

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TADEJ BIZJAK

TADEJ BIZJAK

KOPER, 2018



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STILI VODENJA PODJETJA V IGRALNIŠKI  
PANOGI

Tadej Bizjak

Koper, 2018

Mentor: pred. dr. Bojan Mevlja



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga obravnava področje različnih vodstvenih stilov z vidika, kateri so boljši za vodenje podjetja v igralniški panogi. Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sta obravnavana vodenje in management. Obravnavani so tudi različni stili in modeli vodenja, kot tudi načela in značilnosti vodje ter seveda tematika igralništva v Sloveniji in Evropi. V empiričnem delu so s pomočjo intervjujev z vodji največjih in najbolj obiskanih igralnic v Obalno-Kraški regiji prikazani rezultati ter obrazložitev osnovne postavke. Obravnavana so tudi mnenja vodilnih, kako vodijo svoj igralni salon.

*Ključne besede:* vodstveni stili, igralništvo, management, vodenje, igralniška panoga.

## **SUMMARY**

The final project assignment contains various leadership styles from the perspective of which are better used as managing a company in the gaming industry. The assignment was divided into a theoretical and empirical part. In the theoretical part it was discussed leadership and management. It was also discussed various leadership styles and models, as well as the main characteristics of managers and leaders. The theme of gambling in Slovenia and in all of Europe was also a part of this project. In the empirical part, with the help of the interviews, with the leaders of the largest and most visited casino and our area, the results and explanations are presented. The opinions of the managers on how to run their casino are also discussed.

*Key words:* leadership styles, gaming industry, leaders, management, guiding.

UDK: 005.7:794.9(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju pred. dr. Bojanu Mevlji in lektorici za pomoč, potrpežljivost in hitro odzivnost pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi družini, prijateljem in vsem ostalim, ki so me podpirali, motivirali in vzpodbujali pri študiju in pisanju zaključne projektne naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji .....	2
1.2	Predpostavke in omejitve.....	3
1.3	Metodologija.....	3
<b>2</b>	<b>Management .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev vodenja.....	7
2.2	Načela uspešnega vodje.....	8
2.3	Značilnosti uspešnega vodje.....	10
2.4	Različni stili vodenja .....	12
<b>3</b>	<b>Modeli vodenja .....</b>	<b>15</b>
3.1	Idealno tipska teorija .....	16
3.2	Klasični dihotomni model .....	17
<b>4</b>	<b>Igralniška panoga.....</b>	<b>18</b>
4.1	Igralništvo v Sloveniji .....	19
4.2	Igralnice v Obalno-Kraški regiji.....	20
<b>5</b>	<b>Empirični del .....</b>	<b>22</b>
5.1	Metodologija.....	22
5.2	Priprava intervjuja .....	22
5.3	Analiza odgovorov .....	24
<b>6</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>27</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>29</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>31</b>



# 1 UVOD

V zaključni projektni nalogi »Stili vodenja podjetja v igralniški panogi« preučujemo različne načine, kako vodje vodijo svoje zaposlene in kako organizirajo delo ter jih primerjamo med seboj. Poskušali bomo tudi ugotoviti, kateri način oz. tehnika vodenja je najboljša za vodenje zaposlenih v igralniški industriji.

Management kot proces pomeni vodenje poslovanja neke organizacije ter usmerjanje ljudi k doseganju ciljev v tej organizaciji. To managersko dejavnost lahko opišemo tudi s kratico KKOMPI (koordiniranje, kontroliranje, organiziranje, motiviranje, planiranje in informiranje). (Kralj 2001, 2–4)

Kot razlaga Covey (2000, 31–35), je vodenje pomensko ožji pojem od pojma management oz. je eden izmed njegovih ključnih delov. Tudi predhodno navedena opredelitev managementa vsebuje pojem vodenje. Vodenje je funkcija managementa, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničenje postavljenih ciljev.

Če poskušamo opredeliti naloge vodje, moramo najprej povedati, da se te od vodje do vodje razlikujejo. Opredeljene naloge pomagajo vodji pri vsakodnevnih odločitvah in vplivajo, kako se vodja obnaša do svojih zaposlenih, ter konec koncev tudi, kakšna osebnost je kot človek. Pri preučevanju literature smo zasledili, da različni avtorji na različne načine opredeljujejo, katere naloge bi moral opravljati vsak vodja, vendar, če jih primerjamo med seboj, opazimo veliko podobnih značilnosti. Uspešno motiviranje zaposlenih je pomembno za boljše opravljeno delo ter za doseganje končnih ciljev podjetja. (Možina 1994, 5–21)

Vodenje v podjetju opisujemo tako s stili kot slogi vodenja. Stili vodenja, kot nam jih razlagajo Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 27–32), se razlikujejo glede na situacije, v katerih se nadrejeni nahaja, ter se nanašajo na nek določen vzorec dela s sodelavci. Tako poznamo dva osnovna stila vodenja:

- avtokratični stil (vodja ima glavno besedo pri odločitvah, podjetje vodi sam po svoji viziji) in
- demokratični stil (čisto nasprotje prejšnjega; vodja za svoje odločitve in reševanje težav prisluhne zaposlenim ter tako ne odloča sam).

Slogi vodenja pa so načini, kako nadrejeni uveljavlja svojo moč nad podrejenimi. Kot opisuje Koren (2007: 37), je moč glavna razlika med stili in slogi. Slogi se delijo na več kategorij, od tega, ko je vsa moč na strani vodilnega (naročanje – avtoritarno vodenje), ter do delegativnega stila, pri katerem je moč pri odločitvah na strani zaposlenih in imajo oni vsa pooblastila.

Izbira sloga vodenja je najbolj odvisna od ljudi, ki so vodeni. Po razlagi Kralja (2003, 444–445) se mora vodja seznaniti s svojimi podrejenimi, jih spoznati ter spoznati njihove zmožnosti in voljo do izvedbe dela. Tako lahko ločimo med štirimi tipi vodenja ter štirimi aktivnimi slogi. Malo zmožne in malo voljne delavce je potrebno voditi z *naročanjem*, malo zmožne, vendar zelo voljne vodimo s *poučevanjem*. Zmožne, ampak malo voljne vodimo s *sodelovanjem* (vzpodbujanjem) ter zmožne in voljne vodimo le z *delegiranjem* njihovega dela; slednje je tudi najlažje voditi.

Kot smo že definirali, idealnega vodstvenega stila, ki bi ustrezal vodjem v vseh panogah, ni. Kot pa nam razlaga Krause (1999, 10–17) po svojem petindvajsetletnem preučevanju vodij ter vodstvenih stilov in iskanju idealnega, se da najboljši način opravljanja nekega dela izraziti s kratko mislijo: »Opravljanje dobro pomembne stvari«. To lahko razložimo tako, da ves uspeh v poslovanju skrčimo na donosno izvajanje bistvenih nalog v procesu.

Po večletnem študiju ter opazovanju vodij je Stephen Covey (2000, 26–31) opredelil vodenje z nekaj načeli. Ta so: neprestano učenje, usmerjenost v služenje, izžarevanje pozitivne energije, vera v ljudi, življenje kot pustolovščina ter nenehno prenavljanje in sinergija.

V nalogi »Stili vodenja podjetja v igralniški panogi« preučujemo stile vodenja na primeru podjetja v igralniški panogi ter skušamo ugotoviti, kateri stili vodenja so primernejši v tej panogi.

## **1.1 Namen in cilji**

Namen zaključne projektne naloge je preučiti in analizirati stile vodenja na primeru podjetja v igralniški panogi. Pri tem bomo izhajali iz specifike vodenja, teorije vodenja ter stilov in modernih teorij vodenja, ki so značilne za izbrano panogo.

S pomočjo intervjujev bomo poskušali ugotoviti, ali vodje pri svojem delu sledijo točno določenemu stilu ter kako bi lahko svoje delo izboljšali. Pri tem bomo našo pozornost usmerili tudi na trenutno situacijo v podjetju, prepoznavanje značilnosti sodelavcev in konkurenco.

Cilji zaključne projektne naloge:

- na osnovi izpeljanih intervjujev ugotoviti, kakšen vodstveni stil imajo vodje v igralniški panogi;
- ugotoviti, kateri vodstveni stil je primeren za upravljanje podjetja v igralniški panogi.

## 1.2 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da bomo imeli na voljo veliko strokovne literature, da tematiko temeljito preučimo ter tako dobimo vse potrebne informacije o vodstvenih stilih, ki so temelj za uspešno doseganje ciljev v podjetju ter ključ do dobrih odnosov v timu. Po drugi strani pa bo na voljo manj literature za preučevanje vodenja v igralniški panogi, tako da bomo dobili večino podatkov iz opravljenih intervjujev z vodji igralnic.

Ne pričakujemo, da bomo pri izdelavi zaključne projektne naloge naleteli na veliko omejitev, saj je skoraj vsa strokovna literatura ne temo vodenja ter vodstvenih stilov javno dostopna v knjižnicah ter seveda tudi na spletu. O temi igralništva in vodenja v tej panogi je bilo malo napisanega in raziskanega, zato bo na razpolago malo literature. Omejitve bi lahko bila tudi verodostojnost pri izvajanju intervjujev, saj pri poslovanju in vodenju ustanove vedno obstajajo poslovne skrivnosti, ki jih vodje varujejo. Tako je mogoče, da pri katerem od zastavljenih vprašanj vodje ne bodo odgovorili v celoti ali bodo izpustili kakšno podrobnost.

## 1.3 Metodologija

Pri pisanju diplomskega dela bodo uporabljene naslednje metode raziskovanja:

- metodi deskripcije in kompilacije ter
- kvalitativna metoda analize.

Metodi deskripcije in kompilacije, ki bosta uporabljeni v analitičnem delu zaključne naloge, bosta temeljili na preučitvi slovenske in tuje literature s področja vodenja ter tako preučitvi že znanih dejstev ter študij drugih avtorjev. V nalogo bomo vključili članke iz strokovnih revij in informacije s svetovnega spleta, ki so primerne glede na izbrano temo. Prav tako bomo povzemali interna gradiva igralnic v Sloveniji.

Pri kvalitativni metodi analize bomo uporabili metodo intervjuja s pomočjo polstrukturiranega intervjuja ter s to metodo ugotovili, katere so prednosti in slabosti vodenja v igralniški panogi.

V raziskavo bomo zajeli tri igralnice, in sicer bomo intervjuvali vodje igralnic. Prvi stik z intervjuvanci bomo vzpostavili z dopisom po elektronski pošti, s katerim opisom tematike in prošnjo za sodelovanje. V uvodnem dopisu bomo intervjuvance seznanili z osnovnimi cilji, ki izhajajo iz dispozicije zaključne naloge, in na kratko opredelili temo pogovora. Po izraženi pripravljenosti za sodelovanje se bomo v telefonskem pogovoru dogovorili za termin intervjuja.

Za raziskavo bomo zasnovali 11 vprašanj. V empiričnem delu nas bo vodilo temeljno vprašanje: »Kakšen vodstveni stil imajo vodje v igralniški industriji?« Varstvo osebnih podatkov bomo zagotovili tako, da bomo navedli izmišljene oznake za igralnice tako v zapisu intervjuja kot tudi v analizi in interpretaciji raziskave.

Intervjujev ne bomo snemali, vsebine pogovora pa si bomo sproti zapisovali in postopno zastavljali vprašanja. Po vsakem posameznem intervjuju bomo zapisane odgovore skrbno pregledali. Določene krajše oporne točke si bomo zapisali diskretno med pogovorom. Odgovore, ki bodo podajali sklepe za raziskavo, bomo primerjali med posameznimi intervjuvanimi vodji nevladnih organizacij in jih analizirali tako, da bomo poiskali skupne točke in razhajanja. Sklepe bomo opisali in predstavili.

## 2 MANAGEMENT

Da lahko vodenje boljše razumemo, moramo prej razumeti management, vendar ker je management široko opredeljen pojem, ga Možina (2000, 7–16) opredeljuje kot ustvarjalno reševanje težav, ki se nanašajo na planiranje, organiziranje, kontroliranje in seveda vodenje. Management je zadolžen za doseganje zadanih ciljev, ki so opredeljeni s poslanstvom in vizijo podjetja. Pri načrtovanju določimo cilje, izberemo pot, po kateri jih bomo dosegli, in analiziramo možnosti razvoja v bližnji ter daljni prihodnosti. Ko govorimo o organiziranju pa imamo v mislih naloge, kdo bo te naloge opravljal, s katerimi sodelavci bomo sodelovali, katere delovne pripomočke bomo potrebovali, skratka, kako si bomo organizirali delo. Kontroliranje je zadnja faza, pri kateri ugotavljamo, ali so bili zadani cilji doseženi. Če niso bili doseženi, ugotavljamo, zakaj je do tega prišlo in kako bi ustrezno ukrepali. Pred leti je bila kontrola enosmeren proces, vendar z leti postaja vedno bolj dvosmeren pretok informacij. Vodenje nastopi pred kontrolo in je opisano kot proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine k doseganju zastavljenih ciljev.

Kralj (2003, 2–20) je h glavnim štirim temeljnim nalogam managerjev (planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje) dodal še koordiniranje, motiviranje ter informiranje. *Koordiniranje* se večinoma nanaša na usklajevanje časovnih vidikov in interese zaposlenih. *Motiviranje* nastopi med podjetjem ter njegovimi zaposlenimi. Organizacija motivira svoje zaposlene ter jim tako pomaga uresničiti pričakovane interese in jih tako spodbuja k napredovanju. *Informiranje* je obveščanje zaposlenih o dejavnosti, okolju ter poslovnem sistemu.

Management in vodenje podjetja igrata v vsaki panogi ključno vlogo za končno dobro poslovanje podjetja. Vodenje lahko definiramo tudi kot željo po nadzoru dogodkov, sposobnost določanja smeri organizacije in moč uporabe znanja in spretnosti svojih podrejenih za opravljanje zadanega dela. Vodenje je dejavnik značaja, ki se razvija skozi dolgoleten študij in z delom nadzora svojih podrejenih. Sposobnost vodenja iščemo v človekovi morali ter njegovi filozofiji, kakšen odnos ima do svojih zaposlenih. Uspeh podjetja je v največji meri odvisen od spretnosti vodenja, ki jo ocenjujemo po dejavnostih človekovega značaja. (Krause 1999, 7–10)

Vodenje je pomensko ožji pojem od pojma management. Tudi predhodno navedena opredelitev managementa vsebuje pojem vodenje. Vodenje je funkcija managementa, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničenje postavljenih ciljev. (Covey 2000, 31–35)

Vodenje pripelje organizacijo do zastavljenih ciljev ter se nanaša na ljudi, ki opravljajo naloge ter pripomorejo k doseganju ciljev. Nanaša se na motiviranje ter usmerjanje podrejenih, kako bi svoje naloge opravljali čim boljše, s čim manj porabljene energije ter z večjim zadovoljstvom.

K temu pa seveda sodi tudi svetovanje zaposlenim ob nastali težavi, informiranje zaposlenih o novostih v organizaciji, inštruiranje zaposlenih za boljše in kakovostnejše opravljanje novih nalog ter spodbujanje zaposlenih k razvoju in boljšemu vzdušju v organizaciji. Pri vsem tem ima vodenje ključen pomen, saj vodja vpliva na svoje podrejene, ki ta vpliv kažejo pri svojem delu v podjetju. Vodja se mora vedno spraševati, kako bi dosegel večjo produktivnost ter zadovoljstvo svojih zaposlenih in kako bi ravno on vplival, da bodo delali čim pravilnejše oziroma uspešnejše. Mora jim biti vzor ter vedno na voljo. (Možina 2000, 7–14)

Glede vlog managerjev se v strokovni literaturi, kot smo že zapisali, najde veliko različnih opredelitev o tem, katere kategorije oz. načela so sestavni del vodenja. Dejavnost najvišjega je podrobneje opisal Mintzberg (1973). Po njem imenujemo tudi opredelitev,<sup>1</sup> ki podrobno razlaga dejavnosti direktorjev nekaj srednjih in velikih podjetij. Na osnovi svojih raziskav je vloge vodij razdelil v tri skupine: medsebojne vloge, informacijske vloge in vloge odločanja. Vsak manager opravlja vse te vloge ob različnih časih in priložnostih. To ga je pripeljalo do zaključka, da ima vodilni zelo veliko raznolikosti pri delovnih nalogah, ki se spreminjajo s časom in krajem. Manager na primer vzdržuje stike s sodelavci in drugimi deli organizacije, po drugi strani pa nastopa na protokolarnih dogodkih, podpisuje dokumente, sprejema veliko informacij, ki jih posreduje naprej, skrbi za potrebna sredstva in material, ki je nujen za opravljanje dejavnosti. Kot lahko razberemo, manager opravlja vse te naloge sam, zato ga lahko tudi opredeljujemo kot predstavnika družbe, povezovalca, zastopnika in podjetnika. (Možina 2000, 14–20)

Pri preučevanju vodenja kot procesa, se že od nekdanj išče najbolj učinkovita oblika vodenja, ki bi prinesla zelene rezultate in bi bila ključ do uspešnega poslovanja.

V managementu podjetja igra pomembno vlogo odločanje. Odločevalec je tisti, ki odloča o dani težavi, poda rešitev ter jo na osnovi svoje hierarhične moči tudi uveljavi. Izvršitev odločitve lahko vodja izvede sam ali pa pripravi druge do tega. Na svoje podrejene vpliva z motivacijo ter podajanjem ukazov in napotkov. Vsak vodja, ki odloča o poslovanju organizacije, je odgovoren za posledice svojih odločitev. Obstajajo izjeme pri nošenju odgovornosti, tak primer je delegiranje odločanja. Pri delegiranju vodilni pooblasti osebo na nižjem položaju hierarhične lestvice, da sprejema odločitve namesto njega samega. V managerskem svetu je normalno, da za odločitev odgovarjata oba. Obstajajo pa tudi primeri, da vodilni, ki ima moč, prisilno nagovori podrejenega, da odloči tako, kot mu on naroči, ne da bi prevzel odgovornost za svoje odločitve. Odločanje je tako ena prvih managerskih dejavnosti, s katero se sreča oseba na vodilnem mestu. Managerske odločitve, ki se nanašajo na vodenje poslovanja in odločitve o vodenju ljudi k izidom poslovanja, so najpomembnejše, vendar managersko odločanje obsega

---

<sup>1</sup> Mintzbergova opredelitev.



tudi druge odločitve. Odločanje na drugih področjih v podjetju ter povezovanje delov v celoto so tudi gnotne naloge managerjev. V podjetju pa velikokrat odločajo tudi ne-managerji. To so zlasti strokovnjaki ter drugi usposobljeni delavci, ki se odločajo o procesih na svojih specifičnih področjih. Največkrat gre za strokovno-tehnične odločitve o uporabi sredstev v delovnem procesu. Poleg teh ter vodilnih managerjev poznamo tudi lastniške odločitve, ki so ključne pri ustanovitvi, združevanju, nadziranju in ostalih upravljaljskih odločitvah. Za njimi stojijo lastniki, ki so vložili svoj kapital v podjetje ter stremijo k temu, da bi podjetje čim dlje ter s čim večjim učinkom opravljalo svojo dejavnost na trgu. (Kralj 2003, 323–330)

## **2.1 Opredelitev vodenja**

Ko obravnavamo vodenje, moramo najprej razložiti pojme, ki so tesno povezani z vsebino vodenja organizacije in so pogosto sestavni del definicije vodenja. Po razlagi dr. Staneta Možine (1990, 7–15) so ti pojmi povezani z delom samim, z delovnim procesom ter organizacijo. Delovni proces je človekova dejavnost, katere osrednji namen je pridobivanje materialnih dobrin. Enako velja za delo. Delo je načrtovana človekova dejavnost, pri kateri podjetje z uporabo delovne sile ter managementa pride do želenih ciljev in uspehov. Vsak delavec je praviloma član neke organizacije. Za to organizacijo opravlja proces dela ter s tem pridobiva potrebna sredstva za preživetje sebe ter svojih bližnjih, kar ga žene ter motivira za opravljanje svojega poklica. Organizacija pa je avtonomna celota sredstev in ljudi. Organizacija si s svojo dejavnostjo in delom prizadeva k doseganju zastavljenih ciljev.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 17) opredeljujejo vodenje kot sestavni del managementa in vplivanje vodilnega na skupino zaposlenih v podjetju. Če pogledamo po drugi strani, pa vodenje ne vsebuje vseh delov managementa, ampak le tiste, ki so povezani z usmerjanjem podrejenih do določenih ciljev ter neposredno z uspešnostjo podjetja. Vodja skrbi, da so vsi zaposleni seznanjeni z zastavljenimi cilji podjetja, za kar pa so potrebni pravi vodstveni načrt, dobro medsebojno komuniciranje ter motiviranje. Rezultat vodenja je neposredno viden v poslovnih rezultatih podjetja. Viden je tudi v vzdušju med delovnim časom ter v odnosih med vodjo in podrejenimi. Sodobno vodenje vse bolj temelji na medsebojnem zaupanju. Temelj tega je etično ravnanje. Le vodja, ki je moralno neoporečen, pridobi zaupanje in pristojnost v očeh svojih sodelavcev.

Po preučevanju literature smo ugotovili, da je vodenje kompleksna zadeva. Lahko bi ga tudi opredelili kot »vplivanje na druge«. Vodja s svojim znanjem in izkušnjami vpliva na podrejene ter jim tako zastavlja naloge in jih med izvajanjem nalog tudi nadzoruje. Vendar, da je vodja res dober, potrebuje sposobnost pripraviti podrejene na opravljanje ciljev, ki jih je zastavil nekdo drug, pri tem pa je zelo pomembna komunikacija v podjetju. To pomeni, vodja da podrejenim prikaže in obrazloži cilje ter jih tako poskuša prepričati, da so to najboljše cilji zanje.

Dober vodja pripravi svoje podrejene, da dosejajo cilje, ki jih je zastavil nadrejeni, kot da bi si jih zastavili sami. (Možina 2000, 95–99)

V podjetju vodenje poteka na različnih ravneh. Te oblikujejo vodstveno piramido. Sestava piramide je taka, da višje, kot se povzpemo, manj je vodilnih. Na vrhu je vedno lastnik, takoj pod njim pa je glavni manager podjetja. V vsaki organizaciji so funkcije vodenja odvisne od značilnosti okolja, kot so kultura, socialno varstvo ter vrednote, uveljavljene v tem okolju. Vodenje pa je odvisno tudi od značilnosti podjetja, kot sta finančno stanje ter dolgoročni razvoj organizacije. To je zelo pomembno pri procesu vodenja, saj je glavna vsebina vodenja odvisna od nalog, ki jih mora vodja s svojimi podrejenimi opraviti, ter od ciljev, ki jih mora podjetje doseči. (Bizjak in Petrin 1996, 135–137)

Donald G. Krause (1999, 7–49) vodenje definira kot voljo po nadzoru določenih dogodkov ter sposobnost izbire smeri in moči, da se z uporabo znanja, izkušenj ter spretnosti podrejenih opravi določeno delo. Krause meni, da lahko sposobnost vodenja iščemo nekje v kontekstu med človekovim moralnim ter filozofskim bistvom, v odnosu do njegovih privržencev in odjemalcev. Skratka, sposobnost vodenja je dejavnik značaja, ki se razvija skozi leta s pazljivo ter usmerjeno vadbo, delom in izkušnjami, kajti vodja se ne rodi. Če misel razčlenimo in jo podrobno analiziramo, opazimo, da so v njej tri načela: delo (spodbudno ter vestno delamo in opravljamo našo nalogo), zmanjševanje kompleksnosti stvari (osredotočamo se le na osnovne, bistvene ter najpomembnejše naloge) in iskanje izboljšav (vse te pomembne stvari, ki jih počnemo, poskušamo izboljšati ter jih početi še boljše). Po Krausovi razlagi uspešnega vodjo skrbijo njegove pomanjkljivosti, ki jih poskuša odpraviti. Saj človek, ki išče napake v drugih in svojih ne priznava, ne more biti dober vodja. Dober vodja živi v skladu s pravili, ki so pomembna zanj; hkrati misli in upa, da so primerna tudi za njegove podrejene. Zelo je pomembno, da ima vodja samodisciplino, saj tako razvije tudi samospoštovanje, ki ga potrebuje za uspešno vodenje kolektiva, saj se mora kolektiv zgledovati po njem. Nobenega smisla nima, da bi sledili nekomu, ki o vodenju samo govori, vendar za to ni pripravljen nič narediti oz. nič žrtvovati. Vodja, ki govori o popolnosti, vendar iz množice ne izstopa, je namreč navaden lažnivec. Dobri vodje se morajo čim več izobraževati v širšem smislu besede ter žrtvovati svoj čas učenju, raziskovanju novih stvari in izboljšavi starih ter tako doseči popolnost, ki se kaže sama od sebe ob pravi samodisciplini.

V vsakem podjetju so ljudje najpomembnejši dejavnik in od njihovega ravnanja je odvisno, kako bo podjetje poslovalo.

## **2.2 Načela uspešnega vodje**

Vodilni delavec oz. manager je vsaka oseba, ki ima vlogo vodje ter pooblastila za odločanje o pomembnih zadevah. Te zadeve se nanašajo na načrtovanje in organiziranje dela kakor tudi na

izvedbo nalog ter končne rezultate. Vodja vedno stoji za svojimi odločitvami ter jih lahko argumentira. Vodilni delavec je vsak član nadrejenih, ki ima pravico dajati navodila in kontrolirati delo svojih podrejenih. Vodenje je zahteven proces, zato je potrebno poznati lastnosti vodenja kot procesa ter sama načela in lastnosti vodilnega. (Možina, 1990, 7–10)

Vsak vodilni ima svoja načela, katerih se drži ter se po njih vede. V knjigi *Načela uspešnega vodenja* je Stephen Covey (2000, 26–31) po večletnem študiju ter opazovanju vodij razdelil značilnosti vodij na osem najbolj razpoznavnih načel, ki so seveda od vodje do vodje različna. Oblike teh načel lahko najdemo pri prav vsakem uspešnem vodji, lahko bi tudi rekli, da služijo kot znak razvoja za vse nas. Ena izmed njih je, da se uspešni vodje *neprestano učijo*, izobražujejo, berejo. Stvari jih zanimajo, obiskujejo različne tečaje, razvijajo nove spretnosti ter pridobivajo potrebno znanje in ga nadgrajujejo ter si širijo razgledanost, saj jih to žene ter navdihuje. Njihova naslednja značilnost je, da so *usmerjeni v služenje*. Vse vodje predano služijo; vsako jutro, ko se zbudijo, se pripravijo na delo in to čez dan marljivo opravljajo ter služijo. Na življenje gledajo kot poslanstvo ne pa kot poklicno pot. Čutijo breme, ki ga nosijo, in to jih žene k še boljše opravljenem delu. Naslednja značilnost je *izžarevanje pozitivne energije*, kar pomeni, da so vodje večinoma nasmejani, zadovoljni in srečni zaradi tega, kar imajo, ampak hkrati osredotočeni in optimistični za prihodnost. Pozitivna energija jih obdaja in, ko srečajo negativne ljudi, se jim preprosto umaknejo. Kadar imajo težavo ali so sredi prepira, to poskušajo rešiti z umirjenostjo in razičnostjo. Taki ljudje preprosto *verjamejo v ljudi*. Mogoče se sliši še tako čudno, vendar oni verjamejo, da imajo vsi ljudje neviden potencial, četudi ga sami ne vidijo. Do drugih ne gojijo zamer ter nimajo predsodkov. Hvaležni so za to, kar imajo, in se ne zmenijo za žalitve drugih. Ljudi ne razvrščajo po stereotipih, ampak verjamejo, da ima vsak človek določen potencial v samem sebi, ki ga lahko s pomočjo okolice razvije v nekaj več. *Živijo v ravnovesju*, kar pomeni, da so redno v stikih z okolico, spremljajo dogajanje po svetu, berejo različne revije ter se družijo s prijatelji. Intelktualno so dejavni, zanimajo se za različne stvari. Ljudje s temi načeli se radi zabavajo, plešejo in imajo smisel za humor, vendar znajo ločiti zabavo od dela. Niso deloholiki, svojih uspehov ne merijo z materialnimi stvarmi in pridobljenimi nazivi. Vsako pohvalo in tudi kritiko sprejmejo z odprtim zmernim navdušenjem ter jo vzamejo v zakup in gledajo, da se bodo od nje kaj naučili. Taki ljudje *življenje vidijo kot pustolovščino*, kajti raziskujejo nepoznane vode. Zanimajo se za vedno nove stvari, verjamejo, da bodo razburljive, ter da se bodo iz njih marsikaj naučili. Na nove dogodivščine vedno gledajo z veliko mero optimizma in z njimi želijo povečevati svoje znanje. Od drugih ljudi se učijo in jih ne gledajo zviška. Med pogovorom se ne zmedejo ter so sposobni hitrega prilagajanja. Taki ljudje *se prenavljajo in so sinergični*. Sinergija je stanje, kjer celota presega vsoto posamičnih delov. Sinergični ljudje delajo trdo in pametno. Delo vedno opravljajo na nove inovativne načine, saj jih to še bolj osrečuje. Prenavljajo se telesno s telovadbo, ki krepi srce in žile. S tem se tudi sproščajo. Um prenavljajo in urijo s pisanjem ter reševanjem danih težav, čustva pa s potrpežljivostjo in empatijo do drugih. Drugim izkazujejo

spoštovanje, njihovi odzivi niso impulzivni. Sprejemajo odgovornost za svoje življenje, na svojih napakah se učijo ter jih priznavajo. Vodje, ki vodijo po teh načelih, pametno delajo na nove načine, verjamejo v sposobnosti drugih ter jim zaupajo, kajti vedo, da je zaupanje ključ do skupnega uspeha. Covey je izbral zanimive značilnosti ter jih opisal tako, da jih ljudje razumemo. Enostavno jih je predstavil ter na osnovi osebnih primerov tudi obrazložil. S temi značilnostmi se strinjamo in jih prepoznavamo pri podjetnih ljudeh, ki opravljajo vodilne vloge v organizacijah v bližini našega kraja.

Idealnega tipa vodje ni. Kako nadrejeni vodi organizacijo v določenem trenutku, narekuje situacija, v kateri se takrat znajde. Vodilni mora v podjetju sprejeti vlogo glavnega managerja ter se temu primerno obnašati. Poleg tega pa je zelo pomembno, kakšen je vodilni kot posameznik, saj njegov odnos in razmišljanje najbolj vplivata na obnašanje ter motivacijo njegovih podrejenih. (Kutzschenbach 2000, 12–16)

Sam stil vodenja ne prinese vedno želenih rezultatov, veliko je odvisno od vodje samega. Tako Bernard Bass trdi, da je našel najpomembnejša načela, ki jih imajo ter upoštevajo dobri vodje. Svojim podrejenim nudijo nagrade, prilagojene vrednotam svojih zaposlenih, ter rezultatom opravljenega dela. V delo sodelavcev se ne vtikajo, razen kadar nastanejo težave. Vodja sam nudi jasne cilje, ki so dobro opredeljeni, saj je jasnost delovnih nalog velika motivacija zaposlenim. S sodelavci vzpostavi tak odnos, da mu sledijo tudi, ko je situacija slaba. Zelo dober vodja pa mora znati »dvigniti« svoje podrejene, tako da postavlja vedno zahtevnejše cilje ter jih z motivacijo pripelje do njihovega dosega. (Možina 1990, 46–48)

### **2.3 Značilnosti uspešnega vodje**

Najbolj uspešni vodje imajo dve značilnosti, so karizmatični in so arhitekti. Kot prebremo v knjigi *Veliki vodje*, ki jo je napisal Manfred Kets de Vries (2000, 21–28), imajo karizmatični voditelji vizijo, ki jo delijo s svojimi zaposlenimi ter jih tako navdihujejo in motivirajo. Najpomembnejša vloga vodilnega je določiti smer, v katero bo podjetje strmelo v prihodnosti, zato mu lahko tudi rečemo arhitekt, saj poskuša ustvarjati strategijo za boljšo organizacijo v prihodnosti. Svoje podrejene skuša pripraviti, da bodo hodili skupaj z njim v isto smer, in jim pomaga najti mesto v svoji viziji podjetja. Le tako lahko svoje zaposlene in organizacijo pripelje do zastavljenih ciljev ter izpolnitve vizije.

Vodenje pripelje organizacijo do zastavljenih ciljev in se nanaša na ljudi, ki opravljajo naloge ter pripomorejo k doseganju ciljev. Nanaša se na motiviranje in usmerjanje podrejenih, kako bi svoje naloge opravljali čim boljše s čim manj porabljenimi energijami ter večjim zadovoljstvom. K vsemu temu sodijo tudi svetovanje zaposlenim ob nastali težavi, kako lahko to težavo rešijo, informiranje zaposlenih o novostih v organizaciji ter inštruiranje zaposlenih za boljše in kakovostnejše opravljanje novih nalog, ter tako stremenje k razvoju svojih zaposlenih, da bi

bilo v organizaciji boljše vzdušje. Pri vsem tem ima vodenje ključen pomen, saj vodja vpliva na svoje podrejene, ta vpliv pa se kaže na njihovem delu v podjetju. Vodja se mora vedno spraševati, kako bi dosegel večjo produktivnost in zadovoljstvo svojih zaposlenih ter kako bi ravno on vplival, da bodo delali čim pravilnejše oz. uspešnejše. Mora jim biti vzor ter vedno na voljo. (Kralj 2003, 438–445)

Kaj imajo vsi ti vodje skupnega? Po razlagi Mika Pegga (1996, 15–21) imajo skupni dve stvari. Prva je, da imajo vsi značilnost očarljivih voditeljev, ki s svojim delom dosegajo svetle cilje in tako nizajo uspehe v podjetjih. Strnemo jih lahko v deset značilnosti, ki opisujejo dobrega vodjo:

- karizmatičnost (s svojo karizmo navdušujejo sodelavce v svojem timu),
- pozornost (posvetijo se vsakemu podrejenemu ter poskušajo rešiti tudi najmanjšo težavo),
- predanost (predani so svojem delu, vestno ga opravljajo),
- komunikativnost (odprti so in vedno pripravljani na pogovor),
- doslednost (svoje delo opravljajo odgovorno),
- ustvarjalnost (imajo svojo vizijo, s katero poskušajo uresničiti svoje zamisli),
- sposobnost (za svoje delo so usposobljeni ter ga opravljajo samozavestno),
- pogum (radi sprejemajo nove izzive),
- čisto malo morajo biti »nori« (ker verjamejo, da tisto, kar počnejo, lahko nekaj spremeni).

Druga, vsem skupna stvar je, da oblikujejo dober vodstveni tim. Svoj vodstveni tim vodje pogosto sestavijo tako, da izberejo ljudi, ki izpolnjujejo njihove naloge ter jim tako pomagajo nositi breme ekipe. Izbirajo ljudi, katerim zaupajo, za katere vedo, da so usposobljeni, in ljudi, za katere vedo, da imajo podobne lastnosti kot oni sami.

Značilnosti vodilnih v podjetju najbolj vplivajo na razvoj ter boljšo prihodnost družbe. Bizjak v knjigi *Uspešno vodenje podjetja* (Bizjak in Petrin 1996, 13–19) razlaga, da vodstveni delavci spodbujajo svoje zaposlene k ustvarjanju novih idej ter jih uvajajo k prevzemanju vedno večje odgovornosti. Spodbujajo jih k timskeemu delu in projektnemu pristopu pri večjih težavah. Značilnost podjetniškega stila vodenja je, da svoje zaposlene z zgledom in besedami motivirajo k prevzemanju odgovornosti, samostojnem razmišljanju ter jih usmerjajo k dolgoročnim ciljem podjetja. Vsak vodilni nudi svojim zaposlenim pomoč, vendar s svojim razmišljanjem ter zgledom najbolj vpliva na obnašanje delavcev. Poleg tega pa na vedenje zaposlenih vpliva tudi podjetje samo, z vlaganjem v posebne finančne sklade za razvoj notranjega kolektiva v podjetju. S tem financirajo izobraževanje kadra ter nagrajujejo poslovne ideje in poskrbijo za njihovo uresničitev. S tem njihovi zaposleni razumejo, da vodstvo ceni njihovo delo, in so tako še bolj motivirani v delovnem procesu.

Človeka, ki nima glasbenega posluha, lahko šolajo najboljši glasbeniki, vendar iz njega ne bo nikoli postal virtuoz. Tako je tudi z vodenjem. Dober vodja mora imeti določene prirojene

značilnosti, vendar tudi tiste priučene. V knjigi *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* avtorji razdelijo lastnosti vodij v več značilnosti, ki jih ima uspešen vodja. Inteligentnost je ena izmed takih značilnosti, ki ni zaželen v ekstremu. Visoko inteligentni ljudje niso najboljši vodje, saj so njihove misli hitrejšje kot njihova govorica, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja in s tem je komunikacija otežena. Vendar tudi podpovprečno inteligentne osebe niso kompatibilne z uspešnim vodenjem. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih, točno toliko, da lahko opravljajo več stvari hkrati. Ena izmed najpomembnejših značilnosti vodij je tudi dominantnost. Brez te značilnosti si težko predstavljamo vodjo, kateremu bodo ljudje sledili, saj deluje kot pogon k vodenju ter vplivanju na druge. Izkazovanje svoje moči se kaže v iniciativnosti in želji po nadvladovanju svojih podrejenih, vendar prevelika dominantnost vodi do pretirane superiornosti, kar sodelavce odbija in zmanjšuje njihovo iniciativnost pri delu. Naslednja pomembna značilnost je odprtost, saj je to temelj za komunikativnost, izražanje svojih čustev, sodelovanje in navezovanje novih poznanstev. Povezana je s sprejemanjem drugačnosti, tako v zunanjem kot notranjem smislu. Čustvena stabilnost je opisana kot ena izmed najpomembnejših značilnosti, saj preprečuje nastajanje stresa, kateremu je vodilni nenehno izpostavljen. Čustvovanje je temelj razumevanja odnosov, navezovanja stikov in sodelovanja v skupinah ter je osnova za samoobvladovanje, kar omogoča vodji, da se ne obremenjuje z nepomembnimi stvarmi. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 52–64)

## **2.4 Različni stili vodenja**

Razlaga vodenja ter njegovo preučevanje je bilo že od nekdaj vedno usmerjeno k iskanju stila vodenja, ki bi bil uspešen v vseh danih situacijah. Raziskovanje stilov vodenja nas je tako pripeljalo do nastanka različnih teorij vodenja. Določene je praksa ovrгла, spet druge pa je kasneje teorija preseгла. Če poenostavimo, lahko stile vodenja opredelimo kot trajen proces vplivanja na svoje zaposlene z namenom dosežati ter presegati zastavljene cilje. Prepričan o obstoju najboljšega stila vodenja, ki bi bil uspešen ter učinkovit v vseh tipih organizacij, je dandanes veliko. S časom smo ugotovili, da je vodenje zapleten proces, katerega preprosto ni mogoče obrazložiti z enim opisanim stilom vodenja. Empirične raziskave vodstvenih stilov glede uspešnosti in učinkovitosti so nas pripeljale do nastanka raznovrstnih stilov ter teorij vodenja. Skozi zgodovino nastanka posamičnih aplikativnih modelov stilov vodenja, se je razvila posamezna smer, ki obsega skrajnosti v procesu vodenja. Ne moremo trditi, da so vsi modeli in teorije vodenja tako naravnani, vendar jih večina stremlji k takem razmišljanju. Med obema skrajnima poloma obstajajo prehodne oblike, ki omogočajo natančnejšo razlago posamičnih stilov vodenja. Preučevanje teh stilov ostaja osrednji raziskovalni interes, ki se odraža v številnih aplikativnih modelih vodstvenih stilov. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22)

Vodstveni stil, kot ga razlaga Možina (1990, 48–54), je konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodilni uporablja pri delu z ljudmi, in kot ga ti ljudje sprejmejo. Odziva se podobno ob podobnih

razmerah. O različnih vodstvenih stilih smo že precej govorili, zdaj si pa pogledajmo še nekatere uspešne in neuspešne vodstvene stile. Med uspešne stile vodenja lahko uvrščamo *birokratski stil*, katerega značilnosti so, da se vodja drži pravil, je zanesljiv, vljuden ter racionalen. Lahko mu tudi rečemo ugodna zvrst zadržanega vodenja. Naslednji, *razvijalski stil*, je značilen za vodjo, ki spodbuja druge, zna poslušati, razvija svoje znanje in znanje svojih podrejenih, vzdržuje široko komunikacijo ter sodeluje s svojimi sodelavci. Takšen stil je socialno usmerjen. *Dobrohotni avtokratski stil* je k nalogam usmerjen vodstveni stil. Značilen je za odločnega in delavnega vodjo. Svoje obveznosti izpolnjuje ter je usmerjen k doseganju visokih proizvodnih ciljev. *Izvrševalski stil*, ki ga lahko imenujemo tudi združevalni stil, je značilen za skupinsko delo. Vodilni podpira in spodbuja svoje podrejene k večji učinkovitosti, on sam pa le usklajuje delo drugih. Obstajajo pa tudi nekateri manj uspešni stili vodenja. Med nje lahko štejemo *dezerterski stil*, pri katerem vodilni dosega minimalne rezultate in si ne prizadeva za boljše si ne prizadeva. Velikokrat ni komunikativen ter ni ustvarjalen, skratka lahko bi rekli, da se izogiba obveznostim. Za neuspešen vodstveni stil lahko štejemo tudi *misionarski vodstveni stil*, saj se tak vodja izogiba spodbujanju, ne daje nikakršnih navodil ter ga ne zanimajo končni rezultati, vendar je prijazen in se izogiba konfliktom. Tudi *kompromisarski stil* je eden izmed manj uspešnih stilov. Zanj je značilno, da se vodja izogiba odločitvam, je mehak in neodločen. Sodelavci mu ne zaupajo, saj je dvoličen. Pri vseh teh stilih najdemo nekatere podobnosti, zato mora vodja poznati svoje podjetje in svoje zaposlene do potankosti, da zna izbrati pravega.

Raziskave oblik in stilov vodenja so z leti prešle na preučevanje vse bolj kompleksnih pristopov k vodenju. Velika rast je opazna tudi pri empiričnem preučevanju procesa vodenja, raziskovalci pa vedno bolj razvijajo kompleksne modele vodenja. V želji najti ključne dejavnike, ki vplivajo na vodenje, nastane situacijska teorija. Izhaja iz razmišljanja, da za doseganje rezultatov v podjetju lastnosti vodje niso najpomembnejše. Situacijska teorija tako zavrže idejo, da obstaja idealni vodstveni stil, saj trdi, da je ključna pri uspehu podjetja komunikacija med vodilnim in njegovimi delavci. Tako pridemo do zaključka, da različne skupine ljudi ter situacije, v katerih se podjetje znajde, zahtevajo raznolike stile vodenja. Ne obstaja univerzalen in najboljši način vodenja. Noben vodja, še tako velik in izobražen, ne more biti v vseh situacijah uspešen in učinkovit. Njegova uspešnost je odvisna od analize trenutne situacije ter prilagajanja stila vodenja danim razmeram. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 30-34)

Torej idealnega vodstvenega stila, ki bi ustrezal vodjem v vseh panogah, ni. Krause (1999, 10–17) na osnovi dolgoletnega preučevanja te tematike sklene, da se da najboljši način opravljanja nekega dela izraziti s kratko mislijo: *Opravljati dobro pomembne stvari*. Sliši se že zelo enostavno, vendar je v praksi opravljanje dobro pomembne stvari izjemno težko in zahtevno. To lahko opredelimo tako, da ves uspeh v poslovanju skrčimo na donosno izvajanje bistvenih nalog v procesu. Če misel razčlenimo in jo podrobno analiziramo, opazimo, da so v njej tri načela: delo (spodbudno ter vestno delamo in opravljamo našo nalogo), zmanjšujemo kompleksnost stvari (osredotočamo se le na osnovne, bistvene in najpomembnejše naloge) ter iščemo

izboljšave (vse pomembne stvari, ki jih počnemo, poskušamo izboljšati in jih početi še bolje). V poslovnem svetu ta vodstvena načela delujejo, saj se nenehno pojavljajo dogodki in situacije, ki potrebujejo hitro odzivnega vodjo, ki izvaja dolgoročno strateško načrtovanje, vendar daje velik poudarek na izvedbo vsakodnevnega poslovanja, saj so brez tega možnosti uspeha dolgoročnega načrta majhne.



### 3 MODELI VODENJA

Na temelju posameznih teorij vodenja so iz njih izpeljani modeli vodenja. Skozi leta so se razvili številni aplikativni pristopi pri razlagi vodenja v praksi. Prednosti aplikativnih modelov vodenja so po razlagi Kovača s sodelavci (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 40–44) v poenostavljenem prikazu ter razlagi procesa vodenja. S tem omogočajo posameznim vodilnim in organizaciji kot celoti prepoznavanje slabosti v njihovem načinu delovanja. Na osnovi ugotovljenih pomanjkljivosti managerji izdelajo načrt odprave napak ter usmeritve v nadaljnji razvojni sistem vodenja v podjetju. Aplikativni modeli vodenja so prvotno sestavljeni iz teoretične razlage obsega vodenja, ki služi kot osnova nadrejenemu za vodenje. Sestavljeni so tudi iz analitičnega inštrumenta, ki se uporablja za analiziranje trenutnega procesa vodenja in s katerim se ugotavljajo slabosti. Za konec pa ga tvorijo tudi predlogi za izboljšanje in dopolnitev sedanjega sistema vodenja in odpravo slabosti. Bistvena sestavina aplikativnega modela je tudi izobraženje ter usposabljanje vodilnih za doseganje zelenega vodstvenega stila. Želja po usposabljanju managerjev za izboljšavo načina vodenja je bila v preteklosti velikokrat glavni vzrok za nastanek posamičnih aplikativnih modelov. Vedno je bila primarna potreba po dvigu kakovosti procesa vodenja v danem podjetju. Tako se na osnovi teoretičnih spoznanj oblikuje aplikativni model. Z leti poizvedovanja in uporabe modela v praksi se nato na osnovi izbranih informacij ponovno ocenijo teoretična izhodišča. Tako se pokaže, da so prehodi med posamičnimi teorijami vodenja in aplikativnimi modeli zelo pogosti.

V tej knjigi je opisano tudi preučevanje Kurta Lewina, katerega uvrščamo med začetnike preučevanja sodobnih vodstvenih stilov in modelov vodenja ter tako nastanka moderne teorije vodenja. Lewin je združil vplive različnih stilov vodenja med skupino in posameznikom. Ugotovil je, da *demokratični* stil vodenja precej bolj pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter njihovo produktivnost, skupino podrejenih pa poveže ter jo naredi srečnejšo med delovnim časom in tudi po njem. Pri demokratičnem vodenju skupine med delom vlada prijateljsko in sproščeno vzdušje, kajti odnosi v timu so dobri, zanimanje za naloge in delo je visoko ter podrejeni delo nadaljujejo v istem ritmu tudi v odsotnosti vodje. Ravno obratno pa se dogaja ob *avtoritativnem* vodenju skupine, saj je med delom v timu čutiti napetost, več je tudi izrazov sovraštva med zaposlenimi tiner tudi proti vodji, saj zaposleni nimajo niti najmanjšega vpliva na odločitve. Podrejeni se obnašajo ubogljivo, sledijo vsakemu ukazu vodje, tudi če se z njim ne strinjajo, ob odsotnosti vodje pa podrejeni delo prekinejo oz. intenzivnost dela, ki je ob prisotnosti vodje visoka, pade na zelo nizko raven. Menimo, da je demokratični vodstveni model boljši, saj imajo tako podrejeni možnost izraziti svoje mišljenje in ponuditi svoje ideje, ki lahko delo tudi izboljšajo in pripomorejo, da vodja še poveča uspešnost svojih podrejenih. Zaupanje med vodstvom in zaposlenimi je po našem mnenju ključ do uspešnega poslovanja podjetja. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 27–32)

### 3.1 Idealno tipska teorija

Idealno tipsko teorijo lahko imenujemo tudi klasična teorija, saj izvira iz predpostavk idealnih oblik vodstvenih stilov. Njen najbolj znan predstavnik je nemški ekonomist in sociolog Max Weber, ki v svojih raziskavah primerja preučene stile iz prakse in idealne oblike vodenja v teoriji ter ustvari klasifikacijo stilov vodenja. Stile opiše od ene skrajnosti k drugi in začne s *patriarhalnim* vodstvenim stilom, ki prevladuje v majhnih organizacijah. Pri tem stilu je avtoriteta podjetja vodilna oseba (oče). Od svojih podrejenih pričakuje požrtvovalnost, zvestobo, ubogljivost in poslušnost. Njegova moč izhaja iz položaja v hierarhiji in mu zaradi tega omogoča nekompromisno sprejemanje odločitev. Weber nadaljuje s *karizmatičnim* stilom, ki izhaja iz značaja vodje in njegovih lastnosti. Nadrejeni mu zaupajo ter verjamejo vanj. Vodja uporablja racionalni pristop, kar je najboljša izbira za vodenje v kriznih situacijah, saj vodja daje svojim sodelavcem s svojo karizmatičnostjo upanje in vero v rešitev težave. Naslednji, *avtokratični* stil se največkrat uporablja v velikih organizacijah. Proces vodenja poteka (v nasprotju s karizmatičnim in patriarhalnim stilom) preko hierarhične lestvice, kjer ni osebnega kontakta med vodilnim in vodenimi. Četrty stil je *birokratski* stil vodenja, ki še pogloblja neosebni kontakt, podrejeni imajo svoje naloge, ki jih spoštujejo in izpolnjujejo. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 20–24)

Novejšo tipologijo vodenja, ki temelji na opisani idealno tipski teoriji, je postavil profesor Charles Lattmann. S svojo študijo je, na osnovi lastnosti vodij, definiral šest vodstvenih stilov, ki so skozi čas postali temelj razlage vodstvenih stilov. Začne z *despotskim* stilom, pri katerem je vodilni gospodar pri hiši oz. v podjetju, pri tem so podrejeni le njegovi delavci, ki mu slepo sledijo, verjamejo vanj in mu v celoti zaupajo. *Paternalistični* stil je podoben despotskemu, vendar pri tem vodilni pozna in upošteva potrebe svojih zaposlenih. Zaupa jim, da bodo delo kakovostno opravili in v določenem roku. Pri *pedagoškem* stilu želi nadrejeni s ciljno usmeritvijo svojih podrejenih prispevati k njihovi večji samostojnosti. Pri *participativnem* vodstvenem stilu vodilni sprejema svoje sodelavce kot ljudi z znanjem, voljo in sposobnostjo za opravljanje dela ter jih vključi v proces sprejemanja odločitev. Še večjo povezavo med vodjo in njegovimi podrejenimi vidimo v *partnerskem* stilu, ki omogoča podrejenim samostojno določanje ciljev pri izvajanju dela in večjo povezanost z nadrejenim pri določanju dolgoročnih ciljev organizacije. Pri zadnjem stilu, imenovanem *samoupravljanje*, pa interes kolektiva oblikuje usmeritve vodilnih. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 24–29)

Vse te raziskave nas privedejo do najbolj znane tipologije stilov vodenja v anglosaksonski strokovni literaturi, ki jo imenujemo dihotomni model in se uporablja še danes.

### 3.2 Klasični dihotomni model

Dihotomni model stilov vodenja je v novejši strokovni literaturi zelo poznan in priljubljen. V knjigi *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* so Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 22–27) podrobno opisali dihotomni model vodenja. Kot prva sta ga razvila Tannenbaum in Schmidt, ki sta opazovala takratne stile vodenja v resničnem delovnem okolju. Upoštevala sta tudi hierarhijo v podjetju in kakšno avtoriteto ima vodja. Stopnjo avtoritete vodilnih sta določila na osnovi tega, kolikšno samostojnost imajo podrejeni pri sprejemanju določenih odločitev. Pri oblikovanju modela sta začela s stilom, pri katerem nadrejeni sprejema vse odločitve sam in določa zadolžitve podrejenim (avtoritativno vodenje skupine), končala sta pa s stilom, pri katerem odločitve sprejemajo podrejeni s posvetovanjem z vodjo (demokratsko vodenje skupine). Dihotomni model tako prikaže dve skrajnosti v procesu vodenja (vodenje, usmerjeno na voditelja, proti vodenju, usmerjenem na podrejene), med obema pa obstajajo oblike, ki omogočajo natančnejšo in strnjeno razlago posamičnih metod. Te metode zasledimo v številnih drugih raziskavah na to temo, tako lahko rečemo, da dihotomni model zasledimo v veliko aplikativnih modelih vodstvenih stilov:

- avtoritaren (nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve),
- patriarhalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem poskuša podrejene prepričati o pravilnosti sprejete odločitve),
- posvetovalen (nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa dovoljuje z vprašanji in odgovori sprejemati argumente podrejenih),
- konzultativen (nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameranih odločitvah in podrejeni imajo možnost, da s svojim mnenjem dosežejo upoštevanje svojih stališč),
- participativen (skupina podrejenih oblikuje svoje predloge, nadrejeni se na osnovi teh predlogov skupine odloči za izbor enega izmed teh),
- delegativen (skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju postavljenih težav, nadrejeni odločitve odobri),
- samoupraven (skupina sprejema odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca v skupini ter predstavlja vez skupine z okoljem).

Kot lahko iz tega modela razberemo, se vse metode med avtoritarno in samoupravno uporabljajo za vodenje v številnih družbah v sedanosti. Vsak vodilni si sam izbere stil, ki mu odgovarja in omogoča kar se da najbolje opravljati svojo funkcijo. Po navadi se vodja odloči za združitev več stilov vodenja v enega bolj razširjenega in s tem potem vodi podjetje. Izbrati ga mora na osnovi organizacije, v kateri dela, in na osnovi poznavanja svojih zaposlenih, saj so oni ključ za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Poznati mora panogo, v kateri njegovo podjetje deluje, okoliščine, konkurenco, pogoje poslovanja v določenem sektorju in seveda svoje podrejene ter na osnovi tega se odloči za svojo vodstveno metodo, po kateri bo deloval in vodil. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 20–30)

## 4 IGRALNIŠKA PANOGA

Igralništvo je bilo dolga leta področje zgolj elitne družbe, ki se je družila v razkošnih zabaviščih. Menimo, da je bila igralniška panoga že od nekdaj na nek način povezana s turizmom. Pred dobrega pol stoletja se je razvil sodoben tip igralca - turista, ki je danes gost številnih turistično-zabavišnih igralniških centrov po svetu. Kot lahko sklepamo, je igralniška panoga stara skoraj kot človeštvo. Že davno je bilo zapisano, da sta »ženska in igra najhujši človeški hibi«, zato ne preseneča dejstvo, da je igralništvo ena izmed najstarejših industrij. V celotnem obdobju človeške zgodovine je bila igra na srečo predstavljena kot nekaj, kar človeku ni dovoljeno, in kot moralno sporno dejanje. V gene človeštva je bila zapisana kot nek »izvirni greh«, katerega se naj ne bi počelo. Vendar je igra na srečo zaznamovala veliko število različnih kultur po vsem svetu. Tudi svetovne religije imajo večinoma negativen odnos do igralniške panoge. Igro na srečo opisujejo kot dejavnost brez pozitivnega smisla, ki ne ustvarja dobrin, človeku trati čas in negativno vpliva na doseganje ciljev, h katerim naj človek teži. Odnos ostale družbe do te panoge se je z leti razvijal s podobnimi predsodki, kot jih imajo svetovne religije, in sicer da taka dejavnost jemlje človeku čast.

Začetki igralništva segajo že v mitološko Grčijo in Rimski imperij, v katerem so v termalnih letoviščih organizirali igre na srečo. V Evropo naj bi večino oblik iger na srečo prinesli iz Kitajske in Arabije, vendar je Krištof Kolumb evropske igre na srečo izvozil v Ameriko. Po razlagi dr. Jožeta Florjančiča in soavtorjev je prva javna igralnica odprla svoja vrata leta 1626 v Benetkah. Imenovala se je Ridotto in je bila pod nadzorom beneške oblasti. Odprta je bila za vse, le otrokom ter nezaželenim osebam je bil vstop prepovedan. Z leti pa je je hazardiranje preraslo vse meje dobrega okusa, veliko bogatih in uglednih beneških družin je bankrotiralo in leta 1774 so igralnico zaprli. (Florjančič, Benčič in Jesenko 1998, 91–95)

Ta dogodek lahko štejemo za rojstvo igralniške panoge v Evropi, vendar so bili to samo začetki. Z leti se je igralništvo razvilo v dobičkonosno industrijo, zato so se na izkušnjah beneškega modela igralnice razvijali casinoji v večjih evropskih mestih. Leta 1726 se je odprla javna igralnica z imenom Spa v Belgiji, ki je postala glavni igralniški center v Evropi v osemnajstem stoletju. Tam so se srečevale najbolj znane osebnosti stare celine. Kasneje so v Franciji, po zaslugi Karla III, zgradili razkošen igralniški center, ki so ga poimenovali Monte Carlo in ima sloves še danes. V pozni drugi polovici devetnajstega stoletja se je tam zbirala evropska elita, domačini pa niso smeli igrati. Beležili so, da je igralnico dnevno obiskalo več kot 1500 gostov, zato so začeli vlagati v bližnjo infrastrukturo in v bližini zgradili moderno operno hišo, v kateri se je ob slavnostnih predstavah zbirala svetovna smetana ljudi. Kasneje je casino Monte Carlo sponzoriral letalsko prireditev in dirko Monte Carlo Rally, kar ni samo povečalo obiska v igralnici, ampak tudi v mestu. Vse te marketinške odločitve so se kasneje obnesle. Vse to je povzročilo še večji razcvet igralništva v Franciji in spodbudilo h gradnji večjih ter obširnejših objektov ob morski obali v Dieppu in Canesu. Pri izgradnji so začeli uporabljati sodobne

materiale, steklo in kovino, tako da so ti igralni centri izgledali kot veličastne palače. Kasneje se je ciljna skupina potrošnikov začela spreminjati, zato se je v devetdesetih letih zgodil razcvet igralništva, tako pri nas kot tudi v ostalem delu Evrope. V sodobni družbi so postale igre na srečo pomemben element socialnega okolja. Vsem udeležencem dajejo občutek možnosti zaslužka brez večjega napora. Dobitnikom igralništvo daje občutek pomembnosti, moči in seveda bogastva. Ljudje zahajajo v igralne salone ne glede na svoj družbeni status, spol ali veroizpoved. Igro na srečo lahko torej razumemo kot aktivnost, ki od udeleženca zahteva dolgočasje, prosti čas, stres in seveda denar. V zameno mu nudi zamenjavo razpoloženja in ustvarja iluzijo. Omogoča zadovoljstvo pri zmagovanju ob jasno postavljenih pravilih, ki se jih morajo držati vsi udeleženci. V vsakdanji realnosti pa tega ni, zato lahko rečemo, da igralništvo ponuja ljudem umik iz resničnega življenja. Večja, kot je tekmovalnost v določeni družbi blaginje, bolj se pojavi potreba po igrah na srečo. (Florjančič, Benčič in Jesenko 1998, 91–100)

#### **4.1 Igralništvo v Sloveniji**

Igralništvo se je na slovenskem trgu v zadnjih dveh desetletjih zelo razmahnilo. Povpraševanje po ponudbi igralnih salonov raste bolj kot povpraševanje po drugih oblikah turizma. V Sloveniji imamo nekaj več kot 30 igralniških salonov, največ v zahodni Sloveniji. Gost, ki obiskuje igralne salone, je podoben ostalim potrošnikom, le da je njegov glavni motiv obiska igra in ostali interesi so temu podrejeni, vendar pa porablja denar tudi za druge neigralniške storitve. Tak gost svoje potrebe sprošča skozi vse leto. Za slovensko igralništvo je značilno, da je 98-odstotni delež gostov tujcev, večina jih je dnevnih gostov, ki zahajajo k nam vsakodnevno, to pa predstavlja čisti priliv denarja iz tujine. Razvoj te panoge in njeno rast najbolj opazimo na obmejnih območjih, v bližini obmejnih turističnih destinacij in igralnih salonov. Največji razvoj ima tovrstna panoga na zahodni meji države. Tam je igralništvo veliko bolj razvito kot pa v notranjosti. Pri nas se je v zadnjih dveh desetletjih število gostov, ki obiskujejo igralne salone, več kot podeseterilo. S tem se povečuje število zaposlenih v igralništvu in ostalih delih turistične ponudbe, ki neposredno spada zraven. Igralništvo pri nas uvrščamo v turistično ponudbo, saj veliko tujih podjetij, ki organizirajo turistična potovanja in se ukvarjajo z izletniško ponudbo, uvršča Slovenijo med svoje glavne destinacije take ponudbe, saj imamo poleg dobre ponudbe igralniške dejavnosti tudi veliko naravnih znamenitosti. Uvrščajo jo kot destinacijo za ljubitelje igre in tovrstne zabave. Razvija se tudi trend, ki vključuje ogled znamenitosti v bližnji okolici igralnice. Primarno se gost odloči za igralniško obliko turizma zaradi igre same, vendar ga v našo državo pritegnejo tudi okoliške znamenitosti, ki so vključene v ponudbo. Gosti so nastanjeni v kompleksu igralnega salona, saj je njihov glavni interes igra, vendar se postopoma združuje navaden turizem z igralništvom. Slovenija nudi veliko krajevnih znamenitosti, ki so širši populaciji ljudi neznane. Z združevanjem moči med turističnimi agencijami in igralnimi saloni goste ozaveščajo o biserih v naši okolici ter jim omogočajo njihov obisk. V zadnjih par desetletjih se je način preživljanja dopustov in prostega časa

drastično spremenil, vse bolj je globaliziran ter usmerjen k doživljanju aktivnosti in zabave. Poleg navadnega, klasičnega turizma, si novodobni gostje radi privoščijo tudi sproščanje v igralniško-zabaviških centrih, saj jim ti nudijo veliko dodatne ponudbe in ne samo igre. Tako lahko sklepamo, da se povpraševanje po okoliškem turizmu hitreje veča zaradi dodatne ponudbe tovrstne zabave, kar pripomore k še večji prepoznavnosti Slovenije kot turistične države z veliko naravnimi biseri. Smiselno je, da se vlaga in razvija igralniški turizem le tam, kjer to omogočajo dobri tržni pogoji ter je povpraševanje po takem turizmu veliko. Spreminjanje celotne Slovenije v igralniško deželo je nesmiselno, saj bi to lahko ogrozilo naravne in kulturne danosti okolja. Igralniška panoga tako posledično pripomore k razvoju celotne turistične ponudbe v bližnji in daljni okolici igralniških salonov, ki sami po sebi ne bi imeli toliko pogojev za razvoj in povečevanje svoje prepoznavnosti. (Florjančič, Benčič in Jesenko 1998, 92–115)

## 4.2 Igralnice v Obalno-Kraški regiji

Ponudba med igralnimi saloni v Obalno-Kraški regiji je res zelo velika in razširjena. Če pogledamo podrobneje, je med Kozino in Sežano v polmeru 30 kilometrov kar pet igralnic:

- Astrea d. o. o.  
Nahaja se tik ob meji z Italijo (smer Lipica). Ponuja nekaj manj kot tristo igralnih mest na igralnih avtomatih ter elektronski ruleti. Poleg tega ima v sklopu igralnega kompleksa tudi restavracijo.
- Safir Sežana  
Postavljen je zraven mejnega prehoda Fernetiči (Sežana). Kompleks je večji, saj poleg igralnega salona vsebuje tudi hotel in restavracijo, po zunanosti pa precej spominja na ameriške tipe igralnih salonov.
- Gold-Club Lipica  
Ponuja več kot dvesto raznolikih igralnih avtomatov in tri električne rulete. Njegova lokacije je na levi strani pred Lipico, med drugim pa ima poleg salona tudi restavracijo ter strankam nudi prenočišča.
- Casino Portorož v Lipici  
Odprli so ga že leta 1989 in spada med enega največjih igralnih salonov pri nas. Poleg velike izbire igralnih avtomatov strankam ponuja tudi žive igre (poker in ruleta), saj ima potrebno koncesijo Republike Slovenije za njihovo organizacijo. Zabaviški salon poleg igralnice vsebuje tudi hotel in nudi gastronomske storitve v njihovi restavraciji.
- Admiral Kozina d. o. o.  
Ta je najnovejši med naštetimi in se lahko pohvali z veliko površino okrog kompleksa, lepim novim »ameriškim« videzom in zelo velikim igralniškim salonom, ki vsebuje več kot dvestopetdeset igralnih mest. Vsebuje tudi restavracijo in v ponudbi ima nekaj več kot trideset sob, ki so na voljo igralcem ter zunanjim obiskovalcem.

Kot je razvidno, je konkurenca res velika. Če prištejemo še casinoja v Ankaranu (Andor) in na Škofijah (Carnevale), ugotovimo da v neposredni bližini Trsta leži sedem igralnih salonov. Seveda pa ne smemo pozabiti igralnic v Novi Gorici, saj je tam največji igralniški salon v Sloveniji z imenom Perla Casino & Hotel ter dva manjša salona Casino Fortuna in Park Casino & Hotel. Gostje, ki zahajajo v našete igralne salone, so večinoma Italijani iz bližnjega mesta Trst in ostalih zamejskih vasic. Seveda ga obiskujejo tudi Slovenci, Hrvati, Avstrijci, Nemci in tudi Francozi, vendar so primarna tarča marketinga prebivalci severne Italije ter mesta Trst. Tukaj pa nastane težava, saj je na tako ozkem območju toliko igralnic, da je rednih gostov preprosto premalo, da bi napolnili vse. Zato vodilni možje teh salonov iščejo konkurenčne prednosti na različnih področjih, vendar vsi ponujajo zelo podobno dodatno ponudbo. Skoraj vsak igralniški salon ponuja poleg svoje osnovne dejavnosti tudi gastronomsko ponudbo (restavracijo) ter prenočišča (hotel), vendar tudi to ne prinese konkurenčne prednosti. To je razlog, da mora vodstvo razmišljati o drugačnih metodah, kako postati prepoznavnejši od konkurence in kako poskrbeti, da se bodo gostje vračali ravno v njihov igralni salon. To poskušajo na različne načine. Redno nadgrajujejo in posodablajo ponudbo iger ter igralnih avtomatov. Organizirajo nagradna žrebanja, ki jih razširijo na več mesecev, kot glavno nagrado pa največkrat ponujajo nov avtomobil. S tem poskrbijo, da se gostje vračajo prav v njihovo igralnico, saj jim ponujajo možnost osvojiti nekaj več kot drugje. Poskušajo pa privabiti tudi nove goste, z organizacijo dogodkov, ki se ne nanašajo neposredno na igro samo, ampak na primer organizirajo kulinarčne večere in preživljanje prostega časa ob živi glasbi. S tem pridobijo prepoznavnost širše javnosti.

## **5 EMPIRIČNI DEL**

Namen empiričnega dela zaključne projektne naloge je preučiti stile vodenja v literaturi, jih spoznati in primerjati s stili vodenja, ki jih uporabljajo vodilni v igralniški industriji. Da bi potrdili zastavljene predpostavke, smo izvedli intervjuje s ciljno skupino vodij igralnih salonov, za katere menimo, da imajo potrebne izkušnje in znanje za uspešno vodenje kolektiva celotne igralnice. Njihova mnenja so reprezentativna.

### **5.1 Metodologija**

Empirični del zaključne projektne naloge temelji na kvalitativni metodi analize, s katero smo analizirali razmišljanja vodij, njihova mnenja in tako posredno tudi njihov vodstveni stil, ki ga uporabljajo za vodenje podjetja v igralniški panogi.

Za raziskavo smo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja, ki je zelo razširjena in priljubljena, kadar delamo raziskave na področju managementa. V raziskavo smo zajeli tri vodje, ki sami vodijo igralni salon in celoten njegov kolektiv. Osebno poznamo vodje, saj imamo kar nekaj izkušenj z delom v igralnici iz dijaških in študentskih let. Vodje smo poklicali in jim na kratko opisali tematiko zaključne projektne naloge. Obrazložili smo jim potek intervjuja in jih prosili za sodelovanje. Po izraženi želji za sodelovanje smo se z njimi dogovorili za datum intervjuja. Sestali smo se z vsakim vodilnim posebej v igralnem salonu, ki ga vodijo, da je pogovor potekal sproščeno in nemoteno.

Vodje, vključene v to raziskavo, že vrsto let opravljajo raznorazne poklice v igralniški industriji. Preden so prišli na vodilno mesto, so vrsto let opravljali poklice nadzornika v igralnici, receptorja in konec koncev so delali tudi v strežbi. Ob opravljanju in spoznavanju raznih poklicev v igralnem salonu so pridobili potrebne izkušnje in si nabrali veliko znanja za opravljanje poklica vodje ter nadzora celotnega kolektiva. Že vrsto let so na položaju vodilnih v igralnici, kar med drugim pomeni, da so sposobni in uspešni pri opravljanju tega dela. Glede na to, da so vsi trije intervjuvani preizkusili več poklicev v igralnem salonu, lahko sklepamo, da do potankosti poznajo igralniško panogo ter jih delo v igralnici veseli in navdihuje. Na osnovi njihovih mnenj in pogovora bodo podani zaključki te raziskave. Vsi intervjuvanci so skrbno izbrani nadrejeni, spoštovani v svojem poslovnem okolju in s potrebnim znanjem za opravljanje poklica vodje.

### **5.2 Priprava intervjuja**

Za raziskavo smo zasnovali enajst vprašanj, ki smo jih med pogovorom razširili še z nekaj podvprašanji. Pri vsem skupaj nas je vodilo temeljno vprašanje: »Kakšen vodstveni stil uporabljajo vodje v igralniški panogi?« Skušali smo ugotoviti, kateri vodstveni stil je primeren



za upravljanje podjetja v igralniški panogi. Varstvo osebnih podatkov smo zagotovili tako, da nismo uporabljali imen igralnih salonov, prav tako tudi ne imen intervjuvancev.

V empiričnem delu smo vprašanja zastavili tako, da smo dobili odgovore na poglobljena vprašanja glede vodstvenega stila. Povprašali smo tudi o tehnikah vodenja, razgovorih vodij s podrejenimi in samem razmišljanju vodilnega. Intervju je bil razdeljen na več delov. Na začetku smo povprašali o podatkih, kot so izobrazba in delovne izkušnje vprašanega. Nato smo nadaljevali z vprašanji o odnosu do podrejenih in sodelavcev ter sledil je pogovor o njihovem pogledu na lastnosti vodje in kako se vodja pripravlja na razgovor z novimi kandidati za zaposlitev. Na koncu smo povprašali tudi o ciljnih vodij in konkurenci. Pri strukturi vprašanj smo si pomagali z znanjem, ki smo ga pridobili med teoretičnim delom naloge in med samim študijem.

Intervjujev nismo snemali. Pogovore smo si sproti zapisovali in postopoma zastavljali vprašanja in podvprašanja. Odgovore smo po vsakem intervjuju posebej skrbno pregledali in jih uredili. Med samim pogovorom smo si pisali posamezne oporne točke, s katerimi smo si kasneje pomagali pri sestavi dialoga in razumevanju vsakega odgovora posebej. Odgovore smo med seboj primerjali in jih analiziral tako, da smo poiskali skupne točke intervjuvanih vodij in razlike med njihovimi odgovori, kar smo vse skupaj opisali in predstavili.

Uporaba polstrukturiranega intervjuja nam je omogočila, da pogovor ni teklen preko tipičnega modela vprašanj in odgovorov, ampak kot sproščen klepet. Dopuščal je sprotno dodajanje podvprašanj, katerih smo se domislili tudi med pogovorom, tako da se nam je problematika vodenja še toliko bolj razjasnila. Polstrukturirani intervju nam je omogočal tudi sprotno prilagajanje poteka pogovora. Intervjuvani vodje so bili v domačem okolju svojega igralnega salona. Vsak intervju je potekal kot običajen pogovor ob kavi. Vprašanja smo zasnovali tako, da smo jih dopolnjevali s podvprašanji in na tak način pridobili celotne in obširne odgovore, ki so nam pomagali pri analizi zastavljenih postavk.

Intervjuji so bili izvedeni med letošnjim februarjem in aprilom. Vsak pogovor je potekal približno 20 minut, tako da so imeli udeleženci dovolj časa za razmislek in podajo kakovostnih odgovorov. Mi smo pa imeli dovolj časa, da smo si odgovore sproti zapisovali. Poleg vsega tega so nam vodje razkazale še igralni salon, da smo si lahko jasneje predstavljali, v kakšnem okolju opravljajo svoje delo, ter s tem pridobili potrebne informacije za pisanje zaključne projektne naloge. Intervjuji so potekali brez težav, saj smo vodje poznali že od prej, in vodje so bili s svojim znanjem dobro pripravljene na raziskovalno tematiko.

### 5.3 Analiza odgovorov

V Sloveniji, zlasti v zahodnem delu, se je v zadnjih nekaj letih občutno povečala prisotnost igralniške panoge. V igralnice so začeli vlagati tako domači kot tudi tuji vlagatelji. Za pravilno in uspešno vodenje casinoja pa sta potrebna čvrst management in tudi izkušen vodja.

Po opravljenem pogovoru z vsemi tremi vodilnimi smo izvedeli, da ima prvi izmed intervjuvanih šesto stopnjo izobrazbe, drugi še stopnjo višje, zadnjemu vodilnemu pa manjkata le še oddaja in zagovor diplomskega dela do uspešnega zaključka študija in pridobitve šeste stopnje izobrazbe. Medtem ko odgovori intervjuvancev kažejo, da za vodenje ni potrebna zelo visoka izobrazba, ampak so večinoma pomembnejše izkušnje, v to ne verjamemo, saj je izobrazba ključ do pridobitve znanja, ki ga kasneje uporabljamo v praksi. V pogovoru so vsi trije vodje obrazložili, da so za vodenje igralnega salona nujno potrebne izkušnje, prav tako pa tudi poznavanje okolja v igralniški panogi in poznavanje obiskovalcev. Nov neizkušen vodja se, po njihovem mnenju, nikoli ne bi mogel kakovostno odločati ter hitro in uspešno reševati težav, ne glede na vrsto teoretičnega predznanja, ki ga ima. Težave, s katerimi se vodilni vsakodnevno srečuje v igralnici, so take vrste, da jih je mogoče reševati le z uporabo znanj, pridobljenih z leti spoznavanja dela v igralniški panogi. Vsi trije vprašani so povedali, da so v igralniškem podjetju zaposleni že vrsto let. Prvi vprašani deluje v igralništvu že dolgih 25 let, kar je razvidno tudi iz njegovih delovnih izkušenj. Opravljal je vse poklice, ki nastopajo v igralnem salonu. Trenutno opravlja poklic vodilnega nekaj več kot tri leta, pred tem pa je bil deset let namestnik prejšnjega vodje. Naslednji, s katerim smo opravili pogovor, je v svoji celotni bogati karieri vodil dva različna casinoja. Skupno pa je v igralniški panogi zaposlen že več kot 22 let. Na tem delovnem mestu je zaposlen dobri dve leti, vendar je bil pred tem na položaju vodilnega že dobrih dvajset let. Tretji intervjuvanec, ki je nekoliko mlajši od ostalih dveh, se ukvarja z igralništvom nekaj več kot osem let. Tudi on je izkušnje nabiral z opravljanjem študentskega dela v igralnici in se tam kasneje tudi zaposlil. Na trenutnem delovnem mestu je zaposlen že skoraj tri leta, od spremembe takratnega vodstva.

Naslednji del intervjuja je bil posvečen odnosu med vodilnim in njegovimi zaposlenimi ter nadzoru nad njimi. Glede motiviranja se vsi trije vprašani strinjajo, da je najboljša možna motivacija pohvala sama. Vsi menijo, da je vzdušje v podjetju in med kolektivom ključ, da je vsak delavec popolnoma motiviran. Pravijo, če delavec prihaja na delo z muko in naporom, sodeluje s slabim in nejevoljnim kolektivom, ne more biti dobro motiviran. Ključ do motivacije so po njihovem mnenju sproščeno delovno ozračje, komunikacija med ekipo in z nadrejenimi ter zaupanje. Vsi ti dejavniki vplivajo, da delavec prihaja v službo dobre volje, vedno nasmejan in posledično bolje opravlja svoje delo. Vsi intervjuvanci so tudi zatrdili, da svoje zaposlene poleg ustnih pohval motivirajo z različnimi denarnimi nagradami. Lahko so to osebne denarne nagrade, večinoma pa so to skupne nagrade v okviru celotnega kolektiva, sorazmerne s poslovnimi rezultati. Vprašani vodje stremijo k temu, da bi bilo vzdušje v kolektivu dobro. S

kolektivom naj bi vzpostavili obojestransko zaupanje in tako gradili skupen uspeh podjetja. Le tako realizirajo zastavljene cilje in dosežejo neposredno zadovoljstvo lastnikov. Eden izmed vodij je tudi zatrdil, da je ob vseh materialnih motivacijskih dobrinah delavcu še vedno najbolj priljubljena osebna pohvala nadrejenega, saj to delu doda osebni čustven stik, ki se sicer izgublja. Glede nadzora svojih zaposlenih imata dva vprašana isti način, in sicer svoje zaposlene nadzorujeta preko notranjega nadzora svojih asistentov, ki jima poročajo o vseh tekočih stvareh in novonastalih težavah, ki jih poskušajo rešiti skupaj v najkrajšem možnem času. Le eden vprašani je zaupal, da ne nadzira svojih zaposlenih z opazovanjem, ampak tako, da se vključi v delovni proces, ki ga oni opravljajo. Obrazložil je, da se pridruži izmeni, ko zaključi vse obveznosti svojega delovnega mesta. Njegovo mnenje je, da sam nadzor ne more biti dober, če nisi prisoten pri dejanskem procesu dela.

Sestanki so nekaj čisto običajnega na skoraj vsakem delovnem mestu v vsaki panogi. Tako je tudi v igralništvu. Vodje jih skličejo, ko prihaja do nekih novosti ali pa ko nastanejo težave. Vsi vprašani so zatrdili, da so sestanki nujno potrebni za dobro vodenje in poznavanje celotnega kolektiva. Eden izmed vodilnih ima redne razgovore s svojimi zaposlenimi vsak dan v tednu, vendar tega ne šteje kot sestanke, ampak kot pogovore med delom o delu. Skupne sestanke skliče le takrat, ko prihajajo novosti v igralni salon oz. kadar se nabere veliko novih stvari in napotkov za delo. Vsi vodilni so izpostavili, da na sestankih razpravljajo večinoma o tekoči problematiki v igralnici. Velikokrat se pogovarjajo o zadovoljstvu strank ter o kakšni morebitni pritožbi. Nadrejeni vedno znova dopolnjujejo navodila in naloge zaposlenih, kar jim poskušajo na sestankih tudi obrazložiti. V teoriji se srečamo s podobno razlago, da so sestanki nujno potrebni in pomembni ter so ključ dobrega uspeha ekipe.

Z intervjuvanci smo se pogovarjali tudi o tem, kako se odzovejo na nove ideje in morebitne predloge za izboljšave, ki pridejo iz ust podrejenih. Vsi vprašani so odgovorili, da so nove ideje zelo zaželeno in tudi vzpodbujane. Vsak izmed njih je zatrdil, da svojim podrejenim prisluhnejo in se jim posvetijo. Če je ideja dobra, jo predstavijo tudi ostalim zaposlenim ter jo poskušajo skupaj vpeljati v delovanje. Pri tem vprašanju so si bili vsi trije vprašani enotni. Poslušanje zaposlenih je vrlina vodilnega, kar smo ničkolikokrat zasledili tudi med preučevanjem literature. Vsi se strinjajo z načelom, da več glav več ve ter so vsi veliki zagovorniki timskega dela. Iz tega lahko sklepamo, da so po dihonomnem modelu vodenja stili, ki jih uporabljajo, bolj usmerjeni k samoupravnemu kot avtoritarnemu stilu.

V nadaljevanju intervjuja smo se pogovarjali tudi o konkurenci. Zanimale so nas razlike med njihovim igralnim salonom in ostalimi v bližnji okolici. Razlikujejo se predvsem v izbiri igralnih avtomatov in ponudbi nagradnih iger. Podobne odgovore vseh treh intervjuvancev smo prejeli tudi glede povečevanja prednosti pred konkurenco. Vsi se posvečajo svojim rednim strankam in gradijo zaupanje z njimi. Nihče izmed njih ni govoril o kakšnem zunanjem marketingu, vsi gradijo na »profesionalnem osebnem odnosu« do svojih gostov. Zadovoljna

stranka, po njihovem mnenju, prinaša s seboj nove stranke. To so lahko njihovi prijatelji, znanci in družina. Zaradi tega nam je lahko jasno, da prav vsi gradijo na odnosih in na notranjem marketingu.

Za zaključek smo spregovorili tudi o lastnostih, ki jih morajo imeti vodilni, ter o njihovih osebnih ciljih. Prav pri vprašanju o ključni lastnosti nadrejenega so se odgovori med vprašanimi najbolj razlikovali. Vsak je naštel svojo ključno lastnost, za katero meni, da je najpomembnejša za vodjo. Timsko delo, iskrenost, vodja mora biti sodelavec so le nekatere lastnosti, ki so jih našтели. Strinjamo se z vsemi, saj so ključne za dobro vodenje. Po mnenju vprašanega dober vodja na svoje podrejene ne sme gledati zviška, ampak mora biti konstantno vključen v proces dela celotnega kolektiva. Glede iskrenosti kot ključne lastnosti je drugi vodilni razložil, da lahko iskrenemu vodji vsi delavci zaupajo ter se z njim odprto pogovarjajo o vsem. To misel je še nadgradil tretji vprašani z mislijo, da je iskrenost del celotnega timskega dela in da se vsak delavec posebej čuti pomemben člen celotnega kolektiva.

Glede osebnih ciljev pa so si bili vsi trije vprašani enotni. Vsi se trudijo zagotoviti kar se da najboljše možno poslovanje svojega igralnega salona in največje možno zadovoljstvo svojih zaposlenih.

## 6 ZAKLJUČEK

V zaključni projektni nalogi smo želeli prikazati raznolike tehnike in modele vodenja podjetij ter poskušali ugotoviti, katere so boljše od drugih za uporabo v igralniški panogi. Poskušali smo tudi prikazati podobo uspešnega vodje na temelju njegovih načel ter značilnosti. Z razlago intervjuja s tremi ključnimi vodji igralnic smo dosegli cilje, ki smo si jih zastavili v uvodu naloge. Na osnovi izvedenih intervjujev ugotavljamo, da imajo vsi trije vprašani podoben pogled na vodenje v igralniški industriji. Vsi trije uporabljajo neko širšo obliko participativnega vodstvenega stila. To nam pove dejstvo, da prav vsi trije vodje poslušajo svoje zaposlene, omogočajo jim izražanje svoje volje in upoštevajo njihove predloge. Nadrejeni se na osnovi teh predlogov odločijo, v katero smer bodo vodili igralni salon v prihodnosti.

Na temelju vseh pridobljenih odgovorov in na osnovi teoretičnih izhodišč lahko sklepamo, da je najprimernejši stil vodenja v igralniški panogi participativni stil. To lahko menimo na osnovi preučitve teoretičnega opisa tega vodstvenega stila in tudi zato, ker vodilni ne more videti vsega, kar se dogaja v njegovem igralnem salonu. Zaradi tega ima svoje nadzornike in sodelavce, da ga o vseh stvareh obveščajo. Igralniška dejavnost je zelo živ organizem z veliko hitrimi spremembami, zato menimo, da je udeležba kolektiva pri samem vodenju nujno potrebna za dobre poslovne uspehe in doseganje končnih ciljev.

Zaključimo z mislijo, da je dober vodja vedno timski igralec in je pripravljen prisluhniti prav vsem svojim podrejenim.



## LITERATURA IN VIRI

- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Florjančič, Jože, Margareta Benčič in Jože Jesenko. 1998. *Management v turizmu 2*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kets de Vries, Manfred. 2000. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
- Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper, Ljubljana: UP Fakulteta za management, Šola za ravnatelje.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.





## **PRILOGE**

Priloga 1      Vprašalnik

## **VPRAŠALNIK**

- 1. Katero šolo imate končano?**
- 2. Koliko let delate v igralništvu?**
- 3. Koliko časa ste na tem delovnem mestu?**
- 4. Kako motivirate svoje zaposlene?**
- 5. Ali imate redno sestanke s podrejenimi? Kaj na njih razpravljate?**
- 6. Kako odreagirate, če ima podrejeni kakšno novo idejo ali zamisel?**
- 7. Kako ste bolj prepoznavni in kako s tem povečujete prednost pred konkurenco?**
- 8. Kaj mislite, katera je ključna lastnost, ki jo mora imeti vodilni?**
- 9. Kaj je drugače v vašem casinoju od ostalih v okolici?**
- 10. Kateri so vaši cilji na tem delovnem mestu?**
- 11. Kako nadzorujete zaposlene?**