



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar

## **VODENJE**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Nada Balantič

Kamnik, september 2010

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec.

Hvala staršem za podarjene vrednote ter družini za vso podporo in potrpežljivost, ki so mi jo izkazali v času študija in pisanja diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

## IZJAVA

»Študentka Nada Balantič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Za naslov diplomskega dela sem se odločila na podlagi svojih življenjskih in delovnih izkušenj s sodelavci, ki so bili in so še vodje enot ali skupin. V diplomski nalogi bomo obravnavali podjetje »XY«. Predstaviti želimo, kakšne lastnosti naj bil imel dober vodja, kako so zaposleni ocenili svoje vodje in kako zmanjšati odhajanje dobrih sodelavcev.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Dobro vodenje
- Lastnosti vodje
- Odhajanje delavcev

## **SUMMARY**

I have chosen the title and topic of my thesis based on my life-time working experience with colleagues who have been working as unit managers or team leaders. In the thesis I have represented the company "XY". The main purpose of my thesis has been to identify the key characteristics and personal traits of a good leader and to present the results of employees' evaluation of their leaders in the "XY". A proposal how to reduce the number of employees who leave the company was prepared.

## **KEY WORDS**

- Good leadership
- The characteristics of a leader
- Why employees leave

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	METODE DELA.....	1
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
<b>2</b>	<b>ZAKONITOSTI O SKUPINSKEM DELU, DA BI POSTALI BOLJŠI VODJA .....</b>	<b>3</b>
2.1	ZAKON O SKUPINSKEM DELU .....	3
2.2	ZAKON O CELOTNI SLIKI .....	4
2.3	ZAKON O NIŠI.....	4
2.4	ZAKON O MONT EVERESTU .....	4
2.5	ZAKON O VERIGI.....	4
2.6	ZAKON O KATALIZATORJU .....	5
2.7	ZAKON O KOMPASU .....	5
2.8	ZAKON O GNILEM JABOLKU .....	5
2.9	ZAKON O ZANESLJIVOSTI.....	6
2.10	ZAKON O CENI .....	6
2.11	ZAKON O SEMAFORJU.....	7
2.12	ZAKON O REZERVNI KLOPI.....	7
2.13	ZAKON O IDENTITETI .....	7
2.14	ZAKON O KOMUNIKACIJI.....	8
2.15	ZAKON O MEJI.....	8
2.16	ZAKON O VISOKI MORALI.....	8
2.17	ZAKON O DIVIDENDAH.....	9
2.18	POVZETKI MNENJ O DOBREM VODENJU .....	10
<b>3</b>	<b>OBSTOJEČE STANJE V PODJETJU »XY«.....</b>	<b>12</b>
3.1	SLABOSTI.....	12
3.2	PREDNOSTI .....	12
<b>4</b>	<b>REZULTATI IN OBDELAVA ANKETE .....</b>	<b>13</b>
4.1	SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCIH .....	13
4.2	ZAKONITOSTI DOBREGA VODENJA.....	15
4.3	LASTNOSTI VODIJ .....	18
4.4	ZADOVOLJSTVO VODIJ S PODREJENIMI.....	19
4.5	RAZUMEVANJE VODIJ.....	20
4.6	UKREPI PROTI ODHODU ZAPOSLENIH.....	20
4.7	MNENJE ANKETIRANCEV V ZVEZI Z VODENJEM .....	22
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČKI.....</b>	<b>23</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>24</b>
	KAZALO SLIK .....	25
	KAZALO TABEL.....	25
	KAZALO GRAFOV .....	25
	KAZALO PRILOG.....	25

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Cilj diplomske naloge je potrditi izhodiščno misel, da dobro vodenje lahko zmanjša odhajanje dobrih, perspektivnih delavcev iz podjetja. Če v podjetju obstajajo primerni načini nagrajevanja, so zaposleni zadovoljni, to pa vodi k realizaciji ciljev poslovanja. S tem se največ prihrani pri stroških v podjetju, poveča se tudi zaupanje strank, ki so bolj zadovoljne s kvalitetnimi storitvami in svetovanjem.

Na začetku predstavljamo podjetje »XY«, ki vrsto let uspešno prodaja finančne storitve strankam na domu. Povzeli smo vizijo, poslanstvo in strategijo podjetja »XY«.

## 1.2 METODE DELA

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. V teoretičnem delu bodo predstavljene splošne zakonitosti dobrega vodenja skupine. Z upoštevanjem posameznega zakona o skupinskem delu ali vodenju nam uspe uspešno izpeljati neko določeno nalogo ali izpolniti določen cilj. Če so vodje na pravem mestu in uspešni v svojem delu, zaposleni pa zadovoljni, bo tudi podjetje uresničilo zastavljene cilje.

Predstavili bomo problem prihajanja in odhajanja delavcev, konkurence na trgu. V raziskovalnem delu bomo s pomočjo anketnega vprašalnika ugotavljali, kakšni naj bi bili dobri vodje oziroma dobro vodenje in kako so ocenili svoje vodje. V nadaljevanju bomo podali predloge, kako bi zmanjšali odhajanje dobrih delavcev. Sledi zaključna misel diplomske naloge.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje »XY« je družba z omejeno odgovornostjo, ki jo sestavlja 75 zaposlenih. Opravljajo dejavnost zavarovalnega zastopanja in finančnega svetovanja ter imajo skrbniški odnos do strank, ki se vedno lahko obrnejo nanje v različnih situacijah.

### Poslanstvo podjetja:

- Zadovoljstvo strank.
- S strokovnim finančnim svetovanjem skrbijo za varno prihodnost in zadovoljstvo svojih strank.
- Zadovoljstvo zaposlenih.

- Spodbujajo spoštovanje in gradijo na dobrih medsebojnih odnosih. Vlagajo v delovno okolje, ki posameznika spodbuja k osebni in strokovni rasti.
- Zadovoljstvo lastnikov.
- Prinašajo pričakovano rast in dobiček.

### **Vrednote podjetja**

- Zadovoljstvo strank in zaposlenih.
- Prijaznost.
- Varnost, zaupanje in stabilnost.
- Etičnost.
- Strokovnost.
- Podpiranje ustvarjalnosti.
- Pripadnost.

### **Vizija podjetja**

- Leta 2011 bo »XY« vodilna družba za zavarovalno zastopanje v Sloveniji.
- Do konca leta 2011 bodo svoje poslovanje razširili na izbrane trge JV Evrope.
- Pri strankah bodo prepoznavni in zaupanja vredni finančni svetovalci.
- Družba spodbuja odličnost in nagrajuje presežke.

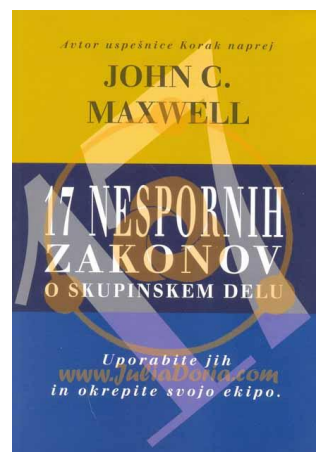
## 2 ZAKONITOSTI O SKUPINSKEM DELU, DA BI POSTALI BOLJŠI VODJA

### 2.1 ZAKON O SKUPINSKEM DELU

En sam človek je premalo, da bi lahko dosegel odličnost. Razmislite o največjih sanjah, ki jih imate za svoje življenje, nato pa se vprašajte:

- »So sanje večje od mene?«
- »Ali koristijo drugim enako kot meni?«
- »Je vredno temu posvetiti del mojega življenja?«

Če ste na vsa tri vprašanja odgovorili pritrdilno, začnite razmišljati o tem, kakšni ljudje bi se vam morali pridružiti, da boste lahko dosegli sanje. Naredite seznam podobno mislečih ljudi, ki jih poznate in za katere veste, da bi se vam hoteli pridružiti. Nato jih povabite, da se skupaj z vami odpravijo na potovanje. In nenehno oprezajte še za drugimi ljudmi, ki bi jim sodelovanje v vaši ekipi koristilo (Maxwell, 2003, str. 28).



Slika 1: Knjiga z naslovom '17 nespornih zakonov o skupinskem delu' (Google, 2010)

Vodenje je funkcija, ki izvira iz dela in se pojavlja kot posledica delitve dela. S tem se močno poveča produktivnost in delovna mesta se razdelijo na tista, ki vključujejo vodenje, in tista, ki vključujejo le izvajanje dela. Veliki vodje nas prevzamejo in navdušijo s svojo močjo. To ni moč mišic niti moč velikih strategij. To je način, kako se česa lotijo, koliko čustev vključijo v svoje delo in dogajanje (Vodopivec, 2009).



## 2.2 ZAKON O CELOTNI SLIKI

Cilj je pomembnejši od posameznih vlog. Razmislite o ekipi, ki jo trenutno vodite (po možnosti z velikim ciljem). Kakšen odnos imajo člani ekipe do celotne slike? So to igralci, ki želijo narediti vse, kar je potrebno za uspeh ekipe? Začnite oblikovati miselno naravnost in pripravljenost, da bodo vsi služili veliki sliki, ne pa le sebi. Potem se domislite, kako boste svojim kolegom pomagali, da bodo razumeli zakon o celotni sliki. Motivirajte ljudi in jim pričarajte celotno sliko. Javno hvalite skupinsko igro in nagradite ljudi, ki se žrtvujejo za dobro ekipe (Maxwell, 2003, str. 41).

## 2.3 ZAKON O NIŠI

Vsak igralec mora biti na mestu, kjer je njegova vrednost največja. Znak dobrega vodja ekipe je, da zna ljudi postaviti na prava mesta. Uporabite nasvete iz tega poglavja – spoznajte svojo skupino, situacijo in igralce – da boste lahko izboljšali razvrščanje ljudi. In ne pozabite: da bi pomagali ljudem udeležiti njihov potencial in povečati njihovo učinkovitost, jih zvlcite iz območja lagodja, nikoli pa iz območja njihove nadrejenosti, saj to vodi v frustracijo. Motivirati ljudi, da se premaknejo iz območja lagodja, pa vodi do izpolnitve (Maxwell, 2003, str. 55).

## 2.4 ZAKON O MONT EVERESTU

Ko se stopnjuje težavnost izziva, narašča tudi potreba po skupinskem delu. Velikost vaših sanj bi morala določati velikost vaše ekipe. Kakšne spremembe morate uvesti, da boste ustvarili svojo sanjsko ekipo, ki se bo lahko soočila s prihajajočimi izzivi? Bi morali več časa posvetiti razvoju ljudi? Bi morali dodati nove ključne člane? Ali pa bi morali spremeniti vodstvo? In ne pozabite, da morate rasti tudi sami – kar velja za člane ekipe, velja tudi za vodjo ekipe: če se ne razvijate, morate oditi (Maxwell, 2003, str. 71).

## 2.5 ZAKON O VERIGI

Moč skupine je odvisna od njenega najšibkejšega člana. Če ste vodja ekipe, ne smete spregledati šibkega člana. Za različne vrste ekip so primerne različne rešitve. Če je ekipa družina, potem šibkih členov ne morete preprosto zamenjati. Ljubeče jih vzgajajte in jim pomagajte rasti, hkrati pa poskušajte čim bolj zmanjšati škodo, ki jo lahko povzročijo ostalim družinskim članom. Če je ekipa poslovna, imate obveznosti do lastnika ali delničarjev podjetja. Če ste zagotovili ustrezno urjenje, pa ni bilo uspeha, potem je morda čas za zamenjavo osebja; če je ekipa vladna, bi bilo morda dobro poprositi šibke člene, da se za nekaj časa umaknejo in kaj ukrenejo na svojem čustvenem področju. Ne glede na to, s kakšno situacijo se soočate, ne pozabite, da si vaše obveznosti do ljudi sledijo po naslednjem vrstnem redu:

organizacija, podjetje, posameznik. Vaši osebni interesi – in udobje – pridejo nazadnje (Maxwell, 2003, str. 86).

## **2.6 ZAKON O KATALIZATORJU**

Zmagovalci so ljudje odličnih dejanj in velikega navdiha za druge. Vodje ekipe potrebujete katalizatorje, ki ji bodo pomagali udejanjiti njene potencialne. Uporabite seznam lastnosti, da boste lažje prepoznali in zbrali ljudi, ki znajo ukrepati. Če nekaj takih lastnosti opazite pri članih svoje ekipe, jih spodbudite k iniciativnosti in pozitivnemu vplivanju na ostalo ekipo. Če ljudje v ekipi ne morejo ali nočejo stopiti na to stopnjo igre, pripeljite nove ljudi. Nobena ekipa ne more do najvišje stopnje brez katalizatorjev. Zmagovalne ekipe imajo igralce, ki ukrepajo (Maxwell, 2003, str. 100).

## **2.7 ZAKON O KOMPASU**

Vizija daje članom ekipe smer in zaupanje. Vodja ekipe nosi odgovornost predstavljanja vizije članom ekipe, poleg tega pa jo mora neprestano ohranjati pred njihovimi očmi. To seveda vedno lahko. Nedvomno je sproščanje vizije in vzdušja okrog nje bilo, in je še vedno, daleč najtežja naloga, s katero se soočamo. Ljudem moramo natančno, ustvarjalno, zlasti pa neprestano kazati, kakšen je kompas ekipe. Maxwell (2003, str. 110–111) pravi, da ob predstavitvi vizije članom svoje ekipe, uporablja seznam in poskuša zagotoviti, da vsako sporočilo vizije vsebuje jasnost, povezanost, namen, cilje, odkritost, zgodbe, izziv, strast, vzor in strategijo. Ko boste naslednjič sporočali vizijo članom svoje ekipe, uporabite ta seznam. Vključite vsako komponento – članom ekipe se bo vizija zagotovo zdela lažje dosegljiva in bolj pripravljeni jo bodo uresničiti. Potem boste videli, da imajo več smeri in več samozavesti.

## **2.8 ZAKON O GNILEM JABOLKU**

Slab odnos uničuje ekipo. Če mislite, da imate v svoji ekipi gnilo jabolko, se morate s to osebo pogovoriti. Povejte ji, kaj ste opazili, vendar pa ji dajte priložnost, da se brani. Povejte, da je vaše opažanje lahko napačno in da želite pojasnilo. (Če imate več ljudi s slabim odnosom, začnite s kolovodjo.) Če gre res samo za vaša opažanja in ni prizadeta ekipa, potem niste naredili nobene škode in ste le zgladili odnos med seboj in ostalimi. Če pa se vendarle izkaže, da je bilo vaše opažanje pravilno in je odnos te osebe v resnici problematičen, ji jasno povejte, kaj pričakujete, in ji dajte priložnost, da se spremeni. Če se ne bo, jo odstranite iz ekipe. Ne morete ji dovoliti, da ostane, ker ste lahko prepričani, da bo njen slab odnos uničil ekipo (Maxwell, 2003, str. 125).

## 2.9 ZAKON O ZANESLJIVOSTI

Člani ekipe morajo vedeti, da lahko računajo drug na drugega, kadar je to potrebno. Razvijati zanesljivost in kohezijo med člani ekipe ni vedno lahka naloga. In potreben je čas. Če ste odgovorni za vodenje ekipe, uporabite nasvete Williama A. Cohena iz knjige *The Art of the Leader* za njeno izgrajevanje, da bo ekipa lahko računala na vsakega svojega člana, ko bo to potrebno.

- Doseči morate, da bodo člani ekipe ponosni, da so v ekipi.
- Prepričajte svojo skupino, da je najboljša.
- Ekipo čim večkrat pohvalite.
- Spodbujajte organizacijski moto, imena, simbole in slogane.
- Določite vrednost ekipe s pregledovanjem in poudarjanjem njene zgodovine in vrednot.
- Osredotočite se na skupni cilj.
- Spodbujajte ljudi, da sodelujejo v skupnih dejavnostih tudi izven delovnega časa (Maxwell, 2003, str. 140–141).



Slika 2: Sestanek (Google, 2010)

## 2.10 ZAKON O CENI

Ekipa ne more izkoristiti svojih zmožnosti, če noče plačati ustrezne cene. Kot vodja ekipe morate člane prepričati, da se bodo žrtvovali v dobro ekipe. Bolj so člani nadarjeni, težje jih je prepričati, naj postavijo ekipo na prvo mesto. Sami bodite vzor požrtovalnosti. Pokažite ekipi, da ste se pripravljene finančno žrtvovati za ekipo, še naprej rasti zaradi ekipe, pooblaščajte druge in sprejemanje težkih odločitev v dobro ekipe. Šele ko boste sami pripravljene plačati ceno, ki je potrebna za to, da bo ekipa izkoristila svoje potenciale, lahko to zahtevate od drugih. Ko boste ugotovili, koliko požrtovalnosti bo potrebno, članom ekipe razložite, zakaj in kako naj to naredijo. Vsako požrtovalno potezo posameznika pa morate vedno pohvaliti pred ostalimi člani ekipe (John C. Maxwell, 2003, str. 156).

## 2.11 ZAKON O SEMAFORJU

Ekipa se lahko začne prilagajati, ko ve, kje je. Odgovorni ste za preverjanje stanja na semaforju in sporočanje trenutnega položaja članom ekipe. To ne pomeni, da morate vse storiti sami, vendar pa morate zagotoviti, da člani ekipe nenehoma ocenjujejo stanje, se prilagajajo in sprejemajo odločitve, kakor hitro je mogoče. To je ključ do zmage. Ali imate sistem, ki vam zagotavlja, da bodo načrti izpeljani? Ali pa se običajno zanesete na svojo intuicijo? Uporabljati intuicijo je dobro – dokler imate nekaj rezervnih sredstev, ki vas bodo varovala pred neuspehom, da ne boste razočarali ekipe. Ocenite, kako konsistentno in učinkovito preverjate stanje na svojem semaforju. Če tega ne počnete tako redno, kot bi morali, ustvarite sistem, ki vam bo pri tem pomagal, ali pa določite nekoga v ekipi, da bo imel to dolžnost (Maxwell, 2003, str. 168).

## 2.12 ZAKON O REZERVNI KLOPI

Odlične ekipe so intenzivne na vseh ravneh. Če vodite ekipo, ste odgovorni za to, da se vrtljiva vrata vrtijo v taki smeri, da so igralci, ki se pridružujejo ekipi, boljši od tistih, ki iz nje odhajajo. To boste lahko pospešili, če boste znali oceniti dobre ljudi, ki so že v ekipi. Vsaka ekipa ima tri skupine igralcev. Igralci prve postave, ki organizaciji vrednost dodajajo neposredno ali na njeno delo neposredno vplivajo; rezervne igralce, ki vrednost organizaciji dodajajo posredno in podpirajo igralce prve postave; tretja skupina pa je skupina znotraj igralcev prve postave, ki se imenujejo člani notranjega kroga. Brez njih bi ekipa razpadla. Vaša naloga je zagotoviti, da se vsaka skupina neprestano razvija, tako da bodo rezervni igralci lahko igrali v prvi postavi, ti pa bodo lahko postali člani notranjega kroga. Če ne veste natančno, kdo so člani notranjega kroga v vaši ekipi, poskusite z naslednjo vajo: napišite imena igralcev prve postave. Izberite tiste, brez katerih bi lažje shajali. Označite imena ljudi, katerih odhod bi najmanj prizadel ekipo. Na koncu vam bosta ostala manjša skupina ljudi, brez katerih ekipa ne bi mogla obstajati. To je vaš notranji krog. (Tudi ljudi, ki ostanejo, lahko razvrstite po pomembnosti.)

To je dobra vaja, ki vas opomni na vrednost ljudi v ekipi. Mimogrede: če vaše ravnanje z njimi ni primerno njihovi vrednosti, tvegate, da jih boste izgubili in vrtljiva vrata se bodo obrnila proti vam (Maxwell, 2003, str. 184).

## 2.13 ZAKON O IDENTITETI

Skupne vrednote definirajo ekipo. Kot vodja organizacije ste odgovorni za vrednote ekipe. Opravite naslednje korake:

- Ugotovite, katere vrednote mora uporabljati ekipa.
- Živite v skladu z vrednotami.

- Sporočajte vrednote ekipi.
- Pri članih ekipe okrepite vero v vrednote, tako da sami delujete v skladu s temi vrednotami.

Ne pozabite, da proces zahteva čas. Še posebej težko je pripraviti ljudi, da bodo začeli verjeti v vrednote. Če ste dober vodja, vam bodo hitro začeli verjeti, posledično bodo tudi začeli verjeti v vrednote, ki jim jih sporočate (Maxwell, 2003, str. 200).

## **2.14 ZAKON O KOMUNIKACIJI**

Interakcija povečuje akcijo. Kot vodja ekipe postavljajte merila za komunikacijo. Komunikacija vodje mora biti konsistentna, jasna in vpljudna, vendar pa morajo vodje znati tudi dobro poslušati. Če tega ne znajo, prenehajo pridobivati modrost, ne slišijo, če se ne pove naglas, člani ekipe nehajo komunicirati in njihova ravnodušnost se prenese še na druga področja. Slabo poslušanje vodi v sovražnost, slabo komunikacijo in zlom kohezije v ekipi. Prosite za mnenje o svojih sposobnostih poslušanja svojega mentorja, kolege in podrejene. Če ne boste dobili dobrih ocen od vseh, se umirite, začnite poslušati in se potrudite, da boste začeli bolje komunicirati (Maxwell, 2003, str. 214–215).

## **2.15 ZAKON O MEJI**

Razlika med dvema enako nadrejenima ekipama je v njunem vodstvu. Če ste vodja ekipe, je najbolje, kar lahko naredite za svoje kolege, da sledite zgledu Josepha B. Straussa – v svojo ekipo pripeljite še druge vodje. To lahko naredite na dva načina. Prvič, poskušajte pritegniti čim boljše vodje, ljudi, ki so bolj nadarjeni in sposobnejši od vas samih. Drugič, poskrbite za razvoj ljudi, ki so že v ekipi. Močnejše je vodstvo ekipe, večja je možnost za njen uspeh. Ne pozabite: vse se začneja in končuje pri vodstvu (Maxwell, 2003, str. 230).

## **2.16 ZAKON O VISOKI MORALI**

Ko zmagujete, nič ne boli. Kot vodja ekipe morate ugotoviti, kakšna morala trenutno vlada v ekipi.

- Šibka morala: ekipa je brez življenja in je negativna.
- Nizka morala: ekipa nekoliko napreduje, vendar nima kohezije in samozavesti.
- Zmerna morala: ekipa dosega nekatere zmage in začenja verjeti vase, vendar pa je potrebno sprejeti nekatere težke odločitve, da se bo povzpela na višjo stopnjo.

- Visoka morala: ekipa deluje po svojih zmožnostih in zmaguje; potrebno jo je le »držati« v pravi smeri (Maxwell, 2003, str. 247).

## 2.17 ZAKON O DIVIDENDAH

Vlaganje v ekipo je čez nekaj časa poplačano. Kot vodja ekipe morate bolj kot vsi drugi določiti vzdušje v svoji organizaciji in tudi to, da vaši ljudje vlagajo v druge ljudi. Začnite s tem! Naj vlaganje postane nekaj vsakdanjega in naj bo del kulture vaše organizacije. Spodbujajte rast ljudi. Prihranite si čas in denar za vlaganje v ekipo, prevzemite pa tudi odgovornost za vlaganje v ključne vodje. Več vodij boste imeli v svoji ekipi in bolj bodo razviti, večje bodo dividende (Maxwell, 2003, str. 260).



Slika 3: John C. Maxwell (Google, 2010)

Predstavili smo splošne zakonitosti vodenja, iz katerih izhaja, da si mora dober vodja sestaviti ekipo tako, da lahko realizira svoje sanje, cilje. Če imajo vsi sodelavci dober odnos do ekipe, bodo tudi najbolj učinkoviti. Tudi ko se stopnjuje težavnost izziva, je treba narediti spremembe. Vodja mora dobro poznati svoje sodelavce – le tako jih bo postavil na pravo mesto. Poskrbeti mora za razvoj in rast ljudi v svoji ekipi: če ima v ekipi šibki člen, mu pomagajo, drugače ga mora vodja odstraniti. Dobro je, da ima vodja v ekipi ljudi, ki imajo veliko idej in navdiha za druge, le tako bo lahko uresničil svoje potenciale, sicer mora poiskati nove ljudi za ekipo. Vodja mora znati dobro predstaviti svojim sodelavcem vizijo, smer, zaupanje, namen, odnose, izziv, cilje, strategijo in jim biti dober vzor. Stalno mora preverjati stanje v ekipi. Tudi pri vodenju so zelo pomembne vrednote in dejstvo, da sodelavci verjamejo vanje. Jasna in vpljudna komunikacija z visoko moralno omogoča večjo možnost za uspeh. Vodja mora poskrbeti za pravo vzdušje med zaposlenimi, doseči mora, da lastniki ali direktor namenijo sredstva za vlaganje v sodelavce ali ekipo, kar bo čez določen čas zagotovo poplačano.

## 2.18 POVZETKI MNENJ O DOBREM VODENJU

V teoretičnem delu diplomskega dela smo pripravili tudi nekaj mnenj o dobrem vodenju, ki so jih zapisali zelo uspešni vodje iz svojih življenjskih in delovnih izkušenj, našli so vsak svojo pot, ki jih je pripeljala do zelo uspešnega vodenja.

Pravilno in dobro vodenje – za življenja vredno družbo. Radi bi pokazali ogromne prednosti, ki se jih vsak lahko nauči in jih doseže, če za pravilno in dobro vodenje postavi enake zahteve kot za vsak drug priznan poklic – in to ne glede na to, kateri elementi se mu zdijo simpatici, moderni, »stara šara« ali klasični. Pravilno in dobro vodenje je ključ za delovanje družbe in za življenjsko sposobnost ljudi. Lahko se ga naučimo, če vemo, kaj je pravilno vodenje. Bolj kot ga kdo obvlada, tem več prednosti ima in bolje delujejo družbene organizacije. Še pomembnejši so ljudje, ne glede na spol in starost. S pravilnim vodenjem in vodenjem samega sebe lahko vsako iz svojih darov, prednosti in izkušenj naredi več, kot si morda predstavlja. (Malik, 2009, str. 397).

Star pregovor pravi: »Obnašaj se do ljudi tako, kot želiš, da bi se oni obnašali do tebe.« Ta modrost še vedno ni izgubila veljave. Če želite ljudi spremeniti, se morate do njih obnašati tako, kot bi že bili osebnosti, katere želijo postati. V kolikor npr. želite ustvariti okolje, v katerem prevladuje prenos delovnih nalog, boste najverjetneje morali spremeniti odnose do ljudi v timu. Če pa želite ustvariti dobre in delujoče delovne odnose, morate ljudi spoštovati, biti morate sočutni in iskreni. Sčasoma boste ustvarili odkrite in zaupne odnose, če boste znali povezovati te tri faktorje skupaj. S tem boste dosegli, da vam bodo podrejeni bolj zaupali in postopoma prevzeli več nalog in odgovornosti zanje (Smith, 2002, str. 28–29).

Uspešen vodja mora v veliki meri razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, pomembne pa so tudi ostale sposobnosti, kot so delitev moči, intuicija, sposobnosti, načina dela in drugo. V današnjem času lahko učinkovito vodi tisti, ki je visoko motiviran za delo, hrepeneti mora po izražanju moči in usmerjanju drugih, zaželeno pa je, da se ob tem tudi sam neprestano spreminja, uči in razvija osebne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije. Kako to doseči, ko pa je modelov in načinov vodenja toliko, kot je kombinacij različnih vodij in okoliščin, pa tudi načini vodenja nasploh so se v zadnjih letih korenito spremenili? Tudi družba vse bolj zahteva, da se podjetja iz teženj po zadovoljevanju materialnih potreb posameznika preusmerijo nazaj k človeku, ki je največje bogastvo organizacije. Človek oz. zaposleni je tisti, ki podjetju prinese največjo korist, seveda ob pravilnem vodenju. Tako mora dober vodja ne več samo kontrolirati sredstva, čas, denar, material, ampak mora predvsem, kot je bilo že omenjeno, najprej neprestano razvijati sebe, postajati vedno boljši, v smislu duhovne in čustvene inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na osebni razvoj zaposlenih, ker je njihovo splošno dobro počutje pogoj za napredek podjetja (Google, 2010).

Splošno pravilo je, da večja priljubljenost vodje prinaša boljše odnose in rezultate med njimi in podrejenimi. Hkrati pa se na tej točki pojavi vprašanje, kdaj je vodja preveč priljubljen oziroma kdaj začno podrejeni njegovo priljubljenost izkoriščati. V vsakem primeru mora vodja kljub svoji priljubljenosti opravljati svoje naloge, tudi če so le-te neprijetne. Vodje, ki so priljubljeni v svojem kolektivu, lažje dosežejo več kot njihovi kolegi, ki so manj priljubljeni. Vodja, ki ga podrejeni cenijo, bo tudi v kriznih situacijah lažje našel prave ljudi za pravo delo, obenem pa se bo lahko s svojo priljubljenostjo rešil težjih nalog, saj bo na račun le-te dobil mnogo večjo toleranco svojih sodelavcev (Google, 2010).

Mag. Peter Babarovič, strokovnjak in svetovalec na področju razvoja osebnih potencialov ter uspešnega in učinkovitega vodenja: »Duhovna inteligentnost vpliva na sposobnost prebujanja najvišjih potencialov, ki jih imamo ljudje. Saj takrat ljudje počnemo stvari s srcem (jih počnemo zato, ker jih radi počnemo). Veliko raziskav na to temo pa je pokazalo, da je to ključ do naše uspešnosti. Uspešen vodja mora imeti po mojem mnenju uravnotežen, karizmatičen, sposobnost predstavljati si nekaj (vizionarsko razmišljanje), ustvarjalen, imeti gonilno silo, spodbujati timski duh, prodoren, komunikativen in čustveno stabilen. Uspešnost vodje pa bi meril po tem, koliko uspešnih vodij je ustvaril za sabo. Kar se tiče Slovenije, je kot uspešen vodja ocenjen Zoran Jankovič, od tujih pa John C. Maxwell (Google, 2010).

Janez Žezlina, Socius Consulting, d.d., Ljubljana: »Vpliv duhovne inteligentnosti na osebnost vodje je izjemno velik. Dober vodja je tudi duhovno močan – ima ustrezno duhovno širino in osebnostno etiko – zelo pomembna lastnost, ki ga dela kredibilnega v očeh njegovih sodelavcev in partnerjev. Težko je najti vodjo, ki bi natančno ustrezal zgoraj opisanemu profilu. Zato lahko iščemo uspešnega vodjo na različnih življenjskih področjih, ne samo v poslu (šport, politika, glasba itd.) in pri njih opazujemo/opazimo določene vodstvene kompetence, ki jih delajo uspešne« (Google, 2010).

Vodje kažejo pot tistim, ki jim sledijo. To velja tako v poslovnem svetu kot v šolstvu, cerkvah in starševstvu. Kot vodja morate razmišljati na način »Zakaj pa ne,« sicer se boste obremenjevali s pravili in zdelo se vam bo, da ničesar ne morete spremeniti. Če resnično nameravate voditi ljudi na poti njihove rasti in razvoja, jim pomagajte odpreti oči, da bodo postali bolj ustvarjalni in usmerjeni k rešitvam. Kako postanemo človek zmožnosti? Ljudje, ki na težave gledajo kot na priložnosti, začnejo sanjati večje sanje in od sebe pričakujejo več. Pričakujejo nekaj velikega, čudovitega, plemenitega. Morda od življenja ne boste nikoli dobili, kar si »zaslužite« – ponavadi pa dobite to, kar pričakujete. Pričakujte, da vam bo uspelo (Dornan, 2005, str. 172–173).



### **3 OBSTOJEČE STANJE V PODJETJU »XY«**

#### **3.1 SLABOSTI**

V podjetju »XY«, kjer je 75 zaposlenih, je v letnem povprečju 27 prihodov novih zaposlenih in 35 odhodov. Pri zaposlovanju novih sodelavcev se pojavi težava, in sicer v poizkusni dobi ne dosegajo plana, ki ga določi podjetje. Uvajanje v začetni dobi premalo vpliva na njihovo pozitivno mišljenje in samostojno opravljanje naloge. Nekateri imajo predsodke pred vodji ali mentorji na terenu, ali pa vodje delajo realizacijo namesto njih. Zgodilo pa se je tudi, da so bili prepuščeni sami sebi in so ugotovili, da jim delo ne ustreza. Nekateri bi za realizacijo potrebovali več časa, vendar delovno razmerje prej preneha zaradi nesposobnosti. Posledično tudi izgubljajo kader, ki je lahko drugje z istimi rezultati nadpovprečen. Velika konkurenca na trgu, recesija ali kriza v gospodarstvu pa posledično tudi vplivajo, da posamezniki prehitro obupajo. Pokaže se tudi problem vodenja, saj posamezni vodje z vsemi sodelavci delajo enako, v resnici pa je vsak posameznik osebnost zase. Pristop vodje bi moral biti prilagojen vsakemu sodelavcu posebej.

#### **3.2 PREDNOSTI**

Med prednosti lahko štejemo vodeno začetno izobraževanje, pri katerem lahko novi sodelavec pridobi potrebno znanje za svoje delo, podporo in pomoč službe za trženje, spremljanje na terenu, dogovorjene termine pri strankah. Po določenem času imajo zaposleni možnost pridobitve licence in možnost izobraževanja glede novosti na trgu. Izboljšanja so se pojavila tudi glede mentorstva novim sodelavcem, sprememb pri nagrajevanju, možnosti neomejenega zaslužka, ki je odvisen le od vsakega posameznika (njegovega sklenjenega posla). Imajo možnost samostojnega organiziranja delovnega časa, srečanj zaposlenih (formalnih, ki pomagajo k medsebojni povezanosti, možnost uporabe interne knjižnice, vrhunška CRM-aplikacija in ugledna skupina družb.

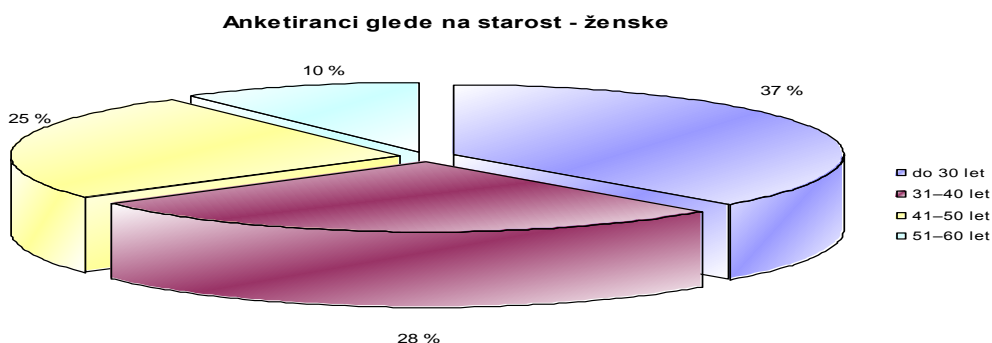
## 4 REZULTATI IN OBDELAVA ANKETE

V anketi je sodelovalo 60 anketirancev, od tega je bilo 40 anketiranih (66,67 %) ženskega in 20 anketiranih (33,33 %) moškega spola.

### 4.1 SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCIH

Starost (ženske)	Število anketirancev	Odstotek
do 30 let	15	37 %
31–40 let	11	28 %
41–50 let	10	25 %
51–60 let	4	10 %

Tabela 1: Anketirane ženske po starosti

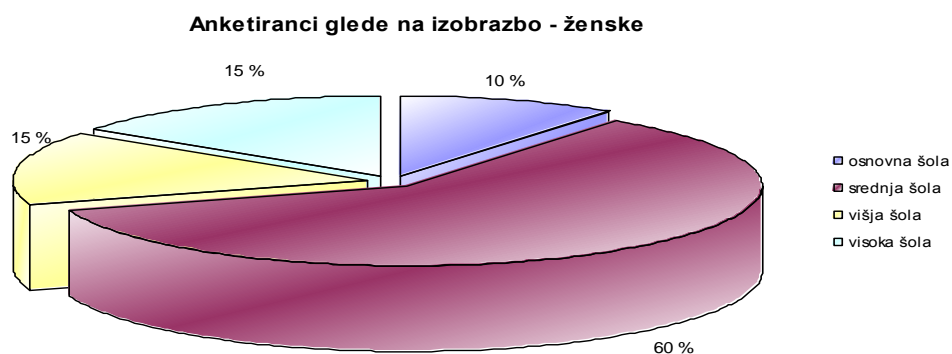


Graf 1: Delež anketiranih žensk po starostnih skupinah

Glede na starost je anketiranih 15 žensk (37 %) do 30 let, 11 žensk (28 %) od 31–40 let, najmanj jih je v starosti 51–60 let.

Izobrazba (ženske)	Število anketirancev	Odstotek
osnovna šola	4	10 %
srednja šola	24	60 %
višja šola	6	15 %
visoka šola	6	15 %
drugo	0	0 %

Tabela 2: Anketirane ženske po izobrazbi

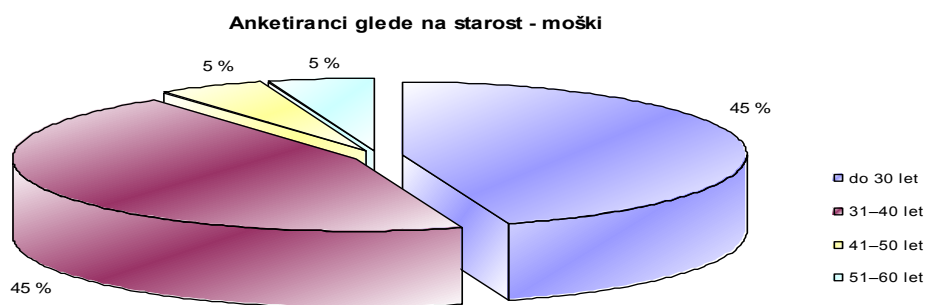


Graf 2: Delež anketiranih žensk po izobrazbi

Glede na izobrazbo je anketiranih 24 žensk (60 %) s srednjo šolo, 6 žensk (15 %) z višjo in visoko šolo in samo 4 (10 %) žensk ima končano osnovno šolo.

Starost (moški)	Število anketirancev	Odstotek
do 30 let	9	45 %
31–40 let	9	45 %
41–50 let	1	5 %
51–60 let	1	5 %

Tabela 3: Anketirani moški po starosti

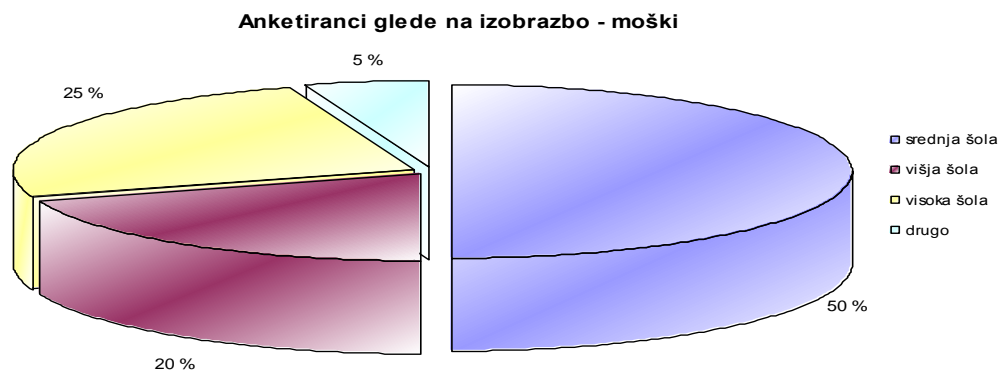


Graf 3: Delež anketiranih moških po starostnih skupinah

Glede na starost je anketiranih 9 moških (45 %), starih do 30 let, in 9 moških (45 %), starih 31–40 let, po 1 moški (5 %) v starosti 41–50 let in 51–60 let.

Izobrazba (moški)	Število anketirancev	Odstotek
osnovna šola	0	0 %
srednja šola	10	50 %
višja šola	4	20 %
visoka šola	5	25 %
univerzitetna	1	5 %

Tabela 4: Anketirani moški po izobrazbi



Graf 4: Delež anketiranih moških po izobrazbi

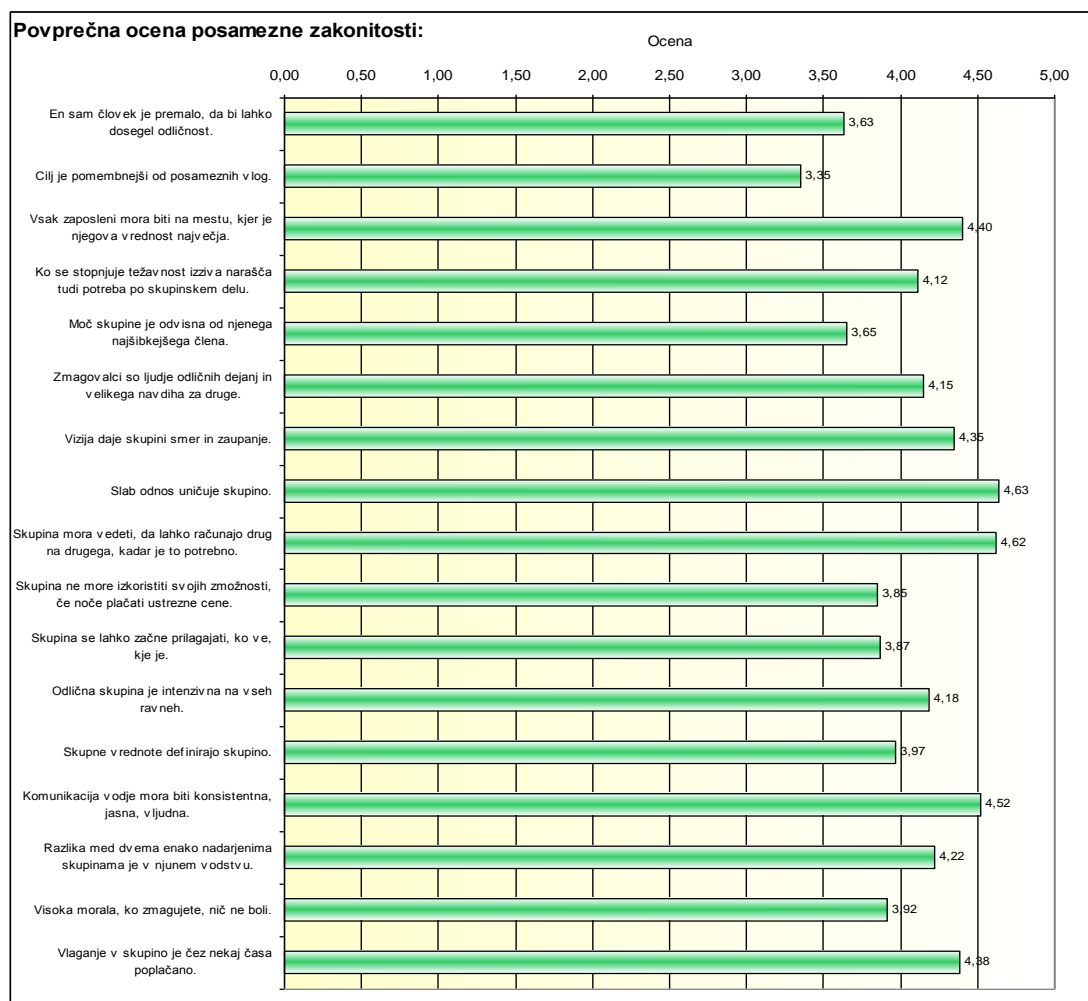
Glede na izobrazbo je anketiranih 10 moških (50 %) s srednjo šolo, 5 moških (25 %) z visoko šolo, 4 moški (20 %) z višjo šolo in 1 z univerzitetno izobrazbo.

## 4.2 ZAKONITOSTI DOBREGA VODENJA

Pri drugem vprašanju so anketiranci izražali strinjanje s trditvami z ocenami od 1 do 5. Srednje vrednosti ocenjenih trditvev so prikazane v spodnji tabeli.

<b>Zakovitosti dobrega vodenja skupine</b>	<b>Srednja vrednost trditve</b>
En sam človek je premalo, da bi lahko dosegel odličnost.	3,63
Cilj je pomembnejši od posameznih vlog.	3,35
Vsak zaposleni mora biti na mestu, kjer je njegova vrednost največja.	4,40
Ko se stopnjuje težavnost izziva, narašča tudi potreba po skupinskem delu.	4,12
Moč skupine je odvisna od njenega najšibkejšega člana.	3,65
Zmagovalci so ljudje odličnih dejanj in velikega navdiha za druge.	4,15
Vizija daje skupini smer in zaupanje.	4,35
Slab odnos uničuje skupino.	4,63
Skupina mora vedeti, da lahko računajo drug na drugega, kadar je to potrebno.	4,62
Skupina ne more izkoristiti svojih zmožnosti, če noče plačati ustrezne cene.	3,85
Skupina se lahko začne prilagajati, ko ve, kje je.	3,87
Odlična skupina je intenzivna na vseh ravneh.	4,18
Skupne vrednote definirajo skupino.	3,97
Komunikacija vodje mora biti konsistentna, jasna, vljudna.	4,52
Razlika med dvema enako nadarjenima skupinama je v njunem vodstvu.	4,22
Visoka morala, ko zmagujete, nič ne boli.	3,92
Vlaganje v skupino je čez nekaj časa poplačano.	4,38
<b>Skupna povprečna ocena vseh trditev o dobrem vodenju skupine</b>	<b>4,11</b>

Tabela 5: Srednje vrednosti ocenjenih trditev o zakonitostih vodenja skupine



Graf 5: Povprečna ocena posamezne zakonitosti

Na podlagi ugotovljenih rezultatov v tabeli lahko sklepamo, da ima vsaka od 17 navedenih trditev o zakonitosti vodenja glede na oceno anketirancev dobro ali prav dobro oceno. Z najvišjo povprečno oceno so anketiranci ocenili trditev, da slab odnos uničuje skupino, s povprečno oceno 4,63. Na drugem mestu je trditev, da mora skupina vedeti, da lahko člani računajo drug na drugega, kadar je to potrebno, s povprečno oceno 4,62. Na tretjem mestu je trditev, da mora biti komunikacija vodje konsistentna, jasna in vljudna; omenjena trditev je ocenjena s povprečno oceno 4,52. Iz rezultatov v tabeli sklepamo, da je vsak zaposleni na mestu, kjer je njegova vrednost največja. Ko nastopijo težave, narašča tudi potreba po skupinskem delu; tisti, ki odlično delajo, imajo tudi navdih za druge. Dobro izbrana vizija pokaže skupini smer in pravo zaupanje. Slabi odnosi uničujejo delo skupine in prav je, da si v skupini pomagajo med seboj, ko je to potrebno. Odlična skupina je dobra na vseh področjih, razlika med dvema enakima skupinama je prav v vodstvu in dobro vlaganje v skupino je čez čas zagotovo poplačano. Skupna povprečna ocena vseh 17 trditev je 4,11, kar pove, da anketiranci dobro vedo, katere splošne

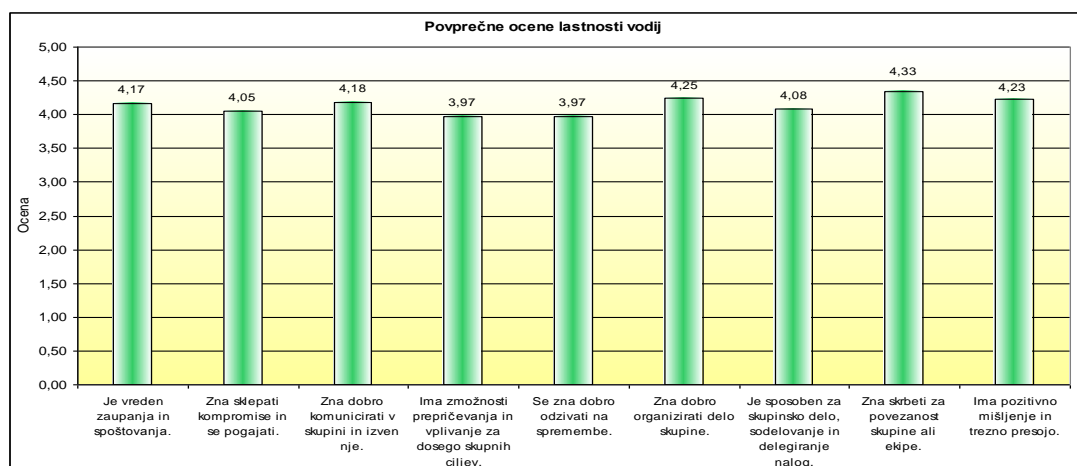
zakonitosti mora imeti dober vodja skupine, da jo bo pripeljal do realizacije zastavljenih ciljev in dobrih rezultatov v podjetju.

### 4.3 LASTNOSTI VODIJ

Anketiranci so ocenjevali lastnosti svojih vodij z ocenjevalno lestvico od 1 do 5. Različne lastnosti so zapisane v spodnji tabeli, ki prikazuje, s katero povprečno oceno so ocenili svoje vodje.

Ocenjene lastnosti vodij	Povprečna ocena
Je vreden zaupanja in spoštovanja.	4,17
Zna sklepati kompromise in se pogajati.	4,05
Zna dobro komunicirati v skupini in izven nje.	4,18
Ima zmožnosti prepričevanja in vplivanja za doseg skupnih ciljev.	3,97
Se zna dobro odzivati na spremembe.	3,97
Zna dobro organizirati delo skupine.	4,25
Je sposoben za skupinsko delo, sodelovanje in delegiranje nalog.	4,08
Zna skrbeti za povezanost skupine ali ekipe.	4,33
Ima pozitivno mišljenje in trezno presojo.	4,23
<b>Povprečna ocena lastnosti vodij</b>	<b>4,14</b>

Tabela 6: Ocenjene lastnosti vodij



Graf 6: Povprečne vrednosti ocenjenih lastnosti vodij

Glede na navedene lastnosti v tabeli so anketiranci zelo dobro ocenili svoje vodje. Razlike med posameznimi ocenami so zelo majhne. Z največjo povprečno oceno 4,33 so anketiranci ocenili sposobnost vodje, da zna skrbeti za povezanost skupine

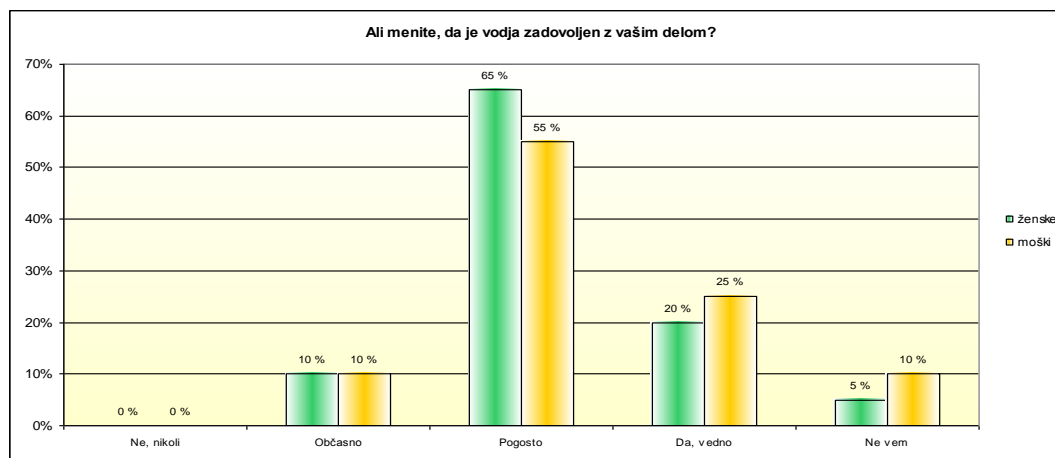
ali ekipe. Na drugem mestu je sposobnost, da zna dobro organizirati delo skupine s povprečno oceno 4,25 in na tretje mesto so postavili pozitivno mišljenje in trezno presojo s povprečno oceno 4,23. Skupna povprečna ocena vseh 9 lastnosti je 4,14, kar pove, da so anketiranci na splošno dobro ocenili svoje vodje. Dobri vodje so res tisti, ki imajo omenjene lastnosti in druge vrednote, pomembne za uspešno vodenje skupine ali ekipe.

#### 4.4 ZADOVOLJSTVO VODIJ S PODREJENIMI

Anketiranci so podali mnenje o zadovoljstvu vodij z njihovim delom z odgovorom na zastavljeno vprašanje: »Ali menite, da je vodja zadovoljen z vašim delom?«

Možnosti	ženske	moški	ženske	moški
Ne, nikoli	0	0	0 %	0 %
Občasno	4	2	10 %	10 %
Pogosto	26	11	65 %	55 %
Da, vedno	8	5	20 %	25 %
Ne vem	2	2	5 %	10 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabela 7: Ocene zadovoljstva vodij s podrejenimi



Graf 7: Primerjava ocen med spoloma glede zadovoljstva vodij

Rezultat v tabeli pove, da 26 žensk (65 %) in 11 moških (55 %) meni, da so vodje pogosto zadovoljni z njihovim delom, na drugo mesto se je uvrstil odgovor »da, vedno«, nihče pa ni izbral možnost »ne, nikoli«, kar pove, da so zaposleni dobro motivirani, rezultat je dobro opravljeno delo in zadovoljstvo nadrejenih z njihovim delom.

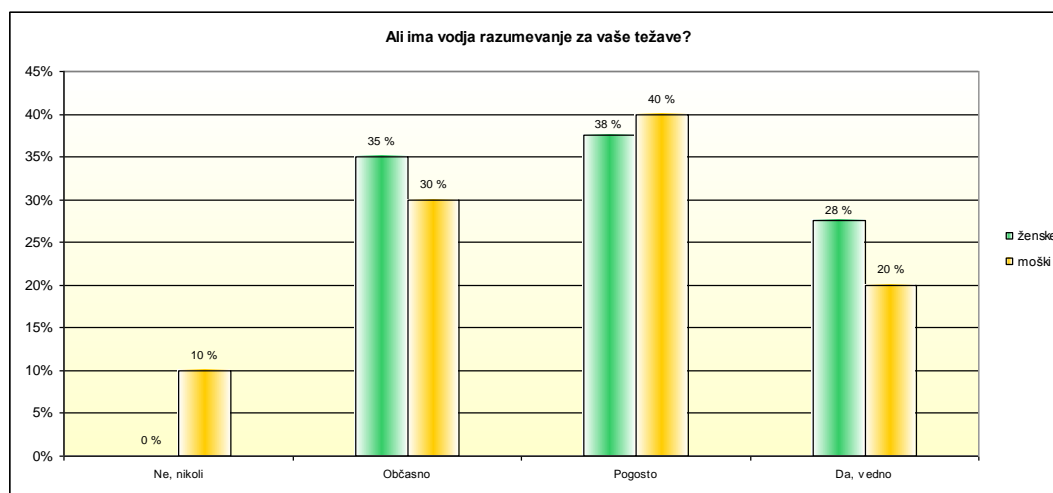


## 4.5 RAZUMEVANJE VODIJ

Naslednje vprašanje je anketirance spraševalo, ali imajo njihovi vodje razumevanje za njihove osebne težave. Ocenili so jih z možnostmi v spodnji tabeli.

Možnosti	ženske	moški	ženske	moški
Ne, nikoli	0	2	0 %	10 %
Občasno	14	6	35 %	30 %
Pogosto	15	8	38 %	40 %
Da, vedno	11	4	28 %	20 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tabela 8: Razumevanje vodij za težave



Graf 8: Primerjava ocen med spoloma glede razumevanja vodij za težave

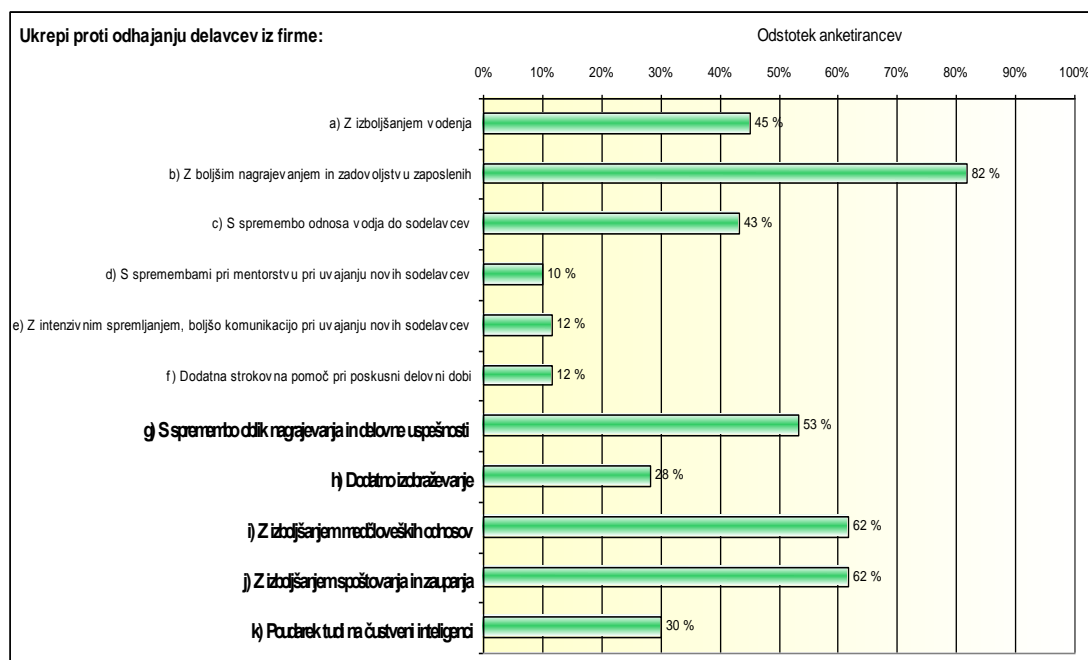
Rezultat v tabeli pove, da je 15 žensk (38 %) in 8 moških (40 %) odgovorilo »pogosto«, na drugo mesto se je uvrstil odgovor »občasno«, 2 anketiranca moškega spola (10 %) sta odgovorila »ne, nikoli«. Rezultat v tabeli prikazuje, da vodje imajo vedno razumevanja za težave svojih zaposlenih.

## 4.6 UKREPI PROTI ODHODU ZAPOSLENIH

Naslednje vprašanje je anketirance spraševalo po ukrepih za zmanjšanje odhoda delavcev. Lahko so izbrali enega ali več odgovorov. Večina anketirancev je izbrala več ukrepov.

Ukrep proti odhajanju dobrih in perspektivnih delavcev	Odstotek anketirancev, ki bi podprli omenjeni ukrep
a) z izboljšanjem vodenja	45 %
b) z boljšim nagrajevanjem in zadovoljstvom zaposlenih	82 %
c) s spremembo odnosa vodja do sodelavcev	43 %
d) s spremembami pri mentorstvu med uvajanjem novih sodelavcev	10 %
e) z intenzivnim spremljanjem, boljšo komunikacijo pri uvajanju novih sodelavcev	12 %
f) z dodatno strokovno pomočjo pri poskusni delovni dobi	12 %
g) s spremembo oblik nagrajevanja in delovne uspešnosti	53 %
h) z dodatnim izobraževanjem	28 %
i) z izboljšanjem medčloveških odnosov	62 %
j) z izboljšanjem spoštovanja in zaupanja	62 %
k) s poudarkom čustvene inteligence	30 %

Tabela 9: Strinjanje z ukrepi proti odhajanju dobrih in perspektivnih delavcev



Graf 9: Ukrepi proti odhajanju delavcev iz firme

Rezultati v tabeli, kjer je bilo možnih več odgovorov, nam povedo, kateri odgovori so najbolj pomembni, da bi zmanjšati odhajanje perspektivnih delavcev. Na prvo mesto so anketiranci z 82 % izbrali odgovor, da bi bilo to možno z boljšim nagrajevanjem in zadovoljstvom zaposlenih. Na drugem in tretjem mestu so anketiranci z 62 % izbrali dva odgovora: izboljšanje medčloveških odnosov, spoštovanja in zaupanja.

Najmanj, 10 in 12 %, jih je izbralo odgovor o spremembah pri mentorstvu, spremljanje in boljšo komunikacijo pri uvajanju novih sodelavcev, verjetno zato, ker nimajo toliko izkušenj z mentorstvom. Iz rezultata v tabeli sklepamo, da delavci kot najbolj pomemben dejavnik ocenjujejo dobro nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati celotne ankete so zadovoljivi. Vsem zaposlenim želim, da imajo najboljše vodje. Anketirancem veliko pomenijo tudi dobri medčloveški odnosi, spoštovanje in zaupanje, odnos vodja do sodelavcev, vse navedeno je zelo pomembno, da bo podjetje »XY« pripravilo ukrepe, s pomočjo katerih se bo zagotovo zmanjšalo ali celo preprečilo odhajanje dobrih, perspektivnih delavcev.

#### **4.7 MNENJE ANKETIRANCEV V ZVEZI Z VODENJEM**

Anketiranci so imeli možnost povedati svoje mnenje v zvezi z vodenjem, vendar na to vprašanje večina ni odgovorila. Ena anketiranka je na naslednje zastavljeno vprašanje: »Ali želite povedati še kaj v zvezi z vodenjem,« odgovorila, da mora vodja imeti karizmo, njegovi podrejeni morajo ga videti kot vzor. Vodja jih mora privlačiti kot sposobna oseba. Obvladati mora svoj posel.

Analizo ankete sklepamo z nekaj mislimi. Vsaka odločitev vpliva na vaše življenje, zato izbirajte pazljivo. Pošten človek zna držati besedo. Če izgubite poštenost, je veliko težje doseči sanje. Sanje so lojalne. Vodenje, ki ga odlikuje dober značaj, vedno gradi zaupanje. Bodite odkriti, saj govorice naredijo več škode kot resnica. Vaše ime vam odpira vsa vrata (Peter Cox, 2003).

V prilogi 2 je prikazanih še nekaj zanimivih knjig avtorja Johna C. Maxwella. Gre za znanega ameriškega strokovnjaka za vodenje, ustanovitelja skupine INJOY, organizacije, ki ljudem po vsem svetu pomaga razvijati svojo osebnost in vodstvene sposobnosti. S pomočjo seminarjev, knjig in kaset dr. Maxwell vsako leto motivira več kot milijon ljudi. Je pravi voditelj in trener, ki je svoje življenjske izkušnje in zgodbe ter mnenja preprostih ljudi, politikov, državnikov, športnikov in drugih, ki so bili na raznih preizkušnjah, padcih in vzponih v življenju, povzel v svojih knjigah. Moji pravi voditelji so tisti, ki so iz padca vstali, dobrodušnost pravih vodij ljudem, ki potrebujejo njihovo pomoč, ki cenijo vrednote v poslovnem in družinskem življenju, srčno bi želela, da bi veliko več vodij našlo takšno pot, ki je prava za vodenje.

## 5 ZAKLJUČKI

Ugotovljeno je bilo, da mora vsak uspešen vodja najprej poznati svoje prednosti in slabosti. Natančno mora obvladati mora svoje področje, zato je prav, da se redno izobražuje na svojem področju in hkrati mora motivira druge zaposlene.

Ključne sposobnosti dobrega vodja so:

- zmožnost pogajanja in sklepanja kompromisov,
- uspešna komunikacija znotraj in izven podjetja,
- zmožnosti prepričevanja in vplivanja za doseg skupnih ciljev,
- odzivanje na spremembe, dobra organizacija,
- timsko delo, sodelovanje in delegiranje nalog, saj noben voditelj ni vsemogočen,
- skrb za povezanost skupine, analitično mišljenje in trezna presoja.

Zaposleni bodo vodji sledili le, če bodo vedeli, kam pelje pot v podjetju, zato pa je nujno potrebno zaupanje. Navedene sposobnosti vodijo v pridobitev zaupanja.

Pri uvajanju novih sodelavcev so v podjetju »XY« naredili spremembo. Novih sodelavcev ne uvajajo le vodje, ampak so mentorji tudi tisti, ki so uspešni pri svojem delu, mentorji so sedaj tudi nagrajeni, če novi sodelavec dobro dela. Dodatno so še nagrajeni po uspešno opravljeni poskusni dobi. Nekatere spremembe so bile izpeljane pri nagrajevanju sodelavcev, ki so prišli v podjetje »XY«. Napredek bi zagotovile tudi druge nagrade: izboljšanje odnosov, komunikacija, spoštovanje in zaupanje, tako se bo odhodi delavcev zmanjšali in podjetje bo na daljši rok veliko privarčevalo pri stroških.

Dober vodja je tisti, ki gradi dobre medčloveške odnose, visoko stopnjo zaupanja in spoštovanja. Pri dobrem vodju so pomembne tudi karakterne lastnosti, kot so zdrava mera zadržanosti in skromnosti, ne prevelika agresivnost, pozornost, uvidevnost, vljudnost in visoka stopnja čustvene inteligence ter pripadnost timskemu delu. Dober vodja se zaveda, da so dobri rezultati dokaz uspešnosti in dosežkov, ki pa odpirajo vedno nova vrata in priložnosti. Prav je, da zna vodja poudarjati dosežke zaposlenih, predvsem tiste, ki se nanašajo na vrednote in cilje. Podjetje pa mora še dodatno investirati vanje, tako bo uspešnost podjetja kljub veliki konkurenci na trgu še večja.

## LITERATURA IN VIRI

- Maxwell, J. C. (2003). *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Cox, P. (2003). *Človek mora imeti sanje*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Vodopivec, M. (2009/2010). *Ljudje v organizaciji*. Skripta. Kranj: B&B.
- Malik F. (2009) Razumevanje in izvajanje pravičnega vodenja. Stran 397. *Voditi, uspeti, živeti*. Ljubljana: Mladinska Knjiga.
- Smith J. (2002). Nazaj h koreninam. Stran 28–29. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
- Dornan J. (2005). Klavir na obali. Stran 172 – 173. *Klavir na obali*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Vodenje. <http://www.poslovnisvet.si> dostopno 18. 9. 2010.
- Vodenje, karierni razvoj. [www.revija.mojedelo.com](http://www.revija.mojedelo.com) dostopno 18.9.2010.
- Blogi. <http://www.genspot.com> dostopno 18. 9. 2010.

## KAZALO SLIK

Slika 1: Knjiga z naslovom '17 nespornih zakonov o skupinskem delu' .....	3
Slika 2: Sestanek.....	6
Slika 3: John C. Maxwell .....	9

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Anketirane ženske po starosti .....	13
Tabela 2: Anketirane ženske po izobrazbi .....	13
Tabela 3: Anketirani moški po starosti .....	14
Tabela 4: Anketirani moški po izobrazbi .....	15
Tabela 5: Srednje vrednosti ocenjenih trditev o zakonitostih vodenja skupine .....	16
Tabela 6: Ocenjene lastnosti vodij.....	18
Tabela 7: Ocene zadovoljstva vodij s podrejenimi.....	19
Tabela 8: Razumevanje vodij za težave .....	20
Tabela 9: Strinjanje z ukrepi proti odhajanju dobrih in perspektivnih delavcev .....	21

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Delež anketiranih žensk po starostnih skupinah .....	13
Graf 2: Delež anketiranih žensk po izobrazbi .....	14
Graf 3: Delež anketiranih moških po starostnih skupinah .....	14
Graf 4: Delež anketiranih moških po izobrazbi .....	15
Graf 5: Povprečna ocena posamezne zakonitosti .....	17
Graf 6: Povprečne vrednosti ocenjenih lastnosti vodij .....	18
Graf 7: Primerjava ocen med spoloma glede zadovoljstva vodij .....	19
Graf 8: Primerjava ocen med spoloma glede razumevanja vodij za težave.....	20
Graf 9: Ukrepi proti odhajanju delavcev iz firme .....	21

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o vodenju .....	26
Priloga 2: Naslovnice knjig avtorja Johna C. Maxwella (Google, 2010) .....	29

## Priloga 1: Anketni vprašalnik o vodenju

Sem Nada Balantič, študentka Višje strokovne šole B&B v Kranju. Z diplomsko nalogo z naslovom **VODENJE** želim zaključiti študij. Potrebujem tudi vašo pomoč, izkušnje, opažanja oziroma vaše odgovore.

Podatki se bodo uporabljali izključno v namen moje diplomske naloge in bodo anonimni.

Prosim, če izpolnjeni vprašalnik vrnete na elektronski naslov: [nada.balantic@gmail.com](mailto:nada.balantic@gmail.com).

### 1. Splošni podatki anketiranca (obkrožite)

<b>SPOL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ženska</li> <li>• moški</li> </ul>
<b>STAROST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• do 30 let</li> <li>• 31–40 let</li> <li>• 41–50 let</li> <li>• 51–60 let</li> </ul>
<b>STOPNJA IZOBRAZBE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna šola</li> <li>• srednja šola</li> <li>• višja šola</li> <li>• visoka šola</li> <li>• drugo _____</li> </ul>

2. Spodaj so našteje splošne zakonitosti dobrega vodenja skupine. Preberite vsako trditev in na 5-stopenjski lestvici obkrožite ustrezno številko: **1 – sploh se ne strinjam**, **2 – ne strinjam se**, **3 – niti se strinjam niti se ne strinjam**, **4 – strinjam se**, **5 – popolnoma se strinjam**, glede nato, kako se s trditvijo strinjate.

En sam človek je premalo, da bi lahko dosegel odličnost.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Cilj je pomembnejši od posameznih vlog.	1	2	3	4	5
Vsak zaposleni mora biti na mestu, kjer je njegova vrednost največja.	1	2	3	4	5
Ko se stopnjuje težavnost izziva narašča tudi potreba po skupinskem delu.	1	2	3	4	5
Moč skupine je odvisna od njenega najšibkejšega člana.	1	2	3	4	5
Zmagovalci so ljudje odličnih dejanj in velikega navdiha za druge.	1	2	3	4	5
Vizija daje skupini smer in zaupanje.	1	2	3	4	5
Slab odnos uničuje skupino.	1	2	3	4	5
Skupina mora vedeti, da lahko računajo drug na drugega, kadar je to potrebno.	1	2	3	4	5
Skupina ne more izkoristiti svojih zmožnosti, če noče plačati ustrezne cene.	1	2	3	4	5
Skupina se lahko začne prilagajati, ko ve, kje je.	1	2	3	4	5
Odlična skupina je intenzivna na vseh ravneh.	1	2	3	4	5
Skupne vrednote definirajo skupino.	1	2	3	4	5
Komunikacija vodje mora biti konsistentna, jasna, vljudna.	1	2	3	4	5
Razlika med dvema enako nadarjenima skupinama je v njunem vodstvu.	1	2	3	4	5
Visoka morala, ko zmagujete, nič ne boli.	1	2	3	4	5
Vlaganje v skupino je čez nekaj časa poplačano.	1	2	3	4	5

3. Spodaj so našteje lastnosti, ki so značilne za vodjo. Ocenite s 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico **1 – sploh ne velja, 2 – ne velja, 3 – niti eno niti drugo 4 – velja, 5 – popolnoma velja**, koliko navedene lastnosti veljajo za vašega vodjo.

Je vreden zaupanja in spoštovanja.	1	2	3	4	5
Zna sklepati kompromise in se pogajati.	1	2	3	4	5
Zna dobro komunicirati v skupini in izven nje.	1	2	3	4	5



Ima zmožnosti prepričevanja in vplivanje za doseg skupnih ciljev.	1	2	3	4	5
Se zna dobro odzivati na spremembe.	1	2	3	4	5
Zna dobro organizirati delo skupine.	1	2	3	4	5
Je sposoben za skupinsko delo, sodelovanje in delegiranje nalog.	1	2	3	4	5
Zna skrbeti za povezanost skupine ali ekipe.	1	2	3	4	5
Ima pozitivno mišljenje in trezno presojo.	1	2	3	4	5

4. Ali menite, da je vodja zadovoljen z vašim delom?

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno
- e) Ne vem

5. Ali ima vodja razumevanje za vaše težave?

- a) Ne, nikoli
- b) Občasno
- c) Pogosto
- d) Da, vedno

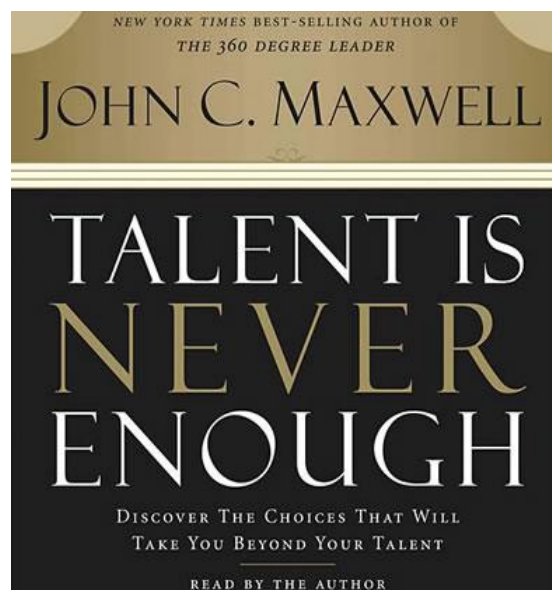
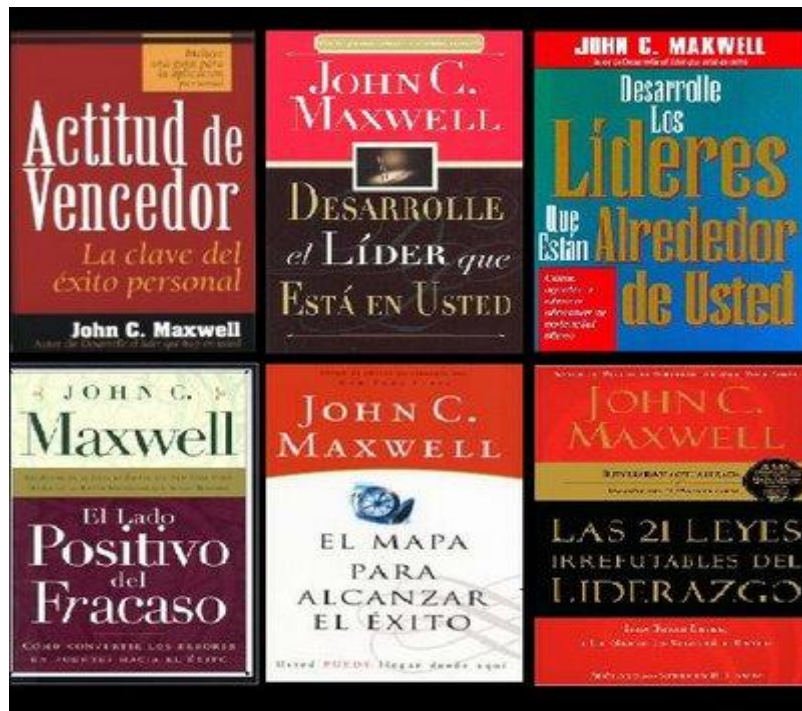
6. Kako bi zmanjšali odhajanje dobrih perspektivnih delavcev (možnih je več odgovorov)?

- a) Z izboljšanjem vodenja
- b) Z boljšim nagrajevanjem in zadovoljstvu zaposlenih
- c) Z spremembo odnosa vodja do sodelavcev
- d) S spremembami pri mentorstvu pri uvajanju novih sodelavcev
- e) Z intenzivnim spremljanjem, boljšo komunikacijo pri uvajanju novih sodelavcev,
- f) Dodatna strokovna pomoč pri poskusni delovni dobi
- g) Z spremembo oblik nagrajevanja in delovne uspešnosti
- h) Dodatno izobraževanje
- i) Z izboljšanjem medčloveških odnosov
- j) Z izboljšanjem spoštovanja in zaupanja
- k) Poudarek tudi na čustveni inteligenci

7. Ali želite povedati še kaj v zvezi z vodenjem?

-----

Priloga 2: Naslovnice knjig avtorja Johna C. Maxwella (Google, 2010)



Predstavila sem samo še nekaj knjig avtorja Johna C. Maxwella, ker sem si eno izmed njegovih del izbrala za svoje diplomsko delo. Priporočala bi vsem, ki želijo biti uspešni vodje, da si preberejo katero izmed del omenjenega avtorja.