



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Organizator poslovanja – Analiza in psihologija
dela

VODENJE TIMA

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Nežka Lavička

Kranj, maj, 2012

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč in strokovna navodila pri izdelavi diplomskega dela, domačim za spodbudo in pomoč v času študija.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

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

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

Dne, 15. 05. 2012

Podpis: Nežka Lavička

POVZETEK

Vodenje večje ali manjše skupine ljudi, ki naj delujejo kot tim, dosegajo zastavljene cilje, sodelujejo in naj navsezadnje v tem timu vlada kar najbolj pozitivna klima, to je tema naše diplomske naloge. Predvsem nas zanima, kako vse to doseči. Kakšen mora biti vodja tega tima? Tempo, ki ga narekuje današnji čas, vedno višje zahteve vodstva in pritiski na delavce na vseh nivojih vsekakor zahtevajo nove stile vodenja večjih ali manjših skupin ljudi. Nikakor ne moremo pričakovati, da bo visokoizobražen in teoretično dobro podkovan delavec idealen vodja. Poleg teh lastnosti mora biti v prvi vrsti dober psiholog, njegova čustvena inteligenca mora biti na visokem nivoju. Cilji podjetja naj bi bili tudi njegovi cilji, z njimi se mora strinjati, jih vzeti za svoje in to znati prenesti na celoten tim.

Skozi teorijo smo spoznali, kako, na kakšen način in s kakšnimi prijemi naj bi dober vodja vodil skupino ljudi, da bi se kar najbolj približali zastavljenim ciljem. Ker pa le dobri timi dolgoročno lahko dosegajo zastavljene cilje, na čelu teh timov potrebujemo dobre vodje. Kako to postati in kako delovati, je bila osrednja tema naše diplomske naloge.

Namen raziskovalnega dela je bil ugotoviti, kakšno je trenutno stanje vodenja nekaterih timov v trgovini, kjer vlada velika konkurenca, od delavcev se zahteva visoka storilnost, nagrada za dobro opravljeno delo pa je včasih le pohvala vodje, največkrat pa se mora pohvaliti kar delavec sam.

Kako z malo časa, ki nam ga pri delu vedno bolj primanjkuje, uvesti nekatere spremembe za izboljšanje delovne klime in povečanje storilnosti, pa je tema zaključka, ki smo ga gradili predvsem na ugotovitvah raziskovalnega dela.

KLJUČNE BESEDE

- tim
- vodja
- vodenje
- menedžment
- člani tima

ABSTRACT

The topic of our diploma work is the management of a big or small group of people working as a team, achieving set goals and cooperating in a positive atmosphere. The purpose of my degree is how to achieve all these objectives. What kind of person is required for the team? The pace of life nowadays and the pressure on workers demand new styles of management of big or small groups. It cannot be expected that a highly educated and theoretically well informed person will make an ideal manager. Besides having the before mentioned skills, he has to be a good psychologist and his emotional intelligence should be at a high level. The objectives of the company should also be his aims, he has to agree with them and spread them in his team.

The theory showed in what way and what methods should a good manager employ to lead a group successfully in order to meet the set objectives. Good managers are required, because only good teams under a good leadership can meet long term objectives. The main topic of our diploma work is how to become and act as a good manager.

The purpose of this research is to come to the conclusion of what the current management of some teams in shops is like, in shops where competition is fierce, where employees have to show high results, but the only reward they receive is the oral praise of the manager or the self praise.

The topic of the conclusion built on the basis of the findings of the research is, how with the time at work always running short, some changes for the improvement of working atmosphere and increased efficiency should be introduced.

KEY WORDS

- a team
- a manager
- management
- members of a team

KAZALO

1	UVOD	1
1.2	<i>PREDSTAVITEV OKOLJA.....</i>	<i>2</i>
1.2.1	<i>Osebna izkaznica podjetja</i>	<i>2</i>
1.3	<i>PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE</i>	<i>3</i>
1.4	<i>METODE DELA.....</i>	<i>4</i>
2	VODENJE	4
2.1	<i>MENEDŽMENT IN VODENJE</i>	<i>6</i>
2.2	<i>VODJA.....</i>	<i>7</i>
2.3	<i>PROCES VODENJA</i>	<i>9</i>
2.4	<i>STILI VODENJA.....</i>	<i>10</i>
2.4.1	<i>Moški in ženski stil vodenja</i>	<i>13</i>
3	MOTIVACIJSKO VODENJE TIMA.....	15
3.1	<i>POT DO MOTIVACIJE.....</i>	<i>15</i>
3.2	<i>DVE TEMELJNI POTREBI SKUPINE.....</i>	<i>17</i>
3.3	<i>ŠTIRJE DEJAVNIKI MOTIVACIJE.....</i>	<i>17</i>
3.4	<i>PET KORAKOV DO MOTIVACIJE</i>	<i>18</i>
4	RAZISKAVA	20
4.1	<i>CILJI RAZISKOVANJA</i>	<i>20</i>
4.2	<i>METODE DELA.....</i>	<i>20</i>
4.3	<i>REZULTATI ANKETE VODIJ.....</i>	<i>21</i>
4.4	<i>REZULTATI ANKETE ČLANOV TIMOV</i>	<i>25</i>
4.5	<i>PRIMERJAVA MED ANKETAMA</i>	<i>35</i>
4.6	<i>ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV</i>	<i>37</i>
5	ZAKLJUČEK.....	39
	<i>LITERATURA IN VIRI</i>	<i>41</i>

1 UVOD

Sposoben vodja lahko pričakuje odlično opravljeno delo tudi od slabih delavcev, nesposoben vodja pa lahko – in pogosto tudi jih – demoralizira tudi najboljše.

Bistvo vodenja ni prečkati ciljno črto prvi. Zato morajo vodje namerno upočasniti ritem, ostati povezani z ljudmi, jim pomagati in navdušiti preostale, da pomagajo uresničevati vizije. Vodja tega ne more storiti, če teče predaleč pred svojimi ljudmi. Vodja ni sam sebi namen. Vedno dela v skupini, skupina mu daje moč, in on daje skupini tisto miselno konico, ki je potrebna za preboj skozi povprečnost, za napredovanja in učinkovitejše poslovanje.

Njegove glavne lastnosti so, da je človek, ki trdno stoji na zemlji, dela napake, vendar se iz njih vedno uči. K učenju, strokovnem napredovanju ter osebnostni rasti spodbuja tudi sodelavce in druge vodje. Z veseljem sprejema kritiko in se zaveda, da brez kritike ni napredka (Maxwell, 2009).

Nosilci gospodarskega napredka in razvoja so od nekdaj podjetniki z drznimi, včasih domala nemogočimi idejami. Podjetniki so bili v preteklosti pogosto osamljeni jezdec, gradili so predvsem na svojih lastnih zmožnostih in idejah. Uspeh se že mogoče začne pri posameznikih, a bistvo uspeha je v ljudeh, ki jih vodja zbere okrog sebe v tim. Uspešno podjetje je tisto, ki zaposlenim ponuja pozitivno klimo in možnost za razvoj, hkrati pa pomeni profesionalno institucijo poslovnim partnerjem in zaupanja vredno ime potrošnikom. Podjetje je živ organizem, ki potrebuje dobro vodstvo in motivirane zaposlene. Uspešen vodja se mora zavedati, da podjetje ni zgolj institucija, temveč temelji predvsem na ljudeh, ki v njem delajo. Dober vodja si mora pridobiti zaupanje in spoštovanje zaposlenih. Vodja skrbi za navdih, motivacijo, usmerjanje in oblikovanje prihodnosti. Ni le del rešitve, temveč jo zna tudi poiskati.

Tematiko vodenja smo začeli s prikazom teorij o vodenju. Prikazanih je več definicij vodenja po različnih avtorjih, vse pa se vrti okrog vprašanja, kako voditi, da bi ljudje v timu rutino dela presegli z ustvarjalnostjo, ki vodi do uspeha celotnega podjetja. Kakšen naj bo človek kot vodja oziroma kakšen človek je lahko vodja, nas zanima v naslednjem poglavju. V nadaljevanju smo se dotaknili menedžmenta in razlik, ki se pojavljajo med tem in vodenjem. Predstavili smo proces vodenja, ki je za uspešno izvedbo dela neizbežen. Predstavili smo stile vodenja, ki so prav tako kot vodenje različno definirani. Posebno poglavje smo namenili motivacijskemu vodenju, kjer smo opisali pet korakov do motivacije, dejavnike motivacije in pa potrebe vsake skupine, ki jih moramo zadovoljiti, da lahko pozneje upravičeno pričakujemo uspehe, zaradi katerih delujemo.

Zadnje poglavje zajema raziskovalni del. Izvedli smo dve anketi, prvo med vodji šestih poslovalnic v podjetju Mercator, drugo med njihovimi zaposlenimi. V nadaljevanju smo predstavili podjetje Mercator v širšem smislu, z anketama pa želimo ugotoviti, kakšno je trenutno stanje vodenja v nekaterih timih, kakšna je klima med zaposlenimi in kako so zadovoljni z vodenjem.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Anketo smo izvedli v nekaterih poslovnih enotah podjetja Mercator, d. d.

Kot večina podjetij v zadnjem času, ko smo priča zelo težkim in spremenljivim razmeram na trgu, se tudi Mercator po svojih najboljših močeh trudi ostati konkurenčen in zanimiv partner tako za kupce kot za poslovne partnerje in dobavitelje.

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator) in ima dvojno nalogo: opravlja trgovsko dejavnost in izvaja različne koncernske naloge za družbe v skupini.

1.2.1 Osebna izkaznica podjetja

Firma: Poslovni sistem Mercator, d. d.

Naslov: Dunajska cesta 107

Poštna številka in kraj: 1113 Ljubljana

Država: Slovenija

T: +386 (0)1 560 10 00

E: info@mercator.si

W: www.mercator.si

Organizacijska struktura podjetja je naslednja:

- Mercator trgovina Slovenija,
- Mercator trgovina JV Evropa,
- Mercator nepremičnine,
- Strateško trženje in globalna nabava,
- Strateške finance in informatika,
- Strateški razvoj kadrov in organizacije.

Skupina Mercator je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, ki deluje že na sedmih trgih regije. Na teh hitro rastočih trgih Mercator pridobiva pomembne tržne deleže predvsem z večjimi nakupovalnimi centri v glavnih mestih in regijskih središčih, saj želi na vsakem trgu biti prvi ali drugi največji trgovec z market programom.

Pomemben del Mercatorjeve ponudbe pa sta tudi program tehnike in tekstila. Mercator je zaradi svojega položaja v regiji in stabilnega poslovanja odprt za nove poslovne priložnosti in jih želi izkoristiti za nadaljnjo rast in razvoj.

Glede na vsebino diplomske naloge pa ne moremo mimo vrednot korporacijske kulture, s katero so seznanjeni prav vsi zaposleni v podjetju. Z upoštevanjem in spoštovanjem teh vrednot ustvarjamo človeku prijazno delovno okolje.

Korporacijske vrednote Mercatorja so:

- Odgovornost
Vsak je odgovoren za svoje delo.
- Poštenost
Pri delu smo pošteni.
- Spoštovanje
Vsak posameznik je pomemben in vreden spoštovanja.
- Sodelovanje
Česar ne zmore eden, lahko uresničimo skupaj.
- Učenje
Gradimo na znanju in izkušnjah.
- Odzivnost
Hiter odgovor je naša prednost.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavke:

- Različne metode vodenja prinašajo različne uspehe.
- Stili vodenja.
- Vodenje je pomembno delo, ki zahteva ogromno energije in volje za učinkovito opravljanje dela.
- Kako prepoznati in odpraviti napake, ki jih vodje najpogosteje delajo pri vodenju skupine ljudi.
- Pri uresničevanju in doseganju ciljev organizacije ne smemo pozabiti na pozitivno vzdušje v timu, ki posledično zagotavlja dolgoročne uspehe podjetja.

Omejitve:

- Pri pisanju diplomske naloge se bomo naslanjali predvsem na teorijo s področja vodenja, pregledali pa bomo tudi izsledke do zdaj narejenih najpomembnejših raziskav.

- V raziskovalnem delu se bomo osredotočili na lastni anketi, iz katerih bo izhajala analiza, ki nam bo služila za doseg zastavljenih ciljev naloge.

1.4 METODE DELA

Za raziskovalni del diplomske naloge smo izvedli dve anketi. Prvo anketo so izpolnili vodje timov. Vsebina se nanaša predvsem na način vodenja, kot ga prepoznajo pri sebi.

V drugi anketi so sodelovali člani teh timov, ki so prav tako ocenjevali vodenje tima, v katerem delajo. Kot smo pričakovali, si rezultati anket marsikje nasprotujejo. Zakaj je tako in kako te razlike uskladiti ali odpraviti, bomo ugotovili s podrobno analizo anket.

2 VODENJE

Proučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo in aktualno področje. Strokovna literatura z navedenega področja je zelo obsežna. Ne glede na obsežnost znanstvenih in strokovnih del bomo zaman iskali enotno opredelitev vodenja. Razlogov za to je več. Prvi pomemben razlog je ta, da vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja.

Kot izhodišče za naše nadaljnje razmišljanje lahko vzamemo definicijo vodenja, kot jo je oblikoval avtor Mayer. Po njegovem mnenju je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnih lastnosti in znanja z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli dogovorjene cilje (Mayer, 2003).

Osrednje vprašanje vodenja v tem času je, kako voditi ljudi, da bi rutinsko delo presegli z ustvarjalnostjo. Ustvarjalna organizacija je okolje, kjer so posamezniki in timi motivirani za kreiranje izvornih rešitev, vzvodi za to pa so v rokah vodij, ki morajo za vodenje ustvarjalnosti nenehno izumljati nove pristope, kar pomeni, da morajo biti pri vodenju ustvarjalni tudi sami.

Sodobno vodenje vse bolj temelji na medsebojnem zaupanju. Podlaga tega je etično ravnanje. Le vodja, ki je moralno neoporečen, pridobi zaupanje in pristojnost v očeh svojih sodelavcev. Etika je tudi temelj za kakovostna strateška zaveznitva in strokovno partnerstvo, ki vodi posameznike in organizacije k doseganju odličnosti. V ta sklop nedvomno sodi tudi preprečevanje in razreševanje konfliktov.

Ker pa proces opredeljujemo tudi kot zaporedje med seboj povezanih dogodkov, ki se vrstijo v času po določenih zakonitostih, je tudi pri vodenju pomembno, kako se

vrstijo dejanja in odločitve vodje. Številni procesi vodenja se morajo odvijati tudi sočasno, kar terja od vodje posebno sposobnost vzporednega procesiranja informacij (Kovač in drugi, 2004).

Zanimiva pa je tudi definicija vodenja (Kos, 2009), kjer lahko preberemo: »Vse, kar počnete je vodenje, ker vedno poskušate pripraviti ljudi, da bi sprejeli tisto kar delate. In ves čas poskušate ugotoviti, kdo v resnici ste. Resnični voditelji ne vodijo, temveč je vodenje njihov način življenja. So tisto kar delajo.«

Vir: <http://www.blazkos.com/funky-vi.php>

V bistvu vodje ne le nadzorujejo in usmerjajo svoje podrejene, ampak tudi poosebljajo najpomembnejše značilnosti svoje skupine. Kdor hoče postati vodja in to tudi ostati, mora sprejeti svoje podrejene in njihove značilnosti, tako zaželene kot nezaželene, sicer njegovi podrejeni ne bodo sprejeli njega. Edina prava pot do priljubljenosti pri podrejenih ne vodi skozi druženje in domačnost, temveč skozi njihovo vero, da ve vodja več od njih in vedno pazi na njihove koristi.

Uspešen vodja je v vseh okoliščinah premišljen, samozavesten, neposreden in nadzorovan. Nadzorovano vodenje predstavlja veliko konkurenčno prednost.

Pri pojmu vodenje pa danes ne moremo več mimo težav in ovir, ki se vedno bolj pogosto pojavljajo pri tem. Ena od teh je vsekakor stres, ki se zelo težko prepozna, na človeku in njegovem delu pa lahko pušča zelo vidne posledice.

Nekateri ljudje oziroma nekateri poklici se s stresom srečujejo pogosteje kot ostali. Med izrazito stresne poklice spada tudi poklic vodje ali menedžerja. Delo z ljudmi, nenehen boj za prevlado, konkurenca, vodilni položaj, težave pri delu ..., vse to so dejavniki, ki so lahko izredno stresni. Glede na različne raziskave spada poklic menedžerja med enega najbolj stresnih poklicev. Kako se bo menedžer spopadel s stresom, je prav tako odvisno od njega samega. Ker nam naša medicina ne prinaša zdravljenja za stresne situacije v obliki tablet in ker stres težko prepoznamo celo pri sebi, je izobraževanje o tem zelo koristno in dobrodošlo. Ko informacije ponotranjimo, uzavestimo in ravnamo v skladu z njimi, lahko uspemo in zmanjšamo stres na delovnem mestu.



Slika 1: Kako voditi

(Vir: http://www.retorika-zidar.si/uploads/naucimo_se/m_596_Kako-s-pravim-nacinom.png)

2.1 MENEDŽMENT IN VODENJE

Vodenje je del sestavnega procesa, ki ga imenujemo menedžment. V praksi se besedi vodenje in menedžment pogosto uporabljata kot sinonima, kar pa seveda nista. Prav tako menedžment in vodenje nista dve skrajnosti istega procesa. Opredelitev vodenja opiramo na naslednja izhodišča (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 19):

- Menedžment obsega tudi vodenje. Je širši pojem, ki se je postopoma oblikoval kot znanstveno področje in poklic. V zgodovini razvoja menedžmenta so bili posamezna področja in funkcije posebno izpostavljeni zaradi zahtev okolja in potreb organizacij. Tako so se razvijale metode in tehnike za vse funkcije menedžmenta, tudi za področje vodenja kot usmerjanja posameznika in skupin v smeri postavljenih ciljev organizacije.
- Posamezniki pri izvajanju menedžerskih procesov hote ali nehote izpostavljajo določene funkcije zaradi svojih znanj, usvojene usposobljenosti ali osebnih usmeritev. To še ne pomeni, da drugih funkcij pri izvajanju procesov menedžmenta ne potrebujemo. Toda dejstvo je, da lahko postavljene cilje organizacije dosežemo samo s pomočjo ostalih članov organizacije, torej s pomočjo procesa vodenja.
- Težišče delovanja menedžerjev je v prvi vrsti odvisno od kontingenčnih dejavnikov, hierarhičnega nivoja in poslovno funkcijskega področja

(Bass, 1990, str. 414). Ne obstaja nobena enostavna mehanična delitev na vodje in menedžerje v organizaciji. Obstaja samo delitev na uspešne in učinkovite ter neuspešne in neučinkovite menedžerje, ki obvladajo znanja in veščine, potrebne za sprejem odločitve, kako in na kakšen način menedžirati organizacijo in člane v določeni specifični situaciji. Zaradi različnih dejavnikov so posamezne funkcije v procesu menedžiranja različno izpostavljene in potrebne. To pa še ne pomeni, da druge funkcije menedžmenta niso potrebne.

- Zagovorniki delitev na menedžment in vodenje poudarjajo, da lahko vodenje opredelimo predvsem kot usmerjanje sodelavcev s pomočjo vizije, inspiracije in zgleda. Menedžment pa zaznamuje ukazovanje, kontroliranje, sistematičnost in tako dalje. Pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da obstajajo tudi avtoritativni stili vodenja, ki zajemajo natanko te veščine. Torej ne moremo preprosto trditi, da je vodenje vedno samo širjenje ustvarjalnosti posameznika in odpiranje novih poti za doseganje ciljev. Od situacijskih dejavnikov je odvisno, kateri stil vodenja je učinkovit in uspešen.

Zaključimo torej lahko, da je vodenje sestavni del menedžmenta, ki predstavlja celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznika, skupine in ostalih organizacijskih virov k postavljenim ciljem (Cetro, 1999, str. 416; Rozman, 2002). Vodenje je del navedene celote in predstavlja v raziskovanju ter strokovnem razvoju menedžmenta zelo obsežno strokovno področje.

2.2 VODJA

Kot ugotovljamo iz že obstoječe literature, je odgovorov na vprašanje *Kakšen naj bo dober vodja?* ogromno ali pa nobenega. Ker je vsak človek »unikat«, to pomeni, da vsak po svoje gleda na določen dogodek, vsak si ga razlaga po svoje in vsak bi po svoje nekaj dodal ali odvzel. Določen dogodek lahko na nekem udeležencu ali članu tima pusti velik pečat, nekdo pa bo to dogajanje komaj opazil. In prav za nobeno rešitev ne moremo z zagotovostjo trditi, da je napačna ali pravilna. Fredmund Malik v svojem delu *Voditi, uspeti, živeti navaja*, da je vprašanje o idealnem vodji zgrešeno vprašanje. O tem, kakšen naj bo idealen vodja, so raziskali vse, kar je mogoče raziskati. V štiridesetih letih empiričnih družbenih raziskav so dobili odgovor na vsak vprašalnik, opravili vse intervjuje in preizkuse. Rezultat je, da do potankosti poznamo profil idealnega vodje.

V neki raziskavi so šeststo večjih podjetij vprašali, kakšne vodstvene lastnosti zahtevajo. Rezultat je bil izrazit: podjetniško razmišljanje, oblikovanje delovnih skupin, vizionarstvo, mednarodna usmerjenost, skrb za varovanje okolja, socialna naravnost, osebna celovitost, karizmatičnost, multikulturalnost in spontano

odločanje. Značilno je, da se šele na koncu s čisto malo glasovi pojavi lastnost usmerjenost h kupcem.

Kakšno predstavo širijo sezname in katalogi zahtevnosti? Kakšen osnovni tip vodje nam prikazujejo? Ni nepošteno posploševanje, če rečemo, da ti katalogi prikazujejo univerzalnega genija. Na čuden način je nastala predstava, da mora biti vodja – zlasti vrhunski – križanec med antičnim junakom, Nobelovim nagrajencem za fiziko in televizijskem voditeljem. Tak idealni tip je sicer mogoče opisati, kar se na veliko počne, v resničnem svetu pa ga ni najti. V tem kontekstu je to eden bistvenih problemov nauka in prakse o vodenju. Torej postavimo drugačno vprašanje. Namesto *Kašen je idealen vodja?* je treba vprašati *Kašen je učinkovit vodja?* Ne izhajamo več iz genija, temveč iz navadnega človeka. Drugačnih pač ni, čeprav srečamo ljudi, ki to težko priznajo. Gledano tako temeljni problem vodenja ni, kako naj geniji dosegajo genialne dosežke. Osnovni problem mora biti: Kako je mogoče navadne ljudi usposobiti za izredne dosežke? Kakšni so učinkoviti vodje? Kjerkoli opazujemo ljudi s to mislijo v glavi, pridete do spoznanja, da so povsem različni (Malik, str. 31).

Voditeljstvo ni nekaj, s čimer bi se človek rodil ali bi se za to izšolal, ampak nekaj, kar človek razvije in predvsem v kar zraste. Voditelja ne naredi nobena določena osebnostna značilnost, niti ga ne uniči. Nobena stopnja inteligenčnega kvocienta ali intuitivne zmožnosti ne odreja, kdo lahko postane voditelj. Nekateri posamezniki izkazujejo svoje voditeljstvo z veliko osebnostno očarljivostjo in karizmo, drugi s prepričljivostjo in navdihom, tretji z razsodnostjo. Edinstvene razmere vsakokratnega obdobja pa zahtevajo različne vrste voditeljstva, ne glede na to, ali so časi blagostanja ali gospodarskih težav, vojne ali miru, tehnološke eksplozije ali duhovnega razvoja (Kyle, str. 8).

Vodja je človek, ki je odgovoren za načrtovanje, uresničevanje in nadzorovanje (Drucker), po razlagi avstralskega inštituta za upravljanje pa je vodilni delavec človek ki načrtuje, vodi, organizira, razdeli naloge, nadzoruje, ocenjuje in skrbi za denar, da bi dosegel rezultat.

Vodilni delavec je uslužbenec, ki je del vodstvene skupine podjetja in odgovoren za izvajanje nalog v skladu z dodeljenimi pooblastili, povezanimi z vodenjem ljudi, denarjem in viri, da bi prispeval k ciljem podjetja. Vodje so odgovorni za upravljanje človeških virov, komunikacijo, uresničevanje in spodbujanje vrednot podjetja, etična in kulturna stališča podjetja ter za uresničevanje sprememb znotraj organizacije (The Leadership Network, Kalifornija).

Od vodje pričakujemo veliko. Imeti mora neizmerno moč, biti mora vodja in inovator, čudodelnik, dobra duša in rama, na kateri se človek lahko zjoče, dinamičen pobudnik, strog, vendar pravičen sodnik, diplomat, politik, finančni čarovnik, varuh, rešitelj in svetnik.

Odgovoren je za skupino ljudi, ki si jih najbrž ni izbral sam, mu morda sploh niso všeč, mogoče z njimi nima ničesar skupnega in ga morda ne marajo. Iz njih je treba iztisniti dober delovni učinek. Odgovoren je za njihovo telesno, čustveno in umsko čvrstost ter varnost. Poskrbeti mora, da se ne poškodujejo in ne škodijo drug drugemu. Zagotoviti mora, da svoje delo opravijo v skladu s predpisi določenega področja. Vodja mora poznati svoje pravice in pravice podrejenih, pravice podjetja ter sindikalne pravice. Seveda pa mora dobro opravljati svoje delo.

Vodja naj bi bil tudi blažnik med vodstvom in svojimi podrejenimi. Zagovarjati mora odločitve vodstva. Odgovoren ni le za ljudi, temveč tudi za proračun, disciplino, sporazumevanje, učinkovitost, pravne in sindikalne zadeve, zdravje in varnost, bolniško nadomestilo, časovni raspored, požarne vaje, prvo pomoč, seveda tudi za odnos in komunikacijo do strank. Od vodje se pričakuje, da bo zgled drugim, kar pomeni, da mora biti vedno pravočasen, odkrit, delaven, podjeten, odgovoren, skrben in mu ni mogoče ničesar očitati.

Vodenje je umetnost in znanost. Ni pomembno, ali smo kot vodje odgovorni le za enega, dva ali tisoč ljudi – povsod veljajo enaka pravila (Templar, 2005, str. 11).

2.3 PROCES VODENJA

Če proces razumemo kot celoto del in ravnanja za dosego kakšnega cilja in če vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje, potem moramo razčleniti celoto procesa vodenja na posamezna dela, delovanja in ravnanja.

Dela in ravnanja v procesu vodenja:

- načrtovanje lastnega dela in dela sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje povratnih informacij,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Na kratko bi lahko vse procese zajeli v štiri osnovne:

- načrtovanje,
- organiziranje,

- vodenje,
- ocenjevanje.

Ena izmed vitalnih funkcij vodenja je **načrtovanje**. Za načrtovanje si mora vodja vzeti čas in temeljito premisliti, kaj bi rad storil, kako bi rad storil, kakšni so cilji, kako jih lahko izmeri, kako bo vedel, ali so cilji doseženi. Načrtovanje se lahko nanaša na en oddelek ali na večjo organizacijo. Navadno se nanaša na bližnjo ali daljno prihodnost.

Organiziranje se nanaša na pripravo vseh virov, ki so potrebni za doseg cilja. V okviru tega procesa navadno določamo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material. Določimo čas, zaporedje dejavnosti, način opravljanja dela, opredelitev odgovornosti, pristojnosti.

Vodenje se nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. V okviru tega procesa poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi delo opravili kar najbolje. Pri tem uporabljamo različne bolj ali manj uspešne tehnike. Govorimo o stilih vodenja, ki poskušajo različno vplivati na uporabo in razvoj človeških zmogljivosti pri delu.

Ko smo prehodili določeno pot, je čas za **ocenjevanje** rezultatov dela. Bolj ko so ti podobni ciljem, ki smo si jih zastavili, bolj smo uspešni. Vsak vodja je dolžan o rezultatih, takih ali drugačnih, obvestiti vse, ki so kakorkoli prispevali k njihovi uresničitvi. Prav je, da so člani tima pohvaljeni, če so cilji doseženi, prav pa je tudi, da so obveščeni o rezultatih, ki se niso približali zastavljenim ciljem. Vodja je lahko konstruktiven in pomaga iskati boljši način dela za doseg ciljev v prihodnje, lahko pa to delo prepusti svojim podrejenim, seveda če je narava dela taka, da je to mogoče.

Pri vseh procesih vodenja ne smemo prezreti, da je za uspešno izvedbo zelo pomembna učinkovita komunikacija. O komunikaciji pri vodenju je veliko napisanega, a je pogosto prezrta izraznost, ki je v povezavi s teatralnostjo osnova strokovnega in poslovnega nastopanja. Komunikacija in ustvarjalna debata je podlaga za predavanja, strokovne in poslovne predstavitve, poslovna pogajanja, sestanke.

2.4 STILI VODENJA

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen, dalj časa trajajoč 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 instrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač, 2004, str. 22). Stil vodenja sodelavci doživljajo oziroma zaznavajo celostno in subjektivno in si o njem oblikujejo svojo osebno vrednostno sodbo.

Obstaja več teorij o stilih vodenja, ki so se oblikovali skozi zgodovino. Sociolog, filozof in politik Max Weber v svojem proučevanju vodenja organizacij ter razvoju teorije izhaja iz idealne oblike vodenja za primerjavo s proučevanimi stili vodenja v praksi. Na osnovi ugotovljenih odstopanj oblikuje klasifikacijo stilov vodenja. Po njegovem mnenju so idealne oblike stilov vodenja naslednje (Staehele, 1999, str. 335):

- Patriarhalni vodstveni stil. Avtoriteta družinskega očeta in njegova brezprizivno sprejeta avtoriteta s strani članov družine je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih. Patriarhova obveza je skrb za svoje podrejene, od njih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost. Za izvajanje procesov vodenja ne potrebuje organizacijskih strukturnih razsežnosti, temveč njegova moč izhaja iz pozicije položaja.
- Karizmatični stil vodenja. Moč karizmatičnega voditelja izhaja iz posebnih osebnih značilnosti. Karizmatični voditelj ne pozna namestnika, predhodnika in ne naslednika. Posebno mesto imajo v kriznih situacijah, v katerih so v ospredju upanje in vera v rešitev zapletenih situacij. Racionalen pristop je v ozadju. Strukturnih elementov organizacije ne potrebuje, saj se opira na svoje osebne lastnosti.
- Avtokratičen stil vodenja je povezan z velikimi organizacijami. Izvajanje procesa vodenja poteka preko hierarhične strukture in linijskega sistema. Pri avtokratičnem stilu vodenja ne obstaja neposreden osebni kontakt med vodjem in vodenimi kot v prejšnjih primerih.
- Birokratski stil vodenja. Temelj birokratskega stila vodenja predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenimi. Na mesto volje avtokrata stopi moč birokratskih procedur.

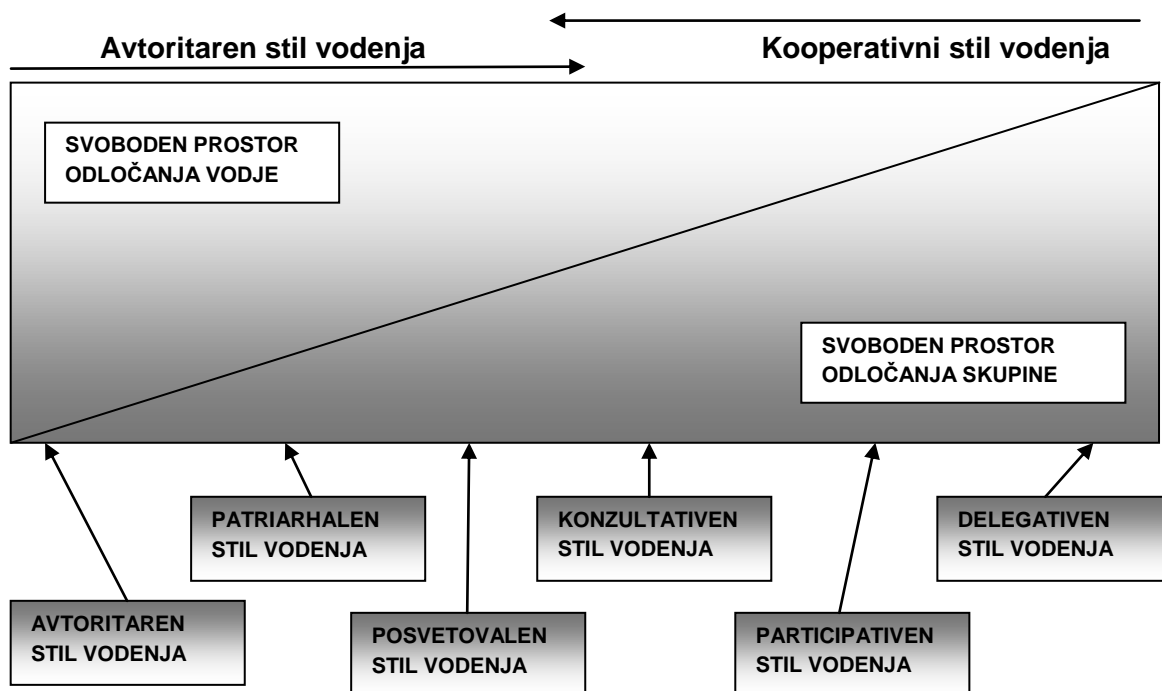
Na temelju postavljenih idealnih stilov vodenja je novejšo tipologijo oblikoval Charles Lattman (Staehele, 1999, str. 336), ki je s pomočjo enajstih značilnosti definiral šest temeljnih stilov vodenja:

- Despotski stil vodenja – gospodar v svoji hiši.
- Paternalistični stil vodenja – despot s socialnim čutom za svoje podrejene, katerih potrebe najbolj pozna.
- Pedagoški stil vodenja – patriarh, ki želi s ciljno usmerjenim razvojem prispevati k večji samostojnosti podrejenih.

- Participativen stil vodenja – sprejemanje sodelavcev kot samostojne osebnosti z znanjem, sposobnostmi in interesi, ki se vključujejo v proces sprejemanja odločitev.
- Partnerski stil vodenja – samostojno določanje ciljev pri izvajanju nalog in partnerska povezanost pri določanju ciljev organizacije.
- Samoupravljanje – kolektivni interes opredeljuje vodstvene usmeritve.

Med bolj poznanimi pa je tipologija stilov vodenja Tannenbauma in Schimmdta (Bass, 199, str. 436; Staehle 1999, str. 338; Robbins in DeCenzo, 2001, str. 348). Navedena tipologija izhaja iz opazovanja stilov vodenja v realnem okolju in njihovem razvrščanju glede na stopnjo voditeljeve avtoritete. Stopnjo avtoritete avtorja določita glede na raven samostojnosti podrejenih pri sprejemanju odločitev. Pri tem oblikujeta linijo, ki se razteza od ekstremno na voditelja usmerjen stil do ekstremno na podrejene usmerjen stil vodenja. Iz te razlage so se oblikovali naslednji stili vodenja:

- **Avtoritaren stil vodenja** – nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve.
- **Patriarhalen stil vodenja** – nadrejeni sprejema odločitve, pri tem poskuša podrejene prepričati o pravilnosti sprejete odločitve.
- **Posvetovalen stil vodenja** – nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa si dovoljuje z vprašanji in odgovori sprejeti argumente podrejenih.
- **Konzultativen stil vodenja** – nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameravanih odločitvah in podrejeni imajo možnost preko izražanja svojega mnenja doseči upoštevanje njihovih stališč.
- **Participativen stil vodenja** – skupina podrejenih oblikuje svoje predloge in nadrejeni se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga.
- **Delegativen stil vodenja** – skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju postavljenih problemov in meja od nadrejenega.
- **Samoupraven stil vodenja** – skupina sprejme odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja vez skupine z okoljem.



Slika 2: Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidtu

(Vir: Kovač, Mayer, Jesenko, 2004)

Ključni dejavnik uspeha je fleksibilnost pri izbiri in prilagajanju stila vodenja. Faktorji, ki določajo pravi izbor stila vodenja, so v veliki meri značilnost vodje, značilnosti sodelavcev in značilnosti situacij. Pri vodji je odločilen njegov vrednostni sistem, zaupanje do sodelavcev, kakovost vodenja in stopnja varnosti, ki jo vodja v posamezni situaciji občuti. Pri sodelavcih je odločilen obseg izkušenj pri odločanju, strokovna kompetenca, stopnja prizadevnosti pri reševanju problemov, želja po odgovornosti, pripadnost ter njihove zahteve in cilji z vidika osebnega in strokovnega razvoja. Situacija ali naloga, ki jo mora neka skupina opraviti, je prav tako ključnega pomena, saj je pomembna vrsta organizacije, sredstva, značilnosti skupine, oblika problema ter časovna rezerva, ki jo ima skupina za reševanje neke situacije.

2.4.1 Moški in ženski stil vodenja

V osemdesetih letih je bilo razširjeno mnenje, da uspešen menedžerski stil označujejo lastnosti, ki jih tradicionalno povezujemo z lastnostmi, značilnimi za moške. Take so na primer agresivnost, tekmovalnost, individualizem, avtoritarnost, ukazovanje in kontrola, malomarnost, želja po tveganju, izključitev zaposlenih pri odločanju, celo brezkompromisnost. V devetdesetih letih pa so se začele pojavljati

ocene, da je uspešen tak stil, ki ga označujejo lastnosti, sicer značilne za ženske. Njihov stil vodenja odlikujejo demokratičnost, potrpežljivost, previdnost, natančnost, interaktivnost, sodelovanje s kolegi, pomoč podrejenim in vključevanje smisla za družino v delovno okolje.

V organizacije prinašajo ženske specifične lastnosti, ki so jih oblikovale od obdobja lovsko-nabiralnih skupnosti, saj so že od takrat navajene delati ponavljajoča se dela in so se naučile uživati v procesu dela. Materinska vloga zahteva zelo podobne spretnosti kot menedžerska: organizacijo, tempo, uravnovešanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, ravnanje z motnjami, informiranje. Vire razlik med spoloma pravzaprav razvijamo že v otroštvu, saj se dečki in deklice igrajo različne igre. Medtem ko je dečkom najpomembneje zmagovati, je deklicam bistveno sodelovati. Tako je za moške značilna hierarhična menedžerska struktura, za ženske pa struktura pajčevine. Ženski princip opredeljuje menedžment kot krožni proces, pri čemer je menedžerka v centru, ne pa tako kot pri moških, ko je menedžer na vrhu, pod njim pa hierarhija.

Poznan je tudi stil vodenja, za katerega je značilna kombinacija obeh stilov, tj. androgeni stil vodenja. Ker od vsakega stila povzema najboljše lastnosti, bi moral biti najučinkovitejši, saj je bolj prožen in zato ustreznejši za večje število situacij.

Menedžment prihodnosti naj ne bi več temeljil na kontroli, ampak na tinskem delu, močnih medosebnih odnosih, visoki sposobnosti komuniciranja, kakovosti proizvodnje in storitev ter na intuitivnem načinu reševanja problemov. Čeprav ima tak pristop značilnosti »mehkega vodenja«, kar bi bilo po definiciji bližje ženskemu principu, je treba upoštevati, da ni samo enega najboljšega stila za vse situacije. Dober menedžer, bodisi moški ali ženska, mora upoštevati strukturo organizacije, ki jo vodi, trenutne okoliščine in značilnosti ljudi, s katerimi dela. Tako naj bi bili moški stili vodenja bolj primerni in učinkoviti na področjih, ki tradicionalno pripadajo moškim, na primer vojska, medtem ko so ženski stili vodenja bolj primerni in učinkoviti na področjih, kjer prevladujejo ženske, na primer v zdravstvu in šolstvu (Kanjuo Mrčela, 1996).

3 MOTIVACIJSKO VODENJE TIMA

Ravnanje z ljudmi je najbolj kompleksna dejavnost v delovnem procesu. Že odnos med sodelavcema je neskončno sestavljen in zapleten, zato ga ne moremo v popolnosti razumeti in obvladati, kaj šele takrat, ko si za skupne cilje hkrati prizadeva množica med seboj zelo različnih ljudi. Človek si je izmislil pravila, ki omogočajo produktivno sožitje različnih posameznikov na skupni poti. Ljudje si opredelijo cilje, programirajo delovni proces, razdelijo vloge in naloge, pristojnosti in odgovornosti ter se dogovorijo, kako bodo ravnali med seboj in z drugimi. Temu pravimo organizacija (Kovač, 2004, str. 116).

Človek je vodja samemu sebi, lahko pa tudi drugim. Nekateri ostanejo vodje le sebi, drugi se razvijejo v voditelje. Že v paru ena oseba spontano začne prevladovati nad drugo oziroma jo voditi. Nekateri ljudje so rojeni vodje, drugi to šele postanejo. Namen vodenja je, da vodja popelje tim nekam, kamor sami ne bi mogli. Ljudi mora navdihniti in opremiti, da storijo stvari, ki jih sami ne morejo doseči, lahko pa jih dosežejo v skupini. Zato mora biti vodja svojim ljudem blizu. Včasih pa se mora vodja pogumno pomakniti naprej tudi brez odobravanja drugih. Zaradi takih primerov ni dobro, če vodja potrebuje odobravanje podrejenih. Če se kot vodja trudi zadovoljiti vse, se bo sčasoma vsem odtujil. Vodja mora biti predan viziji in ljudem. To je eno od bremen vodenja (Maxwell, 2009, str. 128).

3.1 POT DO MOTIVACIJE

Študija, ki so jo opravili Robert Half in družabniki, pravi, da povprečen človek danes pri delu uporablja le petdeset odstotkov svojih zmogljivosti. Ves preostali čas zapravi za druženje, zasebne opravke, telefonske pogovore, zamujanje, zgodnje odhode domov ali pa preprosto za počasno in neučinkovito opravljanje nezahtevnih delovnih nalog. Vzrok za ta pojav je, da ljudje niso motivirani tako dobro, kot bi lahko bili. Čudovito pa je, da lahko z leti le ljudje pridobijo vrednost. Če vodja ali mentor dela s človekom in vanj vlaga, lahko dejansko poveča njegovo vrednost. Zakaj so ljudje z leti plačani več in več? Ker se njihova vrednost poveča, postanejo pomembnejši za podjetje, njihov prispevek je bolj dragocen. Delo vodje je doseči kar največjo donosnost investicije v človeška sredstva, saj ta predstavljajo najpomembnejšo investicijo oziroma največji strošek podjetja. Razen stroška s prodajo blaga velja, da približno osemdeset odstotkov stroškov upravljanja podjetja povzročajo delavci. Lahko bi rekli, da gredo ta sredstva vsako popoldne domov in vzamejo s seboj svoja sredstva, torej možgansko silo in spretnosti. Naloga vodje je narediti vse, kar se narediti da, in organizirati svoja človeška sredstva v samostojne skupine, ki bodo stopile na poslovno igrišče, dobivale točke in na koncu zmagale. Ustvariti mora strukturo, v kateri bo lahko posameznik pokazal in razvil vse svoje potenciale.

Vse delo vedno opravljajo skupine ljudi. Ves smisel organizacije je ravno v tem: ko postane obseg dela prevelik, da bi ga lahko opravil en sam človek, je treba pridobiti še nekoga, ki bo v skupini opravljal del nalog. Večji ko je obseg dela, več ljudi sodeluje v skupini. Vsak vodja pa se mora zavedati, da je dosežek vodje enak dosežku skupine. Vse, kar naredi vodja za povečanje produktivnosti tima, poveča produktivnost vodje, njegovo vrednost, njegov položaj in njegov prihodnji potencial. Če vodja želi, da bi njegov tim zmagoval, mora biti popolnoma predan doseganju vrhunske učinkovitosti vsakega posameznega člana tima in se ne sme zadovoljiti z ničimer slabšim.

Predanost je zelo zanimiva stvar. Raziskave, ki so bile opravljene pri najboljših menedžerjih, so pokazale, da so ljudje brez predanosti glavni povzročitelj problemov v poslovnem svetu. Welch pravi, da lahko ljudi razdelimo na štiri skupine glede na njihovo usposobljenost oziroma neusposobljenost in glede na to, ali verjamejo v podjetje ali ne. Prvi tip ljudi so usposobljeni ljudje, ki so zelo dobri pri svojem delu in zaupajo podjetju. Popolnoma predani so le enemu cilju: opraviti delo. Welch pravi, da taki ljudje zgradijo podjetje, izstopajo po uspehu; ti ljudje vodijo podjetje v prihodnost.

Drugi tip ljudi so delavci, ki so usposobljeni, a niso predani, podjetju ne zaupajo. Ne verjamejo v vrednote, ki jih podjetje zastopa. Usposobljeni ljudje brez predanosti pogosto povzročajo nemalo problemov na delovnem mestu. Take ljudi je treba bodisi pripraviti, da bodo začeli zaupati v podjetje, bodisi se jih kar najhitreje rešiti.

V tretjo skupino spadajo ljudje, ki so predani, a svojega dela ne opravljajo dobro. Take ljudi je treba izuriti, izobraževati, narediti vse, kar je mogoče, da jih spravimo v prvo skupino usposobljenih ljudi.

V četrto skupino spadajo ljudje, ki niso niti usposobljeni niti predani – in taki seveda ne spadajo v podjetje.

Od vodje se pričakuje, da v svojih podrejenih prepozna take tipe ljudi in po svojih najboljših močeh naredi vse, da se pomikajo proti prvi skupini, ali pa jih nadomesti z ljudmi, s katerimi lahko ustvari uspešno podjetje ali tim (Tracy, 1999, str. 110).

Po raziskavah je ena najboljših motivacij pohvala. Če tim dela dobro, ga mora vodja pohvaliti. Še bolje je, da to pohvalo napiše na vidno mesto. To ne terja niti časa niti denarja, podrejeni so polaskani, motivirani, vsi v podjetju pa vedo, da vodja zna opaziti, pohvaliti in spodbuditi. Pohvala naj bo preprosta in osebna, sledi pa naj takoj po opravljenem delu, najpozneje naslednji dan, ne pa čez teden dni. Podrejene je treba pohvaliti vedno, ko naredijo kaj več, kot zajema opis njihovega delovnega mesta. Če vodja dodatnega truda ne opazi, če delavcev ne pohvali, zaposleni kaj kmalu ne bodo dali več vsega od sebe – in le kdo bi jim lahko zameril (Templar, 2005, str. 86). Vodja mora stati pred skupino in jo voditi na tak način, da jo lahko zagovarja, jo zastopa in podpira v taki meri, da mu ljudje popolnoma zaupajo. Le tako bodo lahko stodstotno predani svojemu delu, saj vedo, da se v primeru karšnihkoli težav mirno lahko obrnejo na vodjo, ki jim pomaga po svojih najboljših

močeh. Seveda je motivator tudi denar, vendar nikakor v tolikšni meri kot pozitivno delovno okolje, dobri odnosi med delavci ter zaupanje v podjetje in vodstvo.

3.2 DVE TEMELJNI POTREBI SKUPINE

Temeljno pravilo za grajenje samostojnih delovnih skupin je, da so ljudje najbolj učinkoviti, kadar so zadovoljni sami s seboj. Da bi imel človek dobro mišljenje o sebi, je potrebna skladnost, ujemanje. Med vrednotami, ki jih zastopa in prodaja podjetje, in osebnimi vrednotami vodje mora ostajati določena povezava, zaupanje. Vsak član tima mora verjeti, kar verjame vodja, za čemer stoji, kar poskuša doseči, verjeti mora v njegovo poslanstvo, in to je ključ do visokega spoštovanja, visoke delovne učinkovitosti.

Na delovnem mestu imajo ljudje dve osnovni potrebi, ki ju morajo zadovoljiti, tako kot morajo potešiti lakoto. Prva potreba je avtonomnost, potreba po tem, da izstopajo kot posamezniki. Ljudje potrebujejo občutek, da so pomembni in dragoceni, različni in individualni. Radi bi, da jih vodja dojame ločeno od drugih in jih ceni zaradi njih samih in njihovega dela.

Druga stvar, ki jo ljudje potrebujejo, je pripadnost, občutek, da so del nečesa, kar je večje od njih. Potrebujejo občutek pripadnosti večji skupini, ki poskuša doseči nekaj dragocenega, vrednega truda. Vsi ljudje v zgodovini, ki so bili resnično srečni, so bili srečni le, kadar so bili popolnoma predani doseganju nečesa, kar je bilo mnogo večje od njih samih. Če hoče vodja ustvariti samostojno skupino, mora ceniti ljudi in zadovoljiti obe globoki potrebi, potrebo po avtonomnosti in po pripadnosti skupini.

3.3 ŠTIRJE DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Kaj ljudi najbolj motivira? To je zanimivo, izzivov polno delo, delo, zaradi katerega se morajo bolj potruditi, zaradi katerega morajo delati s stodesetodstotno zmogljivostjo, in zato pozabijo na čas. Nič ni slabšega za motivacijo kot dolgočasno, ponavljajoče se delo, zaradi katerega ljudje stalno pogledujejo na uro, da bi videli, kdaj bodo lahko končali.

Naslednji pomembni dejavnik motivacije je občutek pripadnosti skupini. Tovrstno motivacijo vodja doseže tako, da se z ljudmi pogovarja, jih sprašuje, kako gre, jim pove, kaj dela on, jim pove, kaj in zakaj je pomembno, kakšni problemi se pojavljajo, kakšne izzive srečuje, tako da ljudje občutijo, da so pomemben del skupine in da vedo, kaj se dogaja. Ljudje to obožujejo, ker na ta način zadovoljujejo nezavedno potrebo po pripadnosti.

Tretja stvar, ki motivira ljudi, je osebna odgovornost za rezultate dela. Če vodja hoče zgraditi ljudi, če hoče, da imajo občutek moči, če želi spodbujati njihovo osebno rast, razvijati njihovo modrost, razsodnost in znanje, jim mora naložiti čim več

odgovornosti. Sposobni ljudje bodo zrasli pod pritiskom odgovornosti. Nesposobni bodo odpovedali in odšli. Osebna odgovornost za rezultate daje ljudem občutek, da so resnično pomembni in da njihovo delo resnično nekaj pomeni v okviru podjetja.

Četrty pomembni dejavnik motivacije so priložnosti za osebno rast in napredovanje. Več ko vodja vlaga v ljudi, bolj ko jih izuri, več različnih nalog jim dodeli, več priložnosti imajo za napredovanje na delovnem mestu in osebno, bolj so motivirani pri svojem delu. Rast in občutek rasti je dejansko zajamčen dejavnik motivacije pri vseh tipih ljudi.

Torej, če vodja dela s temi štirimi dejavniki motivacije, lahko ustvari visoko učinkovito delovno silo. Šele tem štirim dejavnikom motivacije pa sledijo denar, delovne razmere in ostale stvari (Tracy, 1999, str. 114).

3.4 PET KORAKOV DO MOTIVACIJE

Prva lastnost nadpovprečno uspešnih delovnih skupin so **skupni končni in etapni cilji**. Vsi člani tima so sposobni odgovoriti na vprašanje, kaj natančno skušajo doseči. Dogovorijo se in dosežejo soglasje glede tega, kakšna je idealna vizija prihodnosti, kakšen naj bi bil končni izdelek. Vedo, kaj bi dosegli, če bi projekt izpeljali brez napak in bi šlo vse kot po maslu. Vsak ima vizijo. Potreben je tudi temeljit razgovor in razlaga vsake najmanjše podrobnosti etapnih ciljev. Cilji niso postavljeni, ampak imajo člani tima možnost razpravljati o njih. Razprava lahko traja kar nekaj časa, toda pozneje, ko se ljudje razidejo, so notranje motivirani. Vodja se mora zavedati, da človek ne more zadeti tarče, če je ne vidi, tim ne more delati skupaj in doseči cilja, če člani ne vedo, kaj je cilj.

Naslednja od petih lastnosti vrhunsko uspešnih skupin so **skupne vrednote**: člani tima imajo enaka prepričanja, enaka načela, vsi podpirajo in verjamejo v iste stvari, vedo, zakaj so skupaj. Najbolj učinkovite so skupine ljudi, ki se ujemajo glede osnovnih vrednot. Vrednote dajejo delu pomen in smisel. In vsi ljudje potrebujejo pomen in smisel, da lahko delajo najbolje, kot zmorejo. Vse visoko učinkovite skupine delujejo na podlagi enakih psiholoških in čustvenih shem.

Tretja lastnost so **skupni načrti**, o katerih temeljito razpravljajo in dosežejo soglasje. Eden od načinov, na katerega ljudje pridobijo informacijo, je skozi pogovor, diskusijo, prepir. Na ta način dojamejo določeno idejo oziroma projekt, jo ponotranjijo, jo vzamejo za svojo. Še ena ključna postavka jasnosti skupnih načrtov je natančno odmerjena individualna odgovornost. Vsak mora točno vedeti, kaj mora narediti, in to v odnosu do vseh ostalih. Eden najvplivnejših dejavnikov motivacije na delovnem mestu je pritisk sodelavcev. To pomeni, da pazijo drug na drugega, se spodbujajo, si dajejo povratne informacije, saj vsak ve, kaj počnejo ostali. Cilj je

skupno lastništvo zelenega rezultata. Če vodja lahko prepriča ljudi, da vsi sledijo istemu cilju, ča zna razdeliti delo, dodeliti vsakemu in tudi sebi del nalog, se nato umakniti in opraviti svoje delo, s tem uporablja eno najboljših tehnik vodenja, tehniko vodenja z izjemami.

Četrta lastnost visoko učinkovitih skupin je **vodenje aktivnosti**. **Vodja naj bo vzgled**. Vodja tima je na čelu, je viden, je popolnoma vpleten v delo. Ne skriva se za svojo pisalno mizo ali zaprtimi vrati. Je med svojimi sodelavci in je vedno viden. Njegova značilnost je postavljanje visokih meril zase in za ljudi okoli njega. Vodja sprejme popolno odgovornost za člane tima. Ne opravičuje jih in ne išče izgovorov za posameznike, ampak reče: »To je moja skupina, torej moja odgovornost.« Svojo skupino predstavlja višjemu vodstvu in o njej govori s pohvalnimi besedami. Ljudje vedo, da je to njihov vodja. Vodja dela kot povezovalec ali pomočnik, v najboljših skupinah pa kot preskrbovalec. Ni direktor ali načrtovalec. Je preskrbovalec, ki nenehno sprašuje ljudi, kako bi jim lahko pomagal, da bi lahko določeno stvar opravili bolje, kako bi jim lahko pomagal rešiti določen problem.

Peta lastnost visoko učinkovitih skupin je stalno **vrednotenje in ocenjevanje uspešnosti**. Vodja preživi večino časa zunaj svoje pisarne, v stiku z ljudmi, jim daje stalne, redne in pomembne povratne informacije. Daje pripombe, nasvete, pohvale. Timi se redno sestajajo in razpravljajo o svojem delu. Vodje timov uporabljajo tudi tehniko participativnega vodenja. Nenehno sprašujejo svoje kupce, ljudi, ki uporabljajo njihove izdelke ali storitve, za povratne informacije. Negativne povratne informacije uporabijo za izboljšanje učinkovitosti ali izdelka, ne pa za kritiko ljudi. Negativne povratne informacije jim pomagajo, da postanejo še boljši. Ključ do visoko učinkovite skupine je zelo preprost. Ključ je v harmoniji. Če so ljudje resnično zadovoljni, opravljajo delo po svojih najboljših močeh in največja odgovornost, ki jo ima vodja, je ustvarjanje harmonije. Reševanje konfliktov v timu je rezultat odprtosti in neposrednosti, kjer ni prostora za prerečunljivost, težke besede ali kritiko. Osredotočiti se je treba na prihodnost, ne na preteklost.

Najboljši vodje timov imajo dve lastnosti. Njihovi podrejeni vedno vedo, kaj se od njih pričakuje, in imajo občutek, da jih vodja ceni kot ljudi, kot posameznike. In ko najboljši tim konča delo, imajo ljudje občutek, da so vse naredili sami. To je ključ do samostojnih, uspešnih delovnih skupin (Tracy, 1999, str. 115).

4 RAZISKAVA

Problem raziskovalnega dela

Preko raziskovalnega dela diplomske naloge smo želeli ugotoviti, kakšno je trenutno stanje vodenja nekaterih timov, kateri so glavni argumenti za uspešno ali neuspešno vodenje. Kot smo poudarili že v uvodnem delu naloge, je vsak človek ali član tima edinstven in vsak vidi in dojema določen dogodek iz svojega zornega kota. Prav zato se nam zdi zelo pomembno, da na eno vprašanje slišimo več odgovorov. Ker naj bi tim deloval kot celota, seveda pričakujemo dokaj enoten pogled na vodenje, vendar vedno ni tako. Vodja kot eden ključnih članov tima ima na vodenje drugačen pogled, saj se na koncu ocenjuje njegovo delo, on odgovarja za dobre ali slabe rezultate.

Metodološki okvir

Za raziskavo s področja tematike vodenje tima smo izvedli dve anketi. Izvedeni sta bili v šestih poslovnih enotah podjetja Mercator, d. d. Prvi anketni vprašalnik za vodje timov je izpolnilo šest vodij poslovnih enot. Anketni vprašalnik za člane tima pa je v šestih poslovalnicah izpolnilo sedeminštirideset anketirancev. Anketa je anonimna, zato ne omenjamo poslovnih enot krajevno, ampak smo jih zaradi pomena raziskave označili s črkami A, B, C, D, E in F. Analiza anket je smiselna za vsako enoto posebej in kot skupna anketa, ki zajema vse anketirance.

4.1 CILJI RAZISKOVANJA

Najprej bomo analizirali anketni vprašalnik, ki so ga izpolnili vodje timov. Začrtali smo si naslednje cilje raziskovalnega dela diplomske naloge:

- ugotoviti, kako vodje ocenjujejo svoje delo,
- ugotoviti, ali jim je podjetje v pomoč pri vodenju,
- opredeliti težave, s katerimi se srečujejo pri vodenju in prenašanju znanja na podrejene,
- ugotoviti, kako vidijo svoj tim kot celoto.

4.2 METODE DELA

V anketo smo zajeli šest vodij različno velikih timov in sedeminštirideset članov timov.

4.3 REZULTATI ANKETE VODIJ

	SPOL	STAROST	DELOVNA DOBA	ŠT. LET NA VODILNEM POLOŽAJU
1.	Ž	41–50	21–30	0–5
2.	Ž	31–40	11–20	0–5
3.	Ž	41–50	21–30	16–20
4.	Ž	51 +	21–30	16–20
5.	Ž	41–50	21–30	21 +
6.	Ž	31–40	11–20	6–10

Tabela 1: Podatki o anketirancih – vodjih timov

Med anketiranci so bile same ženske, kar ni presenetljivo, saj so v trgovskem podjetju Mercator v trgovinah z živili zaposlene pretežno ženske. Poslovne enote smo izbrali naključno na območju Gorenjske, od Kranjske Gore do Kranja z okolico. Poslovne enote so različno velike, zaposlenih je od osem pa do petintrideset ljudi.

1. Kako ocenjujete svoje delo?

Odgovor	Število odgovorov	%
Zelo uspešno	0	0
Uspešno	6	100
Manj uspešno	0	0
Neuspešno	0	0

Vseh šest vodij ocenjuje svoje delo kot uspešno, kar je spodbudno, saj se ob takem odgovoru tudi zavedajo, da še vedno obstaja rezerva, da še lahko izboljšajo svoje delo.

2. Ali imate za vodenje tima dovolj informacij od podjetja?

Odgovor	Število odgovorov	%
Vedno dovolj	3	50
Včasih dovolj	3	50
Nimam dovolj informacij	0	0

Na drugo vprašanje o zadostnosti informacij s strani podjetja tri od šestih vodij menijo, da je informacij dovolj, tri pa menijo, da je informacij dovolj, vendar samo včasih. Da ni dovolj informacij, pa ne meni nobena od šestih anketiranih vodij.

3. Ali je v vašem podjetju dovolj izobraževanj o vodenju tima?

Odgovor	Število odgovorov	%
Dovolj	3	50
Premalo	3	50

Na vprašanje, ali je v podjetju dovolj izobraževanj o vodenju tima, tri od šestih anketiranih vodij menijo, da je izobraževanj dovolj, tri pa menijo, da je izobraževanj premalo.

4. Ali teorijo izobraževanja lahko prenesete v prakso?

Odgovor	Število odgovorov	%
Da	1	17
Delno	5	83
Sploh ne	0	0

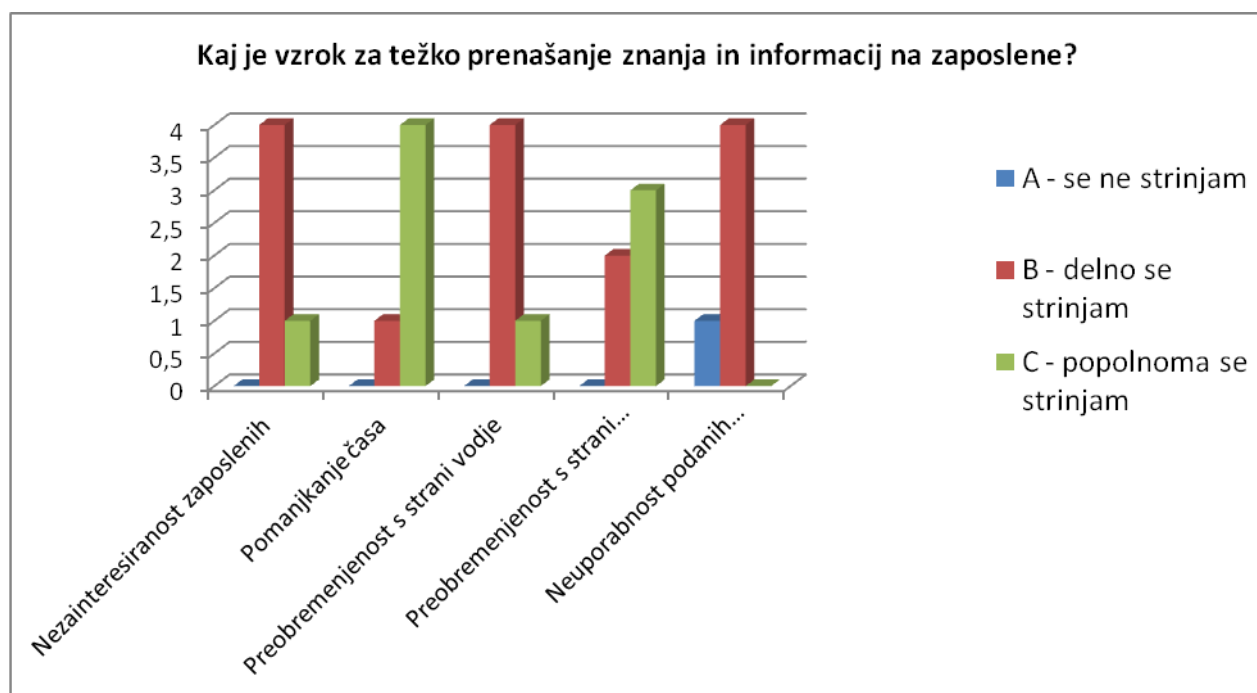
Mnenja, kako se lahko teorija izobraževanja prenaša v prakso, so dokaj enotna. Večina, to je pet od šestih anketiranih, meni, da se teorija lahko prenese samo delno, samo ena od šestih pa meni, da celotno teorijo izobraževanja lahko prenese na svoje zaposlene.

Če na zadnje vprašanje niso odgovorili z »Da«, je sledilo vprašanje:

	A – se ne strinjam	%	B – delno se strinjam	%	C – popolnoma se strinjam	%
Nezainteresiranost zaposlenih	0	0	4	80	1	20
Pomanjkanje časa	0	0	1	20	4	80
Preobremenjenost vodje	0	0	4	80	1	20
Preobremenjenost zaposlenih	0	0	2	40	3	60
Neuporabnost podanih informacij v praksi	1	20	4	80	0	0

Tabela 2: Vzrok za težko prenašanje znanja in informacij na zaposlene

5. Kaj je vzrok za težko prenašanje informacij in znanja na zaposlene?



Graf 1: Vzrok za težko prenašanje znanja in informacij na zaposlene

Na vprašanje, kaj je vzrok za težko prenašanje informacij in znanja na zaposlene, je podanih več odgovorov. Vodje so odgovarjale s tremi možnimi odgovori: A – se ne strinjam, B – delno se strinjam in C – popolnoma se strinjam. Kot prvi vzrok je navedena nezainteresiranost zaposlenih, in tu se štiri od petih vodij delno strinjajo, ena pa se popolnoma strinja, da je to eden od vzrokov. Kot drugi vzrok je navedeno pomanjkanje časa. Tu se štiri od petih vodij popolnoma strinjajo, da je to vzrok, ena pa se delno strinja. Da je za to delo vodja preobremenjen, se delno strinjajo štiri vodje, ena pa se popolnoma strinja. Eden od vzrokov za težko prenašanje znanja in informacij je preobremenjenost zaposlenih. S tem dejstvom se tri vodje popolnoma strinjajo, dve pa se delno strinjata. Z dejstvom, da so informacije, ki naj bi jih vodje posredovale svojim zaposlenim, neuporabne, se ena vodja ne strinja, štiri vodje pa se delno strinjajo.

6. Kako ocenjujete komunikacijo med vodji in člani tima?

Odgovor	Število odgovorov	%
Zelo dobro	0	0
Dobro	6	100
Zadovoljivo	0	0
Pomanjkljivo	0	0

Komunikacijo med vodjo in člani tima vse vodje ocenjujejo dobro.

7. Kako običajno poteka komunikacija med vodji in člani tima?

Odgovor	Število odgovorov	%
Komunikacija je obojestranska	6	100
Komunikacija je enosmerna	0	0
Ne poteka – vsak samostojno opravlja svoje delo	0	0

Vseh šest anketiranih vodij meni, da je komunikacija med njimi in člani tima obojestranska. Nobeden ni mnenja, da je komunikacija enosmerna ali da je sploh ni.

8. Kakšna je povezanost delavcev v vašem timu?

Odgovor	Število odgovorov	%
Dobra	6	100
Slaba	0	0
Je ni	0	0

Na vprašanje, kakšna je povezanost delavcev v timu, smo dobili šest enakih odgovorov, in sicer da je povezanost dobra. Nobeden ni mnenja, da je povezanost slaba ali da je ni.

9. Kakšen je odnos vodij do idej in predlogov delavcev za spremembe in izboljšanje delovnih procesov?

Odgovor	Število odgovorov	%
Delavce vedno spodbujam k predlogom, in če je možno, jih upoštevam	6	100
Samo včasih jih spodbujam	0	0
Jih ne spodbujam, ker jih ni možno uresničiti	0	0
Moji sodelavci nimajo idej in predlogov	0	0

Odnos vodij do idej in predlogov delavcev za spremembe in izboljšanje delovnih procesov je zelo dober, saj vseh šest anketiranih vodij svoje zaposlene spodbuja k predlogom, in če je le možno, jih pri delu tudi upošteva.

10. Ali prenašate svoje znanje na svoje namestnike ali potencialne vodje?

Odgovor	Število odgovorov	%
Da, svoje znanje prenašam naprej	3	50
Da, nekaj znanja prenašam naprej	2	33
Ne, ker nimam pravih namestnikov	1	17
Svojega znanja iz drugih razlogov ne prenašam na sodelavce	0	0

Tri od šestih vodij vse svoje znanje prenašajo na namestnike ali potencialne vodje, dve vodji samo nekaj znanja prenašata naprej, ena vodja pa meni, da v timu nima pravih namestnikov oziroma potencialnih vodij, na katere bi lahko prenašala svoje znanje.

11. Kakšen sistem vodenja je po mnenju vodij najučinkovitejši za doseganje ciljev?

Odgovor	Število odgovorov	%
Avtokratski sistem vodenja	0	0
Demokratski sistem vodenja	6	100
Sistem individualne svobode	0	0

Vse anketirane vodje menijo, da je demokratski sistem vodenja najučinkovitejši za doseganje ciljev.

4.4 REZULTATI ANKETE ČLANOV TIMOV

Spol anketirancev

	Število	%
Ženski	45	96
Moški	2	4

Anketirancev je 47, od teh je 45 žensk in 2 moška.

Starost

	Število	%
20–30 let	4	8
31–40 let	19	40
41–50 let	21	46
51 let in več	3	6

Štirje anketiranci so stari od dvajset do trideset let, devetnajst je starih od enaintrideset do štirideset let, enaindvajset anketirancev je starih od enainštirideset do petdeset let ter trije nad enainpedeset let.

Delovna doba

	Število	%
Do 10 let	6	13
11–20 let	17	36
21–30 let	10	21
31–40 let	14	30

Šest od sedeminštiridesetih anketirancev je zaposlenih do deset let, sedemnajst je zaposlenih od enajst do dvajset let, deset jih ima od enaindvajset do trideset let delovne dobe in štirinajst od enaintrideset do štirideset let delovne dobe.

Koliko let anketiranci delajo v tej poslovalnici?

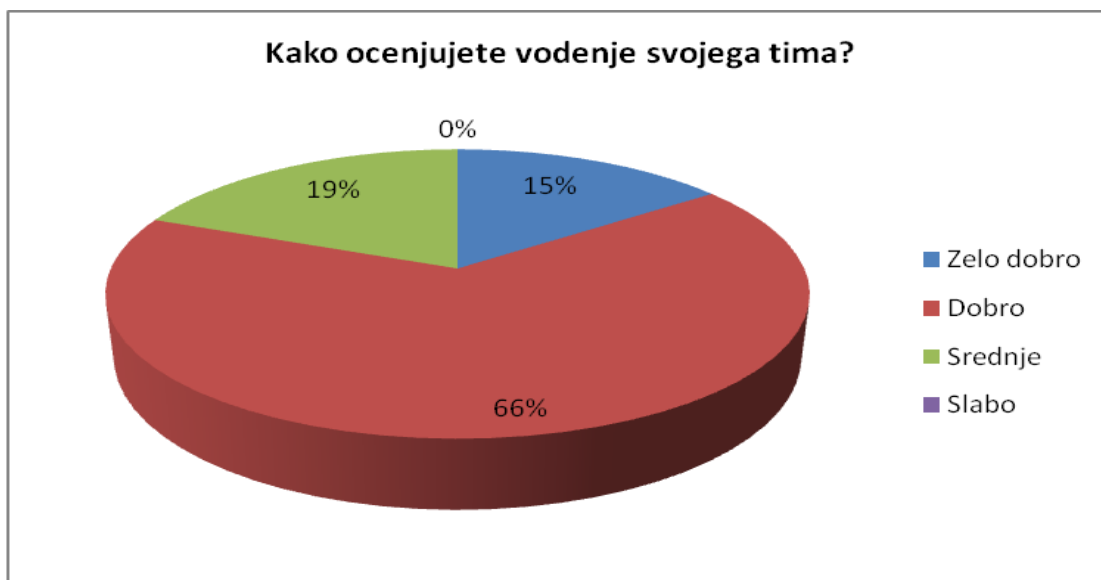
	Število	%
0–5 let	24	51
6–10 let	11	24
11–15 let	7	15
16–20 let	1	2
21 let in več	4	8

V poslovalnici, kjer smo izvajali anketo, je štiriindvajset anketirancev zaposlenih od nič do pet let, enajst je zaposlenih od šest do deset let, sedem jih dela v isti poslovalnici od enajst do petnajst let, en anketiranec šestnajst do dvajset let in štirje enaindvajset in več let.

1. Kako ocenjujete vodenje svojega tima?

	Število odgovorov	%
Zelo dobro	7	15
Dobro	31	66
Srednje	9	19
Slabo	0	0

Na prvo vprašanje, kako člani tima ocenjujejo vodenje tima, smo dobili sedem odgovorov z oceno zelo dobro, enaintrideset jih meni, da je vodenje dobro, devet anketirancev meni, da je vodenje srednje dobro, nihče pa ni mnenja, da je vodenje slabo.



Graf 2: Ocena vodenja tima s strani članov tima

2. Kakšen vpliv ima vodja na celoten tim?

	Število odgovorov	%
Zelo velik	16	34 %
Velik	30	64 %
Majhen	1	2 %
Nima vpliva	0	0 %

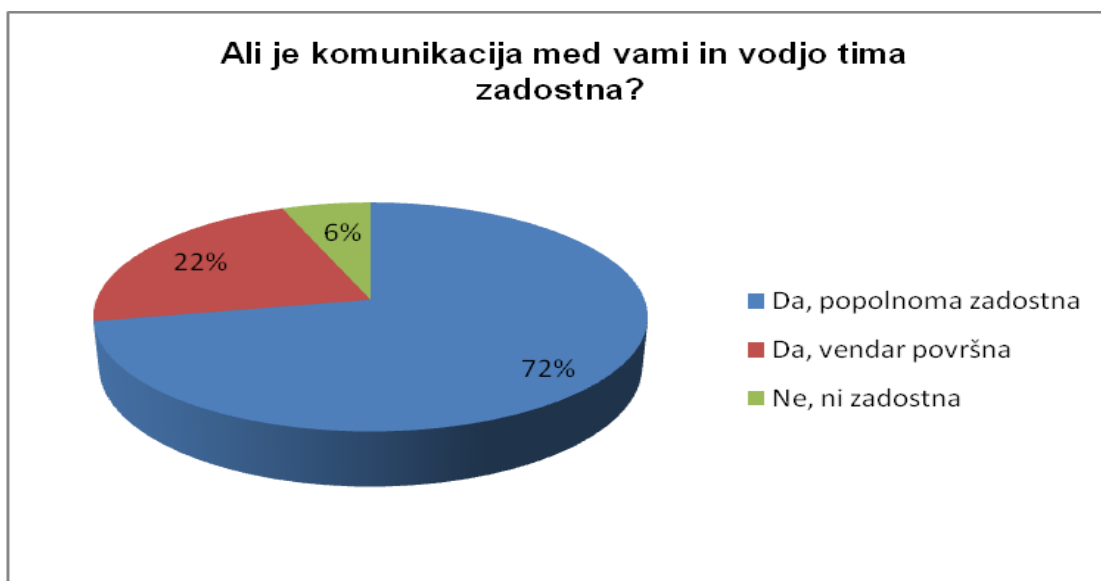


Graf 3: Vpliv vodje na celoten tim

Na vprašanje, kakšen vpliv ima vodja na celoten tim, smo dobili šestnajst odgovorov, da je vpliv vodje zelo velik, trideset, da je njegov vpliv velik in en odgovor, da je vpliv vodje na tim majhen.

3. Ali je komunikacija med vami in vodjo tima zadostna?

	Število odgovorov	%
Da, popolnoma zadostna	34	72 %
Da, vendar površna	10	22 %
Ne, ni zadostna	3	6 %

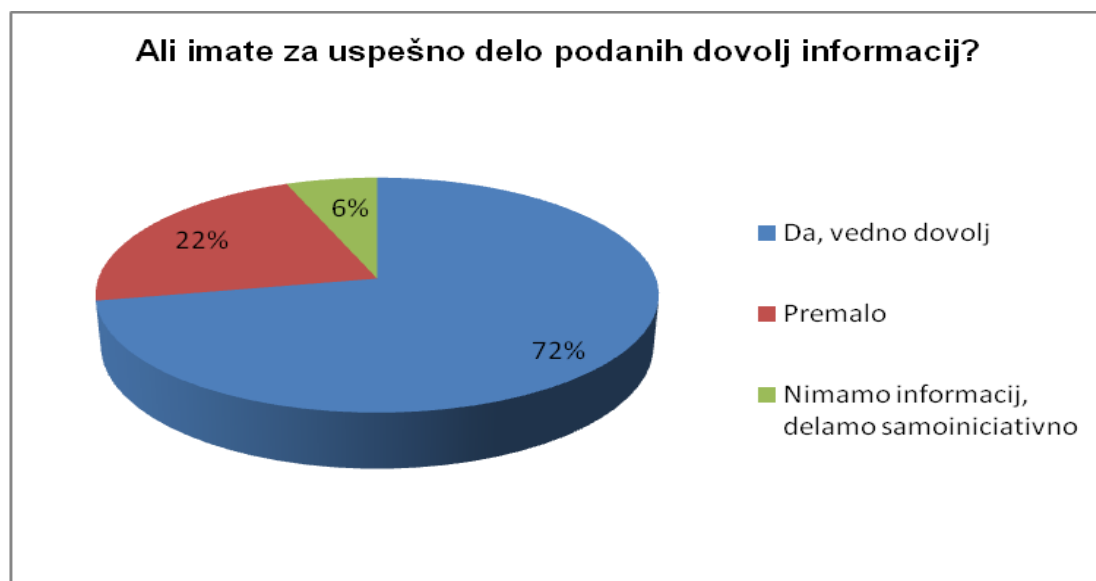


Graf 4: Komunikacija med vodjo in člani tima

Komunikacija med vodji in člani tima je popolnoma zadostna za štiriintrideset članov timov, da komunikacija je, vendar je površna, meni deset članov timov, in da komunikacija ni zadostna, menijo trije člani timov.

4. Ali imate za uspešno delo podanih dovolj informacij?

	Število odgovorov	%
Da, vedno dovolj	34	72 %
Premalo	10	22 %
Nimamo informacij, delamo samoiniciativno	3	6 %

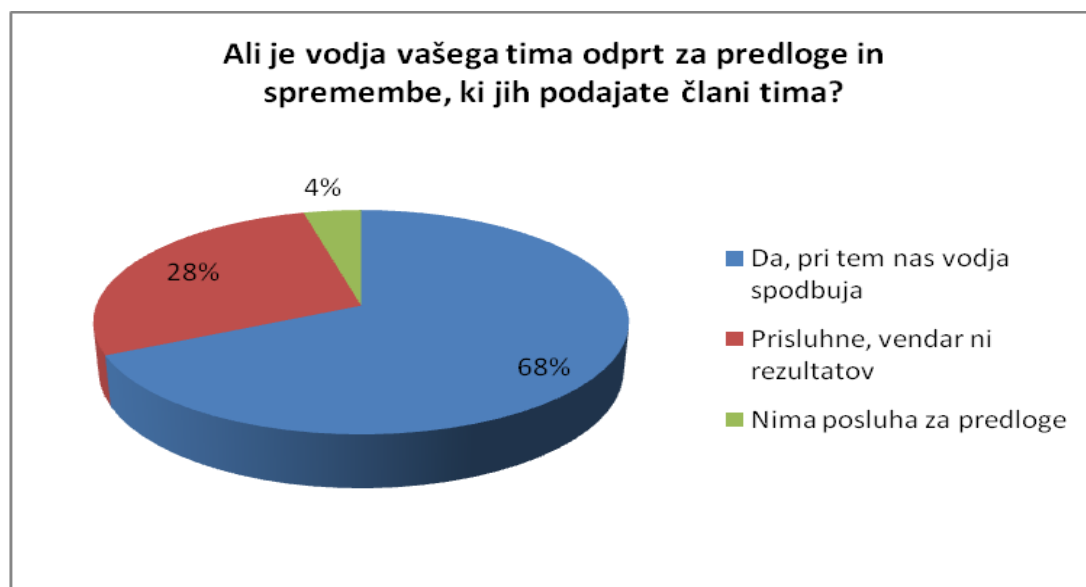


Graf 5: Ali imajo člani timov za uspešno delo podanih dovolj informacij

Na vprašanje, ali imajo člani timov podanih dovolj informacij za uspešno delo, smo dobili popolnoma enak odgovor kot na predhodno vprašanje. Štiriintrideset anketirancev je mnenja, da je informacij vedno dovolj, deset jih meni, da je informacij premalo, trije pa trdijo, da je njihovo delo samoiniciativno, saj od vodij ne dobijo informacij.

5. Ali je vodja vašega tima odprt za predloge in spremembe, ki jih podajate člani tima?

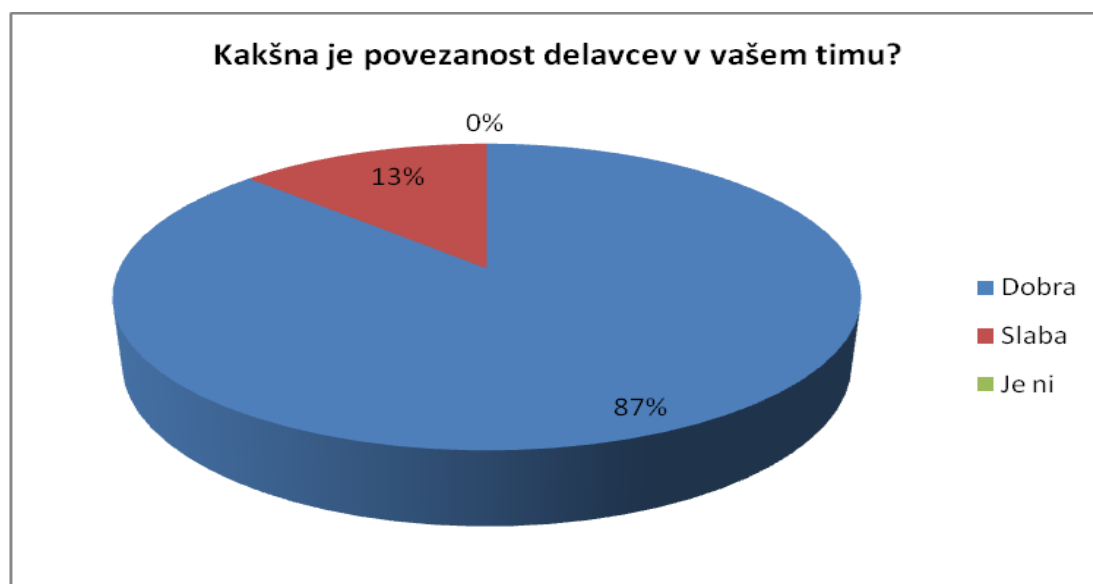
	Število odgovorov	%
Da, pri tem nas vodja spodbuja	32	68 %
Prisluhne, vendar ni rezultatov	13	28 %
Nima posluha za predloge	2	4 %



Graf 6: Ali je vodja odprt za predloge in spremembe od članov tima

6. Kakšna je povezanost delavcev v vašem timu?

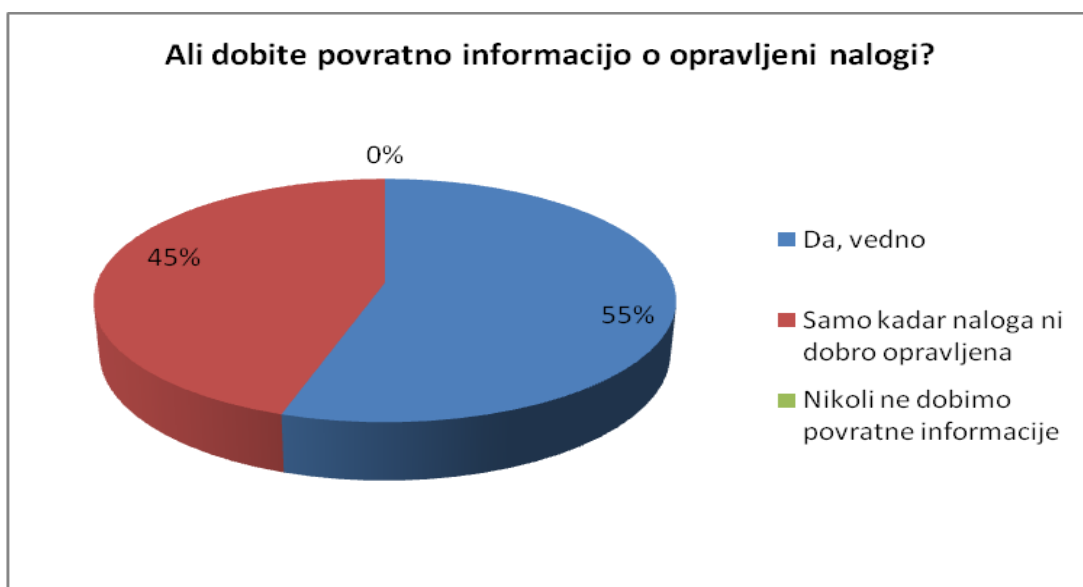
	Število odgovorov	%
Dobra	41	87 %
Slaba	6	13 %
Je ni	0	0 %



Graf 7: Povezanost delavcev v timu

7. Ali dobite povratno informacijo o opravljeni nalogi?

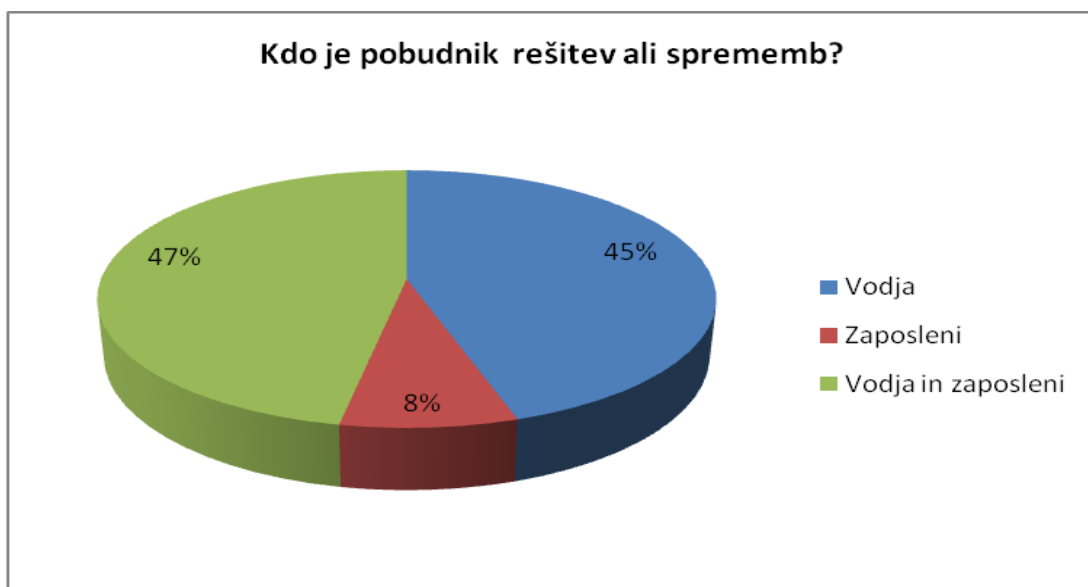
	Število odgovorov	%
Da, vedno	26	55 %
Samo kadar naloga ni dobro opravljena	21	45 %
Nikoli ne dobimo povratne informacije	0	0 %



Graf 8: Povratne informacije o opravljeni nalogi

8. Kdo je pobudnik rešitev ali sprememb?

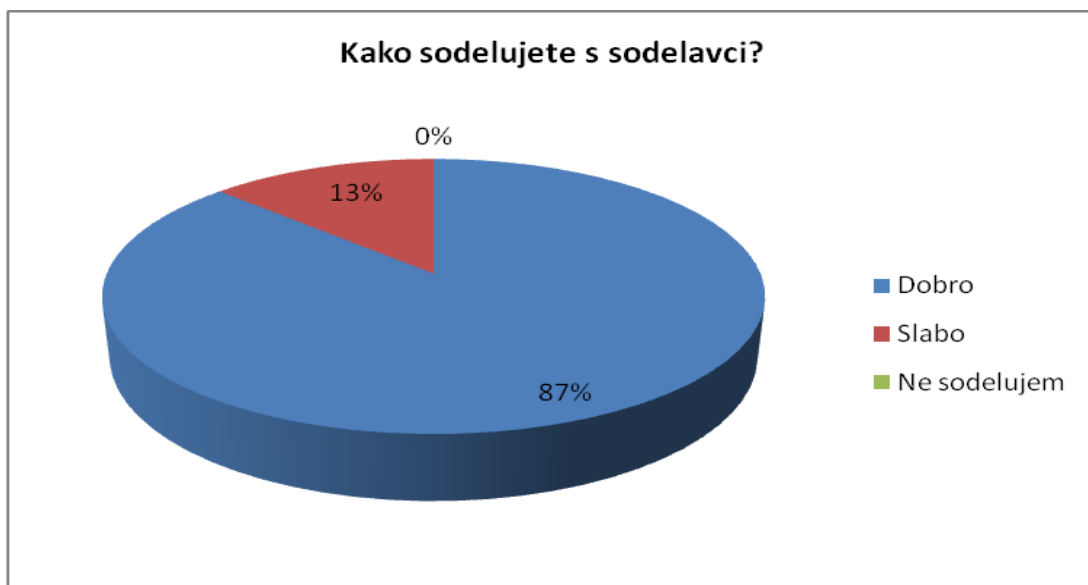
	Število odgovorov	%
Vodja	21	45 %
Zaposleni	4	8 %
Vodja in zaposleni	22	47 %



Graf 9: Pobudnik rešitev ali sprememb

9. Kako sodelujete s sodelavci?

	Število odgovorov	%
Dobro	41	87 %
Slabo	6	13 %
Ne sodelujem	0	0 %



Graf 10: Sodelovanje med sodelavci

10. Kdo narekuje vzdušje v vašem timu?

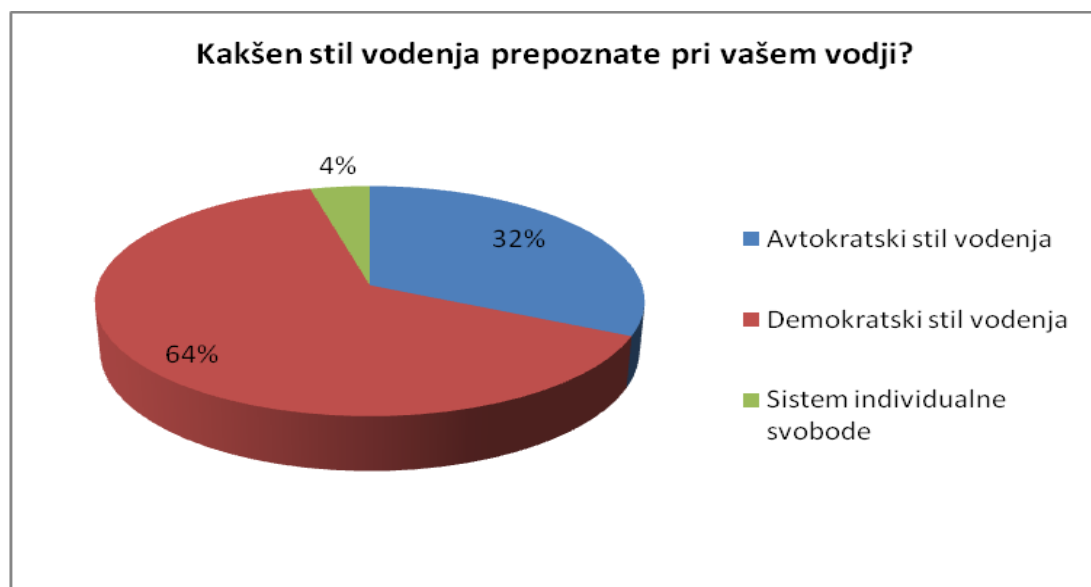
	Število odgovorov	%
Vodja	16	34 %
Pozitivno naravnani člani tima	30	64 %
Negativno naravnani člani tima	1	2 %



Graf 11: Kdo narekuje vzdušje v timu

11. Kakšen stil vodenja prepoznate pri vašem vodji?

	Število odgovorov	%
Avtokratski stil vodenja	15	32 %
Demokratski stil vodenja	30	64 %
Sistem individualne svobode	2	4 %



Graf 12: Stil vodenja, ki ga zaposleni prepoznajo pri svojem vodji

4.5 PRIMERJAVA MED ANKETAMA

Pri nekaterih vprašanjih je smiselna primerjava med odgovori vodij in članov timov, saj smo jim v anketi zastavili isto ali podobno vprašanje, le da vodje ocenjujejo svoje delo, člani tima pa delo vodij.

Prvo vprašanje za primerjavo se glasi: *Kako ocenjujete svoje vodenje oziroma kako člani timov ocenjujejo vodenje svojih vodij.*

Odgovor	Št. odgovorov – vodje	%	Št. odgovorov – člani tima	%
Zelo uspešno	0	0	7	15 %
Uspešno	6	100 %	31	66 %
Manj uspešno	0	0	9	19 %
Neuspešno	0	0	0	0

Na vprašanje, kako ocenjujejo svoje vodenje, smo od vodij dobili enoten odgovor, saj vsi ocenjuje svoje vodenje kot uspešno. Od članov timov smo dobili različne odgovore, in sicer jih petnajst odstotkov meni, da je delo njihovih vodij zelo uspešno, šestinšestdeset odstotkov, da je vodenje uspešno, devetnajst odstotkov pa je mnenja, da je delo vodij manj uspešno. Da je vodenje neuspešno, pa ne meni nihče.

Naslednje vprašanje, kjer je smiselna primerjava med anketama, se nanaša na povezanost delavcev v timu: *Kakšna se vam zdi povezanost delavcev v vašem timu?*

Odgovor	Št. odgovorov – vodje	%	Št. odgovorov – člani tima	%
Dobra	6	100 %	41	87 %
Slaba	0	0	6	13 %
Je ni	0	0	0	0

Tudi na to vprašanje smo od vodij dobili enoten odgovor. Vodje menijo, da je povezanost delavcev v timu dobra, medtem ko sedeminosemdeset odstotkov članov timov meni, da je povezanost dobra, trinajst odstotkov pa jih je mnenja, da je povezanost slaba.

Kakšen je odnos vodij do idej in predlogov delavcev za spremembe oziroma ali so vodje odprti za predloge od članov timov, je naslednje vprašanje, kjer smo primerjali odgovore.

Odgovor	Št. odgovorov – vodje	%	Št. odgovorov – člani tima	%
Delavce spodbujam/Vodja nas spodbuja	6	100 %	32	68 %
Samo včasih jih spodbujam/Prisluhne, vendar ni rezultatov	0	0	13	28 %
Jih ne spodbujam, ker jih ni možno uresničiti/Nima posluha za predloge	0	0	2	4 %

Vseh šest vodij je mnenja, da svoje delavce vedno spodbujajo k podajanju idej in predlogov za spremembe in izboljšanje delovnih procesov. Od članov timov pa smo dobili različne odgovore, in sicer jih je oseminšestdeset odstotkov istega mnenja kot vodje, osemindvajset odstotkov jih je mnenja, da vodja prisluhne, vendar ni rezultatov, štirje odstotki pa menijo, da njihov vodja nima posluha za ideje in predloge.

Zadnje vprašanje obeh anket se nanaša na sistem vodenja. Vodje so odgovarjali na vprašanje, *kakšen sistem vodenja je po njihovem mnenju najučinkovitejši za doseganje ciljev*, članom timov pa smo zastavili vprašanje, *kakšen sistem vodenja prepoznajo pri svojem vodji*.

Odgovor	Št. odgovorov – vodje		Št. odgovorov – člani tima	
		%		%
Avtokratski sistem vodenja	0	0	15	32 %
Demokratski sistem vodenja	6	100 %	30	64 %
Sitem individualne svobode	0	0	2	4 %

Vodje so si tudi pri tem vprašanju enotni, saj so vsi mnenja, da je za doseganje ciljev najučinkovitejši demokratski sistem vodenja. Od članov timov pa smo dobili različne odgovore. Pri svojem vodji jih dvaintrideset odstotkov prepozna avtokratski sistem vodenja, štiriinšestdeset odstotkov jih meni, da jih vodja vodi na demokratski način, štirje odstotki članov timov pa so mnenja, da jim vodja prepušča pri delu individualno svobodo.

4.6 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

Po analizi anket ugotavljamo, da so si vodje pri večini odgovorov na anketna vprašanja dokaj enotni, medtem ko se odgovori na ista ali podobna vprašanja med vodji in člani timov kar dovolj razlikujejo. Vodje svoje delo ocenjuje kot uspešno, a jih polovica od podjetja pričakuje več informacij in izobraževanja za uspešno vodenje. Ugotavljamo, da se teorija, ki jo pridobijo na izobraževanjih, težko prenese v prakso, največji krivec za to pa je vsekakor pomanjkanje časa, na drugem mestu je preobremenjenost sodelavcev, sledi nezainteresiranost zaposlenih, preobremenjenost vodij, na zadnjem mestu pa je neuporabnost podanih informacij. Ker vemo, da je izobraževanje vodilnih kadrov pomembno za uspešnost podjetja, bi vsekakor morali poskrbeti za to, da bi izobraževanje, ki ga podjetje izvede, zaživel v praksi, torej da se uspešno prenese med vse zaposlene. Kot vidimo iz nadaljnjih odgovorov v anketi, je komunikacija med vodji in člani timov dobra in obojestranska. Pomanjkanje časa je vsekakor glavni krivec za težko prenašanje informacij, k temu pa je pripomoglo varčevanje pri delovni sili oziroma vedno večja produktivnost, ki jo podjetje zahteva od svojih zaposlenih. Kljub tem težavam je po mnenju vodij povezanost delavcev v timu dobra, delavce spodbujajo k predlogom za spremembe in izboljšave delovnih procesov. Zanimiva je ugotovitev, da le polovica vodij vse svoje znanje prenaša na svoje namestnike ali potencialne vodje, tretjina samo nekaj znanja prenaša naprej, šestina pa meni, da za to nima pravih ljudi v timu. Da je demokratski sistem vodenja najučinkovitejši, so si enotni vsi vodje, kot vidimo iz primerjave, pa člani timov pri svojih vodjih prepoznajo različne stile vodenja.

Kot smo že ugotovili v uvodnem delu diplomske naloge, je vodenje skupine ljudi zelo kompleksna naloga, ki v različnih situacijah zahteva tudi različne sisteme vodenja

oziroma odzive vodje. V svojih sodelavcih, ki jih po večini ne izbirajo sami, morajo prepoznati tip delavca in ugotoviti, kakšno vodenje mu bo najbolj koristilo, da bo kar največ pripomogel k doseganju zastavljenih ciljev. Vodje morajo te sodelavce učiti, opozarjati, z njimi sodelovati, jim biti v moralno podporo in zgled.

Zelo spodbuden je podatek, da večina, kar enainosemdeset odstotkov anketiranih članov timov, meni, da je vodenje njihovega tima zelo dobro oziroma dobro. Komunikacija med vodjo in člani tima bi se vsekakor morala izboljšati glede na to, da imajo vodje v osemindesetih odstotkih zelo velik ali velik vpliv na tim. Zelo dober motivator v vsakem primeru je povratna informacija o opravljenem delu. Delavec bi moral dobiti povratno informacijo ne glede na to, ali je naloga opravljena dobro ali slabo. Vodja mora znati podajati take informacije na način, ki ljudi ne užali, ampak se skozi te informacije učijo in izboljšujejo kakovost svojega dela.

Povezanost delavcev v timih je dokaj dobra, kar je v tem poslu neizbežno za uspeh posameznih poslovalnic. Vzdušje med člani tima se hitro opazi tudi navzven, vemo pa, da se vsak raje pogovarja z nasmejanim in zadovoljnim človekom kot pa z nezadovoljnim in zagrenjenim. Tudi za to vzdušje je, kot vidimo iz anket, velikokrat odgovoren vodja, k sreči pa v štiriinšestdesetih odstotkih pozitivno naravnani člani timov. Zanimiv je podatek, da dvaintrideset odstotkov zaposlenih pri svojem vodji prepozna avtorski sistem vodenja, saj so si vodje enotne, da je demokratični stil vodenja najboljši za doseg ciljev. Kot pa smo omenili že v teoretičnem delu naloge, je stil vodenja zelo relativna stvar, ki je zelo odvisna od situacije, v kateri se vodja znajde. Včasih so potrebne hitre odločitve, ki od vodje zahtevajo avtoriteto in trdno zastopanje svojih stališč. Ne moremo pa niti mimo dejstva, da imajo vodje v timih zelo samostojne in inovativne člane, tako imenovane vlečne konje, ki ne potrebujejo stalnega nadzora in usmeritev, na drugi strani pa izredno nesamostojne, nesamozavestne in včasih nestrokovne kadre, ki pa vsekakor potrebujejo popolnoma drugačno vodenje.

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo predstavili vodjo v procesu vodenja in njegovo vlogo v timu. Kot ugotavljamo skozi diplomsko nalogo, ima vodja, ki stoji na čelu posamezne poslovne enote podjetja, velik vpliv na svoje člane tima, s tem pa nosi tudi velik del odgovornosti za uspeh in doseganje zastavljenih ciljev podjetja. V veliki večini je od vodje odvisno, kakšno je vzdušje med zaposlenimi, vemo pa, da pozitivna klima, odprta in poštena komunikacija ter pravočasno reševanje kakršnihkoli konfliktnih odnosov odločilno pripomorejo k uspehu določene poslovalnice. Zaposleni neizogibno odražajo naravnost svojih vodij. Vodja določa vzdušje. Njegove naravnost in sposobnosti se naravno prenašajo na tiste, ki mu sledijo. Starodavni izrek se glasi: če hočeš zmagati v bitki, je bolje imeti vojsko strahopetcev, ki jim poveljuje lev, kot vojsko levov, ki jim poveljuje strahopetec.

V podjetju Mercator, kjer smo izvedli anketi, so cilji vsake posamezne poslovne enote točno določeni. Vodja je z njimi seznanjen in njegova naloga je, da z njimi seznanjeni tudi svoje sodelavce. Kako priti do teh ciljev ali rezultate še celo izboljšati, pa je umetnost, ki je prepuščena vodji. Seveda je na čelo vsake skupine postavljen človek, za katerega podjetje meni, da bo kos tej nalogi. Vodja v nobenem primeru ni prepuščen samemu sebi, saj mu podjetje nudi vso strokovno pomoč, ki jo potrebuje. Seveda pa to ni dovolj. Skozi diplomsko nalogo smo spoznali, kaj vse je potrebno za uspešno vodenje. Vodja mora poznati proces vodenja in ga upoštevati pri svojem delu. Pomembno je, da v pravem trenutku in pravi situaciji uporabi pravi stil vodenja. Ljudi okrog sebe mora znati motivirati, vse to znanje pa posredovati svojim sodelavcem na sprejemljiv način za vsakega posameznika.

V prvem delu diplomske naloge smo na grobo preleteli teorijo, ki naj bi jo obvladal vodja, da bi bil uspešen pri vodenju skupine ljudi. V drugem, raziskovalnem delu pa spoznamo, kakšno je trenutno stanje vodenja v nekaterih poslovalnicah. Torej se v drugem delu srečujemo z realno sliko, ki se največkrat razlikuje od teorije. S pomočjo anket smo prišli do ugotovitev, da so nekateri vodje predvsem z vidika zaposlenih uspešnejši pri svojem delu kot drugi. Dobri vodje so predvsem tisti, ki so dober vzor zaposlenim, ki ne apelirajo samo na razum svojih sodelavcev, ampak na njihovo srce ter usmerjajo pozornost na cilj, ne pa nase.

Vodje bi povečali uspešnost podjetja, če bi povečali zaupanje v sodelavce, upoštevali njihova mnenja in predloge, s tem povečali produktivnost in pripadnost podjetju, zaposleni pa bi se resnično počutili del podjetja, saj bi se v njem uresničevale njihove ideje.

V zadnjem času se vse pogosteje srečujemo s problemom preobremenjenosti tako vodij kot vseh zaposlenih v trgovini. Ker podjetje zahteva vedno višjo produktivnost ob dejstvu, da je ponudbe in konkurence na tržišču vedno več, je doseganje zastavljenih ciljev vedno težje. To je, kot je razvidno iz anket, tudi zelo moteč dejavnik za zadostno in kakovostno komunikacijo. Vseeno pa naj vodja ne bi pozabil na poglobljena dejstva o vodenju, ki se lahko izvajajo spontano skozi delo. Pomembno je, da vodja vodi z zgledom in uživa spoštovanje sodelavcev. Samodisciplina je osnovna sestavina samonadzora in samospoštovanja. Če vodji manjka samodiscipline, samonadzora in samospoštovanja, ne more biti dober vodja in dober zgled, tudi če je na odgovornem delovnem mestu. Dejavnost vodje postane model dejavnosti njegovih podrejenih. Še več, njegov značaj daje moralni ton njegovemu vodenju. V vsaki situaciji vedenje vodje opazujejo in posnemajo; vodja nenehno z lastno dejavnostjo nakazuje želeno vedenje. Vodja daje zgled, pa naj se tega zaveda ali ne. Ob prenatrpanih urnikih pa se mora vodja zavedati, da vedno lahko najde razlog za delo in vedno nekaj dela ostane. A če si zaposleni ne vzamejo časa za oddih, niso več učinkoviti. Če so zaposleni preobremenjeni, preprosto niso več veseli, to pa vpliva v prvi vrsti na razpoloženje okrog njih, na kakovost in količino dela. Delavci morajo imeti občutek, da vodji lahko zaupajo in se zanesejo nanj. Vse, kar mora vodja storiti, je, da svoje delavce nagradi, pohvali, je prijazen do njih, jim zaupa, jih spodbuja, jih vodi, motivira, razvija in iskreno skrbi zanje. To je ponovno dolg spisek, ki pa ga je preprosto doseči in izvajati, če vodja iskreno spoštuje ljudi, s katerimi dela, tako nadrejene kot podrejene, ter strmi za cilji, ki jih določi podjetje.

Težko je vse značilnosti velikega vodje združiti v eni osebi. Najbolj zaželeno je ravnovesje intelektualnih sposobnosti s karakterjem in vztrajnostjo. Vodenje ni privilegij, temveč je odgovornost. Odgovornost voditi skupino ljudi, brez katerih vodja ni vodja in brez katerih ne more doseči niti enega cilja. Tako podjetja kot vodje se bodo počasi začeli zavedati, da njihova dolgoročna uspešnost ni odvisna samo od visokokvalificirane delovne sile, ampak predvsem od visokomotivirane in zadovoljne delovne sile.

LITERATURA IN VIRI

- Allan, J. (1993). *Osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
- Brain, T. (2000). *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting.
- Đeševič, A. (2010). *Uspešno vodenje tima*. Diplomsko delo, Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
- Frešer, T. (2009). *Manager in vodenje podjetja*. Diplomsko delo, Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Heller, R., in Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj. Moderna organizacija v okviru FOV.
- Kyle David, K. (2000). *Štiri moči voditeljstva*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Krause, D. (1999). *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Maxwell, John C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
- Pegg, M. (1996). *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tangens, Izobraževanje in svetovanje, d. o. o.: 2011, Komunikacija in vodenje, interno gradivo.
- Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič. Učila internacional.
- Vodopivec, M. *Psihologija dela*. Zapiski s predavanj iz predmeta Psihologija dela.
- Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- <http://www.blazkos.com/funky-vi.php>, dostopno 5. 3. 2012.
- <http://dkum.uni-mb.si/lzpisGradiva.php?id=11132>, dostopno 18. 2. 2012.
- <http://www.mercator.si/si/o-podjetju/obvladujoca-druzba/mercator-dd/>, dostopno 14. 1. 2012.
- <http://www.go-svetovanje.com/vodenje-ljudi.html>, dostopno 12. 2. 2012.
- <http://www.poslovnisvet.si/clanki/.../zenski-in-moski-stil-vodenja>, dostopno 18. 2. 2012
- Slika 1: http://www.retorika-zidar.si/uploads/naucimo_se/m_596_Kako-s-pravim-nacinom.png 17. 4. 2012

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje

Kako ocenjujete svoje delo?

- Zelo uspešno.
- Uspešno.
- Manj uspešno.
- Neuspešno.

Ali imate za vodenje tima dovolj informacij od podjetja?

- Vedno dovolj.
- Včasih dovolj.
- Nimam dovolj informacij.

Ali je v vašem podjetju dovolj izobraževanj o vodenju tima?

- Dovolj.
- Premalo.

Ali teorijo izobraževanja lahko prenesete v prakso?

- Da.
- Delno.
- Sploh ne.

Če na vprašanje št. 4 niste odgovorili z DA, odgovorite na naslednje vprašanje:

Kaj je vzrok za težko prenašanje informacij in znanja na zaposlene?

Obkrožite številko pri odgovoru, pri čemer pomeni:

1 – se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – popolnoma se strinjam.

- | | | | |
|--|---|---|---|
| • Nezainteresiranost zaposlenih | 1 | 2 | 3 |
| • Pomanjkanje časa | 1 | 2 | 3 |
| • Preobremenjenost z moje strani | 1 | 2 | 3 |
| • Preobremenjenost sodelavcev | 1 | 2 | 3 |
| • Neuporabnost podanih informacij v praksi | 1 | 2 | 3 |

Kako ocenjujete komunikacijo med vami in člani tima?

- Zelo dobro.
- Dobro.
- Zadovoljivo.
- Pomanjkljivo.

Kako običajno poteka komunikacija med vami in člani tima?

- Komunikacija je obojestranska.
- Komunikacija je enosmerna.

- Ne poteka – vsak samostojno opravlja svoje delo.

Kakšna je povezanost delavcev v vašem timu?

- Dobra.
- Slaba.
- Je ni.

Kakšen je vaš odnos do idej in predlogov delavcev za spremembe in izboljšanje delovnih procesov?

- Delavce vedno spodbujam k predlogom, in če je možno, jih upoštevam.
- Samo včasih jih spodbujam.
- Jih ne spodbujam, ker jih ni možno uresničiti.
- Moji sodelavci nimajo idej in predlogov.

Ali prenašate svoje znanje na svoje namestnike ali potencialne vodje?

- Da, vse svoje znanje prenašam naprej.
- Da, nekaj znanja prenašam naprej.
- Ne, ker nimam pravih namestnikov.
- Svojega znanja iz drugih razlogov ne prenašam na sodelavce.

Kakšen sistem vodenja je po vašem mnenju najučinkovitejši za doseganje ciljev?

- Avtorski sistem vodenja (o vsem odloča en človek).
- Demokratski sistem vodenja.
- Sistem individualne svobode.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za člane timov

Kako ocenjujete vodenje svojega tima?

- Zelo dobro.
- Dobro.
- Srednje.
- Slabo.

Kakšen vpliv ima vodja na celoten tim?

- Zelo velik.
- Velik.
- Majhen.
- Nima vpliva.

Ali je komunikacija med vami in vodjo tima zadostna?

- Da, popolnoma zadostna.
- Da, vendar površna.

- Ne, ni zadostna.

Ali imate za uspešno delo podanih dovolj informacij?

- Da, vedno dovolj.
- Premalo.
- Nimamo informacij, delamo samoiniciativno.

Ali je vodja vašega tima odprt za predloge in spremembe, ki jih podajate člani tima?

- Da, pri tem nas vodja spodbuja.
- Prisluhne, vendar ni rezultatov.
- Nima posluha za predloge.

Kakšna je povezanost delavcev v vašem timu?

- Dobra.
- Slaba.
- Je ni.

Ali dobite povratno informacijo o opravljeni nalogi?

- Da, vedno.
- Samo kadar naloga ni dobro opravljena.
- Nikoli ne dobimo povratne informacije.

Kdo je pobudnik rešitev ali sprememb?

- Vodja.
- Zaposleni.
- Vodja in zaposleni.

Kako sodelujete s sodelavci?

- Dobro.
- Slabo.
- Ne sodelujem.

Kdo narekuje vzdušje v vašem timu?

- Vodja.
- Pozitivno naravnani člani tima.
- Negativno naravnani člani tima.

Kakšen stil vodenja prepoznavate pri vašem vodji?

- Avtorski sistem vodenja (o vsem odloča en človek).
- Demokratski sistem vodenja.
- Sistem individualne svobode.

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Vzrok za težko prenašanje znanja in informacij na zaposlene	23
Graf 2: Ocena vodenja tima s strani članov tima	27
Graf 3: Vpliv vodje na celoten tim	28
Graf 4: Komunikacija med vodjo in člani tima	29
Graf 5: Ali imajo člani timov za uspešno delo podanih dovolj informacij.....	30
Graf 6: Ali je vodja odprt za predloge in spremembe od članov tima	31
Graf 7: Povezanost delavcev v timu	31
Graf 8: Povratne informacije o opravljeni nalogi	32
Graf 9: Pobudnik rešitev ali sprememb.....	33
Graf 10: Sodelovanje med sodelavci	33
Graf 11: Kdo narekuje vzdušje v timu	34
Graf 12: Stil vodenja, ki ga zaposleni prepoznajo pri svojem vodji.....	35

KAZALO SLIK

Slika 1: Kako voditi.....	12
Slika 2: Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidt.....	20