



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

VODENJE IN USPEŠNOST PODJETIJ

Mentorica: mag. Marina Trampuš, univ. dipl. org
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Sabina Hrovat

Kranj, september 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se prijateljem in vsem domačim, ki so me spodbujali pri študiju in izdelavi diplomske naloge, predvsem pa sem jim hvaležna za njihovo potrpežljivost.

Posebna zahvala pa velja moji mentorici mag. Marini Trampuš, ki me je s strokovnimi nasveti vodila skozi nastajanje diplomske naloge. Posebej sem ji hvaležna za zanimanje, kako nastaja naloga. S tem me je namreč večkrat vzpodbudila, da sem vedno znova našla zanos in voljo, česar mi je v vročih poletnih dneh primanjkovalo.

Sabina Hrovat

IZJAVA

»Študentka **Sabina Hrovat** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Marine Trampuš**.«

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

Dne 20. 8. 2008

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi raziskujem vodenje in uspešnost podjetij. Proučujem vodenje, pri čemer tudi pojasnujem, v čem se pojmovno razlikujeta vodenje in menedžment, saj se ta dva pojma pogostokrat enači. Glavni nosilci vodenja so vodje, ki igrajo pomembno in odločilno vlogo v slehernem podjetju. V osrednjem delu diplomske naloge se osredotočam na odkrivanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Pri tem izpostavljam, kdo je uspešen vodja in kateri stil vodenja ustreza današnjemu času. V diplomskem delu predstavljam tudi raziskavo, ki sem jo izvedla med vodilnimi v nekaterih naključno izbranih slovenskih podjetjih. V raziskavi ugotavljam, kako vodilni v podjetjih ocenjujejo vpliv vodenja na uspešnost podjetja. Ugotovitve v raziskavi potrjujejo, da vodenje vpliva na uspešnost poslovanja podjetij.

KLJUČNE BESEDE

Vodenje, vodje, stili vodenja, uspešnost podjetij, uspešni vodje, zadovoljstvo zaposlenih

ABSTRACT

I am investigating guidance and successfulness of companies in dissertation. Am I investigating guidance, where explain in what guidance distinguishes from management. Main holders of guidance are leaders, that they are playing important and decisive part in every company. I am focusing on detection of factors in central part of thesis, that companies influence successfulness. At this exposes who her successful leader and as also which style of guidance suits to today's time. In dissertation is introduced also research, that I am conducted between management in some Slovene companies. I am finding in research, how management in company estimate impact of guidance on successfulness of company. Findings in research confirm, guidance gives influences on successfulness of business of companies.

KEYWORDS

- Guidance, styles of guidance, successfulness of companies, successful leaders, satisfaction of employees.

KAZALO

1	UVOD	6
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	6
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	7
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	7
1.4	METODE DELA	7
2	SPLOŠNO O VODENJU	8
2.1	OPREDELITEV VODENJA	8
2.2	VODENJE IN MENEDŽMENT	10
2.3	VLOGA IN NALOGE VODIJ	12
2.4	KAJ JE USPEŠNO VODENJE	13
3	VODENJE PODJETIJ	15
3.1	POMEN VODENJA PODJETIJ	15
3.2	PODJETNIŠKO VODENJE	16
3.3	MOTIVACIJA IN VODENJE	16
3.4	STILI VODENJA	17
3.5	SODOBNI STILI VODENJA IN SLOVENSKA PODJETJA	19
3.6	DESTRUKTIVNO VODENJE	22
4	USPEŠNOST PODJETIJ	24
4.1	OPREDELITEV USPEŠNOSTI PODJETJ	24
4.2	RAZLIČNI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST	24
4.3	VPLIV VODENJA NA USPEŠNOST PODJETIJ	26
4.4	UGLED VODJE IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST PODJETIJ	29
4.5	ORGANIZACIJSKA KLIMA KOT POMEMBEN DEJAVNIK USPEŠNOSTI	30
5	RAZISKAVA	31
5.1	METODOLOŠKA POJASNILA	31
5.2	OBDELAVA PODATKOV	31
5.3	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	31
6.4	RAZPRAVA IN KLJUČNE UGOTOVITVE	41
6	ZAKLJUČKI	43
	LITERATURA IN VIRI	44
	KAZALO SLIK	46
	KAZALO TABEL	46
	PRILOGA	47

1 UVOD

Uspešnost podjetij je v vedno večji meri odvisna od njihove sposobnosti, kako se znajo prilagajati spremembam okolja. Tržna negotovost sili podjetja, da se ozirajo v prihodnost. Osnovni pogoj za njihovo uspešno vključevanje v globalne ekonomske procese je spremljanje in napovedovanje tržnih in družbenih sprememb, oblikovanje vizije ter snovanje in izvajanje izbrane poslovne strategije. Ključno vprašanje je in ostaja, kako zagotavljati dolgoročno uspešnost podjetja. To vprašanje si postavljajo številne vodstvene ekipe in menedžerji v podjetjih.

Konkurenčen položaj podjetja je v veliki meri odvisen od vizije in sposobnosti vodstva. Pri tem je pomembno, da vodje spoznajo, da je uspeh tako na organizacijskem kot na osebnem nivoju v pretežni meri odvisen od vodstvenih spretnosti. Pri poslovanju je treba upoštevati vrednote organizacije in njenih udeležencev, ki so bile morda v preteklosti bolj zanemarjene.

Skratka, menedžment in v okviru tega vodenje je področje, ki je postalo ključnega pomena za konkurenčnost in za obstoj podjetja, zato ni vseeno, kdo danes opravlja vodilne funkcije v podjetju. Sposoben vodja mora na prvem mestu skrbno izbrati in oblikovati zmagovalno skupino.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Osnovni problem, ki ga nameravam obravnavati v diplomski nalogi, je v tem, da so podjetja v današnjem času vse bolj izpostavljena ostri in hudi konkurenci, pri čemer je vse bolj pomembno, kako so podjetja vodena. Pridobljena izobrazba po mojem prepričanju še ne pomeni, da zna vodja tudi voditi. Vodja se mora zavedati, da njegovo vedenje, ravnanje oziroma vodenje vsekakor vpliva na zaposlene, njihovo počutje, zadovoljstvo, motivacijo in uspešnost. Seveda pa na uspešno vodenje vplivajo številni dejavniki. V mislih imam tako osebnostne lastnosti vodij kakor tudi njihove izkušnje. Vsekakor se morajo vodje zavedati, da so zaposleni ključni potencial slehernega podjetja, ki ga je treba temu primerno tudi obravnavati. Če namreč podjetje ne posveča dovolj pozornosti svojim zaposlenim, lahko prej ali slej zabrede v težave. Zadovoljstvo zaposlenih v odnosu do nadrejenih je povezano z boljšo uspešnostjo pri delu, višjo motivacijo in pripravljenostjo za delo, večjo lojalnostjo do podjetja itd., kar vpliva na boljši končni uspeh posameznika in podjetja. Če so zaposleni zadovoljni, so posledično bolj predani svojemu delu in s tem uspešnejši. Zadovoljstvo se kaže v pozitivnem vzdušju, ki vlada v podjetju in zaposlenim zvišuje stopnjo zavzetosti za delo. Podjetje, v katerem vladajo dobri odnosi med zaposlenimi na vseh ravneh, nudi boljše delovne razmere, kar se kaže tudi v večji uspešnosti podjetja.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi se namenoma nisem osredotočila zgolj na eno konkretno podjetje, temveč več podjetij, ki delujejo na območju Slovenije. S tem sem želela dobiti širši pogled na to, kako vodenje dojemajo vodilni delavci posameznih podjetij in kako to povezujejo z uspešnostjo podjetij.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljam, da bo na voljo dovolj literature s tega področja, na podlagi česar bom lahko potrdila oziroma ovrgla tezo, da vodenje vpliva na uspešnost podjetij oziroma da sta ta dva pojma medsebojno soodvisna.

Večjih omejitev ne pričakujem. Pri zbiranju in proučevanju problematike sem se osredotočila na vodenje v kontekstu menedžmenta, torej kot eni izmed funkcij menedžmenta.

1.4 METODE DELA

V diplomski nalogi sem uporabila deskriptivni pristop, na podlagi katerega sem opisala določena spoznanja in ugotovitve. Poleg tega sem uporabila komparativno metodo, v okviru katere sem primerjala različna stališča in spoznanja avtorjev.

V drugem delu diplomske naloge pa sem uporabila tudi empirični pristop oziroma metodo. V tem delu sem namreč izvedla raziskavo, ki je temeljila na anketnem vprašalniku, raziskava pa je bila usmerjena v ugotavljanje mnenj, stališč in ocen vodij o tem, kako vodja in vodenje vplivata na uspešnost podjetij. Raziskavo sem izvedla med vodilnimi delavci v naključno izbranih podjetjih v Sloveniji, in sicer s pomočjo poslovnega imenika.

Diplomsko delo je poleg uvodnega dela sestavljeno še iz petih poglavij. Takoj za uvodom sem opredelila vodenje in kako se razlikuje od menedžmenta, kdo so uspešni vodje in kakšne so njihove vloge. V tretjem poglavju sem se osredotočila predvsem na vodenje podjetij, in sicer zakaj je vodenje za podjetje pomembno, kako se le-to odraža ter kateri so ključni dejavniki, povezani z vodenjem. V tem poglavju sem predstavila tudi tako imenovano destruktivno vodenje kot primer neuspešnega vodenja. V četrtem poglavju pa sem se osredotočila predvsem na pojasnjevanje, kaj je pravzaprav uspešnost podjetij in kateri so bistveni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost. V petem poglavju pa sem opravila analizo raziskave, ki sem jo izvedla med nekaterimi vodilnimi med naključno izbranimi podjetji v Sloveniji. V zaključnem delu pa sem podala skupna strnjena razmišljanja in ugotovitve, do katerih sem prišla v diplomskem delu.

2 SPLOŠNO O VODENJU

2.1 OPREDELITEV VODENJA

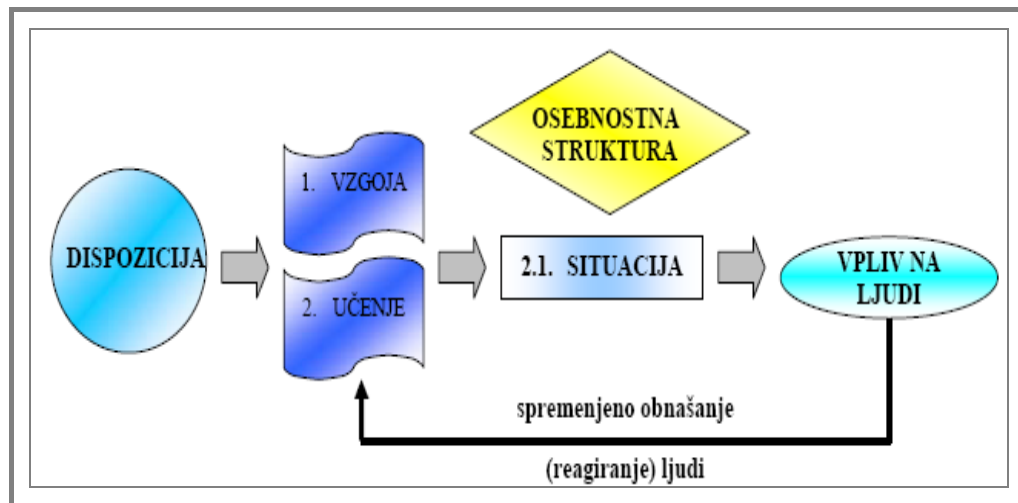
Vodenje lahko opredelimo kot eno izmed štirih funkcij menedžmenta. Iz tega lahko sklepamo, da je vodenje pomensko ožji pojem kot pojem menedžment. V naslednjem poglavju bom pojasnila, v čem je razlika, sedaj pa bom nekoliko podrobneje opredelila vodenje.

Vodenje je kompleksna in zapletena zadeva. Ta fenomen lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno. Da je vodenje umetnost, pomeni, da vodja potrebuje posebne sposobnosti, saj se z umetnostjo ne more ukvarjati prav vsak. Pripraviti ljudi, da si želijo dosežati cilje nekoga drugega, pomeni povezati te cilje z njihovimi potrebami.

Možina (1994, str. 4) podaja razmeroma kratko definicijo vodenja. Pravi, da se vodenje nanaša na ljudi – kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge ob čim manjšem »potrošku« energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom čim bolje izvrševali. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev.

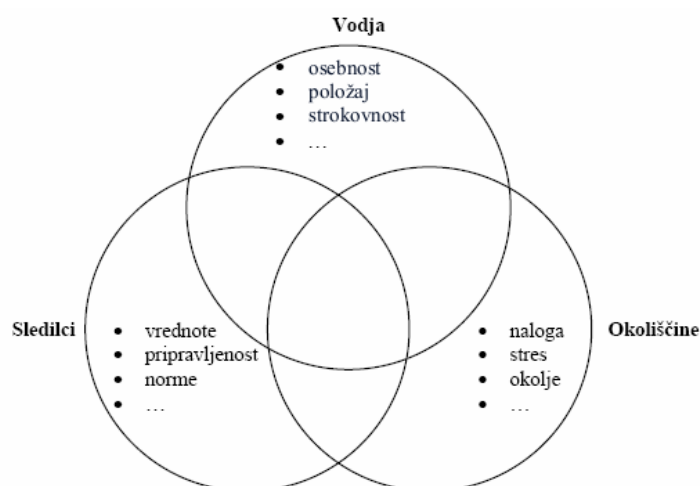
Vodenje je vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje. Pri tej definiciji moramo vplivanje na ljudi razumeti v zelo splošni obliki, kot delegiranje nalog, spodbujanje in usmerjanje sodelavcev, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje ipd. (Mayer, Kovač in Jesenko 2004, str. 17).

Pri funkciji vodenja je vsekakor pomemben tudi proces vodenja. Pri tem je nujno, da ima dober vodja določene dedne dispozicije. Vendar ga mora kljub talentiranosti, ki jo ima, vodenje zanimati in mora imeti ustrezno znanje. Naslednji dejavnik, ki ima pomembno vlogo, je vzgoja posameznika. Vsak posameznik lahko svojo dominantnost uveljavlja z agresivnostjo ali kooperativnostjo, in tu je vloga vzgojiteljev odločilna. Od zanj pomembnih ljudi in od njega je odvisno, do kam se bo povzpel v življenju. Učenje je osnovni dejavnik razvoja vodje. Vodja mora nenehno eksperimentirati z novimi znanji in prijemi ter preverjati učinke v praksi (Mayer 2003, str. 371–372). Proces vodenja je prikazan na sliki 1.



Slika 1: Proces vodenja (Mayer 2003, str. 371).

Vodenje lahko opredelimo tudi kot proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci in okoliščine. Za uspešnost tega procesa je torej potrebna usklajenost med lastnostmi vodje, zmožnostmi sledilcev in okoliščin, v katerih vodenje poteka. Tako lahko opredelimo, da na proces vodenja vplivajo osebne lastnosti vodje, njegove vrednote, motivacija, vplivanje, ki jih bom tudi podrobneje predstavila v nadaljevanju diplomske naloge. Nadalje se v tej interakciji pojavljajo vrednote sledilcev, njihove izkušnje, njihove osebne lastnosti in obnašanje v posameznih okoliščinah, kot tretji dejavnik uspešnosti procesa vodenja pa se seveda pojavlja še okolje. Pri tem lahko kot okolje razumemo zunanje okolje organizacije (predstavljajo ga konkurenti, kultura okolja, vrednote) in notranje okolje organizacije, ki ga predstavljajo organizacijska klima, politika in strategije podjetja, odnosi med sodelavci in drugo (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, str. 130–132). Proces vodenja, kot ga opisujejo zgornji avtorji, je prikazan na spodnji sliki.



Slika 2: Interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, str. 131)

Z opredeljevanjem vodenja bi lahko nadaljevala, saj je v teoriji skoraj toliko definicij, kot je raziskovalcev vodenja, vendar to ni moj namen. Menim, da gornje opredelitve zadostujejo za razumevanje teme diplomske naloge. Ker pa vodenje mnogi pogostokrat zamenjujejo za menedžment oziroma ta dva pojma enačijo, bom v nadaljevanju na kratko pojasnila, v čem je razlika.

2.2 VODENJE IN MENEDŽMENT

V praksi in v teoriji velikokrat zasledimo, da sta vodenje in menedžment bistveni pri upravljanju podjetij. V zadnjih petnajstih letih se je začelo vse bolj poudarjati, da sta menedžment in vodenje (*leadership*) tisti stvari, ki bi morali biti združeni v enem človeku, v vodji – menedžerju. Vsekakor teh dveh pojmov ne moremo in ne smemo enačiti, saj med njima obstaja kar nekaj bistvenih razlik (Vila 1994, str. 31).

Številni avtorji namreč menijo, da se vodenje in menedžment razlikujeta. Med njimi je tudi Kotter (2001, str. 85), ki pravi, da se menedžment in vodenje razlikujeta, vendar sta po njegovem komplementarna in v hitro spreminjajočem se svetu ne moreta drug brez drugega. Ključno se mu zdi, da menedžerji podpirajo stabilnost, medtem ko voditelji težijo k spremembam, in samo organizacije, ki vključujejo obe strani tega protislovja, lahko uspevajo v sodobnem poslovnem okolju. Kako ločiti menedžment od vodenja, je prikazano v tabeli 1.

LOČNICA MED MENEDŽMENTOM IN VODENJEM	
Menedžment	Vodenje
- Načrtovanje (planiranje)	- Opredelitev usmeritev
- Organiziranje	- Nabor in razporejanje ljudi
- Nadziranje (kontroliranje)	- Motiviranje

Tabela 1: Ločnica med menedžmentom in vodenjem (Vir: Vila 1994, str. 637)

Podobno kot pri vodenju in menedžmentu se srečujemo z enačenjem pojmov vodja - menedžer. Zaleznik (2004, str. 74) pravi, da je razlika med menedžerji in voditelji v tem, da menedžerji težijo k stabilnosti in nadzoru ter skušajo instinktivno reševati probleme hitro, včasih celo prej, preden jih do potankosti razumejo, medtem ko voditelji nasprotno dopuščajo nered in pomanjkljivo strukturo in so pripravljeni odložiti zaključek, da bi povsem razumeli problem. Po njegovem imajo voditelji veliko več skupnega z umetniki, znanstveniki in drugimi ustvarjalnimi misleci kot pa z menedžerji. Organizacije potrebujejo oboje. Vodenje pa nujno zahteva uporabo moči za vplivanje na mišljenje in delovanje drugih ljudi.

Tudi Martinčičeva (2007) pojasnjuje, da vodenja ne moremo enačiti s tradicionalnim menedžmentom. Oboje je dejavnost učinkovitih menedžerjev, vendar med vodjem in menedžerjem obstajajo velike razlike. Najpomembnejše so razvidne s spodnje slike.

Vodja	Menedžer
vizionarski strasten kreativen navdušujoč inovativen pogumen iznajdljiv rad eksperimentira neodvisen deli znanje z drugimi poln zaupanja topel in vesel skromen iniciator trener, svetovalec, učitelj dela stvari prav	racionalen podjeten vztrajen realističen analitičen strukturiran preudaren avtoritativen stabilen znanje zadržuje zadržan hladen redko dovoli napake izvrševalec igra vlogo šefa dela prave stvari

Slika 3: Temeljne razlike med vodjem in menedžerjem (Martinčič 2007)

Menim, da sem dokaj nazorno pojasnila, v čem je razlika med vodenjem in menedžmentom ter vodjem in menedžerjem. Iz navedenega sledi, da seveda nikakor ne smemo zamenjevati teh dveh pojmov.

Glede na to, da v diplomski nalogi obravnavam uspešnost podjetij, je prav, da na kratko še pojasnim, v kakšnem razmerju je podjetnik do vodje in menedžerja. Podjetnik nastopa tako v vlogi menedžerja kot v vlogi vodje, seveda pa velja tudi obratno: vodja kot podjetnik in menedžer ter menedžer kot podjetnik in vodja. Kako močno se vloge prepletajo in v kolikšni meri so združene, pa je seveda odvisno od številnih dejavnikov. Bistveni ločnici sta predvsem velikost in lastništvo podjetja.

Po drugi strani pa se lahko ločuje med podjetnikom, lastnikom in podjetnikom lastnikom. Poglavitna razlika je v tem, da so lastniki investitorji, ki imajo sredstva, jih investirajo in od njih pričakujejo dobiček. Njihov cilj je žetvena strategija. Podjetnika lastnika pa v posel izzove motivacija oziroma višja sila. Zaradi tega jih označujemo kot pustolovce, inovatorje, ljudi idej itd. Podjetnika ločuje od ostalih predvsem to, da zazna podjetniške priložnosti, jih izkoristi in spremeni v podjetniški podvig, čeprav nima na voljo potrebne kapitala (Tajnikar 2000, str. 93).

Skratka, vloge vseh treh se kljub njihovim različnostim dopolnjujejo in prepletajo. Vsak v svoji vlogi združuje posamezne lastnosti vodje, podjetnika in menedžerja, kar jih vodi do uspešno opravljenega dela in vodenja svojih ljudi. V nadaljevanju pa bom najprej poskušala ugotoviti, kaj je vloga vodje in kaj so njegove naloge.

2.3 VLOGA IN NALOGE VODIJ

Vodja je simbol podjetja, njegovega uspeha ali neuspeha. Simbolična vloga izhaja iz prepričanja, da lahko ob siceršnjem okoljskem determinizmu tudi sam pomembno vpliva na dogajanje v organizaciji. Vodje so lahko uporabljeni kot grešni kozli, lahko so nagrajeni, kadar gredo stvari dobro, in odpuščeni, kadar gredo slabo. Kadar se v podjetju pojavijo problemi, je rešitev enostavna – zamenjava vodje. Vodja je namreč ustrezna tarča za zunanje pritiske in organizacijam omogoča razmeroma enostavno odgovarjanje na zunanje zahteve (Pfeffer in Salancik 2003, str. 263).

Ključni dejavnik, ki v podjetju odloča, ali se bo tehnica nagnila k reaktivni pasivnosti ali k »proaktivnim dejanjem«, je vodenje. Vsak vodja mora zagotoviti, da njegovi ljudje nemoteno opravljajo svoje naloge. Tista ključna »dodana vrednost«, ki jo premorejo dobri voditelji, pa je, da znajo pri svojih ljudeh vzbuditi notranji nemir, pozitivna pričakovanja, upanja in vizije, ki vodijo k iskanju boljših in bolj učinkovitih rešitev. To seveda ne pomeni, da dober voditelj sebi in svojim ljudem »natika rožnata očala«, da se vedno smehlja in da se izogiba problemom s ponavljanjem mantre o »pozitivnem mišljenju«. Daleč od tega: dober voditelj se zna, in zna pomagati svojim ljudem, soočiti s tekočimi problemi tako, da pozornost preusmerijo od »zaletanja in ujetosti« v problem proti njegovim možnim rešitvam (Museum 2006).

Na splošno bi lahko rekla, da so vloge vodij različne ob različnih kombinacijah in ob različnih priložnostih. Vsak vodja opravlja vse te naloge, vendar ob različnih priložnostih in v različnih kombinacijah. Adizes (1996, str. 218–219) govori o štirih temeljnih vlogah. Vsako vlogo je označil s črko, ki predstavlja začetni izraz v angleščini. Te vloge so:

- **P: Proizvajalec**
Ta vloga predstavlja menedžerja kot proizvajalca boljših rezultatov, kot to zmorejo konkurenti, pri čemer mora biti prav sposoben, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.
- **A: Upravitelj (administrator)**
Gre za vlogo, ki menedžerju nalaga načrtovanje, koordinacijo in nadziranje izvajanja. Da bi to vlogo lahko izvedel, mora imeti menedžer več energije in znanja kot drugi.
- **E: Podjetnik (entrepreneur)**
Pri tej vlogi mora menedžer biti z namenom, da bi lahko odločal, določal cilje, strateško načrtoval in vodil politiko podjetja, kar mu tudi nalaga ta vloga, sposoben presojanja in spreminjanja ciljev ter sistemov za njihovo doseganje.
- **I: Integrator**
Pri tej vlogi integracija predstavlja proces, v katerem posameznikova tveganja postanejo skupinska, posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi in individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je

dosežena, če skupina lahko deluje sama, v jasno začrtani smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika» (Adizes 1996, str. 218–219).

Seveda pa se je treba zavedati, kot ugotavlja tudi Adizes (1996), da idealnih vodij ni. Vsak vodja pa je boljši, če ima v svojem ravnanju vsaj v manjših količinah zastopane vse vloge. To je mnogo boljše, kot če bi imel zastopano samo eno vlogo. Take vodje, ki imajo v svojem ravnanju zastopano samo eno vlogo, bi lahko označili za ekstremne.

Osnovna naloga vodje je reševanje problemov, saj tako največ prispeva k učinkovitosti in uspešnosti sistema. Dober vodja je lahko le duševno zdrava osebnost, ki je sposobna motivirati in razvijati odnose s sodelavci (Bizjak 1998, str. 127).

2.4 KAJ JE USPEŠNO VODENJE

Uspešnost vodenja moramo presojati po doseženih ciljih organizacije. Težko se je namreč mogoče sprijazniti s tistimi, ki trdijo, da je ekonomski uspeh edini cilj podjetja. Nenehne spremembe dajejo menedžmentu dinamične razsežnosti, zato je po mojem mnenju uspešnost menedžerjev in s tem povezanim uspešnim vodenjem precej odvisna od tega, koliko se znajo prilagoditi spremembam oziroma ali znajo pravočasno spremeniti potek in način dela v organizaciji.

Torej, ali bo vodenje uspešno ali neuspešno, je v veliki meri odvisno od menedžerjev.

Možina in drugi (2002) pravijo, da je uspešen menedžer tisti, ki je aktiven in ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj. Navedeni avtorji prav tako menijo, da je uspeh menedžerjev in njihovih organizacij zelo odvisen tudi od dobre komunikacije in stilov vodenja. Brez uspešne komunikacije lahko menedžerji zelo malo dosežejo. To velja še zlasti takrat, ko se menedžerji do svojih podrejenih ne vedejo na primeren način in povečujejo zgolj sebe.

Menedžerji in vodje še vedno porabijo preveč časa in energije z zagotavljanjem, da se delo opravlja pravilno, namesto da bi kot aktivni vodje razmišljali o tem, katero delo je pravo in ga je treba opraviti. Taki vodje so pripravljeni posredovati svoje zamisli sodelavcem in jih znajo pritegniti k akciji. Usmerjeni so k dosežkom in ne k napakam oziroma izgubi. Vodja prihodnosti bo moral biti predvsem aktiven vodja. Vsekakor je pomembno, da se dosežajo kratkoročni cilji in da se naloge opravljajo učinkovito, vendar bi moral uspešen vodja delovati, kot navajajo Možina in drugi (2002, str. 29–31), tudi v naslednjih dejavnostih:

- »iskati nove ideje, metode, izdelke, storitve,
- iskati nove rešitve za stare probleme,
- zaposlenim omogočati, da bodo prispevali po svojih najboljših močeh,
- zaposlenim, sebi in organizaciji omogočati razvoj«.

Ustvarjanje delovnega okolja, v katerem lahko zaposleni uspešno delajo, je ena od novejših pridobitev sodobnega menedžmenta. Vodje in zaposleni morajo vsekakor vedeti, kaj je delo in kako se ga opravlja, ampak to ni dovolj. Za visoke dosežke morajo tudi vedeti, kako naj bi ga opravljali zdaj in v prihodnje. Uspešni vodje zato pritegnejo zaposlene k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela. Sodelovanje pri oblikovanju delovnih nalog je ena tipičnih in uspešnih sestavin sodobnega vodenja. Zaposleni v majhnih skupinah razpravljajo o vprašanih, povezanih z delom, in iščejo najbolj uspešne poti za njihovo reševanje. Naloga vodij je, da omogočajo vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane (Možina in drugi 2002, str. 29–31).

Biloslavo (2006, str. 28) pravi, da je »vodenje uspešno takrat, ko menedžer obvladuje organizacijo tako, da presega ali vsaj dosega pričakovanja vplivnih udeležencev«.

Uspešno vodenje v povezavi z delom menedžerjev zelo jasno ponazarja tudi Drucker (2004, str. 52–56). Po njegovem mnenju za uspešno vodenje ni potrebno, da ima menedžer karizmo, vendar mora upoštevati naslednjih osem osnovnih načel:

1. »spraševati se je treba, kaj je treba storiti,
2. spraševati se je treba, kaj je koristno in prav za podjetje,
3. razvijati je treba akcijske načrte,
4. prevzemati je treba odgovornost za sprejete odločitve,
5. prevzemati je treba odgovornost za komuniciranje,
6. pozornost se raje usmerja na priložnosti kot na probleme,
7. voditi je treba produktivne sestanke,
8. misliti in govoriti je treba v množini, ne pa v ednini (»mi«, ne »jaz«).

S prvima dvema načeloma si menedžer oziroma vodja pridobi potrebno razumevanje. Z naslednjimi štirimi načeli si menedžer pomaga znanje spremeniti v učinkovita dejanja. Zadnji dve načeli pa menedžerju zagotovita, da se celotno podjetje čuti odgovorno. Torej, popoln menedžer oziroma vodja mora udeležati osem osnovnih pravil oziroma načel. Pri tem Drucker opozarja, da je treba upoštevati tudi dejstvo, da se učinkoviti menedžerji zelo razlikujejo po svojih osebnostnih značilnostih, dobrih straneh, šibkih točkah, vrednotah in prepričanjih. Vse, kar imajo skupnega, je, da zagotovijo, da oni in njihovi podrejeni delajo prave stvari. Nekateri pa se z učinkovitostjo že rodijo. Učinkovitost je disciplina, ki se je je mogoče naučiti in se je je treba naučiti (Drucker 2004, str. 52–56).

Na tem mestu sem nekako razjasnila, kaj razumemo pod pojmom uspešno vodenje. Vsekakor vsako vodenje tudi ni uspešno, nasprotno, v praksi žal velikokrat zasledimo neustrezno, neuspešno vodenje, ki močno vpliva na delo zaposlenih. O tem bom nekoliko podrobneje spregovorila v enem podpoglavju v naslednjem poglavju.

V nadaljevanju bom iz splošnih opredelitev prešla na bolj konkretno proučevanje. Osredotočila se bom namreč na vodenje podjetij in odnose ter procese, ki potekajo v podjetju.

3 VODENJE PODJETIJ

3.1 POMEN VODENJA PODJETIJ

V čem je pravzaprav pomen vodenja podjetij? Na kratko bi lahko odgovorila, da je bistvo v tem, da podjetje uspešno konkurira na trgu ter da ustvarja presežek in s tem dobiček. Seveda pa ima vodenje veliko globlji pomen.

Za podjetje so vodje osnovni vir, potrebni tudi v popolnoma avtomatizirani proizvodnji, kjer skoraj ni zaposlenih. Pravzaprav jih bo v taki proizvodnji potrebnih celo več kot v včerajšnjih tovarnah. Vodje so za podjetje tudi najdražji vir, a tudi vir, ki najhitreje propada in potrebuje najbolj konstantno dopolnjevanje. Potrebna so leta, da zgradimo vodstveno ekipo, pri zgrešenem vodenju pa se lahko ta izčrpa v zelo kratkem času. Število vodij in vlaganja v posameznega vodjo stalno rastejo, še posebno v zadnjih letih. Vzporedno s tem narašča potreba podjetij po sposobnih vodjih, ki se z vsako generacijo podvoji. Ni razloga, da bi v naslednjih desetletjih pričakovali upočasnitev tega trenda. Če bo podjetje doseglo svoje poslovne cilje, je odvisno od tega, kako vodje vodijo in kako so vodeni, in tudi od tega, kako vodje vodijo delavce in delo. Odnos delavcev odseva odnos vodstva in pomeni zrcalno sliko kompetentnosti vodstva in njegove strukture. Uspešnost delavcev je najbolj odvisna od tega, kako so vodeni.

Skratka, vodenje podjetij je izrednega pomena, zato je zelo važno, kako so vodena. Na to zelo nazorno opozori Brunner (2004, str. 1). Navedeni avtor pojasnjuje, da se vse začne pri vodenju, saj je najmočnejša povezava v vsakem podjetju prav sodelovanje s šefom, kar so dokazale empirične študije. Zelo zanimiv je njegov pogled na to, kako ocenjuje finančno poslovanje nekega podjetja. Preden se namreč loti kakršne koli resne analize, se enostavno sprehodi po podjetju, ki je predmet analize. Že pogled na ljudi in okolje v podjetju zadostuje, da si lahko predstavlja, kakšen je šef in kakšne finančne podatke bo našel. Za dobrega šefa so značilni trije ključni dejavniki. Biti mora pravšnja kombinacija vizionarja, stratega in voditelja.

Namen vodenja je oblikovati tako vedenje posameznikov in skupin v podjetju, da bo uresničenih čim več delovnih in organizacijskih ciljev ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom naših zaposlenih. Da bi tak cilj lahko uresničili, pa se morajo voditelji kontinuirano prilagajati razmeram v podjetju in iskati vedno nove odgovore na naslednja vprašanja, ki so jim pri tem lahko v pomoč:

- Kako lahko dosežemo čim večjo storilnost in zadovoljstvo pri zaposlenih?
- Kako lahko vplivamo na sodelavce, da bodo delali pravilno in uspešno?
- Kakšne so potrebe in motivi za delo podrejenih sodelavcev?
- Katere dejavnike moramo upoštevati pri izbiri najprimernejšega načina vodenja?
- Kaj moramo upoštevati pri vodenju zaposlenih in kako lahko vodenje spreminjamo in prilagajamo nastajajočim razmeram? (Možina, Bernik, Svetic 2004, str. 17–18).

Skratka, pomen vodenja podjetij je vsekakor zelo velik in pomemben dejavnik. Kaj pa je pravzaprav podjetniško vodenje?

3.2 PODJETNIŠKO VODENJE

Podjetništvo izvira iz besede »pod« in »jemati«, kar pomeni »podvzeti«, lotiti se nečesa novega. Beseda »podjetništvo« se je v poslovnem slovarju pojavila šele v osemdesetih letih kot enakovreden pojem profesionalizmu. V zadnjem desetletju je razvoj podjetništva privedel do tega, da danes podjetništvo predstavlja sila širok pojem, od tega, da je podjetnik lahko samo tisti, ki formalnopravno ustanovi svoje lastno podjetje, do tega, da je podjetnik vsak, ki ima novo idejo in jo hoče preizkusiti v lastnem podjetju ali izven njega, ne da bi ga formalnopravno ustanovil (Rebernik 1997, str. 4).

Podjetništvo je situacijski pojav, kar pomeni, da se lahko isti ljudje v določenih situacijah obnašajo podjetniško, v določenih pa ne. Za izjemen razmah podjetništva, ki smo mu priča v zadnjem obdobju, ki ga splošna javnost imenuje kar čas »nove ekonomije«, je veliko prispevala tehnološka revolucija. Tehnološki preboj je bil največji na področju elektronike, računalništva in telekomunikacij, ki je vodil v evolucijo danes najpomembnejšega medija, interneta. Tehnološke spremembe so prispevale v razvoju porabniških dobrin in trgov, še večje so razsežnosti v proizvodnih in poslovnih procesih. Razmah digitalnih komunikacij in interneta spreminja delovne procese, povečuje fleksibilnost delovne sile in produktivnost. Poslovni procesi postajajo visokospecializirani in s tem odpirajo poslovne priložnosti za ustanovitve samostojnih svetovalnih in storitvenih podjetij (Drnovšek 2005, str. 6).

Na uspešno vodenje podjetij ima po mojem prepričanju zelo velik vpliv tudi motivacija, tako vodstva kot slehernega zaposlenega. Poleg tega pa se ne sme prezreti dejstva, da zaposleni ne bodo motivirani sami od sebe, pač pa jih je treba znati motivirati, kar je po mojem prepričanju ena izmed glavnih nalog vodstva. Zato bom v nadaljevanju pojasnila pomen motivacije v procesu vodenja.

3.3 MOTIVACIJA IN VODENJE

Motivacija je vprašanje, s katerim se ubadajo v vsakem podjetju. Pomembno je, da podjetje zna odkriti, kaj delavcem najbolj ustreza in v čem so njihovi delavci najboljši, saj so motivirani zaposleni bolj učinkoviti, imajo višjo storilnost, dosegajo višjo stopnjo prisotnosti, njihovo delo je bolj kakovostno in so tudi bolj pripravljeni sodelovati ter sprejemati spremembe.

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Mayer 1994, str. 18).

Zaposlene lahko motiviramo z jezo, strahom, pohlepom ali pa s pristnim navdušenjem in zaupanjem. Vsak od teh motivov lahko doseže rezultate, vendar s to razliko, da lahko nekatera čustva (strah, jeza, pohlep itd.) počasi uničijo zaposlene, medtem ko jim lahko druga (veselje, pristno navdušenje itd.) izboljšajo kvaliteto življenja. Vodja kot motivator se mora zavedati potreb svojih podrejenih, na podlagi tega pa jim lahko olajša njihovo zadovoljevanje. Pri tem mora razumeti, da vsakega posameznika motivirajo zanj različne stvari, ki so različno pomembne v različnih trenutkih. Uspešen vodja se zato intenzivno posveča svojim sodelavcem, jih spoznava in sledi njihovim specifičnim potrebam. Na ta način spoznava dejavnike, ki vplivajo na motivacijo vsakega posameznika. Ena njegovih ključnih nalog je odstranjevanje ovire, ki bi zaposlenim lahko ogrozile zavzetost za opravljanje njegovega dela (Cimerman in drugi 2003, str. 58).

Vodja, ki želi pripraviti zaposlene do tega, da si bodo prizadevali doseči določen cilj, mora vsekakor znati motivirati. Zavedati se mora, da imajo različni ljudje različne potrebe, vrednote in pričakovanja ter jih zaradi tega motivirajo različne stvari. Poznamo notranjo in zunanjo motivacijo. O notranji motivaciji govorimo, ko posameznik opravlja določeno dejavnost zaradi dejavnosti same, ker mu pomeni občutek zadovoljstva, kompetentnosti ali moči. Če je določena naloga za posameznika zanimiva in zadovoljuje njegove potrebe, bo posameznik k njenemu reševanju pristopil z energijo in visoko motivacijo. O zunanji motivaciji pa govorimo, ko posameznik nekaj počne zaradi zunanje spodbude, kot so denarne ali nedenarne nagrade in pohvale. Umetnost vodenja je sposobnost vodje, da ugotovi, kaj posameznik rad počne, in nato uporabi njegovo notranjo motivacijo in zagon za doseganje organizacijskih ciljev (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, str. 142–145).

V procesu motiviranja ima veliko vlogo prav vodja. Dobre vodje pa odlikuje njegova vplivna moč na zaposlene in sposobnost to moč tudi uporabiti. Ključ do njihovega uspeha je njihova potreba po doseganju rezultatov in njihova želja stvari bolje narediti. Zato se mora vodja za vodenje in odločanje ustrezno izobraževati in usposablјati. Njegova vpliv in pozitivnost lahko bistveno pripomoreta k temu, da je izvajanje idej in udejanjanje le-teh v praksi zaželeno in cenjeno. Vodja mora čutiti, razumeti in tudi verjeti v svoje ključno poslanstvo, ki je spodbujanje svojih zaposlenih (Možina in drugi 2002).

3.4 STILI VODENJA

Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja sodelavci zaznavajo celostno subjektivno in s tem oblikujejo o njem osebno vrednostno sodbo (Kovač in drugi 2004, str. 20–22).

Skozi desetletja so se načini in stili vodenja spreminjali glede na gospodarske zahteve. Poznamo več načinov vodenja (Lipičnik 1997, str. 119):

- vodenje z izjemami,
- vodenje s pravili odločanja,

- vodenje z motiviranjem,
- vodenje s soudeležbo,
- vodenje z delegiranjem in
- vodenje s cilji.

Različni načini vodenja so primerni za različne delovne sredine in za različne situacije. Kateri način vodenja bo uporabljal posamezni vodja, je odvisno od njegove osebnosti. Stil vodenja se razlikuje od načina vodenja. Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, da je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo. Stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takega sprejemajo. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Če naloga terja hitro reagiranje, se zdijo vse diskusije nepotrebne in zavlačujejo delo – gasilci, reševalci, policija, vojaki ... (Bezjak 2006, str. 79).

V praksi zasledimo številne opredelitve in razčlenitve posameznih stilov vodenja. Nekateri so si med seboj podobni oziroma se prepletajo drug z drugim. Bolj podrobno bom opisala tiste, ki so po mojem mnenju najbolj značilni oziroma jih v praksi najlažje poimenujemo.

a) Avtokratični stil vodenja

Ta stil vodenja je povezan z velikimi organizacijami. V majhnih organizacijah bolj prevladuje patriarhalni stil vodenja. Izvajanje procesa vodenja poteka prek hierarhične strukture in linijskega sistema. Pri tem stilu vodenja ne obstaja neposreden osebni kontakt med vodjem in vodenimi kot pri prejšnjih dveh tipih (Kovač in drugi 2004, str. 23–24).

Rozman in drugi (1993, str. 206) pravijo, da je za ta stil značilno, da vodja o vsem odloča sam. Deluje v smeri utrjevanja svojega položaja, pri čemer se opira predvsem na svoj hierarhični položaj v organizaciji. Zaposleni skoraj nimajo samostojnosti, saj vodja od njih pričakuje le poročanje o rezultatih. Poudariti moramo, da v sodobnih organizacijah redko srečamo »čisti« avtokratski stil vodenja, ki je sicer učinkovit predvsem v kriznih razmerah, ko gre za preživetje organizacije, ali v policiji, ko se izvajajo neposredne operativne naloge. Pri običajnem poslovanju je tak stil prej zavora kot spodbuda učinkovitosti.

b) Demokratični stil vodenja

Za demokratični stil vodenja je značilno, da vodja v odločanje vključuje tudi svoje podrejene sodelavce, čeprav je končna odločitev odvisna od posameznega vodje. Bistveno je, da vodja odločitev ne sprejema sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev, s čimer želi povečati učinkovitost poslovanja. Vodja torej ni več tisti, ki le ukazuje. Namesto tega bolj koordinira, usmerja in organizira. Komunikacija med vodjem in sodelavci postane dvosmerna, saj ima vsak član pravico, da vodjo sprašuje tudi, zakaj, in pričakuje odgovor. Prav tako ima pravico, da daje pobude in predloge, in tudi v tem primeru dobi povratno informacijo. Na ta način se poveča tudi motivacija zaposlenih. Demokratičnega oziroma participativnega stila vodenja ne moremo pojmovati kot zrcalne slike avtokratičnega, saj ne gre le za prijazen odnos do sodelavcev ali soodločanja, temveč za usmeritev

vodje k oblikovanju skupine kot tima, kar zahteva delovanje v smeri skupinske dinamike (Rozman in drugi 1993, str. 206–208).

c) Liberalni stil vodenja

Značilnost liberalnega stila vodenja je v minimiziranju vključevanja vodje v odločanje. S tem je ljudem omogočeno, da odločajo sami. Za ta stil je značilno, da se vodja čim manj vtika v delo drugih. Sodelavcem pušča proste roke, zato ti samostojno rešujejo probleme in izbirajo način izvajanja nalog, njegova naloga pa je koordiniranje. Liberalni stil je popolno nasprotje avtokratskemu in je njegova druga skrajnost. Je tako imenovani sistem individualne svobode. Zanj je značilno, da vodenja pravzaprav ni. Vodja sicer obstaja, opravlja le nekatere naloge, pobuda in odgovornost pa sta prepuščeni sodelavcem. Vsakdo dela, kolikor more, zna in hoče. Sodelavcem so po lastni presoji prepuščeni izbiranje nalog, količina in tempo dela. Skupina ni homogena, temveč je skupek posameznikov. Ta oblika se obnese le tam, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast ali kjer posameznike druži skupni cilj (npr. raziskovalni inštitut). Vendar pridejo tu do veljave čisto naravne človekove slabosti, kot so nagnjenje k lagodnosti, samovolji, notranja protislovja ipd., kar predstavlja nevarnost nereda ali celo anarhije (Rozman in drugi 1993, str. 206–208).

d) Patriarhalni vodstveni stil

Avtoriteta družinskega očeta je njegova »brezprizivno« sprejeta avtoriteta s strani članov družine in je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih. Patriarhova obveza je skrb za svoje podrejene, od njih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost. Njegova moč izhaja iz pozicije položaja (Kovač in drugi 2004, str. 23–24).

e) Karizmatični stil vodenja

Moč karizmatičnega voditelja izhaja iz posebnih osebnostnih značilnosti. Karizmatični voditelj ne pozna namestnika, predhodnika in ne naslednika. Tak tip voditelja ima posebno mesto v kriznih situacijah. Opira se na svoje osebnostne lastnosti (Kovač in drugi 2004, str. 23–24).

f) Birokratski stil vodenja

Temelj tega stila vodenja predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenim. Veliko moč imajo birokratske procedure (Kovač in drugi 2004, str. 23–24).

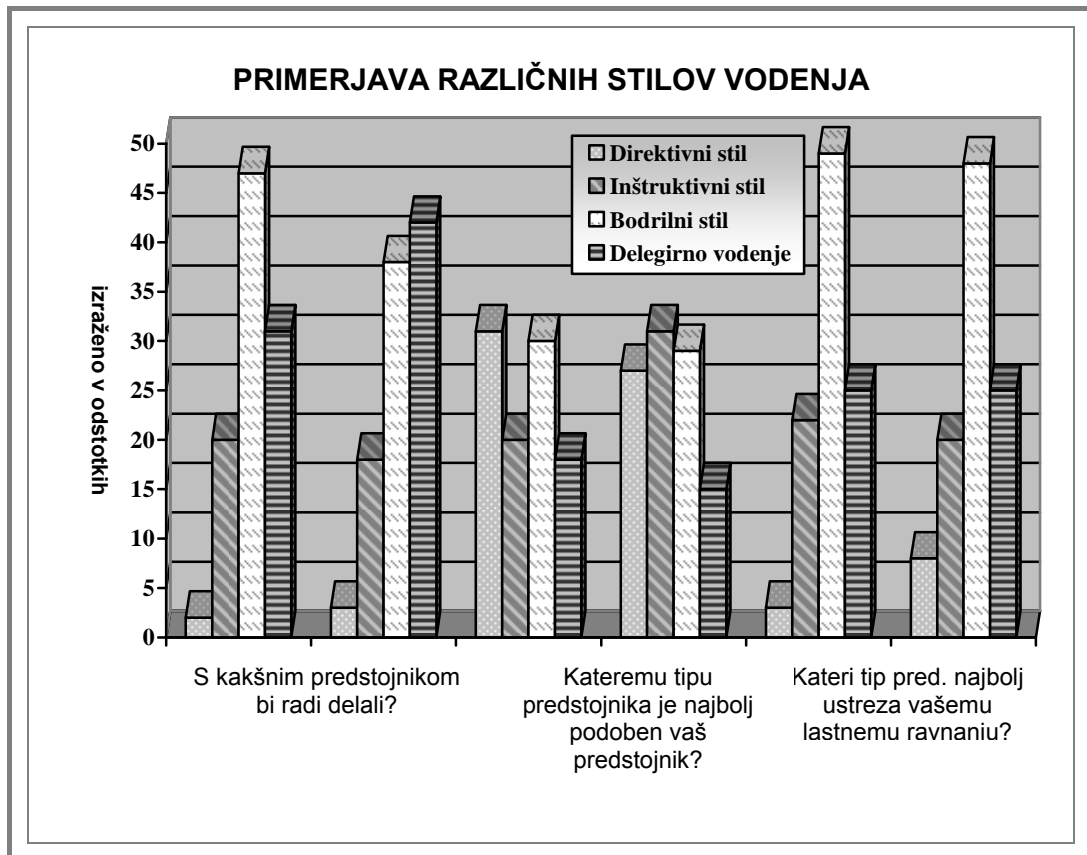
Poleg navedenih stilov je mogoče v literaturi zaslediti še druge opredelitve in vrste. Obstaja tudi različno pojmovanje posameznih stilov, vendar menim, da za razumevanje in poznavanje stilov vodenja kot tudi za namen diplomske naloge zadostujejo zgornje opredelitve stilov. V nadaljevanju bom poskušala ugotoviti, kateri stil vodenja je najbolj primeren v današnjem času.

3.5 SODOBNI STILI VODENJA IN SLOVENSKA PODJETJA

Ob proučevanju številne sodobne literature lahko ugotovim, da številni avtorji poudarjajo, da je treba v sodobnih podjetjih uporabljati demokratične stile vodenja, ki

naj bi bili boljši od preživelih avtoritativnih stilov. Vendar pa se v podjetjih velikokrat pojavi položaj, ki zahteva takojšnje ukrepanje in ni časa, da bi se o rezultatu dogovarjali ali pogajali, zato je takrat najbolje uporabiti direktivo. V nadaljevanju bom na kratko predstavila, kaj pravijo nekatere raziskave s tega področja.

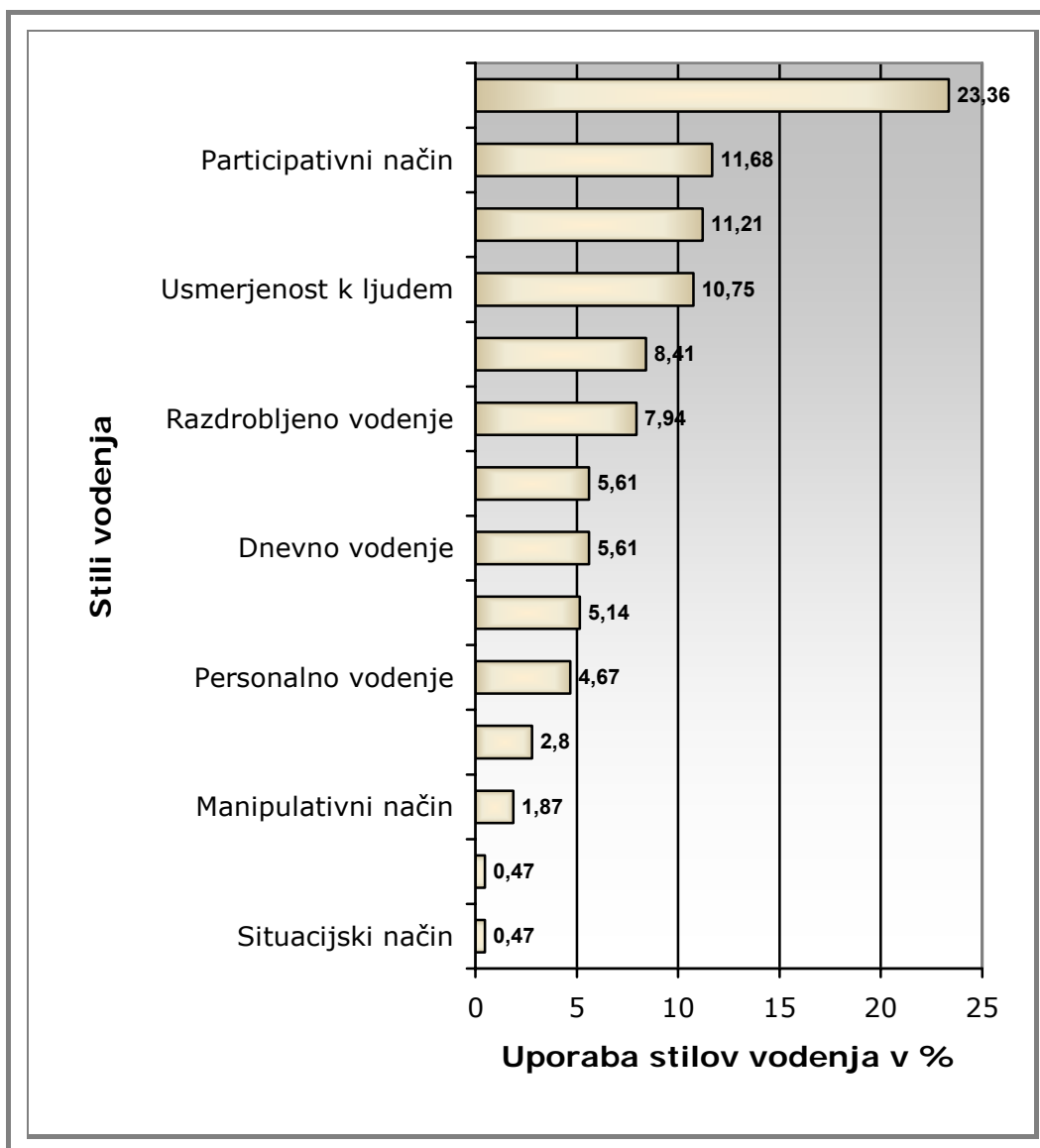
Skozi raziskavo, ki so jo opravili Kovač in drugi (2004, str. 155) v letih 1998 in 2003, lahko podam ugotovitve, kateri so značilni stili vodenja slovenskih menedžerjev. V raziskavi so prišli do rezultatov, ki so prikazani na naslednji sliki.



Slika 4: Primerjava različnih stilov vodenja v slovenskih podjetjih (povzeto po Kovač in drugi 2004, str. 155)

Rezultati raziskave kažejo, da so slovenski menedžerji leta 1998 najbolj pogosto uporabljali direktivni stil vodenja oziroma avtokratični stil. Velika sprememba, predvsem v pozitivnem smislu, pa je bila zaznana leta 2003. Slovenski menedžerji so namreč v veliko manjši meri uporabljali direktivni oziroma avtokratični stil vodenja, znatno pa se je povečal inštruktivni oziroma mentorski stil vodenja. Ne glede na to pa stili vodenja še vedno ne ustrezajo željam oziroma mnenju zaposlenih, saj bi ti veliko raje delali z menedžerjem, ki prvenstveno uporablja predvsem bodrilni stil vodenja.

Na to temo je bil izvedena še ena raziskava v slovenskih podjetjih, in sicer jo je izvedlo podjetje Socius (Vilman in Žezlina 2007) med novembrom 2006 in februarjem 2007. Raziskava je bila izvedena med 71 slovenskimi podjetji. Med drugim so v raziskavi tudi ugotavljali, katere stile vodenja uporabljajo menedžerji v slovenskih podjetjih. Rezultati so prikazani na naslednji sliki.



Slika 5: Prevladujoč stil vodenja v slovenskih podjetjih (Vilman in Žezlina 2007, str. 2).

Menedžerji slovenskih podjetij uporabljajo različne stile vodenja. Prevladuje vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam. Prevladujoči stil vodenja, ki je usmerjen k delovnim nalogam, in precej manj pogosto uporabljeno vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, kažeta na to, da menedžerji v Sloveniji še vedno prevelik del časa in pozornosti namenjata delovnim nalogam oziroma poslovnim vprašanjem in le manjši del

vodenju zaposlenih. Zato se bodo morali menedžerji v slovenskih podjetjih bistveno bolj usmerjati na ljudi, pri tem pa bodo morali razviti naslednje ključne kompetence: delegiranje, treniranje sodelavcev, dajanje povratnih informacij in izražanje pohval (Vilman in Žezlina 2007, str. 2–3).

Pričujoči rezultati kažejo na to, da so slovenski menedžerji izrazito usmerjeni k delovnim nalogam. Torej lahko sklepam, da je vseskozi prisotna želja po uspehu, dobičku in na splošno dobrim poslovnim rezultatom.

Do sedaj sem podrobno predstavila vodenje, njegov pomen in kaj je uspešno vodenje. Prav tako sem pojasnila, da vodenje tesno zaznamujejo tudi stili vodenja, ki jih vodja uporablja pri svojem delu. Uporaba ustreznih stilov vodenja vsekakor pozitivno vpliva na delo zaposlenih. Seveda pa velja tudi nasprotno.

Na eni strani se nam torej pojavlja zadovoljstvo pri delu, ki nesporno igra ključno vlogo pri zagotavljanju poslovne uspešnosti podjetja oziroma učinkovitosti neke organizacije. Na drugi strani pa se lahko zgodi, da zaposleni ne bodo čutili zadovoljstva pri delu in se bodo torej soočili z nezadovoljstvom zaposlenih, ki seveda enako, vendar v obratni smeri deluje na uspešnost in učinkovitost. Kaj pa pravzaprav povzroča nezadovoljstvo zaposlenih pri delu? Že večkrat sem omenila, da je lahko dejavnik nezadovoljstva tudi vodstvo oziroma konkretni vodja, zato bom v nadaljevanju predstavila še vodenje, ki pripelje do takega stanja.

3.6 DESTRUKTIVNO VODENJE

Vodenje temelji na štirih ravneh, ki jih vodja lahko doseže. Najnižja raven je destruktivno vodenje. Elementi, ki najbolje opisujejo destruktivni način vodenja, so: pretirana narcisoidnost oziroma zagledanost vase, mikromenedžment, ko vodja želi imeti vse pod nadzorom, kritiziranje in ustrahovanje drugih, nekonsistentno obnašanje, zaletavost, precenjevanje zmožnosti sledilcev oziroma pretirane zahteve do drugih. Vodje, ki se oklepajo takega načina vodenja, so običajno mladi ambiciozni strokovnjaki določenega področja, ki pa jim primanjkuje vodstvenih sposobnosti. Avtoriteta in moč sta tu močno prisotni. Destruktivno vodenje je aktiven proces, saj si vodja močno želi doseči cilj, vendar pa so dejanski učinki pogosto ravno nasprotni (Hočevar in drugi 2003, str. 162–163).

Posledice destruktivnega vodenja so vsekakor vidne na zaposlenih. Vsaka menjava vodje pomeni, da se med zaposlenimi izrazito poveča potreba po komuniciranju. Zaposleni namreč v primerjavi s prejšnjim ali novim vodjem, ki v spremembah največkrat išče poslovne izzive in osebne priložnosti, te dojemajo predvsem kot tveganja, bremena, skrbi in grožnje. To se dogaja, dokler jih nekdo ne prepriča, da so njihovi strahovi odveč. Seveda če do tega pride. V praksi pa se dogaja, da so zaposleni največkrat prepuščeni sami sebi. Tako vodenje vodi v absentizem (izostajanje od dela), nizko delovno moralo, nezadovoljstvo, stres, razmišljanje o drugi službi in napetost med zaposlenimi. To so le nekatere od možnih posledic, kadar se zaposleni v službi počutijo tako ali drugače ogrožene. Tako je predvsem takrat, ko izgubijo zaupanje v vodstvo (Manager 2007).

Holtzhausenova (Manager 2007) poudarja, da je zaupanje tako pogoj kot posledica učinkovitega dvosmernega komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi. Doseči ga je mogoče prav s spodbujanjem dobrih medsebojnih odnosov med zaposlenimi na različnih ravneh v podjetju, z ažurnim in odkritim komuniciranjem o načrtovanih in izvedenih spremembah ter s pristno odprtostjo menedžerjev za vprašanja in skrbi zaposlenih. Najvišje vodstvo mora v času velikih organizacijskih sprememb odločno spodbujati pomen osebnega komuniciranja. Kadar nalog na tem področju ne zmore opraviti samo, jih mora prepustiti nižjim menedžerjem, usposobljenim za komuniciranje.

Ker ves čas govorim tudi o uspešnosti podjetja, se bom v naslednjem poglavju podrobno posvetila temu področju.

4 USPEŠNOST PODJETIJ

4.1 OPREDELITEV USPEŠNOSTI PODJETIJ

Kaj pravzaprav je uspešnost podjetij oziroma kako jo v praksi razumemo? Uspešnost podjetja se razume kot seštevek uspešnosti timov, oddelkov in posameznikov. Prav zaradi tega podjetja v zadnjem času vedno znova dajejo velik poudarek ocenjevanju delovne uspešnosti, motivaciji zaposlenih, razvoju človeškega oziroma intelektualnega kapitala. Ti dejavniki lahko namreč odločilno prispevajo k poslovni odličnosti in konkurenčni sposobnosti podjetja.

Uspešna podjetja se od manj uspešnih razlikujejo po tem, »kako menedžment ravna s kadri, kako jih planira, kadruje, razvija in usposablja, kako jih nagraduje ter kako vzdržuje učinkovite odnose. Zaposleni so pomembna poslovna naložba in ne strošek" (Merkač Skok 2005, str. 19).

Ko se govori o uspešnosti podjetja, se največkrat omenja ekonomska uspešnost. Ta je dokaj relativna. Podjetje je namreč uspešno, če presega svoje konkurente ali vsaj povprečje panoge, kjer deluje. Podjetje je lahko nadpovprečno uspešno le, če premore take temeljne zmožnosti, ki nadpovprečno presegajo temeljne zmožnosti konkurentov. Za to pa seveda niso dovolj le novi privlačni izdelki in storitve, temveč tudi druge sestavine politike organizacije, ki se med seboj podpirajo in povečujejo koristi za ciljne udeležence (Biloslavo 2006, str. 182).

Vila (1994, str. 24) navaja, da uspešnost označuje neko splošno vrednost podjetja, poslovnega sistema ali institucije. Ta pa izhaja iz vrste kriterijev, ki jih je lahko toliko, kolikor si jih izmislimo. Tu so kvantitativni kriteriji, kot na primer produktivnost, ekonomičnost, ali pa kvalitativni kriteriji, kot so fleksibilnost organizacije, ugled na tržišču, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost proizvodov in še več drugih. Uspešnost se na neki način ovrednoti, kadar so kriteriji kvalitativni, ocenjuje se opisno, kot na primer odlično, zelo dobro, dobro.

Ugotovim lahko, da se v praksi loči več vrsti uspešnosti in da jo različni avtorji tudi nekoliko različno definirajo. Kljub temu pa lahko zapišem, da je uspešno tisto podjetje, ki uspešno konkurira na trgu, istočasno pa zagotavlja ustrezen socialnopravni in finančni položaj svojih zaposlenih.

V nadaljevanju bom še na kratko predstavila dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetij.

4.2 RAZLIČNI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST

Situacije v podjetjih so v realnosti različne. Delovna klima v organizaciji je lahko dobra, lahko je povprečna ali pa je slaba. Za dobro oziroma ugodno delovno klimo je značilno dobro sodelovanje podrejenih z vodjem, podrejeni opravljajo točno

določene naloge, vodja pa zadržuje formalni nadzor, prepušča iniciativo podrejenim, za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagraduje in napreduje. Za neugodno delovno klimo je značilno, da podrejeni in vodja nikakor ne najdejo skupnega jezika, podrejeni delajo ob slabo definiranih nalogah, vodja občuti pomanjkanje avtoritete in nadzora. Za povprečno delovno klimo je značilna kombinacija med dobro in slabo delovno klimo. Prepričanje, da popoln stil vodenja ne ostaja, je tudi točno. Mnoge šole menedžmenta so razvile različne teorije, ki pa si vedno delijo skupno osnovo. Vodenje je uspešno takrat, ko se stil vodenja vodje pokriva s situacijo v organizaciji. Teorije prav tako poudarjajo potrebo po fleksibilnosti in zavračajo možnost uporabe enega stila vodenja za različne situacije (Kreitner 1986).

Mosley s sodelavci (1996) govori tudi o situacijskih dejavniki oziroma zunanjih in notranjih dejavniki organizacij, ki vplivajo na uspešnost organizacij. V tem kontekstu omenja politične, ekonomske, socialne, tehnološke in internacionalne dejavnike. Po njegovem mnenju gre pri političnih dejavniki za vpliv politike na uspešnost podjetja, in sicer za zvezno, državno ali lokalno oblast, ki vpliva na uspešnost podjetij. Pri ekonomskih dejavniki gre za vprašanje, ali je podjetje splošno gledano v vzponu, zastoju ali pa nazaduje. To je edini dejavnik, ki ga lahko nadzoruje podjetje. Seveda pa gre tudi za druge dejavnike, kot so inflacija v državi, stopnja in možnost izvoza, domača poraba oziroma stopnja domače potrošnje.

Lehmann (1995) je proučeval različne dejavnike, ki vplivajo na odločitve vodij, ko ti iščejo pot do uspešnega podjetja, organizacije. Študija temelji na dveh predpostavkah, in sicer na situaciji, ko se vodje znajdejo pred sprejemom določenih odločitev, pa pri tem ne uporabijo vsega svojega znanja, drugo predvidevanje pa temelji na predpostavki, da uporaba psiholoških spoznanj o človeku vpliva na medsebojne odnose med menedžerji in zaposlenimi. Obe predpostavki je v raziskavi potrdil. Prva predpostavka se mu je potrdila v večji meri pri menedžerjih manjših podjetij, druga pa pri menedžerjih večjih podjetij.

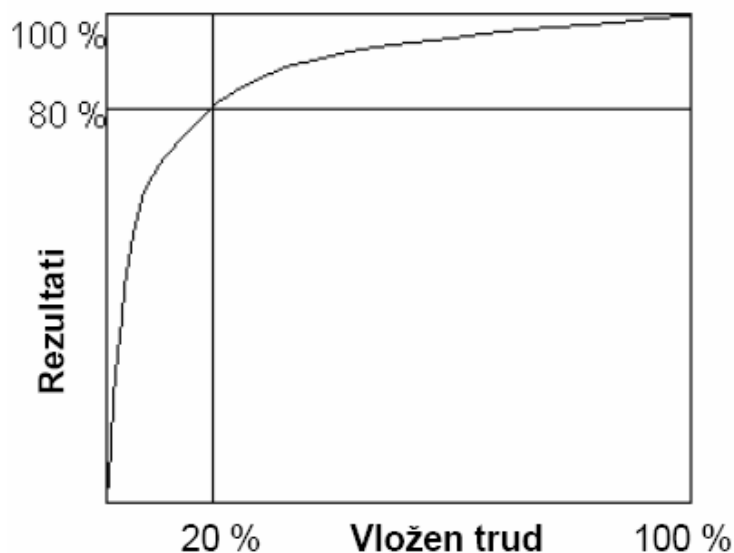
S situacijskimi dejavniki organizacij se vsaj posredno ukvarja tudi Hiller (1995). Različne organizacije namreč delajo v različnih kulturnih okoljih. Avtorica v zvezi s tem ugotavlja, da vodje v načelu spoštujejo vrednote kulturnega okolja, v katerih poslujejo njihove organizacije. To pripomore k boljšemu odnosu med vodji in podrejenimi ter posledično k uspešnosti organizacij. Hkrati pa avtorica ugotavlja, da v določenih primerih, ko se menedžerji počutijo ogrožene od konkurence, prenehajo spoštovati kulturno okolje, v katerem organizacije poslujejo. To posledično poruši dobre medsebojne odnose s podrejenimi, kar pa negativno vpliva na uspešnost organizacij.

Splošno lahko ugotovim, da različni situacijski dejavniki organizacij posledično prispevajo k večji uspešnosti organizacij, ni pa to nujno, lahko tudi ne. Situacijski dejavniki oziroma situacije v organizacijah in izven njih vsekakor vplivajo na uspešnost podjetij.

4.3 VPLIV VODENJA NA USPEŠNOST PODJETIJ

Za dolgoročno uspešnost in razvoj podjetja je pomembna dobro zastavljena poslovna strategija. V proces postavljanja strategije do njenega zadovoljivega izvajanja pa je treba vključiti vodenje. Za izvajanje strategije oziroma za doseganje poslovnih ciljev je treba usmerjati ljudi in za uspešno usmerjanje potrebuje podjetje uspešnega vodjo. Vodenje je temeljna funkcija za uspešno organizacijo. Glede na organizacijsko strukturo lahko podjetje zaposluje vodje na več nivojih, od vrhovnega vodje, prek na primer vodje prodaje, do vodje izmene. Bolj ko je vodja vključen v snovanje podjetniške strategije, večji izziv in odgovornost mu predstavlja vodenje. Več pozornosti mora posvečati temu procesu, saj vodja ne more vsega narediti sam, ne more sam izvajati strategije podjetja, pač pa mora voditi. Spodbuditi mora pravo energijo, ki zajame celo podjetje, motivirati mora ljudi, da bodo izvajali strategijo in dosegali cilje podjetja. »Organizacije v spreminjajočem se okolju in z različnimi cilji potrebujejo voditelje, ki so dovolj fleksibilni, da svoj voditeljski slog prilagodijo različnim situacijam in spreminjajočim se pogojem. Vodje morajo biti sposobni analizirati situacijo, določiti, kateri vzorec vodstvenega vedenja je potreben za vplivanje na procese, ki so pomembni za uspeh delovne skupine, in nato izpeljati to vedenje na najboljši način.« (Yukl 2004, str. 75)

Covey (2000) opozarja, da je najbolj pomembno, koliko si vodja v začetni fazi prizadeva, da je njegovo vodenje usmerjeno v uspešnost podjetja oziroma organizacije. Če vodja vložijo v začetni fazi samo 20 odstotkov truda, s tem prispeva k 80-odstotni uspešnosti. Najbolj pomemben je torej začetek, saj se v tej fazi krivulja uspešnosti najbolj strmo dviga, nato pa je treba stanje le še vzdrževati. Iz tega sledi, da ob dobrem vodenju z istim trudom dosežemo večjo uspešnost. Ta proces je razviden z naslednje slike.



Slika 6: Vpliv vodenja na uspešnost (Covey 2000, str. 26)

Covey (2000) navaja sedem korakov, ki vodijo k visoki vodstveni uspešnosti oziroma soodvisnosti vodenja in uspešnosti podjetja.

1. **Uporaba sposobnosti razmišljanja in postavljanja vprašanj**

Podjetje najame posameznika zato, da prispeva enote dela, truda, inteligence, ki jih organizacija nato porabi za ustvarjanje izdelkov in storitev, za katere bodo kupci plačali. V tem pogledu je trud oziroma fizično delo dejavnik proizvodnje. Vodja se mora vprašati, kakšen je njegov prispevek k uspehu podjetja in za kaj ga je podjetje zaposlilo, s čim lahko upraviči svoj zaslužek.

2. **Opredelitev ključnih področij, na katerih mora vodja dosegati rezultate**

V prvi vrsti gre za potrebe kupcev, saj mora uspešen vodja oziroma menedžer upoštevati njihove potrebe. Gospodarski dejavniki so prav tako ključno področje, saj mora vodja oziroma menedžer točno vedeti, kaj je njegova naloga. Če je njegova naloga povečati prodajo, mora vedeti tudi, za koliko. Naslednji segment je kvaliteta, pri čemer mora dober in uspešen menedžer skrbeti tudi za to, da presega standarde, ki so določeni v osnovi. Pomembna ključna področja so prav tako produktivnost, inovativnost, osebna rast podrejenih in organizacija razvoja podjetja.

3. **Določitev standardov delovne uspešnosti**

Ena najprijaznejših stvari, s katerimi lahko vodja oziroma menedžer doseže, da bodo njegovi delavci delali po svojih najboljših močeh in kar največ prispevali k uspehu podjetja, je postavitve kristalno jasnih meril delovne uspešnosti na določenem ključnem področju pri doseganju rezultatov. Če nagradijo kar koli drugega kot delovno uspešnost, npr. dolžino delovnega staža ali prijaznost, bodo brez izjeme vedno dosegli le povprečno delovno uspešnost, ljudje bodo do njih sovražni, najboljši pa jim bodo pobegnili.

4. **Osredotočanje moči**

Vodje in menedžerji se morajo osredotočiti na aktivnosti, ki prinašajo največ koristi. Če prihaja do kakršne koli nejasnosti, se morajo pogovoriti s svojimi delavci in nadrejenimi na višjih nivojih.

5. **Povečanje delovne učinkovitosti**

Omogoča pomnožitev količine dela, ki so jo vodje sposobni opraviti. Pravila, s pomočjo katerih lahko izboljšajo delovno učinkovitost. V ta sklop spada predvsem hitro opravljanje nalog, razvijanje moralnega občutka nujnosti, trdo in požrtvovalno delo.

6. **Učinkovito dodeljevanje nalog podrejenim**

Dodeljevanje nalog je ključni dejavnik razvijanja delovne uspešnosti. Ljudem je treba dajati jasno opredeljene, podrobno opisane zadolžitve. Pojasniti jim je treba jasne cilje in časovni okvir za doseganje delovne uspešnosti, nato pa jih je treba pustiti pri miru.

7. **Vodenje z vzgledom**

Svojim podrejenim morajo biti vzgled v vseh stvareh, zlasti pa na področju delovnih navad (prihod v službo malce prej, delati malce bolj intenzivno ...) in

končno velja tudi, da morajo biti predani »dosmrtni« rasti in poklicnemu razvoju (Covey 2000, str. 48–52).

O povezavi dela vodje in uspešnosti podjetja govori tudi Biloslavo (2006, str. 20–22). Ta na prvo mesto vodje, pred njegovo strokovno usposobljenostjo, podaja zaupanje. Razlog vidi v tem, da lastniki postavijo menedžerja oziroma vodjo zato, da bi obvladoval podjetje in ga seveda tudi učinkovito in uspešno vodil. Zaupanje je sicer tvegana naravnost, vendar je po mnenju avtorja odločilno za uspešnost organizacije. Sicer avtor opozarja, da so lastnosti vodij menedžerjev, kot so izobrazba, strokovnost, izkušnje in etičnost, vsekakor pomembni dejavniki, vendar so po njegovem boljše od vseh referenc opažanja iz dolgotrajnega sodelovanja in pričevanja drugih zaupanja vrednih ljudi. V vojni je namreč najboljši dokaz zmag, kar velja tudi za menedžment, kjer so najboljše priporočila in izkušnje o dobro uporabljenih strokovnih znanjih. Slednja govorijo o sposobnem in predvsem poštenem vodenju ljudi.

O sposobnostih vodij vplivanja na uspešnost podjetij govori tudi Možina (1994, str. 27). Po njegovem so sposobnosti vodij, ki so tesno povezane z uspešnostjo podjetja, naslednje:

- **Tehnične sposobnosti**

Z uporabo posebnih metod, postopkov, tehnik in opreme omogočajo izvajanje zelo specifičnih funkcij, kot so razvojni inženiring, raziskava trga, proizvodnja in finance. Gre za posebna znanja, analitične sposobnosti in sposobnost reševanja problemov na specializiranem področju dela. Tehnična znanja je mogoče pridobiti v ustreznih šolah. Višje ko so menedžerji na hierarhični lestvici, manj pomembne so te sposobnosti.

- **Medosebne sposobnosti ali spretnost ravnanja s človeškimi viri**

Predstavljajo osnovo za delo z ljudmi kot tudi učinkovitost dela v okviru skupine. Pomeni sposobnost menedžerja, da sodeluje z drugimi ljudmi, jih spodbuja pri odločanju, omogoča njihovo izražanje brez strahu in ne uporablja sredstev, s katerimi bi jih poniževal. Spretnost ravnanja s človeškimi viri zajema sposobnost motiviranja, vodenja, komuniciranja in razreševanja nasprotij in konfliktov. Pomembnost te spretnosti v zadnjih letih strmo narašča, zato naj bi se je zavedali menedžerji na vseh ravneh.

- **Konceptualne sposobnosti**

Znanja omogočajo dojetje podjetja kot celote in odnose med njenimi deli. To so znanja, ki menedžerjem omogočajo videti posamezne organizacijske enote v delovanju, njihovo vključevanje v celoto in kje je mesto podjetja v njeni dejavnosti, družbi in v širšem okolju. Sposobnost konceptualnega razmišljanja je zelo težko razviti. Vključuje obdelavo informacij, sposobnost načrtovanja in razvijanje dolgoročnih in širših strategij. Še posebej je pomembna za višji menedžment, saj mora le-ta s svojimi odločitvami pravočasno odgovoriti na zahteve oziroma spremembe trga.

- **Komunikacijske spretnosti**

Od menedžerjev se pričakuje, da so večji v komuniciranju, ki je enako pomembno za vse menedžerje, kar pomeni pošiljanje in sprejemanje

informacij, misli, občutkov in mnenj. Komunikacijske spretnosti so lahko pisne, verbalne in neverbalne (Možina 1994, str. 27).

Obstajajo pa seveda tudi mnogi drugi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost podjetij, pa vodje nanje nimajo nobenega vpliva ali pa je ta zelo omejen. V nadaljevanju bom poskušala ugotoviti, kakšno vlogo ima pri uspešnosti ugled menedžerjev oziroma vodilnih delavcev v podjetju.

4.4 UGLED VODJE IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST PODJETIJ

Ugled menedžerja se lahko razume kot kolektivna reprezentacija njegovih preteklih dejanj in dosežkov, na podlagi katerih javnosti v okolju sodijo, da se bo tudi v prihodnje vedel skladno z njihovimi pričakovanji in vrednotami ali jim prinašal določene koristi. Ugled menedžerja nastaja predvsem na podlagi njegovih sedanjih in preteklih (poslovnih) odnosov s sodelavci, poslovnimi partnerji in drugimi zunanjimi javnostmi ter na podlagi vrednotenja njegovega zasebnega življenja. Ključni dejavniki oblikovanja ugleda menedžerja so njegova identiteta (osebnost, lastnosti, znanja, sposobnosti), imidž in sposobnost komuniciranja (Fombrun in Ceas 1997, str. 10).

Empirične raziskave, ki bi dokazovale ali ovrgle močan vpliv ugleda vodilnih menedžerjev na uspešnost organizacije, so zelo redke. S tovrstnimi raziskavami so se najbolj sistematično ukvarjali v podjetju Burson in Marsteller, kjer so odnos med ugledom menedžerja in uspešnostjo ter ugledom organizacije med letoma 1997 in 2001 raziskovali v Združenih državah Amerike, Veliki Britaniji, Avstraliji in Nemčiji. Rezultati raziskav potrjujejo, da (Gaines Ross 2002, str. 12):

- ugleden vodilni menedžer neposredno vpliva na ugled in uspešnost podjetja;
- ugled vodilnega menedžerja omogoča jasne, vidne in dragocene rezultate;
- ugleden vodilni menedžer ima veljavo med številnimi vplivnimi javnostmi;
- ugleden menedžer si lahko zaradi večje tolerance in potrpežljivosti ključnih javnosti privošči več časa za razvoj dolgoročnih rešitev.

V strokovni literaturi so sicer deljena mnenja o tem, kakšen vpliv ima ugled na poslovno uspešnost organizacije. Kljub temu pa se vsi strokovnjaki strinjajo, da ugled predstavlja neotipljiv kapital z realno finančno vrednostjo, ki pa jo je težko izračunati oziroma oceniti. Razprava o tem, ali je visok ugled pogoj za poslovno uspešnost (visoko tržno vrednost in dobre finančne rezultate) ali pa je vzročna posledična zveza dejansko obratna, je po mojem mnenju brezpredmetna. Raziskave in zdrav razum dokazujejo, da sta oba pojma (ugled in poslovna uspešnost) v korelaciji. Poslovna praksa pa potrjuje, da so redke organizacije, ki imajo (dolgoročno) visok ugled in slabe finančne rezultate ter nizko tržno vrednost. Fombrun to povezanost med ugledom in poslovno uspešnostjo organizacije imenuje »vrednostni cikel učinkovitega menedžmenta«, kjer se ugled, finančni rezultati in tržna vrednost medsebojno podpirajo (Kline 2001, str. 15–16).

4.5 ORGANIZACIJSKA KLIMA KOT POMEMBEN DEJAVNIK USPEŠNOSTI

Organizacijsko klimo lahko opredelimo kot »ozračje« podjetja, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Združbe se med seboj ne razlikujejo samo po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje najdemo pri ljudeh (Lipičnik 1998, str. 74).

Klima je odsev tistega, kar zaposleni pričakujejo od podjetja, sodelavcev, predpostavljenih, podrejenih, in tudi odsev tistega, kar dejansko dobijo ali kar pogrešajo. Organizacijsko klimo lahko proučujemo, analiziramo, spreminjamo kot celoto, še boljše pa je, če na klimo gledamo kot na skupek različnih dejavnikov. Vsak dejavnik ugotavljamo posebej in tako lažje ugotovimo, kje je podjetje močno in kje šibko. Tako tudi lažje začnemo z izboljševanjem, saj izboljšujemo vsak segment posebej. Dejavniki organizacijske klime so številni, njihovo število je odvisno od natančnosti in poglobljenosti raziskovalca. Skratka, organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi in po katerih se združbe ločijo. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod pritiskom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in želja zaposlenih (Treven 2001, str. 123).

Seveda so najbolj pomembni pozitivni vidiki organizacijske klime. Kaj torej prinaša dobra organizacijska klima? Nesporno ustvarja ozračje enotnosti, lojalnosti in dobre volje med zaposlenimi, ki je privlačna za dobre delavce in se pozitivno odraža tudi v razmerju s strankami. Rozman (2000, str. 68) pravi, da je delovno vzdušje pogojeno s stopnjo zadovoljenosti potreb članov združbe, ki izvira iz zadovoljstva pri delu in odnosov med člani združbe, ustvarja videz koordiniranosti zaposlenih, ki so pripravljeni premagovati težave in ustvarjati boljše rezultate pri delu. Posledica dobre klime so torej zadovoljni zaposleni. Z rastjo zadovoljstva zaposlenih pa se povečuje število inovacij, upada delež reklamacij, bolniške odsotnosti in izostankov nasploh.

Organizacijska klima v najširšem pomenu zajema številne dejavnike dimenzije, na podlagi katerih lahko pravzaprav ocenimo njeno stopnjo v določenem podjetju. V literaturi tako zasledimo dimenzije, kot so: zadovoljstvo z delovnim okoljem, motivacija in zavzetost, vodenje, notranji odnosi, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, pripadnost združbi, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost in še vrsto drugih. Seveda so vse te dimenzije za celotno oceno organizacijske klime zelo pomembne in je težko ločiti, katera dimenzija je bolj pomembna in katera manj.

Tudi Biloslavo (2006, str. 120) vidi povezavo med organizacijsko klimo in uspešnostjo podjetja. Navedeni je namreč mnenja, »da močna kultura lahko pomembno podpira ali zavira uspešnost podjetja«.

5 RAZISKAVA

V tem poglavju bom predstavila in analizirala raziskavo, ki sem jo izvedla med posameznimi direktorji, menedžerji, vodji, skratka vodilnimi nekaterih slovenskih podjetij.

5.1 METODOLOŠKA POJASNILA

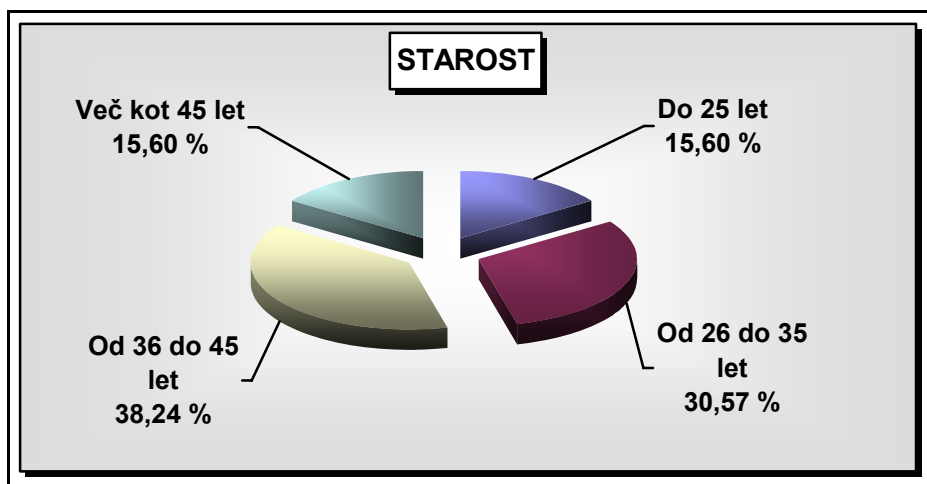
Raziskavo sem izvedla na podlagi izdelanega vprašalnika (priloga), ki je skupaj vseboval 24 postavk, pri čemer so anketirani obkroževali trditve, s katerimi so se najbolj strinjali. Anketirani so pri tem obkrožali vnaprej pripravljene odgovore, ki so jim najbolj ustrezali, v določenih primerih pa so izrazili svoja stališča tako, da so na lestvici obkrožili oceno od 1 do 4. Vprašalnik je bil anonimen, sodelovanje v anketi pa prostovoljno. Anketni vprašalnik sem že v začetku julija poslala po elektronski pošti na naslove posameznih podjetij. Do teh naslovov sem prišla deloma na podlagi poslovnega imenika, deloma pa tudi po iskanju prek spleta (baza AJPES). Anketni vprašalnik sem tako poslala na 30 elektronskih naslovov podjetij. V analizo sem nameravala zajeti vsaj 20 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, vendar sem že v začetni fazi predvidevala, da bo odziv bolj slab (čas letnih dopustov). V prvih 14 dneh je bil odziv res zelo slab, saj sem prejela zelo malo izpolnjenih anketnih vprašalnikov, zaradi česar sem jih v sredini julija ponovno zaprosila za posredovanje. Bistveno pa se je stanje spremenilo do prvih dni avgusta, ko sem dobila vrnjeno glavnino anketnih vprašalnikov.

5.2 OBDELAVA PODATKOV

Vrnjenih vprašalnikov sem skupaj prejela 24 (80 odstotkov). Pri pregledu sem ugotovila, da so bili vsi vprašalniki pravilno izpolnjeni, tako da sem vse vprašalnike tudi zajela v končno statistično obdelavo. Pridobljene podatke sem v nadaljevanju obdelala s statističnimi orodji, in sicer s programom MS Excel. Za ponazoritev podatkov sem uporabila frekvenčno analizo, torej povprečje rezultatov posameznih vprašanj. Pri vrednostni lestvici sem uporabila sistem rangiranja, na podlagi katerega sem izračunala povprečne ocene. Pri ostalih vprašanjih pa sem vrednost rezultatov prikazala v odstotkih.

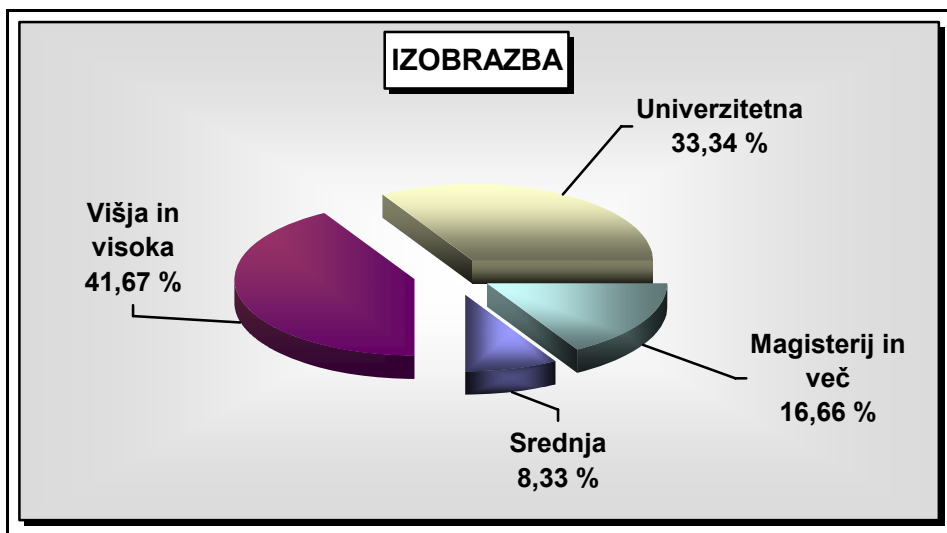
5.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Najprej bom prikazala analizo splošnih podatkov. Gre za podatke o starosti, izobrazbi, spolu in delovnem mestu. Najprej bom predstavila podatke o starosti anketiranih, kar je razvidno z naslednje slike.



Slika 7: Starost anketiranih

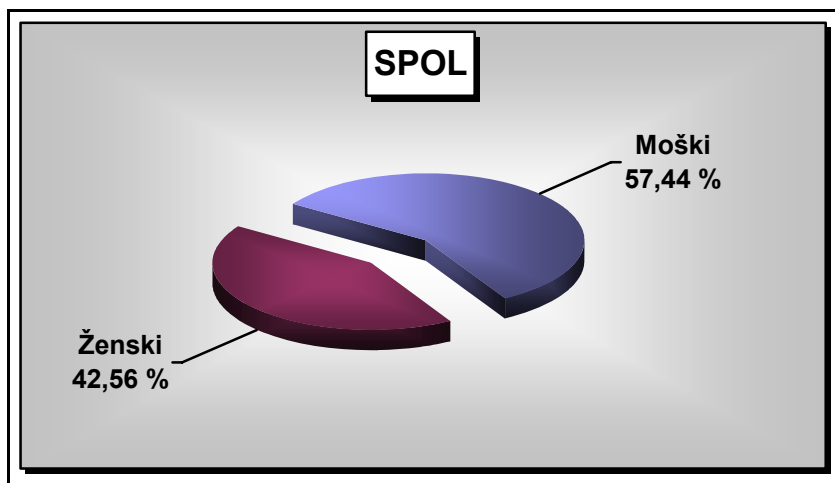
S slike je razvidno, da med anketiranimi prevladuje starostna skupina med 36 in 45 leti, temu pa sledi skupina med 26 in 35 leti, v enakem deležu pa sta zastopani skupini do 25 in nad 45 let. Ugotovim lahko, da je med anketiranimi na vodilnih mestih relativno starostno zrela populacija, kar je nekako tudi razumljivo, saj je treba imeti za vodenje določene izkušnje. V nadaljevanju pa bom predstavila, kakšno izobrazbo imajo anketirani.



Slika 8: Izobrazbena struktura anketiranih

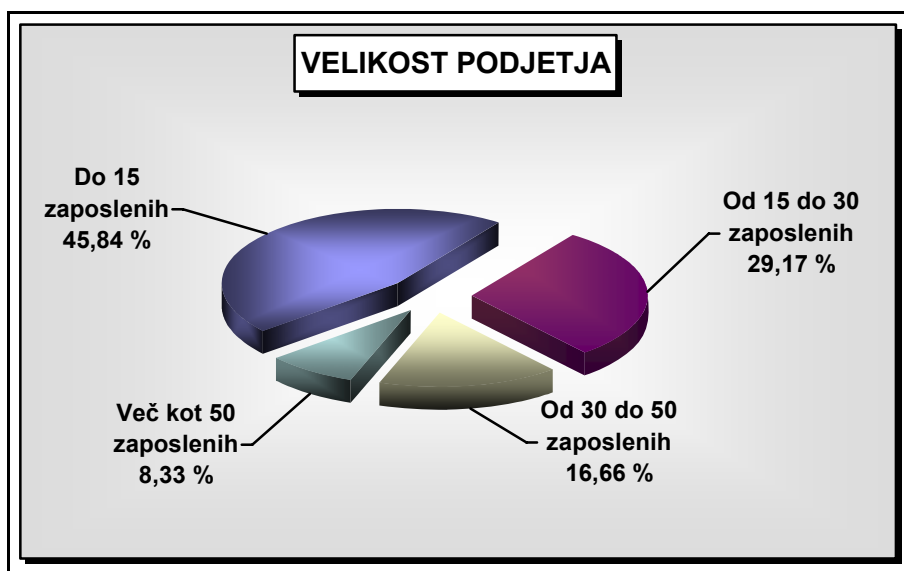
Največ anketiranih ima zaključeno višjo oziroma visoko izobrazbo (41,67 odstotka), sledi delež univerzitetno izobraženih anketiranih (33,34 odstotka) ter tistih, ki imajo zaključen magisterij ali več (16,66 odstotka). Le dva anketirana (8,33 odstotka) imata zaključeno zgolj srednjo šolo. Ugotovim lahko, da je anketirana populacija

relativno dobro oziroma ustrezno izobražena glede na to, da gre za vodilne ljudi. Na naslednji sliki pa je prikazana še zastopanost anketiranih po spolu.



Slika 9: Spol anketiranih

Rezultati kažejo, da je večji delež anketiranih moškega spola (57,44 odstotka). Na splošno je znano, da je v Sloveniji na vodilnih položajih še vedno več moških kot žensk, čeprav se v zadnjih letih stanje izboljšuje.

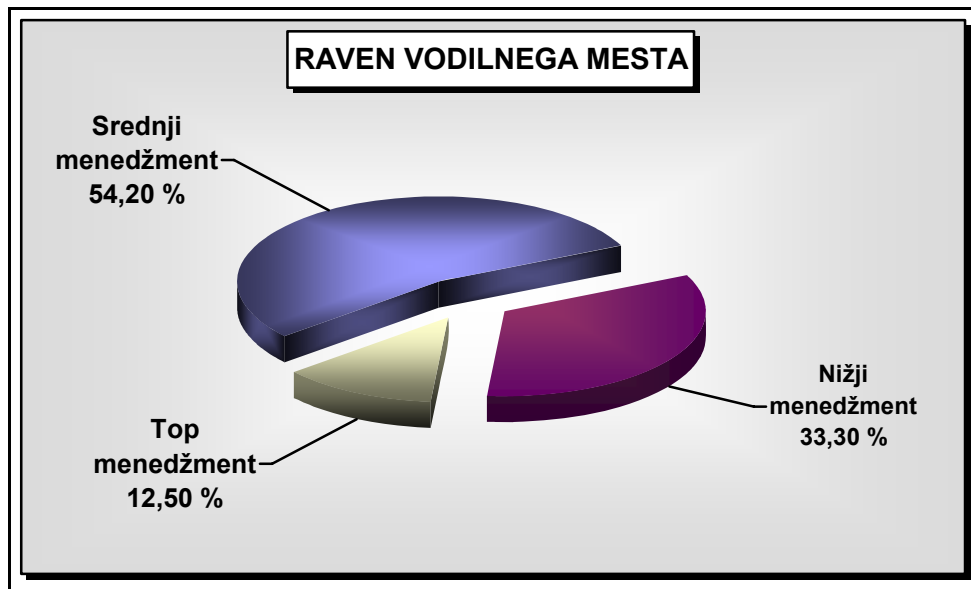


Slika 10: Velikost podjetja

Rezultati kažejo, da največ anketiranih vodi manjša podjetja z do 15 zaposlenimi (45,84 odstotka), dokaj velik delež pa predstavljajo tudi tisti, ki vodijo podjetja z do

30 zaposlenimi (29,17 odstotka). Le manjša deleža pa predstavljajo tisti, ki vodijo večja podjetja, in sicer imajo do 50 zaposlenih (16,66 odstotka) in nad 50 zaposlenih (8,33 odstotka).

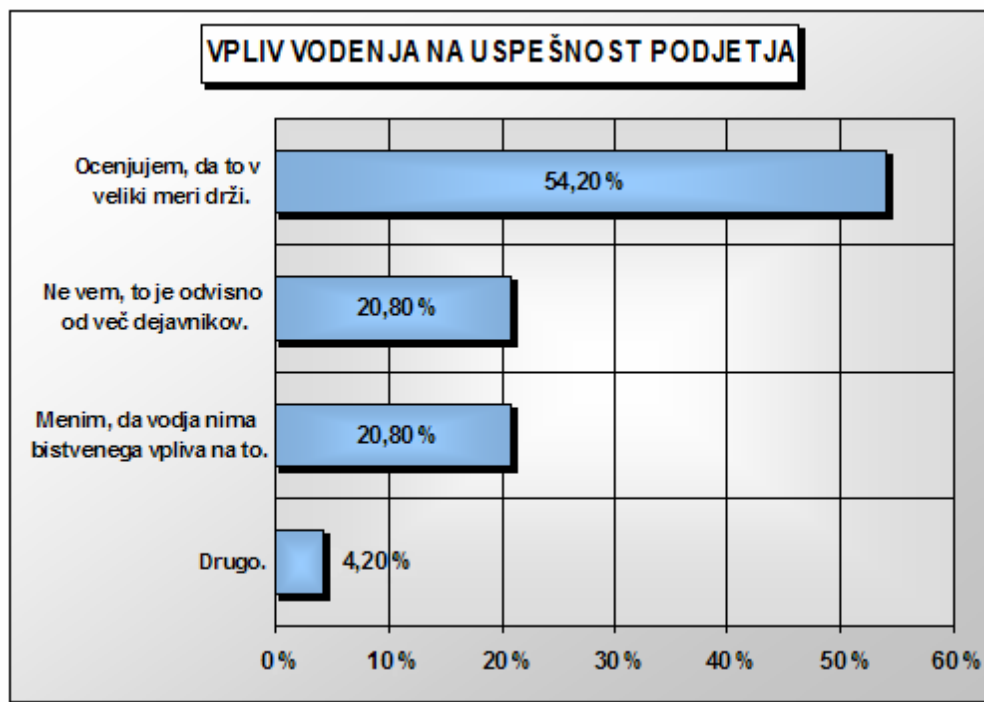
Poleg tega me je zanimala tudi raven vodilnega mesta (direktor – top menedžment; vodja oddelka – srednji menedžment; vodje skupin in drugih izvedbenih procesov – nižji menedžment). Rezultati so prikazani na naslednji sliki.



Slika 11: Raven vodilnega mesta

Največji delež predstavlja tako imenovani »srednji menedžment« (54,20 odstotka), kar je nekako v skladu z izobrazbo anketiranih, saj je prevladovala višja in visoka izobrazba, le-ta pa nekako ustreza tudi ravni srednjega menedžmenta. Sledi delež anketiranih, ki se je opredelil za nižji menedžment (33,30 odstotka), le manjši delež pa velja za top menedžment (12,50 odstotka), torej direktorje podjetij. To kaže tudi na to, da so vodje podjetij anketne vprašalnike, ki sem jih posredovala njim, dali v izpolnitev svojim podrejenim.

V naslednjem sklopu sem proučevala, kaj anketirani menijo o vplivu vodenja na uspešnost podjetja. Rezultati so razvidni s slike na naslednji strani.

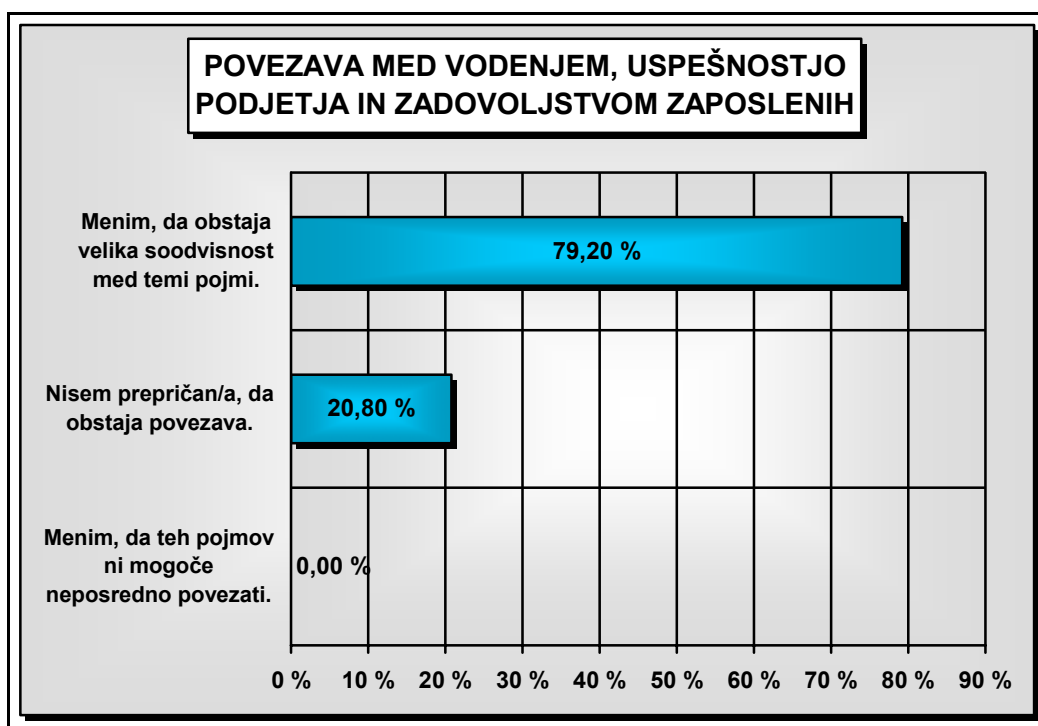


Slika 12: Mnenje anketiranih o vplivu vodenja na uspešnost podjetja

S slike je razvidno, da se več kot polovica anketiranih (54,20 odstotka) strinja, da ima vodenje vpliv na uspešnost podjetja. Enaka deleža pa predstavljajo tisti anketirani, ki o tem niso prepričani in menijo, da je to odvisno od več dejavnikov (20,80 odstotka), in tisti, ki menijo, da vodenje na to nima bistvenega vpliva (20,80 odstotka). Le manjši delež pa je takih, ki so se opredelili za odgovor drugo (4,2 odstotka). Pod drugo so anketirani napisali, da na uspešnost v večji meri vpliva dobra strategija podjetja in kvaliteta storitev oziroma izdelkov.

Kljub temu pa lahko ugotovim, da ima vodenje vsekakor vpliv na uspešnost podjetja, seveda pa je drugo vprašanje, v kakšni meri. To je relativno in je odvisno od posameznih podjetij in dejavnikov, ki zaznamujejo tako notranje kot zunanje okolje podjetja.

V povezavi s tem me je zanimala tudi povezava med vodenjem, uspešnostjo podjetja in zadovoljstvom zaposlenih. Gre za to, ali so ti dejavniki med seboj soodvisni in kako jih zaznavajo zaposleni. Z naslednje slike je razvidno, kaj menijo anketirani v podjetjih.

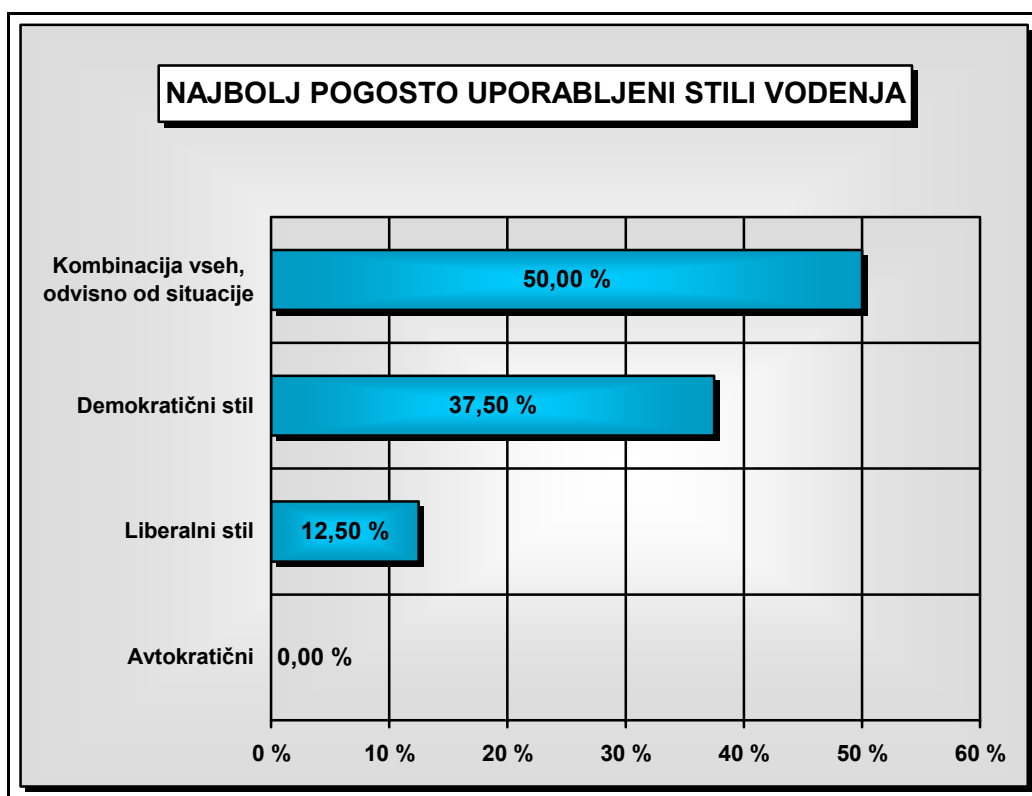


Slika 13: Povezava med vodenjem, uspešnostjo in zadovoljstvom

Rezultati prepričljivo kažejo na dejstvo, da obstaja velika medsebojna soodvisnost med temi pojmi. Večina anketiranih (79,20 odstotka) je namreč takega mnenja. Le manjši delež (20,80 odstotka) predstavljajo tisti anketirani, ki o tem niso prepričani. Nihče od anketiranih pa ni bil mnenja, da teh dejavnikov oziroma pojmov ni mogoče med seboj povezati. Na podlagi tega lahko potrdim, da vsekakor obstaja povezava med vodenjem, ki lahko vpliva na uspešnost podjetja, vse skupaj pa posledično na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Možnih je tudi več drugih kombinacij, torej da ustrezno vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, vse skupaj pa na uspešnost podjetja. Seveda je možen tudi obrat v drugo smer. Neustrezno vodenje, nezadovoljstvo zaposlenih in neuspešno poslovanje ipd.

Pomemben dejavnik, ki po mojem prepričanju močno zaznamuje vodenje, je tudi stil vodenja, ki ga vodilni uporabljajo pri svojem delu. Katere stile v največji meri uporabljajo anketirani, je prikazano na naslednji sliki.

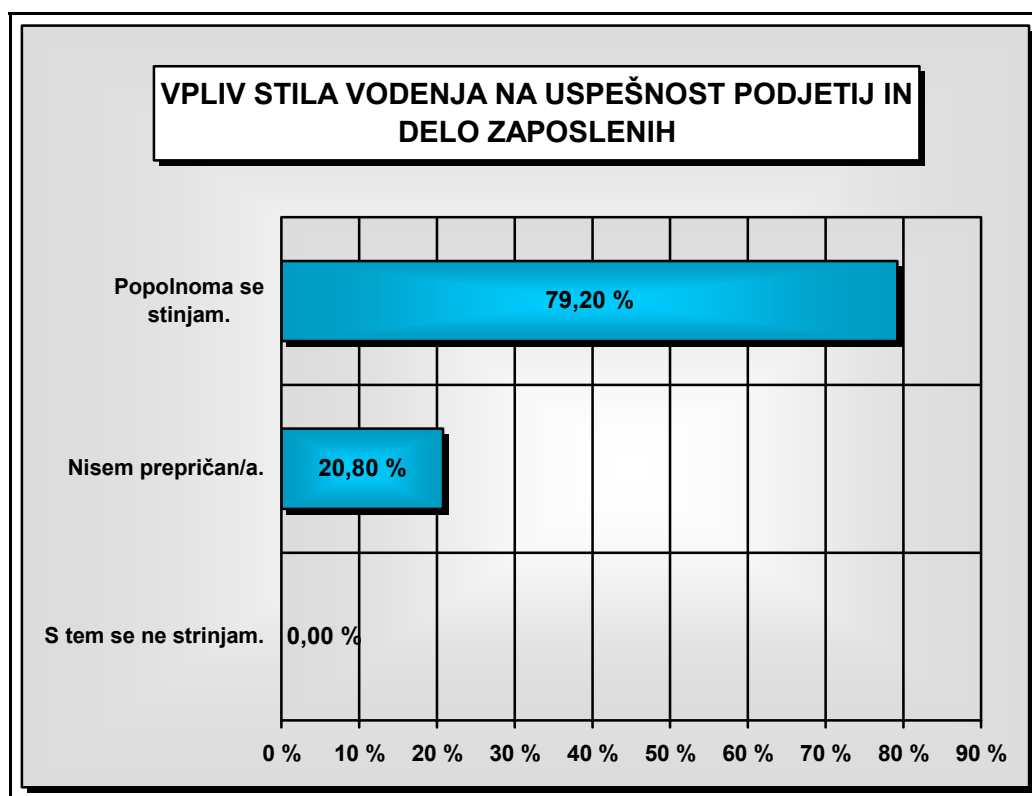


Slika 14: Najbolj pogosto uporabljeni stili vodenja med anketiranimi

Na podlagi rezultatov lahko ugotovim, da anketirani v podjetjih najbolj pogosto oziroma v pretežni meri uporabljajo kombinacijo stilov, odvisno do situacije (50 odstotkov). Sledi delež tistih, ki pri svojem delu pretežno uporabljajo demokratski stil (37,5 odstotka) in liberalni stil (12,5 odstotka), nihče pa se ni opredelil, da pri svojem delu uporablja avtokratski način. Mnenja sem, da je tako stanje dokaj dobro, še zlasti ob dejstvu, da v ospredju ni avtokratičnega načina vodenja. Kljub temu pa menim, da bi morali vodje v večji meri uporabljati demokratski stil vodenja, saj je ta tudi nekako najbolj primeren v današnjem času.

Do sedaj sem ugotovila, da vodenje vsekakor vpliva na uspešnost podjetja, kar ne nazadnje potrjujejo tudi rezultati anketiranih. Kot sem prikazala že v teoretičnem delu, je vodenje vsekakor široko področje in ga kot takega zaznamujejo tudi stili vodenja. Stil vodenja, ki ga posamezni vodja uporablja, je bolj konkreten dejavnik. V določenem podjetju je vodenje v osnovi lahko dobro, pri podrobni razčlenitvi pa se lahko pokaže, da nastajajo problemi zaradi tega, ker posamezni vodilni ne uporabljajo primerne stila vodenja (npr. avtokratično vodenje – povečevanje pozicije moči, podrejeni ne smejo izraziti svojega mnenja, ustvarja se slaba klima ipd.).

Na sliki na naslednji strani je prikazano, kaj menijo anketirani o vplivu stila vodenja na delo zaposlenih in uspešnost podjetja.

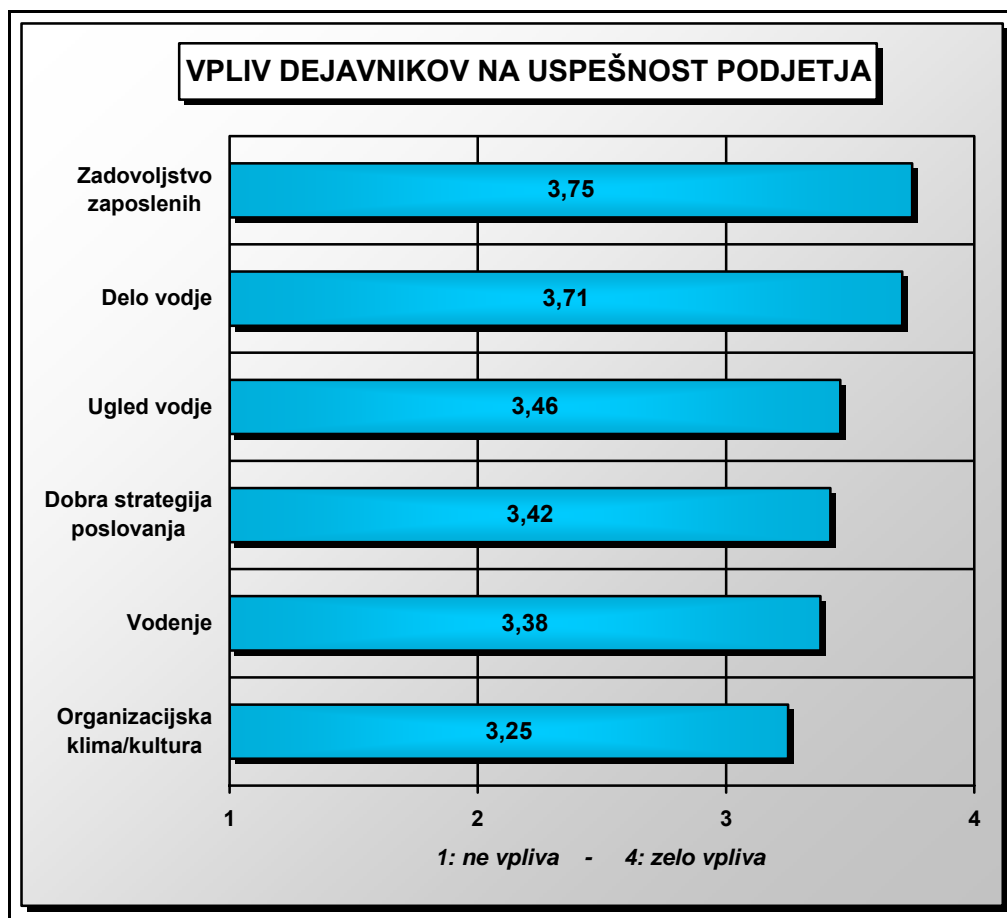


Slika 15: Stališča anketiranih o vplivu stila vodenja

Rezultati kažejo, da se večina anketiranih (79,2 odstotka) popolnoma strinja s tem, da stil vodenja, ki ga vodja uporablja pri svojem delu, vpliva na uspešnost podjetja. V primerjavi s tem je zelo majhen delež tistih anketiranih (20,8 odstotka), ki o tem niso povsem prepričani. Nihče od anketiranih pa ni odgovoril, da se s tem ne strinja. Tako kot za vodenje tudi ti rezultati potrjujejo, da ima stil vodenja vpliv na uspešnost podjetja. Kako naj bi stil vodenja vplival, sem že pojasnila, na tem mestu pa bi morda dodala še to, da je ustrezno ravnanje z ljudmi v današnjem času ena ključnih prednosti uspešnega podjetja.

V nadaljevanju so me zanimali posamezni dejavniki, ki bolj ali manj vplivajo na uspešnost podjetja. Gre za dejavnike, kot so: zadovoljstvo zaposlenih, delo in ugled vodje, dobra strategija podjetja, organizacijska klima in kultura kot tudi vodenje. V tem delu so anketirani te dejavnike ocenjevali na podlagi vrednostne lestvice, in sicer od **1 (ne vpliva) do 4 (zelo vpliva)**.

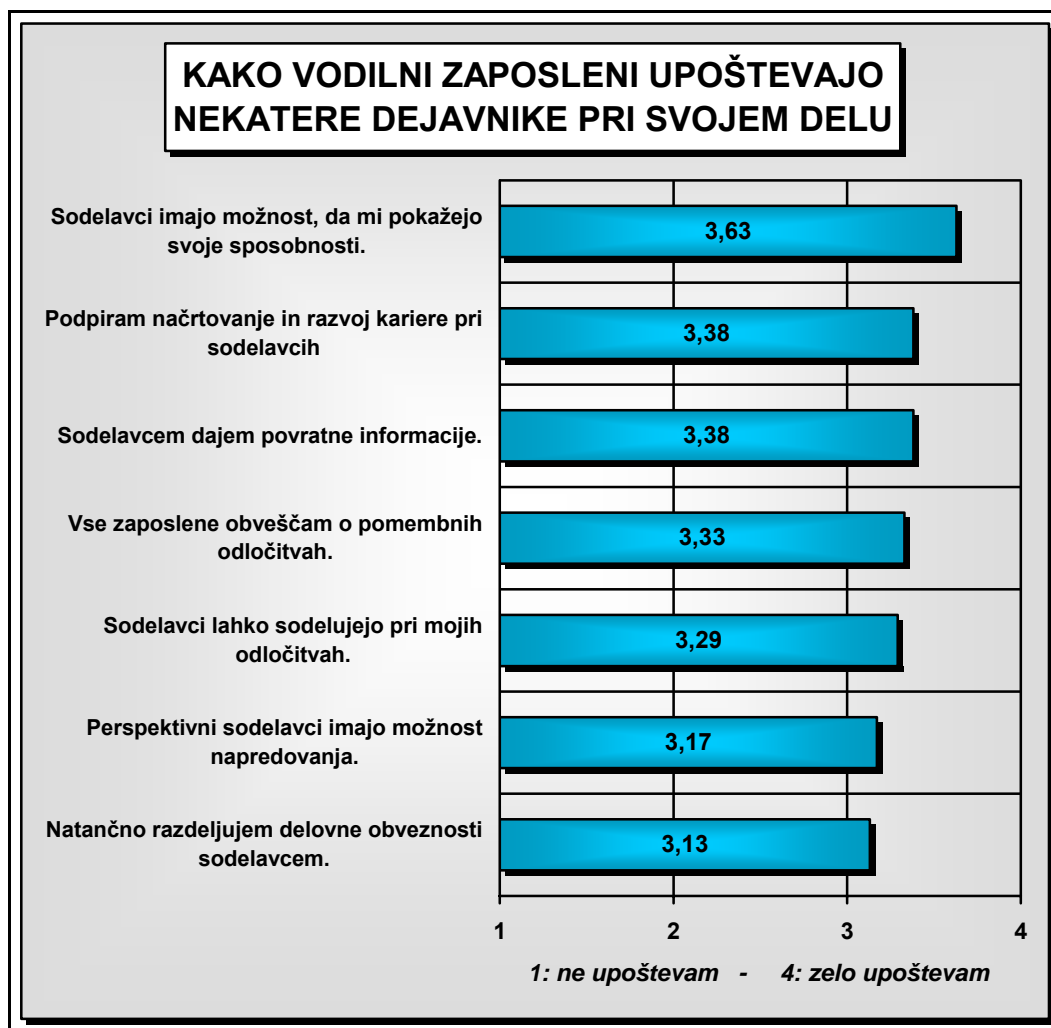
Rezultati so razvidni s slike na naslednji strani.



Slika 16: Vpliv nekaterih dejavnikov na uspešnost podjetij

Po mnenju anketiranih na uspešnost podjetja v največji meri vpliva zadovoljstvo zaposlenih, kar potrjuje tudi najvišja ocena (3,75). Zelo visoko oceno so v povezavi s tem anketirani podali delu vodje (3,71). Bistveno nižje, čeprav še vedno visoko pa so anketirani ocenili vpliv ugleda vodje (3,46), dobre poslovne strategije (3,42) in vodenje (3,38). Najnižje so anketirani ocenili vpliv organizacijske klime in kulture (3,25). Rezultati ponovno potrjujejo, da je zadovoljstvo zaposlenih v povezavi z delom vodje ključnega pomena za uspešnost podjetja. Če zaposleni ne občutijo zadovoljstva pri delu, na to pa ima prav gotovo vpliv delo vodje, se od njih tudi ne more pričakovati, da bodo visoko motivirani za delo. Nepripravljenost za delo, nezadovoljstvo in neprimeren odnos ali neustrezno delo vodje pa vsekakor peljejo v slabo poslovanje podjetja.

Kot je razvidno, je delo vodje ponovno v ospredju, zato bom v nadaljevanju ugotovila, kako vodje uporabljajo oziroma v kakšni meri uporabljajo nekatere dejavnike pri svojem delu. To je razvidno z naslednje slike.



Slika 17: Ocene anketiranih o uporabi nekaterih dejavnikov pri delu

Rezultati kažejo na to, da anketirani na vodilnih mestih svojim sodelavcem v največji meri dopuščajo, da pokažejo svoje sposobnosti (3,63). Bistveno nižje pa so ocenjeni vsi nadaljnji dejavniki, pri čemer je treba pojasniti, da ocene v bistvu niso slabe, ob upoštevanju, da je najvišja možna ocena 4. Podpiranje kariere sodelavcev ter dajanje povratnih informacij in pohval sta dejavnika, ki ju vodilni v zelo veliki meri upoštevajo (3,38). V manjši meri vodilni anketirani uporabljajo možnost napredovanja perspektivnih sodelavcev (3,17) in natančno razdeljevanje delovne obveznosti sodelavcem (3,13). Skratka, ugotovim lahko, da vodilni anketirani v največji meri dopuščajo zaposlenim, da pokažejo svoj potencial. To se mi zdi dobro, kajti na ta način se zaposleni razvijajo na delovnem mestu, zaradi česar je delo bolj zanimivo, istočasno pa podjetje pridobiva kvaliteto.

Ob zaključku ankete pa so imeli anketirani možnost, da napišejo lastno mnenje o tem, kako vodenje vpliva na uspešnost poslovanja. Zapisali so sledeče: »vodenje in

vodja vsekakor vplivata na uspešnost podjetja; na vodenje vplivajo medsebojni odnosi; razumevanje; poštenje; ustrezno nagrajevanje; pohvale in spodbujanje zaposlenih; motivacija zaposlenih; možnosti vodje na vplivanje uspešnosti so minimalne; brez dobrega vodje in dobrega kolektiva ni uspešnosti podjetja; dober vodja – dober kolektiv – dobre plače – uspešnost podjetja; pri velikih podjetjih je to skoraj nemogoče, ker se vse odloča v upravah; načeloma to drži, vendar je odvisno, kakšne možnosti oziroma kako proste roke ima vodja; pomembne so korektnost, poštenost in solidarnost; dober vodja mora prisluhniti zaposlenim, težiti pa mora tudi k vedno novim ciljem; časi, ko so imeli vodje možnost vpliva na uspešnost, so že mimo; motivacija in stimulacija».

6.4 RAZPRAVA IN KLJUČNE UGOTOVITVE

Kako pomembni so vodje za podjetja, je seveda vedno aktualno vprašanje, ki je po drugi strani tudi predmet številnih razprav. Prepričana sem, da je treba uspešnost vodij presojati na konkretnih primerih, torej v konkretnih podjetjih, kajti enotne definicije, da so vodje glavni nosilci uspešnosti, vnaprej ne morem sprejeti. Lahko so, lahko pa tudi ne.

V svoji raziskavi sem sicer raziskala le delček obsežnega in kompleksnega področja. Uspela sem pridobiti določene ugotovitve o tem, kako sta vodenje in vodja povezana z uspešnostjo podjetja. Na podlagi rezultatov, ki sem jih pridobila z anketo, vsekakor lahko ugotovim, da vodenje in tudi vodje vplivajo na uspešnost podjetja. Seveda pa moram pri tem opozoriti tudi na dejstvo, da enako kot lahko vodenje vpliva na uspešnost podjetja tudi neustrezno vodenje vodi v neuspešnost podjetja.

V raziskavi sem prav tako ugotovila, da tudi stili vodenja vplivajo na uspešnost podjetja. Večina anketiranih sicer v pretežni meri uporablja kombinacijo vseh stilov. Osebnostno pa menim, da bi bilo treba uveljavljati večji delež demokratičnega stila vodenja, saj je ta tudi nekako najbolj primeren v današnjem času. Demokratični stil namreč omogoča, da zaposleni lažje uveljavijo svoje mnenje, stališče in predloge. S tem ko jim je omogočeno sodelovanje pri vodenju oziroma delovnem procesu, tudi bolj odgovorno dojemajo svojo vlogo, istočasno pa prevzemajo odgovornost. Na tak način je omogočeno, da zaposleni na delovnem mestu v največji možni meri uveljavijo svoje znanje, strokovnost in inovativnost. Seveda pa obstajajo meje. Ločiti je treba, kdaj gre za diskusijo oziroma razpravo v pravo smer, kdaj pa je kot taka nekonstruktivna. To pa je vloga vodje, vedeti mora, kdaj bo spodbujal mišljenje in razvijanje zaposlenih in kdaj mora razpravo ustaviti.

Raziskava je tudi jasno nakazala, da so odločujočega pomena v podjetju zaposleni v podjetju. Zadovoljstvo zaposlenih je temelj vsakega podjetja, ki želi biti uspešno. Tega se zavedajo tudi anketirani vodilni v različnih podjetjih, saj ocenjujejo, da je to prvi dejavnik na poti k uspehu. Prav tako je pomembno, kako podjetje ravna s svojimi zaposlenimi. Danes so zaposleni največji kapital podjetja, saj v sebi nosijo potencial in znanje, ki ga mora vodja znati odkriti in seveda izkoristiti. Tudi anketirani vodje pri svojem delu v največji meri omogočajo, da jim zaposleni pokažejo svoje

sposobnosti. S tem se zagotavlja, da se zaposleni na delovnih mestih kreirajo, istočasno pa njihovo delo postaja bolj pomembno in zanimivo.

6 ZAKLJUČKI

Vodenje je bilo že v preteklosti predmet številnih proučevanj in razprav med strokovnjaki. Tudi v današnjem, sodobnem času vodenje čedalje bolj pridobiva pomen, kar se ne nazadnje potrjuje skozi vedno nove raziskave. Ravno zaradi številnih raziskav prihaja do različnih opredelitev vodenja, saj ima v bistvu vsak, ki se je nekoliko resneje lotil proučevanja vodenja, v bistvu svojo definicijo. Kljub številčnosti definicij, kaj je vodenje, pa se bolj ali manj vsi raziskovalci strinjajo, da je vodenje odločilnega pomena in da ima še kako pomembno mesto v slehernem podjetju oziroma organizaciji.

V središču vsakega podjetja poteka proces vodenja, ki se mora prilagajati hitro spreminjajočemu se okolju. Odzivnost podjetja je namreč tista, ki v današnjem turbulentnem času loči uspešna podjetja od neuspešnih. Seveda igrajo v tem procesu vodenja zelo pomembno vlogo ljudje, ki nadzorujejo in obvladujejo podjetja – to so vodje oziroma menedžerji, ki morajo spodbujati kreativnost svojih sodelavcev, prav tako pa jih morajo ustrezno motivirati. Biti morajo dobri vodje. Za vodjo je pomembno, da ima lastne cilje usklajene s cilji podjetja. Vodenje je ena izmed funkcij menedžmenta in je kot tako pomembno za sleherno podjetje. Zato je izrednega pomena, kdo vodi podjetje. Vodenje zahteva ustrezno mero znanja, izkušenj, nadarjenosti, poslovne vizije, spretnosti in tudi primerne značajske in osebne lastnosti vodje. Vodenje je zlasti pomembno v podjetjih, ki želijo opraviti preskok v učečo se organizacijo. Klasično podjetje je preživeto, vodja mora graditi svoj odnos na zaupanju in odkritosti.

Uspešnost podjetja je sicer relativna, saj je pogostokrat težko izmeriti, katero podjetje je pravzaprav uspešno in katero ne. Kot sem spoznala skozi diplomsko nalogo, lahko rečem, da velja za uspešno tisto podjetje, ki dosega boljše rezultate kot konkurenčna podjetja ali podjetja v isti panogi. Prav tako sem ugotovila, da prav vodje predstavljajo eno ključnih vlog pri uspešnosti podjetja. Če namreč želi biti podjetje uspešno, je pri tem vsekakor zelo pomembno, kako vodje vodijo. Zato lahko potrdim, da je uspešnost delavcev najbolj odvisna od tega, kako so vodeni.

Ali vodja vpliva na uspešnost podjetja, je bilo moje temeljno vprašanje. Glede na ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi teoretičnega proučevanja, kakor tudi z lastno raziskavo, ki sem jo izvedla med nekaterimi vodilnimi v različnih podjetjih, lahko rečem, da vodenje vsekakor vpliva na uspešnost podjetja. Po drugi strani pa moram pojasniti, da ni enoznačne trditve, da je vedno tako. Vse je odvisno tudi od situacije. Vodje so vsekakor pomembni nosilci uspešnosti podjetja, vendar je pri tem treba tudi upoštevati, kako proste roke imajo vodje pri svojih odločitvah.

Za zaključek bi lahko zapisala, da na vodenje vplivajo številni dejavniki, na katere ima ne nazadnje velik vpliv proces vodenja, torej tudi vodja. Če zna vodja združiti te dejavnike in jih tudi ustrezno upoštevati pri svojem delu, potem lahko potrdim, da lahko vodja bistveno pripomore k uspešnosti podjetja. Seveda pa velja tudi obratno. Vodja z neustreznim vedenjem, vodenjem in na splošno odnosom do svojih podrejenih lahko bistveno pripomore k neuspešnosti podjetja.

LITERATURA IN VIRI

- Adizes, I. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Bezjak, M.,I. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
- Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bizjak, F. (1998). *Sem lahko dober manager ali celo vodja?* Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
- Brunner, P. (2004). *Vodenje, motiviranje in medosebni odnosi v podjetjih*. Socius.
- Cimerman, M. in ostali (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana, GV Založba.
- Covey, S., R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Drnovšek, M. (2005). *Podjetništvo - Ekonomska politika in podporne inštitucije za mala podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker F., P. 2004. *Kako postati učinkovit manager?* Ljubljana: Manager. November 2004.
- Gaines Ross, I. (2002). *CEO Capital*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hočevnar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.
- Kline, M. (2001). *Ugled podjetja je realno, čeprav neotipljivo bogastvo*. Ljubljana: Marketing Magazin.
- Kotter, J., P. (2001). *What leaders really do?* B. k. Harvard Business Review. December 2001.
- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kreitner, R. (1986). *Management, third edition*. Boston USA: Houghton Mifflin Company.
- Lehmann, M. David. (1995). *An investigation into factors that influence managers to seek advice when faced with a significant decision*. Dissertation Abstract International Section A: Humanities and Social Sciences, Sep., 56 (3–A).
- Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, str. 154.
- Manager. (2007). *Zaupanje ublaži občutek tveganja*. Revija Manager. [online]. Dostopno na: <http://www.manager-on.net/show.php?id=117618>, 15. 7. 2008.

- Martinčič, R. (2007). *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport ob sodelovanju Gimnazije in srednje ekonomske šole v Trbovljah.
- Mayer, J. (2003). *Lastnosti uspešnih vodij*. Kranj: Organizacija št. 6.
- Mosley, D, C. in ostali. (1996). *Management – leadership in Action*, Fifth Edition. USA, New York: Harper Collins College Publishers.
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S. in drugi. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo, str. 17–18.
- Musek Lešnik, K. (2006). *Vodenje ni stanje, pač pa gibanje*. [online]. Dostopno na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vodenje-nejestanjeampakgibanje.html>, 1. 7. 2008.
- Pfeffer, J. in Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations, A resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Read, L. (1998). *The Financing of Small Business*. Routledge, London.
- Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor in Fakulteta za strojništvo. Reputation review 1.
- Rozman, R in drugi (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovođenje*, Knjiga o poslovođenju rastočih poslov. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zaleznik, A. (2004). *Managers and leaders: are they different?* Harvard business revue, januar 2004.

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces vodenja.....	9
Slika 2: Interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami.....	9
Slika 3: Temeljne razlike med vodjem in menedžerjem.....	11
Slika 4: Primerjava različnih stilov vodenja v slovenskih podjetjih.....	20
Slika 5: Prevladujoč stil vodenja v slovenskih podjetjih.....	21
Slika 6: Vpliv vodenja na uspešnost.....	26
Slika 7: Starost anketiranih.....	32
Slika 8: Izobrazbena struktura anketiranih.....	32
Slika 9: Spol anketiranih.....	33
Slika 10: Velikost podjetja.....	33
Slika 11: Raven vodilnega mesta.....	34
Slika 12: Mnenje anketiranih o vplivu vodenja na uspešnost podjetja.....	35
Slika 13: Povezava med vodenjem, uspešnostjo in zadovoljstvom.....	36
Slika 14: Najbolj pogosto uporabljeni stili vodenja med anketiranimi.....	37
Slika 15: Stališča anketiranih o vplivu stila vodenja.....	38
Slika 16: Vpliv nekaterih dejavnikov na uspešnost podjetij.....	39
Slika 17: Ocene anketiranih o uporabi nekaterih dejavnikov pri delu.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ločnica med menedžmentom in vodenjem.....	10
---	----

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani direktorji, menedžerji, vodilni!

Moje ime Sabina Hrovat. Trenutno zaključujem študij na Višji strokovni šoli BB v Kranju, smer poslovni sekretar. Izdelujem diplomsko nalogo pod mentorstvom mag. Marine Trampuš z naslovom VODENJE IN USPEŠNOST PODJETIJ. V tem kontekstu raziskujem vpliv uspešnega vodenja na uspešnost podjetij. Izhajam namreč iz teze, da ima uspešno vodenje kot tudi uspešni vodje neposreden in posreden vpliv na uspešnost podjetij. Z namenom, da bi bila moja raziskava čim bolj verodostojna, se obračam na Vas s prošnjo, da odgovorite na spodaj postavljena vprašanja oziroma trditve.

Zagotavljam Vam, da je anketa anonimna in seveda prostovoljna. Pridobljene podatke bom uporabila izključno v namen diplomske naloge. Na spodnja vprašanja odgovorite tako, da pri vprašanju obkrožite trditev, oceno, stališče, ki za Vas najbolj velja.

I. Starost:

- a. – do 25 let,
- b. – od 26 do 35 let,
- c. – od 36 do 45 let,
- d. – več kot 45 let.

II. Izobrazba:

- a. – srednja,
- b. – višja in visoka,
- c. – univerzitetna,
- d. – magisterij, doktorat.

III. Spol:

- a. – ženski,
- b. – moški.

IV. Delovno mesto:

- a. – direktor ali podobno delovno mesto (top menedžment),
- b. – vodja oddelka, proizvodnje, druga vodilna mesta (srednji menedžment),
- c. – vodje skupin in drugih »izvrševalskih« procesov (nižji menedžment).

V. Podjetje, oddelek, skupina ali druga organizacija, ki jo vodite, ima:

- a. – do 15 zaposlenih.
- b. – od 16 do 30 zaposlenih.
- c. – od 31 do 50 zaposlenih.
- d. – več kot 51 zaposlenih.

VI. Kako v splošnem ocenjujete trditev, da ima vodenje – konkretneje vodja vpliv na uspešnost podjetja?

- a. Ocenjujem, da to v veliki meri drži.
- b. Menim, da vodja nima bistvenega vpliva na to.
- c. Ne vem, to je odvisno od več dejavnikov oziroma situacije.
- d. Drugo _____

VII. Ali menite, da obstaja neposredna povezava med vodenjem, rezultati dela in zadovoljstvom zaposlenih z delom?

- a. Menim, da teh pojmov ni mogoče neposredno povezovati.
- b. Nisem prepričan/-a, da obstaja povezava med temi pojmi.
- c. Menim, da obstaja velika medsebojna soodvisnost med temi tremi pojmi.

VIII. Kateri stil vodenja pretežno uporabljate pri svojem delu?

- a. Avtokratični.
- b. Demokratični.
- c. Liberalni.
- d. Kombinacijo vseh, odvisno od situacije.

IX. Ali se strinjate s trditvijo, da stil vodenja pomembno vpliva na delo zaposlenih in na splošno uspešnost podjetja?

- a. Popolnoma se strinjam.
- b. Nisem prepričan/-a.
- c. S tem se ne strinjam.

X. V kolikšni meri po vašem mnenju vplivajo na uspešnost podjetja spodnji dejavniki? Obkrožite.

1 - NE VPLIVA, 2 - DELNO VPLIVA, 3 - SREDNJE VPLIVA, 4 - ZELO VPLIVA					
Št.	TRDITEV, STALIŠČE, MNENJE, OCENA	OCENA OD 1 D 4			
1.	Vodenje	1	2	3	4
2.	Dobra strategija poslovanja	1	2	3	4
3.	Organizacijska klima, kultura	1	2	3	4
4.	Zadovoljstvo zaposlenih	1	2	3	4
5.	Delo vodje	1	2	3	4
6.	Ugled vodje	1	2	3	4

XI. Prosim Vas, da se opredelite, v kolikšni meri upoštevate spodnje dejavnike pri svojem delu.

1 - NE UPOŠTEVAM, 2 – DELNO UPOŠ., 3 - UPOŠTEVAM, 4 – ZELO UPOŠ.					
Št.	TRDITEV, STALIŠČE, MNENJE, OCENA	OCENA OD 1 D 4			
1.	Sodelavci lahko sodelujejo pri mojih odločitvah.	1	2	3	4
2.	Vse zaposlene obveščam o pomembnih odločitvah.	1	2	3	4
3.	Sodelavcem dajem povratne informacije in pohvale.	1	2	3	4
4.	Sodelavci imajo možnosti, da mi pokažejo svoje sposobnosti.	1	2	3	4
5.	Podpiram načrtovanje in razvoj kariere pri sodelavcih.	1	2	3	4
6.	Perspektivni sodelavci imajo možnosti napredovanja.	1	2	3	4
7.	Natančno razdeljujem delovne obveznosti svojim sodelavcem.	1	2	3	4

XII. Prosim Vas, da spodnji prostor po vaših ocenah v nekaj stavkih navedete, kako – če sploh – lahko vodenje in vodje vplivajo na uspešnost podjetij!

Hvala!