

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

UROŠ HREN

UROŠ HREN

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VPLIV DEJAVNIKOV SOCIALNIH KOMPETENC
MANAGERJEV NA KAKOVOST PROIZVODOV

Uroš Hren

POVZETEK

Osnovni namen magistrske naloge je opraviti empirično raziskavo o vplivu socialnih kompetenc na vseh treh nivojih managementa na višjo kakovost proizvodov, z vidika števila reklamacij kupcev ter podati predloge za izboljšanje. Podatke in informacije za empirični del magistrske naloge smo zbrali s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja in vprašalnika. Potrdili smo prvo hipotezo, da se vodenje statistično pomembno povezuje s socialnimi in z vodstvenimi kompetencami, medtem ko preostalih dveh hipotez, da obstaja statistično pomembna razlika v socialnih kompetencah glede na starost ter da se socialne kompetence managerjev statistično pomembno povezujejo s številom reklamacij, nismo uspeli potrditi. Teoretične in praktične ugotovitve iz raziskave so koristne vsem, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem socialnih kompetenc managerjev v podjetjih ter drugih organizacijah in si prizadevajo za višjo kakovost proizvodov z vidika števila reklamacij kupcev.

Ključne besede: kakovost, kompetence, kupec, management, podjetje, raziskava, reklamacije.

SUMMARY

The main purpose of this master's thesis is to conduct an empirical research on the effects of social competences of all three management levels on the higher product quality based on the number of customer complaints and to propose suggestions for improvement. The data for the empirical part of the thesis was collected using the quantitative research method and a questionnaire. We have confirmed the first hypothesis stating that managing statistically correlates significantly to social and leadership competences, while the other two hypotheses, claiming that there is a statistically important difference in social competences regarding age and that social competences of managers significantly correlate to the number of complaints, could not be confirmed. The theoretical and practical findings of the research are useful to anyone who is dealing with planning, organizing, leading and supervising social competences of managers in companies or other organizations and strive to improve the quality of products in terms of number of customer complaints.

Keywords: company, competences, complaints, customer, management, quality, research.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opis teoretičnih izhodišč in raziskovalnega problema	1
1.2	Definiranje namena, ciljev in hipotez naloge.....	7
1.2.1	Namen.....	8
1.2.2	Cilji raziskave	8
1.2.3	Hipoteze.....	8
1.3	Metodologija	8
1.3.1	Konceptualni okvir kvantitativnega raziskovanja	8
1.3.2	Predstavitev metod in vzorca raziskovanja	9
1.3.3	Vprašalnik.....	9
2	Vodenje, managerske kompetence in uspešnost	11
2.1	Management in vodenje	11
2.1.1	Opredelitev managementa	12
2.1.2	Definicije managementa	13
2.1.3	Opredelitev temeljnih nalog managementa	15
2.1.4	Opredelitev vodenja.....	17
2.1.5	Pomen vodenja	19
2.1.6	Vodenje in management	21
2.1.7	Motivacija.....	23
2.2	Kompetence kot dejavnik uspešnosti organizacije	29
2.2.1	Taksonomija kompetenc.....	30
2.2.2	Kompetence in kompetentnost	31
2.3	Socialne kompetence	32
2.4	Kakovost proizvoda	34
2.4.1	Dejavniki, ki vplivajo na kakovost	35
2.4.2	Reklamacije in pritožbe	35
2.5	Pregled dosedanjih raziskav na področju kompetenc managerjev	37
2.6	Sklepi iz teoretičnega dela raziskave	39
3	Raziskava o vplivu dejavnikov socialnih kompetenc na kakovost proizvodov.....	41
3.1	Opis raziskovalne metodologije.....	41
3.2	Anketni vprašalnik	41
3.3	Populacija in vzorec	41
3.4	Izidi raziskave	42
3.4.1	Demografski podatki	42
3.4.2	Raziskava za potrebe tretje hipoteze	45
3.5	Preverjanje hipotez	49
3.6	Predlogi za izboljšanje	52
4	Sklepi	53
4.1	Povzetek iz celotne raziskave	53

4.2 Prispevek k stroki.....	54
4.3 Omejitve in predpostavke	55
4.4 Predlogi za nadaljnje raziskave.....	56
Literatura in viri.....	57
Priloga	67

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Opredelitev pojma vodenje oziroma »Leadership«	20
Preglednica 2: Ločnica med managementom in vodenjem.....	22
Preglednica 3: Število vodij po spolu, starosti, izobrazbi in letih vodenja_management.....	43
Preglednica 4: Analiza vodstvenih kompetenc_management	44
Preglednica 5: Analiza socialnih kompetenc_management	45
Preglednica 6: Število vodij po spolu, starosti, izobrazbi in letih vodenja_vršni management	46
Preglednica 7: Analiza vodstvenih kompetenc_vršni management	47
Preglednica 8: Analiza socialnih kompetenc_vršni management	48
Preglednica 9: Izračun Pearsonove korelacije.....	49
Preglednica 10: Socialne kompetence_izračun standardne napake	50
Preglednica 11: T-test za neodvisne vzorce	51
Preglednica 12: Izračun korelacij med rrr in socialnimi kompetencami.....	51

SLIKE

Slika 1: Razvoj kompetenc managerjev vodi v uspešnost organizacije.....	7
Slika 2: Spremembe v poslovanju in njihov vpliv na faktor vodenja	11
Slika 3: Razlika med managerjem in vodjem.....	23
Slika 4: Model ledene gore.....	31
Slika 5: Odnos med kompetencami in kompetentnostjo	32
Slika 6: Kompetentnost	32
Slika 7: Socialne kompetence, povprečne vrednosti glede na starost	50

KRAJŠAVE

ANOVA	Analysis Of Variance between groups
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
ERG	Existence, Relatedness, Growth
EU	European Union
FDV	Fakulteta za družbene vede
IMD	Institut Management Development
IMDE	Insyst Master Data Establishment
PEP	Potential Evaluation Programme
SPSS	Statistical Package for the social Sciences
SRIM	System Realization using Information Matrix
TQM	Total Quality Management
ZTP	Zero – Tim Table Procesing

1 UVOD

Pisci teorij so v preteklosti navajali, da sta se tradicionalna filozofija in praksa managementa razvili na predpostavki, da je delo blago kakor vsako drugo. Ker management skoraj ni prepoznaval individualnih razlik med ljudmi, je bil onemogočen razvoj posameznika. Motivacija je bila zadeva finančnega nagrajevanja (Basil 1971, 1). Management je sprejel odločitve, zaposleni pa so jih izpolnili. Ljudje so postali ujetniki sistema (Ghoshal, Moran in Bartlett 1999, 17). Ker management ni zagotavljal pravega pristopa, so ga bili zaposleni primorani prisiliti k spremembam. Ta se je moral oziroma se mora vrniti k svojim koreninam, tj. k svojemu bistvu, iz katerega izhaja – k posebljanju (Prevodnik 2004).

Brez kompetenc in poznavanja teh je vodenje poslovno-organizacijskega sistema manj uspešno, cilji so težko dosegljivi, rezultati so slabši. V nalogi bomo prednostno obravnavali socialne kompetence, ki, kot navaja Popović (2013), »vključujejo sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, sposobnost pristopa in/ali občutenja«. Zaradi nesposobnosti managerja npr. prihaja do nerazreševanja in ponavljanja sporov med zaposlenimi, upada delovne morale in storilnosti. Socialne kompetence so managerju orodje za odkrivanje motivacijskih ciljev zaposlenih, ki naj bi jih manager vedno uskladiti s smotri in cilji v organizaciji. Za organizacijo so socialne kompetence vodilnih oseb pomembne prav tako kot znanja, sposobnosti in izkušnje (Popović 2013). Z uspešnimi medsebojnimi odnosi se izpostavljata medsebojna pomoč in sodelovanje. To ljudem prinaša zadovoljstvo in so zato bolj produktivni. Uspešen vodja je socialno stabilen, ustrezno razume, uporablja in nadzira čustva. Pri opravljanju nalog nastopa kot aktivni vodja, ki s čustveno stabilnostjo in z ustreznim komuniciranjem ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni in dobivajo priložnosti ter spodbude za visoke delovne dosežke (Uranič 2006).

Ugotavljamo, da se v podjetjih in drugih organizacijah dandanes soočajo s hitrimi spremembami na vseh področjih njihovega delovanja. Pri tem je za organizacijo izjemnega pomena, da imajo vodje z izraženimi socialnimi kompetencami, ki bodo znali pozitivno vplivati na zaposlene in jih spodbujati za doseganje skupnih smotrov ter ciljev (Popović 2010, 19).

V magistrski nalogi želimo ugotoviti vpliv dejavnikov razvitosti socialnih kompetenc managerjev na vodenje in kakovost izdelkov ter storitev (v nadaljevanju: proizvodov) v izbranem slovenskem podjetju.

1.1 Opis teoretičnih izhodišč in raziskovalnega problema

Verle (2012) navaja, da sta značilnosti današnjega družbenega, socialnega in poslovnega okolja, v katerem organizacije delujejo, velika dinamičnost in kompleksnost. Predvsem vedno večja »turbulentnost« ustvarja nestabilne razmere, v katerih je snovanje smotrov in ciljev razvoja organizacij vedno težje. Nenehne, hitrejšje in pogostejše družbene, gospodarske,

politične spremembe ter vse večja konkurenčnost čedalje bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah in njihov obstoj. Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju organizacije za management in managerje predstavljajo nov izziv.

Vedno večji poudarek je npr. na voditeljstvu (Yukl 2010), strateškem managementu (Daft 2010), vitki organiziranosti (Womack in Jones 2003), kakovosti (Peters in Waterman 1982; Kotler 2004; Spany 2006), organizacijski kulturi (Handy 1995; Davenport in Prusak 2000; Rigby in Bilodeau 2009), ustvarjanju dodane vrednosti (Kos 2000; McCormack in Johnson 2001), novih tehnoloških odkritjih (Beck 2003; Jones 2004), trajnostnem razvoju (Becker, Kugeler in Rosemann 2003; Wilson 2010), managementu znanja (Nonaka, Toyama in Konno 2002; Hron 2004) ter razvoju človeških virov (Oeij in Weizer 2002; Wilson 2010).

Sodobni pogledi teoretikov, raziskovalcev in praktikovna konkurenčnost organizacije izpostavljajo, da smo konkurenčni tedaj, ko smo sposobni predvidevati spremembe ter se prilagajati priložnostim in nevarnostim družbenega ter naravnega okolja hitreje in ustrezneje od svojih konkurentov (Porter 1985; Womack in Jones 2003; Jones 2004; Spany 2006; Jeston in Nelis 2008). To pomeni, da znamo pridobivati, izrabljati in dodatno razvijati svoje ključne vrednote, znanja in veščine (to je pojem kompetenc), se povezovati z drugimi organizacijami in opuščati aktivnosti ali procese, v katerih nismo konkurenčni (Nonaka, Toyama in Konno 2002; Harmon 2003).

S stališča povečevanja konkurenčnosti organizacije postajajo ključni dejavniki konkurenčnosti področja: management, uporabljajo se npr. tudi pojmi, kot so ravnanje, ravnateljstvo, poslovodenje (Kralj 2005), management znanja (Meško Štok 2009), management inovativnosti in ustvarjalnosti (Mulej in Ženko 2002), sposobnost povezovanja oz. povezljivost z drugimi organizacijami ter sposobnost hitrega delovanja in sprotnega prilagajanja spremembam (Biloslavo 2006), vse z namenom, da bolje kot drugi zadovoljijo svojega odjemalca.

Prihodnost organizacije temelji na zasledovanju splošnega dobra, managerji pa naj bi se danes spraševali, ali so njihovi izidi dobri za družbo v celoti, ne samo za njihovo organizacijo. V podjetjih in drugih organizacijah naj bi poleg ekonomske dodane vrednosti ustvarjali tudi socialno vrednost za družbeno okolje, v katerem delujejo, saj brez tega podjetja na dolgi rok ne bodo preživela (Nonaka in Takeuchi 2011, 60). O pogojih oz. značilnostih dolgoročno uspešnih organizacij so raziskovali in pisali številni avtorji; med njimi izstopajo Peters in Waterman (1982); Pascale (1991); De Gues (1997); Collins in Porras (2000); Collins in Porras (2005); De Waal (2008). Skrb za zadovoljstvo kupcev (v nadaljevanju: odjemalcev-uporabnikov) in hkrati za zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev od vršnih, srednjih in spodnjih managerjev zahteva nove pristope pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in usmerjanju zaposlenih, da bi v podjetjih in drugih organizacijah lahko ohranili ter povečevali svojo uspešnost (Verle 2012).

Kot uspešnost pojmujeemo predvsem ustvarjanje vedno večje dodane vrednosti (Kos 2000, 19; McCormak in Johnson 2001, 4), spremljanje in zadovoljevanje nenehno naraščajočih in različnih potreb kupcev, pa tudi ugotavljanje potreb, želja, interesov zaposlenih ter skrb za njihovo zadovoljstvo. Vse to med drugim zahteva premišljeno snovanje smotrov, ciljev, organiziranost struktur in procesov ter strategijo za njihovo uresničevanje. Ker je primerna organiziranost struktur in procesov vseobsežna dejavnost, naj bi managerji ustanovili tim, spodbujali management sprememb in izdelali zasnovo ustrezne organiziranosti organizacije (Kos 2000, 19).

Uspešnost podjetja ali druge organizacije nam pove, ali v organizaciji opravljajo pravo dejavnost za doseganje smotrov in ciljev. Merimo jo kot razmerje med izidi dela in zastavljenimi smotri ter cilji poslovno-organizacijskega sistema v izbranem časovnem obdobju. S finančnega vidika uspešnost merimo kot razmerje med izidi in sredstvi, pri financiranju pa kot razmerje med izidom in kapitalom (Tavčar 1996, 29). Obstajajo tudi nefinančni vidiki uspešnosti organizacije, kot so: zadovoljstvo zaposlenih, zvestoba kupcev, zvestoba zaposlenih in kakovost izdelkov ali storitev (De Waal 2008).

Med značilnimi kazalniki uspešnosti je mogoče prepoznati številne vrednosti (Vila 1994; Kajzer 1998; Drucker 2001; Kaplan in Norton 2004; Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004), po katerih bi kazalo oceniti ali vsaj poskušati oceniti uspešnost organizacije. Zgolj nekateri izmed značilnih kazalnikov uspešnosti so: (odlična) kakovost proizvodov in procesov, absentizem, fluktuacija, zadovoljstvo pri delu, inoviranje (tehnološko in netehnološko), motivacija, morala, nadzor, konflikti, kohezija, prilagodljivost in adaptacija, poškodbe pri delu, izobrazba in razvoj, človeške zmogljivosti, etično ravnanje in verodostojnost organizacije, dobavna in servisna pripravljenost, odnos do naravnega in družbenega okolja, humanizacija dela in odnosov, rentabilnost in akumulativnost, trajnostni razvoj, družbena odgovornost itd. Kaj je uspešnost, odločajo odjemalci, ponudniki pa se na osnovi podatkov in kazalnikov trudijo inovirati, da bi odjemalce čim bolj zadovoljili (Markič 2004, 18).

Peters in Waterman (1982, 65–85) sta že pred leti opozarjala na to, da so uspešni v tistih podjetjih, ki so usmerjena na tržišče, imajo občutek za potrebe kupcev ter porabnikov in so se sposobni tem zahtevam tudi prilagajati. McKinseyjev model, ki je nastal na osnovi raziskave Petersa in Watermana (*In Search of Excellence*), je poudaril, da so prve tri sestavine (strategija, struktura in sistemi) le t. i. hardware uspeha. Naslednje štiri (slog, spretnosti, zaposleni in skupne vrednote) pa so t. i. software uspeha. Prva »mehka« sestavina, slog, pomeni, da je zaposlenim v podjetju skupen način razmišljanja in obnašanja, druga sestavina, veččine in znanja, pa pomeni, da imajo zaposleni znanja, potrebna za izvedbo strategije podjetja. Tretja sestavina, tj. zaposleni, pomeni, da je podjetje zaposlilo sposobne ljudi, jih dobro usposobilo in jim dodelilo prava delovna mesta. Četrta sestavina, skupne vrednote, pomeni, da so zaposlenim skupne iste vodilne vrednote. Kadar so te sestavine prisotne, so v podjetjih uspešnejši (Kotler 2004, 110).

Leta 2005 je De Waal s svojim timom opravil raziskavo v 91-ih visoko uspešnih podjetjih. Prišel je do naslednjih ugotovitev:

- delničarji so izgubili več vrednosti v zadnjih petih letih samo zaradi nepravilnega vodenja, napačnih odločitev in slabe izvedbe strategije kot pa zaradi vseh neuspešnih preteklih združitvev;
- čas, ki ga vršni managerji preživijo na vodilnih položajih, se je skrajšal od povprečno 10 let (izpred 20 let) na 2,5 let;
- več kot 50 % vršnih managerjev sprejema odločitve po občutku, ne pa na osnovi neomajnih dejstev;
- dobički so se v zadnjih letih močno povečali, na drugi strani pa stalno upada zadovoljstvo kupcev, ker smo priča vedno slabši kakovosti proizvodov in procesov;
- od nedavnih združitvev in prevzemov je bilo samo 17 % uspešnih, 30 % jih ni pomenilo nobene razlike v uspešnosti, 53 % pa je pomenilo zmanjšanje vrednosti podjetja;
- vzrok za krizo v večini podjetij povzročijo notranji dejavniki, med katerimi so najpogostejši predvsem nesposoben management (v 48 % primerov) in neprimeren informacijsko-komunikacijski sistem (v 42 % primerov) (Markič in Verle 2012, 76).

De Waal (2008) v svojem prispevku navaja pet dejavnikov kot podlago za uspešnost organizacije. Ti so (Popović 2013):

1. kakovost managementa – prvi in predvsem najpomembnejši dejavnik je kakovost obvladovanja organizacije. V obvladovanju visoko uspešnih organizacij se kombinirajo številne značilnosti. Ohranja se zaupanje v odnosu med ljudmi na vseh organizacijskih ravneh z vrednotenjem pripadnosti njihovih zaposlenih, ravnanje z njimi glede na sposobnosti, z izkazovanjem spoštovanja, ustvarjanjem in ohranjanjem individualnih odnosov med zaposlenimi, opogumljanjem verovanja in zaupanja do drugih ter pravičnega ravnanja z njimi. Managerji uspešnih organizacij živijo z integriteto in so vzorniki ostalim zaposlenim s poštenostjo, z iskrenostjo, s predanostjo, z navdušenjem, etiko in s standardi, kredibilnostjo in konstantnostjo, vendar z ohranjanjem ranljivosti in visokega osebnega standarda. Managerji uporabljajo odločilno, osredotočeno odločanje z izogibanjem prekomernega analiziranja, namesto tega pa ustvarjajo nove učinkovite odločitve ter istočasno spodbujajo druge k sprejemanju odločitev. Visoko uspešna organizacija trenira in olajšuje uslužbence s svojo podporo, pomočjo ter jih brani pred zunanjim vmešavanjem. Management ima ljudi, odgovorne za izide, odločilni so glede neučinkovitih uslužbencev z osredotočanjem na dosežke, ohranjanjem čiste odgovornosti in baziranjem na težkih odločitvah. Managerji visoko uspešnih organizacij razvijajo učinkovit, samozavesten in močan način obvladovanja s komuniciranjem vrednot ter se prepričajo, da je strategija (načrt) znan in sprejet s strani vseh članov organizacije;
2. odprtost in usmerjenost k aktivnostim – drugi dejavnik zavzema značilnosti, ki ne odpirajo le odprte kulture v organizaciji, ampak se tudi osredotoča na uporabo odprtosti za uporabo predanih ukrepanj za dosego zelenih izidov. Management vrednoti in sprejema mnenje

svojih zaposlenih s pogostimi dialogi ter z vključevanjem v pomembne posle in organizacijske procese. Management visoko uspešne organizacije dovoljuje eksperimente in napake, uslužbencem dovoljuje, da tvegajo, in sprejema napake kot priložnost za učenje. V tem pogledu management privablja in stimulira spremembe z neprekinjenim prizadevanjem za obnovo, razvoj dinamičnih vodstvenih sposobnosti za povečanje fleksibilnosti in osebno vključevanje v te aktivnosti. Ljudje v uspešnih organizacijah porabijo veliko časa na komunikaciji, izmenjavi znanja ter učenju z namenom pridobitve novih idej, da opravljajo svoje delo boljše ter pripomorejo k boljši uspešnosti celotne organizacije;

3. dolgoročna usmerjenost – tretji dejavnik kaže, da je dolgoročno usmerjanje mnogo bolj pomembno kot kratkoročna pridobitev (začasno delo, študenti). Ta vrsta usmerjenosti je razširjena med vse interesne skupine organizacije, v katere spadajo ne samo delničarji, temveč tudi uslužbenci, dobavitelji, stranke in družba nasploh. Uspešna organizacija si neprestano prizadeva za povečanje strankine ustvarjene vrednosti z učenjem tega, kaj stranke zahtevajo oz. si želijo, razumevanje njihovih vrednot, ustvarjanje odličnega odnosa in neposrednega kontakta ter ukvarjanja z njimi. So odzivni zanje in osredotočeni na povečanje strankinih vrednot. Uspešna organizacija ohranja dober in dolgoročen odnos z vsemi interesnimi skupinami s splošnim mreženjem in z radodarnostjo do družbe. S tem ustvarjajo medsebojne koristne priložnosti v odnosu, podobnem simbiozi. Raste skozi partnerstvo med dobavitelji in strankami, s čimer spreminjajo organizacijo v internacionalno mrežno korporacijo. Management je dolgoročno usmerjen v organizaciji z uravnoteženjem skupnih namenov z lastnimi interesi. Prav tako člane organizacije učijo, da najprej upoštevajo potrebe podjetja. Novi načini obvladovanja nastajajo v lastnih vrstah s spodbujanjem ljudi, da postanejo voditelji, polnijo pozicije z internim talentom in delijo napredovanja znotraj skupine. Visoko uspešna organizacija ustvarja varno in zavarovano delovno okolje s tem, da ljudi napolnijo z občutkom varnosti (psihične in fizične), službenega zavarovanja ter s popustljivostjo glede odpuščanja;
4. nenehne izboljšave – četrti dejavnik je v skladu s trendom, ki ohranja zaposlene zadnji dve desetletji: neprekinjeno izboljšanje in inovacije. To se začne s posvojitvijo strategije, ki bo podjetje spravilo narazen z razvojem številnih novih možnosti in alternativ, ki bo nadomestilo umirajoče strategije. Po tem bodo v organizaciji naredili vse, kar je v njeni moči, da bo izpolnila to edinstveno strategijo. Neprestano poenostavlja, izboljšuje in prilagaja vse svoje procese v želji, da bi izboljšala sposobnost, da na dogodke uspešno odgovarja v želji, da bi odpravila nepotrebne postopke, delo in preobremenjenost s podatki. Podjetje tudi ukrepa in poroča o vsem, kar je zanj pomembno, zato strogo meri napredek, posledično nadzoruje izpolnitve smotrov in ciljev ter se sooča z brutalnimi dejstvi. O teh dejstvih poroča ne le upravi, temveč tudi ostalim članom organizacije. Tako imajo vsi člani finančne in nefinančne informacije, potrebne za izboljšanje po njihovem lastnem mnenju. Ljudje v uspešni organizaciji čutijo moralno obveznost za nenehno prizadevanje pri doseganju izidov. Organizacija je neprestano inovativna pri proizvodih in

procesih. Tako nenehno ustvarjajo nove vire konkurenčne prednosti s hitro razvijajočimi novimi proizvodi in procesi. Prav tako osvaja ključne kompetence in je inovator pri le-teh. To dela tako, da se odloča in osredotoča, pri čemer je podjetje najboljše, ter ohranja ključne kompetence znotraj podjetja;

5. kakovost delovne sile – peti dejavnik dopolnjuje visoke sposobnosti obvladovanja prvega dejavnika. Organizacija poskrbi, da sestavi raznoliko in dopolnilno management ekipo, delovno silo, ki jo rekrutira s popolno fleksibilnostjo z namenom, da odkrije zapletenosti v operacijah in vzbuja kreativnost pri razreševanju le-teh. Neprestano dela na razvoju svoje delovne sile s treniranjem, da bi povečali prožnost in mehko, ter ji pušča, da se učijo od drugih pri partnerstvu med dobavitelji in strankami. Prav tako jih navdihuje, da dodatno razvijajo svoje spretnosti, da lahko dosežejo izredne izide ter jih imajo odgovorne za uspešnost. S tem poveča njihovo kreativnost in išče nove produktivne poti za dosego zelenih izidov.

Collins in Porras (2005, 19) sta v svoji šestletni raziskavi ugotavljala značilnosti uspešnih, vizionarskih podjetij. Navajata, da vizionarska, uspešna podjetja odlikujejo stalne ključne vrednote ter smotre, ki se naj ne bi spreminjali, in poslovne prakse, strategije ter cilje, ki naj bi se nenehno spreminjali, kot odgovor na zahteve družbenega okolja (Verle 2012).

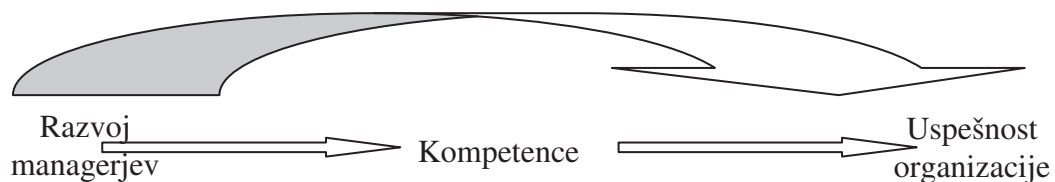
Nove razmere v družbenem okolju organizacije zahtevajo drugačne managerje, ki bodo zmožni in pripravljeni npr. za vseživljenjsko učenje in razvoj (Yukl 2010) ter pripravljeni sprostiti človeške potenciale s komuniciranjem (Goleman 2006; Fischer 2007), spodbujanjem in timskim delom (Senge 1990; Ballantine 1999; Wilson 2010). To pomeni, da naj bi se tradicionalna načela o vlogi in pomenu managementaspremenila. Nikoli doslej ni bila večja nuja po bolj sposobnih managerjih kot v sedanjem času in nikoli ni bilo razočaranje večje nad njihovo neučinkovitostjo. Sodobni managerji se vse premalo zavedajo pomena vrednot in etike v delovanju organizacij; še vedno prevladuje prepričanje 'pohlep je dober' (Nonaka in Takeuchi 2011, 59). V družbi znanja naj bi managerji obvladovali dodatne, nove sposobnosti, in sicer zlasti v povezavi z ravnanjem z ljudmi na vseh ravneh organiziranosti. Zato se oblikuje nov pogled na management – na management kot zbir *kompetenc*, ki pomenijo vrednote, znanje in veščine ter jih je potrebno izkazovati v uspešnem managerskem sodelovanju (Hron 2004).

Verle (2012) navaja, da so kompetence vse sposobnosti uporabe znanja, veščin, odnosov, spretnosti, osebnostnih značilnosti, vedenjskih slogov, ki so potrebni, da človek uspešno in učinkovito izpolni nalogo, opravi delo, uresniči smotre ter cilje ali »odigra« vlogo v procesu (npr. poslovnem, delovnem, življenjskem ipd.). Številni raziskovalci, kot npr. (Harmon 2003; Hron 2004; Spany 2006; Sanghi 2007; Jeston in Nelis 2008; Daft 2010; Yukl 2010), navajajo različne kompetence, ki naj bi jih uspešni managerji razvijali.

Iz sklepov raziskave *Katere kompetence potrebuje manager v 21. stoletju*, ki so jo septembra 2004 izvedli v podjetju GV Izobraževanje (Zupan 2001; Majcen 2009, 148), je razvidno, da

vršni managerji menijo, da najbolj potrebujejo: pozitiven odnos do sprememb, podjetniško zavedanje, sposobnost implementacije, vodstvene sposobnosti, sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja, sposobnost razreševanja problemov in sposobnost odločanja. Specifična in tehnična znanja dopolnjujejo ustvarjalno mišljenje, pripravljenost in sposobnost za učenje, komunikativnost ter čustveno inteligenco, fleksibilnost in samoiniciativnost. Mabey in Thomson (2000) govorita o t. i. mehkih veščinah (soft skills), kar naj bi današnji vršni managerji potrebovali, to pa so voditeljstvo (leadership), ravnanje z ljudmi in timsko delo.

Avtorji (Spencer in Spencer 1993; Blank 2001; Senge 2002; Burgoyne, Hirsh in Williams 2004; Sanghi 2007; Majcen 2009; Daft 2010; Yukl 2010) navajajo, da se je ključnih kompetenc mogoče naučiti in jih razvijati, čeprav drugi tej teoriji nasprotujejo. Kompetence je smiselno ugotavljati zato, da bi širili in bogatili vrednote, znanje in veščine ter jih vključevali v izvajanje nalog; prav tako bi izrabljali najprimernejši način, da bi uporabljali svoje druge lastnosti in značilnosti, zlasti najboljše, s čimer bi dosegali pričakovane izide (Majcen 2009, 243). Z razvojem kompetenc v organizaciji dosežejo več in si zagotovijo boljši položaj na trgu in/ali v družbenem okolju. Osnovni namen ugotavljanja in razvoja kompetenc managerjev je doseganje smotrov in ciljev organizacije ter njene dolgoročne uspešnosti.



Slika 1: Razvoj kompetenc managerjev vodi v uspešnost organizacije

Vir: Burgoyne, Hirsh in Williams 2004, 7.

1.2 Definiranje namena, ciljev in hipotez naloge

Navedena spoznanja s področja zaznanih sprememb v organizacijah in družbenem okolju, dejavnih konkurenčnosti ter teoretičnem identificiranju pojmovanja uspešnosti in socialnih kompetenc zaradi vedno večje veljave le-teh nas zanima, ali imajo mlajše generacije managerjev v izbrani organizaciji boljše socialne kompetence kot njihovi starejši kolegi. Nadalje nas zanima, ali imajo vršni, srednji in spodnji managerji v izbrani organizaciji dovolj vrednot, veščin, znanja in socialnih kompetenc za uvajanje sodobnih oblik organiziranja in ali s tem vplivajo na kakovost proizvodov ter procesov. Posledično nas zanima, ali obstaja povezanost med socialnimi kompetencami managerjev ter številom reklamacij kupcev.

1.2.1 Namen

Osnovni namen raziskave je na podlagi pregleda domače in tuje strokovne literature s področja kompetenc opraviti empirično raziskavo o vplivu socialnih kompetenc na vseh treh nivojih managementa (vršnem, srednjem in spodnjem) na višjo kakovost proizvodov z vidika števila reklamacij kupcev v izbranem slovenskem podjetju, ter podati predloge za izboljšanje.

1.2.2 Cilji raziskave

Cilji magistrske naloge so naslednji:

- na podlagi sistematičnega pregleda 129 bibliografskih enot domače in tuje znanstvene ter strokovne literature proučiti fenomen pojma in vsebine socialnih kompetenc managerjev;
- s pomočjo kvantitativne raziskave na populaciji oz. vzorcu 69 vršnih, srednjih in spodnjih managerjev ugotoviti obstoječi nivo socialnih kompetenc managerjev na področju vodenja in njihov vpliv na število reklamacijv izbranem podjetju;
- zasnovati predloge za izboljšanje stanja na področju kompetenc in števila reklamacij.

1.2.3 Hipoteze

Spoznanja na osnovi dosedanjih raziskav o socialnih kompetencah managerjev in povzete teoretične ugotovitve so omogočile definiranje hipotez.

H1: vodenje se statistično pomembno povezuje s socialnimi kompetencami.

H2: managerji, mlajši od 46 let, imajo boljše socialne kompetence.

H3: socialne kompetence managerjev se statistično pomembno povezujejo s številom reklamacij kupcev.

1.3 Metodologija

S pomočjo znanstvene in strokovne literature smo pridobili podatke za teoretični del magistrske naloge. Podatke in informacije za empirični del naloge smo zbrali s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 163).

1.3.1 Konceptualni okvir kvantitativnega raziskovanja

Na temo kompetenc managerjev, o uspešnosti podjetij in drugih organizacij je napisane veliko strokovne literature. Za potrebe magistrske naloge smo pregledali 129 bibliografskih enot literature in virov (monografskih publikacij, člankov iz strokovnih revij, magistrskih in diplomskih del, internetnih virov ipd.). V ta namen smo uporabili metodo kompilacije in deskripcije, kot ju opisuje Zelenika (2000, 338–339).

S pomočjo povzetega vprašalnika (Popović 2013), ki je razdeljen v dva sestavna dela, smo zbirali podatke. V prvem delu vprašalnika smo pridobili demografske podatke, v drugem delu pa smo iskali povezavo med socialnimi kompetencami in vodenjem, ugotavljali, ali je dejanski padec nivoja socialnih kompetenc s starostjo managerja, ter ocenjevali razvitost socialnih kompetenc managerjev pri vodenju k višji kakovosti. Vprašanja so zaprtega tipa na 6-stopenjski Likertovi lestvici. Vprašanja so povzeta po izvedenih anketah podobnih tematik strokovnih del (Popović 2013) in znanstvenih del (Verle 2012); prav tako smo izvedli anketiranje z neposredno povezavo na spletnem portalu. Verle (2012) navaja, da ima takšna raziskava značaj *akcijske raziskave*, za katero avtorji Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 64) navajajo, da je najboljši način učenja o organizaciji ali družbenih sistemih prizadevanje, da bi jih spremenili; to bi moral biti v določeni meri namen vsakega raziskovalca.

1.3.2 Predstavitev metod in vzorca raziskovanja

Z uporabo domače in tuje uveljavljene ter sodobne znanstvene in strokovne literature je izveden teoretični del raziskave, ki je poglobljena in strokovna analiza.

Predstavljeni sopomen in vloga kompetenc managerjev vseh treh nivojev vodenja v podjetju, smisel ugotavljanja kompetenc ter njihova vloga pri vodenju k višji kakovosti proizvodov.

V teoretičnem delu raziskave so uporabljene naslednje metode:

- *metoda deskripcije* – opredeljeni so pojmi, opisana teorija in ugotovljena dejstva;
- *metoda povzemanja* – povzeta so stališča drugih avtorjev, ki bodo osnova za nadaljnje raziskovanje;
- *metoda komparacije* – medsebojno so primerjane metode, pristopi in raziskave različnih avtorjev s področja managementa procesov ter management človeških virov in kompetenc v svetu;
- *metoda kompilacije* – na osnovi stališč drugih avtorjev je oblikovana sinteza ugotovitev na podlagi opravljenih raziskav, tako v teoretičnem kot v praktičnem delu;
- *metoda analize* – uporabljena je za razčlenitev pridobljenih spoznanj predhodnih raziskav na obravnavanem področju;
- *metoda sinteze* – uporabljena je za združevanje oz. izdelavo izvlečkov in zaključkov iz pregleda dosedanjih raziskav ter podanih ugotovitev;
- *metoda modeliranja* – bila je v pomoč pri sestavi preprostih slikovnih modelov.

1.3.3 Vprašalnik

S pomočjo povzetka vprašalnika (Popović 2013), ki je razdeljen v dva sestavna dela, smo zbirali podatke. V prvem delu vprašalnika smo pridobili demografske podatke, v drugem delu pa smo iskali povezavo med socialnimi kompetencami in vodenjem, ugotavljali, ali je dejanski padec nivoja socialnih kompetenc s starostjo managerja, ter ocenjevali razvitost

socialnih kompetenc managerjev pri vodenju k višji kakovosti. Vprašanja so zaprtega tipa, na petmestni Likertovi lestvici, z odgovori od 1 do 5, kar je omogočilo obdelavo s statističnim programom SPSS.

Vzorec je bil namenski, anketa je izvedena znotraj skupine izbranega podjetja, v katerem je zaposlenih 4.216 sodelavcev (UNIOR 2013). Anketirana populacija je bil cenzus managerjev na treh ravneh organiziranosti (nižji, srednji in vršni ravni organiziranosti) različnih starosti in obeh spolov, katerim smo poslali vprašalnik po navadni in e-pošti.

Zagotovljena je bila anonimnost anketiranja; anketiranci so bili v celoti seznanjeni z namenom raziskave. Poslanih je bilo 405 vprašalnikov, pričakovali smo 15–20 % odzivnost na poslane ankete (Flere 2000, 158), kar bi naj zadostovalo za nadaljnjo statistično obdelavo.

Tako zbrani podatki so obdelani s statističnim paketom SPSS, pri čemer so uporabljene metode osnovnih statističnih parametrov, metoda analize variance in korelacijske analize.

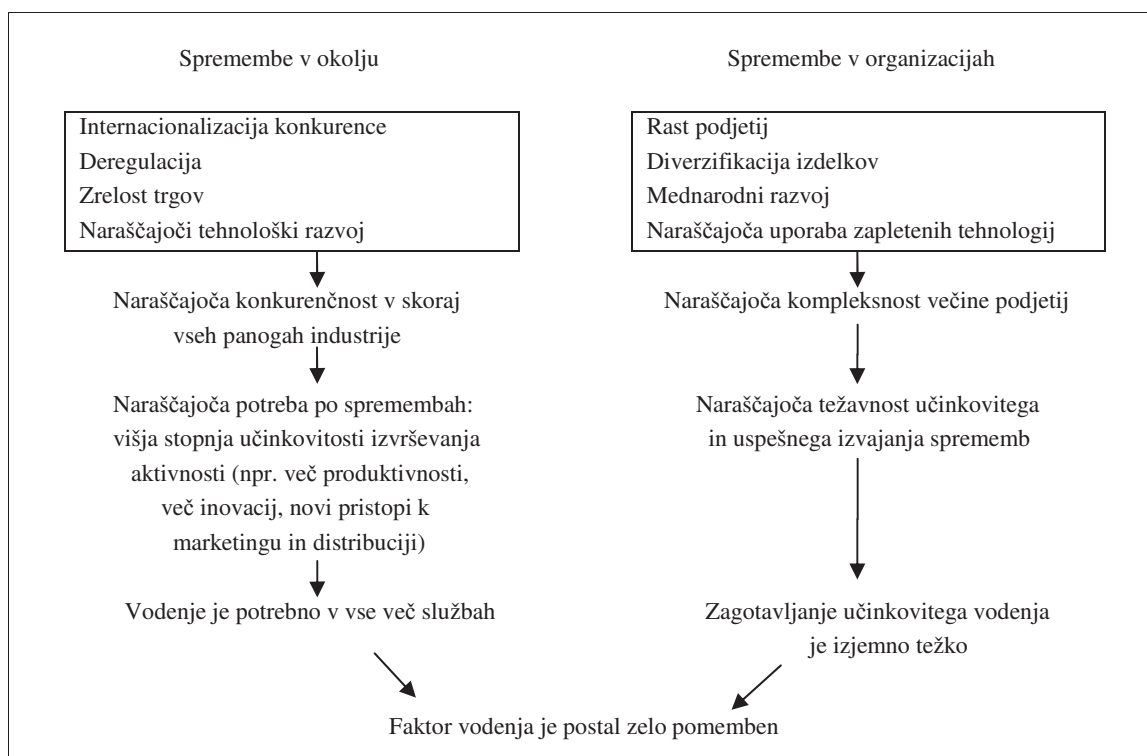
2 VODENJE, MANAGERSKE KOMPETENCE IN USPEŠNOST

Namen drugega poglavja je predstaviti teoretična izhodišča s področja vodenja, managerskih kompetenc in uspešnosti organizacije. Predstavljeni bodo pojmi s področja vodenja in managerskih kompetenc ter njihove sestavine.

2.1 Management in vodenje

Popović (2013) navaja, da je vodenje sestavni del nalog in vlogmanagementa, ki se nanaša na uveljavljanje načrtovane organizacije. Glavni namen vodenja je vplivanje na ljudi, da bi želeli delovati v zahtevani smeri za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Vodenje je tisti sestavni del temeljnih nalog managerjev, od katerih je odvisno, ali bo zamišljeno tudi uresničeno. Vodenje je izjemnega pomena, saj ne pomaga še tako dobro načrtovanje, organiziranje in kontroliranje, če ne uspemo doseči izvedbe zamišljenega.

Prevodnikova (2004) ugotavlja, da v večini starejše literature o teoriji managementa lahko zasledimo vodenje le kot eno izmed funkcij managementa. Danes pa vedno več teoretikov in tudi ljudi iz prakse ugotavlja, da se je svet občutno spremenil in se še spreminja. Nastale so tako spremembe v okolju kot tudi v samih organizacijah. Management danes odstopa del svojega prostora vodenju.



Slika 2: Spremembe v poslovanju in njihov vpliv na faktor vodenja

Vir: Kotter 1998, 15.

Zato je pomembno, da koncepta managementa in vodenja najprej opredelimo ločeno, saj tako lažje ugotovimo, če res obstajajo takšne razlike. To bi pomenilo, da ju je potrebno odslej obravnavati ločeno oziroma, če vse te spremembe res zahtevajo vodenje kot posamezno kategorijo, tj. kot samostojno funkcijo v podjetjih.

2.1.1 Opredelitev managementa

Prevodnikava (2004) pravi, da je management evolucijski proces. Nadalje ugotavlja, da gre za že zelo staro idejo, obstoječo že v prazgodovini. Skozi stoletja in tisočletja najdemo enake koncepte kot danes, npr. oddelčenje, ukazovanje in nadzor, različne oblike organizacije in s tem managementa (Dessler 2001, 29). Največkrat pojem management povezujemo z angleškim glagolom »to manage«, kar v dobesednem prevodu pomeni upravljati. Ta prevod ni povsem primeren, ker ga povezujemo z lastnino, ki je stvar lastnikov (Pirtovšek 1998, 3). Lipovec (1997, 52) določa upravljanje kot organizacijsko funkcijo. Tudi Kralj (1999, 2) se strinja, da je potrebno management ločiti od upravljanja, ki je usmerjanje podjetja in nadziranje managementa v doseganju izidov s strani lastnikov podjetja oziroma tistih, ki imajo oblast nad podjetjem.

Temeljni značilnosti managementa naj bi bili usklajevanje (koordinacija) in odločanje (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 25). Kot prvo, Rozman namreč ugotavlja, da se z večanjem tehnične delitve dela povečuje potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Zato meni, da lahko management opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Kot drugo pa pravi, da odločitve predstavljajo pretežni del rezultata dela managerjev. Odločitev v najpreprostejši opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Vede o managementu pa vseeno ne moremo obravnavati zgolj kot skupino kvantitativnih modelov odločanja, ki managerjem pomagajo pri odločanju (Rozman 2000, 454). Zato menimo, da besedi zajameta le del nalog, ki jih sicer opravlja management.

Da ne bi uporabljali le angleške besede management, je (Mihelčič 1994, po Lipovec 1997, 136) povzel mogoče najprimernejši prevod, tj. ravnanje oziroma ravnateljstvo, ker koren besede management izhaja iz latinske besede »manus« oziroma »roka«. Lipovec (1997, 136) je besedo ravnanje opredelil kot organizacijsko funkcijo in proces. Tudi Rozman (2002, 63) pravi, da beseda pomeni natančno isto kot management, vendar se ta izraz zaradi zgodovinskih razlogov (še) ni prijel.

V magistrski nalogi smo se kljub vsemu odločili uporabljati besedo management, ker menimo, da zajema vse funkcije oziroma tisto, kar je potrebno za njegovo uspešno izvajanje.

2.1.2 Definicije managementa

Prevodnik (2004) navaja, da v literaturi obstaja skoraj toliko definicij managementa, kot je avtorjev. V skoraj vseh definicijah pa najdemo vsaj eno izmed štirih osnovnih funkcij managementa. Definicije smo razdelili v štiri skupine po pojmi, ki po našem mnenju predstavljajo bistvo posamezne definicije, in jih predstavljamo v nadaljevanju.

1. Proces, orodje (instrument), aktivnost:

- Duh (1999, 61): management lahko obravnavamo kot proces, kot institucijo in kot instrumentalni sistem. Management kot proces pomeni celoto upravljalno-vodstvenega procesa v podjetju; management kot institucijo sestavljajo vodstvo in upravljavci podjetja; management kot instrumentalni sistem pa je celota podjetniških in upravljalno-vodstvenih načel, stilov, tehnik in metod vodenja.
- Peter F. Drucker (2001, 48, 19): managementje tisto posebno orodje, tista posebna funkcija oziroma tisti posebni instrument, ki organizaciji omogoča razvijati sposobnosti doseganja načrtovanih rezultatov. Je natančno opredeljen organ, specifičen za vsako organizacijo in hkrati skupen vsem organizacijam.
- Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 15-17): management s svojimi zakonitostmi oz. lastnostmi omogoča učinkovitejše in kakovostnejše delo, ki pa je lahko različno zahtevno. Je proces, ki posega v človekovo življenje, tudi zasebno.

2. Razum:

- John Kotter (1998, 22): management je bolj formalen, znanstven in zato univerzalen. Je serija eksplicitnih orodij in presenetljivo podobnih tehnik, temelječih na razumskem sklepanju ter preverjanju, ustvarjenih za uporabo v širokem razponu poslovnih okoliščin. Pri managementu gre bolj za nadziranje in reševanje problemov.

V knjigi »Inspiring Leadership« (Cranwell-Ward, Bacon in Mackie 2002, 61) je management osredotočen na urejenost primernih sistemov in postopkov. Omenjen je pojem »glave«, ki ga lahko povežemo z razumom. Pojmi, ki jih kot nadaljnjo definicijo managementa navajajo avtorice, so: dogovorjeni cilji, priprava in načrtovanje, management komuniciranja, pregled – ocena, management nadzora, vloge, disciplina, povratna informacija 1:1 in veljavni management postopki.

3. Razreševanje problemov:

- (Higgins 1991, po Možina 1994, 3): management je ustvarjalno razreševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje smotrov in ciljev, poslanstva ter vizije razvoja organizacije.
- Možina idr. 2000, 7): management opredeljujejo kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje smotrov in ciljev, opredeljenih s poslanstvom in vizijo organizacije.

4. Doseganje smotrov in ciljev z izrabo virov:
- Bedeian (1993, 4): management je proces doseganja želenih rezultatov skozi učinkovito izrabo človeških, fizičnih ter organizacijskih virov.
 - Možina (1994, 16, 270): management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Ker so naloge odvisne od smotrov in ciljev organizacije, je management usklajevanje nalog in dejavnosti za dosego postavljenih smotrov ter ciljev.
 - Weihrich in Koontz (1994, 4): management je proces oblikovanja in vzdrževanja družbenega okolja, v katerem posamezniki, delujoči v skupinah, uspešno dosegajo zasnovane smotre in cilje.
 - Sadler (1997, 41) se management nanaša na vsak sistem strukture in nadzora, ki vodi do dolgoročnega izpolnjevanja točno določenih nalog v določenih mejah virov.
 - Hooper in Potter (1997, 11): management je povezan z nadzorom, disciplino in logiko. Osredotoča se na zastavljene smotre in cilje, vzdrževanje ter nadziranje »statusa quo«, planiranje, organiziranje ter razreševanje problemov.
 - Daft in Marcic (2001, 5): management je umetnost, da se stvari opravijo kot je potrebno, s pomočjo ljudi.
 - Cole (1990, 5): management je proces, ki omogoča doseganje smotrov in ciljev organizacij s pomočjo planiranja, organiziranja in nadzovanja virov.
 - Sadler (1997, 45): management je planiranje, organiziranje in nadziranje ter ravnanje tako s finančnimi in z materialnimi viri kot tudi s človeškimi.
 - Cerco (1997, 6): management je doseganje organizacijskih smotrov ter ciljev s sodelovanjem z zaposlenimi in drugimi organizacijskimi viri.
 - Hudej in Zidarn (2000, 57): management skrbi za povezovanje in usklajevanje različnih dejavnosti za dosego smotrov in ciljev, zato naj bi planiral, organiziral izvajanje in nadziral, kako izvajanje poteka, pa naj gre za gospodarsko družbo, zavod ali drugo ustanovo.
 - Trunk Širca in Tavčar (2000): management načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje pripadnikov (zaposlenih, članov ipd.) tako, da v organizaciji uspešno dosegajo smotre in cilje, kakršne so ji določili lastniki (ustanovitelji, oblast, člani ipd.).
 - Daft in Marcic (2001, 5): management je doseganje smotrov in ciljev organizacije na uspešen način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih imajo v organizaciji na razpolago. Pogosto ga imamo za univerzalnega, ker uporablja organizacijske vire za doseganje smotrov in ciljev ter ohranjanje visoke učinkovitosti v vseh oblikah organizacij.
 - Schermerhorn (2001, 8): management je proces planiranja, organiziranja, vodenja in nadzovanja (u)porabe virov za doseganje zastavljenih smotrov in ciljev.

Iz povzetka ključnih pojmov oblikujemo definicijo: management je proces oziroma pripomoček, ki omogoča razumsko razreševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije za doseganje in uresničevanje zastavljenih smotrov ter ciljev skozi naloge planiranja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja.

2.1.3 Opredelitev temeljnih nalog managementa

Naloge managementa so aktivnosti, ki sestavljajo proces managementa (Certo 1997, 6). Po teoriji managementa so naloge štiri, ki jih predstavljamo v nadaljevanju (Daft in Marcic 2001, 5; DuBrin 2000, 10; Možina 1994, 148; Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 71; Dessler 2001, 3; Higgins 1991, 6).

1. Planiranje:

Je naloga, s katero se določajo naloge in načini uresničevanja ter uporabe virov za doseganje načrtovanih rezultatov oziroma smotrov in ciljev. S splaniranjem naj bi upoštevali možne posledice sprejetih odločitev v prihodnosti;

»Je osnovanje celovite strategije za doseganje začrtanih ciljev in razvijanje načrtov na področju povezovanja in koordinacije aktivnosti.« (Robbins in Coulter 1996, 228)

2. Organiziranje:

Gre za vzpostavljanje in povezovanje struktur ter razmerij v neko celoto, ki omogoča izvajanje začrtanih načrtov in posledično doseganje postavljenih smotrov ter ciljev. Z delegiranjem poskušamo doseči pravilno izvajanje nalog, izrabo virov in na koncu doseganje zastavljenih smotrov in ciljev;

»Namen funkcije organiziranja je z oblikovanjem strukture nalog in odnosov med pristojnimi doseči koordinirane napore, kjer sta ključna koncepta oblika in struktura.« (Dimovski 2000, 21) *»Organiziranje je dodeljevanje oblike izbrani vsebini.«* (Penger 2001, 7)

3. Vodenje:

Namen vodenja je usmerjanje, vplivanje in motiviranje vseh zaposlenih (skupin oziroma posameznikov), da delujejo v skladu s politiko organizacije, tj., da se naredi vse potrebno za doseganje začrtanih smotrov in ciljev;

Med dejavnosti vodenja prištejemo še npr. komuniciranje, kadrovanje, poveljevanje, razreševanje problemov, sprožanje akcij, svetovanje, informiranje, poučevanje ipd, tj. vodenje v najširšem smislu;

»Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva sporočanje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje za zasledovanje čim boljših dosežkov.« (Penger 2001, 7)

4. Kontroliranje:

Namen kontroliranja je preverjanje oz. nadziranje uporabljenih postopkov in s tem tudi zaposlenih ter izvajanje popravkov, če pri tem pride do kakršnihkoli pomanjkljivosti oziroma odstopanj;

»Nadzorovanje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih.« (Možina 1994, 207)

Za še večjo učinkovitost procesa managementa so pri nekaterih teoretikih managementa dodane še druge funkcije oziroma so osnovne funkcije združene ali kako drugače pojmovane.

Že Dessler (2001, 32) tako omenja pet temeljnih funkcij managementa, in sicer:

1. funkcijo načrtovanja;
2. funkcijo organiziranja;
3. funkcijo poveljevanja (»komandiranja«);
4. funkcijo koordiniranja;
5. funkcijo nadziranja.

Weihrich in Koontz (1994, 4), tako kot še nekateri drugi avtorji (Ferrell in Hirt 1996, 153), dodajata poleg osnovnih funkcij še funkcijo kadrovanja.

Za Higginsa (1991, 6–8) so temeljne funkcije managementa vezane na poslanstvo organizacije. Omenja pa tudi funkcijo razreševanja problemov, kot osnovo oziroma jedro vseh ostalih funkcij. Funkcijo razreševanja problemov opredeli kot proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro alternativ, ustreznih razrešitev, načrtovanja izvedbe in spremljanje ter nadziranje dosežkov.

V razširitev funkcij sta se podala tudi Everard in Morris (1996, 22) in jih razdelila na:

1. funkcijo postavljanja smernic in kratkoročnih ter dolgoročnih ciljev;
2. funkcijo načrtovanja;
3. funkcijo organiziranja razpoložljivih virov;
4. funkcijo nadziranja procesov;
5. funkcijo postavljanja in izboljševanja organizacijskih standardov.

Rozman (2002, 3) deli procese v organizaciji na dva dela, ki vsebujeta posamezne funkcije, in sicer:

1. poslovni proces – kadrovanje, nabava, proizvodnje, trženje, finance – katerih cilja sta proizvodnje ter prodaja proizvodov ter procesov za ustvarjanje donosnosti;

2. managerski proces – načrtovanje, organiziranje, vodenje (ravnanje s človeškimi viri, komunikacija, motivacija) in nadzorovanje – katerih namen je zagotavljanje racionalnosti poslovnih funkcij za doseganje poslovnih smotrov in ciljev.

Tudi Kotter (1998, 21) je podal svojo razdelitev funkcij. Zanimivo je, da so njegove osnovne funkcije managementa tudi štiri, vendar z eno razliko – funkcije vodenja, kot ene izmed temeljnih funkcij pri drugih avtorjih, ni vključil v svojo opredelitev, ker je mnenja, da sta management in vodenje različna. Tako sodijo med njegove osnovne funkcije managementa naslednje štiri funkcije:

1. funkcija načrtovanja;
2. funkcija določanja proračuna (ang. budgeting);
3. funkcija organiziranja;
4. funkcija nadzorovanja.

V naslednjem poglavju bomo nekoliko podrobneje opredelili vodenje in pomen vodenja.

2.1.4 Opredelitev vodenja

Vodenje, s pomenom vodenja ljudi je sestavni del upravljanja in managementa organizacije. Skozi čas se je spreminjal pomen pojma vodenje in s tem tudi njegova definicija. Tradicionalno pojmujejo vodenje kot načrtovanje, usmerjanje in nadzor podrejenih. Sodobna pojmovanja pa vodenje opredeljujejo kot spodbujanje, mentorstvo, motiviranje in ustvarjanje pozitivnih čustev. Vodje poskušajo prepričati, navdušiti zaposlene, vplivati nanje, da delujejo v skladu s planirano organiziranostjo, ki so jo postavili. Vodenje v tem smislu predstavlja izvajanje planirane organizacije (Kramar Zupan 2008, 92).

Vodenje se razlikuje od managementa, ki je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji (Možina idr. 2002, 499). Vodenje – management usklajuje poslovne funkcije med seboj: npr. nabavno in prodajno, proizvodno, kadrovske, finančne ipd.

Glede na naloge in pristojnosti ločimo tri ravni organiziranosti managementa, in sicer (Križman in Angelovski 2008, 63; Kralj 2005):

- vršni management – odgovoren je za splošno usmerjanje dejavnosti organizacije. To so ponavadi predsednik/direktor uprave, poslovodstvo, direktor področja, pomočnik direktorja, ravnatelj ipd. Ti s pomočjo ustanovitelja oziroma lastnika opredeljujejo poslanstvo in vizijo, smotre in cilje ter načine za njihovo uresničevanje. Organizacijo zastopajo v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah;
- srednji management – ta koordinira delovne aktivnosti med zaposlenimi in organizacijskimi enotami (npr. sektorji, referati, službami, oddelki ipd.). Imajo široka pooblastila glede politike in strategije od vršnega managementa in jih oblikujejo v smotre

- ter cilje in plane nižjim managerjem, da jih ti s pomočjo sodelavcev izvršujejo. Običajno imajo naziv vodja/direktor organizacijske enote;
- nižji oziroma spodnji management - je neposredno odgovoren za proizvodnje proizvodov in izvajanje procesov. Njegova dejavnost je usmerjena predvsem na motivacijo sodelavcev, njihovo produktivnost in medsebojne odnose med izvajalci.

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim smotrom in ciljem. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega vzdušja (organizacijske klime) za doseganje organizacijskih smotrov in ciljev (Možina idr. 2002, 499).

Vodenje je poseben medosebni odnos, ki je razdeljen na dve strani, pri kateri je na eni strani oseba, ki vodi, na drugi strani pa oseba, ki je vodena. Odnos med njimi se imenuje vodenje. Ta odnos določata obe strani, ne samo ena. Z njihovega skupnega odnosa izhajajo pozitivni ali negativni izidi vodenja. Kakovost vodenja je odvisna od kakovosti njihovih odnosov (Brajša 1983, 79).

Mayer definira vodenje kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) smotre in cilje. Pri tem razumemo vplivanje kot splošen izraz, ki zajema številne sestavine oziroma dejavnosti: poverjanje nalog, spodbujanje, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, razreševanje konfliktov, sporazumevanje itd. (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 11).

Vodenje je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Vodenje pomeni oblikovanje vedenja posameznikov in skupin pri opravljanju nalog ter doseganju primernih izidov. V procesu vodenja se tako vrstijo svetovanja, razreševanja konfliktov, ocenjevanja in spodbujanja. Pri tem so pomembni vzdušje, kultura dela, timsko delo in odnosi v organizaciji. Gre za najbolj zahtevno nalogo managerjev (Križman in Angelovski 2008, 65).

V ožjem, praktičnem smislu pomeni vodenje usmerjanje, motiviranje in vplivanje na ljudi z namenom, da bi naloge izvrševali čim bolje ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Znotraj vodenja prihaja v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev, pri čemer so pomembni odnosi, vzdušje, kultura dela in vedenje v organizaciji (Možina idr. 2000, 9).

Dimovski (2000, 13) pravi, da je vodenje managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli smotre in cilje organizacije. Je sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim smotrom in ciljem organizacije.

Pri vodenju, kot eni izmed funkcij managementa, gre za to, da naj bi manager vodil svoje podrejene na tak način, da bodo ti delali v skladu z določenimi cilji organizacije in tako prinesli organizaciji tudi dobiček. Gre za poveljevanje oziroma »komandiranje« – v Fayolovem smislu. Gre za ekonomski vidik vodenja, tj. odločanje, razreševanje problemov ekonomske narave, povezovanje vseh organizacijskih enot, da naj bi delovale v skladu s smotri in cilji organizacije za čim večjo uspešnost. Gre za paternalistični pristop v smislu vladanja s trdo roko. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 196) imenujejo to vodenje v širšem smislu oziroma uveljavljanje.

Yukl (1998, 2) piše, da je bil pojem prenešen iz splošnega slovarja v strokovnega, ne da bi ga bili kakorkoli spreminjali oziroma prilagajali. To še danes povzroča nemalo težav pri razumevanju pojma, ki ga poskušajo enačiti s pojmi moči, avtoritete, managementa, administracije, nadzora ipd.

Koren besede »leadership« je najprej beseda »to lead«, kar v slovenski jezik prevajamo kot voditi. V SSKJ (2005) je glagol voditi opredeljen kot:

»Biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti:

- *kake skupine, skupnosti, organizacije: voditi stranko; voditi državo;*
- *kake delovne enote; voditi podjetje, šolo, tovarno / voditi prodajni oddelek // biti na najvišjem mestu pri odločanju o poteku česa: predsednik vodi delo, priprave.«*

Beseda ima mnogo pomenov, za pojem vodenja pa je preveč ozko opredeljena oziroma prevečkrat dobi negativni predznak.

2.1.5 Pomen vodenja

Prevodnik (2004, 20) navaja, da tako kot pri pojmu management gre tudi pri pojmu vodenje za zelo staro idejo. Že v prazgodovini so obstajali plemenski poglavarji, ki so svoja plemena vodili v boje. Skozi zgodovino se je pojem iz vojaškega področja preselil tudi na politično ter športno prizorišče in nato še na področje poslovnega sveta. Besedo vodenje uporabljamo oziroma slišimo vsak dan in se ponavadi ne sprašujemo o njenem pomenu ali pomenih.

Pravi pomen pojma vodenje dobimo takrat, ko besedo »leadership« prevedemo kot celoto. Opredelitve besede »leadership« v treh svetovnih slovarjih so navedene v Preglednici 1.

Preglednica 1: Opredelitve pojma vodenje oziroma "leadership"

Slovar - vir	Pomen
Merriam Webster's Collegiate Dictionary	1. Služba ali položaj voditelja 2. Sposobnost vodenja 3. Dejanje ali primer vodenj
Collins Cobuild English Language Dictionary	1. Ljudje, ki nadzorujejo skupino ali organizacijo – vodstvo 2. Lastnosti, ki naredijo nekoga za dobrega vodjo – sposobnost sprejemanja odločitev, ukazovanja, pridobivanja zaupanja in spoštovanja drugih 3. Določene metode, ki jih vodja izbere pri opravljanju svojega dela
Longman Dictionary of American English	1. Položaj voditelja 2. Lastnosti, potrebne za vodjo

Vir: Prevodnik 2004, 20.

Iz naštetih opredelitev izluščimo dva pomena pojma vodenje, ki se nanašata na področja, kjer se največkrat uporabljata, in sicer:

- prvi je voditeljstvo, ki izhaja iz političnega in vojaškega sveta. Vodenje ljudi je voditeljstvo (Kralj 2000, 3). Voditeljstvo v smislu vizionarstva in močnega vplivanja s svojo karizmo, ki mu bodo sledile množice. Voditeljstvo se pripiše npr. predsednikom držav, strank, ljudem na vodilnih položajih v vojski, cerkvi, sektah ipd. Velikokrat beseda zaradi zgodovinskih izkušenj dobi negativni predznak;
- drugi izraz je vodenje in se uporablja v poslovnem svetu ter npr. tudi v svetu športa. Vodenje v smislu operative, tj. izvajanje postopkov v organizaciji, pridobivanja zaupanja zaposlenih, motiviranje, (pozitivno) vplivanje, zagotavljanje duševnega – materinskega pristopa v organizaciji. Gre za skrb za notranje stranke, tj. zaposlene sodelavce (Prevodnik 2004).

Hron (2004) navaja, da se managerji soočajo z dvema najpomembnejšima značilnostma 21. stoletja – z globalizacijo in novo ekonomijo. Za novo ekonomijo je npr. značilno: voditeljstvo, strateški management, vitka organiziranost, ustvarjanje vrednosti, agresivno trženje, management celovite kakovosti (TQM – Total Quality Management), sprememba vrednot, spreminjanje kulture in klime, nova znanstvena odkritja, razvoj in vloga človeških virov ipd.

Vodja naj bi znal svoje podrejene prepričati in jim dati voljo, da bodo stvar izpeljali. Vodja naj bi najprej v sebi razvil spretnosti, ki so pomembne, če želi pomagati ljudem pri uresničevanju njihovih smotrov in ciljev, šele nato lahko zaposlenim pomaga razvijati sposobnosti. Zaposleni najlažje svoje sposobnosti začnejo uresničevati, kadar so z vodjem povezani – kadar mu zaupajo. Zaupanje pa izvira iz odnosa in povezuje ljudi (Novak 2009).

Vodja naj bi znal opraviti naslednja dela in ravnanja (Kovač, Mayer in Jesenko 2004):

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih podrejenih;
- nadziranje;
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje;
- dajanje povratnih sporočil;
- usmerjanje sodelavcev k odločnemu ravnanju;
- poverjanje nalog;
- usklajevanje nalog;
- spodbujanje motivacije za delo;
- vrednotenje in nagrajevanje dela;
- odločanje in soodločanje;
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev;
- prepričevanje in razreševanje konfliktov.

2.1.6 Vodenje in management

Sestavini vodenja in managementa sta bistvena dejavnika pri obvladovanju podjetij ter drugih organizacij (Popović 2013). Management in vodenje (leadership) sta tisti zadevi, ki naj bi bili združeni v enem človeku, v vodji – managerju. Teh dveh pojmov naj ne bi enačili, saj med njima obstajajo razlike (Vila 1994, 31).

Vodenje in management sta pojma, ki ju številni avtorji ne enačijo. Kotter (2001, 85) pravi, da se management in vodenje razlikujeta, vendar sta po njegovem komplementarna ter v hitro spreminjajočem se svetu ne moreta drug brez drugega. Ključno se mu zdi, da managerji podpirajo stabilnost, medtem ko voditelji težijo k spremembam; in samoorganizacije, ki vključujejo obe strani tega protislovja, lahko uspevajo v sodobnem družbenem okolju. Njuno razlikovanje prikazujemo v Preglednici 2.

Po njegovem mnenju se management ukvarja s kompleksnostjo, zlasti v večjih in velikih organizacijah, kjer se bori proti entropiji (entropija = merilo za neurejenost sistema). Vodenje pa se ukvarja s spremembami. V sodobnem svetu naj bi prevladovala načela nenehnega tekmovanja in konkurenčnosti. Če hočejo v takih okoliščinah preživeti in uspešno živeti dalje, naj bi bile potrebne stalne spremembe. Te pa zahtevajo, da vodenju namenimo vse večjo pozornost.

Preglednica 2: Ločnica med managementom in vodenjem

Ločnica med managementom in vodenjem	
Management	Vodenje
Načrtovanje (planiranje)	Opredelitev usmeritev
Organiziranje	Nabor in razporejanje ljudi
Nadziranje (kontroliranje)	Motiviranje

Vir: Vila 1994, 637.

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

Temeljne ali najpomembnejše razlike med vodjem in managerjem so vidne v načinu dela. Vodja je npr. vizionarski, strasten, kreativen, navdušujoč in inovativen, medtem ko je manager racionalen, podjeten, vztrajen, realističen in analitičen. Teh razlik je veliko, različni avtorji navajajo vedno nove (Vila 1994). Primerjavo oziroma naštevanje razlik med vodjem in managerjem zaključimo s spoznanjem, da vodja dela dobre stvari, manager pa dela prave stvari.

Tudi Martinčičeva (2007) pojasnjuje, da vodenja ne moremo enačiti z managementom. Oboje je dejavnost učinkovitih managerjev, vendar med vodjem in managerjem obstajajo razlike. Najpomembnejše razlike so razvidne s spodnje slike.

VODJA	MANAGER
<ul style="list-style-type: none"> - vizionarski - strasten - kreativen - navdušujoč - inovativen - pogumen - iznajdljiv - rad eksperimentira - neodvisen - deli znanje z drugimi - poln zaupanja - topel in vesel - skromen - iniciator - trener, svetovalec, učitelj - dela stvari prav 	<ul style="list-style-type: none"> - racionalen - podjeten - vztrajen - realističen - analitičen - strukturiran - preudaren - avtoritativen - stabilen - znanje zadržuje - zadržan - hladen - redko dovoli napake - izvrševalec - igra vlogo šefa - dela prave stvari

Slika 3: Razlika med vodjem in managerjem

Vir: Martinčič 2007; Daft 2010, 50.

2.1.7 Motivacija

Uhan (2000, 11) navaja, da je motivacija duševni proces, ki poteka v človeku. Izraz motivacija izvira iz latinske besede »movere«, kar pomeni gibati se. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim smotrom in ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj in motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k smotru in cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Predstavlja pripravljenost vložiti trud za doseg smotra in cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov.

Motivacija je v načelu vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bodo zadovoljni s svojim delom. Ljudje imajo določene smotre in cilje ter za doseg smotra in cilja je nadvse pomembna motiviranost. V vsakdanjem življenju naj bi se ljudje motivirali predvsem sami (Pink 2012). To pravilo velja zgolj v osebem življenju, medtem ko se na delovnem mestu ljudje ne znajo ali ne morejo motivirati. Motivacija je kot neke vrste čarobna palica, ki v ljudeh spodbudi voljo in moč, da uspešno pripeljejo nalogo do želenega smotra in cilja, saj vedo, da jih na koncu čaka nagrada. Vsak posameznik potrebuje drugačno motivacijo; ni motivacije, ki bi ustrezala vsem ljudem enako. Zato je naloga managerja iz vsakega

posameznika izvabiti najboljše in ga spodbuditi, da te kakovosti vloži v dobrobit organizacije. Dober manager naj bi se zavedal, da je motivacija v organizacijah ključni dejavnik uspeha. Potrebno je poznati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo (Dolinar 2012). Ti so prostost, trud in smisel (Pink 2012).

Lipičnik (1998, 162–163) navaja, da na motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki, med katerimi poudarja naslednje:

- značilnosti dela: so dimenzije dela, s katerimi se določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu, vrsto in širino povratnih informacij;
- organizacijska praksa: sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji;
- razlike med posamezniki: ljudje se med sabo razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, zato nekatere motivira izziv, druge denar, tretje varnost zaposlitve.

Splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo, imenujemo motiv (Černetič 1999, 322). Je gonilna sila človekove aktivnosti in temelji na nezadovoljenih potrebah posameznika. Poznamo:

- primarne motive – motiv za preživetje, ki ga delimo na:
 - biološke potrebe (hrana, voda, počitek, spanje);
 - socialne potrebe (vedenje, potreba podruženju, uveljavljanju);
- sekundarne motive, kot so interesi, stališča, navade oziroma vse tisto, kar jih zadovoljuje, po drugi strani pa brez njih niso eksistencialno ogroženi;
- univerzalne motive (motive, ki so prisotni pri vseh ljudeh);
- regionalne motive (motivi, ki so prisotni le pri določeni skupini oziroma območju);
- individualne motive (motivi, ki jih ima vsak posameznik);
- glede na izraženost ločimo dva motiva na
 - latentne;
 - manifestne.

Latentni motivi so tisti, ki se jih posameznik ne zaveda ali pa jih kljub zavedanju noče priznati, ker niso družbeno sprejemljivi. Manifestni pa so tisti motivi, ki so dostopni raziskovanju in katerih se zavedamo. Ti motivi se ujemajo z vrednostnim sistemom družbe, kateri se čutimo pripadni (Mumel 1999, 106).

V svoji raziskavi je Dolinarjava (2012) zapisala, da teorije o motiviranosti zasledimo že v besedilih grških mislecev. Teorije, ki jih obravnavamo danes, so začele nastajati v začetku tridesetih let 20. stoletja. Razložiti poskušajo človekov odnos do dela in najti odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Ena od njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri

odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa zavisita njegova produktivnost in delovna uspešnost.

Predstavili bomo del najpogosteje uporabljenih motivacijskih teorij v pojasnjevanju človekovega vedenja pri delu: Maslowe teorije, Herzbergovo motivacijsko teorijo, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Vroomovo teorijo, Skinnerjevo teorijo okrepitve, Adelferjevo teorija potreb, McGregorjevo teorijo X in Y, Likertovo teorijo, teorijo ekonomske motivacije in teorijo motiviranja zaposlenih.

Maslowa teorija

Abraham Maslow je leta 1943 med prvimi utemeljil teorijo motivacije. Po njegovi teoriji je sestavljena iz koncepta hierarhije in koncepta pomembnosti. Za zadovoljitev fizioloških potreb je človek pripravljen delati nevarna in dolgočasna dela, ki ga ne veselijo, saj so njegove potrebe življenjskega pomena, in v takem stanju človek nagnosko sprejme tudi nesprejemljive pogoje, da le preživi. Ko uspe zadovoljiti fiziološke potrebe, se pojavi potreba po varnosti. Občutek varnosti nudi človeku možnost neobremenjeno se povzpeti po lestvici navzgor. Kasneje želi zadovoljiti svoje socialne potrebe, šele na koncu se osredotoča oziroma stremi k samouresničevanju. To je tisto delo, ki ga izpolnjuje, zadovoljuje in osrečuje. Delo, kjer bodo prišli do izraza njegova sposobnost, znanje in ustvarjalni duh.

Maslow je trdil, da si potrebe sledijo v določenem vrstnem redu in da ljudje ne preskakujejo nivojev.

Herzbergova teorija motivacije

Herzberg je na podlagi svojih raziskovanj ugotovil, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki s svojim delom vplivata na človekovo zadovoljstvo. Ena skupina dejavnikov so higieniki, druga pa motivatorji (Uhan 2000, 192):

- Higieniki so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, vendar prisotnostjo ne povzročajo zadovoljstva. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. Ti dejavniki so zunanji dejavniki in nimajo motivacijskega učinka na posameznika.
- Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno z dela, in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ter ne povzročajo nezadovoljstva, če niso. So dejavniki, ki direktno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje in zadovoljstvo pri delu.

Teorija ekonomske motivacije

Uhan (2000) trdi, da je teorija ekonomske motivacije nastajala in se dopolnjevala skozi daljše časovno obdobje ter se pojavljala v različnih različicah. Temeljno izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Raziskave o delovanju ekonomske motivacije ugotavljajo, da je posamezna oblika nagrajevanja spodbudna samo toliko časa, dokler je dinamična in uveljavlja razlikovanje pri obračunu zaslužka. Ko pa določena oblika delitve postane ustaljena, jo sodelavci sprejemajo kot dejstvo in motivacijska vrednost izostane. Nesporno je ugotovljeno, da ima ekonomska motivacija spodbudni učinek, ni pa dovolj natančno proučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na sodelavca najmočneje. Participacija pri delitvi dobička praviloma nima stimulativnega učinka, če je izvedena le enkrat letno in če ni zanesljiva (Dolinar 2012).

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine sodelavcev. Sodelavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela ter s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco in eksistenco svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od sodelavcev, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen. V čim večji meri je z zaslužkom zagotovljen normalen način življenja sodelavcem in njihovim družinam ter v čim večji meri je zagotovljena tudi socialna varnost za naslednje obdobje, v tem večji meri se kot motivacijski dejavniki poleg materialne motivacije pojavljajo tudi drugi motivacijski dejavniki (Dolinar 2012).

Na zadovoljstvo in stopnjo zadovoljenosti potreb ter ciljev sodelavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga sodelavci izvajajo v delovnem procesu. Sodelavci so bolj zadovoljni z delom, če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno. Praksa oblikovanja motivacijskih dejavnikov kaže najboljše rezultate v primeru, da je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila motivacijskih dejavnikov (Dolinar 2012).

Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti za naslednje skupine sodelavcev (Dolinar 2012):

- sodelavci z nizkimi zaslužki;
- mladi sodelavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zato velike potrebe;
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, kot so tako imenovani materialisti (tudi kruhoborci) v potrošniški družbi.

Vroomova motivacijska teorija

Vroomova motivacijska teorija temelji na predpostavki oziroma je teza o nasprotujočih si smotrih in ciljnih organizacije, v katerem se izvaja delovni proces, in ciljnih zaposlenih, ki

delajo v tej organizaciji. Če se posameznik ne poistoveti s smotri in cilji organizacije, njegova učinkovitost ni maksimalna (Dolinar 2012).

Po imenovani teoriji je intenzivnost posameznikove težnje za določeno vedenje odvisna od dveh dejavnikov, in sicer:

- prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica;
- drugi dejavnik se nanaša na privlačnost posledice za posameznika.

Prizadevanje in dosežki zaposlenega pri delu se razumejo kot posledica vedenja, ki je po njegovem prepričanju zanj najbolj koristno. Vroom je poskušal razložiti zadovoljstvo zaposlenega z delom, motivacijo in učinek nanj z modelom, kjer je uporabil tri izhodiščne pojme, in sicer (Lipičnik 1998, 405):

- privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo. Posamezniki lahko variirajo med svojimi potrebami in željami. Vsak posameznik ima različne motivatorje, ki se nahajajo v drugačnem vrstnem redu zadovoljevanja;
- povezava vedenje - posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje privedlo do želenega smotra in cilja. Zaposleni se bodo obnašali v skladu z organizacijsko politiko organizacije samo, če bo takšno obnašanje vodilo k pozitivnim rezultatom, kot so višja plača, pohvale in nagrade;
- povezava napor - vedenje: pomeni verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja. Zaposleni bodo delovali v želeni smeri z največjo močjo samo, če bodo čutili, da so tega res sposobni, kajti takrat bodo vložili v delo maksimalen trud, saj so njihova pričakovanja visoka.

Adelferjeva teorija ali ERG teorija

Adelfer predlaga tristopenjsko lestvico potreb. Tudi ime teorije ERG označuje potrebe (existence, relatedness, growth), ki jih je Adelfer definiral na naslednji način (Dolinar 2012):

- potrebe po obstoju, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti;
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi; ta skupina vključuje potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. Te potrebe ustrezajo Maslowim socialnim potrebam in tistemu delu potreb, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga ljudje spoštovali;
- potrebe po razvoju odražajo človekovo željo po osebnem razvoju. V to skupino je Adelfer uvrstil notranjo sestavino Maslowih potreb po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju.

Hierarhija, ki jo predstavlja, pa ni absolutna, saj bi lahko osebo istočasno motivirale potrebe na različnih ravneh. Ko se namreč posameznik sooči z neuspehom pri zadovoljevanju potreb višje stopnje, se osredotoči na zadovoljevanje potreb nižje stopnje.

Tako se lahko po Adelferju ljudje pomikajo po hierarhični lestvici navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb. V primeru, da posameznik ne more zadovoljiti višjih potreb, se pojavi frustracija, zato se vrne na nižji nivo in tam pretirano zadovoljuje potrebe (Dolinar 2012).

Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija predpostavlja, da se vsa vedenja zaposlenih lahko usmerjajo s pomočjo nagrajevanj ali kazni. Ljudi naj bi se za primerno vedenje nagrajevali ali pohvalili, saj bi na ta način s svojim vedenjem nadaljevali. Ljudi, ki se neprimerno vedejo, pa naj bi kaznovali in tako odvrnili zaposlene od neprimernega ali neželenega vedenja. Kazni se prilagodijo glede na kršitev, tako je lahko kazen v obliki osebnega razgovora z managerjem in vse do denarnih kazni. Navedena pa je tudi tehnika ugašanja, v kateri se predpostavlja, da z ignoriranjem neprimernega vedenja neko vedenje ugasnemo (Dolinar 2012).

Novejše teorije motiviranja zaposlenih

Dolinarjava (2012) v svoji raziskavi navaja številne raziskave, ki so bile opravljene z namenom, da bi odkrili, kaj osrečuje ljudi pri delu. Raziskave so skoraj vedno pripeljale do podobnih zaključkov; da je zadovoljstvo zaposlenih v podjetjih odvisno od treh spremenljivk, in sicer od zmožnosti, vrednot ter življenjskih interesov posameznikov. Zmožnosti posameznika, kot so njegove vrednote, znanja in veščine, vzbudijo v človeku občutek zmogljivosti. Ta občutek spodbuja njegovo ustvarjalnost in produktivnost, vendar le kratkotrajno. Vrednote se nanašajo na nagrade, za katere si prizadevajo. Nekaterim je pomemben denar, drugim intelektualni izziv, ugled ali udoben življenjski slog kljub temu, da imajo vsi ti posamezniki podobne zmožnosti in življenjske interese.

Življenjski interesi so po mnenju avtorjev najpomembnejši od treh naštetih spremenljivk, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Nekdo ima lahko zmožnosti za določeno delo, lahko je zadovoljen z nagradami, ki mu jih prinaša delo, vendar bo sčasom postal razočaran, če to delo ni v skladu z njegovimi interesi, izgubil bo zanimanje zanj in s tem bo padla njegova storilnost. Tako je pomembno, da posameznik opravlja delo, ki je v skladu z njegovimi interesi, saj ga bo samo takšno delo osrečevalo (Butler in Waldroop 1997, 147).

Butler in Waldroop sta v študijah raziskovala, kaj osrečuje posameznike pri delu. Njune raziskave so pripeljale do ugotovitve, kako se izražajo globoki življenjski interesi na poslovnem področju. Delo v organizaciji sta razdelila na osem dejavnikov, in sicer (Butler in Waldroop 1997, 148–152):

- uporaba tehnologije;

- kvantitativne analize – nekateri radi delajo številčne, finančne analize, ker je to njihova strast;
- razvoj teorije in konceptualno razmišljanje – nekateri so veseli, če lahko razmišljajo abstraktno;
- ustvarjalno delo – iskanje neobičajnih razrešitev;
- ravnanje z ljudmi in odnosi – nekateri so radi ves čas v stiku z ljudmi;
- vodenje podjetja ali druge organizacije – nekateri radi nadzirajo in sprejemajo odločitve;
- vplivanje z besedami in idejami – nekatere navdušujejo pogajanja, oglaševanje.

Zavedali naj bi se, da je intelektualni kapital najpomembnejši kapital, na katerega naj bi bili managerji še posebej pozorni. V kolikor nadarjeni zaposleni opravljajo dela, ki jih ne zanimajo, bodo našli zanimivejše delo pri konkurenci in tja odnesli vse svoje vrednote, znanje ter veščine (Dolinar 2012).

2.2 Kompetence kot dejavnik uspešnosti organizacije

Verle (2012) navaja, da so kompetence posameznika ali organizacije osnova vsake uspešne aktivnosti. V današnjem konkurenčnem družbenem okolju postaja vedno bolj pomembno, kako v organizacijah gradijo in izkoriščajo svoje konkurenčne aktivnosti (Sanghi 2007, 3). Zadnja desetletja je vedno več poudarka na strateškem managementu in strategiji organizacije, predvsem na tem, katere ključne kompetence potrebuje, da lahko tekmuje na vedno bolj zahtevnem trgu. Pojem (ključne kompetence) je postal zanimiv po objavi članka z izvirnim naslovom *The core competence of the organisation*, avtorjev Hamela in Prahalada, objavljenega leta 1990. Avtorja trdita, da so ključne kompetence tiste, ki jih v organizaciji gradijo na t. i. nevidnih sredstvih (ang. intangible assets), ki jih je težko posnemati, in omogočajo ustvarjanje edinstvene vrednosti (ang. unique value) svojim kupcem oz. odjemalcem ter povzročajo fleksibilnost in hitro odzivnost organizacije na spremembe v družbenem okolju (Fleury in Leme Fleury 2005, 39–57).

Popović (2013) navaja, da kompetentnost izraža dokazano ali prikazano sposobnost posameznika, da v obstoječih poklicnih situacijah na ustrezen način uporablja vrednote, spretnosti ali znanja. Kompetentnost vključuje vse vrednote, znanja in veščine, ki so potrebne za opravljanje določenega poklica, ki ga je oseba pridobila s formalno izobrazbo ali z drugimi izkušnjami (Može 2005).

Cimerman in sodelavci (2003) ugotavljajo, da se s terminom kompetence pojavlja tudi usmerjanje pozornosti na delovno uspešnost oziroma na vedenje (obnašanje) pri delu.

Vrčko in sodelavci (2004) navajajo, da je kompetence na ravni posameznika potrebno razumeti kot pojem, ki poleg sposobnosti (veščine in znanj) zajema tudi motiviranost za neko nalogo, osebni stil in relacijo do samega sebe. Kompetenca pomeni dobro in kakovostno

opravljanje določenega dela, ustreznost pogojev za zaposlitev, ustreznost zahtevam za opravljanje določene naloge (Železnik idr. 2008, 11).

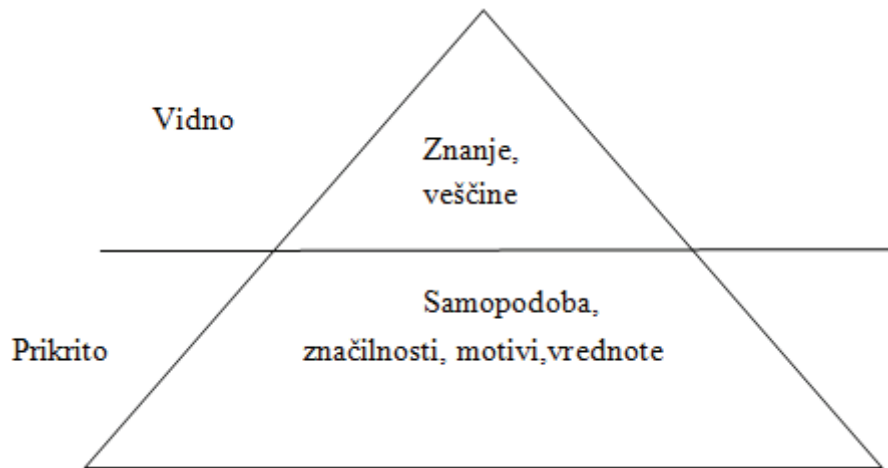
Lorber (2010, 13) navaja, da so kompetence vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči smotre in cilje ali odigra vlogo v poslovnem ali delovnem procesu. Obsega tako znanja kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo ipd.; to pomeni vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za uspeh, kot je znanje samo po sebi. Kompetence definiramo kot nekakšne vedenjske zapise vlog, ki jih imajo ljudje v delovnih procesih (Gruban 2007).

2.2.1 Taksonomija kompetenc

Parry (1996) je natančneje definirala definicijo kompetenc, ki pravi, da so kompetence skupek povezanega znanja, veščin in odnosov, ki vplivajo na izide posameznikovega dela ter so povezani z učinkovitostjo, ki jo je mogoče meriti po splošno sprejetih standardih, prav tako pa jih je mogoče izboljšati, se jih učiti in razvijati.

Spencer in Spencer (1993) v svojem delu z naslovom *Competence at Work* poudarjata, da so kompetence prikriti značilnosti posameznika, ki se kažejo v izidih opravljenega dela. Prikriti značilnosti pomenijo, da kompetence izvirajo globoko iz osebnosti posameznika in napovedujejo njegovo vedenje v različnih situacijah ter delovnih nalogah. Spencer in Spencer (1993, 11) navajata pet značilnosti kompetenc, in sicer:

- motivi: kar oseba želi in kar povzroči dejavnost. Motivi usmerjajo vedenje k določenim smotrom in ciljem;
- značilnosti: psihične značilnosti in reagiranje v določenih situacijah ali ob določenih informacijah;
- samopodoba: osebni odnos, stališče, vrednote in samozavest;
- znanje: informacije, ki jih ima posameznik iz določenih specifičnih področij;
- veščine: sposobnost za izvedbo posameznih fizičnih ali miselnih nalog.



Slika 4: Model ledene gore

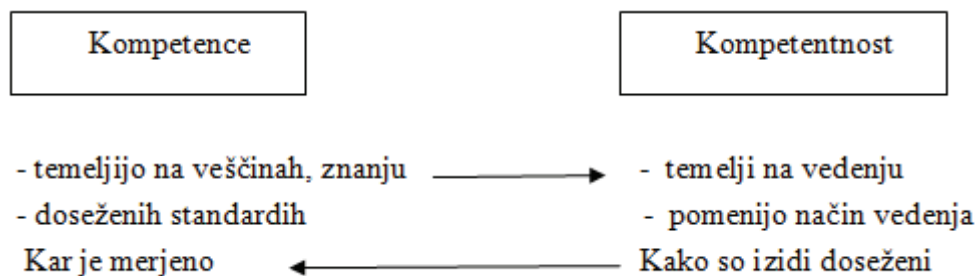
Vir: Spencer in Spencer 1993, 11.

S Slike 4 je razvidno, da so znanje in veščine tiste vidne značilnosti kompetenc, za katere je značilno, da jih je mogoče prepoznati, ugotoviti, lažje jih je tudi razvijati in se jih naučiti. Značilnosti, motivi, vrednote in samopodoba predstavljajo nevidni (skriti) del kompetenc, ki jih je težje prepoznati in razvijati, predvsem pa njihov razvoj zahteva veliko napora, časa ter sredstev (Spencer in Spencer 1993; Sanghi 2007).

Vrednote so neko notranje stališče, pogled posameznika o tem, kaj je prav in kaj ne, kaj je etično in neetično, moralno ali nemoralno (Verle 2012). Yukl (2010, 44) jih obravnava kot poštenje, nepristranskost, svobodo, enakost, humanitarnost, lojalnost, napredek, izpolnitev, odličnost, pragmatičnost, prijaznost in sodelovanje. Vrednote so pomembne, ker vplivajo na to, čemur posameznik daje prednost, njegovo dožemanje težav in način vedenja. Veščine pa se nanašajo na sposobnost posameznika, da učinkovito opravi neko delo. Veščine je mogoče usvojiti z učenjem. Mogoče jih je pojmovati tudi kot generalne (inteligenca, medosebni odnosi) in bolj specifične (verbalne, sposobnost prepričevanja). Millerjeva, Rankinova in Neatheyeva (2001) govorijo o t. i. vedenjskih (mehkih) kompetencah, ki pokažejo, kako naj bi se ljudje obnašali, da bodo uspešno opravili svoje delo. Tehnične ali funkcionalne (trde) kompetence povedo, kaj naj bi ljudje znali ter so v stanju narediti, da bodo uspešno opravili svoje delo, so kombinacija veščin in znanja (Verle 2012).

2.2.2 Kompetence in kompetentnost

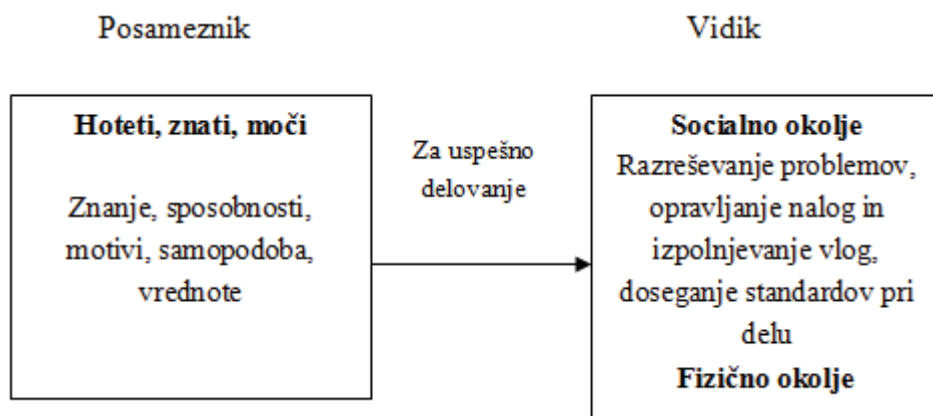
Sanghijeva (2007, 8) ločuje med pojmom kompetence in kompetentnost. Veščine in dosežen standard predstavljajo kompetence, kompetentnost pa se nanaša na vedenje, s katerim se dosežejo postavljeni standardi. Opisujejo, na kakšen način so uporabljene posameznikove kompetence.



Slika 5: Odnos med kompetencami in kompetentnostjo

Vir: Sanghi 2007, 8.

Kompetence niso le sposobnosti uporabe (praktičnega) znanja ali posebno znanje: znanje o uporabi znanja. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče ter zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. To pomeni, da je o kompetentnosti mogoče govoriti šele takrat, ko se to celoto znanja, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot posameznika postavi v okvir socialnega ter fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo oz. opravlja določeno nalogo. Standardi in zahteve dane situacije bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika (Svetlik idr. 2005).



Slika 6: Kompetentnost

Vir: Svetlik idr. 2005.

2.3 Socialne kompetence

Popovičeva (2013) pravi, da so izvedene številne raziskave s področja socialnih kompetenc. Odločili smo se predstaviti naslednjo: McClelland (1973, 1–14) je trdil, da tradicionalni akademski pristop merjenja kompetenc oz. sposobnosti in testi znanja, kakor šolske ocene ter priporočila, še ne napovedujejo uspešnosti osebe v življenju in na delovnem mestu. Najboljši napovedovalec tega, kaj oseba zna in zmore ter kaj bo storila, je to, kaj ta oseba spontano misli in naredi v konkretni kritični situaciji. Ugotavlja, da je najpomembnejša značilnost uspešnih managerjev predvsem potreba po dosežkih. Oseba, ki dosega uspehe pri doseganju smotrov in ciljev ter razreševanju težav, razvija boljše poti za njihovo doseganje, usmerjena

bo k razreševanju takšnih nalog, ki bodo temeljile na njenem osebnem naporu in trudu. Oseba s potrebo po sodelovanju in s potrebo biti sprejet od sodelavcev, bo iskala socialno interakcijo z drugimi ter bo uživala v sodelovanju z drugimi. Oseba s potrebo po moči bo dosegala zadovoljstvo pri vplivanju na delovanje drugih, njihova čustva ter vedenje. Na osnovi številnih raziskav je Yukl (2010, 47) zaključil, da uspešne managerje odlikujeta močna socialna orientiranost in visoka želja po dosežkih.

Belec (2012) opisuje socialne kompetence kot vključevanja znanja o komunikaciji, interakciji, tehnike razreševanja problemov, dogovorov in pravil ter motivacijo za skupno delo. Gre za znanje in sposobnosti medčloveških odnosov. Socialne kompetence temeljijo na sodelovanju, samozavesti in integriteti. Posameznik naj bi se zanimal za socialni razvoj, medkulturno komuniciranje, spoštoval naj bi različnost in soljudi ter bil pripravljen premagovati predsodke in sklepati kompromise. Jedro te kompetence so spretnosti konstruktivnega sporazumevanja v različnih okoljih, strpnosti, izražanja in razumevanja različnih pogledov, pogajanja z ustvarjanjem zaupanja in sočustvovanje. Posamezniki naj bi bili sposobni obvladati stres in frustracije ter to izraziti na konstruktiven način.

Popovičeva (2013) pravi, da so za organizacijo socialne kompetence vodilnih oseb pomembne prav tako kot vrednote, znanja in izkušnje. Z uspešnimi medsebojnimi odnosi se izpostavljata medsebojna pomoč in sodelovanje. To ljudem prinaša zadovoljstvo in so zato bolj produktivni. Uspešen vodja je socialno stabilen. Ustrezno razume, uporablja in nadzira čustva. Pri opravljanju nalog nastopa kot aktivni vodja, ki s čustveno stabilnostjo in z ustreznim komuniciranjem ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem so zaposleni zadovoljni in dobivajo priložnosti ter spodbude za visoke delovne dosežke (Uranič 2006). Vodje z razvitimi socialnimi kompetencami odlikuje (Popović 2010, 19) nenehno razvijanje čustvenih sposobnosti in ustvarjanje okolja, ki to omogoča tudi sodelavcem. Socialne kompetence pomagajo vodji odkriti, kaj zaposlene motivira, in njihov motiv uskladiti s poslanstvom in z vizijo organizacije. Motivi, ki izvirajo iz notranjosti posameznika, so močnejši od zunanjih motivov. Ljudi bomo najlažje motivirali, če se bomo znali vanje vživeti in ugotoviti, kaj je tisto, kar jim prinaša veselje in v čem vidijo potrditev zase.

Lorber (2010, 13) navaja, da so socialne kompetence in kompetence nasploh sposobnosti za uporabo znanja ter drugih zmožnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo dela v skladu s standardidelovne uspešnosti, za izvedbo določene naloge, opravljanja dela ali odigravanja vloge v delovnem oz. poslovnem procesu. Kompetence obsegajo znanje in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebnostne lastnosti (npr. karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote idr.), ki skupaj zagotavljajo delovni uspeh. S socialnimi kompetencami določamo, kakšni bodo naši medsebojni odnosi. Z nekaterimi vzorci osebnega vedenja kakovost medosebnih odnosov izboljšamo ali poslabšamo. Pomembno je, da znamo te ugotavljati in da si stalno prizadevamo izboljševati vedenja, ki ne prinašajo osebne učinkovitosti. Za uspešno vodenje ljudi in za doseganje smotrov ter ciljev v organizaciji je razvoj socialnih kompetenc

eden izmed najpomembnejših dejavnikov. Socialne kompetence vključujejo sposobnost natančnega zaznavanja, ocenjevanja in izražanja čustev, sposobnost pristopa in/ali občutenja. Olajšajo razmišljanje, sposobnost razumevanja čustev, čustvenih spoznanj in sposobnost regulacije čustev za spodbujanje čustvenega ter intelektualnega razvoja (Gruban 2007).

2.4 Kakovost proizvoda

Ernestova (2007) pravi, da lahko kakovost v splošnem opredelimo kot skladnost z zahtevami kupca, kar je možno razbrati tudi v definicijah kakovosti različnih avtorjev.

Ožji pomen pojma kakovost pomeni kakovost proizvoda. Širši pomen zajema kakovost dela, kakovost izdelka in storitve, kakovost informacije, kakovost procesa, kakovost oddelka, kakovost vseh zaposlenih, kakovost sistema, kakovost organizacije, kakovost smotrov in ciljev (Ishikawa 1990, 48).

Kakovost je celokupnost značilnosti in karakteristik izdelka ali storitve, ki se nanaša na njeno zmožnost, da zadovolji določene ali naznačene zahteve, potrebe ali pričakovanja kupca oziroma trga (Marolt 1997, 1).

V preteklosti so organizacije sledila različnim modelom poslovanja. Prehod je šel od masovne proizvodnje, agresivnega marketinga in razvoja novih, na trgu še neznanih izdelkov, kar je v posameznem obdobju pomenilo, da so organizacije lahko s takšnim pristopom prehitela konkurenco.

Danes tržno gospodarstvo zahteva zmeraj večjo kakovost izdelkov in storitev kot eno od najpomembnejših strateških dejavnikov, ki vpliva na pozicijo organizacije - podjetja na trgu. Za trg je značilna zmeraj bolj intenzivna globalizacija, kar pomeni, da so organizacije vsak dan bolj izpostavljena konkurenci. Poleg globalizacije pospešujejo konkurenco vedno večje zahteve in želje kupcev in konkurenčnost organizacij v posamezni panogi. Osnovni cilj podjetij je dolgoročno doseganje dobička, kar pomeni, da morajo biti boljša od konkurence. Pot do zastavljenega cilja jim omogoča uvajanje sodobnega sistema zagotavljanja kakovosti, ki je vse bolj pomemben dejavnik konkurenčne sposobnosti podjetja. V tržnem gospodarstvu je kakovost postala glavni element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih organizacij (Vujoševič 1996, 11).

Organizacija si lahko s preišljenim in strokovno zastavljenim potekom izgrajevanja sistema zagotavljanja kakovosti viša raven kakovosti v organizaciji, zmanjša stroške, povečuje produktivnost v podjetju, kar omogoča dolgoročno uspešen razvoj in prodor na trgu. Sistem zagotavljanja kakovosti je lahko zasnovan po zahtevah mednarodnih standardov serije ISO 9000, podjetje pa ga dokaže s certifikatom, s katerim potrjuje, da je sposobno izdelovati kakovostne izdelke ali opravljati kakovostne storitve.

2.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na kakovost

Za boljše in hitrejše poslovne odločitve je smiselno spremljanje dejavnikov, ki najbolj vplivajo na kakovost proizvodov in procesov. Glede na izid raziskav opravljenih med slovenskimi organizacijami jih Pivka in Uršič (2000, 298-299) razvrščata v tri skupine:

- parametri kontrole kakovosti (korektivni in preventivni ukrepi, reklamacije, ocenjevanje dobaviteljev),
- parametri funkcije zagotavljanja kakovosti (zadovoljstvo kupcev, produktivnost, izmet in stroški kakovosti),
- samoocenitve in benchmarking.

Na uspeh in ugled organizacije, kot navaja Marolt (1997, 10-11), ne vpliva samo to, ali to proizvaja kakovostne proizvode in izvaja kakovostne procese, pač pa je to odvisno še od drugih dejavnikov, ki jih v grobem lahko razvrstimo v dve skupini. To so človeški in tehnološki dejavniki.

Človeške dejavnike sestavljajo (Ernest 2007, 9):

Neposredni dejavniki, ki se nanašajo na lastnosti posameznika, kot so prizadevnost, izobrazba, spol, izkušnje, sposobnost.

Neposredni dejavniki, ki jih najdemo v industrijskem načinu proizvodnje proizvodov in izvajanja procesov in odražajo sposobnost managementa organizacije glede doseganja in vzdrževanja primerne ravni kakovosti, motiviranje ljudi za kakovostno delo, načrtno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, urejenost razreševanja problemov kakovosti.

Med tehnološke dejavnike sodijo delovna sredstva, oprema za merjenje in preizkušanje, surovine in materiali, finančna sredstva, zahtevani standardi in predpisi.

Tekavčičeva (1997, 63) navaja, da je za organizacijo pomembno, da ve, kateri dejavniki in kako močno vplivajo na kakovost proizvoda ali procesa. Če prevladujejo človeški dejavniki, naj bi v organizaciji namenili večjo skrb izbiri primernih ljudi, če pa so pomembnejši tehnološki dejavniki, bo večja pozornost organizacije usmerjena na izbiro primerne tehnologije in strojev. Organizacije, ki želijo konkurirati na današnjih zahtevnih svetovnih trgih, naj bi pristale na logiko doseganja odličnosti. Ta od njih zahteva prožno poslovanje, ki jim omogoča hitro odzivanje na spremembe v družbenem okolju ter prilagajanje novim zahtevam kupcev.

2.4.2 Reklamacije in pritožbe

Vrhovškova (2007) v raziskovalni nalogi navaja, da se organizacije v poslovnem svetu vsakodnevno srečujejo z reklamacijami in pritožbami. Vsaka pritožba še ni reklamacija, vendar pa je vsaka reklamacija hkrati tudi pritožba. Reklamacija je konkretna zahteva po

izboljšavi zaradi slabe kakovosti izdelka oziroma slabo opravljene storitve. V nadaljevanju bomo podrobneje opisali pojem reklamacije.

Za organizacijo je odločilnega pomena vzrok reklamacije, ta je osnova za pravilno razreševanje reklamacij. Če želimo reklamacije uspešno razreševati, naj bi najprej poznali osnovne razloge zanje. Razlogov za reklamacije je veliko, navajamo najpogostejše (Vrhovšek 2007, 19):

- slaba kakovost izdelkov ali storitev,
- zastarela in neprimerna tehnologija in neustrezne metode dela,
- slaba kakovost vhodnega materiala,
- slabo komuniciranje posloводства in tistih zaposlenih, ki so v neposrednih stikih s strankami,
- neustrezne opredelitve nalog in odsotnost skupinskega dela,
- slabo opredeljevanje smotrov in ciljev za kakovost izdelka ali storitve,
- pomanjkljivo izobraženi ter usposobljeni kadri in neustrezen motivacijski sistem.

Razlog za nezadovoljstvo strank je največkrat v slabi kakovosti izdelka oziroma storitve. V organizacija naj bi se zavedali, da je kupec tisti, ki sodi o kakovosti izdelka oziroma storitve, zato naj bi bil osnovni namen organizacije upoštevati kupčeve želje in zahteve. Slaba kakovost povzroča stranki številne težave, posledice slabe kakovosti pa so lahko za podjetje ali drugo organizacijo odločilnega pomena, ker pada ugled organizacije, kupci odidejo h konkurenci, nastanejo nepotrebni stroški, ki so povezani z reklamacijami itn. (Vrhovšek 2007, 20).

Pri zmanjšanju števila reklamacij ima vpliv tudi tehnologija, saj se ta nenehno spreminja in nadgrajuje. Kar je danes učinkovito in moderno, je jutri že zastarelo in neuporabno. Za podjetje in drugo organizacijo je pomembno, da nenehno vlaga v napredek in razvoj, da spremlja dogajanje na trgu in se mu prilagaja. Stroški, ki so povezani z razvojem in uvedbo nove tehnologije, so veliki, vendar se ti v kratkem času obrestujejo. Moderna in konkurenčna tehnologija predstavlja za organizacijo konkurenčno prednost in prispeva k večji kakovosti izdelka ali storitve (Vrhovšek 2007, 20).

Sodobni delovni procesi potrebujejo sposobne in visoko motivirane zaposlene, s pomočjo katerih je mogoče doseči in obdržati želeno raven kakovost. Načrtovanje in proizvodnje visoko kakovostnih proizvodov ali procesov naj bi bila stalna skrb posloводства podjetja ali druge organizacije. Visoko kakovost procesov, izdelkov ali storitev ne dosežemo z odločitvami in zahtevami, ampak s kompleksnim, medsebojno povezanim poslovno-organizacijskim sistemom za kakovost, ki bi naj imel dolgoročno podporo pri poslovodu organizacije. Sama politika ter smotri in cilji kakovosti ter predpisani postopki in specifikacije niso dovolj, da so proizvodi in procesi kakovostni (Vrhovšek 2007, 21).

Osnovni namen obvladovanja kakovosti naj bi bil v izpolnitvi pričakovanj kupca. To ni enostavno, saj so potrebe in želje kupcev različne. V podjetju naj bi si prizadevali za popolno kakovost; to pomeni, da delujejo na neprestanih izboljšavah in napredku, ki je sestavni del aktivnosti v organizaciji. Popolna kakovost naj bi temeljila na zadovoljstvu stranke, obvladovanju organizacije na vseh bistveni področjih njegove dejavnosti, na sodelovanju sodelavcev in timskega sprejemanju odločitev ter finančni, tehnološki ter celoviti uspešnosti. Popolna kakovost naj ne bi bila cilj, temveč proces, ki naj ne bi bil nikoli dosežena. Proces pa naj bi potekal nepretrgoma (Vrhovšek 2007, 20).

2.5 Pregled dosedanjih raziskav na področju kompetenc managerjev

Raziskovalci kompetenc so bili v začetku prepričani, da je značilnosti uspešnih managerjev mogoče ugotavljati z empiričnimi testi, ki primerjajo uspešne managerje z manj uspešnimi. Raziskovali so predvsem fizične značilnosti (višina, zunanost), osebnost (samozavest, dominantnost, čustvena stabilnost) in nadarjenost (splošna inteligenca, verbalne sposobnosti, kreativnost). Osnovni namen ugotavljanja in razvoja kompetenc managerjev je doseganje smotrov ter ciljev organizacije in njene uspešnosti. Vlaganje v razvoj managementa se kaže v pozitivnih učinkih, kot so: bolj zavzeti zaposleni, manj fluktuacije pri zaposlenih, zadovoljni kupci in večja uspešnost organizacije, ki se posredno pokaže tudi v boljših finančnih izidih, investicijah, inovacijah, razvoju zaposlenih ter doseganju konkurenčnih prednosti v družbenem okolju organizacije. Iz številnih raziskav je mogoče ugotoviti pomanjkanje veščin in sposobnosti današnjih managerjev. Zaposleni ocenjujejo kakovost vodenja v svoji organizaciji kot zelo slabo, pri čemer lahko opazimo, da vršni managerji v večji meri bolje ocenjujejo kakovost managementa kot managerji na nižjih ravneh organiziranosti.

Iz raziskav je mogoče ugotoviti močno povezanost sposobnosti managementa z uspešnostjo organizacije, vendar v stabilnem poslovnem okolju obstaja šibka povezanost med managerskimi kompetencami in uspešnostjo organizacije; največja povezanost se kaže v dinamičnem poslovnem okolju. To nakazuje na zanimivo ugotovitev, da so nujni dobri managerji in vodje, še posebej v hitro spreminjajočem se in konkurenčnem družbenem okolju (Verle 2012).

Živkovičeva (2008, 99–100) je raziskovala pomen interpersonalnih kompetenc za sodelovanje v timu. Ugotovila je, da razlike v razvitosti interpersonalnih kompetenc med vzgojno-izobraževalno institucijo in podjetjem niso statistično pomembne, kljub veliki razliki v stopnji izobrazbe. Po pogovoru z vodstvom podjetja in z zaposlenimi je ugotovila, da v podjetju poteka vrsta usposabljanj, ki ne dvigujejo stopnjo formalne izobrazbe, lahko pa pripomorejo k boljšim interpersonalnim izmenjavam. Nekoliko bolj razvite so socialne kompetence v vzgojno-izobraževalni instituciji. Večja razlika v prid vzgojno-izobraževalni instituciji je pri stopnji razvitosti interpersonalnih komunikacijskih spretnosti.

Lorberjeva (2010, 85–86) je raziskovala značilnosti in socialne kompetence vodij v povezavi z zadovoljstvom in s pripadnostjo zaposlenih v zdravstveni negi. Ugotovila je, da predpisi v bolnišnicah različno in nenatančno opredeljujejo avtoriteto, naloge ter odgovornosti za nižjo in srednjo raven managementa v zdravstveni negi na področju upravljanja, kakovosti, medosebnih odnosov in komuniciranja. Raziskava je pokazala, da se vodje v zdravstveni negi zavedajo, da nimajo dovolj znanja s področja vodenja, ter da si večina anketiranih vodij znanj s področja vodenja ni pridobila pred prevzemom vodilnega delovnega mesta. To pomeni, da so si vodje znanja s področja vodenja pridobili kasneje, ali pa so si ga le izboljšali z izkušnjami pri delu. Skoraj polovica vodij v zdravstveni negi pri delu namreč še vedno uporablja neprimerni stil vodenja. Naprej se je še izkazal problem pomanjkanja managerskih kompetenc vodij za izboljšanje uspešnosti organizacije, saj vodje nimajo ustreznih socialnih kompetenc na področju upravljanja, komuniciranja, razreševanja konfliktov, motiviranja zaposlenih, medosebnih odnosih, razreševanja problemov, delegiranja, timskega dela, odločanja, obvladovanja sprememb, čustvene inteligence, razvoja kadrov in kakovosti. Prav tako je opazila pomanjkljivo podporo vodij v zdravstveni negi za samostojno delo, timsko sodelovanje, vključevanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev in zaupanju zaposlenim ter njihovim individualnim nalogam. Hkrati ugotavlja, da problem vključevanja ni prisoten samo na nivoju zaposlenih, ampak tudi pri vodjih na nivoju nižjega managementa. Prišla je do informacije, da tako vodje kot zaposleni v zdravstveni negi menijo, da bi bilo potrebno opredeliti managerske kompetence vodij za uspešno vodenje v zdravstveni negi.

Septembra 2004 so v podjetju Planet GV izvedli raziskavo z naslovom *Katere kompetence potrebuje manager v 21. stoletju*. Raziskava je pokazala, da vodje menijo, da v današnjem času najbolj potrebujejo naslednje kompetence: pozitiven odnos do sprememb, podjetniško zavedanje, sposobnost implementacije, vodstvene sposobnosti, sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja, sposobnost razreševanja problemov, sposobnost odločanja (Majcen 2009, 148).

Leta 2006 je bila opravljena raziskava pod okriljem svetovalnega podjetja IMDE (Insyst Master Data Establishment) iz Švice, kjer so izvedli primerjavo med slovenskimi managerji (vzorec 250 vodij, srednji in višji nivo) in njihovimi kolegi v EU (Švica, Nemčija, Avstrija). Raziskava je pokazala, da se na nekaterih področjih slovenski managerji ujemajo s kolegi iz treh dežel EU, kje jih prehitujejo oziromakjer obstajajo dodatni neizkoriščeni potenciali (Korošak in Novak 2007). Raziskava je temeljila na individualnem ocenjevanju managerskih veščin s pomočjo programa PEP (Program za vrednotenje potencialov – Potential Evaluation Programme), ki ga je razvilo svetovalno podjetje skupaj z nekaterimi psihologi, sestavlja pa ga več lestvic, ki merijo kompetence, interpersonalne sposobnosti, pogajalske veščine, sprejemanje odločitev in razumevanje vlog. Osnovne ugotovitve so bile, da so slovenski managerji v svojem vedenju in mišljenju individualisti, da jim je timska usmeritev v praksi bolj tuja, lojalnost do predpostavljenege je šibka, v odnosu do napak so zelo kritični, prevladuje pa tudi iskanje krivcev, kar ustvarja strah pred tveganji ter vzdržuje nezaupanje.

Nizka odpornost proti stresu znižuje vzdržljivost, zlasti v zahtevnih situacijah, in zmanjšuje fleksibilnost v vedenju. Kategorije, kjer slovenski managerji prehitevajo svoje kolege, pa so: slovenski managerji so bolj kot tuji usmerjeni k dosežkom, pomembna sta jim zunanji vtis in ugled, imajo razvito potrebo samokontrole in potrebo po nadzoru dela drugih ter želijo dobro zaslužiti. Slovenski managerji so s svojimi kolegi iz srednjeevropskega kulturnega področja povsem primerljivi pri managerskih »trdih« veččinah, so pa manj razvili voditeljske, »mehke« veččine (Verle 2012).

2.6 Sklepi iz teoretičnega dela raziskave

Na osnovi predstavljenih teoretičnih izhodišč iz predhodnih poglavij ugotavljamo, da je vodenje dejansko sestavni del nalog in vlog managementa. Zaradi sprememb v družbenem okolju, kot tudi v samih organizacijah, management danes odstopa del svojega prostora vodenju. Zaradi lažjega razumevanja koncepta managementa in vodenja smo oba procesa opredelili ločeno. Del teoretikov razume management kot evolucijski proces z idejo iz prazgodovine, del pa jih meni, da management opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto. V literaturi zasledimo veliko definicij managementa, katere lahko razdelimo v štiri skupine po pojmi, ki predstavljajo bistvo posamezne definicije. Na osnovi povzetka ključnih pojmov smo oblikovali definicijo, ki pravi, da je management proces, ki omogoča razumsko razreševanje problemov, povezanih z izrabo vseh razpoložljivih virov organizacije. Analizirali smo temeljne naloge managementa in podrobneje opredelili pomen vodenja. Natančneje smo definirali ločnico med managementom in vodenjem, saj se v praksi pojma pogosto enačita. Razlike so velike, vendar sta pojma komplementarna in v hitro spreminjajočem se svetu ne moreta drug brez drugega.

Proces motivacije smo obrazložili kot duševni proces, ki poteka v človeku. S pomočjo navedb različnih avtorjev smo obrazložili, da osebne motiviranosti in motiviranosti na delovnem mestu ne moremo enačiti. Gre za dva popolnoma različna duševna procesa, ki vodita k smotrom in ciljem posameznika ter organizacije. Vsem avtorjem številnih motivacijskih teorij je skupno, da so motivacijski procesi neizbežni in nujno potrebni v vseh organizacijskih oblikah ter ključni dejavnik uspeha.

Kompetence posameznika ali organizacije različni avtorji različno pojmujejo, vsem pa je skupno, da razvoj in izkoriščanje kompetenčnih prednosti pomeni precej večje jamstvo za uspeh. Avtorji navajajo, da ključne kompetence organizacije poudarjajo njeno osredinjenost in notranjo primerjalno vrednost, lahko rečemo drugačnost od ostalih; enako lahko trdimo za kompetence na ravni posameznika. Socialne kompetence posameznika – managerja poudarjajo njegovo samopodobo, osebnost človeka, komunikacijo, način timskega dela, procese motiviranja, ki jih izvaja ipd. Primerno razvite socialne kompetence pomenijo veliko sposobnost razreševanja konfliktnih situacij in poudarjajo željo po dosežkih ter pripravljenost na spremembe.

Po opravljenih raziskavah pri nas je mogoče ugotoviti pomanjkanje ustreznih kompetenc, predvsem socialnih kompetenc in veščin ter sposobnosti današnjih managerjev. V raziskavi Inštituta za razvoj managementa (IMD – Institut Management Development 2011) ugotavljajo, da so slovenski managerji predvsem individualisti, ne sodelujejo radi v timskem delu, komuniciranje in motiviranje zaposlenih je na zelo nizkem nivoju, ker enostavno ne premorejo potrebnega znanja. Raziskave kažejo šibko povezanost med managerskimi kompetencami in uspešnostjo organizacije v stabilnem poslovnem okolju.

Da bi vodja zaposlenim lahko pomagal razvijati sposobnosti, naj bi najprej v sebi razvil spretnosti, ki so pomembne za vodenje. Zaposleni najlažje svoje sposobnosti začnejo uresničevati, kadar so z vodjem povezani – kadar jim zaupajo. Zaupanje pa izvira iz odnosa in povezuje ljudi. Zaradi nesposobnosti obvladovanja čustev in učinkovitega sporazumevanja pogosto pripelje do nerazrešenih ter ponavljajočih se sporov med zaposlenimi, nizke delovne morale in manjše storilnosti. Tudi izidi tega so na človeku očitni in se kažejo v raznih boleznih, zmanjšani produktivnosti na delovnem mestu ipd. Pri tem je izjemnega pomena za organizacijo, da ima vodjo z razvitimi socialnimi kompetencami, ki bo znal pozitivno vplivati na zaposlene in jih spodbujati k doseganju skupnih smotrov ter ciljev. Značilnosti današnjega družbenega, socialnega in poslovnega okolja, v katerem organizacije delujejo, sta velika dinamičnost ter kompleksnost. Predvsem vedno večja 'turbulentnost' ustvarja nestabilne razmere, v katerih je snovanje smotrov in ciljev razvoja organizacij vse težje ter prepleteno. To od organizacij zahteva kontinuirano inovativnost in stalno pripravljenost za hitrejši odgovor na zahteve ter pričakovanja družbenega okolja. Nenehne, hitrejše in pogostejše družbene, gospodarske ter politične spremembe in vse večja konkurenčnost čedalje bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah ter njihov obstoj. Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju organizacije predstavljajo nov izziv za management in managerje (Verle 2012).

Iz sistematičnega pregleda dosedanjih raziskav o kompetencah managerjev ugotavljamo, da je tematika v zadnjih dvanajstih letih zanimiva za slovenske teoretike, raziskovalce in praktike. Prav tako ugotavljamo, da je bilo ocenjevanje managerskih kompetenc usmerjeno predvsem v njihove osebne značilnosti.

Razberemo pa lahko tudi, da v dosedanjih raziskavah v Republiki Sloveniji še nihče ni raziskoval vpliva managerskih kompetenc na kakovost poslovanja in širšega vidika, niti ni nihče raziskoval vpliva kompetenc managerjev na kakovost proizvodov ter procesov v kovinsko - predelovalni dejavnosti na število reklamacij.

V tem sta identificirana naš raziskovalni problem in vrzel v znanju, ki ju z našo empirično raziskavo želimo vsaj delno odpraviti. Namen naše empirične raziskave, ki jo bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju, bo zato preveriti vpliv dejavnikov socialnih kompetenc managerjev na kakovost proizvodov z vidika števila reklamacij v izbranem podjetju.

3 RAZISKAVA O VPLIVU DEJAVNIKOV SOCIALNIH KOMPETENC NA KAKOVOST PROIZVODOV

Drugi del magistrske naloge je empiričnega značaja. Predmet raziskave je vpliv dejavnikov socialnih kompetenc na vodenje, starost managerjev in kakovost proizvodov z vidika števila reklamacij v izbranem slovenskem podjetju. Na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in empiričnega dela raziskave smo pripravili predloge za izboljšanje stanja.

3.1 Opis raziskovalne metodologije

Podatke in informacije za empirični del magistrske naloge smo zbrali s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja. Kot pripomoček za zbiranje podatkov smo uporabili vprašalnik, anketiranje je potekalo po neposredni povezavi na spletnem portalu, za potrebe preverjanja tretje hipoteze pa neposredno s pomočjo e-pošte.

Podatki so bili obdelani s statističnim programom SPSS. Za preverjanje hipotez smo uporabili Pearsonovo korelacijo, t-test za neodvisne vzorce in analizo variance (One-Way ANOVO).

3.2 Anketni vprašalnik

Zaradi sorodnih tem obeh raziskav smo kot orodje za zbiranje podatkov uporabili povzeti anketni vprašalnik (Popović 2013), ki je bil razdeljen v dva sestavna dela. V prvem delu vprašalnika smo pridobili demografske podatke, v drugem delu pa smo ocenjevali razvitost socialnih kompetenc managerjev. Vprašanja so bila zaprtega tipa na 6-stopenjski Likertovi lestvici. Anketiranje je potekalo po neposredni povezavi na spletnem portalu. Spremno besedilo elektronske pošte je vsebovalo problematiko, namen in cilje raziskave. Anketirali smo managerje obeh spolov različnih starostina na vseh treh nivojih organiziranosti (vršnji, srednji in spodnji). Ti imajo največ informacij o tematiki, ki smo jo raziskovali. Zagotovljena je bila anonimnost anketiranja.

3.3 Populacija in vzorec

V raziskavi so predstavljali populacijo managerji na nižji, srednji in vršni ravni organiziranosti v izbranem slovenskem podjetju. Za potrebe prve in druge hipoteze smo jim po e-pošti posredovali vprašalnik, vzorec je bil namenski. Razposlanih je bilo 405 vprašalnikov, dobili smo 21 % izpolnjenih oziroma 85 anket, od tega v celoti in pravilno izpolnjenih 17 % (neveljavnih je bilo 16 anket, ki smo jih izločili iz statistične obdelave) oziroma 69 anket.

Za potrebe preverjanja tretje hipoteze smo anketirali samo vršne managerje v izbranem podjetju (direktorji programov in njihovi neposredno podrejeni vodje organizacijskih enot), skupaj 14 oseb. Anketiranje ni potekalo po neposredni povezavi na spletnem portalu, ampak neposredno preko e-pošte. Potrebovali smo odgovore na anketna vprašanja točno določenih oseb, ki smo jih kasneje povezali s številom reklamacij v časovnem obdobju.

Anketiranci so bili v celoti seznanjeni z namenom raziskave. Anketiranje smo izvajali v času od 9. 9. 2014. do 9. 12. 2014.

3.4 Izidi raziskave

V nadaljevanju empirične raziskave so predstavljeni rezultati raziskave vpliva dejavnikov socialnih kompetenc na vodenje, starost managerjev in kakovost proizvodov.

3.4.1 Demografski podatki

V raziskavi je sodelovalo 42 (60,9 %) moških in 27 (39,1 %) žensk. Raziskava je pokazala, da je bila zajeta celotna starostna populacija.

Preglednica 3: Število vodij po spolu, starosti, izobrazbi in letih vodenja_management

	Frekvence	Delež (v %)
Spol		
ženski	27	39,1
moški	42	60,9
Skupaj:	69	100,0
Starost		
do 25 let	2	2,9
26–35 let	12	17,4
36–45 let	34	49,3
46–55 let	18	26,1
več kot 56 let	3	4,3
Skupaj:	69	100,0
Izobrazba		
srednja (4-letna) šola	4	5,8
višja šola	13	18,8
visoka šola	19	27,5
univerzitetna	23	33,3
magisterij	10	14,5
Skupaj:	69	100,0
Leta vodenja		
do 5let	18	26,1
5–10 let	23	33,3
11–20 let	26	37,7
21–30 let	2	2,9
Skupaj:	69	100,0

Managerjev, starih do 25 let, je bilo okoli 3%, med 26 in 35 let jih je bilo nekaj več kot 17 %, dobrih 49 % anketiranih pa je bilo starih med 36 in 45 let, med 46 in 55 let jih je bilo 26 %, starejših od 55 let je bilo 4,3 %. Podatki raziskave pokažejo, da je največje število managerjev srednje starostne kategorije oziroma starosti med 36 in 45 let. Ugotovili smo, da ima največ ljudi na managerskih pozicijah dokončano fakulteto, teh je 33 %; sledijo tisti z visoko šolo 27,5 %, višjo šolo 18,8 %, z magisterijem jih je 14,5 % in 4,5 % je takšnih, ki imajo končano srednjo šolo. Managerjev s končanim doktoratom nismo anketirali. Zasedili smo, da je največ tistih, ki so na poziciji vodje med 11 in 20 let: 37,7 %, sledijo tisti, ki so na poziciji vodje med 5 in 10 let, 33,3 %; nato jim sledijo managerji na poziciji do 5 let 26,1 %, le 2,9 % je takih, ki so na poziciji vodje med 21 do 30 let.

Preglednica 4: Analiza vodstvenih kompetenc_management (razvrščene glede na povprečni odgovor)

Vodstvena kompetenca	Najnižji odgovor	Najvišji odgovor	Povprečni odgovor	Standardni odklon
ste prepričani v svoje sposobnosti	3	6	4,99	0,81
proučite veliko možnosti, predensprejmete odločitve	2	6	4,70	1,10
zaznate vpliv, ki ga ima vaše vodenje na sodelavce	3	6	4,62	0,79
razumete svoja čustva takrat, ko jih doživljate	2	6	4,54	0,95
priznate svoje pomanjkljivosti	2	6	4,54	1,02
se zavedate, da sodelavci vplivajo na vaše čustveno	2	6	4,50	1,09
upoštevate tuje oz. drugačno mnenje sodelavcev	2	6	4,43	1,16
hitro sprejemate spremembe	2	6	4,42	1,02
dobro prenašate stres	3	6	4,37	0,90
se vzdržite, da nekaj naredite ali poveste tudi takrat, kadar to vseeno ne bi izboljšalo stanja	2	6	4,33	1,09
tolerirate frustracijo brez razburjenja	2	6	4,20	1,07
sami prispevate k ustvarjanju težav, s katerimi se soočate	1	5	2,83	0,87
ste pretirano ostri do sodelavcev, ko ste nerazpoloženi	1	6	2,62	1,05
storite nekaj, ko ste razburjeni, zaradi česar se kasneje kesate	2	5	2,62	0,95

Velika večina dejavnikov vodenja je bila visoko ocenjena. Za statistično vrednotenje smo si v našem primeru postavili mejo 3 in iz tega razloga so bile podpovprečne naslednje tri spremenljivke: *sami prispevate k ustvarjanju težav, s katerimi se soočate; storite nekaj, ko ste razburjeni, zaradi česar se kasneje kesate; ste pretirano ostri do sodelavcev, ko ste nerazpoloženi*. Pri vseh ostalih komponentah vodenja so bile ocene nad štiri.

Preglednica 5: Analiza socialnih kompetenc_management (razvrščene glede na povprečni odgovor)

Socialna kompetenca	Najnižji odgovor	Najvišji odgovor	Povprečni odgovor	Standardni odklon
komunicirate jasno, nedvoumno, odprto in učinkovito	2	6	4,90	0,95
se dobro razumete z drugimi ljudmi oz. sodelavci	3	6	4,90	0,81
občutite / zaznate vzdušje oz. klimo v delovnem prostoru	3	6	4,88	0,70
razrešujete konflikte in spore v organizaciji na učinkovit način	3	6	4,72	0,85
prepoznate čustva sodelavcev	3	6	4,68	0,78
pokažete drugim, da se zanimate za njihovo čustveno stanje	2	6	4,67	1,05
slišite, kaj sodelavec oz. druga oseba v resnici sporoča	3	6	4,65	0,84
uporabljate vaš občutek za čustva do drugih sodelavcev zaradi učinkovitejše interakcije	2	6	4,49	1,06
se informirate o drugih, da bi se z njimi bolj razumeli	2	6	4,40	1,17
se v težkih situacijah neposredno obrnete na druge sodelavce	1	6	3,76	1,24
se identificirate s službo	1	6	3,59	1,33
se pretirano opravičujete drugim osebam oz. sodelavcem	1	6	2,55	0,96

Spremenljivke dejavnikov socialnih kompetenc nam kažejo še boljšo sliko kot vodstvene. Vse, razen spremenljivke *se pretirano opravičujete drugim osebam oz. sodelavcem*, so ocenjene nad postavljeno mejo 3.

3.4.2 Raziskava za potrebe tretje hipoteze

Za potrebe analize tretje hipoteze smo anketirali le vršni management v izbranem podjetju. V raziskavi je sodelovalo 12 (85,7 %) moških in 2 (14,3 %) ženski.

Preglednica 6: Število vodij po spolu, starosti, izobrazbi in letih vodenja_vršni management

	Frekvence	Delež (v %)
Spol		
ženski	2	14,3
moški	12	85,7
Skupaj:	14	100,0
Starost		
od 26–35 let	1	7,1
36–45 let	5	35,7
46–55 let	8	57,1
Skupaj:	14	100,0
Izobrazba		
srednja (4-letna) šola	2	14,3
višja šola	3	21,4
visoka šola	3	21,4
univerzitetna	5	35,7
magisterij	1	7,1
Skupaj:	14	100,0
Leta vodenja		
od 5–10 let	4	28,6
11–20 let	7	50,0
21–30 let	3	21,4
Skupaj:	14	100,0

Managerjev, starih med 26 in 35 let, je bilo 7,1 %, med 36 in 45 let 35,7 %, med 46 in 55 let jih je bilo 57,1 %. Managerjev, starejših od 55 let in mlajših od 25 let, ni bilo. Podatki raziskave kažejo, da je največje število managerjev starostne kategorije med 46 in 55 let. Ugotovili smo, da ima največ ljudi na managerskih pozicijah dokončano fakulteto, le-teh je 35,7 %, sledijo tisti z visoko in višjo šolo po 21,4 %, takšnih s končano srednjo šolo je bilo 14,3 % in z dokončanim magisterijem 7,1 %. Zasedili smo, da je največ tistih, ki so na poziciji vodje med 11 in 20 let: 50 %; sledijo tisti, ki so na poziciji vodje med 5 in 10 let: 28,6 %, in nato tisti, ki so na poziciji vodje med 21 do 30 let: 21,4 %.

Preglednica 7: Analiza vodstvenih kompetenc_vršni management (razvrščene glede na povprečni odgovor)

Vodstvena kompetenca	Najnižji odgovor	Najvišji odgovor	Povprečni odgovor	Standardni odklon
proučite veliko možnosti, preden sprejmete odločitev	5	6	5,64	0,50
zaznate vpliv, ki ga ima vaše vodenje na sodelavce	5	6	5,50	0,52
upoštevate tuje oz. drugačno mnenje sodelavcev	4	6	5,21	0,58
hitro sprejemate spremembe	4	6	5,00	0,55
ste prepričani v svoje sposobnosti	4	6	4,93	0,73
priznate svoje pomanjkljivosti	4	6	4,79	0,70
dobro prenašate stres	4	6	4,64	0,73
razumete svoja čustva takrat, ko jih doživljate	4	5	4,50	0,52
tolerirate frustracijo brez razburjenja	4	5	4,43	0,51
se zavedate, da sodelavci vplivajo na vaše čustveno stanje	3	6	4,29	0,91
se vzdržite, da nekaj naredite ali poveste tudi takrat, kadar to vseeno ne bi izboljšalo stanja	3	5	4,21	0,58
ste pretirano ostri do sodelavcev, ko ste nerazpoloženi	2	3	2,57	0,51
sami prispevate k ustvarjanju težav, s katerimi se soočate	2	3	2,43	0,51
storite nekaj, ko ste razburjeni, zaradi česar se kasneje kesate	2	3	2,36	0,50

Velika večina komponent vodenja je bila visoko ocenjena. Za statistično vrednotenje smo si v našem primeru postavili mejo 3 in iz tega razloga so bile podpovprečne naslednje tri spremenljivke: *sami prispevate k ustvarjanju težav, s katerimi se soočate; storite nekaj, ko ste razburjeni, zaradi česar se kasneje kesate; ste pretirano ostri do sodelavcev, ko ste nerazpoloženi*. Pri vseh ostalih komponentah vodenja so bile ocene nad štiri.

Preglednica 8: Analiza socialnih kompetenc_vršni management (razvrščene glede na povprečni odgovor)

Socialna kompetenca	Najnižji odgovor	Najvišji odgovor	Povprečni odgovor	Standardni odklon
komunicirate jasno, nedvoumno, odprto in učinkovito	5	6	5,57	0,51
se informirate o drugih, da bi se z njimi bolj razumeli	5	6	5,21	0,43
občutite / zaznate vzdušje oz. klimo v delovnem prostoru	4	6	5,14	0,66
se dobro razumete z drugimi ljudmi oz. sodelavci	4	6	5,07	0,62
razrešujete konflikte in spore v organizaciji na učinkovit način	4	6	5,00	0,55
slišite, kaj sodelavec oz. druga oseba v resnici sporoča	3	6	4,71	0,91
prepoznate čustva sodelavcev	3	5	4,64	0,63
pokažete drugim, da se zanimate za njihovo čustveno stanje	4	6	4,57	0,65
uporabljate vaš občutek za čustva do drugih sodelavcev zaradi učinkovitejše interakcije	4	5	4,29	0,47
se v težkih situacijah neposredno obrnete na druge sodelavce	4	5	4,29	0,47
se identificirate s službo	2	4	2,57	0,65
se pretirano opravičujete drugim osebam oz. sodelavcem	1	3	2,07	0,47

Vse spremenljivke dejavnikov socialnih kompetenc so ocenjene nad postavljeno mejo 3, razen dveh: *se pretirano opravičujete drugim osebam in se identificirate s službo.*

3.5 Preverjanje hipotez

Na podlagi raziskovanja področja kompetenc in vodenja, spoznanja na osnovi dosedanjih raziskav o socialnih kompetencah managerjev ter povzetkov teoretičnih ugotovitev lahko podamo opredelitev do naslednjih hipotez, ki smo jih preverili in bomo rezultate predstavili v nadaljevanju tega poglavja.

Hipoteza 1: vodenje se statistično pomembno povezuje s socialnimi kompetencami.

Pearsonova korelacija

Socialne kompetence smo dobili tako, da smo združili trditve, ki spadajo pod posamezni sklop.

Preglednica 9: Izračun Pearsonove korelacije

		Korelacije	
		Vodstvene kompetence	Socialne kompetence
Vodstvene kompetence	Pearsonova korelacija	1	,669
	p - vrednost		,000
	N	69	69
Socialne kompetence	Pearsonova korelacija	,669	1
	p - vrednost	,000	
	N	69	69

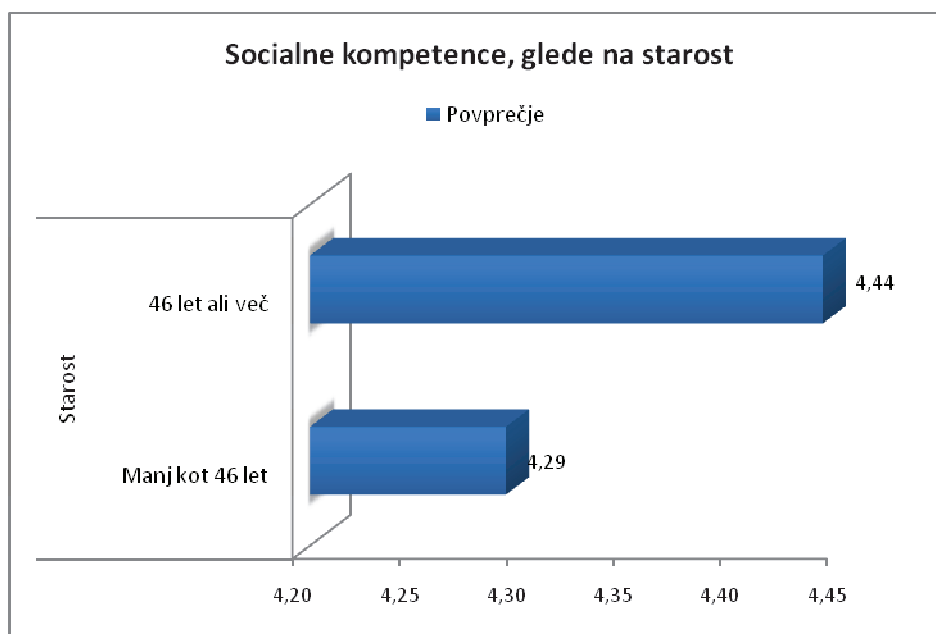
Socialne kompetence smo dobili tako, da smo združili trditve, ki spadajo pod posamezni sklop.

Hipotezo H 1 smo potrdili, p - vrednost pokaže, da obstaja statistično pomembna povezanost. S testom Pearsonove korelacije smo dokazali, da je moč povezanosti tolikšna, da obstaja statistično pomembna povezanost.

Hipoteza 2: managerji, mlajši kot 46 let, imajo boljše socialne kompetence.

T - test za neodvisne vzorce smo uporabili zato, ker smo želeli preveriti razlike v povprečjih med dvema skupinama.

Preverjali smo statistično pomembne razlike v povprečjih pri izbranih spremenljivkah. Izračunali smo povprečja glede na drugo spremenljivko (neodvisno), ki izbrane spremenljivke deli. Vidimo, da se razlike v povprečjih pojavljajo, vendar se nam zastavi vprašanje, ali so te razlike statistično pomembne. Statistično pomembnost razlik smo preverili s parametričnim t-testom za neodvisne vzorce.



Slika 7: Socialne kompetence, povprečne vrednosti glede na starost

Preglednica 10: Socialne kompetence_izračun standardne napake

Socialne kompetence		N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Starost	Manj kot 46 let	48	4,29	0,60	0,09
	46 let ali več	21	4,44	0,51	0,12

Preglednica 11: t-test za neodvisne vzorce

		Levenov test enakosti varianc		t - test enakosti povprečij		
		F	p - vrednost	t	df	p - vrednost
Socialne kompetence	Predvidene enake variance	,160	,690	-,922	60	,360
	Predvidene neenake variance			-,984	36,671	,331

Hipotezo H 2 smo ovrgli; p-vrednost pri t - testu pokaže, da statistično pomembna razlika v socialnih kompetencah, glede na starost, ne obstaja.

Hipoteza 3: socialne kompetence managerjev se statistično pomembno povezujejo s številom reklamacij kupcev.

Pearsonova korelacija

Preglednica 12: Izračun korelacij med reklamacijami in socialnimi kompetencami

Korelacije			
		Število reklamacij	Socialne kompetence
Število reklamacij	Pearsonova korelacija	1	,268
	p - vrednost		,354
	N	14	14
Socialne kompetence	Pearsonova korelacija	,268	1
	p - vrednost	,354	
	N	14	14

Hipotezo H 3 smo ovrgli; p - vrednost pokaže, da statistično pomembna povezanost ne obstaja.

3.6 Predlogi za izboljšanje

Na podlagi ugotovitev raziskave v nadaljevanju podajamo naslednje predloge za izboljšanje stanja na področju socialnih kompetenc:

- Kritična ocenitev dela managementa v obeh smereh vodenja (od vršnega managementa do spodnjega in obratno) s strani drugih sodelavcev.
- Usmerjanje managerjev (vršni, srednji in spodnji) k sodelavcem z namenov doseganja zastavljenih smotrov in ciljev podjetja.
- Zavedanje pomena samoobvladovanja čustev managerja in razvoj spretnosti vodenja z namenom doseganja zastavljenih smotrov in ciljev podjetja.
- Odkrita komunikacija managerja s sodelavci, obojestranska komunikacija, jasno izražanje zahtev in motiviranje.
- Zavedanje pomena sodelavcev v podjetju, pravilno ravnanje z njimi in enako obravnavanje vseh zaposlenih s strani managerjev. Z zavedanjem in razumevanjem, kako pomembne so socialne kompetence v procesu vodenja, bo sodelavce lažje voditi k zastavljenim smotrom in ciljem posameznika ter podjetja.
- Hitro in učinkovito razreševanje konfliktov, spodbujanje k doseganju zastavljenih smotrov in ciljev organizacije ter motiviranje naj bi vplivalo na hitrejše doseganje zastavljenih smotrov in ciljev podjetja.

4 SKLEPI

Namen raziskave je bil ugotoviti statistično povezanost in vpliv socialnih kompetenc managerjev na kakovost proizvodov, preučiti povezanost med starostjo managerjev in socialnimi kompetencami ter preveriti trditev, ali se socialne kompetence managerjev statistično pomembno povezujejo s številom reklamacij kupcev v izbranem slovenskem podjetju.

Poglavje bo vsebovalo povzetek iz celotne raziskave, navedene bodo omejitve in predpostavke, definirali bomo predloge za nadaljnje raziskave ter opisan bo prispevek k stroki.

4.1 Povzetek iz celotne raziskave

Klasična opravila managerjev, kot so planiranje, kontroliranje in nadziranje, dandanes niso dovolj za uspešno delo. Poleg osnovnih opravil so potrebne tudi dodatne aktivnosti, kot so iskanje novih izzivov in priložnosti, povezovanje, svetovanje, delegiranje, motiviranje ter učenje zaposlenih. Tako bi naj zaposleni prepoznali smisel svojega dela, smotre in cilje organizacije kot celote ter tako postali bolj inovativni in kreativni. Zaposleni najlažje svoje sposobnosti začnejo uresničevati, kadar so z vodjem povezani – kadar jim zaupajo.

Da bi vodja sodelavcem lahko pomagal razvijati sposobnosti, naj bi najprej v sebi razvil spretnosti, ki so pomembne za vodenje. Zato je vedno večji poudarek na t. i. managerskih kompetencah, ki pomenijo vrednote, znanje in veščine, ki naj bi jih imeli sodobni managerji, še zlasti na področju ravnanja z ljudmi. Krepili naj bi pozitivno delovno okolje, v katerega se sodelavci radi vračajo, so zadovoljni, dobivajo spodbude in priložnosti za osebno rast ter imajo motiv.

Na poti pri iskanju motiva, ki bi naj bil usklajen s poslanstvom ter z vizijo organizacije, so socialne kompetence v veliko pomoč vodji. Sodelavci bodo sledili vodjem ter smotrom in ciljem organizacije v primeru, da bodo vodji zaupali, se počutili povezane z njim ter z organizacijo. Zaupanje izvira iz odnosa, zato naj bi vodje skrbeli za pozitivne odnose med sodelavci. Obvladovanje čustev in učinkovito sporazumevanje dviga moralo ter povečuje storilnost, zato je pozitiven vpliv vodje na sodelavce zelo velikega pomena.

Vodje z razvitimi socialnimi kompetencami naj bi lažje pozitivno vplivali na sodelavce in tako bi z manj napora dosegali skupne smotre ter cilje organizacije. V organizacijah, kjer se vodje zavedajo pomena socialnih kompetenc, naj bi razreševanje konfliktnih situacij potekalo hitreje in z manj zapleti, višji naj bi bili delovna morala in storilnost.

V teoretičnem delu magistrske naloge smo predstavili teoretična izhodišča domačih in tujih avtorjev, ki so nam bila v pomoč za razumevanje raziskovalnega problema. Podali smo

izhodišča s področja socialnih kompetenc in vodenja ter kompetence kot dejavnik uspešnosti organizacije. Predstavljene so bile osnovne značilnosti socialnih kompetenc in njihove sestavine. Obrazložili smo pojem motivacije in predstavili najpogosteje uporabljene motivacijske teorije v pojasnjevanju človekovega vedenja pri delu.

Drugi del naloge je empiričnega značaja, kjer smo raziskovali vpliv managerskih kompetenc na kakovost proizvodov na vseh treh nivojih organiziranosti (vršnem, srednjem in spodnjem).

Oblikovali smo tri hipoteze, ki smo jih preverili z empirično raziskavo.

V prvi hipotezi smo preverjali, ali se vodenje statistično pomembno povezuje s socialnimi kompetencami, da so z boljšim vodenjem boljše tudi socialne kompetence. Z združitvijo trditev, ki spadajo pod posamezni sklop in s testom Pearsonove korelacije smo dokazali, da je moč povezanosti tolikšna, da obstaja statistično pomembna povezanost ($p < 0,05$).

Na podlagi rezultatov analize smo prvo hipotezo potrdili.

Z drugo hipotezo smo preverjali, ali imajo managerji, ki so mlajši od 46 let, boljše socialne kompetence od svojih starejših kolegov. Uporabili smo t-test za neodvisne vzorce in ugotovili, da statistično pomembna razlika v socialnih kompetencah, glede na starost, ne obstaja ($p > 0,05$).

Na podlagi rezultatov analize smo drugo hipotezo zavrnil.

S tretjo hipotezo smo preverjali povezavo med socialnimi kompetencami managerjev in številom reklamacij v določenem časovnem obdobju. Za raziskavo smo izvedli posebno anketiranje vršnih managerjev v izbranem podjetju. Anketiranje smo izvedli neposredno preko e-pošte. Pridobljene podatke in informacije smo povezali s številom reklamacij, za katere je bil odgovoren izbran manager. S testom Personove korelacije smo ugotovili, da statistično pomembna povezanost ne obstaja ($p > 0,05$).

Na podlagi rezultatov analize tretjo hipotezo nismo potrdili.

4.2 Prispevek k stroki

V prvem delu magistrske naloge smo s pomočjo izbrane strokovne literature predstavili izhodišča s področja managementa, kompetenc in kakovosti poslovanja. Na enem mestu smo zbrali in strnjeno predstavili osnovne značilnosti socialnih kompetenc, njihove sestavine in opisali pojem uspešnost organizacije iz vidika kakovost oz. števila reklamacij.

S pomočjo vprašalnika smo v izbranem slovenskem podjetju preverjali dejavnike socialnih kompetenc managerjev na vseh treh nivojih organiziranja (vršnji, srednji in spodnji) in kako načini vodenja vplivajo na kakovost proizvodov.

Prispevek k stroki vidimo v spoznanjih, do katerih smo prišli s pomočjo izvedene raziskave. Dokazali smo, da imajo socialne kompetence managerjev na vseh treh nivojih organiziranosti managementa pozitiven vpliv na vodenje in da so z boljším vodenjem boljše tudi socialne kompetence.

Z nadaljnjim raziskovanjem smo ugotovili, da mlajši managerji ne posedujejo boljše socialne kompetence od svojih starejših kolegov. Socialne kompetence so pomembne za dobro vodenje, vendar se jih ni mogoče naučiti, niti se jih z leti vodenja ne pridobi, ampak gre za kombinacijo obojega – prave osebe, s pravilnim usmerjanjem – z izobraževanjem ter usposabljanjem managerjev in zavedanjem pomena socialnih kompetenc ter izkušenj.

S testom Personove korelacije smo ugotovili, da statistično pomembna povezanost med socialnimi kompetencami in številom reklamacij ne obstaja.

Pridobili smo nova znanja, ki bodo koristna za vse tiste, ki se ukvarjajo s planiranjem, z organiziranjem, vodenjem in s kontroliranjem socialnih kompetenc managerjev v podjetjih ter v drugih organizacijah in si prizadevajo za višjo kakovost proizvodov z vidika števila reklamacij kupcev. Oblikovali smo predloge za izboljšanje stanja s poudarkom na zavedanju pomena socialnih kompetenc na vseh treh nivojih organiziranosti managementa.

4.3 Omejitve in predpostavke

Raziskava temelji na naslednjih vsebinskih in metodoloških omejitvah:

- obravnavali smo zgolj socialne kompetence managerjev, ostalih kompetenc, kot npr. osebne, kulturne in akcijske kompetence pa ne;
- osebno mnenje anketiranih managerjev je samo delni vpogled na dejansko stanje o raziskovani tematiki;
- omejitve raziskave na eno podjetje v izbrani dejavnosti; zato izidi iz raziskav niso prenosljivi oz. jih ne bo mogoče posploševati za druge dejavnosti in velikosti podjetja;
- omejitve raziskave na vršne, srednje in spodnje managerje; njihovih podrejenih oz. kako zaznavajo kompetence njihovi sodelavci, nismo ugotavljali;
- druge sestavine oz. kazalnike, s katerimi se presoja finančna uspešnost podjetja ali njegove organizacijske enote (npr. donosnost, ekonomičnost, gospodarnost, rentabilnost, likvidnost, EVA ipd.) v raziskavo nismo vključili;
- nefinančnih in procesnih dejavnikov uspešnosti, kot so npr. zadovoljstvo zaposlenih, tržni delež, novi proizvodi in inoviranje, tehnološke produktivnosti ter njihovega vpliva na število reklamacij v raziskavo nismo vključili.

Raziskava temelji na naslednjih vsebinskih in metodoloških predpostavkah:

- ugotovitve v teoretičnem delu raziskave so bile prevzete iz znanstvene in strokovne literature;

- dejavniki managerskih socialnih kompetenc so v strokovni literaturi dovolj dobro opisani, da smo iz raziskave pridobili relevantne izide;
- spodnji, srednji in vršni managerji imajo največ znanj, moči in virov za vplivanje na kakovosti proizvodov iz vidika števila reklamacij.

4.4 Predlogi za nadaljnje raziskave

Raziskava v magistrski nalogi je bila usmerjena samo na eno veliko slovensko podjetje, kar ni optimalno glede posploševanja pridobljenih rezultatov.

Pomensko enako raziskavo bi bilo smiselno narediti na večih podobnih podjetjih v Sloveniji, najprej v panogi, nato primerjati rezultate in šele po raziskavi posploševati, v kolikor bi bili rezultati primerljivi.

Naslednji nivo bi bila izvedba raziskave tudi v drugih panogah, tako gospodarske kot negospodarske dejavnosti. Če bi bili rezultati tudi tokrat primerljivi, bi bilo posploševanje na nivoju države smiselno in upravičeno.

Ker raziskava ni pokazala statistično pomembne povezanosti med socialnimi kompetencami in starostjo managerja, bi bilo smiselno raziskati, zakaj so določeni managerji v izbranem podjetju bolj uspešni od drugih, katere kompetence izstopajo pri bolj uspešnih managerjih od manj uspešnih.

Ker smo v raziskavi iskali povezavo med socialnimi kompetencami in le enim kazalnikom – številom reklamacij, bi bilo smiselno raziskati vpliv socialnih kompetenc tudi na druge kazalnike poslovanja, kot npr. dodano vrednost, dobiček, kadrovanje, zadovoljstvo zaposlenih itd.

Smiselna bi bila uporaba vrste vprašalnika, s katerim bi raziskali druge kazalnike poslovanja. Podrejeni sodelavci bi ocenjevali npr. delo nadrejenih v smislu doseganja zastavljenih smotrov in ciljev, njihove socialne kompetence, način ter uspešnost usmerjanja k zastavljenim ciljem ipd.

Priporočljivo bi bilo raziskati, v katerih podjetjih v Sloveniji se dejansko zavedajo pomena razvitosti socialnih kompetenc in kakšne aktivnosti so usmerjene v to problematiko.

Zanimiva bi bila tudi raziskava, usmerjena na podatek oz. informacijo o tem, koliko so v podjetjih in drugih organizacijah pripravljene investirati, da izobrazijo in usposobijo managerje s področja socialnih kompetenc.

Priporočljiva bi bila še raziskava v smeri, kako zaposleni zaznajo svoje nadrejene in kako ocenjujejo njihove socialne in druge kompetence.

LITERATURA IN VIRI

- Ballantine, Bruce. 1999. *New forms of work organisation and productivity: a study prepared by business decisions limited for DG employment and social affairs of the European commission*. [Http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf) (15. 11. 2009).
- Basil, Douglas C. 1971. *Leadership skills for executive action*. New York: AMA, Inc.
- Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija?* Ljubljana: Krtina.
- Becker, Jörg, Martin Kugeler in Michael Rosemann. 2003. *Process management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bedeian, Arthur G. 1993. *Management*. 3. izdaja. Orlando: The Dryden Press.
- Belec, Jasmina. 2012. *Dramatizacija v vrtcu z razvijanjem socialnih kompetenc*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Blank, Warren. 2001. *The 108 skills of natural born leaders*. New York: Amacom.
- Brajša, Pavao. 1983. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: Univerzum.
- Burgoyne, John, Wendy Hirsh in Sadie Williams. 2004. *The development of management and leadership capability and its contribution to performance: the evidence, the prospects and the research need*. [Http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR560.pdf](http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR560.pdf) (25. 11. 2009).
- Butler, Timothy in James Waldroop. 1997. *Discovering Your Career in Business*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman.
- Certo, Samuel C. 1997. *Modern Management*. 7. izdaja. Upper Saddle River: Prentice-Hall International. Inc.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Cole, Gerald. A. 1990. *Management: Theory and Practice*. 3. izdaja. London: DP Publications Ltd.
- Collins, James C. in Jerry I. Porras. 2000. *Built to last: successful habits of visionary companies*. 3. izdaja. London: Random House.
- Collins, James C. in Jerry I. Porras. 2005. *Built to last: successful habits of visionary companies*. London: Random House.
- Cranwell-Ward, Jane, Andrea Bacon in Rosie Mackie. 2002. *Inspiring Leadership: Staying afloat in turbulent times*. Padstow: Thomson.
- Černetič, Metod. 1999. *Razvoj človeških virov, podjetništva in ZTP – normativna in stvarna raven*. V: Slovenska korporacija v evropskih razmerah (ured.: Bohinc R.), FDV in SRIM, Ljubljana.
- Daft, Richard L. in Dorothy Marcic. 2001. *Understanding Management*. 3. izdaja. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Daft, Richard L. 2010. *New era of management*. Mason: South-Western: Cengage Learning.

- Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 2000. *Working Knowledge*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Dessler, Gary. 2001. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- De Waal, Andre A. 2008. *The secret of high performance organizations*. Maastricht: Maastricht School of Management.
- De Gues, Arie. 1997. *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dimovski, Vlado. 2000. *Temelji organiziranja in odločanja*. Zapiski predavanj. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Dolinar, Jasna. 2012. *Motivacija zaposlenih in uspešnost podjetja*. Diplomsko delo, B&B Višja strokovna šola.
- Drucker, Peter F. 2001. *The essential Drucker*. New York: Harper Collins.
- DuBrin, Andrew J. 2000. *The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success*. London: Thomson Learning.
- Duh, Mojca. 1999. *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
- Ernest, Polonca. 2007. *Politika kakovosti v podjetju Gorenje d.d.*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Ferrell, O. C. in Hirt Geoffrey. 1996. *A Changing World*. 2. izdaja. Chicago: Irwin
- Flere, Sergej. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Fleury, Afonso C. in Maria Tereza Leme Fleury. 2005. The formation of organisational competences in the international telecommunications production network. *Brazilian Journal of Operations & Production management* 2 (2): 39-57.
- Fisher, Peter. 2007. *The new boss: how to survive the first 100 days*. London: Kogan Page.
- Fulop, Liz, Linstead Stephen. 1999. *Management. A Critical Text*. Hampshire: MACMILLAN PRESS LTD.
- Ghoshal, Sumantra, Peter Moran in Christopher A. Bartlett. 1999. Beyond Strategy, Structure, Systems to Purpose, Process, People. *Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan Management Review* 40, št.3: 9 – 20.
- Goleman, Daniel. 2006. *Social intelligence: the new science of human relationships*. New York: Bantam Dell.
- Gruban, Brane. 2007. Kompetenčni profil vodje tretje generacije managementa. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5 (17): 26–33.
- Handy, Charles. 1995. *Gods of management: the changing work of organizations*. New York: Oxford University Press.
- Harmon, Paul. 2003. *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufman.
- Hickman, Craig. 1992. *Mind of a Manager Soul of a Leader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Higgins James M. 1991. *The Management Challenge: An Introduction to Management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hooper, Alan in John Potter. 1997. *The business of Leadership. Adding Lasting Value to Your Organization*. Aldershot: Ashgate.
- Hron, Jan. 2004. *New economy and manager behaviour changes*.
[Http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf](http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf) (20. 6. 2009).
- Hudej, Franc in Janja Zidarn. 2000. *Odločitveni modeli*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- IMD. 2011. *World competitiveness yearbook*. [Http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/](http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/) (25. 5. 2011).
- Ishikawa Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Jeston, John in Johan Nelis. 2008. *Management by Process*. Oxford: Butterworth- Hinemann.
- Jones, Gareth. 2004. *Organizational theory design, and change*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Kajzer, Štefan. 1998. Razvoj in strukturiranje podjetja. V *Razvoj podjetja in razvojni management*, ur. Janko Belak, 50–51. Gubno: Mer Evrocenter.
- Kaplan, Robert in David Norton. 2004. *Strategy Maps*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Korošak, Andrej in Rajko Novak. 2007. *Hladni slovenski managerji*. Ljubljana: Manager.
- Kos, Marko. 2000. *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kotter, John P. 2001. *What leaders really do?* B. k. Harvard Business Review.
- Kotter, John P. 1998. *The Leadership Factor*. New York: The Free Press,
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. 2. popravljena izdaja. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2005. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
- Kramar Zupan, Milena. 2008. *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Križman, Andreja in Borislava Angelovski. 2008. *Poslovno komuniciranje in vodenje*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Založba GV.
- Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.

- Lorber, Mateja. 2010. *Vedenje, značilnosti in kompetence vodij v povezavi z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih v zdravstveni negi*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mabey, Christopher in Andrew Thomson. 2000. *Achieving management excellence: A survey of UK management development at the millennium*. London: Institut of Management.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV založba.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Markič, Mirko in Karmen Verle. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Marolt, Janez. 1997. Orodja, uporabljena za stalno izboljševanje kakovosti. 6.letna konferenca Za uspešno družbo, zbornik referatov, Slovensko združenje za kakovost.
- Martinčič, Romana. 2007. *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport ob sodelovanju Gimnazije in srednje ekonomske šole v Trbovljah.
- McCormack, Kevin P. in William C. Johnson 2001. *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.
- McClelland, David C. 1973. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 1 (28): 1-14.
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja kot temelj odličnosti v gospodarskih družbah*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mihelčič, Miran. 1994. *Upravljanje in ravnateljstvo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miller, Linda, Neil Rankin in Fiona Neathey. 2001. *Competency frameworks in UK organizations*. London: CIPD.
- Može, Majda. 2005. Pridobivanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij na področju zdravstvene nege. *Obzornik zdravstvene nege* 39 (1): 39–45.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Daniel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mulej, Matjaž in Zdenka Ženko. 2002. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Univerza v mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Norio Konno. 2002. ECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. V *Managing knowledge*, ur. Stephen E. Little, Paul Quintas in Tim Ray, 41–67. London: Sage.
- Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 2011. The wise leader. *Harvard Business Review* 89 (5): 59–67.

- Novak, Tjaša. 2009. *Pomen čustvene inteligence pri vodenju*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Oeij, Peter in Noortje Weizer. 2002. *New work organization, working conditions and quality of work: towards the flexible firms*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Parry, Scott R. 1996. The quest for competencies. *Training* 33 (7): 48-54
- Pascale, Richard T. 1991. *Managing on the edge*. London: Penguin Books.
- Penger, Sandra. 2001. *Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Peters, Tom J. in Robert H. Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pink, Daniel. 2012. *The surprising truth About Moving Others*. New York: Riverhead Books
- Pirtovšek, Darko. 1998. *Različni modeli vodenja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pivka, Marjan. (2002). *Sistemi vodenja kakovosti po ISO 9001 in dokumentacija*. [Http://www.cimrs.uni-mb.si/Pivka.pdf](http://www.cimrs.uni-mb.si/Pivka.pdf) (21. 8. 2003).
- Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2000. *Vpliv ISO standardov na konkurenčnost MSP*. Ljubljana: Kapital.
- Popović, Jelena. 2010. *Pomen čustvene inteligence pri vodenju*. Diplomsko delo, Visoka šola za upravljanje in poslovodenje Novo mesto.
- Popović, Jelena. 2013. *Vpliv načinov vodenja na razvitost socialnih kompetenc vršnih managerjev v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Prevodnik, Mojca. 2004. *Manager in vodja; Katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rigby, Darrell in Barbara Bilodeau. 2009. *Management tools and trends 2009*. Boston: Bain & Co.
- Robbins, Stephen P. in Mary Coulter. 1996. *Management*. 5. izdaja. London: Prentice Hall International.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljevanju*. Kranj: Organizacija.
- Rozman, Rudi. 2002. *A different approach to management and its functions*. Ljubljana; Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Sadler, Philip. 1997. *Leadership*. London: Coopers & Lybrand.
- Sanghi, Seema. 2007. *The handbook of competency mapping*. New Delhi: Sage.
- Schermerhorn, John R. 2001. *Management*. 6. izdaja. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Schermerhorn, John, James Hunt in Richard Osborn. 2004. *Core concept of organizational behavior*. Hoboken: Wiley.

- Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Senge, Peter M. 2002. Lessons for change leaders. V *On leading change: a leader to leader guide*, ur. Frances Hasselbein in Rob Johnston, 27. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spany, Andrew. 2006. *More for less: the power of process management*. Tampa: MeghanKiffer.
- Spencer, Lyle M. Jr. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work*. New York: Wiley.
- SSJK (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2005. Ljubljana: DZS
- Svetlik, Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorinšek, Bor Rozman, Janja Lamberger in Bojan Brank. 2005. *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Šugman, Rajko, Jakob Bednarik in Borut Kolarič. 2002. *Športni menedžment*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja. I. 1996. *Razsežnost managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tekavčič, Metka. 1997. *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij*. 2. natis. Koper: Visoka šola za management.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija
- Uranič, Damjana. 2006. *Čustvena inteligenca in uspešnost*.
[Http://www.izraz.si/vss/diplomanti/2006_07_possek_diplomanti.htm](http://www.izraz.si/vss/diplomanti/2006_07_possek_diplomanti.htm) (25. 4. 2013).
- UNIOR. 2013. *Letno poročilo 2012*. Interno gradivo, UNIOR Kovaška industrija, d. d., Zreče
- Verle, Karmen. 2012. *Model vpliva kompetenc managerjev na sodobne oblike organiziranosti in dodano vrednost*. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija
- Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
- Vrhovšek, Melita. 2007. *Managementski vidiki kakovosti in reklamacij*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Vujošević, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Wehrich, Heinz in Harold Koontz. 1994. *Menedžment*. Deseto izdanje. Zagreb: Mate.
- Wilson, Fiona M. 2010. *Organizational Behaviour and Work*. New York: Oxford University Press.
- Womack, James P. in Daniel T. Jones. 2003. *Lean thinking*. London: Simon and Schuster.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organizations*. 4. izdaja. New Jersej: Prentice Hall, Inc.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New York: Pearson Prentice Hall.
- Zaleznik, Abraham. 2004. *Managers and leaders: are they different?*
[Http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders/ar/1](http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders/ar/1) (22. 5. 2010).

- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4. izdaja. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
- Železnik, Danica, Magda Brložnik, Irena Buček Hajdarević, Mojca Dolinšek, Bojana Filej, Božena Istenič, Petra Kersnič, Erna Kos Grabnar, Ljiljana Leskovic, Gordana Njenjić, Stanka Popovič in Marija Verbič. 2008. *Poklicne aktivnosti in kompetence v zdravstveni in babiški negi*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije.
- Živković, Jerneja. 2008. *Pomen interpersonalnih kompetenc za sodelovanje v timu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko

Priloga 1

Spoštovani!

Sem absolvent magistrskega študija Univerze na Primorskem, Fakultete za management Koper. Pripravljam magistrsko nalogo z naslovom: Vpliv dejavnikov socialnih kompetenc managerjev na kakovost proizvodov. Naloga je aplikativna (praktično uporabna), zato potrebujem nekatere konkretne podatke, ki jih želim zbrati z anketiranjem.

Prosim vas, da izpolnite predloženi vprašalnik. Odgovori naj izražajo zgolj vaše osebno mnenje. Vprašalnik je anonimen in je zaprtega tipa, zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za izdelavo magistrske naloge.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Uroš Hren

Priloga 1

Splošni podatki:

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 25 let
- b) od 26 do 35 let
- c) od 36 do 45 let
- d) od 46 do 55
- e) starejši od 55 let

3. Stopnja izobrazbe:

- a) poklicna šola
- b) popolna srednja (4 letna) šola
- c) višja šola
- d) visoka šola
- e) fakulteta
- f) magisterij
- g) doktorat

4. Koliko let ste na položaju vodje?

- a) Do 5 let
- b) Od 5–10
- c) Od 11–20
- d) Od 21–30
- e) Od 31–40
- f) Več kot 40 let

Splošno navodilo za izpolnjevanje vprašalnika:

V vprašalniku so napisane splošne trditve s področja vodenja in socialnih veščin vodij. Prosim Vas, da se za vsako vprašanje opredelite do trditev na lestvici od 1 do 6 tako, da označite pripadajočo trditev.

Priloga 1

Za vsako vprašanje ocenite, koliko pogosto...		1 Nikoli	2 Redko	3 Včasih	4 Pogosto	5 Skoraj vedno	6 Vedno
Vodenje							
1.	Ste prepričani v svoje sposobnosti						
2.	Priznate svoje pomanjkljivosti						
3.	Razumete svoja čustva takrat, ko jih doživljate						
4.	Zaznate vpliv, ki ga ima vaše vodenje na sodelavce						
5.	Se zavedate, da sodelavci vplivajo na vaše čustveno stanje						
6.	Sami prispevate na ustvarjanje težav, s katerimi se soočate						
7.	Dobro prenašate stres						
8.	Hitro sprejemate spremembe						
9.	Tolerirate frustracijo brez razburjanja						
10.	Proučite veliko možnosti, preden sprejmete odločitev						
11.	Se vzdržite, da nekaj naredite ali poveste tudi takrat, kadar to vseeno ne bi izboljšalo stanja						
12.	Storite nekaj, ko ste razburjeni, zaradi česar se kasneje kesate?						
13.	Ste pretirano ostri do sodelavcev, ko ste nerazpoloženi						
14.	Upoštevate tuje oz. drugačno mnenje sodelavcev						

Priloga 1

Za vsako vprašanje ocenite, koliko pogosto...		1 Nikoli	2 Redko	3 Včasih	4 Pogosto	5 Skoraj vedno	6 Vedno
Socialne kompetence							
15.	Prepoznate čustva sodelavcev						
16.	Občutite / zaznate vzdušje oz. klimo v delovnem prostoru						
17.	Slišite kaj sodelavec oz. druga oseba v resnici sporoča						
18.	Se identificirate s službo						
19.	Se v težkih situacijah neposredno obrnete na druge sodelavce						
20.	Se dobro razumete z drugimi ljudmi oz. sodelavci						
21.	Komunicirate jasno, nedvoumno, odprto in učinkovito						
22.	Pokažete drugim, da se zanimate za njihovo čustveno stanje						
23.	Razrešujete konflikte in spore v organizaciji na učinkovit način						
24.	Uporabljate vaš občutek za čustva do drugih sodelavcev zaradi učinkovitejše interakcije						
25.	Se informirate o drugih, da bi se z njimi bolj razumeli						
26.	Se pretirano opravičujete drugim osebam oz. sodelavcem						