opis raziskovalnega področja</i>	6
2.2 <i>Nameni in cilji raziskave</i>	6
2.3 <i>Opredelitev hipotez</i>	8
2.4 <i>Uporabljene raziskovalne metode</i>	9
2.5 <i>Omejitve pri izvedbi raziskave</i>	10
3 TEORETIČNI DEL	11
3.1 <i>Vodenje</i>	11
3.2 <i>Sestavine vodenja</i>	11
3.2.1 <i>Temeljne sposobnosti za vodenje</i>	11
3.2.2 <i>Značilnosti uspešnega vodje</i>	12
3.2.3 <i>Vrste moči in vpliva</i>	13
3.2.4 <i>Naloge vodje</i>	13
3.2.5 <i>Vloge vodje</i>	15
3.3 <i>Stili vodenja</i>	19
3.3.1 <i>Vrste stilov vodenja</i>	20
3.4 <i>Modeli vodenja</i>	26
3.4.1 <i>Modeli osebnih značilnosti vodje</i>	26
3.4.2 <i>Modeli vedenja vodje</i>	27
3.4.3 <i>Teorija X in teorija Y</i>	27
3.4.4 <i>Teorija Z</i>	28
3.5 <i>Situacijski modeli vodenja</i>	28
3.6 <i>Ravni procesa vodenja</i>	29
3.7 <i>Funkcije procesa vodenja</i>	29
3.8 <i>Teamsko delo in vodenje</i>	30
3.9 <i>Motivacija za vodenje</i>	31
3.10 <i>Vodja in čustvena inteligenca</i>	32
3.11 <i>Vodja v dobi interneta</i>	35
3.12 <i>Uspešni vodje v slovenskih razmerah</i>	38
4 EMPIRIČNI DEL	42
4.1 REDNI ŠTUDENTI	42
4.2 IZREDNI ŠTUDENTI	61
5 OVREDNOTENJE HIPOTEZ	80
6 SKLEPNE MISLI	82
7 LITERATURA	83
8 ANKETA: » Uspešen vodja«	84

1 POVZETEK

DESKRIPTORJI: uspešen vodja, manager, uspešno podjetje, konkurenca, vodenje podjetja, dobiček, globalizacija, stili vodenja, vodenje zaposlenih, kreativnost, akcija, čustvena inteligenca, povezovalni vodja, internetna doba, znanje, učenje in sposobnosti uspešnih vodij.

Hiter tehnološki razvoj, informatizacija družb, WEB povezave, globalizacija, internacionalizacija, tržišče kupcev in s tem neizprosna konkurenca vodijo do tega, da se morajo podjetja nenehno prilagajati spremembam, ki so vedno hitrejša in vse bolj kompleksne. Vse naštetu zahteva od današnjih podjetij izredno prilagodljivost, sposobnost predvidevanja in sposobnost hitrega in ustreznega reagiranja na spremembe.

Za podjetja je pomembno nenehno zviševanje kriterijev uspešnosti, ki se kažejo v vedno višjih prihodkih, manjših stroških, vedno večjem dobičku, širitvi podjetja ter vedno večjem številu zaposlenih.

Skozi raziskovalno nalogo smo ugotovile, da je ključni dejavnik, da neko podjetje danes uspe ali propade, uspešen vodja oziroma manager. Raziskale smo tudi kakšna znanja in ostale lastnosti mora posedovati uspešni vodja današnjega časa. Vsi materialni viri (stroji, poslovne stavbe, druga sredstva) in zaposleni so danes običajno dostopni vsem podjetjem. Uspešna podjetja so tista, ki znajo s pomočjo svojega vodje upravljati čim bolj uspešno tako z materialnimi viri kot zaposlenimi. Kajti samo človeški vir je v današnjih razmerah ključni dejavnik konkurenčnosti in uspešnosti. Edino človek je sposoben nenehnega prilagajanja spremembam, nenehnega učenja, akcije, kreativnosti, inovativnosti, ustvarjanja mrež in integriranih oziroma povezanih pristopov.

SUMMARY

DESCRIPTORS: successful leader, manager, successful company, competition, company leading, profit, globalization, leading stiles, leading employees, creativity, action, emotional intelligence, connecting leader, internal era, knowledge, learning and successful leaders abilities.

A fast technological development, informatization of companies, web connections, globalization, internationalization, a market of consumers and with it a tough competition have led to companies constant need to adapt to always faster and more complex changes. All of the above demands of our companies to be extremely adaptable, to foresee and quickly react to changes.

It is important for a company to constantly increase the criteria for successfulness, which can be seen in growing income, smaller costs, a growing profit and a growing size of the company and its employees.

Through the research assignment we have discovered that the key factor for a company to succeed or fail is a successful leader - manager. We have also researched what kind of knowledge and other abilities are necessary for a successful leader. All material sources (machines, business facilities and other things) and employees are nowadays available to all companies. Companies are successful if they can successfully manage both material sources and its employees. Only the human source is the key factor of successfulness and competitiveness. Only humans are capable of constant adjusting to changes, constant learning, action, creativity, innovation, creating networks.

2 UVOD

2.1 Opredelitev problema in opis raziskovalnega področja

Letos smo začele s praktičnim delom v učnem podjetju naše šole. Učno podjetje je kot pravo podjetje razdeljeno na različne oddelke. Tako imamo prodajni, nabavni, kadrovski, tajniški, oddelek tržnega komuniciranja in finančno računovodski oddelek. V podjetju se ukvarjamo s prodajo telekomunikacijske opreme. Zelo nas je začelo zanimati, kakšen mora biti uspešen vodja, da uspešno vodi pravo podjetje danes, ko so gospodarske razmere težke, saj kar naprej poslušamo po televiziji in radiu o raznih stečajih in propadih podjetij. Med delom smo spoznale, da mora uspešen vodja poznati svoje izdelke in najrazličnejša druga znanja, kot so računovodstvo, tehnike prodaje in pogajanja, pravilno mora izbrati kadre itd.

Skozi nalogo smo želele raziskati, katera znanja in veščine najbolj potrebuje vodja, da je pri svojem delu uspešen. Ali so to poznavanje strokovnega znanja, veščine vodenja, stili vodenja, naloge vodenja idr.

2.2 Nameni in cilji raziskave

Znano je, da v sedanjem času poleg materialnih virov (opreme, poslovne zgradbe ipd.) in finančnih virov podjetij odločilno vplivajo na uspešnost podjetij zaposleni. Zelo pomembno je, koliko zaposleni prispevajo s svojim delom k uspešnosti podjetja.

Vsi vemo, da je npr. v preteklosti, ko je bilo delo normirano s klasičnimi normami, kot je bilo to v času industrijske revolucije, ko je bil trg še nezasičen in se je vse prodalo, veliko lažje voditi podjetje.

V današnjem gospodarstvu, kjer je klasičnega normiranega dela vedno manj, poleg tega pa je trg prenasičen, se morajo vsi zaposleni maksimalno truditi, da je podjetje uspešno na daljši rok. V takih poslovnih razmerah imajo vodje podjetij veliko težjo oziroma pomembnejšo vlogo, da uspešno vodijo zaposlene in s tem podjetje.

V nalogi smo želele ugotoviti, katera so znanja so poleg strokovnih znanj, kot so poznavanje poslovanja, izdelkov računovodstva in financ, še potrebna, da vodja uspešno vodi podjetje.

Cilji naše raziskave so raziskati:

- definicijo in pojem vodenja podjetja, predvsem zaposlenih,
- vpliv različnih stilov vodenja na uspešnost podjetja,
- ali imajo vodstva naših podjetij dovolj znanja o vodenju zaposlenih,
- kaj so bistveni elementi uspešnega vodenja zaposlenih oziroma podjetja,
- kaj so glavne naloge uspešnega vodje,
- kako se opazijo različni stili vodenja v podjetjih,
- kako se meri uspešno vodenje v podjetjih,
- kako se lahko stil vodenja spreminja v podjetjih,
- kdaj je potrebno spremeniti stil vodenja oziroma elemente vodenja v podjetjih.

Uporabnost raziskave je v tem, da odgovori na zastavljene cilje in prikaže vodstvu podjetja, kako pomembno je pravilno vodenje za uspešnost podjetja.

2.3 Opredelitev hipotez

Pred raziskavo smo oblikovale nekaj predpostavk, ki so izhajale iz naših predhodnih stališč in poznavanja problematike. Oblikovale smo naslednje hipoteze:

H1: Večina zaposlenih in bodočih zaposlencev meni, da način vodenja vpliva na uspešnost organizacije.

H2: Zaposleni in bodoči zaposlenci ne poznajo dovolj temeljnih sestavin in sposobnosti za vodenje.

H3: Zaposleni in bodoči zaposlenci menijo, da njihove vodje najbolj pogosto izvajajo nalogo vodenja.

H4: Zaposlenim in bodočim zaposlencem je najbolj všeč demokratičen stil vodenja.

H5: Zaposleni in bodoči zaposlenci menijo, da lahko vodja zelo vpliva na njihovo zavzetost za delo.

H6: Zaposleni in bodoči zaposlenci menijo, da njihovi vodje najbolj skrbijo za veščino vodenja – strokovno znanje.

H7: Zaposleni in bodoči zaposlenci menijo, da njihov vodja premalo razvija veščino vodenja - komuniciranje z zaposlenimi.

H8: Zaposleni in bodoči zaposlenci menijo, da njihov vodja slabo rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju.

H9: Zaposleni in bodoči zaposlenci menijo, da njihov vodja ne spodbuja dovolj njihove kreativnosti na delovnem mestu.

2.4 Uporabljene raziskovalne metode

V naši raziskovalni nalogi smo uporabile tako primarne kot sekundarne metode raziskovanja. Kot primarno metodo raziskovanja smo uporabile anketni vprašalnik.

Anketo smo izvedle med triinpetdesetimi rednimi študenti in štiriinpetdesetimi izrednimi študenti Poslovno–komercialne šole Celje, Višje strokovne šole. Zanimalo nas je, kaj o raziskovalnem področju mislijo redni študentje, ki imajo malo delovnih izkušenj in kaj izredni študenti, ki že imajo kar nekaj delovnih izkušenj.

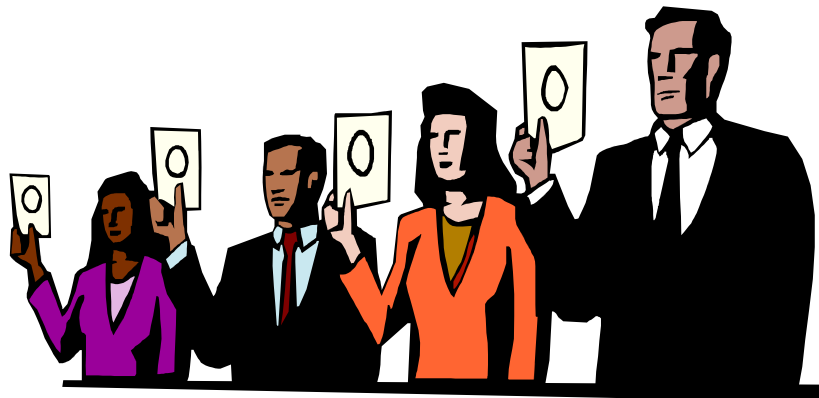
Metode, ki smo jih uporabile pri raziskavi, so sledeče:

- analiza oziroma razčlenjevanje,
- sinteza oziroma združevanje,
- kompilacija ali izbiranje,
- selekcija oziroma izbira,
- komparacija ali primerjanje podatkov,
- klasifikacija ali razvrščanje,
- indukcija ali sklepanje s posamičnega na splošno in
- dedukcija ali sklepanje s splošnega na posamično.

Uporabile smo tudi sekundarno metodo raziskovanja, tako da smo zbrale in analizirale podatke iz različnih pisnih virov, navedenih v literaturi.

2.5 Omejitve pri izvedbi raziskave

V anketo smo vključile anketirance različnih starosti, vendar ne v enakem deležu različnih starostnih skupin. Ker smo večino anketirancev izbrale v našem okolju, na območju širše celjske regije, so določeni rezultati morda posledica socialnih in družbenih razmer tega okolja, a upamo, da so kljub temu dovolj reprezentativni in zgovorni.



3 TEORETIČNI DEL

3.1 Vodenje

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja ter usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. V skladu te definicije nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje.

Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja za doseganje želenih oziroma organizacijskih ciljev.

3.2 Sestavine vodenja

Poznamo osnovne tri sestavine vodenja, ki predstavljajo:

- vodjo,
- člane in
- specifično situacijo.



Vodenje se pojavi samo, če kdo vpliva na druge, in sicer tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in teamom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani izvolijo vodjo, se tako prostovoljno podredijo in sprejemajo njegova navodila. V takem primeru člani dovolijo, da namesto njih odloča vodja in potem ravnajo po prejetih smernicah.

3.2.1 Temeljne sposobnosti za vodenje

Uspešen vodja mora imeti naslednje sposobnosti:

- delitev moči nastane takrat, ko je vodja sposoben deliti moč, vpliv in kontrolo s svojimi sodelavci;
- intuicija je neposredna notranja spoznava potreb po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji;

Uspešen vodja

- poznavanje samega sebe pomeni spoznati svoje prednosti ter tudi pomanjkljivosti;
- vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njegovo doseganje;
- skladnost vrednot je sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih;

3.2.2 Značilnosti uspešnega vodje

Raziskave so pokazale, da se uspešni vodje razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih oziroma sposobnostih, med katerimi izstopajo naslednje:

- **Prizadevnost, želja po dosežkih.** Uspešni vodje ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase.
- **Zmožnost učenja iz težav pri delu.** Večina intervjuvanih vodij je odgovorila, da so imeli težave in neprijetnosti v svoji karieri, toda jemali so jih kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili.
- **Posvečanje delu.** Vsi vprašani so odgovorili, da posvečajo več kot 60 ur časa opravljanju dela. Menijo, da je delo vodje najbolj pomemben element njihovega življenja.
- **Analiza in reševanje problemov.** Uspešni vodje so poudarili in tudi s primeri dokazali, da znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikuje sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, veliko energije in pripravljenost za sprejemanje tveganja.
- **Delo z ljudmi.** Vsi vprašani so dejali, da dosegajo organizacijske cilje s pomočjo sodelavcev. V glavnem vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativni način dela.

- **Ustvarjalnost.** Če pride do sprememb, uspešni vodje na osnovi svojih zamisli raje napravijo drugačno strategijo, kot pa da bi spreminjali obstoječo. Skratka, ne dajo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti za doseganje ciljev.

3.2.3 Vrste moči in vpliva

Za uspešno vodenje niso pomembne samo sposobnosti in motivacija. Vodja potrebuje tudi vpliv in moč.

Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in je usmerjati k želenim ciljem.

Moč se izraža z vplivom. Lahko rečemo, da moč pojmuje kot potencialni vpliv in kot aktualizirano moč.

Vrste moči:

- **Legitimna moč** je moč, ki izvira iz položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji.
- **Moč nagrajevanja** je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje.
- **Moč pritiska** je moč vodje, ki izhaja iz bojazni sodelavcev pred kaznijo.
- **Referenčna moč** je moč, ki izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo.
- **Ekspertna moč** je moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje.

3.2.4 Naloge vodje

Uspešen poslovodja v glavnem opravlja štiri osnovne naloge:

Planiranje je opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje.

Uspešen vodja

Organiziranje pomeni ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov.

Vodenje je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge.

Kontroliranje je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa.

Proces kontroliranja je ciklični, in sicer:

najprej vodje postavijo standarde (sodila) za dosežke;

nato primerjajo dobljene dosežke s postavljenimi standardi;

potem ukrepajo, če gre za kakršno koli odstopanje;

in končno, če je potrebno, prilagodijo standarde spremenjenemu oziroma novemu položaju.



Kontroliranje je stalna naloga poslovođij in vseh tistih, ki so udeleženi pri tej dejavnosti.

3.2.5 Vloge vodje

Vodja opravlja ali izvaja več vrst vlog.

Vloga je ustaljena oblika načina vedenja. Razlikujemo več vrst vlog, poudariti pa je potrebno naslednje:

- vsako delo vodje je sestavljeno iz kombinacije vlog;
- vloge vplivajo na značilnosti dela vodje;
- vloge so med seboj povezane.

Pomembnost vlog je odvisna in se spreminja glede na **raven in naloge** vodje.

Razlikujemo:

- medsebojne vloge,
- informacijske vloge in
- vloge odločanja.

3.2.5.1 Medsebojne vloge

Medsebojne vloge vsebujejo odnose med ljudmi. Vodja se vede različno glede na to, ali nastopa v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi.

Zastopniška vloga se nanaša na zastopanje organizacije v javnosti. Zastopniška vloga je ena najbolj preprostih. Vodja zastopa organizacijo ob raznih svečanostih, ob podpisovanju dokumentov in ob drugih simboličnih dejavnostih. Ta vloga je pomembna, saj poudarja skrb posloводства za zaposlene in za porabnike.

Voditeljska vloga je povezana z usmerjanjem in vplivanjem na sodelavce. Voditeljska vloga vsebuje odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev oziroma podrejenih k načrtanim ciljem.

Nekateri vidiki te vloge, ki se nanašajo na delo, so:

kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih ter njihovo promoviranje.

Drugi vidiki pa so:

dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije.

Povezovalna vloga se nanaša na povezovanje organizacije z okoljem. Da bi vodja uspešno deloval, mora biti vsak del organizacije dobro povezan z njenimi drugimi deli in okoljem. Tudi oblikovanje in vzdrževanje stikov med zaposlenimi in strankami sodi med pomembna opravila vodje. Stranke so dobavitelji, kupci, razne institucije, ki kakor koli vplivajo na delovanje organizacije.

3.2.5.2 Informacijske vloge

Uspešen vodja gradi mrežo stikov zaradi pridobivanja ustreznih informacij. Zaradi takih stikov so vodje nekakšni živčni centri organizacije. Razlikujemo naslednje vrste informacijskih vlog vodje:

Pregledovalna vloga sestoji iz iskanja, dobivanja in pregledovanja informacij. Ta vloga vsebuje iskanje, pridobivanje in pregledovanje informacij. Vodja stalno pregleduje svoje delovno okolje, da pridobiva informacije, koristne za njegovo organizacijo. Te so lahko dobljene na uradnih sestankih ali v pogovorih. Vodja jih mora preverjati in se odločati, ali jih bo uporabil in seveda kako.

Posredovalna vloga se nanaša na posredovanje informacij članom organizacije. Vloga vodje ni samo pridobivanje informacij, ampak jih mora po svoji lastni presoji posredovati članom organizacije. Nekatere informacije lahko vodja posreduje naprej nepredelane, druge je potrebno ustrezno predelati in oblikovati tako, da jih bodo zaposleni razumeli. Uspešen vodja ponavadi skrbno premisli, kaj in koliko informacij potrebujejo zaposleni v določeni situaciji.

Predstavniška vloga sestoji iz dajanja ustreznih informacij drugim, predvsem zahtevam javnosti. Poslovodje nastopajo kot predstavniki svojega področja, dela ali organizacije ter dajejo ustrezne informacije drugim, predvsem tistim zunaj organizacije. Ta vloga je čedalje pomembnejša, nenazadnje zaradi tega, ker veliko informacij terjajo javnost, mediji, institucije in drugi. Velike organizacije imajo celo oddelek in vodjo za stike z javnostjo, ki daje uradne izjave o položaju in delovanju organizacije.

3.2.5.3 Vloge odločanja

Vodja uporablja informacije za odločanje o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje. Vloge odločanja sodijo med najpomembnejše. Razdelimo jih v naslednje vrste: podjetniško, reševalno, razdeljevalsko in pogajalsko vlogo.

Podjetniška vloga sestoji iz načrtovanja in izvajanja novega programa ali dejavnosti. Na vsaki ravni organizacije mora biti čim bolj učinkovita dejavnost načrtovanja novih zamisli, ustreznih sprememb, projektov oziroma novih nalog. Potrebno jih je ne samo načrtovati, ampak tudi izvajati. Prav vodja velikokrat daje pobude za spremembe, ali pa se jim aktivno prilagaja.

Reševalna vloga se nanaša na reševanje problemov in odpravljanje motenj.

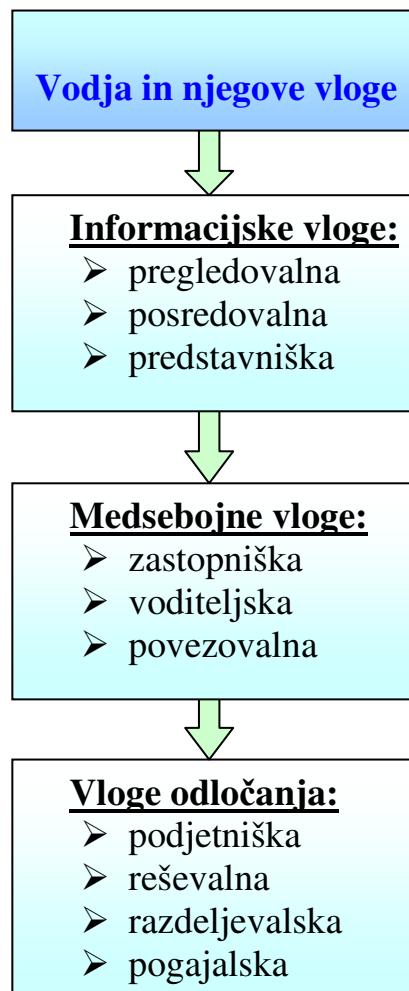
V vsaki organizaciji prihaja do kriz, nasprotij, motenj in problemov, kot so stavke, izgube trgov, nezadovoljstvo zaposlenih, odhod ključnih kadrov, poneverbe in drugo. Odgovorni poslovodja mora reševati vse te spremembe v organizaciji.

Razdeljevalska vloga se nanaša na odločanje med nasprotujočimi se zahtevami glede virov. Ta vloga je zajeta v izbiri in odločanju o med seboj nasprotujočih si zahtevah glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa in drugem. Pojavljajo se vprašanja, kolikšen del finančnih sredstev naj gre za ekonomsko propagando, katero blago je potrebno nabavljati itd. Zato je ta vloga vodje ključna pri pripravljanju strategije organizacije in s tem povezanimi redkimi oziroma kritičnimi viri.

Uspešen vodja

Pogajalska vloga se nanaša na iskanje skupnega dogovora. Vloga vodje kot pogajalca je tesno povezana z razdeljevalsko vlogo. V tej vlogi se vodja srečuje s posamezniki ali skupinami, ki imajo različna mnenja in poskuša z njimi doseči dogovor. Pogajanja so sestavni del vodstvenega dela. Posebno težavna so, kadar se srečuje z oponenti, npr. s sindikati, ki nimajo vedno enakega mnenja glede ciljev organizacije kakor vodstvo.

Vse navedene vloge vodij so med seboj povezane ali pa ji celo nasprotujejo. Te vloge imajo različen pomen v različnih organizacijah, času in okolju delovanja.



3.3 Stili vodenja

Stil pomeni način, kako neko stvar delamo. Za vodilne pomeni stil vodenja način, kako uresničujejo svoje vloge oziroma naloge. Ker se voditelji med seboj razlikujejo po učinkovitosti, je torej logično vprašanje, kakšen stil imajo učinkoviti vodje. Problematika stilov vodenja je v strokovni literaturi zelo široko opisana, zato smo se opredelile na najpomembnejše in sodobnejše.

Na stil vodenja vodilnega delavca (voditelja, managerja, poslovodje, direktorja itd.) vpliva vrsta dejavnikov:

Filozofija vodenja. Gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj je vodenje in za prepričanje o ljudeh, ali so delovni itd.

Situacija. Stil vodenja se mora prilagajati situaciji v podjetju in izven njega. Npr. drugačen stil vodenja se uporablja ob naravnih nesrečah kot v normalnem stanju.

Narava delovnih nalog. Pri delovnih nalogah je pomemben vidik, stopnja kreativnosti oziroma rutine. Pri rutinskih delih je bolj uspešen avtoritativen stil vodenja, pri kreativnejših pa vsaka podrobnejša kontrola ali kakršnikoli drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.

Lastnosti okolja. Na uspešen način vodenja vplivajo tudi razmere v okolju, v katerem poteka vodenje. Pomembno je, ali je okolje stabilno in se počasi ali redko spreminja, ali pa je okolje negotovo, polno hitrih in pogostih sprememb. Za vodenje zaposlenih je pomembna determinanta – trg delovne sile, v katerem deluje organizacija.

Iz navedenega sledi, da ni stila vodenja, ki bi bil najboljši ali najučinkovitejši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji, za vsako skupino vodenih itd.

3.3.1 Vrste stilov vodenja

3.3.1.1 Avtokratični – demokratični stil

Eden od načinov razvrščanja stilov vodenja je razlikovanje stilov na lestvici od avtoritarnega do demokratičnega (npr. Kavčič, 1998, 220). Skrajnost je vodenje, kjer stoddotno odloča nadrejeni in vpliva podrejenih delavcev ni. Ta stil se označuje za avtoritarni. Nasprotna skrajnost je stil, kjer imajo na odločitve stoddotni vpliv sodelavci, podrejeni, skupina, vodja pa ga nima. Na tej lestvici opredeljujejo naslednje stile vodenja:

- **Avtoritarni:** odloča predpostavljeni, pogosto izvaja s silo.
- **Patriarhalni:** odloča predpostavljeni, pogosto izvaja s pomočjo manipulacije.
- **Informirajoči:** odloča nadrejeni, izvaja pa s prepričevanjem.
- **Svetovalni:** nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje.
- **Kooperativni:** skupina razvije predloge, nadrejeni pa izbere najboljšega.
- **Participativni:** skupina avtonomno odloča v dogovorjenih okvirih.
- **Demokratični:** skupina deluje avtonomno, predstojnik je le koordinator.

To lestvico je mogoče ponazoriti tudi kot povečanje svobode delovanja podrejenih od nikakršne (avtoritarni stil) do celovite (demokratični stil). Obratno je s spremenljivko »uporabe oblasti vodje«. Ta lestvica pogosto podaljšujejo preko demokratičnega stila v razpuščeni stil (laissez-faire). Vodja, ki uporablja ta stil, članom dopušča, da delajo, kar hočejo, torej je vodenje le formalno, stvarnega vodenja pa sploh ni. Ta klasifikacija stilov je enostavna in pregledna, zato je tudi razumljiva, vendar je v praksi vodenje veliko bolj zapleteno.

3.3.1.1.2 Značilnosti avtokratičnega vodenja

Pri avtokratičnem vodenju ima vodja v rokah vso oblast, moč in odločanje.

Vodja zahteva od podrejenih poslušno uresničevanje ukazov, njihovi predlogi in zamisli ga ne zanimajo, saj sam vse najboljše ve in zna.

Za vzdrževanje delovne discipline uporablja predvsem sredstva prisile in negativne motivacije (grožnje, opomini, kazni).

Dopolnjuje jih z nagrajevanjem in pohvalo tistih, ki so najbolj ubogljivi ali pa se mu znajo dobrikati in prilizovati (to kombinacijo kaznovanja in nagrade imenujejo tudi metodo korenčka in palice).

Pri avtokratičnem vodenju je med nadrejenimi in podrejenimi prepad.

Skupni interesi povezujejo med seboj vodstvene delavce ali vodilno skupino; povsem drugačni skupni interesi povezujejo delavce med seboj. Na zahteve vodje ali vodstva pristajajo, ker morajo (zaradi službe ali ljubega mira); delajo le toliko, kot je nujno, če pa so zahteve prehude ali se nasilje stopnjuje, se uprejo.

V tem sistemu vodenja je motivacija za delo nizka, skromna je tudi storilnost. Stopnjevanje nasilja ne vodi k izboljšanju stanja.

Avtokratično vodenje nastopa v omiljeni, še sprejemljivi obliki še danes, kadar posebne okoliščine in naloge zahtevajo posebej organizirane skupine ter naglo in disciplinirano ukrepanje (npr. v vojski, policiji, pri gasilcih, v podjetju, če gre za izredne razmere).

V ostalih primerih in normalni okoliščinah avtokratično vodenje ni opravičljivo, niti smotno. Uporabljajo ga mali diktatorji, namišljene veličine, ki hlepijo po oblasti; nastopajo gospodarno in vzvišeno, cenijo kimavce in prilizovalce, ne prenašajo pa sposobnih in samozavestnih ljudi.

Čas, ko je bilo nekdanje avtokratično vodenje še učinkovito, se odmika v preteklost. Uporabne so, vsaj pri nekaterih ljudeh in določenih razmerah, le nekatere sestavine tega načina vodenja (strogost, neposrednost, usmerjanje, nadzor ipd.).

3.3.1.1.3 Demokratično vodenje

Pri demokratičnem načinu vodenja vodja ni vzvišen, visoko nad vsemi, marveč je prvi med enakimi: kot vodja je prvi odgovoren za uspeh in pravilno delo svoje enote, z zaposlenimi ravna kot s sodelavci, zato ga imenujemo tudi participativno vodenje (participle pomeni sodelovati): vodja se v skupnih zahtevah posvetuje s skupino, skupaj z njo išče rešitev perečega problema ali aktualne skupne naloge; mnenja in predlogi sodelavcev so zaželeni, med njimi in vodjo – ni prepada niti odtujenosti kot pri avtokratskem vodenju.

Pri demokratičnem vodenju je komunikacija dvosmerna in se izraža v delovnih pogovorih in dogovorih. Vodja je član skupine, ne zunaj nje ali nad njo.

Skupna je zavest pripadnosti skupini, svoji organizaciji, podjetju ali enoti (MI, NAŠE podjetje, NAŠI cilji, NAŠI uspehi, problemi itd.). Vsak član skupine se torej istoveti s cilji in nalogami skupine, z njenimi težavami, uspehi in neuspehi – živi s svojo organizacijo, dela v njej z zavzetostjo, kot bi delal zase.

Kje je vir tako visoke motivacije? Predvsem v samem položaju članov skupine, zaposlenih, ker jih vodja obravnava kot sodelavce. Pritegne jih k obravnavi skupnih vprašanj, upošteva njihove predloge in dobro voljo, pa se čutijo soodgovorne za uspeh in napredek svojega podjetja ali enote.

K motivaciji za delo pomembno prispeva tudi to, da uporablja vodja predvsem pozitivna motivacijska sredstva: spodbude, pohvale, priznanja, nagrajevanje po delovni uspešnosti. Sam vodja je s svojim delom in zavzetostjo zgled skupini – zgledi vlečejo.

Nekateri vidijo v demokratičnem vodenju nevarnost, da bi ga nezreli posamezniki izrabili v svoj prid in bi se tako demokracija sprevrgla v anarhijo (brezdelje).

Ob takih pomislekih je treba pojasniti, da imamo poleg avtokratskega in demokratičnega vodenja še tretji model: vodenje na podlagi polne svobode sodelujočih – svobodno, lahko bi rekli tudi anarhično vodenje (vsak dela, kar hoče).

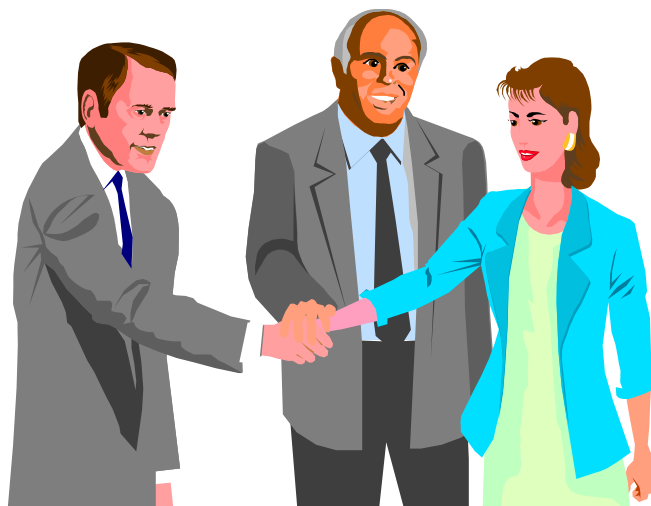
Uspešen vodja

Tak način vodenja je uspešen pri nekaterih ožjih skupinah (ožja vodstva, ožje delovne skupine) sestavljene iz zrelih, sposobnih in visoko motiviranih članov. Ti so pri delu samostojni, vodja le formalno povezujejo delo skupine. Ob takem vodenju bi v širši skupini navadnih ljudi prišlo kmalu do anarhije.

Od urejene demokracije do anarhije je torej prav tako daleč kot od demokracije do avtokratičnega vodenja.

Urejena demokracija ima svoja pravila obnašanja, zapisana v demokratično sprejetih zakonih in drugih predpisih, ki obvezujejo vse državljane. Pri demokratičnem vodenju v posamezni organizaciji mora vsak upoštevati vrsto pisnih in nenapisanih pravil in dogovorov (predpisi o varnosti pri delu).

Kdor stopa v organizacijo, se mora zavezati, da bo izpolnjeval vse te zahteve; vodja podjetja pa je celo osebno odgovoren, da posluje organizacija v skladu s predpisi.



3.3.1.2 Usmerjenost na ljudi – usmerjenost na delovne naloge

Več neodvisnih smeri raziskovanja stila vodenja je odkrilo dva koncepta vodenja:

- usmerjenost predvsem na delovne naloge in
- usmerjenost predvsem na ljudi.

Prvega so poimenovali **spodbujanje strukture** (initiating structure). Definirali pa so ga takole: vodja razdeli člane skupine po različnih nalogah, od njih pa zahteva, da upoštevajo standardna pravila in navodila. Pove jim tudi, kakšne rezultate od njih pričakuje. Ta koncept se nanaša na planiranje oziroma organiziranje dela ali delovnih nalog.

Drugi koncept so opredelili kot **upoštevanje** (consideration). Zanj je značilno, da vodja najde čas, da posluša zaposlene, da je pripravljen uvajati spremembe in da ima prijateljski odnos do tistih, ki jih vodi. Ta koncept vsebuje torej vzdrževanje odnosov v skupini.

3.3.1.3 Kontingenčna teorija vodenja

Za teorije stilov vodenja, ki so jih razvijali od sedemdesetih let 20. stoletja dalje, je značilno, da učinkovitost stila vodenja povezujejo z njegovo prilagojenostjo trem skupinam dejavnikov: vodjem, vodenim in situaciji. Vodenje je učinkovito toliko, kolikor so ustrezno upoštevane vse tri skupine dejavnikov. Za teorijo te vrste se je uveljavil naziv kontingenčna teorija vodenja. Zanj je značilno naslednjih nekaj karakteristik:

- empirične raziskave so te teorije bolj ali manj potrdile;
- dajejo velik pomen vodji, za katerega implicitno domnevajo, da lahko dovolj natančno diagnosticira ključne vidike vodenih in situacije;
- teorije predpostavljajo, da vodja deluje fleksibilno, torej da svoj stil vodenja prilagaja spremembam pri vodenih in situaciji;

- primerna skladnost lastnosti situacije, vodij in vodenih ima pozitivne učinke na rezultat delovanja skupine oziroma organizacije.

3.3.1.4 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Transakcijsko vodenje temelji na nekakšnem trgovanju med delavcem in vodjo. Gre za materialne, socialne in kadrovske ugodnosti, ki jih delavec dobi, če dobro dela.

Transformacijsko vodenje pa nasprotno vsebuje prizadevanje vodij, da bi interese zaposlenih razširili, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo organizacije, da bi svoje interese podredili koristim organizacije.

Transakcijski vodja deluje na podlagi:

- **Nagrajevanja:** pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dobre rezultate ter daje priznanja za dosežke.
- **Vodenja z izjemami (aktivno):** spremlja dogajanje in išče odklone od pravil in standardov ter se odloča za korektivne akcije.
- **Vodenja z izjemami (pasivno):** intervinira le, če standardi niso doseženi.
- **Vodenja brez vajeti (laissez-faire):** odpoveduje se odgovornosti in se izogiba odločanju.

Transformacijski vodja pa deluje na podlagi:

- **Karizme:** postavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje.
- **Inspiracije:** navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za osredotočenje prizadevanj ter izraža pomembne namene na enostaven način.

- **Intelektualne simulacije:** razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov.
- **Upoštevanje posameznika:** kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot posameznika ter svetuje.

3.4 Modeli vodenja

Opravljenih je bilo že veliko raziskav, kakšno vedenje je uspešno, vendar enoznačnih ugotovitev ni. Če bi o tem obstajal kakšen preprost odgovor, bi bili uspešni vsi vodje.

Teoretiki delijo modele vodenja na naslednje vrste modelov vodenja:

- modeli osebnih značilnosti vodje,
- modeli vedenja vodij,
- situacijski model.

3.4.1 Modeli osebnih značilnosti vodje

Ti modeli vodenja temeljijo na domnevi, da so za vodjo značilne nekatere osebnostne, socialne, fizične ter delovne posebnosti. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost ali odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji. Bistvene značilnosti za identifikacijo vodje so:

- **Osebnostne:** prilagodljiv, emocionalno stabilen, obvladovalen, samozavesten in prodoren.
- **Socialne:** prikupen, olikan, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju.
- **Fizične:** mlajši ali srednje starosti, visok, vitek, vitalen in dopadljive zunanosti.

Uspešen vodja

- **Delovne:** usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti in pripravljen sprejemati odgovornost.

3.4.2 Modeli vedenja vodje

Ti modeli razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih. Z drugimi besedami, raziskovalci so začeli proučevati, katera dejanja ločujejo uspešne vodje od neuspešnih. Npr.: Kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo itd. V nasprotju z osebnimi značilnostmi vodje je mogoče vedenje vodij opazovati in se ga naučiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo uspešni vodje.

3.4.3 Teorija X in teorija Y

Ta teorija izhaja iz stališča, da vodje pogosto razmišljajo, kako bi na podrejene vplivali in jih spodbujali. Predpostavljajo razne domneve in predpostavke o tem, kaj bi bilo najbolj primerno. Tako sta se izoblikovali dve vrsti domnev, ki jih pojmuje teorija X in teorija Y.

Teorija X	Teorija Y
<u>Domneve:</u> Zaposleni ne delajo radi in če je le mogoče, se izogibajo delu.	<u>Domneve:</u> Ljudje radi delajo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je potrebno k ciljem organizacije.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k temu sami usmerjajo.
Nadrejeni morajo zaposlene k delu siliti, pogosto tudi z grožnjo.	Zaposlenih k delu ni potrebno siliti. Sprejemajo odgovornost za svoje delo.

3.4.4 Teorija Z

Teorija Z je japonska, znana je predvsem po tem, da trdi, da je osnovni motiv delovanja zaposlenih njihova medsebojna odvisnost, da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota in da je obstoječa stvarnost v organizaciji najboljši opis, vir za preučevanje vedenja zaposlenih pri delu.

3.5 Situacijski modeli vodenja

Vedenjski modeli se niso obnesli v vseh primerih in zato niso povsem zadovoljili pričakovanj. Zato so raziskovalci iskali nove modele in razlage. Tako so se pojavili situacijski modeli vodenja. Prav situacija je najbolj kritična pri odločanju o najboljšem načinu vodenja. Najbolj znani situacijski modeli vodenja so:

- Fidlerjev kontigenčni model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom dela vodje.
- Hersey in Blanchardov model poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine.
- Housejev model poti in ciljev poudarja, da uspešni vodja pojasni poti in sredstva, s katerimi zaposleni dosegajo visoke cilje in zadovoljstvo pri delu (Možina idr., 1994, 536).

3.6 Ravni procesa vodenja

Proces vodenja obsega: politično, strateško, taktično in operativno raven.

- **Politična raven** opredeljuje globalni smisel oziroma poslanstvo podjetja.
- **Strateška raven je** usmerjena v gradnjo, vzdrževanje in izkoriščanje konkurenčnega položaja podjetja, ki je konkretiziran v strateških programih podjetja. Težišče te ravni je poslovna uspešnost-delati prave stvari.
- **Taktična raven je** usmerjena na izbiro in določitev modela izvedbe in modela izvajalcev. Taktično vodstvo je torej usmerjeno v iskanje in izbiro optimalne izrabe obstoječih potencialov. Težišče te ravni je poslovna učinkovitost-delati stvari prav.
- **Operativna raven je** usmerjena v uresničitev poslovnih učinkov oziroma dejavnosti. Npr. izdelki se prodajajo.

3.7 Funkcije procesa vodenja

Vodenje je stalna ustvarjalna dejavnost iskanja smotrov in ciljev ter usmerjanja v njihovo uresničitev. Je zapleten proces, ki ga ne glede na ravni, sestavlja vrsta različnih funkcij:

- planiranje,
- organiziranje,
- vodenje,
- nadzor.

3.8 Timsko delo in vodenje

V razvitem svetu se je v zadnjem obdobju zelo uveljavilo timsko delo, ki ima nekaj posebnosti v organizaciji, pa tudi nekatere vidne prednosti pred običajnim skupinskim delom. Timsko delo se je nemara najprej uveljavilo v športu. Dobro uigrani in notranje ubrani timi, ki imajo primerno vodstvo ter visoko motivacijo, dosegajo najboljše uspehe.

Nič drugače ni v gospodarstvu; tudi tu timsko delo ali timski način dela lahko veliko doprineseta k delovni uspešnosti.

Med timskim delom in običajnim delom v skupini so precejšnje razlike. Pri ustaljenem skupinskem delu vodja daje navodilo za delo in ga razporeja med delavci; ti opravljajo vsak svoje delo, za delo drugih in skupne zadeve se ne menijo, saj je za to odgovoren vodja. Po končanem delu odhajajo domov in po možnosti ne mislijo več na službo.

Pri timskem delu je drugače: skupina deluje kot enoten, notranje povezan team; skupaj se dogovarjajo o delu, načrtujejo, kako bodo izpeljali posamezne naloge – pri samem delu si po potrebi pomagajo med seboj, domov odidejo, ko je delo v celoti opravljeno.

Vsi se zavzemajo za napredek in uspeh podjetja ali enote, vsak skuša po svojih močeh in s svojimi predlogi čim več prispevati.

O tem razmišljajo tudi zunaj službe. Vsak dela torej tako, kot bi delal za sebe, saj je skupni uspeh tudi uspeh vsakega posameznika – to se upošteva tudi pri nagrajevanju.

Timsko delo spodbuja prizadevnost in ustvarjalnost in omogoča kar največjo delovno učinkovitost. Pri razvijanju takega načina dela pa ima odločilno vlogo primeren način vodenja. Pri tem moramo dosledno uveljaviti pravila demokratičnega vodenja, skupino pa navajati na tak način dela. Svoje sodelavce vključujemo v načrtovanje in organizacijo dela, v razmišljanje o skupnih problemih, nalogah in perspektivnih možnostim, v iskanje boljših rešitev.

Enosmerna ukazovalna navodila postopno zamenjujejo dogovori, medsebojno sodelovanje in vzajemna pomoč sta čedalje bolj cenjena. Vodja s takim načinom dela uvaja v medsebojne odnose odprto komunikacijo in odkrito izmenjavo mnenj. Dobri voditelji ustvarjajo okoli sebe prijetno in spodbudno ozračje, ko se vsi skupaj veselijo vsakega uspeha in napredka.

3.9 Motivacija za vodenje

Z raziskavami lastnosti voditeljev so povezane tudi raziskave o motivaciji za vodenje. Mnogi ljudje namreč ne kažejo nikakršnega nagnjenja k temu, da bi postali voditelji. Med najpogosteje citiranimi študijami so nedvomno študije McClellanda in sodelavcev. McClellandove raziskave so pokazale tri prevladujoče motive pri vodilnih:

- potreba po dosežkih,
- potreba po moči,
- potreba po povezovanju.

Pri učinkovitejših managerjih je potreba po moči prevladovala nad drugimi. Vendar je šlo za potrebo po socializirani moči, torej moči v korist organizacije, ne pa v korist samega sebe. Potreba po moči je bila značilna predvsem za uspešne vodje v birokratskih organizacijah.

Ta potreba se očitno povezuje s samozaupanjem in odločnostjo. Oboje je potrebno pri vodenju velikih skupin. Uspešni vodja ima tudi povprečno potrebo po povezovanju, včasih le zato, da bi ustregel nekaterim obveznostim glede stikov z javnostjo. Vendar je potreba po povezovanju pomembnejša kot podlaga za oblikovanje odnosov s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.

Miner je v motivacijo za vodenje vključil šest komponent:

- ugodno mnenje o oblasti,
- želja po tekmovanju,
- želja po uspešnosti,
- želja po izražanju moči in usmerjanju drugih,
- želja biti izpostavljen in v središču pozornosti,
- želja po izvajanju rutinskih in upravljalških nalog.

3.10 Vodja in čustvena inteligenca

Zahteve in merila za uspešno vodenje so se v zadnjih desetih letih bistveno spremenile tudi v poslovnem svetu.

V poslovnem svetu je dolgo prevladovalo edino merilo uspešnosti visok inteligenčni kvocient. Omenjeni kvocient prikazuje predvsem verbalno-lingvistični in logično-matematični del človekovih sposobnosti in ni več edino merilo uspešnosti, temveč prej temeljni pogoj za vstop v visoko storilnostno naravnano delovno okolje.

Danes, ko se ne dela toliko s stroji in proizvodno usmerjenim oziroma normiranim delom, ko vodja dela predvsem z ljudmi, se poleg zgoraj naštetih spretnosti za vodjo zahtevajo še druge, tako imenovane socialne spretnosti, ki dajejo ton in obliko oziroma odnos našemu razumskemu delovanju in jih na kratko imenujemo čustvena inteligentnost.

Čustvena inteligentnost prihaja do izraza v vseh pomembnejših aktivnostih vodenja. Zato ker vodja prek čustvenega odnosa do sebe, lastnega dela, do sodelavcev in do strank odločilno vpliva na rezultate dela svoje skupine.

Področja vodenja, kjer prihaja do izraza čustvena inteligenca vodje:

- odločanje,
- dajanje navodil,
- pogovor s sodelavci,
- določanje ciljev,
- sprejemanje povratnih informacij,
- usklajevanje mnenj,
- motiviranje sodelavcev,
- oblikovanje timskega dela,
- vodenje sestankov,
- obvladovanje konfliktnih situacij,
- pogajanja,
- ustvarjanje pozitivnega delovnega ozračja.

PET ELEMENTOV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI (povzeto po Reviji Manager, februar 2001)

Čustvena inteligentnost je sestavljena iz petih, med seboj povezanih dejavnikov:

1. SAMOZAVEDANJE	2. OBVLADOVANJE RAZPOLOŽENJA	3. SAMOMOTIVIRANJA
<p>Čustveno samozavedanje: Sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev; prepoznavati vpliv lastnih čustev na medosebne odnose in delovno učinkovitost.</p> <p>Realna samoocena; sposobnost realno oceniti svoje prednosti, slabosti, izzive in meje.</p> <p>Samozaupanje: spoštovanje samega sebe; močan in pozitiven občutek lastne vrednosti</p>	<p>Samonadzor: sposobnost nadziranja čustev.</p> <p>Kosistentnost: upravljanje samega sebe in svojih odgovornosti.</p> <p>Prilagodljivost: zmožnost reagiranja v novih situacijah.</p> <p>Tolerantnost: dopuščanje drugačnosti, ne da bi to prizadelo naša čustva.</p> <p>Ciljna usmerjenost: sposobnost postavljanja ciljev in osebnih standardov odličnosti.</p> <p>Učinkovito izražanje čustev: veščine besedne komunikacije in obvladovanje govornice telesa.</p>	<p>Optimizem: sposobnost vneme tudi v neuspešnih časih.</p> <p>Samospodbujanje: določiti smisel svojega početja.</p> <p>Vztrajnost: sledenje ciljem prek vseh ovir.</p> <p>Pozitivno razmišljanje: sposobnost najti dobro tudi v slabih stvareh.</p>

**PET ELEMENTOV ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI –
NADALJEVANJE** (povzeto po Reviji Manager, februar 2001)

Čustvena inteligentnost je sestavljena iz petih, med seboj povezanih dejavnikov:

4. SOCIALNO ZAVEDANJE	5. SOCIALNE SPRETNOSTI
<p>Empatija: znati se vživeti v čustva drugih, razumeti njihov položaj, pokazati, da njihova čustva razumemo.</p> <p>Organizacijsko zavedanje: spodobnost razumeti »skriti kurikulum« vsakodnevnega dogajanja v organizaciji.</p> <p>Mreženje: spodobnost graditve osebne socialne mreže.</p> <p>Usmerjenost k strankam: spodobnost prepoznavanja potreb strank.</p>	<p>Vizija vodenja: spodobnost vodenja zaposlenih v smeri vizije, spodobnost navdušiti druge za sprejeto vizijo.</p> <p>Razvoj zaposlenih: spodobnost spodbujanja osebnostnega razvoja zaposlenih s pomočjo usmerjanja in dajanja povratnih informacij.</p> <p>Komunikativnost: aktivno poslušanje in posredovanje jasnih sporočil.</p> <p>Aktivno odzivanje na spremembe: spodobnost vodenja ljudi v povsem novo smer.</p> <p>Reševanje konfliktov: spodobnost odpravljanja nesporazumov in usklajevanja odločitev.</p> <p>Vzpostavljanje učinkovitih medosebnih odnosov.</p>

3.11 Vodja v dobi interneta

Kakšen bo moral biti vodja v 21. stoletju, v dobi interneta. V decembrski številki letnika 2000 revije Harvard Business Review opisujejo nov tip vodje oziroma managerja za obdobje internetne ekonomije. V tem članku ameriški analitiki managementa navajajo, da je manager nove dobe integracijski manager, ki predvsem združuje velika podjetja, da lažje delujejo globalno. Podjetja 21. stoletja – globalna podjetja naj bi imela naslednje značilnosti: centralo imajo v eni, razvoj v drugi in proizvodnjo v tretji državi. Vsi deli pa so med seboj informacijsko povezani. Za globalna podjetja je tudi značilno, da se opirajo na intelektualni kapital, kjer koli na svetu že obstaja. Takšna podjetja naj bi vodil povezovalni vodja (integracijski manager). Povezovalni vodja naj bi deloval v štirih glavnih smereh:

1. pospeševal povezave med podjetji in korporacijami;
2. povezani oziroma razširjeni družbi oziroma organizaciji postavil strukturo in obliko;
3. v novo družbo vkoval organizacijske in osebne povezave ter vzpostavil vezi med starimi in novimi deli organizacije;
4. po preobrazbi pomagal oblikovati merila kratkoročne poslovne uspešnosti.

Povezovalni vodja mora dobro poznati in razumeti podjetje, kjer dela. Prav tako mora imeti dovolj moči in odločnosti (v nekaterih primerih celo agresivnosti), da kljub oviram in nasprotovanjem doseže, kar si je zastavil.

Uspešen vodja

Projekti združevanja velikih podjetij oziroma korporacij zahtevajo posebne lastnosti in sposobnosti povezovalnih vodij. Ashkenas in Francis postavljata pet ključnih lastnosti, ki jih morajo imeti povezovalni vodje:

1. široko in poglobljeno poznavanje podjetja;
2. ukročen ego oziroma odsotnost potrebe po potrjevanju in pripisovanju zaslug;
3. veliko odpornost na kaotične razmere;
4. veliko odgovornost in neodvisnost;
5. visoko čustveno in kulturno inteligentnost.

Te lastnosti pa so potrebne zato, ker v novi ekonomiji oziroma internetni ekonomiji podjetja kar naprej spreminjajo svoja poslanstva, stopajo v nove panoge in izstopajo iz starih veliko hitreje kot doslej, odkrivajo nove razsežnosti svojega posla, zaradi česar pomembno spreminjajo meje svoje strukture, velikosti, organiziranosti, gradijo partnerstva, zaveznitva in široka poslovna omrežja.

Za vodje najnovejše dobe je značilno, da ko pomagajo na novo oblikovani organizaciji uspeti v spremenjenih razmerah, se hkrati sami spreminjajo in učijo, kako biti osebno še uspešnejši.

Tabela: Primerjava značilnosti podjetij v 20. in 21. stoletju.

Značilnosti	Podjetja v 20. stoletju	Podjetja v 21. stoletju
ORGANIZIRANOST	Hierarhična piramida	Mrežne in WEB povezave
VIR MOČI ZA PODJETJE	Stabilnost poslovanja	Nenehne spremembe
STRUKTURA	Samozadostnost	Medsebojna odvisnost z drugimi
POTENCIALI	Fizična-sredstva-atomi	Informacije-biti
OPERACIJE	Vertikalna integracija	Virtualna integracija
IZDELKI, STORITVE	Masovna proizvodnja	Množično prilagajanje kupcu
DOSEG (OBSEG)	Domači trg	Globalizacija
FINANČNE INFORM. IN VODENJE ZALOG	Mesečno	V realnem času
VODENJE	Dogmatično	Inspiracije
DELOVNA SILA	Zaposleni	Zaposleni in najeti strokovnjaki
PRIČAKOVANJA OD SLUŽBE	Varnost zaposlitve	Osebna rast
MOTIVACIJA	Tekmovanje z drugimi	Graditev
IZBOLJŠAVE	Inkrementalne	Revolucionarne in celovite
KAKOVOST	Najboljša, ki si jo lahko privoščimo	Brez kompromisov

Vir: The Centerless Corporation (Pasternack, Viscio, 1999)

3.12 Uspešni vodje v slovenskih razmerah

Na podlagi analize vsebine intervjujev z najvišjimi vodilnimi v najuspešnejših slovenskih hitro rastočih podjetjih lahko oblikujemo 31 kategorij, ki so pomembne za uspeh najvišjega vodilnega in s tem tudi podjetja v slovenskih razmerah. Tako si lahko v spodnji tabeli pogledamo, kakšne značilnosti oblikujejo najbolj uspešne slovenske vodje oziroma managerje.

Tabela: Kaj zaznamuje slovenske hitro rastoče managerje?

1. Akcija	<ul style="list-style-type: none"> • Delajo na meji svojih zmožnosti • So v nenehnem gibanju.
2. Delo	<ul style="list-style-type: none"> • Popolnoma so predani delu in polni entuziazma. • Podjetništva se lahko naučiš le tako, da delaš. • Dela in naloge ne opravljajo na silo, marveč jih prilagajajo svojemu stanju, ko imajo najboljši občutek zanje.
3. Drugačnost	<ul style="list-style-type: none"> • So drugačni, imajo svoj slog in gredo svojo pot. • Nezadovoljni so z obstoječim in težijo k izboljšavam. • So samostojni in neodvisni.
4. Harmonija	<ul style="list-style-type: none"> • Čutijo spoštovanje in odgovornost do soljudi. • Znajo najti nekakšno harmonijo med različnimi izzivi in potrebami. • Razmišljajo tudi s srcem.
5. Hitrost	<ul style="list-style-type: none"> • Živijo »hitreje«; z uspehom se tempo življenja stopnjuje. • Odločajo se hitro. • So managerji; prvi na nekem področju.
6. Inteligentnost	<ul style="list-style-type: none"> • Razmišljajo logično in preudarno. • Znajo in so sposobni razmišljati. • So stvarni. • Ne mislijo, da so najpametnejši ali najboljši.

Uspešen vodja

7. Intuicija	<ul style="list-style-type: none"> • Imajo dobro razvito intuicijo.
8. Motiv in motivacija	<ul style="list-style-type: none"> • Denar jim ni osnovni motiv. • So motivirani. • Radi imajo izzive. • Želijo rasti in se razvijati.
9. Odločitev	<ul style="list-style-type: none"> • Treba se je odločiti. • Ko se odločijo gredo na vse ali nič.
10. Odprtost in dovzetnost za novo	<ul style="list-style-type: none"> • Omogočajo, spodbujajo in izrabljajo pretok kapitala, znanja in informacij. • Napredno razmišljajo.
11. Okolje	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbuda za podjetništvo je prišla od zunaj, iz okolja. • Zmožni so spoznati priložnost ter jo izrabiti. • Imajo spodbudno okolje (okolica jih podpira) • Trdijo, da je pomembno tudi ugodno poslovno okolje.
12. Pošteno delovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Spoštujejo dogovore in držijo besedo.
13. Prekinitev s preteklostjo	<ul style="list-style-type: none"> • Sposobni so spoznati napako, jo priznati ter popraviti.
14. Prihodnost	<ul style="list-style-type: none"> • V začetku ne vedo, kaj bo prinesla prihodnost – nimajo jasne vizije. • Delujejo proaktivno. • Začrtajo si pot. • Imajo dolgoročno perspektivo, saj gledajo dolgoročno. • Znajo predvideti prihodnost.
15. Trendi & tehnologija	<ul style="list-style-type: none"> • Spremljajo nove tehnologije, poznajo jih.
16. Rast in razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • So prilagodljivi in prožni. • Usmerjeni so na svetovni trg. • Zmožni so se spreminjati. • Nenehno razvijajo tako samega sebe kot tudi izdelke, procese itd. • Ob soočanju s spremembami so sposobni življenje na novo organizirati.

Uspešen vodja

16. Rast in razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Tisto kar ni v redu in je slabo, režejo ter opuščajo. • Nenehno plemenitijo svoje delo in okolje.
17. Razumevanje okolja	<ul style="list-style-type: none"> • Poskušajo razumeti okolje in dogajanje v njem.
18. Samopoznavanje	<ul style="list-style-type: none"> • Poznajo samega sebe – samopoznavanje.
19. Samozavest	<ul style="list-style-type: none"> • So samozavestni. • Nič se jim ne zdi nemogoče, saj imajo filozofijo »Nemogoče je mogoče«.
20. Tekmovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Polni so tekmovalnega duha in želje po tekmovanju. • Delujejo mehko, ne na silo. • V poslu niso preveč čustveni. • Menijo, da je čedalje težje uspeti in biti uspešen.
21. Tržna usmeritev	<ul style="list-style-type: none"> • Poznajo konkurenco. • Usmerjeni so v tržne niše. • Menijo, da je za uspeh treba imeti dober izdelek ali storitev.
22. Tveganje	<ul style="list-style-type: none"> • Tvegajo, vendar nadzorovano. • So pogumni.
23. Ugled	<ul style="list-style-type: none"> • Gradijo lasten ugled in ugled podjetja ter ga tudi ohranjajo. • Menijo, da je na poti k uspehu pomembna blagovna znamka.
24. Ustvarjalnost	<ul style="list-style-type: none"> • So iznajdljivi. • Imajo nove, drugačne ideje in so inventivni. • Sposobni so dolgotrajnega ustvarjalnega razmišljanja o neki ideji.
25. Vodja v okolju	<ul style="list-style-type: none"> • Vzpostavljajo in ohranjajo omrežje poznanstev in stikov. • Zmožni so dobro komunicirati, se pogajati in prepričevati. • Včasih tudi ustvarjalno blefirajo in manipulirajo.
26. Vodja v timu/skupini	<ul style="list-style-type: none"> • Izbirajo prave; zmožni so izbrati prave ljudi. • Pomembna je ekipa in ljudje, s katerimi se obdajajo najvišji vodilni.

Uspešen vodja

26. Vodja v timu/skupini	<ul style="list-style-type: none">• Zmožni so voditi.• Zmožni so se vživeti v sočloveka ter ga razumeti – empatija.• Dejavno gradijo kulturo podjetja.• Spoštujejo dogovorjeno.
27. Vztrajnost in psihična moč	<ul style="list-style-type: none">• Dobro prenašajo pritiske.• So vztrajni.• So optimistični in imajo pozitiven odnos.
28. Znanje in izkušnje	<ul style="list-style-type: none">• Nenehno se učijo in širijo znanje.
29. Želja po dosežkih	<ul style="list-style-type: none">• Željni so dosežkov ter želijo biti najboljši.
30. Ni recepta za uspeh	<ul style="list-style-type: none">• Ne poznajo recepta za uspeh.
31. Sreča	<ul style="list-style-type: none">• Menijo, da moraš za uspeh imeti tudi srečo.

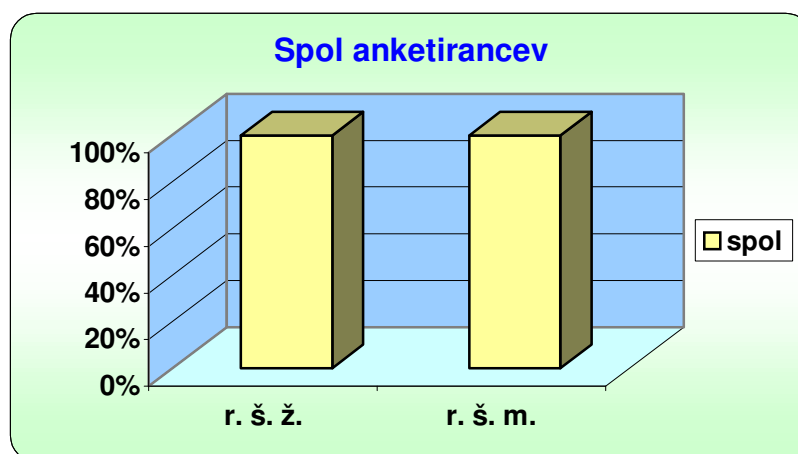
(Vir: Revija Manager, februar 2001)

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 REDNI ŠTUDENTI

1. Spol anketirancev:

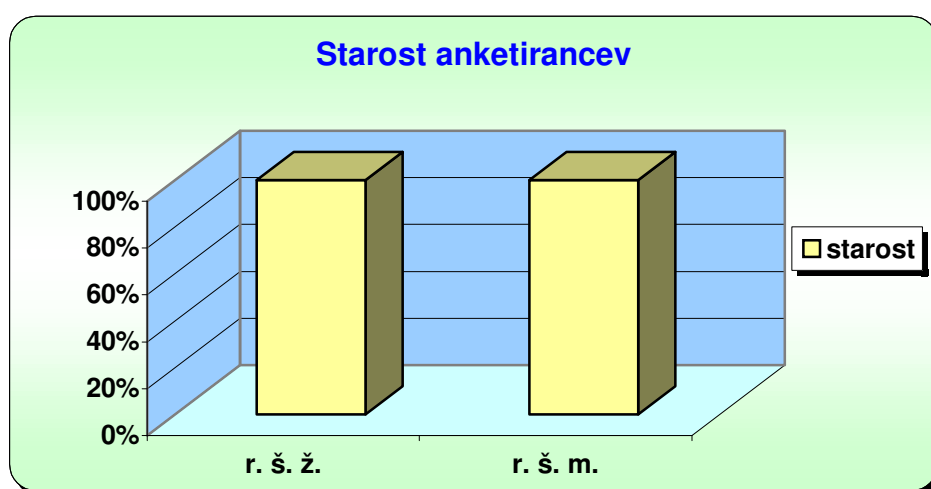
SPOL:	R. Š.
a.) Moški	41,7 %
b.) Ženske	58,3 %



Kar 58,3 % anketiranih rednih študentov je bilo žensk, 41,7 % rednih študentov pa moških.

2. Starost anketirancev:

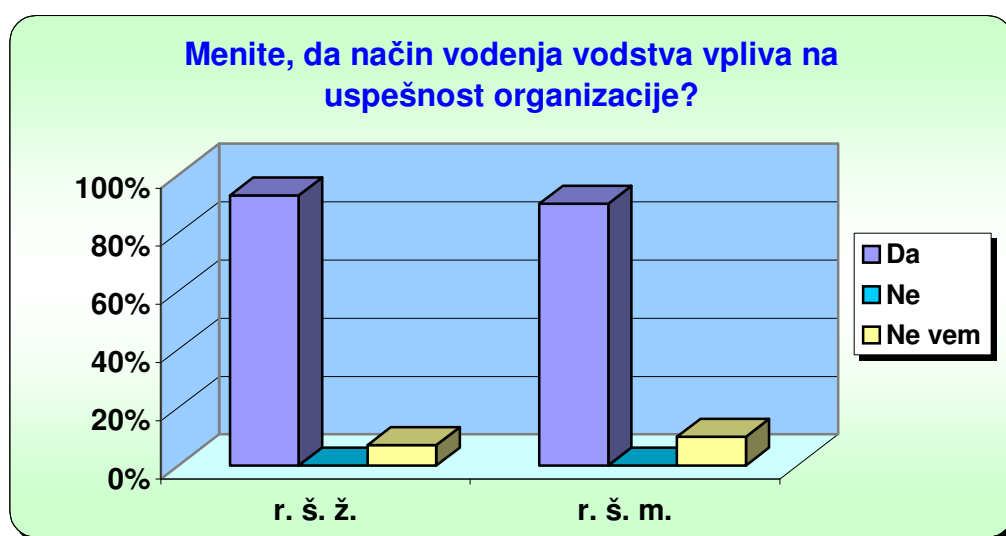
STAROST:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Od 19 do 30 let	100 %	100 %
b.) Od 31 do 40 let	0 %	0 %
c.) Od 41 do 50 let	0 %	0 %
d.) 50 ali več let	0 %	0 %



Vsi anketiranci med rednimi študenti, tako moški kot ženske, so stari od 19 do 30 let.

3. Menite, da način vodenja vodstva vpliva na uspešnost organizacije?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Da	92,9 %	90 %
b.) Ne	0 %	0 %
c.) Ne vem	7,1 %	10 %

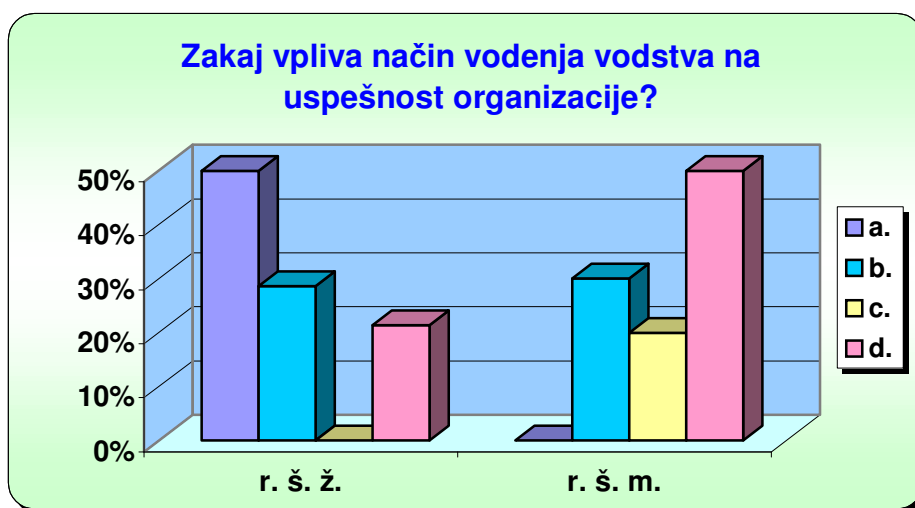


92,9 % rednih študentk meni, da način vodenja vodstva vpliva na uspešnost organizacije, nobena od anketiranih študentk ne meni, da način vodenja vodstva ne vpliva na uspešnost organizacije, 7,1 % rednih študentk pa se je opredelilo za odgovor c.

90 % rednih študentov meni, da način vodenja vodstva vpliva na uspešnost organizacije, 10 % jih ne ve, ali način vodenja vodstva vpliva na uspešnost organizacije, nihče od njih pa se ni opredelil za odgovor b.

4. Zakaj vpliva način vodenja vodstva na uspešnost organizacije?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Posnemanje	50 %	0 %
b.) Boljši odnosi	28,6 %	30 %
c.) Učinkovitost	0 %	20 %
d.) Ne vem	21,4 %	50 %

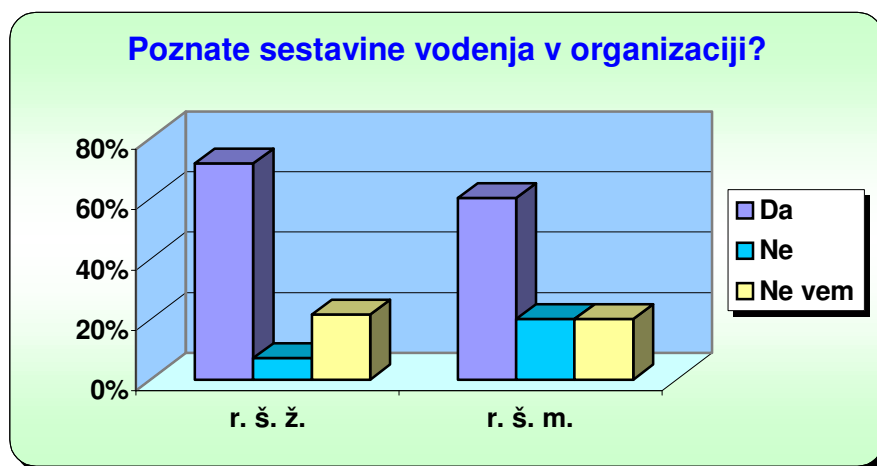


50 % rednih študentk meni, da vpliva način vodenja vodstva na uspešnost organizacije s posnemanjem, 28,6 % jih meni, da na uspešnost organizacije vplivajo boljši odnosi, 21,4 % jih ne ve, zakaj način vodenja vpliva na uspešnost organizacije, nobena izmed rednih študent pa se ni opredelila za odgovor c (učinkovitost).

50 % rednih študentov ne ve zakaj način vodenja vpliva na uspešnost organizacije, 30 % jih meni da izboljšuje odnose, 20 % rednih študentov pa da zaradi učinkovitosti.

5. Poznate sestavine vodenja v organizaciji?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Da	71,4 %	60 %
b.) Ne	7,1 %	20 %
c.) Ne vem	21,5 %	20 %

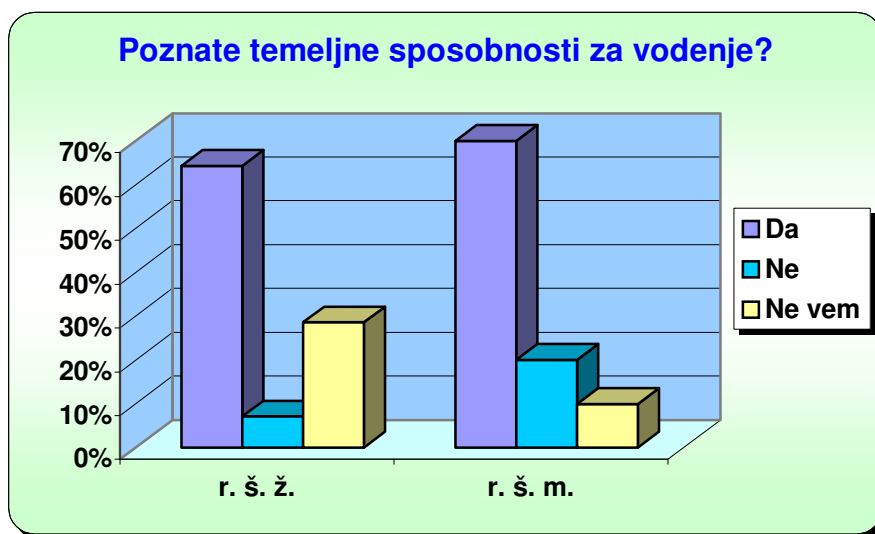


71,4 % rednih študentk meni, da pozna sestavine vodenja v organizaciji, 7,1 % anketiranih študentk meni, da jih ne pozna, 21,5 % rednih študentk pa se je opredelilo za odgovor c.

60 % rednih študentov meni, da pozna sestavine vodenja v organizaciji, 20 % anketiranih študentov meni, da jih ne pozna, 20 % rednih študentov pa se je opredelilo za odgovor c.

6. Poznate temeljne sposobnosti za vodenje?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Da	64,3 %	70 %
b.) Ne	7,1 %	20 %
c.) Ne vem	28,6 %	10 %



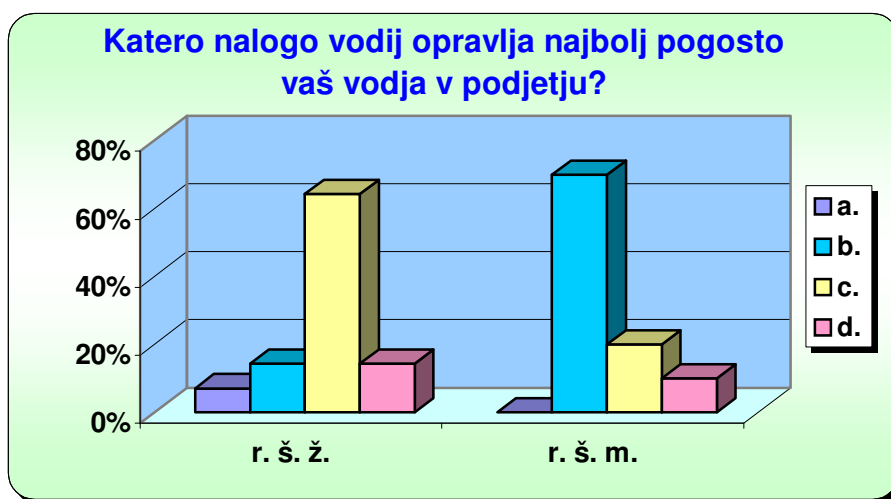
64,3 % rednih študentk meni, da pozna temeljne sposobnosti za vodenje, 7,1 % anketiranih študentk meni, da jih ne pozna, 28,6 % rednih študentk pa se je opredelilo za odgovor c.

70 % rednih študentov meni, da pozna temeljne sposobnosti za vodenje, 20 % anketiranih študentov meni, da jih ne pozna, 10 % rednih študentov pa se je opredelilo za odgovor c.

Uspešen vodja

7. Katero nalogo vodij opravlja najbolj pogosto vaš vodja v podjetju?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Planiranje	7,1 %	0 %
b.) Organiziranje	14,3 %	70 %
c.) Vodenje	64,3 %	20 %
d.) Kontroliranje	14,3 %	10 %

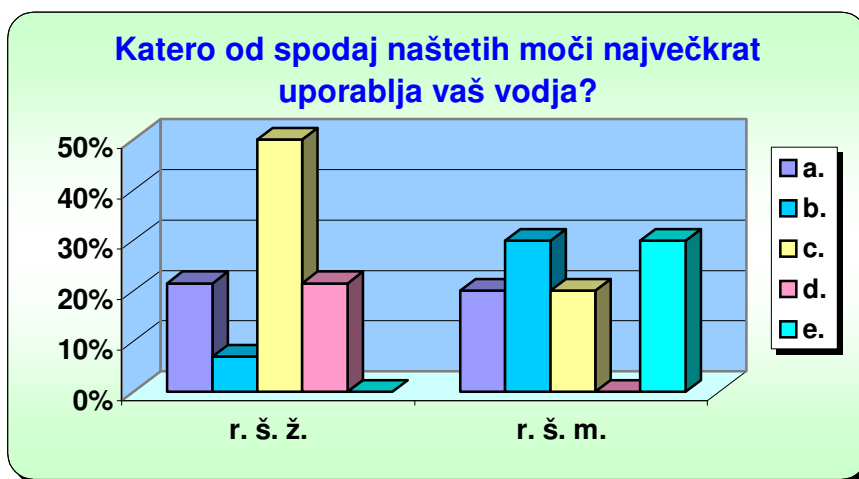


64,3 % rednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja v podjetju najbolj pogosto opravlja nalogo vodenja, 14,3 % anketiranih študentk meni, da je to vloga organiziranja, 14,3 % je mnenja, da je to vloga kontroliranja, 7,1 % rednih študentk pa se je opredelilo za odgovor a.

70 % rednih študentov je odgovorilo, da njihov vodja v podjetju najbolj pogosto opravlja nalogo organiziranja, 20 % anketiranih študentov meni, da je to vloga vodenja, 10 % je mnenja, da je to vloga kontroliranja, nihče od rednih študentov pa se ni opredelil za odgovor a.

8. Katero od spodaj naštetih moči največkrat uporablja vaš vodja?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Legitimno moč	21,5 %	20%
b.) Moč nagrajevanja	7 %	30 %
c.) Moč pritiska	50 %	20 %
d.) Referenčno moč	21,5 %	0 %
e.) Ekspertno moč	0 %	30 %

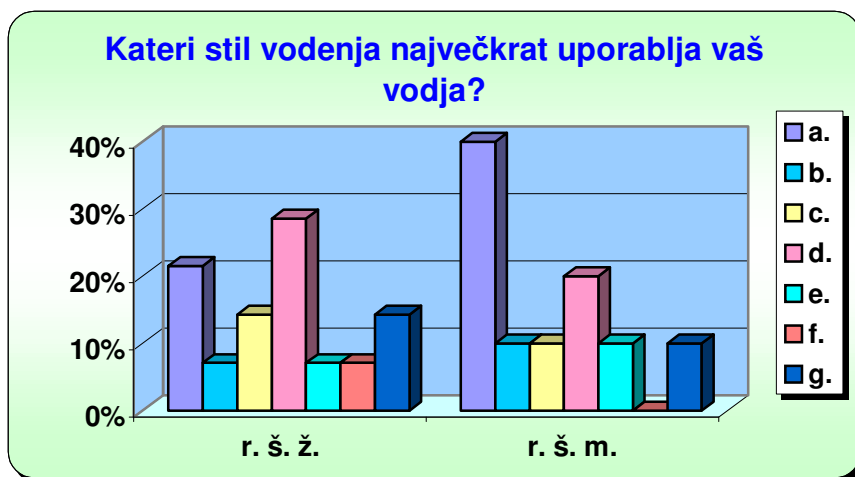


50 % rednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja moč pritiska, 21,5 % anketiranih študentk meni, da vodja uporablja legitimno moč, 21,5 % je mnenja, da je to referenčna moč, 7 % rednih študentk pa se je opredelilo za moč nagrajevanja, nobena od rednih študentk pa za odgovor e.

30 % rednih študentov je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja moč nagrajevanja, 30 % anketiranih študentov meni, da vodja uporablja ekspertno moč, 20 % je mnenja, da je to legitimna moč, 20 % rednih študentov pa se je opredelilo za moč pritiska, nobeden od rednih študentov pa za odgovor d.

9. Kateri stil vodenja največkrat uporablja vaš vodja?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Avtoritarni	21,5 %	40 %
b.) Patriarhalni	7,1 %	10 %
c.) Informirajoči	14,3 %	10 %
d.) Svetovalni	28,6 %	20 %
e.) Kooperativni	7,1 %	10 %
f.) Participativni	7,1 %	0 %
g.) Demokratični	14,3 %	10 %

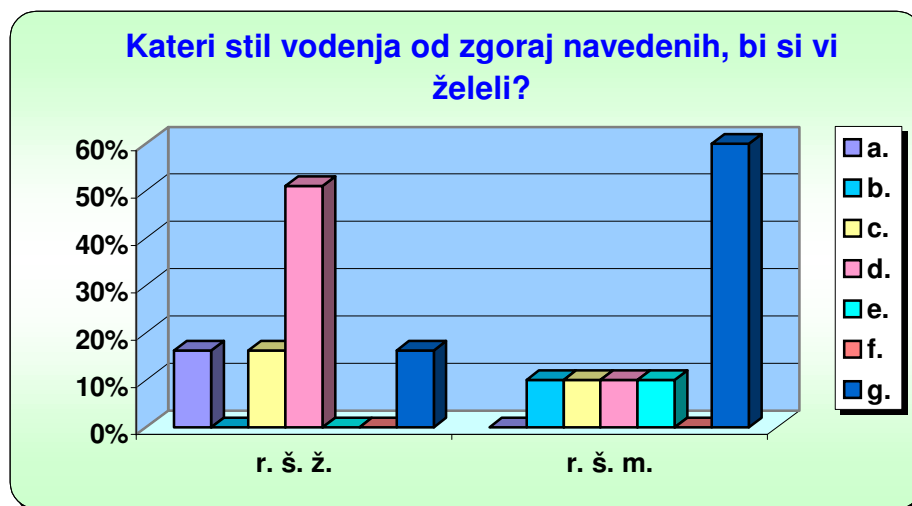


28,6 % rednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja svetovalni stil, 21,5 % anketiranih študentk meni, da vodja uporablja avtoritarni stil, 14,3 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 14,3 % rednih študentk se je opredelilo za demokratični stil, 7,1 % rednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja patriarhalni stil, 7,1 % pa se je opredelilo za odgovor f.

40 % rednih študentov je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja avtoritarni stil, 20 % anketiranih študentov meni, da vodja uporablja svetovalni stil, 10 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 10 % rednih študentov se je opredelilo za patriarhalni stil, 10 % rednih študentov je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja kooperativni stil, 0 % pa se je opredelilo za odgovor f.

10. Kateri stil vodenja, od zgoraj navedenih, bi si vi želeli?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Avtoritarni	16,3 %	0 %
b.) Patriarhalni	0 %	10 %
c.) Informirajoči	16,3 %	10 %
d.) Svetovalni	51,1 %	10 %
e.) Kooperativni	0 %	10 %
f.) Participativni	0 %	0 %
g.) Demokratični	16,3 %	60 %

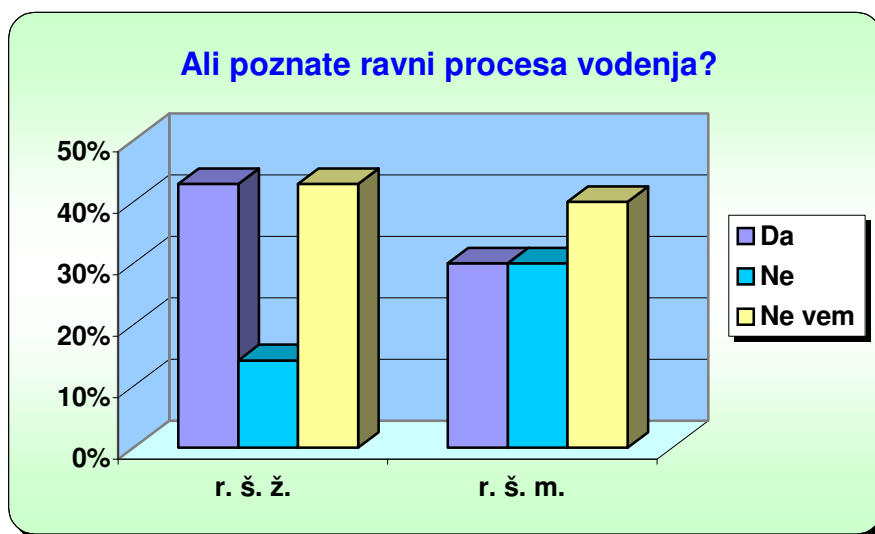


51,1 % rednih študentk je odgovorilo, da bi si najbolj želelo svetovalni stil, 16,3 % anketiranih študentk si želi avtoritarni stil, 16,3 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 16,3 % rednih študentk se je opredelilo za demokratični stil, najmanjši odstotek pa so dobili odgovori patriarhalni stil, kooperativni ter participativni stil, in sicer 0 %.

60 % rednih študentov je odgovorilo, da bi si najbolj želelo demokratični stil, 10 % anketiranih študentov si želi patriarhalni stil, 10 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 10 % rednih študentov se je opredelilo za svetovalni stil, 10 % za kooperativni stil, najmanjši odstotek pa so dobili odgovori avtoritarni stil ter participativni stil, in sicer 0 %.

11. Ali poznate ravni procesa vodenja?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Da	42,9 %	30 %
b.) Ne	14,2 %	30 %
c.) Ne vem	42,9 %	40 %



42,9 % rednih študentk meni, da poznajo ravni procesa vodenja, 14,2 % anketiranih študentk meni, da jih ne poznajo, 42,9 % rednih študentk pa se je opredelilo za odgovor c.

40 % rednih študentov meni, da ne vedo kakšne so ravni procesa vodenja, 30 % anketiranih študentov meni, da jih poznajo, 30 % rednih študentov pa se je opredelilo za odgovor b.

12. Kako po vašem mnenju lahko vodja vpliva na delovno zavzetost?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Nagrajuje	9,1 %	0 %
b.) Motivira	23,4 %	30 %
c.) Dobro – slabo	16,3 %	0 %
d.) Ne vem	51,2 %	70 %

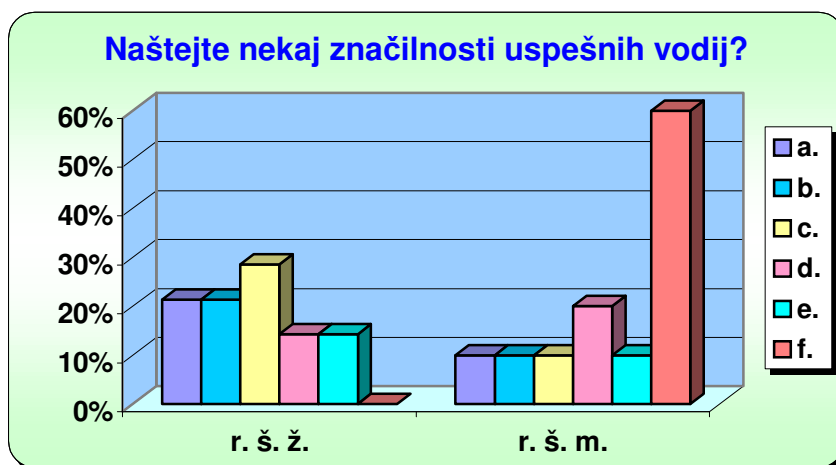


51,2 % rednih študentk ne ve, kako lahko vodja vpliva na delovno zavzetost, 23,4 % jih meni, da z motivacijo vpliva na delovno zavzetost, 16,3 % se jih je odpredelilo za odgovor c (dobro – slabo), 9,1 % pa za odgovor a (nagrajuje).

70 % rednih študentov ne ve, kako lahko vodja vpliva na delovno zavzetost, 30 % jih meni, da z motivacijo vpliva na delovno zavzetost, nihče izmed rednih študentov pa se ni odločil za dobro – slabo ter nagrajuje.

13. Naštejte nekaj značilnosti uspešnih vodij (glede na vaše mnenje in izkušnje)?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Dobri poslušalci	21,4 %	10 %
b.) Odgovornost	21,4 %	10 %
c.) Sposobnost	28,6 %	10 %
d.) Motiviranost	14,3 %	10 %
e.) Izkušženost	14,3 %	20 %
f.) Ne vem	0 %	60 %

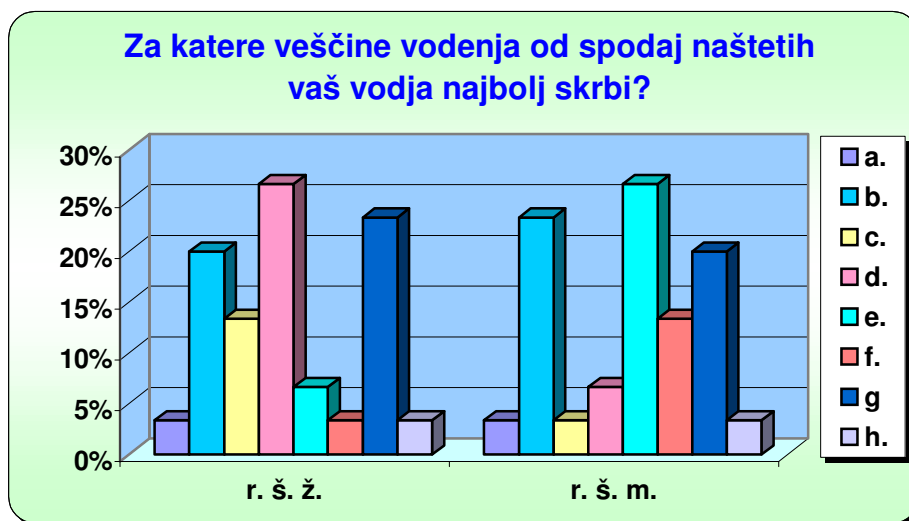


21,4 % rednih študentk meni, da je največja značilnost uspešnega vodje, da je dober poslušalec, 21,4 % da je odgovoren, najmanj 28,6 % jih meni da je to sposobnost.

10 % rednih študentov meni, da je največja značilnost uspešnega vodja, da je dober poslušalec, 10 % da je odgovoren, 20 % se jih je opredelilo za odgovor f (izkušženost), kar 60 % pa jih ne zna naštetih nekaj značilnosti uspešnih vodij.

14. Za katere veščine vodenja od spodaj naštetih vaš vodja najbolj skrbi?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Strokovno nadziranje	3 %	3 %
b.) Motivacija zaposlenih	20 %	23 %
c.) Komuniciranje s strankami	13 %	3 %
d.) Komuniciranje z zaposlenimi	27 %	7 %
e.) Ocenjevanje zaposlenih	7 %	27 %
f.) Nagrajevanje zaposlenih	3 %	13 %
g.) Nadziranje	23 %	20 %
h.) Drugo	3 %	3 %

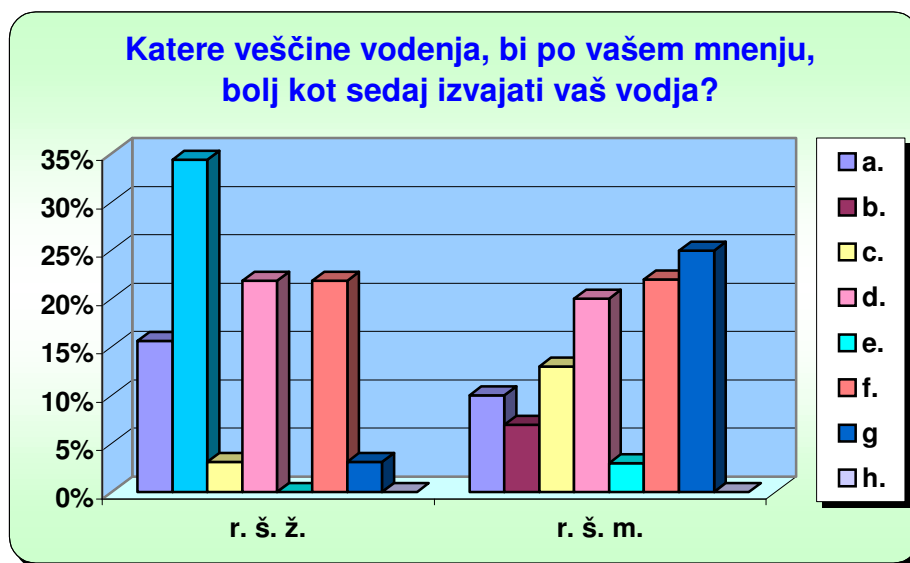


3 %rednih študentk pravi, da njihov vodja najbolj skrbi za strokovno znanje, 20 % da najbolj skrbi za motivacijo zaposlenih, 13 % za komuniciranje s strankami, najmanj študentk pa se je opredelilo za komunikacijo z zaposlenimi(3%).

3 % rednih študentov pravi, da njihov vodja najbolj skrbi za strokovno znanje, 23 % da najbolj skrbi za motivacijo zaposlenih, najmanj študentov pa se je opredelilo za odgovore c., d., e. 20 % se jih je opredelijo za nadziranje.

15. Katere veščine vodenja, bi moral po vašem mnenju, bolj kot sedaj izvajati vaš vodja?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Strokovno nadziranje	16 %	10 %
b.) Motivacija zaposlenih	34 %	7 %
c.) Komuniciranje s strankami	3 %	13 %
d.) Komuniciranje z zaposlenimi	22 %	20 %
e.) Ocenjevanje zaposlenih	0 %	3 %
f.) Nagrajevanje zaposlenih	22 %	22 %
g.) Nadziranje	3 %	25 %
h.) Drugo	0 %	0 %

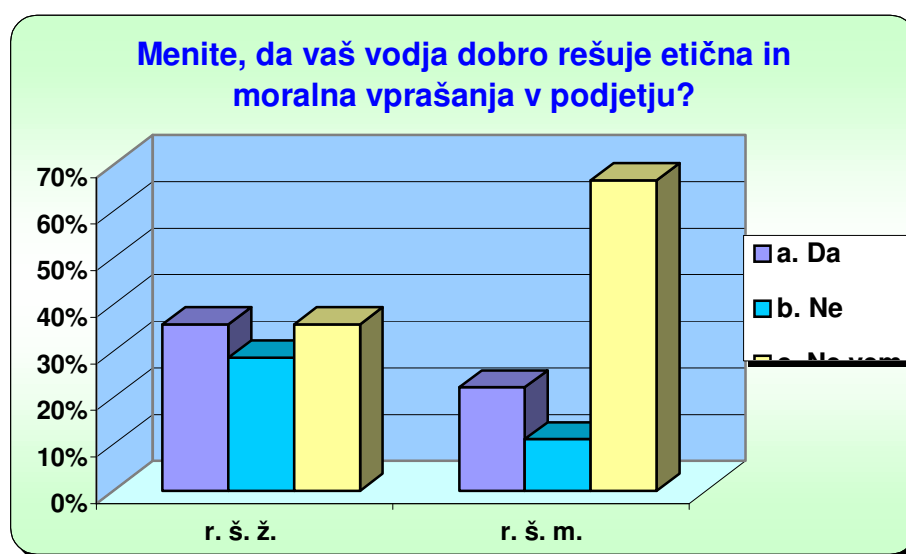


34 % rednih študentk meni, da bi moral njihov vodja bolj kot sedaj izvajati skrb za motivacijo, 22 % se jih je opredelilo za komuniciranje z zaposlenimi, 3 % za nadziranje. Najmanj študentk se je opredelilo za ocenjevanje zaposlenih, saj je ta odgovor dobil najmanj % (0).

20 % rednih študentov meni, da bi moral njihov vodja bolj kot sedaj komunicirati z zaposlenimi. Najbolj pa so zadovoljni z ocenjevanjem zaposlenih (3 %) in motivacijo zaposlenih (7 %).

16. Menite, da vaš vodja dobro rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Da	36 %	22 %
b.) Ne	29 %	11 %
c.) Ne vem	36 %	67 %

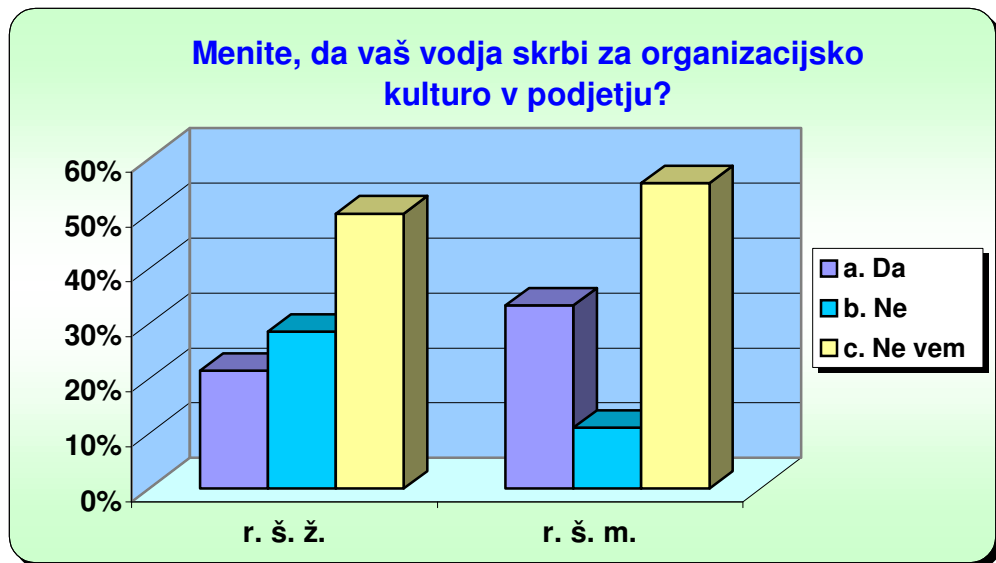


36 % rednih študentk meni, da njihov vodja dobro rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju, 29 % jih meni, da teh vprašanj ne rešuje dovolj dobro, 36 % pa se je opredelilo za odgovor ne vem.

22 % rednih študentov meni, da njihov vodja dobro rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju, 11 % jih meni, da teh vprašanj ne rešuje dovolj dobro, 67 % pa se je opredelilo za odgovor ne vem.

17. Menite, da vaš vodja skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Da	21 %	33 %
b.) Ne	29 %	11 %
c.) Ne vem	50 %	56 %



21 % rednih študentk meni, da njihov vodja skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju, 29 % jih pa meni, da njihov vodja ne skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju.

33 % rednih študentov meni, da njihov vodja skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju, 11 % jih meni, da njihov vodja ne skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju, 56 % pa se jih je opredelilo za odgovor ne vem.

18. Menite, da vaš poslovodja dovolj spodbuja kreativno izražanje svojih zaposlenih?

ODGOVORI:	R. Š. Ž.	R. Š. M.
a.) Da	21 %	33 %
b.) Ne	57 %	11 %
c.) Ne vem	21 %	56 %

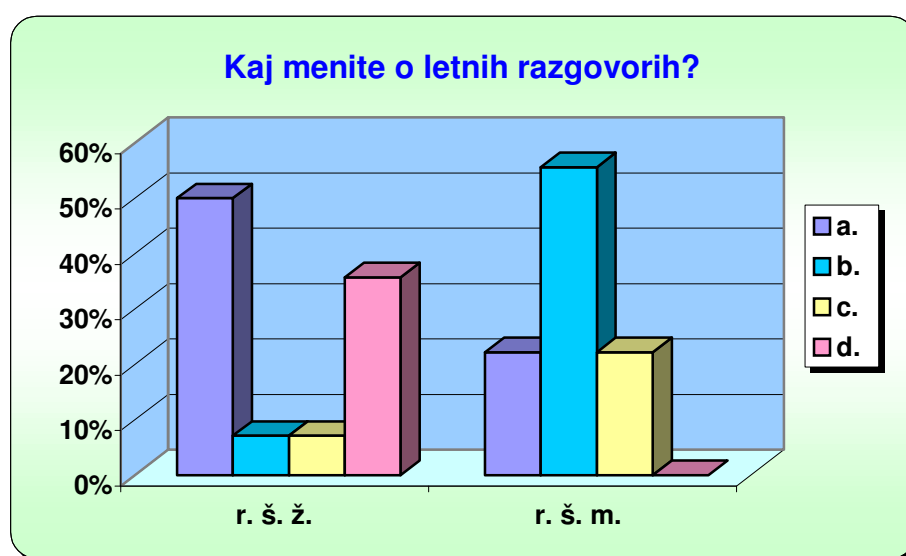


21 % rednih študentk meni, da njihov vodja spodbuja kreativno izražanje (in nagrajevanje kreativnosti) svojih zaposlenih, 57 % se jih je opredelilo, da njihov vodja ne spodbuja kreativnega izražanja, ostalih 21 % pa ne ve, ali njihov vodja spodbuja kreativno izražanje.

33 % rednih študentov meni, da njihov vodja spodbuja kreativno izražanje (in nagrajevanje kreativnosti) svojih zaposlenih, 11 % se jih je opredelilo, da njihov vodja ne spodbuja kreativnega izražanja, ostalih 56 % pa ne ve, ali njihov vodja spodbuja kreativno izražanje.

19. Kaj menite o letnih razgovorih?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Nič	50 %	22 %
b.) Jih ni	7 %	56 %
c.) Bolj pogosto	7 %	22 %
d.) Potrebni	36 %	0 %



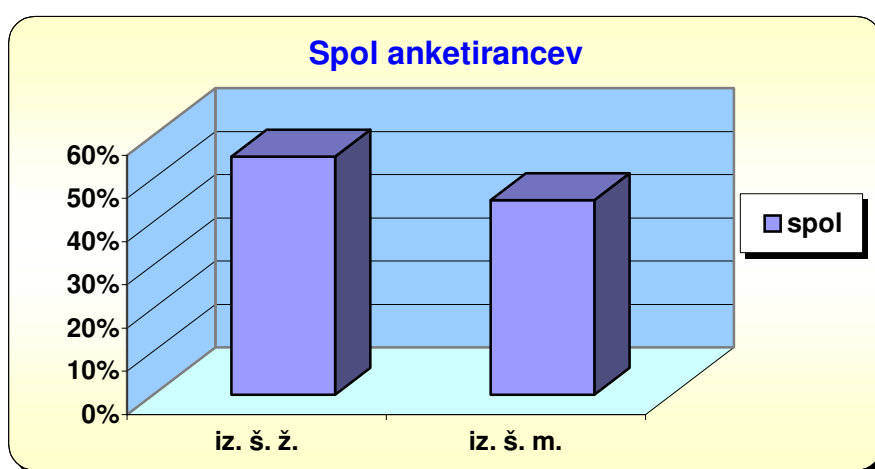
50 % rednih študentk ne meni nič o letnih razgovorih, 7 % pravi, da jih nimajo v podjetju, 7 % jih meni, da bi morali biti ti pogovori bolj pogosti, 36 % pa jih pravi, da so letni razgovori potrebni.

22 % rednih študentov ne meni nič o letnih razgovorih, 56 % pravi, da jih nimajo v podjetju, 22 % jih meni, da bi morali biti ti pogovori bolj pogosti, 0 % pa jih pravi, da so letni razgovori potrebni.

4.2 IZREDNI ŠTUDENTI

1. Spol anketirancev:

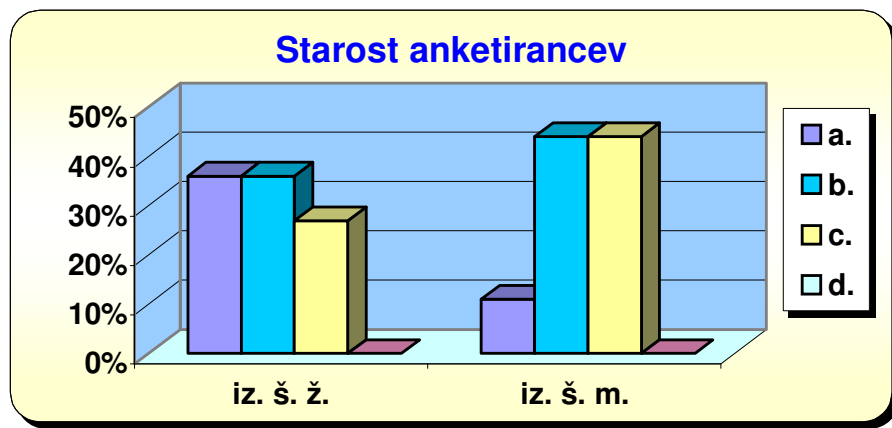
SPOL:	IZ. Š.
a.) Moški	45 %
b.) Ženske	55 %



Kar 55 % anketiranih rednih študentov je bilo žensk, 45 % rednih študentov pa je bilo moških.

2.Starost anketirancev:

STAROST:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Od 19 do 30 let	36 %	11 %
b.) Od 31 do 40 let	36 %	44 %
c.) Od 41 do 50 let	27 %	44 %
d.) 50 ali več let	0 %	0 %



36 % izrednih študentk, ki smo jih anketirale je bilo starih od 19 do 30 let, 36 % jih je bilo starih od 31 do 40 let, 27 % pa jih je bilo starih od 41 do 50 let.

11 % izrednih študentov, ki smo jih anketirale je bilo starih od 19 do 30 let, 44 % jih je bilo starih od 31 do 40 let, 44 % pa jih je bilo starih od 41 do 50 let.

3. Menite, da način vodenja vodstva vpliva na uspešnost organizacije?

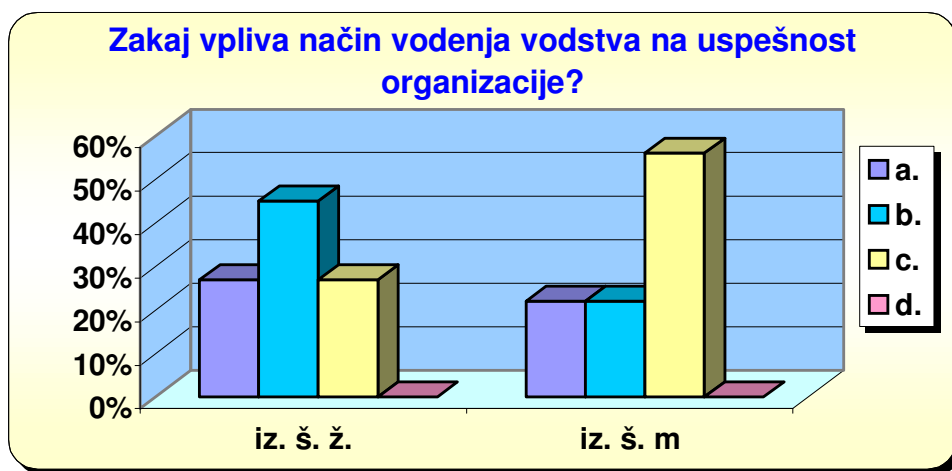
ODGOVORI:	IZ. Š. Ž .	IZ. Š. M.
a.) Da	100 %	100 %
b.) Ne	0 %	0 %
c.) Ne vem	0 %	0 %



100 % izrednih študentk in študentov meni, da način vodenja vodstva vpliva na uspešnost organizacije.

4. Zakaj vpliva način vodenja vodstva na uspešnost organizacije?

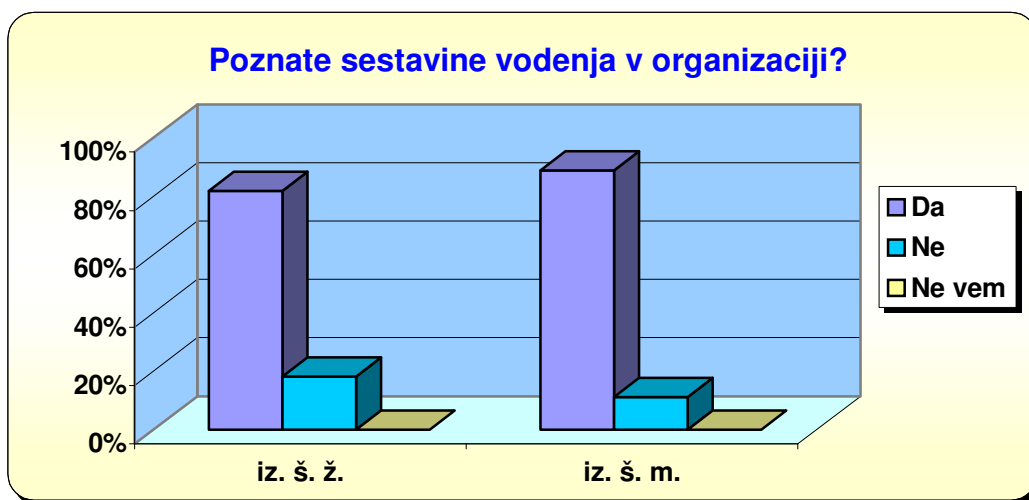
ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Posnemanje	27 %	22 %
b.) Boljši odnosi	45 %	22 %
c.) Učinkovitost	27 %	56 %
d.) Ne vem	0 %	0 %



27 % izrednih študentk meni, da vpliva način vodenja vodstva na uspešnost organizacije s posnemanjem, 45 % meni da uspešnost organizacije vplivajo boljši odnosi, 27 % pa da vpliva učinkovitost. 22 % izrednih študentov meni, da vpliva način vodenja vodstva na uspešnost organizacije s posnemanjem, 22 % meni da uspešnost organizacije vplivajo boljši odnosi, 56 % pa da vpliva učinkovitost.

5. Poznate sestavine vodenja v organizaciji?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Da	82 %	89 %
b.) Ne	18 %	11 %
c.) Ne vem	0 %	0 %

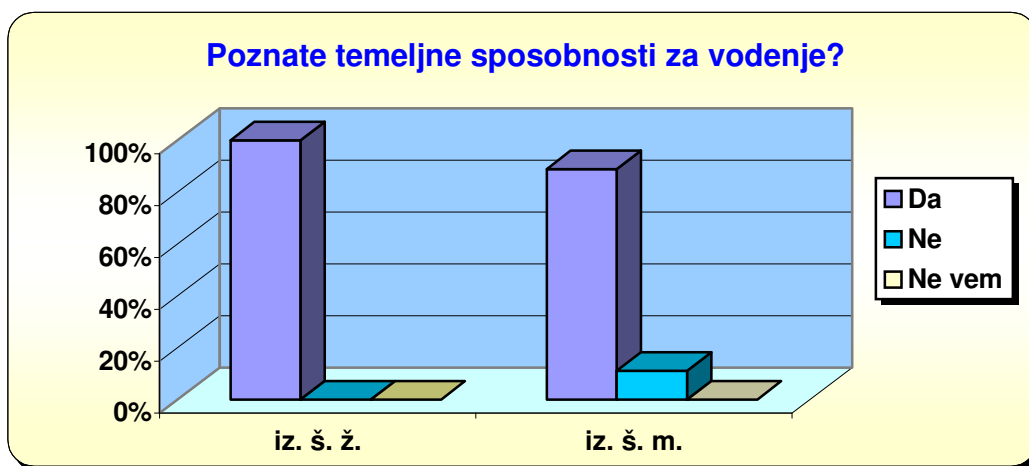


82 % izrednih študentk meni, da pozna sestavine vodenja v organizaciji, 18 % anketiranih študentk meni, da jih ne pozna, 0 % izrednih študentk pa se je opredelilo za odgovor c.

89 % izrednih študentov meni, da pozna sestavine vodenja v organizaciji, 11 % anketiranih študentov meni, da jih ne pozna, 0 % izrednih študentov pa se je opredelilo za odgovor c.

6. Poznate temeljne sposobnosti za vodenje?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Da	100 %	89 %
b.) Ne	0 %	11 %
c.) Ne vem	0 %	0 %

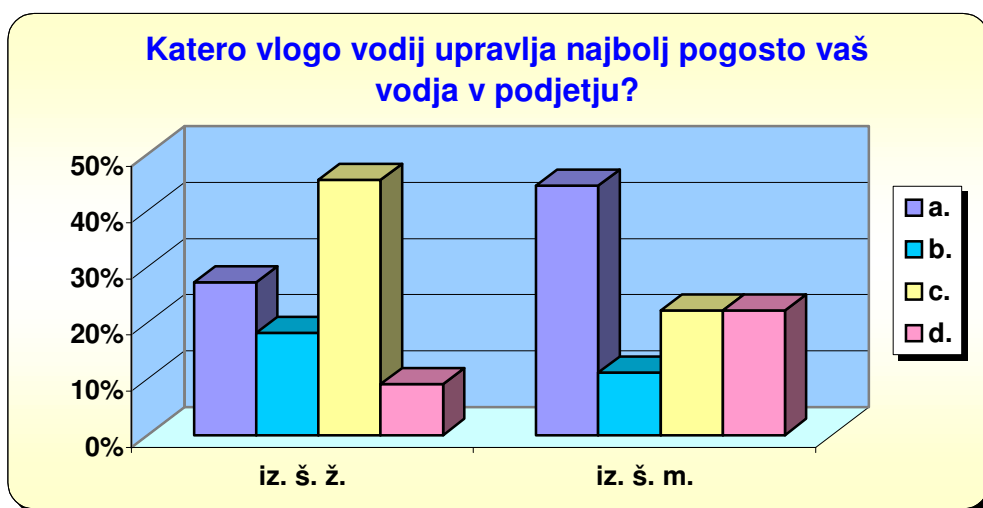


100 % izrednih študentk meni, da pozna temeljne sposobnosti za vodenje, 0% anketiranih študentk meni, da jih ne pozna, 0 % izrednih študentk pa se je opredelilo za odgovor c.

89 % izrednih študentov meni, da pozna temeljne sposobnosti za vodenje, 11% anketiranih študentov meni, da jih ne pozna, 0 % izrednih študentov pa se je opredelilo za odgovor c.

7. Katero nalogo vodij opravlja najbolj pogosto vaš vodja v podjetju?

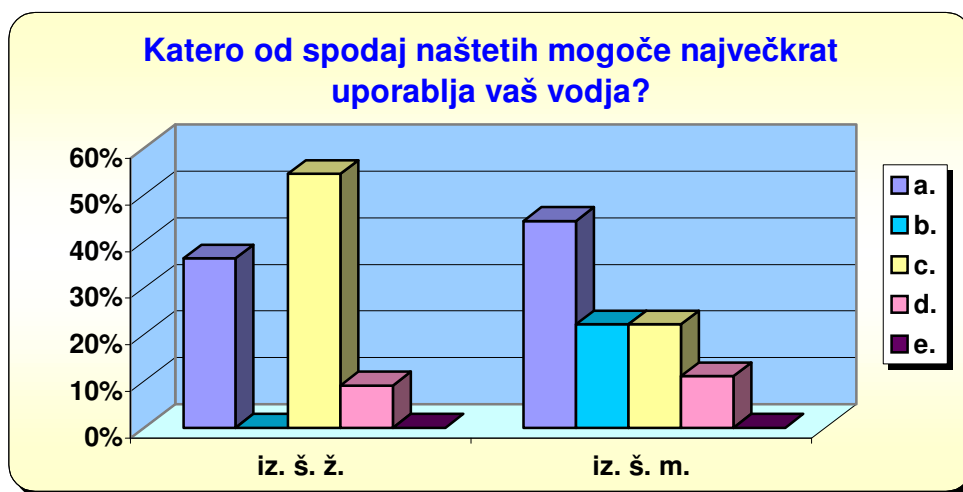
ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Planiranje	27 %	44 %
b.) Organiziranje	18 %	11 %
c.) Vodenje	45 %	22 %
d.) Kontroliranje	22 %	22 %



45 % izrednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja v podjetju opravlja najbolj pogosto nalogo vodenja, 27 % anketiranih študentk meni, da je to vloga organiziranja, 22 % je mnenja, da je to vloga kontroliranja, 18 % izrednih študentk pa se je opredelilo za odgovor a. 44 % izrednih študentov je odgovorilo, 22 % da njihov vodja v podjetju opravlja najbolj pogosto nalogo organiziranja, 22 % anketiranih študentov meni, da je to vloga vodenja, 11% je mnenja, da je to vloga kontroliranja.

8. Katero od spodaj naštetih moči največkrat uporablja vaš vodja?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Legitimno moč	36 %	44 %
b.) Moč nagrajevanja	0 %	22 %
c.) Moč pritiska	55 %	22 %
d.) Referenčno moč	9 %	11 %
e.) Ekspertno moč	0 %	0 %

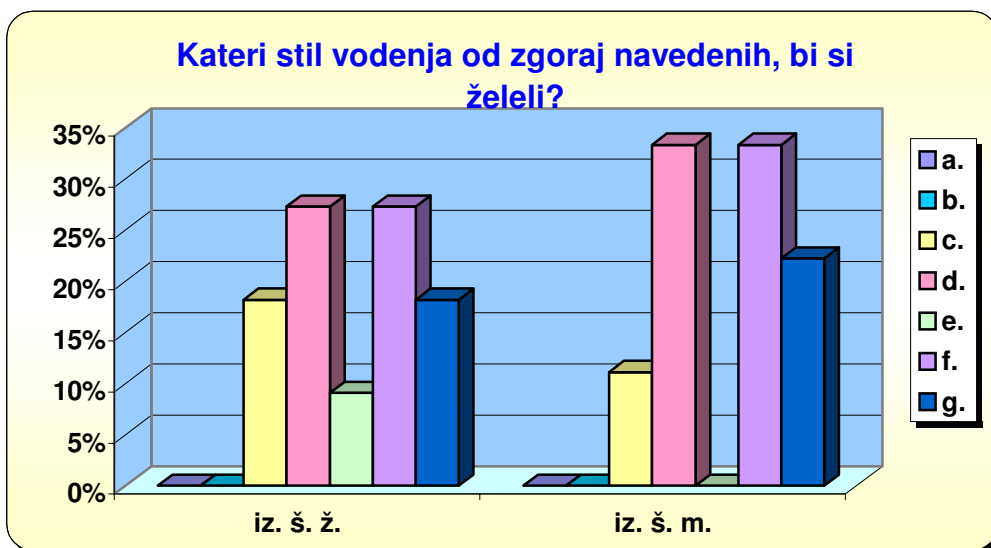


55 % izrednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja moč pritiska, 36 % anketiranih študentk meni, da vodja uporablja legitimno moč, 9% je mnenja, da je to referenčna moč, 9 % izrednih študentk pa se je opredelilo za moč nagrajevanja, nobena od izrednih študentk pa za odgovor e.

44 % izrednih študentov je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja moč nagrajevanja, 22 % anketiranih študentov meni, da vodja uporablja ekspertno moč, 22 % je mnenja, da je to legitimna moč, 11 % izrednih študentov pa se je opredelilo za moč pritiska, nobeden od rednih študentov pa za odgovor d.

9. Kateri stil vodenja največkrat uporablja vaš vodja?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Avtoritarni	27 %	56 %
b.) Patriarhalni	9 %	11 %
c.) Informirajoči	18 %	22 %
d.) Svetovalni	9 %	0 %
e.) Kooperativni	9 %	11 %
f.) Participativni	0 %	0 %
g.) Demokratični	27 %	0 %

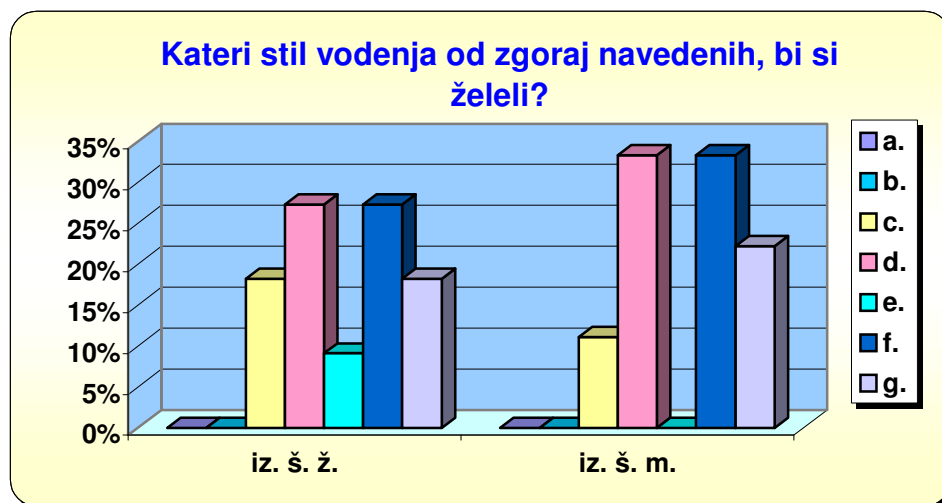


27 % izrednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja svetovalni stil, 27 % anketiranih študentk meni, da vodja uporablja avtoritarni stil, 18 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 9 % izrednih študentk je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja patriarhalni stil, 9 % anketiranih študentk meni, da vodja uporablja kooperativni stil, 0 % pa se je opredelilo za odgovor f.

56 % izrednih študentov je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja avtoritarni stil, 22 % anketiranih študentov meni, da vodja uporablja svetovalni stil, 11 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 0 % izrednih študentov je odgovorilo, da njihov vodja največkrat uporablja kooperativni stil, 0 % anketiranih študentov meni, da vodja uporablja demokratični stil, 0 % pa se je opredelilo za odgovor f.

10. Kateri stil vodenja od zgoraj navedenih, bi si vi želeli?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Avtoritarni	0 %	0 %
b.) Patriarhalni	0 %	0 %
c.) Informirajoči	18 %	11 %
d.) Svetovalni	27 %	33 %
e.) Kooperativni	9 %	0 %
f.) Participativni	27 %	33 %
g.) Demokratični	18 %	22 %



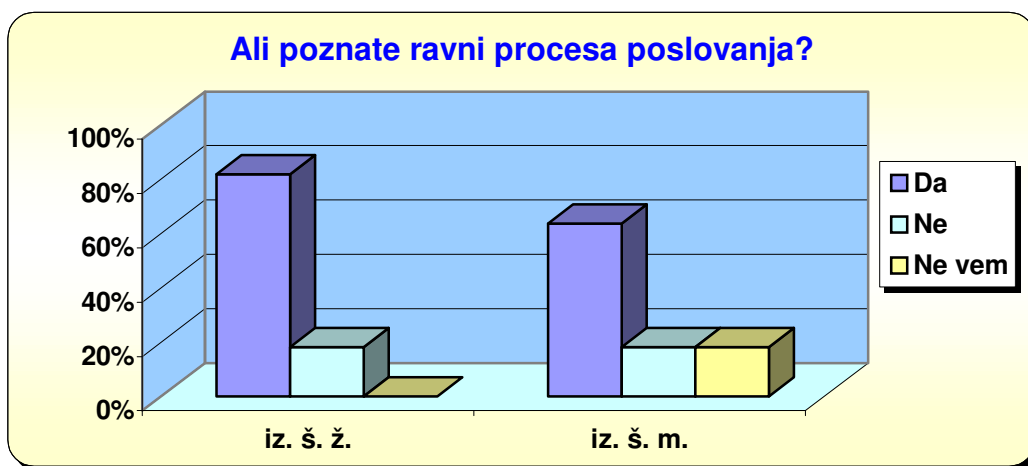
27 % izrednih študentk je odgovorilo, da bi si najbolj želelo svetovalni stil, 27 % anketiranih študentk si želi avtoritarni stil, 18 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 18 % izrednih študentk se je opredelilo za demokratični stil, najmanjši odstotek pa sta dobila odgovora patriarhalni stil ter participativni stil in sicer 0 %.

33 % izrednih študentov je odgovorilo, da bi si najbolj želelo demokratični stil, 33 % anketiranih študentov si želi patriarhalni stil,

22 % je mnenja, da je to informirajoči stil, 11 % izrednih študentov se je opredelilo za svetovalni stil, 10 % za kooperativni stil, najmanjši odstotek pa so dobili odgovori participativni stil ter kooperativni stil in sicer 0 %.

11. Ali poznate ravni procesa vodenja?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Da	82 %	64 %
b.) Ne	18 %	18 %
c.) Ne vem	0 %	18 %



82 % izrednih študentk meni, da poznajo ravni procesa vodenja, 18 % anketiranih študentk meni, da jih ne poznajo, 0 % izrednih študentk pa se je opredelilo za odgovor c.

64 % izrednih študentov meni, da ne vedo kakšne so ravni procesa vodenja, 18 % anketiranih študentov meni, da jih poznajo 18 % izrednih študentov pa se je opredelilo za odgovor b.

12. Kako po vašem mnenju lahko vodja vpliva na delovno zavzetost?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Nagrajuje	18 %	44 %
b.) Motivira	18 %	33 %
c.) Dobro – slabo	36 %	0 %
d.) Ne vem	27 %	22 %

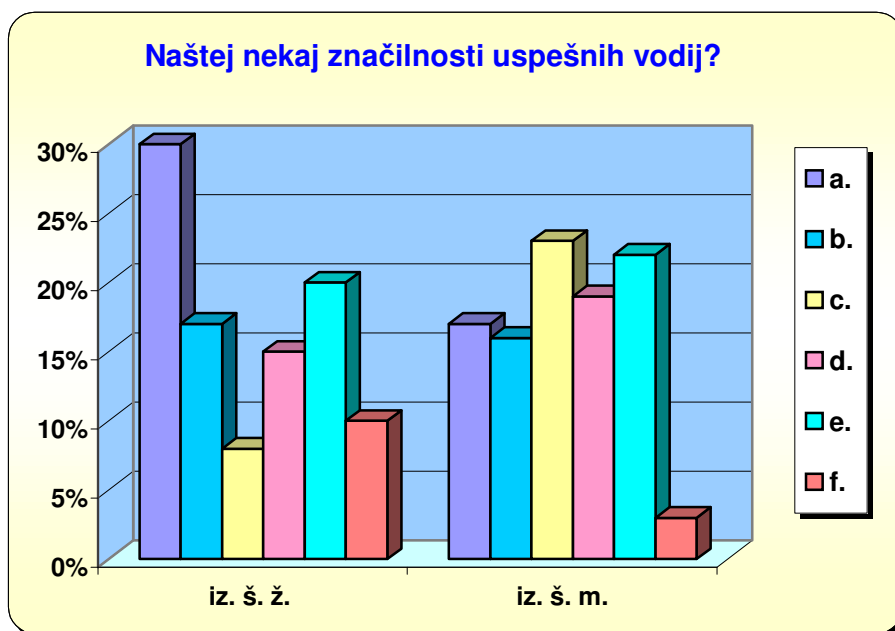


36 % izrednih študent meni, da njihov vodja vpliva na delovno zavzetost dobro – slabo, 18 % jih meni da lahko vpliva z nagrajevanjem in motivacijo.

0 % izrednih študentov meni, da njihov vodja vpliva na delovno zavzetost dobro – slabo, 44 % jih meni da lahko vpliva z nagrajevanjem, 33 % pa da z motivacijo.

13. Naštejte nekaj značilnosti uspešnih vodij (glede na vaše mnenje in izkušnje)?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Dobri poslušalci	30 %	17 %
b.) Odgovornost	17 %	16 %
c.) Sposobnost	8 %	23 %
d.) Motiviranost	15 %	19 %
e.) Izkušnost	20 %	22 %
f.) Ne vem	10 %	3 %

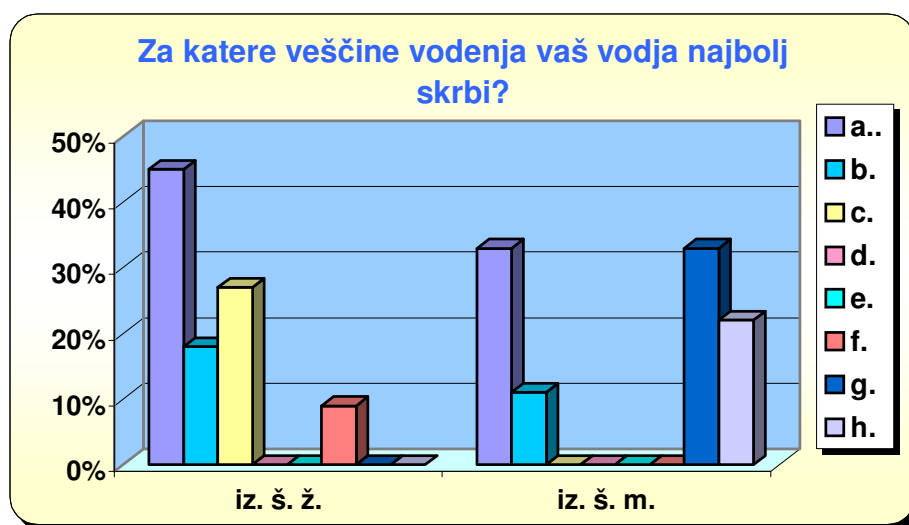


30 % izrednih študentk meni, da je največja značilnost uspešnega vodja, da je dober poslušalec, 17 % da je odgovoren, najmanj 8 % pa jih meni da je to sposobnost.

17 % izrednih študentov meni, da je največja značilnost uspešnega vodja, da je dober poslušalec, 16 % da je odgovoren, najmanj 3 % pa se jih ni opredelilo kaj je največja značilnost uspešnega vodje.

14. Za katere veščine vodenja od spodaj naštetih vaš vodja najbolj skrbi?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Strokovno nadziranje	45 %	33 %
b.) Motivacija zaposlenih	18 %	11 %
c.) Komuniciranje s strankami	27 %	0 %
d.) Komuniciranje z zaposlenimi	0 %	0 %
e.) Ocenjevanje zaposlenih	0 %	0 %
f.) Nagrajevanje zaposlenih	9 %	0 %
g.) Nadziranje	0%	33 %
h.) Drugo	0 %	22 %

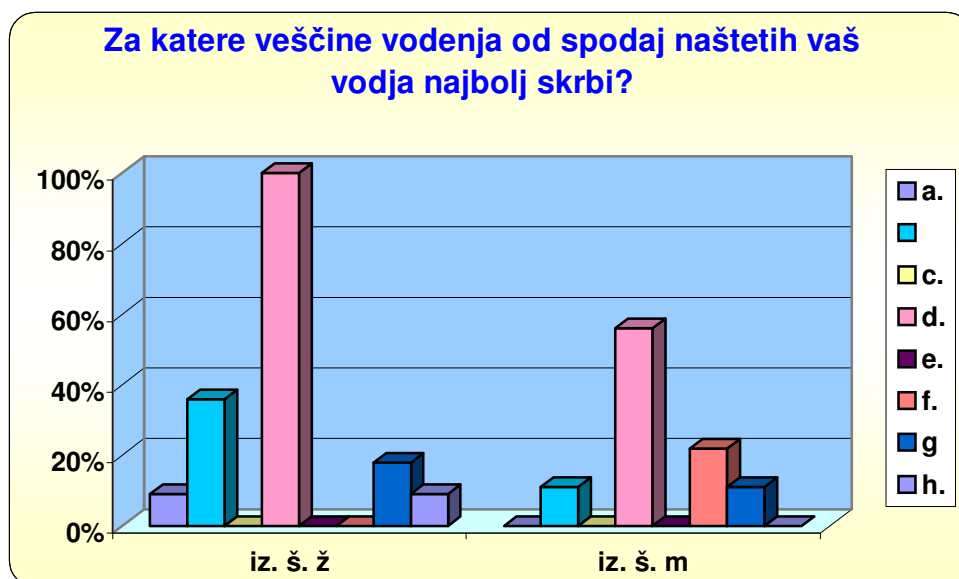


45 % izrednih študentk pravi, da njihov vodja najbolj skrbi za strokovno znanje, 18 % da najbolj skrbi za motivacijo zaposlenih, 27 % za komuniciranje s strankami, najmanj študentk pa se je opredelilo za odgovore d. (komunikacija z zaposlenimi), e. (ocenjevanje zaposlenih), g. (nadziranje), h. (drugo), saj se nobena izmed njih ni odločila za ta odgovor.

33 % izrednih študentov pravi, da njihov vodja najbolj skrbi za strokovno znanje, 11 % da najbolj skrbi za motivacijo zaposlenih, najmanj študentov pa se je opredelilo za odgovore c., d., e. 33 % se jih je opredelilo za nadziranje.

15. Katere veščine vodenja, bi moral po vašem mnenju, bolj kot sedaj izvajati vaš vodja?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Strokovno nadziranje	9 %	0 %
b.) Motivacija zaposlenih	36 %	11 %
c.) Komuniciranje s strankami	0 %	0 %
d.) Komuniciranje z zaposlenimi	27 %	56 %
e.) Ocenjevanje zaposlenih	0 %	0 %
f.) Nagrajevanje zaposlenih	0 %	22 %
g.) Nadziranje	18 %	11 %
h.) Drugo	9 %	0 %

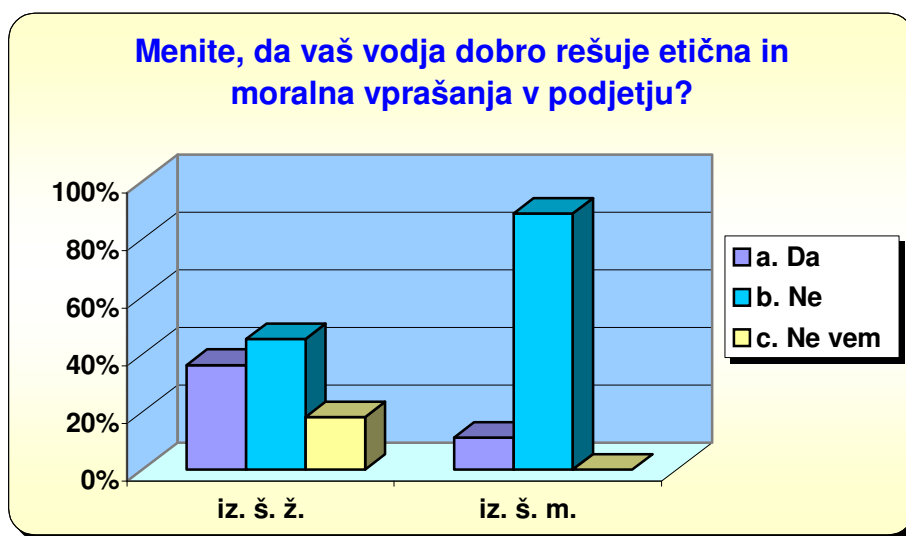


36 % izrednih študentk meni, da bi moral njihov vodja bolj kot sedaj izvajati skrb za motivacijo, 27 % se jih je opredelilo za komuniciranje z zaposlenimi, 18 % za nadziranje. Najmanj študent se je opredelilo za motivacijo zaposlenih, ocenjevanje zaposlenih ter nagrajevanje zaposlenih, saj se za ta odgovor ni odločila nobena izmed njih.

56 % izrednih študentov meni, da bi moral njihov vodja bolj kot sedaj komunicirati z zaposlenimi. Najbolj pa so zadovoljni z strokovnim znanjem svojih vodij, komunikacijo s strankami ter ocenjevanjem zaposlenih, saj se za to odgovor ni odločil nobeden izmed njih.

16. Menite, da vaš vodja dobro rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Da	36 %	11 %
b.) Ne	45 %	89 %
c.) Ne vem	18 %	0 %



36 % izrednih študentk meni, da njihov vodja dobro rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju, 45 % jih meni da teh vprašanj ne rešuje dovolj dobro, 18 % pa se je opredelilo za odgovor ne vem.

11 % izrednih študentov meni, da njihov vodja dobro rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju, 89 % jih meni da teh vprašanj ne rešuje dovolj dobro.

17. Menite, da vaš vodja skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Da	64 %	11 %
b.) Ne	36 %	67 %
c.) Ne vem	0 %	22 %

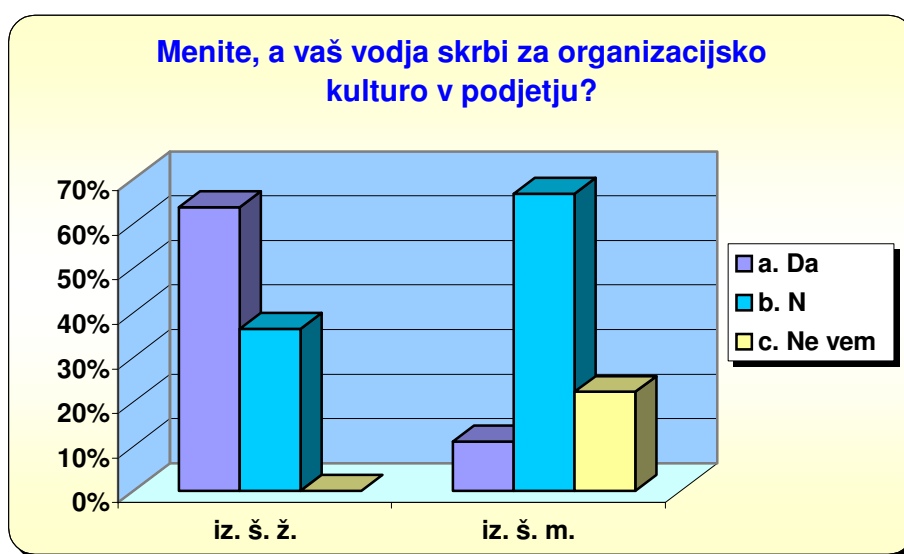


64 % izrednih študentk meni, da njihov vodja skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju, 36 % jih meni, da njihov vodja ne skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju.

11 % izrednih študentov meni, da njihov vodja skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju, 67 % jih meni, da njihov vodja ne skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju, 22 % pa se jih je opredelilo za odgovor ne vem.

18. Menite, da vaš poslovodja dovolj spodbuja kreativno izražanje svojih zaposlenih?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Da	9 %	67 %
b.) Ne	82 %	22 %
c.) Ne vem	9 %	11 %



9 % izrednih študentk meni, da njihov vodja spodbuja kreativno izražanje (in nagrajevanje kreativnosti) svojih zaposlenih, 82 % se jih je opredelilo, da njihov vodja ne spodbuja kreativno izražanje, ostalih 9 % pa ne ve ali njihov vodja spodbuja kreativno izražanje. 67 % izrednih študentov meni, da njihov vodja spodbuja kreativno izražanje (in nagrajevanje kreativnosti) svojih zaposlenih, 22 % se jih je opredelilo, da njihov vodja ne spodbuja kreativno izražanje, ostalih 11 % pa ne ve ali njihov vodja spodbuja kreativno izražanje.

19. Kaj menite o letnih razgovorih?

ODGOVORI:	IZ. Š. Ž.	IZ. Š. M.
a.) Nič	36 %	33 %
b.) Jih ni	18 %	22 %
c.) Bolj pogosto	36 %	33 %
d.) Potrebni	9 %	11 %



36 % izrednih študentk ne meni nič o letnih razgovorih, 18 % pravi, da jih nimajo v podjetju, 36 % jih meni da bi morali biti ti pogovori bolj pogosti, 9 % pa jih pravi, da so letni razgovori potrebni.

33 % izrednih študentov ne meni nič o letnih razgovorih, 22 % pravi, da jih nimajo v podjetju, 33 % jih meni da bi morali biti ti pogovori bolj pogosti, 11 % pa jih pravi, da so letni razgovori potrebni.

5 OVREDNOTENJE HIPOTEZ

H1.: Večina zaposlenih in bodočih zaposlenih meni, da način vodenja vpliva na uspešnost organizacije.

Raziskava je našo hipotezo potrdila, saj 92,9 % rednih študentk, 90 % rednih študentov, 100% izrednih študentk ter 100 % izrednih študentov meni, da način vodenja vpliva na uspešnost organizacije.

H2.: Zaposleni in bodoči zaposleni ne poznajo dovolj temeljnih sestavin in sposobnosti za vodenje.

Raziskava je našo hipotezo potrdila, saj 71,4 % rednih študentk, 60 % rednih študentov, 82 % izrednih študentk ter 89 % izrednih študentov ne pozna dovolj temeljnih sestavin in sposobnosti za vodenje.

H3.: Zaposleni in bodoči zaposleni menijo, da njihove vodje najbolj pogosto izvajajo nalogo vodenja.

Raziskava je to hipotezo potrdila, saj 64,3 % rednih študentk, 20 % rednih študentov, 45 % izrednih študentk ter 22 % izrednih študentov meni, da njihove vodje najbolj pogosto izvajajo nalogo vodenja.

H4.: Zaposlenim in bodočim zaposlenim je najbolj všeč demokratičen stil vodenja.

Raziskava je to hipotezo le delno potrdila, saj se je z to trditvijo strinjalo 14,3% rednih študentk (največ r. š. se je odločilo za svetovalni stil vodenja – 28,6 %), 10 % rednih študentk, 27 % izrednih študentk ter nobeden izmed izrednih študentov (največ r. š. se je odločilo za avtoritarni stil vodenja – 65 %).

H5.: Zaposleni in bodoči zaposleni menijo, da lahko vodja zelo vpliva na njihovo zavzetost za delo.

Raziskava je to hipotezo potrdila saj se je s to trditvijo strinjalo 64,3 % rednih študentk, 70 % rednih študentov, kar vseh 100 % izrednih študentk in študentov .

H6.: Zaposleni in bodoči zaposleni menijo, da njihovi vodje najbolj skrbijo za večino vodenja – strokovno znanje.

Raziskava je to hipotezo le delno potrdila, saj se je s to trditvijo strinjalo 3 % rednih študentk (največ r. š. meni, da njihovi vodje najbolj skrbijo za motivacijo zaposlenih – 20 %), 3 % rednih študentov (največ r. š. meni, da njihovi vodje najbolj skrbijo za motivacijo zaposlenih – 23 %), 45 % izrednih študentk ter 33 % izrednih študentov.

H7.: Zaposleni in bodoči zaposleni menijo, da bi njihov vodja premalo razvija večino vodenja - komuniciranje z zaposlenimi.

Raziskava je to hipotezo potrdila, saj 20 % rednih študentk, 22 % rednih študentov, 27 % izrednih študentk ter 56 % izrednih študentov meni, da njihov vodja premalo komunicira z zaposlenimi.

H8.: Zaposleni in bodoči zaposleni menijo, da njihov vodja slabo rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju.

Raziskava je to hipotezo le delno potrdila, saj 36 % rednih študentk, 22 % rednih študentov, 36 % izrednih študentk (največ iz. š. meni, da njihov vodja slabo rešuje ta vprašanja – 45 %) ter 11 % izrednih študentov meni (največ iz. š. meni da njihov vodja slabo rešuje ta vprašanja – 89 %) , da njihov vodja slabo rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju.

H9.: Zaposleni in bodoči zaposleni menijo, da njihov vodja ne spodbuja dovolj njihove kreativnosti na delovnem mestu.

Raziskava je to hipotezo potrdila, saj 57 % rednih študentk, 11 % rednih študentov, 82 % izrednih študentk ter 22 % izrednih študentov meni, da njihov vodja ne spodbuja dovolj njihove kreativnosti na delovnem mestu.

6 SKLEPNE MISLI

Z našo raziskovalno nalogo smo raziskale kakšen oziroma kakšna znanja in veščine mora posedovati vodja, da uspešno vodi podjetje v teh razgibanih gospodarskih razmerah. Spoznale smo, da poleg strokovnega znanja, ki je neobhodno potrebno, mora uspešni poslovodja zelo dobro poznati tudi glavne naloge, vloge in stile vodenja, ki jih mora prilagajati glede na različne situacije v podjetju. Poleg tega mora posedovati vedno večjo čustveno inteligenco, ki je sestavljena iz samozavedanja, obvladovanja razpoloženja, samomotiviranja, socialnega zavedanja in socialnih spretnosti. Poznati mora značilnosti in organizacijo teamskega dela.

Uspešni vodja 21. stoletja bo moral obvladati veščine povezovanja različnih podjetij. Organizacija podjetij 21. stoletja bo slonela na mrežnih in WEB povezavah, značilne bodo nenehne spremembe, medsebojna odvisnost z drugimi podjetji in državami, virtualna integracija, množično prilagajanje kupcu, obseg poslovanja globalizacijski, vodenje z inspiracijo, vodenje in motivacija zaposlenih na osebni rasti., izboljšave revolucionarne in celovite, kakovost brez kompromisov.

Skozi raziskovalno nalogo smo spoznale da so najbolj očitne skupne lastnosti uspešnih vodij nenehna želja po učenju, veliko vloženega truda, spreminjanja , energije, neomajne volje in nenehne akcije, ter pripravljenost, da se pri delu pojavljajo tudi napake, ki pa nas ne smejo potreti, temveč so znak, da moramo določeno stvar ali opravilo narediti drugače, torej se moramo iz napak učiti in spreminjati.

7 LITERATURA

- **ROZMAN**, Rudi. (2001). Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- **ROZMAN**, Rudi, **KOVAČ** Jure in **KOLETNIK** France. (1993). Ljubljana: Management, Gospodarski vestnik.
- **TAVČAR**, Mitja I. (2002). Vloge managerjev pri obvladovanju organizacij. Portorož: 21. znanstveno posvetovanje organizatorjev.
- **TREVEN**, Sonja. (2001). Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana.
- **REVIJA MANAGER**. (februar 2001).
- **KAPITAL**, revija za naložbo denarja. (2002). Ljubljana.
- **MANAGEMENT**. (1994). Radovljica: Didakta

8 ANKETA: » Uspešen vodja«

Spoštovani!

Za potrebe raziskovalne naloge z gornjim naslovom, Vas vljudno prosimo, da izpolnite spodnji vprašalnik v skladu z vašim prepričanjem in mnenjem. Za vaš čas in sodelovanje se vam vnaprej lepo zahvaljujemo.

Raziskovalke Poslovno-komercialne šole Celje

1. Spol M Ž (obkroži ustrezen odgovor)

2. Starost: a) od 19- 30 let b) od 31-40 let c) od 41-50 let e) 50 in več

3. Menite, da način vodenja vodstva vpliva na uspešnost organizacije?

a) DA b) NE c). NE VEM

4. Zakaj vpliva način vodenja vodstva na uspešnost organizacije?

Odgovor.....

5. Poznate sestavine vodenja v organizaciji?

a) DA b) NE c) NE VEM

6. Poznate temeljne sposobnosti za vodenje?

a)DA b) NE c) NE VEM

7. Katero nalogo vodij opravlja najbolj pogosto vaš vodja v podjetju?

(obkrožite en odgovor)

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Vodenje
4. kontroliranje

8. Katero od spodaj naštetih moči največkrat uporablja vaš vodja?

(obkrožite en odgovor)

1. Legitimno moč
2. Moč nagrajevanja
3. Moč pritiska
4. Referenčno moč
5. Ekspertno moč

9. Kateri stil vodenja največkrat uporablja vaš vodja:

(obkrožiten en odgovor)

1. avtoritarni
2. patriarhalni
3. informirajoči
4. svetovalni
5. kooperativni

Uspešen vodja

- 6. participativni
- 7. demokratični

10. Kateri stil vodenja od zgoraj navedenih, bi si vi želeli?

Navedite številko iz devete točke.....

11. Ali poznate ravni procesa vodenja?

DA NE NE VEM

12. Kako po vašem mnenju lahko vodja vpliva na delovno zavzetost?

Odgovor.....

13. Naštejte nekaj značilnosti uspešnih vodij (glede na vaše mnenje in izkušnje)

Odgovor.....

14. Za katere veščine vodenja od spodaj naštetih vaš vodja najbolj skrbi: (obkrožite največ tri odgovore)

- 1. strokovno znanje
- 2. motivacija zaposlenih
- 3. komunikacija s strankami
- 4. komunikacija z zaposlenimi
- 5. ocenjevanje zaposlenih
- 6. nagrajevanje zaposlenih
- 7. nadziranje
- 8. drugo

15. Katere veščine vodenja, bi moral po vašem mnenju, bolj kot sedaj izvajati vaš vodja?

Navedite številko..... (največ tri številke).

16. Menite, da vaš vodja dobro rešuje etična in moralna vprašanja v podjetju?

a)DA b)NE c)NE VEM

Pojasnite zakaj tako mislite.....

17. Menite, da vaš vodja skrbi za organizacijsko kulturo v podjetju.

DA NE NE VEM

Pojasnite odgovor.....

18. Menite, da vaš poslovodja dovolj spodbuja kreativno izražanje (in nagrajevanje kreativnosti) svojih zaposlenih.

DA NE NE VEM.

19. Kaj menite o letnih razgovorih?

Odgovor.....

Uspešen vodja

Uspešen vodja