

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

DANIJEL MALKOČ

DANIJEL MALKOČ

KOPER, 2014



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VODENJE LJUDI KOT PODLAGA ZA  
USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Danijel Malkoč

Koper, 2014

Mentor: prof. dr. Mirko Markič



## POVZETEK

Namen diplomske naloge je proučiti, kako prizadevanje vodje vpliva na vzpostavljanje dobrih pogojev za delo v izbranih primorskih organizacijah in na možnost soodločanja sodelavcev pri izboljšanju izidov. Metodologija oziroma cilj diplomskega dela je, da v teoretičnem delu preko tuje in domače literature razložimo, kaj je vodenje in kako vpliva na uspešnost podjetja. Zato diplomsko delo raziskuje, kako vodenje vpliva na vedenje zaposlenih ter na končne rezultate v podjetju. V teoretičnem delu s pomočjo literature ter člankov opisujemo vodenje, v empiričnem pa na podlagi treh izvedenih intervjujev v podjetjih, različnih po velikosti, primerjamo njihove stile vodenja. Ugotovitve, ki smo jih pridobili z intervjuji, so bili zelo pozitivne, saj so se vodje zelo trudili za zadovoljstvo zaposlenih in za rast podjetja. V teoretičnem delu smo povzeli veliko različnih mnenj avtorjev, kako naj bi se vodje obnašali ter kako pravilno voditi podjetje.

*Ključne besede:* intervju, podjetje, stili vodenja, uspešnost, vedenje zaposlenih, vodenje, vodja.

## SUMMARY

The purpose of this diploma thesis is to establish how big is the influence of the leader's endeavours on the quality of working conditions in certain littoral organizations. The diploma thesis also deals with the connection of the leader's aspirations and the capacity of his co-workers to co-decide when it comes to improving the organization's outcome. The methodology and purpose respectively of this diploma thesis is to describe what leadership actually is and how it affects the prosperity of the organization. This will be carried out in the theoretical part by summarizing foreign and local literature. This diploma thesis therefore through its theoretical and empirical part discusses how leadership affects the employees' behaviour and the final outcomes of the organization. While it describes leadership through literature and different articles in the theoretical part, it compares three styles of leadership in its empirical part on the basis of three interviews executed in three companies that differ in size. The outcomes we obtained with the interviews were very positive. We established that the leaders put a lot of effort into the organization's growth and into the contentment of its employees. Whereas in the theoretical part we summed up a lot of different views from different authors on how should leaders manage the organization and on how they should conduct themselves.

*Keywords:* employees, interview, leaders, leadership, leadership styles, organization, outcomes.

UDK: 005.4(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge .....	2
1.3	Predvidene metode obravnavanja .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve diplomske naloge .....	4
<b>2</b>	<b>Management, vodenje in uspešnost .....</b>	<b>5</b>
2.1	Management .....	5
2.1.1	Šola managementa .....	10
2.1.2	Temeljne funkcije managementa .....	10
2.2	Vodenje .....	12
2.2.1	Stili vodenja .....	16
2.2.2	Teorija X in Y .....	18
2.2.3	Teorija Z .....	19
2.2.4	Razumevanje samega sebe .....	20
2.2.5	Razumevanje drugih .....	20
2.3	Uspešnost in učinkovitost .....	23
<b>3</b>	<b>Raziskava o stilih vodenja v izbranih primorskih podjetjih .....</b>	<b>27</b>
3.1	Namen, metode, predpostavke in omejitve ter cilji analize .....	27
3.2	Izvedba in analiza raziskave .....	28
3.2.1	Intervju 1 .....	28
3.2.2	Intervju 2 .....	30
3.2.3	Intervju 3 .....	32
3.3	Rezultati raziskave in predlogi za izboljšanje .....	34
<b>4</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>36</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>37</b>

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Načini vodenja organizacije.....	12
Preglednica 2: Ocenjevalna razpredelnica treh intervjuvancev .....	35

## **SLIKE**

Slika 1: Ravni in nosilci procesa managementa.....	6
Slika 2: Preglednica prednostnih nalog .....	9
Slika 3: Temeljne funkcije managementa.....	11
Slika 4: Kako izbrati vzorec vodje .....	17
Slika 5: Dvodimenzionalni model menedžerskega stila.....	17
Slika 6: Teorija X in Y .....	19
Slika 7: Upravljanje delovne uspešnosti.....	24



## KRAJŠAVE

FM Fakulteta za management Koper  
HRM Human resource management  
UP Univerza na Primorskem



# 1 UVOD

Namen in vsebina prvega poglavja je, da podrobno opišemo, kaj točno pomeni vodenje. Iz tuje in domače literature smo povzeli mnenja avtorjev, na kaj točno vpliva vodenje v podjetju. Zanimalo nas je, ali je vodenje ključnega pomena pri uspešnosti podjetja ter na kakšen način se je treba obnašati oziroma voditi zaposlene, da se v podjetju dosežejo zastavljeni cilji ter smotri.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Po Možini (2004, 4) se vodenje v ožjem smislu nanaša na to, kako ljudi usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvajali čim boljše, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih smotrov ter ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v podjetju. Vodenje ni položaj, ampak proces.

Možina (2004, 3) opisuje vodenje kot del nalog managementa. Management je ustvarjalno razreševanje problemov, ki se nanaša na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje smotrov in ciljev, poslanstva ter vizije podjetja.

Pegg (1996, 11) za vodenje v proizvodjanju, trženju, financiranju ali v kateri koli drugi dejavnosti, v katero so vključeni ljudje, zahteva zelo podobne sposobnosti in metode kot za vodenje odprave na Everest, le da je precej manj vznemirljivo in mnogo manj nevarno. Vendar pa ni nujno, da je manj spodbudno in zaradi tega manj prijetno.

Bennis in Goldsmith (1997) pišeta o tem, da naj ima vsak vodja, če želi vplivati na sodelavce in uspešno poslovati, naslednje kompetence: namen in smer, zaupanje, optimizem, akcijo in rezultate. Menita, da je družbeno okolje, v katerem delujejo, ključnega pomena. Prav tako je uspeh mogoč le, če managerji skrbijo za kakovostna delovna mesta. Ključnega pomena pri uresničevanju pozitivnih dolgoročnih ciljev ter pozitivnega vzdušja v podjetju ali drugi organizaciji so naslednji dejavniki: skupno poslanstvo in vizija, povezanost sodelavcev med procesi ter učeča se kultura.

Morris (2006, 34) navaja, da je vodenje po osnovni definiciji vplivanje na ljudi za doseganje skupnih ciljev. Poleg tega naj bi uspešen vodja zagotavljal sinergijo in združljivost dveh dejavnosti. Ti dejavnosti sta: 1. usmerjenost v naloge – odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje in razreševanje problemov in 2. usmerjenost v ljudi – motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora in svetovanje.

Goleman (2000) opisuje, da imajo superiorni vodje različne načine, kako voditi ljudi ali podjetje. Avtor ugotavlja, da gre pri vodenju za dvojni proces: po eni strani gre za vodenje poslov, po drugi pa za vodenje ljudi. Navaja več različnih stilov vodenja, kot so: avtoritativni stil, ukazovalni, očetovski/materinski, demokratični, narekovalni in mentorski stil vodenja. Avtor navaja, da uspešni vodje najpogosteje uporabljajo situacijsko vodenje, kar pomeni, da znajo presoditi, kateri stil vodenja je primeren ob pravem času. Le majhen odstotek vodij uporablja vseh šest stilov, najpogosteje se odločijo samo za enega ali dva.

Daft (2007, 20) trdi, da so v današnjem času uspešni v tistih podjetjih, v katerih svojim delavcem zagotavljajo občutek varnosti (npr. socialno, osebno ipd.), saj predvsem na tak način razvijejo dobro kulturo in klimo. Z zaposlenimi delavci naj bi dosegli takšno raven sodelovanja, da bodo ti ponosni na delo, ki ga opravljajo. V zadnjem času je vse več vodstev, ki se zavedajo, da bodo v bližnji prihodnosti uspešna samo tista podjetja, v katerih bodo uspeli zagotoviti odličnost vseh svojih ključnih procesov.

Markič (2004, 73) poudarja, da na vprašanje, kaj je uspešnost podjetja, ni povsem enostavno odgovoriti. Trdi, da je ta lastnost značilnost uspešnega: uspešnost poslovanja, uspešnost metode ali uspešnost pri delu oziroma v poklicu. In da uspevanje pomeni, da s svojim delom in prizadevanjem dosegamo takšne izide, kot se želi ali še bolje, pričakuje.

Daft (2007, 22) navaja, da so za uspešnost podjetja potrebni cilji ter primerna strategija, da bi vse to tudi dosegli.

De Wall (2008) navaja, da za uspešno podjetje potrebujemo veliko več, kot samo izjemnega vodjo. Avtor je izpostavil kakovostne sodelavce, saj management motivira zaposlene, da uresničijo visoko zastavljene cilje ter so zaposleni navajeni prilagajanja in odpornosti.

Na podlagi pregleda strokovne literature s področja managementa, s posebnim poudarkom na vodenju kot eni izmed temeljnih nalog managerjev, ter z opisom pojma uspešnosti smo ugotovili, da sta ta pojma medsebojno povezana. Zato smo se odločili raziskati, kako vodenje kot ena izmed temeljnih nalog managerjev vpliva na produktivnost in kakovost opravljanja ključnih procesov v podjetju ter na zadovoljstvo sodelavcev.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je proučiti, kako prizadevanje vodje vpliva na vzpostavljanje dobrih pogojev za delo v izbranih primorskih podjetjih in na možnost soodločanja delavcev pri izboljšanju izidov.

Cilji diplomske naloge so naslednji:

- pregledati strokovno literaturo s področja managementa, vodenja in uspešnosti;
- na podlagi sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature izdelati pregled

- načinov vodenja in dejavnikov uspešnosti;
- opraviti intervjuje o načinih vodenja v treh izbranih podjetjih;
- predlagati morebitne izboljšave načinov vodenja.

### 1.3 Predvidene metode obravnavanja

Pri pisanju diplomske naloge smo uporabili teoretično in empirično metodo. Pri teoretičnem delu nam je bila v pomoč strokovna literatura domačih in tujih avtorjev, članki ter spletni viri, predvsem s področja managementa, vodenja in uspešnosti.

Opisovali smo načine vodenja, vplive vodij na podrejene, njihove metode, kako motivirati sodelavce ter dosežene izide primerjali z dobrim oziroma slabim vodenjem. Osredotočili smo se predvsem na nekatere dejavnike vodenja, ki so pomembni v današnjem hitro spreminjajočem se družbenem okolju, kot so na primer: povezanost v podjetju in možnost soodločanja, dobro oblikovano delovno okolje oziroma ugodnosti v delovnem okolju, možnosti zaposlenih, da opozarjajo na nastale probleme in ustvarjalno iskanje rešitev. Uporabili smo metodo deskripcije in metodo kompilacije, kot ju opisuje Zelenika (2000, 338–339).

Teoretičnemu delu je sledil empirični del, v katerem smo izvedli kvalitativno raziskavo, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 111–120). Intervjuvana podjetja smo izbrali glede na velikost in dejavnosti, v katerih se razlikujejo. Izbrana so bila tri podjetja iz primorske regije.

Intervjuvali smo tri vodje različnih podjetij. Izbrali smo vodjo osrednje poslovalnice Pošte Slovenije v Kopru, vodjo Turističnega društva Ankaran in vodjo fitnesa Body Sense Koper. Podjetja so po številu zaposlenih zelo različna. Ugotavljali smo, ali število zaposlenih vpliva na način vodenja ter na same pristope do zaposlenih. Tri podjetja smo izbrali po naslednjih kriterijih: dostopnost, število zaposlenih, različne vrste dela, ki ga opravljajo. Raziskovalna vprašanja so:

- Kaj za Vas pomeni beseda vodenje?
- Kaj za Vas pomeni uspešno vodenje ter njegov vpliv na splošno uspešnost?
- Katere so slabosti ter prednosti pri odločanju?
- Ali motivirate sodelavce? Če jih, zakaj in kako ter kaj pričakujete?
- Ali izvajate redne sestanke s svojimi zaposlenimi in zakaj?
- Ali Vaši sodelavci lahko sodelujejo pri odločanju oziroma predlagajo morebitne izboljšave?
- Ali se mnenja zaposlenih upoštevajo?
- Ali so predlogi zaposlenih dobrodošli?
- Kaj Vam je kot vodji najpomembnejše:
  - o zadovoljni zaposleni,

- zaslužek,
- oboje (utemeljite, zakaj)?

Na osnovi pridobljenih informacij smo ugotavljali prevladujoči način vodenja v izbranih podjetjih in ga primerjali z v literaturi obravnavanimi načini vodenja.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomske naloge**

Vodenje je zgolj ena izmed temeljnih nalog managerjev, ki vpliva na uspešnost podjetja. Pri diplomski nalogi smo se omejili na tri intervjuje ter na dolžino in enostavnost odgovorov. Vsi trije vodji so dobili devet enakih vprašanj, ki smo jih sestavili za intervju. V večini smo jih povzeli iz domače in tuje literature. Izbrani vodji so iz podjetij s sedežem v primorski regiji. Pridobljene odgovore smo primerjali in ugotovili, kakšen je stil vodenja ter kakšen odnos s sodelavci imajo.

## 2 MANAGEMENT, VODENJE IN USPEŠNOST

V tem poglavju bomo predstavili pojme management, vodenje ter uspešnost, kdo so managerji in vodje ter kaj so njihove naloge.

### 2.1 Management

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, 3) menijo, da beseda management izhaja iz 16 stoletja ter da ima latinske, francoske in italijanske korene. Latinski izraz za management je »manus« kar pomeni roka in moč, iz francoščine pa izhaja beseda »manegerier«, iz italijanščine pa »maneggiare«. Italijanski in francoski pomen besede management je precej podoben, in pomeni upravljati z lastnino in posli. Od 16 stoletja naprej beseda management se je vse več uporabljala, konec stoletja pa tudi njen samostalni manager. Najbolj preproste organizacijske oblike so nastale skupaj z razvojem človeštva, saj so naši predniki živeli v skupinah katere so bile izredno organizirane.

Po Bojnecu in Tavčarju (2006, 5–6) živimo v civilizaciji organizacij, delamo v organizacijah, imamo medsebojne koristi. Avtorji ponazarjajo, da so organizacije ljudje, ter da brez ljudi oziroma zaposlenih bi bile samo prazne lupine, ampak so zelo koristne ker dosegajo cilje in smotre s složnim delovanjem ljudi. Sloga ni samoumevna, je pozitivna posledica managementa oziroma procesov načrtovanja, urejanja, vodenja in nadziranja. Management so opisali kot otroka industrializacije, informatizacije, snovanja in uresničevanja znanja. Ker je management precej mlada veda, ki jo prisojamo komaj le nekaj desetletij je star toliko kolikor je sama civilizacija, tako v materialnem kot duhovnem pomenu. Uspešnost posameznika, tima ali naroda je predvsem odvisna od složnosti ter organiziranosti, ter ali so zmožni kot posameznik ali narod delovati v procesu družbene reprodukcije porabe, proizvodnje ter menjave. Vse to ne nastane za en dan ampak zahteva veliko stopnjo organiziranosti, natančno določene smotre in cilje, usmerjanje in predvsem obvladovanje. Zato na osnovi tega avtorji menijo, da brez managementa ne more funkcionirati ne posameznik, ne njegova družina, organizacija ali pa država.

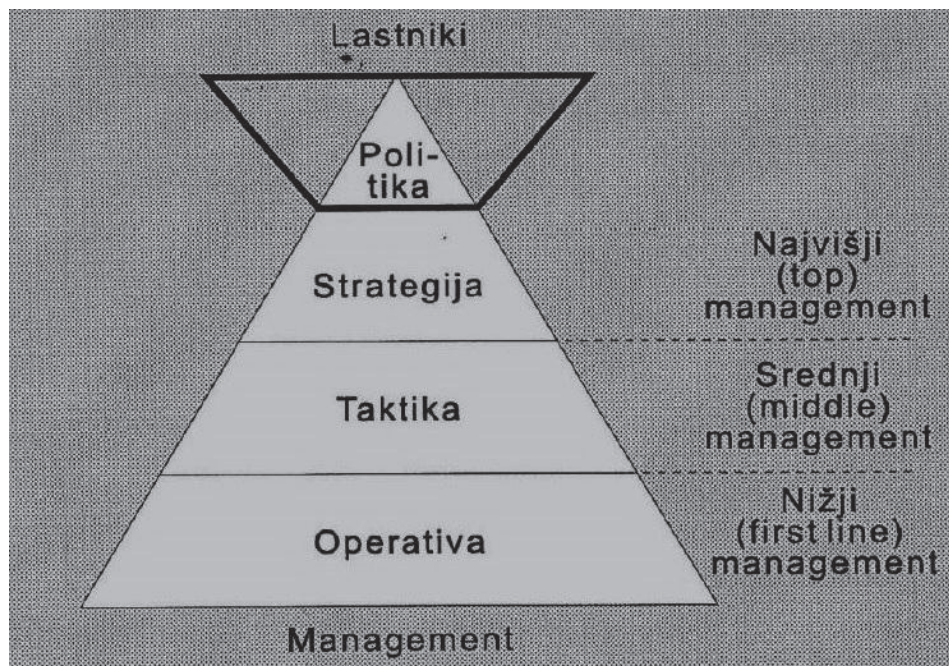
Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 20–24) menijo, da poznamo mnogo pogledov na to, kaj tvori »management«. Nazor o poslovanju kot dejavnosti ni nov: Egipčani so gradili piramide, Kitajci so zgradili kitajski zid, Mezopotamci so se naučili namakati zemljo in obzidati mesta. Čeprav so za delavce večinoma uporabljali ujetnike, so za organizacijo ter usklajevanje dela morali imeti določene spretnosti, ki so takrat bile še nerazvite. Isti avtorji navajajo, da lahko zasledimo začetke formalnih zapisov o tehnikah upravljanja že v 3. stoletju pred našim štetjem pri Menciju. Ta se je ukvarjal z modeli ter sistemi, pokazal je prednosti delitve dela in obravnaval koncepte, ki so jih ponovno odkrili več kot 2.000 let kasneje. Pri pojmu management razlikujemo med managementom kot »kadrom« ljudi in managementom kot dejavnostjo. Management kot kader so tisti člani podjetja, ki imajo naziv manager in

imajo pravico do obvladovanja podjetja. V hierarhiji so managerji tisti, ki so eno raven ali več nad »prvo linijo nadzora«.

Kralj (2005, 14–15) meni, da management treba ločiti od upravljanja oziroma vodenja, ki je usmerjeno v doseganje ciljev ter smotrov s strani lastnikov organizacije, ki imajo oblast nad organizacijo. Management ni upravljanje oziroma vodenje, čeprav je dostikrat tesno povezan z vodenjem tako, da moremo govoriti o upravljalno-managerski dejavnosti. Ker glavni pomen obeh dejavnosti je obvladovanje organizacije in doseganje zastavljenih ciljev ter smotrov. Bistvo managementa je da vodi organizacijo do zastavljenih ciljev ter smotrov, lahko pa je tudi organ podjetja, ki to upravlja. Vsi izidi organizacije so rezultat poslovanja organizacije, poslovanje organizacije se nanaša na priskrbovanje sredstev: finančnih, materialnih, energijskih ter storitev drugih, in upravljanje z njimi, na zaposlovanje ljudi in njihovo usmerjanje k doseganju ciljev ter smotrov organizacije. Management pa vodi poslovanje organizacije.

Po Kralju (2005, 15) je za doseganje ciljev ter smotrov treba voditi poslovanje: snovanje, planiranje, sklepanje poslov, organiziranje dejavnosti, angažiranje sredstev in ljudi, gospodarjenje s sredstvi. Čeprav so to naloge managerjev, da odločajo ter da so odgovorni za posledice odločitev katere so odobrili oziroma sprejeli. Delo managerjev v organizaciji poteka na več ravneh:

- nižji management
- srednji management
- vršni management



**Slika 1: Ravni in nosilci procesa managementa**

Vir: Potočan 2004, 68.



Na sliki 1 so prikazane osnovne tri ravni managementa, na vrhu piramide pa je dodana še ena raven kjer se nahaja lastnik oziroma lastniki organizacije (Potočan 2004, 68).

Potočan (2004, 68) opisuje navedene tri ravni managementa:

- *Višji management* je strateška raven, katera se ukvarja s splošno strategijo organizacije. Vršni management zaposluje (in odpušča). Lastniki so tisti, ki imajo kontrolo oziroma oblast nad organizacijo, ter mu dajo usmeritve ter postavijo cilje in smotre.
- *Srednji management* je ponavadi večplasten oziroma sestavljen iz več ravni, v srednjem managementu so nižji managerji odgovorni višjim managerjem. Srednji management (direktorji sektorjev, področij) delujejo na srednjih organizacijskih ravneh. Usklajevanje dela nižjih managerjev in administratorjev. Od višjega managerja dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela. Splošne strateške odločitve prevajajo v operativne.
- *Nižji management* (vodje oddelkov, skupin, izmen, delovodje) - usklajuje izvedbo in je neposredno odgovoren za proizvodnjo. Zveza med proizvodnjo in ostalim delom organizacije. Usklajevanje dela sodelavcev. Glavna dejavnost: motiviranje, produktivnost, medsebojni odnosi med izvajalci.

Kralj (2005, 19–21) je opisal izraze za pojmovanje managementa. Pri proučevanju managementa se vedno srečujemo z različnimi pojmovanjem strokovnih izrazov. Avtor je opisal par izrazov ter navedel razlike med izrazi, kot so: management, manager, proces managementa, vodenje.

*Management* – se lahko opredeli kot oznaka za organ, kateri vodi poslovanje organizacije, ali vodi njegove dele. Management je pa tudi skupni izraz za vse managerje v organizaciji. Treba je ločevati med: vršni management (angl. top management, angl. top executives), srednji management (angl. Middle management) in nižji management (delavniški management, angl. Shop floor management).

*Manager* – oseba v organizaciji, ki odloča, snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje organizacije. Dolžnost managerja je da vodi poslovanje organizacije, ali pa le poslov organizacije (poslovođenje) in vodenje ljudi v organizaciji.

*Proces managementa* – je vodenje poslovanja organizacije ter vodenje zaposlenih v delu in poslovanje organizacije k doseganju ciljev in smotrov. Vse dejavnosti v procesu managementa, kot so: planiranje, organiziranje, vodenje, usmerjanje in nadzorovanje. Lahko razširimo v povezanost KOMPI, ki je del interesne teorije o politiki organizacije, katera se nanaša, na: informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, vodenje, usmerjanje in nadzorovanje.

*Vodenje* – je proces vplivanja na zaposlene za doseganje ciljev in smotrov. Vodenje ni samo povezano z tem kako voditi ljudi ampak tudi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da

bi zastavljene naloge bile čim boljše izvršene, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Obsega uvajanje stilov in tehnik vodenja za oblikovanje vedenja posameznika in skupine. Funkcije vodje so zelo obsežne ter zahtevne, njihove funkcije pa so: delitev nalog, uvajanje zaposlenih, mentorstvo, obveščanje o spremembah, napredovanja, motiviranje, nasveti, kontroliranje uspešnosti organizacije.

Adair (1998, 4–29) je postavil deset načel kako najboljšo izkoristiti svoj čas ko se gre za management v organizaciji, ali pa za vodenje organizacije. Z časom moramo ravnati tako, da smo vedno pozorni na zastavljene cilje in smotre. Deset načel za boljši izkoristek časa ki jih je postavil avtor, so:

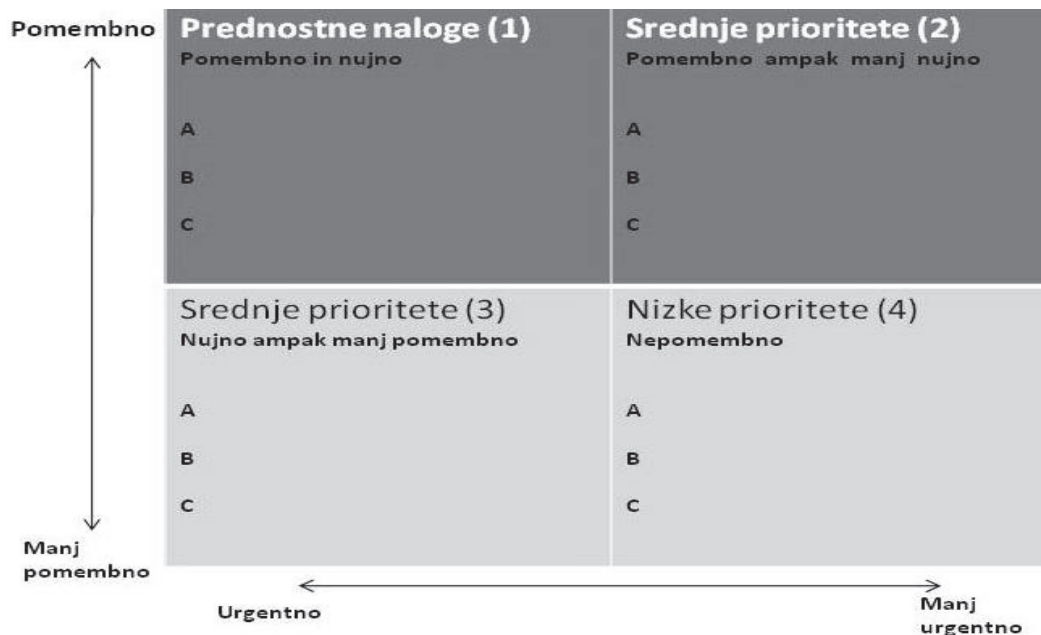
- razviti občutek za čas,
- postaviti dolgoročne cilje in smotre,
- postaviti kratkoročne cilje in smotre,
- planirati dan,
- najboljšo izkoristiti produktivni čas,
- organizirati delo v pisarni,
- organizirati sestanke,
- efektivno delegirati,
- izkoristiti dani čas,
- paziti na svoje zdravje.

*Razviti občutek za čas* – pomeni, da prvo preverimo kako porabimo svoj čas ter kaj lahko spremenimo, da ga porabimo na bolj efektiven način. Drucker (2005, 7) meni, da če vodja uspe managirati z časom, da lahko upravlja in kontrolira vse. V IBM-u je narejena raziskava kjer so ugotovili, da vodje porabijo več kot 50 % časa, na: sestanke, branje in pisanje poslovnih dokumentov, telefoniranje ter potovanja.

*Postaviti dolgoročne cilje* – treba je določiti namen same organizacije ter namen vodje v organizaciji. Rezultat tega pa je pridobljeni čas zaradi organiziranosti dela in kreiranje dolgoročnih ciljev in smotrov podjetja.

*Postaviti kratkoročne cilje in smotre* – namen kratkoročnega planiranja je ta, da spremljamo in merimo uspešnost organizacije. Rezultat tega pa je osnovni namen kratkoročnega planiranja, da uresničujemo dolgoročne ter srednjeročne cilje in smotre organizacije. Pri kratkoročnemu planiranju je treba biti pozoren ker zahteva visoko stopnjo natančnosti in točnosti. Kratkoročno se planira od nekaj dni pa do treh mesecev.

## Planirati dan



**Slika 2: Preglednica prednostnih nalog**

Vir: Adair 1998, 14.

Slika 2 prikazuje preglednico v kateri lahko planiramo kratkoročno (dnevno):

- naredi takoj
- načrt za srednje prioritete
- naredi hitro
- naredi potem ali pa sploh ne

*Najboljše izkoristiti produktivni čas* – vsak človek ima obdobja v katerim je bolj produktiven, zato ta čas je treba čim bolj izkoristiti.

*Organizirati delo v pisarni* – organizacija je po besedah avtorja polovica opravljenega dela meni, da večino časa v pisarni se porabi na dokumentacijo in na stranske motnje drugih zaposlenih. Da se izognemo tem motnjam po besedah avtorja moramo prilagoditi prostor kjer delamo tako, da se notri počutimo sproščeno in domače, če imamo pomočnika oziroma partnerja razdelitev dela, odstraniti vse zunanje motnje, kot so (povezanost na socialna omrežja prek pametnih telefonov).

*Organizirati sestanke* – pri tej točki avtor meni, da lahko pridobimo veliko časa samo če si postavimo tri ključna vprašanja glede organiziranja sestankov:

- Ali je sestanek sploh potreben?
- Koliko časa mu posvetiti?
- Bo trajal koliko je planirano?

*Efektivno delegirati* – oziroma zaupati delo nekomu drugemu. Z tem pridobimo veliko časa, da se ukvarjamo z drugimi obveznostmi katere so pomembne za organizacijo. Težava pri delegiranju je običajno prepričanje, da bomo sami opravili boljše.

*Izkoristiti dani čas* – posvetiti se maksimalno času katerega imamo za produktivno in efektivno delo. Efektivnost lahko povečamo tako, da omejimo: dnevne rutine, čas katerega porabimo na (čakanje avtobusa, itd.) da počnemo nekaj produktivnega kot je branje ali planiranje dneva, omejiti čas gledanja televizije, itd.

*Paziti na svoje zdravje* – avtor meni, da čas katerega imamo za počitek in polnjenje svojih baterij, da ga izkoristimo maksimalno ker je od tega odvisno vse kar počnemo.

### **2.1.1 Šola managementa**

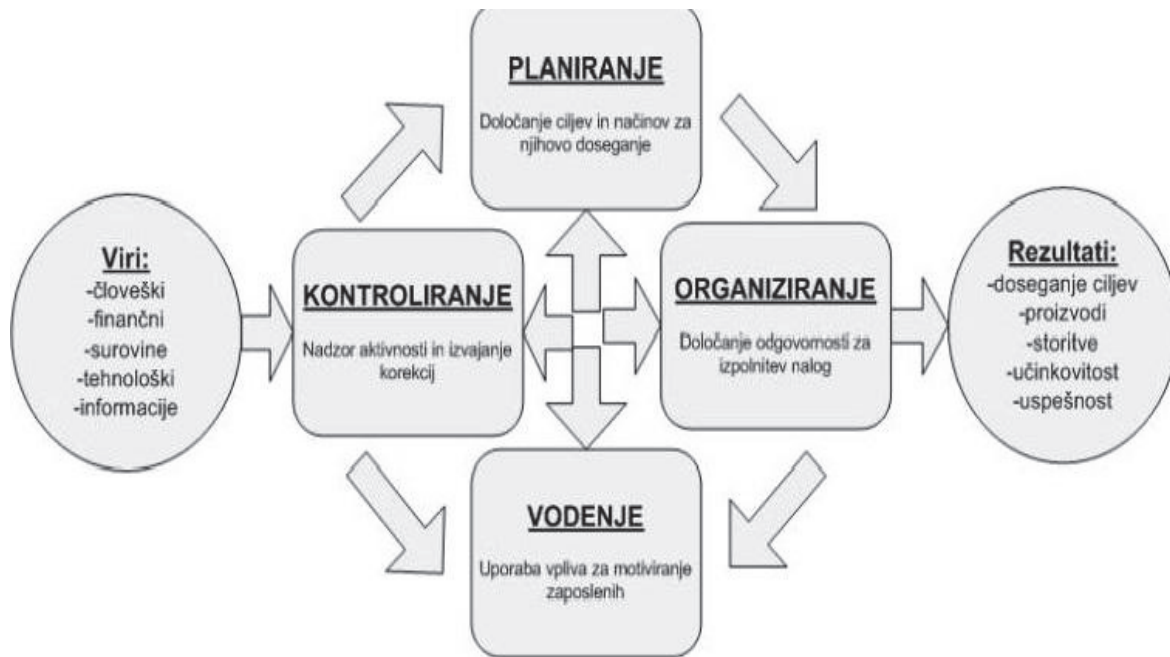
Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 20–24) trdijo, da moderna raba pojma »management« izvirata iz ZDA iz časa, ko so se ob koncu 19. stoletja severnoameriška industrija in železnice zelo pospešeno razvijale; zaradi tega so se pojavile potrebe po podjetnih in poslovnih veščinah. Management se je skozi leta uveljavil kot pomemben predmet, ki naj bi ga učili v šolah za management. Ustanavljanje šol za management v prvi polovici 20. stoletja je veliko pripomoglo k sistematizaciji tehnik in znanja. Pomembna, ki sta v tem času opredelila temeljne funkcije managementa, sta bila Taylor in Fayol. Postavila sta temeljne funkcije managementa, ki naj bi jim vodje sledili za uspešno poslovanje. Glavne funkcije, ki sta jih postavila, so: načrtovanje, organiziranje, koordiniranje in kontroliranje. Te bomo v nadaljevanju tudi podrobneje opisali.

Mintzberg (1973, 11–18) meni, da ima klasični pogled na management zelo razvidno veljavnost, poznejši raziskovalci na področju managementa pa so odkrili, da omenjene funkcije uporablja vsak vodja, ne glede na to, ali je dober ali slab.

V članku, ki sta ga napisala Gordon in Howell (2009), piše, da je management doživel razcvet komaj po letu 1945, saj so takrat začeli ustanavljati šole zunaj ZDA z namenom, da bi njihovo znanje o vodenju podjetij doseglo akademsko vrednost. Pokrovitelj je bila Fordova fundacija.

### **2.1.2 Temeljne funkcije managementa**

Obvladovanje poslovanja je obsežna ter zahtevna naloga, saj se nanaša na vse, kar se zgodi in dogaja v podjetju. Pri obvladovanju je smiselno uporabiti temeljne funkcije managementa, ki so usmerjene v določene problematike poslovanja.



**Slika 3: Temeljne funkcije managementa**

Vir: Dimovski, Pengar in Žnidaršič 2003, 4.

Dimovski in drugi (2005, 4) so opredelili temeljne funkcije managementa na štiri oziroma pet ravni:

- planiranje,
- organiziranje,
- kadrovanje,
- vodenje,
- kontroliranje.

Dimovski, Pengar in Žnidaršič (2003, 92) so opredelili načrtovanje oziroma planiranje v svojem delu kot najpomembnejšo funkcijo managementa. Načrtovanje je opisano kot miselni proces, pri katerem vodja vrednoti alternative, ki so organizaciji na voljo. V metodološkem pomenu je planiranje oziroma načrtovanje proces, v katerem se določajo cilji in namen, razvijajo se alternativne poti za dosego teh ciljev, ocenjevanje izidov ter oblikovanje najboljše alternative za nadaljnje planiranje. Načrtovanje v podjetjih je ključnega pomena. Vse aktivnosti naj bi bile načrtovane, saj s tem podjetje dolgoročno pozitivno ter uspešno posluje. Poznamo tri vrste načrtovanja: mesečno, letno ali gospodarsko ter strateško načrtovanje.

Iz zapsanega menimo, da organiziranje ni nič manj pomembno od načrtovanja. Je proces, ki povezuje ter usklajuje vse dejavnike, ki izhajajo iz poslovanja z namenom, da v podjetju dosežejo zastavljene cilje. Obstaja veliko dejavnikov, ki pozitivno oziroma negativno vplivajo na poslovanje, kot so npr.: razvoj, okolje, posameznik, odločanje, delovno področje, skupina, nadzor, informacije, izdelek, storitev ali proces. Vsi ti dejavniki so ključnega pomena pri organiziranju poslovanja.

Po Možini (2002, 499-508) je vodenje eno izmed funkcij managementa, ki zagotavlja dobro usposobljene ter kakovostne sodelavce za moderno, pospešeno ter spreminjajoče se poslovanje. Prav zaradi pospešenega poslovanja in močne konkurence se razvija posameznikova in skupinska ustvarjalnost, ki je za podjetje dodana vrednost in za dolgoročno poslovanja ključnega pomena. Zaposlovanje ni preprosto delo, saj je treba vedeti, kakšno delo oziroma katere naloge bodo ključne za uspešno poslovanje. Del kadra, ki te naloge razporeja in presoja ustreznost zaposlenih, se imenuje strateški kader. Pri kadrih je pomemben osebni razvoj zaposlenih in usposabljanje zaposlenih. S tem bo podjetje zadovoljilo sedanje ter prihodnje potrebe, ki bodo izhajale iz poslovanja. Pomembno je, da usposabljammo vse zaposlene – od najnižje hierarhične stopnje do najvišje. S kontroliranjem ugotavljamo, ali smo dobro načrtovali poslovanje. Je proces, ki nam omogoča, da ugotovimo, ali smo dosegli vse zastavljene cilje. Lahko ga delimo v dve skupini: »finančno kontroliranje« in »nefinančno kontroliranje«.

Možina (1998, 15–17) meni, da je vodenje sposobnost vodje da vpliva, spodbuja ter usmerja zaposlene za doseganje zastavljenih ciljev in smotrov organizacije. Vodje katere imajo tako veliko odgovornost se morajo ustrezno izobraževati in usposablјati. Pozitiven vpliv vodje, bistveno pripomoreta k boljšemu izvajanju ciljev in smotrov organizacije. Ključno pri vodji je to da mora čutiti potrebe organizacije ter zaposlenih in verjeti v svoje poslanstvo, ga spodbujati in ne omejevati.

## 2.2 Vodenje

Dimovski, Pengar in Žnidaršič (2003, 224) trdijo, da ne obstaja definiran vodja, ter da se isto dogaja tudi pri načinu vodenja. Univerzalnega modela kateri bi vodji dajal nasvete in navodila za vodenje organizacije ni. Znanih je pa nekaj pristopov kateri vodji v organizaciji olajšajo pot do zastavljenih ciljev in smotrov. Te pristope oziroma načine pristopa smo prikazali v spodnji preglednici.

### Preglednica 1: Načini vodenja organizacije

---

<i>Načini vodenja</i>
– <i>Vodenje z izjemami:</i> vodja se ukvarja z odkloni, izjemami, ostalo pa prenese na podrejene.
– <i>Vodenje s pravili odločanja:</i> zaposleni se odločajo po konceptu, ki ga sestavi vodja
– <i>Vodenje z motiviranjem:</i> vodje motivirajo, nastane poseben odnos partnerstva.
– <i>Vodenje s soudeležbo:</i> sodelovanje zaposlenih pri odločitvah.
– <i>Vodenje z delegiranjem:</i> vodja delegira obveznosti, ki jih je treba spoštovati.
– <i>Vodenje s cilji:</i> usmerjanje zaposlenih k dosegu ciljev.

---

Vir: Dimovski, Pengar in Žnidaršič 2003, 224.

Od vseh naštetih pristopov zgoraj navedenih, avtor meni da je najboljši pristop ta, da se vodja prilagaja situaciji ter, da uporabi pristop glede na situacijo v kateri se sam znajde. Na takšen način bo vodja naučil kako svoje zaposlene motivirati, da delajo prav.

Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005, 277) opisujejo sedem R-jev za dobro vodenje organizacije:

1. Spoštovanje (respect)

Po Dimovskem mora biti spoštovanje obojestransko (vodja-zaposleni), tako da zaposleni čuti, da je njegovo delo v organizaciji opaženo ter da je z delom pripomogel organizaciji h uresničevanju ciljev ter smotrov. Spoštovanje vodje mora biti pristno in dosledno. Pokaže ga s spodbujanjem novih idej, aktivnim poslušanjem, povratnimi informacijami in implementacijo idej v praksi.

2. Odgovornost (responsibility)

Manager ali vodja z dodelovanjem nalog ali pa odgovornosti izkazuje spoštovanje do svojega zaposlenega, ker mu verjame da bo delo opravljeno konkretno.

3. Sprejemanje tveganja (risk taking)

Zaposleni kateri verjamejo v svoje sposobnosti in svoje znanje, bolj pogosto tvegajo. Ampak nekatere organizacije spodbujajo takšen način dela svojih zaposlenih ter na nek način dopuščajo tudi napake (meje obstajajo) saj se iz napak največ naučimo.

4. Nagrade in priznanja (rewards and recognition)

Po besedah avtorja so nagrade in priznanja med najučinkovitejšimi motivatorji zaposlenih.

5. Odnosi (relationship)

Temeljna dilema vodenja je izbira managerjevih ustreznih načinov glede medsebojnih odnosov z zaposlenimi. Neformalni odnosi oziroma prijateljski odnosi so za managerja v pozitivni korelaciji s strahom da izgubijo avtoriteto nad zaposlenimi.

6. Zgled (role modeling)

Višji management je tisti kateri z svojim vedenjem veliko vpliva na notranjo kulturo organizacije (primer: točen prihod v službo, upoštevanje odmora za kosilo...)

7. Ponovni začetek (renewal)

V organizaciji vedno mora biti prisotna kultura stalnega učenja, treninga ter primernega usposabljanja zaposlenih ker pripomore h rasti in razvoju organizacije.

Daft (1995, 4) meni, da moramo, preden začnemo preučevati, kako iz navadnega človeka narediti uspešnega in kakovostnega vodjo, vedeti, kaj samo vodenje pomeni. Vodenje je bila glavna tema preučevanja zgodovinarjev in filozofov že od nekdaj, vendar so se znanstvene študije o vodenju začele pojavljati šele v 20. stoletju. Definiranje vodenja je od nekdaj kompleksno in zahtevno, saj je tudi vodenje samo po sebi zapleteno in ni za vsakogar. Vodenje je sposobnost vodij, da delajo z drugimi ljudmi ali preko njih, da dosežejo cilje, ki so ključnega pomena za podjetje in zaposlene. Glavni razlogi, zaradi katerih v podjetjih v zadnjih desetletjih veliko več časa namenijo manageriranju, niso zgolj akademske narave.

Manageriranje je ključnega pomena za uspešnost podjetja. Vodenje je kompleksen koncept, ki zajema vse postopke širjenja in rabe znanja, ustvarjalnosti ter pridobivanja novih načinov za brezhibno poslovanje. Glavne aktivnosti vodenja vključujejo planiranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje in kontroliranje.

Vodenje organizacije ni preprosto delo zato je Oakland (1999, v Dimovski 2005, 54) zapisal deset načel za doseganje organizacijske odličnosti:

1. Dolgoročna zavezanost organizacije stalnemu izboljševanju  
Pri procesu izboljševanja v organizaciji je treba načrtovati na celotni organizacijski osnovi, na tak način da so zaobjete vse lokacije, oddelki ter vključiti zunanje dobavitelje, poslovne partnerje ter kupce.
2. Filozofija »nič napak«  
Zelo vpliva na kulturo organizacije temelji na razumevanju vseh dejavnosti, kot so razumevanje navad kupcev in dela v timih, kateri se izboljšuje in razvija skozi sam proces sodelovanja med zaposlenimi ter pri upoštevanju zakonov sistema.
3. Razumevanje odnosa kupec-dobavitelj  
Odnos oziroma zavezanost med kupcem in dobaviteljem se začne pri vršnemu managementu, kjer se utrdijo kupčeve potrebe, šele nato se lahko razširi na zaposlene.
4. Obvladovanje stroškov  
V procesu izpopolnjevanja je treba biti pozoren tudi na kakšne dobavitelje imamo ter z kom vse sodelujemo. Tako organizacija doseže večjo kakovost končnih izdelkov, in zmanjšajo možnost izpada iz trga ter znižajo celotne stroške poslovanja.
5. Učinkovito vodenje  
Brez učinkovitega vodenja ni uspešne organizacije. Je kombinacija vsega kar vodja oziroma manager dela za brezhibno delovanje organizacije. Je proces izboljševanja same organizacije in posledica je doseganje zastavljenih ciljev ter smotrov.
6. Metode nadzora in stalno usposabljanje  
Vodenje organizacije ne bo uspešno če ne obstaja nadzor ter primerno usposabljanje zaposlenih. Z nadzorom zaposlenih se vidijo dosežki zaposlenih ter na osnovi tega jih je treba javno pohvaliti za njihove dosežke, kar je zelo dober motivator za zaposlenega. Zagotoviti je treba podporo, pravi način usposabljanja in usposabljanje.
7. Timsko delo  
Ovire v organizacijah so zelo pogoste zato jih je prvo treba odstranjevati od znotraj podjetja. Avtor meni da se ovire znotraj organizacij pojavljajo tam kjer so oddelki ločeni drug od drugega »kot zabojniki«. Odjemalcev oziroma kupcev ne zanima posamezen oddelek ampak učinkovitost celotne organizacije, ker so zunaj organizacije in vidijo celoten proces poslovanja. Na osnovi tega je treba oblikovati ustrezne time ter z tem izboljšati komunikacijo med oddelki.
8. Primerjanje z najboljšimi  
Da bi organizacije preverile ali izpolnjujejo pričakovanja, se morajo oceniti ter primerjati z organizacijami, najboljšimi v panogi.



## 9. Stalno izobraževanje in usposabljanje

Organizacijska odličnost temelji na procesu organizacijskega učenja.

## 10. Sistematični pristop

Sistematični pristop je eden izmed glavnih lastnosti višjih managerjev v odlično urejenih organizacijah. Druge pomembne lastnosti so še: vizija vodstva, naravnost k akcijam, spremembam in organizacijskemu učenju.

Vodenje projekta ni enostavno ker vsebinsko obsega vse procese in naloge, katere izhajajo iz delitve dela v fazah izvajanja, kot so (Pene in Meško Štok, 2014):

- načrtovanje,
- organiziranje,
- vodenje,
- nadzorovanje.

V organizaciji za vsakim uspešnim začetkom življenjskega cikla projekta ter vsakim nadaljnjim razvijanjem in dokončevanjem projektov stojijo temeljni pogoji za uspešnost projekta, in to so: management oziroma vodstvo, projektni tim in sodelavci. Najbolj pomemben oziroma ključni temelj projektnega vodenja je predvsem maksimalna učinkovita izraba človeških in materialnih virov, ter povezanost in usklajenost med projektnimi dejavnostmi za doseganje zastavljenih ciljev in smotrov (Pene in Meško Štok, 2014). Zulauf in Leban (2004, 554) sta opredelila vodenje projekta kot primarno odgovornost za doseganje ciljev in smotrov projekta. Z tem sta avtorja govorila o osredotočanju na racionalne in čustvene vidike projekta, ki v nadaljevanju zahtevajo celosten projektni pristop. *V zadnjih dvajsetih letih je bilo treba na področju vodenja projektov razširiti tradicionalne prakse upravljanja in jih približati sodobnejšim slogom vodenja, ki zahtevajo nove in celovitejše pristope na tem področju.*

Gomezelj Omerzel (2009, 11) meni, da se je iz knjig, ki imajo zmečkane in potrgane liste ter neurejene strani, težko oziroma nemogoče učiti. S tem je avtorica mislila na to, da če hočemo nekaj delati uspešno, naj bi stvari začetni urejati od znotraj, kar je tudi bistvo vodenja: urejevanje procesov ter odnosov znotraj podjetja, kjer lahko pride do večjih problemov prav zaradi pomanjkanja znanja in slabega ravnanja z njim. Na trgu obstaja veliko orodij za ravnanje z znanjem, žal pa je vse prevečkrat pozornost usmerjene predvsem v velika podjetja, medtem ko je področje v majhnih in srednje velikih podjetjih zanemarjeno. Prav pri teh pa naj bi prej ali slej spoznali, da je obvladovanje znanja pomembno tudi za njih, če želijo ostati na trgu konkurenčni.

V nadaljevanju bomo razložili, zakaj je za vodje poleg razumevanja potreb podrejenih in podjetja za pozitiven izid pomembno tudi razumevanje samega sebe ter izbor načina in pristopa do podrejenih.

V letu 2003 so v reviji *Ekonomist* našli naslednje lastnosti uspešnih managerjev (Kejžar 2011, 47–48):

- jasne in zahtevne etične vrednote,
- sposobnost hitro sprejeti neprijetne odločitve, tudi ob pomanjkanju informacij,
- jasnost in osredotočenost, ko presoja kompleksna vprašanja,
- ambicioznost zgraditi nekaj trajnega,
- komunikacijske sposobnosti, ki vzbujajo zaupanje pri vseh deležnikih,
- sposobnost presojati kvalitete pri drugih ljudeh, ob pomoči intuicije in izkušenj,
- razvijanje talentov za prihodnost, spodbujanje in spremljanje,
- čustvena samozavest, priznavanje šibkosti,
- šarm in morda tudi sreča.

### **2.2.1 Stili vodenja**

Možina (1994, 16) meni, da moramo ločiti oblike moči oziroma vodenja v organizacijah, kot so:

- Legitimna moč, je moč vodenja katera je pripisana na sam položaj ki ga ima vodja v organizaciji.
- Moč nagrajevanja, je moč vodje da nagraduje svoje zaposlene za njihove dosežke v organizaciji, nagrajevanje je lahko materialno in nematerialno kot so boljše delovno mesto, dopust, napredovanje dodatek pri plači ipd.
- Moč pritiska, je oblika moči katera ustrahuje zaposlene pred kaznijo. Kazni so lahko: slabše delovno mesto, očitki od nadrejenih, manjša plača ipd. Ampak pritisk na zaposlene zelo negativno vpliva na organizacijo, ker posledice pritiska niso izboljšava zaposlenega, ampak čisto nasprotje.
- Referenčna moč, je moč vodje da zelo pozitivno vpliva na svoje zaposlene, izid tega je, da bi zaposleni radi bili podobni vodji, zato mu sledijo in ga posnemajo. Takšen tip vodje ima zelo dober ugled in so karizmatični.
- Ekspertna moč, je pomembna za sedanje in prihodnje delovanje managerjev, katera izvira iz specializiranega znanja vodje.

Vodje uporabljajo različne stile vodenja ter moči glede na situacijo v kateri se znajdejo. Kakšno vrsto moči bo uporabil vodja je odvisno tudi od same strukture organizacije, strukture zaposlenih, situacije organizacije in počutja vodje.

Everard in Morris (2006, 34) poudarjata, da je vodenje po osnovni definiciji vpliv na zaposlene za doseganje skupaj zastavljenih smotrov in ciljev. Uspešen vodja naj bi zagotavljal kombinacijo dveh funkcij. Ti sta:

- usmerjenost v naloge – odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje in razreševanje problemov;

- usmerjenost v ljudi – motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora in svetovanje.

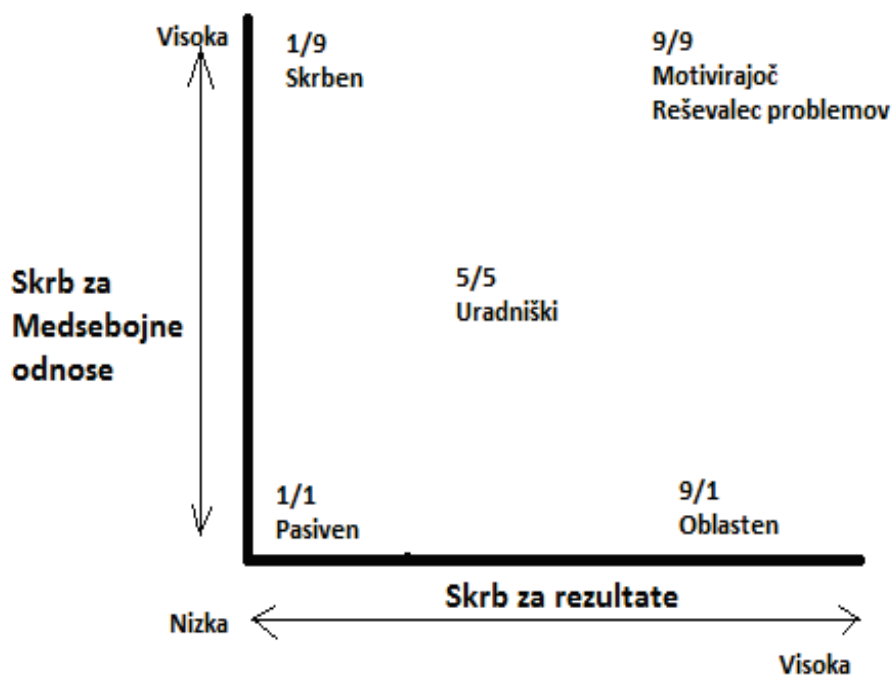
Na sliki 4 po Schmidt-Tannebaumovi premici prikazujemo, kako se ti dve funkciji med seboj izključujeta. Bolj kot je vodja usmerjen na naloge, manj pozornosti namenja medsebojnim odnosom oziroma zaposlenim.



**Slika 4: Kako izbrati vzorec vodje**

Vir: prirejeno po Tannebaum in Schmidt 1973, 95–101.

Nedavno so ugotovili, da ni v interesu managerjev biti samo na levi ali desni strani (glede na sliko 4), temveč da jih zanima kombinacija obeh strani (kako lahko doseže rezultate z ljudmi) ali pa ekstrem, kjer jih ne zanima ne ena ne druga stran.



**Slika 5: Dvodimenzionalni model menedžerskega stila**

Vir: prirejeno po Blake in Mouton 1964.

Everard in Morris (2006, 34–36) prikazujeta model, s katerim podata Blakeova števila ter opisno oznako. Glede na Blakeova števila in opisne oznake slik prikažemo ter opišemo lastnosti vsakega stila posebej kot:

- oblasten,
- skrben,

- motivirajoč,
- pasiven,
- uradniški.

*Oblasten* je tip vodje, ki naj bi deloval pretežno po svoje, rad ukazuje in ne upošteva mnenj drugih, čustva ter mnenja drugih ljudi ga ne zanimajo; če ga izzovemo, postane napadalen. Vedno preverja zaposlene in njihove dosežke.

*Skrben* je tip vodje, ki skrbi za svoje zaposlene, je rad v centru pozornosti, nima rad konfliktov – prilizuje se in dobrika, hvali svoje dosežke, skriva neuspeh ter slabo opravljeno delo. Po navadi ustanovi razne odbore ter komisije, ki mu pomagajo pri vodenju.

*Motivirajoč oziroma razreševalec problemov* deluje dolgoročno, se dogovarja o ciljnih ter pričakuje pozitivne izide, spremlja delo in zastavljene cilje/naloge, sodelavcem je v veliko pomoč, če slabo opravljajo svoje delo. Iz majhnih konfliktov naredi velike.

*Uradniški* vodja deluje po zakonih ter predpisih, skrbno vzdržuje obstoječ sistem ter se ne spreminja.

*Politični* vodja je navezan na svoj položaj, ki ga nobenemu ne prepusti, zelo hitro kritizira, s svojih napak umakne pozornost tako, da usmerja pozornost na druge.

*Pasivni vodja* nikoli ne bo dal niti odstotka več, kot od njega zahteva delo, ne zanimajo ga spremembe. Če se ga ne nadzoruje, postane len in zanemarja svoje obveznosti, vedno za svoje negativne izide ter neuspehe krivi druge (npr. mladino, vlado, novosti ipd.), saj ustvarjajo slabe pogoje.

### **2.2.2 Teorija X in Y**

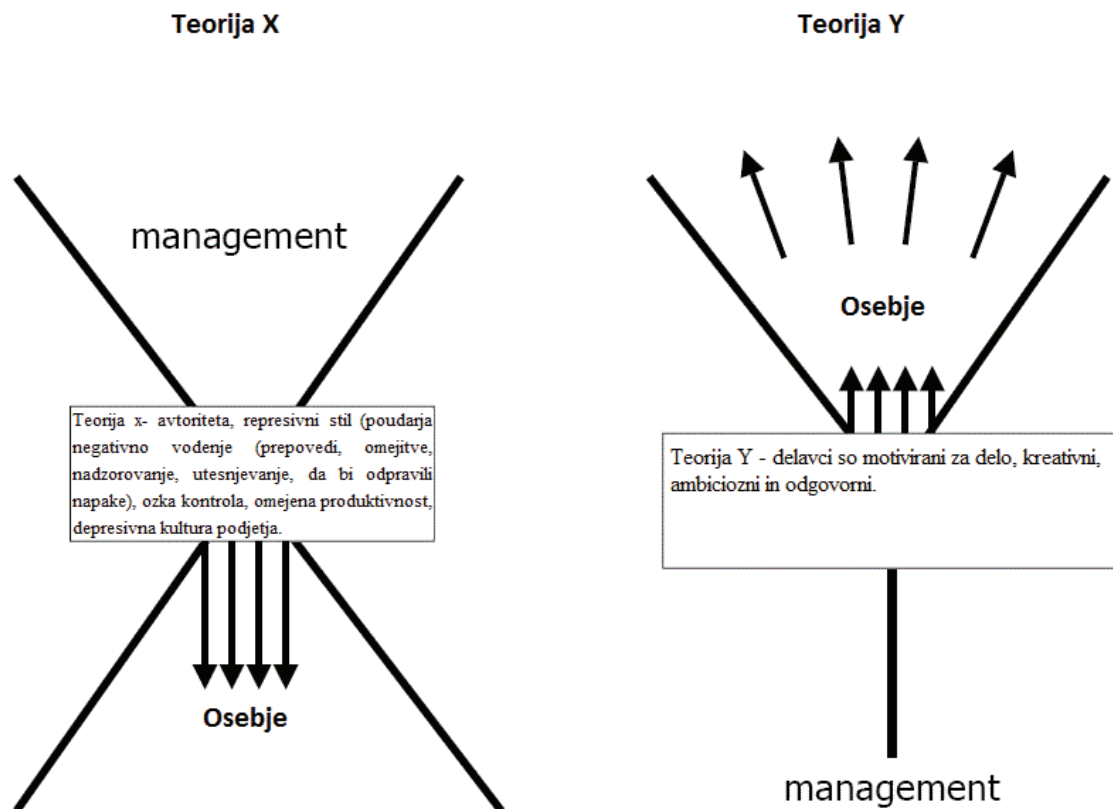
V nadaljevanju naloge smo opisali dve teoriji, ki sta si zelo različni oziroma sta si nasprotni. Razlikujeta se predvsem v stilih vodenja.

Možina (1994) je opisal teorije motivacije oziroma teoriji X in Y, ki temeljita na dveh skrajnih možnostih človekovega obnašanja. Meni, da je za uspešnost ključna motivacija zaposlenih na vseh ravneh v podjetju. Glavna naloga nadrejenih je, da uresničijo cilje in smotre podjetja.

Kot vidimo na sliki 6, teorija X v celoti predstavlja avtoritativni stil, teorija Y pa sodelovalni participativni stil vodenja.

Po Vila in Kovač (1997, 95) teorija X trdi, da zaposleni ne želijo oziroma nočejo delati in se skušajo kolikor je mogoče izogniti delu. To naj bi bil razlog, zakaj je treba zaposlene siliti k delu in jih nadzorovati ter groziti s kaznimi. Razlog temu naj bi bil, da zaposleni bežijo od

odgovornosti in vedno iščejo formalna navodila za delo.



Slika 6: Teorija X in Y

Vir: Your Gateway To The Management World 2012.

Za teorijo Y Vila in Kovač (1997, 95) trdita, da je čisto nasprotje teorije X. Za zaposlenega je delo rutina, kot igra ali pa počitek, in mu predstavlja v določenih razmerah izvir zadovoljstva. Avtorji so opisali, da zaposleni morajo vedeti in verjeti v zastavljene cilje ter smotre podjetja, glede na to pa se bodo sami usmerjali ter nadzorovali svoje delo.

Sodelovanje ali dogovor pri vodenju služita le za doseganje zastavljenih skupnih ciljev. Namen sodelovanja ni v tem, da se sodelavec dobro počuti zaradi vključitve v projekt, temveč je njegov glavni namen, da v sodelavcu zbudi občutek za odgovornost ter ga motivira za dosežke in cilje, ki naj bi jih dosegel.

### 2.2.3 Teorija Z

Teorijo Z je razvil William Ouchi (1981). Predstavil jo je v svoji knjigi Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge, 1981. Teorija Z se pogosto označuje kot »japonski« stil vodenja, tudi Ouchi sam jo tako opisuje.

Zanimivo je, da se je Ouchi odločil imenovati svojo teorijo »teorija Z«. Z njo v bistvu zagovarja kombinacijo vsega, kar je najbolje v teoriji Y in sodobnem japonskem

managementu, daje veliko svobode in zaupanja zaposlenim ter predpostavlja, da imajo sodelavci močno pripadnost in interes za skupinsko delo v podjetju. Teorija Z predvideva tudi večjo odvisnost od odnosa in odgovornosti sodelavcev do tega, kar počnejo v organizaciji.

#### **2.2.4 Razumevanje samega sebe**

Owen (2006, 7–10) meni, da razumevanje samega sebe kot vodje še ne pomeni, da moramo obiskati guruja v Indiji, poznati celotno strukturo telesa ali razpravljati o svojem otroštvu s psihiatrom. Pomembno je, da razumemo, kako vplivamo na druge ljudi. Ne sme nas skrbeti, kako bi psihiatri, guruji in podobni poskušali spremeniti naš značaj ter osebne lastnosti. Pomembno je, kako vplivamo na druge in kaj vidijo v nas. Za naše dobro ali slabo ravnanje obstajajo razni testi in programski pripomočki, s katerimi testirajo naše sposobnosti, in eden od njih je MBTI (Myers-Briggs Type Indicator).

Račnik (2008, 1) meni, da je potrebnega veliko časa, da postanemo eksperti v MBTI. Z znanjem o uporabi MBTI naj bi postali uspešnejši voditelji. MBTI je uporaben pripomoček za:

- načrtovanje kariere;
- razumevanje različnosti med ljudmi;
- boljše odnose v timu;
- trening za vodje in managerje;
- boljše partnerske odnose.

Račnik (2008, 1) opisuje MBTI kot pripomoček za določanje tipologije osebnosti, ki je nastal v zgodnjih štiridesetih letih prejšnjega stoletja. Originalna avtorica pripomočka je Isabel Briggs Myers, ki je razvila ta model in spoznanja na osnovi idej ter teorij Carla Junga, njegovega sodobnika Sigmunda Freuda in takratnih vodilnih razlag iz osebne teorije. Vprašalnik bi lahko rešil kdorkoli. Z njim naj bi pridobili odgovor na vprašanje, kakšna osebnost smo.

Na podlagi napisanih spoznanj o razumevanju samega sebe smo zaključili, da je morda res, kar je Owen (2006, 10–11) opisal v svoji knjigi »Leadership Skills«, da če hočeš spoznati druge, moraš najprej spoznati sebe, svoje potrebe in svoje sposobnosti.

#### **2.2.5 Razumevanje drugih**

Owen (2006, 10–13) pravi, da se velikokrat vprašamo, zakaj nas nekdo ne razume in zakaj mi ne razumemo drugih, zakaj ne znamo poslušati, zakaj na silo vsiljujemo mnenja ter ne popustimo za nič na temu svetu. A je zelo preprosto in enostavno: ker smo vajeni in naučeni, da branimo svoje interese in posledično mislimo, da imamo prav, čeprav smo daleč od tega. Ko pride do izmenjave mnenj s sogovornikom, dejansko ne nasprotujemo njemu, temveč

želimo samo ubraniti sebe, izpostaviti svoje mišljenje ali pa zaščititi svojo identiteto. Vzemimo na primer delo, ki nam ga je naročil nadrejeni. Po opravljenem delu nam nadrejeni pove, da je delo zelo površno ter pomanjkljivo opravljeno, ne poda pa ključnih podatkov, ki dokazujejo kakovostno izpeljavo naše naloge oziroma projekta. Takoj začutimo potrebo po obrambi. Zakaj? Ker smo takšni po naravi, hočemo, da nas imajo drugi za pomembne, nezamenljive, uspešne, kompetentne, zanesljive in odgovorne. Kakšna je povezava med našimi osebnostmi lastnostmi in opravljeno nalogo, ki se podrejenemu ni zdela primerna? Odgovor je preprost, saj govorimo o dveh stvareh: o problemu in o ljudeh. Problem v temu primeru je slabo opravljena naloga, ki nam jo je dal nadrejeni, saj jo je treba izboljšati, spremeniti, popraviti. Ampak kako naj se lotimo tega, če je edino, kar bomo delali, to, da bomo branili sebe ter opravljeno nalogo – nadrejenemu torej dokazovali, kakšni smo ali kdo smo?

Zidar Gale (2009, 1) je v magazinu HRM opisala, kaj je pravzaprav temeljni problem, da ne moremo razumeti drugih. Misel, ki je večkrat izrečena na seminarjih na Harvardu, pravi: »Zakaj imamo ljudje težave s poslušanjem drugih? Zato, ker imamo težave z izražanjem sebe.« Sebe, svoje pomisleke, strahove, želje, interese predstavljamo tako, da branimo sebe. Lahko se tudi umaknemo – to pomeni, da utihnemo, se morda celo zapremo vase.

V prejšnjemu podpoglavju smo opisali prvi korak pri nastajanju kakovostnega ter uspešnega vodje. Navedli smo vprašalnik, ki ga je v 40-ih letih prejšnjega stoletja razvila Briggs Myersova. Korist od MBTI pridobimo komaj tedaj, ko učinkovito vplivamo na druge.

Collins (2001, 8–9) meni, da naj bi bil dober tim kakovostna mešanica različnih stilov vodenja ljudi. Npr. če so vsi v timu introvertirane osebnosti, bo v prostoru prevladovala tišina. Če v timu prevladujejo ekstrovertirane osebnosti, bo v prostoru prevladoval hrup. »Ekstrovertiranost in introvertiranost« sta dve osebnostni lastnosti, po katerih naj ne bi sodili ljudi. Med ljudmi naj bi prevladovalo razmišljanje, da je bolje biti ekstrovertiran kot introvertiran. V raziskavi o odličnih podjetjih so ugotovili ravno nasprotno: njihovi vodje so introvertirane osebnosti.

Owen (2006, 10–13) je opisal glavne značilnosti, na katere naj bi bili pozorni, kadar hočemo pozitivno vplivati na druge.

- Ne poskušajte biti nekdo drug – recimo, da je oseba introvertirane narave (npr. tiha, potrebuje čas za razmišljanje, ni toliko socialna ipd.), po spremembi bi se spremenila v osebo ekstrovertirane narave (glavna zvezda na vseh zabavah, zelo socialna oseba). Takšen način ni priporočljiv, saj bo takšna oseba pod velikim pritiskom ter bo zaradi tega zapostavila vse drugo.
- Različnosti oseb so pozitivne, zato jih ne smemo spreminjati. Skupaj takšne osebe prav zaradi različnosti dosežejo več, kot bi dosegli sami. Intuitivna oseba bo imela veliko idej, po drugi strani bo oseba, ki je dobra v zaznavanju ključnih stvari, zelo praktična pri

podrobnostih. Ena od teh oseb je vedno »guru« z vizijo, druga oseba pa je izvršitelj, ki želi uresničiti to vizijo. Ko govorimo o kombiniranemu vodenju, je to zelo močna kombinacija.

- Bodite potrpežljivi – ne silite ljudi (zaposlene/partnerje) v nekaj, kar ste si sami zamislili, da je prav. Na tak način nekaj dosežemo v kratkem času, dolgoročno pa se ne doseže skoraj nič. Potrpežljivost in razmišljujoče vodenje je »recept« do uspešnega vodenja, saj ljudje niso roboti.
- Biti pozoren – večina od nas se sooča z osebnimi ter profesionalnimi razmerji. Vsi vemo, koliko časa je potrebnega, da človek zgradi uspešno in kakovostno osebno razmerje. Pri profesionalnih razmerjih, povezanih z delom, ki ga opravljamo, imamo malo časa. Prisiljeni smo v kratkem času spoznati, kako in na kakšen način drugi delujejo, da bi lahko vplivali na njih pozitivno in kakovostno.
- Najti pravi »položaj« v organizaciji, kjer delujemo – Buffet je ugotovil, da se sloves organizacije ne spremeni, ko pride v slabo organizacijo odličen manager, saj se dobro ime gradi skozi leta, ne pa »preko noči«. Enako je z načinom dela, ki so ga sodelavci navajeni v podjetju: ne bomo spremenili načina dela, ampak se prilagodili ter poskušali dojeti takšen način ter sistem dela in ga skozi čas izboljševali.
- Sestaviti tim – močni timi so po osebnosti in karakterju zelo različni. Raznolikost ne pomeni, da eni znajo delati, drugi pa ne, ampak so vsi strokovnjaki na enem izmed področij ter so zaradi tega v veliki prednosti. Tim, v katerem prevlada enaka ali podobna skupina ljudi, ni dober tim, saj zaradi enakosti nobeden ne bo izstopal ali predlagal kaj drugačnega.

Zidar Galetova (2009) opisuje, da pogovor o problemu ali o neki izvršeni nalogi vsebuje tri temeljne sestavine:

- pogovor o dejstvih, objektivnih razmerah (pogovor o problemu);
- pogovor o sebi in svojem razumevanju problema;
- pogovor o sogovorniku in njegovem razumevanju problema.

Zidar Galetova (2009) v nadaljevanju opisuje, da naj bi se z upoštevanjem teh treh temeljnih sestavin pogovora o problemu »premahnili« iz popolnoma neproduktivnega pogovora v produktiven pogovor. Vprašanje je tudi, kako se pogovarjati z nekom, da nas bo razumel? Primer je slabo opravljena naloga, ki nam jo je dal nadrejeni in nam rekel, da ni najpomembnejših podatkov, ki dokazujejo način izpeljave naloge. Najbolje je, da se vživimo v sogovornika, na takšen način ga bomo razumeli ter si posplošili njegove besede »ni dobro opravljeno«. Če se vprašamo, kaj nas je zmotilo, kje smo imeli pomisleke, kaj je za nalogo sprejemljivo ter kaj je treba spremeniti, smo si namesto obrambe in morebitnih konfliktov z nadrejenim (tveganje službe) postavili vprašanje, saj je to edini način da zvmemo, kaj in na kakšen način razmišlja nadrejeni. Izraziti se na pravilen način je način, da povemo, kaj se skriva za našimi besedami, v nas samih. Kaj pravzaprav pomeni izraziti se na pravi način? Na podlagi prebranega ter zaključenega lahko ugotovimo, da gre za obrambo. Ampak je ta naša



obramba moč ali šibkost? Lahko se vprašamo tudi, kdaj čutimo potrebo po obrambi. Ali je to takrat, ko smo šibki ali takrat, ko smo v sebi močni? Ko se v sebi počutimo močnega, bomo trdno na tleh. Naša čustva bodo umirjena, naš ego zadovoljen, govorili bomo tiho, suvereno, premišljeno. Čisto nasprotje je takrat, ko smo šibki in pride do tega, da nas nekdo ne razume ali pa ne moremo vplivati nanj. Takrat se bomo branili, dokazovali svojo pomembnost.

### **2.3 Uspešnost in učinkovitost**

Uspešnost (angl. successful performance) je opredeljena kot delanje pravih stvari, ki so ključne za uspešno poslovanje podjetja, pravilno. Hkrati je uspešnost podjetja ne samo to, da počnejo stvari uspešno (primer: v podjetju uspešno izdelujejo določen izdelek, ampak izdelek se ne prodaja oz. ni plačan), ampak da počnejo prave stvari pravilno (izdelek, storitev ali proces).

Markič in Verle (2012, 73) ugotavljata, da na vprašanje, kaj je uspešnost podjetja, zelo težko odgovorimo. Uspešnost je predvsem lastnost oziroma značilnost uspešnega: uspešnost poslovanja, uspešnost metode ali uspešnost pri delu oziroma v poklicu. Biti uspešen oziroma uspevati pomeni, da na pozitiven način uresničujemo zastavljene cilje in smotre, kot se želi in pričakuje (napredovanje organizacije, gospodarski uspeh itd.). Pojem uspeh je zelo tesno povezan z uspehom dela, ki se nanaša na končni rezultat neke dejavnosti. Da bi bilo podjetje uspešno, potrebuje natančno zastavljene cilje in strategijo, da bi jih doseglo. Uspešnost se mora meriti, ker če je ne merimo, je enostavno ne moremo obvladovati.

Lipičnik (1998, 74) navaja, da na uspešnost podjetja vplivata kultura in klima. V slovenščini je klima v podjetju opredeljena kot »vzdušje«, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov, ki izhajajo iz poslovanja iz preteklosti ali sedanjosti in vplivajo na samo uspešnost podjetja. Vzdušje vpliva na vse tiste zadeve, ki so povezane z vedenjem zaposlenih in na vse tisto, zaradi česa se podjetja med seboj razlikujejo. Ne razlikujejo se samo v fizični strukturi, ampak tudi po tem, kakšne vrednote, znanja in veščine imajo zaposleni sodelavci. Daft (2000, 8) ugotavlja, da na uspešnost vplivajo štirje dejavniki, in sicer: planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje. Izidi dejavnikov pa se nanašajo na doseganje širših in dolgoročnih ciljev in smotrov organizacije, ne samo ekonomskih, ampak tudi kvalitativnih, kot so doseganje poslovnih ciljev, inovativnost organizacije, kakovost in raznolikost proizvodov, sinergija organizacije z njenim okoljem, zadovoljstvo kupcev. Uspešnost je torej širši pojem od učinkovitosti. Učinkovitost je vezano na kratkoročne cilje organizacije kot so maksimizacija dobička oziroma minimizacije stroškov poslovanja organizacije. Avtor poudarja da brez kratkoročnih ciljev organizacija ne more ker so od velike pomembnosti, in vsebujejo nadzor zaposlenih, nadzor financ in kontroliranje ter primerjaje uspešnosti.

Tavčar (2002, 84) poudarja, da ni mogoče voditi podjetja, če niso prisotni kazalniki, merila in standardi uspešnosti. Merila uspešnosti bi morala biti takšna, da je mogoče redno meriti

napredovanje in uspešnost iz obstoječega informacijsko-komunikacijskega sistema. Avtor meni, da delovna uspešnost in delovna učinkovitost posameznika, so enake kot na ravni organizacije. V organizaciji ko so zaposleni delovno učinkoviti je pravzaprav njihovo delo dobičkonosno in stroškovno učinkovito, če pa so še delovni uspešni, pa poleg finančnih oziroma ekonomskih ciljev dosegajo boljše. Na notranjo učinkovitost zaposlenih oziroma uspešnost zaposlenih vplivajo predvsem notranji dejavniki, kot so : motivacija in usposobljenost za delo, na katere lahko zaposlen vpliva, ter zunanji dejavniki, kot so dana tehnologija in organizacija dela, na katere posameznik ne more vplivati.

Tudi Biloslavo (2006, 120) poudarja da je močna povezava med organizacijsko klimo in uspešnostjo podjetja. Meni, »da lahko močna kultura pomembno podpira ali zavira uspešnost podjetja«. Z upravljanjem delovne uspešnosti zaposlenih se dviguje konkurenčna prednost organizacije. Kdo smo, kaj želimo od organizacije, kako uresničiti cilje in smotre ter kje se lahko izboljšamo so temelji, na katerih gradimo uspešnost organizacije in zaposlenih. Ampak ko se govori o uspešnosti organizacije se največkrat omenja le ekonomska uspešnost. Avtor poudarja, da je organizacija uspešna takrat ko presega konkurente oziroma neko povprečje v panogi, kjer organizacija deluje.



**Slika 7: Upravljanje delovne uspešnosti**

Vir: Racio razvoj b. l.

Drucker (2001, 13) je opozoril, da nova merila (poslovne) uspešnosti, ki se menjajo iz dneva v dan, niso samo modna muha, ampak stvarna potreba, ki omogoči pozitiven obrat in zagon v

podjetju. V podjetjih, kjer še vedno merijo uspešnost zgolj na osnovi dobička, naj ne bi bili na pravi poti. Vedno več pozornosti naj bi namenili zadovoljstvu in zvestobi zaposlenih, kakovosti proizvodov in procesov. Norton in Kaplan (2014) predlagata uravnotežen sistem kazalnikov (BSC – Ballance scorecard). Ballance scorecard oziroma uravnotežen sistem kazalnikov je strateški sistem za načrtovanje in upravljanje, ki se v veliki meri uporablja v podjetjih in industriji, vladi ter neprofitnih organizacijah po vsem svetu. Z njim usklajujejo poslovne dejavnosti, izboljšujejo notranje in zunanje odnose ter spremljajo uspešnost podjetja glede na strateške cilje in smotre. BSC je kreiral Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) in David Norton.

Dizdarevič (2008) meni, da na uspešnost organizacije vplivajo notranje vrednote in kultura same organizacije. Vplivajo pa na produktivnost, tržno prodornost, dobiček in stroške. Z poznavanjem vrednot in notranje kulture organizacije v poslovnem svetu omogoča oblikovanje ter graditev višje stopnje predanosti zaposlenih organizaciji in delu.

V raziskavi leta 1995 katero je izvedla Gina Mitchell, katera se je navezovala na vrednote na delovnem mestu, je prišla do interesantnih izidov. Avtorica je ugotovila, da se vrednote kaj je dobro in kaj slabo med delojemalci in vodstvom zelo razlikujejo.

Iz raziskave, ki jo je izvedla Gina Mitchell (1995), managerji v svojih organizacijah zelo cenijo naslednje vrednote:

- timsko delo,
- integrativnost,
- profitabilnost.

Delojemalci pa predvsem zaznajo drugačne vrednote kot so:

- usmerjenost k strankam,
- usmerjenost h kakovosti.

Po Možini (1994, 27) na uspešnost organizacije vplivajo sposobnosti vodje katere so tesno povezane z organizacijo, te sposobnosti vodje so naslednje:

- Tehnične sposobnosti

Med tehnične sposobnosti vodje lahko uvrstimo uporabo posebnih metod, postopkov, tehnik ter uporabo modernih tehnoloških pripomočkov kateri poenostavijo specifične funkcije kot so finance, raziskava trga in proizvodnjo. Ko se govori o tehničnih znanjih se govori o posebnih znanjih pri katerih se gre za reševanje problemov na specializiranemu področju dela. Tehnična znanja je mogoče pridobiti v ustreznih šolah.

- Medosebne sposobnosti ali spretnost ravnanja z človeškimi viri

So osnova za uspešno delo in vodenje zaposlenih v skupinah ali timih. Je zelo pomembna sposobnost managerja, da zna sodelovati z drugimi zaposlenimi oziroma podrejenimi ter sprejemati kritike. Zajema tudi managerjevo sposobnost, da motivira, nagrajuje, vodi,

komunicira ter razrešuje konflikte znotraj same organizacije. Je sposobnost kateri iz leta v leto vse ravni managementa posvečajo veliko pozornosti.

- Konceptualne sposobnosti
- Je sposobnost managerja ali vodje, da vidijo organizacijsko delovanje kot celoto, ne samo en oddelek. To so znanja managerjev katere jim omogočajo, da vidijo delovanje posameznih enot, njihovo vključevanje v celoto ter napredek same organizacije. Konceptualne sposobnosti je zelo težko razviti, ker vključuje: sposobnost načrtovanja, obdelavo pomembnih informacij, razvijanje strategij za poslovanje organizacije.
- Komunikacijske spretnosti  
Od managerja ali vodje zaposleni v organizaciji ter kupci pričakujejo komunikacijo ter napotke. Zato morajo imeti razvite komunikacijske spretnosti, kar pomeni pošiljanje in sprejemanje informacij, misli, občutkov in mnenj.

Lipičnik (1998, 74) meni, da notranja struktura organizacije oziroma njena kultura in klima zelo vpliva na uspešnost organizacije. Klimo v organizaciji lahko opredelimo kot ozračje ali počutje. Klima zajema vse tiste stvari katere vplivajo na vedenje zaposlenih v organizaciji ter zaradi katerih se zaposleni počutijo dobro ali slabo. Avtor je pripomnil še da se organizacije med seboj ne razlikujejo samo po fizični strukturi, ampak tudi po tem kakšna stališča in vedenja imajo drugi ljudje o sami organizaciji. Klima podjetja je odsev vsega tistega, kar se pričakuje od same organizacije, zaposlenih, podrejenih, nadrejenih. Najbolj pomembni pa so pozitivni vidiki organizacijske klime, ker prinaša ozračje enotnosti, lojalnosti, dobro voljo med zaposlenimi, katera se pri končnem izidu odraža tudi na kupce.

### **3 RAZISKAVA O STILIH VODENJA V IZBRANIH PRIMORSKIH PODJETJIH**

V empiričnem delu bomo opisali izvedbo kvalitativne raziskave, kot jo opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 111–120). Kriterij za izbor intervjuvanih so tri po velikosti ter dejavnostih različna podjetja. Medsebojno smo primerjali njihov način vodenja.

Intervjuvali smo tri vodje iz različnih podjetij. Izbrali smo vodjo glavne Pošte Slovenije v Kopru, vodjo turističnega društva v Ankaranu in vodjo fitnesa Body Sense Koper.

Organizacije so po številu zaposlenih zelo različne. Zanimalo nas je, ali število zaposlenih vpliva na način vodenja ter na same pristope do zaposlenih. Tri podjetja/vodje smo izbrali preko naslednjih dveh kriterijev: dostopnosti in števila zaposlenih. Organizacije se razlikujejo glede dejavnosti, ki jo opravljajo. Raziskovalna vprašanja so:

- Kaj za vas pomeni beseda vodenje?
- Kaj za vas pomeni uspešno vodenje ter njegov vpliv na celovito uspešnost?
- Katere so slabosti ter prednosti pri odločanju?
- Ali motivirate sodelavce? Če jih, zakaj in kako ter kaj od njih pričakujete?
- Ali izvajate redne sestanke s svojimi zaposlenimi in zakaj?
- Ali vaši sodelavci lahko sodelujejo pri odločanju oziroma predlagajo morebitne izboljšave?
- Ali mnenja zaposlenih upoštevate?
- Ali so predlogi zaposlenih dobrodošli?
- Kaj vam je kot vodji najpomembnejše:
  - zadovoljni zaposleni,
  - zaslužek,
- Oboje (utemeljite, zakaj)?

#### **3.1 Namen, metode, predpostavke in omejitve ter cilji analize**

Raziskavo o stilih vodenja smo opravili zaradi vprašanja, ki smo si ga zastavili (Ali se stili vodenja razlikujejo glede na velikost podjetja?). Vsa tri podjetja se razlikujejo ne samo po številu zaposlenih, ampak tudi po strukturi in organizacijski klimi. V tako različnih podjetjih se zaposleni obnašajo drugače, so po starosti različni ali čisto nasprotje, so približno enake starosti, smotri in cilji podjetja so drugačni ter s tem tudi organizacijska klima. Analizo smo opravili na osnovi kriterijev kvalitativne metode, ki jih opisujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005), da ugotovimo, ali se vodje ponašajo enako, približno enako ali pa so njihovi stili vodenja odvisni od:

- smotrov in ciljev podjetja,
- starosti zaposlenih,
- velikosti podjetja,

- strukturi organiziranosti.

V diplomski nalogi smo se omejili na tri intervjuje ter na dolžino in enostavnost odgovorov. Vsak izmed treh vodij, pri katerih smo izvedli intervju, je prejel identičnih devet vprašanj. Vprašanja, ki smo jih sestavili za intervju, smo povzeli iz domače in tuje strokovne literature. Vsi vodje imajo sedež podjetja v primorski regiji in so dostopni. Pridobljene odgovore bomo primerjali in ugotovili, kakšen stil vodenje ter odnos s sodelavci uporablja vodja.

Intervjuvancem smo zastavili enaka vprašanja, z enakim tonom ter na enak način. Tako smo lahko začutili povezanost med nami in intervjuvanci. Preko pogovora o vprašanjih ter o stilih vodenja smo se zblížali in filtrirali najboljše odgovore. Vprašanja smo strukturirali tako, da so kratka in jasna. Preko tega smo težili tudi h krajšim in k jasnim odgovorom. Na osnovi odgovorov bomo primerjali vodje in njihove stile vodenja.

### **3.2 Izvedba in analiza raziskave**

Prvi intervju smo opravili s poslovodjem glavne Pošte Slovenije v Kopru.

#### **3.2.1 Intervju 1**

1. Kaj za vas pomeni beseda vodenje?

Odgovor:

*Glede tega, kaj mi pomeni beseda vodenje se v glavnem strinjam z definicijami iz literature za management. Če hočeš voditi skupino ljudi, moraš imeti cilje in smotre. Meni jih postavljajo nadrejeni in sam. Če hočeš doseči cilj, moraš imeti načrt, kako priti tja. Ko imaš načrt, se organiziraš. Sledi izvedba. Med izvajanjem stalno preverjaš, kje si. Na koncu preverjaš rezultate.*

2. Kaj za vas pomeni uspešno vodenje ter na splošno uspešnost?

Odgovor:

*Uspešno vodenje pomeni manj problemov. Če ne dosežeš svojih ciljev ter smotrov, so problemi z nadrejenimi, strankami in sodelavci. V končni fazi, če si neuspešen, ogroziš svoj položaj ali položaj organizacije.*

3. Katere so slabosti ter prednosti pri odločanju?

Odgovor:

*Odločanje samo je naporno. Okolice stalno ocenjuje tvoje poteze. Napačne odločitve lahko vplivajo na uspešnost itd. Vse skupaj je stresno. Seveda je lahko zadovoljstvo pri uspešnem vodenju toliko večje.*

4. Ali motivirate delavce? Če jih, zakaj in kako ter kaj pričakujete?

Odgovor:

*Delavci so sami notranje motivirani. Vsak posameznik bi želel biti uspešen pri svojem delu. Problem je, kako to izvleči iz njega.*

5. Ali izvajate redne sestanke z vašimi zaposlenimi in zakaj?

Odgovor:

*Sestanke imam približno dvakrat mesečno. Poleg tega, da so predpisani, sestanki precej pripomorejo k občutku delavcev k pripadnosti podjetja. Na sestankih so informirani o novostih in usmeritvah podjetja ter o uspešnosti enote, kjer delajo.*

6. Ali vaši delavci lahko sodelujejo pri odločanju oziroma podajo svoje mnenje za morebitne izboljšave?

Odgovor:

*Delavce vedno poizkušam vključiti v odločanje. Zelo so zaželeni vsi predlogi. Zadeva močno olajša vodenje.*

7. Ali se mnenje zaposlenih upošteva? Kateri vodijo do izboljšanja procesov?

Odgovor:

*Mnenje zaposlenih se upošteva, v kolikor vodi k skupnemu cilju in smotru. Neposredni izvajalci lahko dajejo najkoristnejše predloge glede izvedbe – takšni predlogi vodijo v izboljšanje procesov.*

8. Ali so predlogi zaposlenih dobrodošli?

Odgovor:

*Iz zgornjega sledi, da so predlogi dobrodošli.*

9. Kaj vam je kot vodji najpomembnejše:

- a. zadovoljni zaposleni,
- b. zaslužek,
- c. oboje (opišite, zakaj)?

Odgovor:

*Glede na položaj, ki ga zasedam, mi je pomembnejše zadovoljstvo zaposlenih. Če so zaposleni zadovoljni, je veliko lažje voditi skupino. Če je vodenje lažje, prej prideš do cilja, kar se v končni distanci izkazuje v večjem zaslužku (teoretično).*

## *Analiza intervjuja 1*

Vodja, s katerim smo naredili kakovosten intervju, smo po Everardu in Morrisu (2006) uvrstili med tip vodje *motivirajočega/razreševalca problemov*. Takšen tip vodje deluje po načrtih in dolgoročno, se dogovarja o ciljih in smotrih ter pričakuje pozitivne rezultate, vedno spremlja delo in zastavljene cilje/naloge, je v veliko pomoč sodelavcem, ko slabo opravljajo delo. Spodbuja jih, da bi bolje sodelovali ter iz majhnih konfliktov naredi velike. Organizacijska kultura v tem podjetju je pozitivna in vzdušje prijetno.

### **3.2.2 Intervju 2**

Intervju 2 smo izvedli z vodjo Turističnega društva Ankaran.

1. Kaj za vas pomeni beseda vodenje?

Odgovor:

*Vodenje za mene kot vodjo pomeni veliko odgovornost, sposobnost komuniciranja ne samo z zaposlenimi, ampak tudi s partnerji in strankami. Torej gre za znanje oziroma sposobnost, brez katerega ne gre.*

2. Kaj za vas pomeni uspešno vodenje ter na splošno uspešnost?

Odgovor:

*Vodenje je uspešno, ko so v podjetju, ki ga vodimo, izpolnjeni oziroma doseženi vsi cilji in smotri, ki smo si jih zastavili. Dodala bi še, da uspešno vodenje ni samo naravnano na materialno plat podjetja, ampak tudi na zadovoljstvo znotraj in zunaj podjetja.*

3. Katere so slabosti ter prednosti pri odločanju?

Odgovor:

*Na to vprašanje bom odgovorila zelo direktno in kratko. Slabost vodje oziroma njegovega vodenja je nesposobnost in slaba komunikacija s podrejenimi ter partnerji. Po drugi strani pa je dobra plat vodenja to, da ko dosežemo nivo v podjetju, da vse deluje, kakor je treba, imamo na razpolago veliko časa zase. Vodenje zna biti zelo naporno.*

4. Ali motivirate delavce? Če jih, zakaj in kako ter kaj pričakujete?

Odgovor:

*Uspešen vodja mora znati tudi motivirati delavce, brez dobre motivacije ni pozitivnih izidov. Načinov za motivacijo delavcev je veliko, ena glavnih motivacij je dobro strokovno ter dobro plačano delo, ugodni pogoji dela, s tem, ko je delavec pozitivno naravnani – motiviran, so tudi rezultati za vodjo ugodni – uspešni in zunanji ugled je tu. Dober vodja pričakuje od dobrega kolektiva dobro delo.*



5. Ali izvajate redne sestanke z vašimi zaposlenimi in zakaj?

Odgovor:

*Rednih sestankov z zaposlenimi nimam, ker to v našem majhnemu kolektivu ni potrebno. Smo majhna organizacija ter v celoti družinsko podjetje in se sproti dogovorimo za dolgoročne ter kratkoročne cilje in smotre.*

6. Ali vaši delavci lahko sodelujejo pri odločanju oziroma podajo svoje mnenje za morebitne izboljšave?

Odgovor:

*Delavci imajo vso pravico, da dajo svoje pripombe, vodja jih prouči in če so pozitivne za organizacija oziroma kolektiv, se upoštevajo. Vedno mora biti vodja tisti, ki odloča, ne delavci, zato je v mojem podjetju vedno bilo tako, da tudi če dajem možnost delavcem, da dajejo komentarje ali mnenja za morebitne izboljšave, sem vedno jaz ta, ki imam zadnjo besedo.*

7. Ali se mnenje zaposlenih upošteva? Kateri vodijo do izboljšanja procesov?

Odgovor:

*Upoštevam pozitivna mnenja delavcev za proces, če je to dobro za organizacija, vodja mora preučiti vsa mnenja delavcev in ni nujno, da jih upošteva, tudi če so pozitivna, važne so tudi finančne okoliščine in trg, če se to da realizirati. Delavec o tem ni dobro poučen, vodja pa mora upoštevati vse te faktorje.*

8. Ali so predlogi zaposlenih dobrodošli?

Odgovor:

*Predlogi delavcev so dobrodošli, a do določene mere in ne smejo prerasti odgovornosti vodje. Vodja mora prisluhniti delavcu, a ni nujno, da bo vsako mnenje realizirano. Kot sem že prej omenila, je važna strategija celotnega podjetja, šele nato pride mnenje delavca, žal je tako.*

9. Kaj vam je kot vodji najpomembnejše:

- a. zadovoljni zaposleni,
- b. zaslužek,
- c. oboje (opišite, zakaj)?

Odgovor:

*Kot vodji mi je pomembno, da dobro poznam svoje delavce in njihovo delo. Če bo delavec zadovoljen, bo tudi dobro delal in organizacija bo od delavca dobila, kar od njega pričakuje. Za dobro delo mora biti tudi dobro plačan, ker tako je zagotovljena njegova eksistenca.*

## *Analiza intervjuja 2*

Odgovori vodje podjetja, kjer smo izvedli drugi intervju, so nas presenetili. Po tipu vodje pri analizi stila po Everard in Morris (2006) smo zaključili, da je ta vodja razdvojen med dva stila vodenja. Prvi je *oblasten*, kjer vodja dela vedno po svoje, rad ukazuje in ne posluša drugih mnenj, emocionalnost ter mišljenje drugih ljudi ga sploh ne zanimata, če ga izzovemo, postane zelo napadalen, vedno preverja zaposlene. Drugi stil, v kateremu smo prepoznali intervjuvanega, je *politični* stil vodenja. Vodja je imenovan na svoj položaj in nobenemu tega položaja ne prepusti, zelo hitro kritizira, s svojih napak umakne pozornost tako, da usmerja pozornost na napake, ki jih povzročajo drugi.

Kombinacija teh dveh stilov ima za posledico vodjo, ki v podjetju poudarja finančni vidik poslovanja, majhen poudarek je na zadovoljstvu zaposlenih. To naj bi negativno vplivalo na celovito kakovost poslovanja podjetja in na storitve, ki jih v njem opravljajo.

### **3.2.3 Intervju 3**

Intervju 3 smo izvedli z vodjo Body Sense fitnesa v Kopru.

1. Kaj za vas pomeni beseda vodenje?

Odgovor:

*Za mene kot vodjo vodenje pomeni predvsem vodenje kadra, s katerim skupaj dosežemo pozitivne izide v podjetju in zgradimo dobro ime.*

2. Kaj za vas pomeni uspešno vodenje ter na splošno uspešnost?

Odgovor:

*Uspešno vodenje bi opisal, kot sam uspeh podjetja, ne samo znotraj, ampak tudi zunaj podjetja. Uspešna organizacija je za mene tista organizacija, ki doseže nivo, kjer so zadovoljni zaposleni in poslovni partnerji.*

3. Katere so slabosti ter prednosti pri odločanju ?

Odgovor:

*Največja slabost pri odločanju je velik riziko in odgovornost. Prednosti pa so, da so odločitve pravilne oziroma nagrajene.*

4. Ali motivirate delavce? Če jih, zakaj in kako ter kaj pričakujete?

Odgovor:

*Motivirati jih je treba s samimi ambicijami do dela in vsakdanjega dobrega razpoloženja.*

5. Ali izvajate redne sestanke z vašimi zaposlenimi in zakaj?

Odgovor:

*Niti ne, bolj posamezno.*

6. Ali vaši sodelavci lahko sodelujejo pri odločanju oziroma podajo svoje mnenje za morebitne izboljšave?

Odgovor:

*Seveda, vsako mnenje dobro pride.*

7. Ali se mnenje zaposlenih upošteva? Kateri vodijo do izboljšanja procesov?

Odgovor:

*V kolikor je že razvidno, da je prišlo do izboljšave, seveda, zaposlena oseba bi morala biti tudi primerno nagrajena.*

8. Ali so predlogi zaposlenih dobrodošli?

Odgovor:

*Po naravi sem zelo odprta in komunikativna oseba, tako da sem že velikokrat sprejel različne predloge za izboljšave.*

9. Kaj vam je kot vodji najpomembnejše:

- a. zadovoljni zaposleni,
- b. zaslužek,
- c. oboje (opišite, zakaj)?

Odgovor:

*V vsem je treba imeti ravnotežje in mislim, da je oboje pomembno, saj pozitivne številke na računu pomenijo tudi zadovoljstvo pri zaposlenih in boljše vzdušje v podjetju.*

### *Analiza intervjuja 3*

Po Everardu in Morrisu (2006) smo prišli do zaključka, da je vodja omenjenega podjetja *motivirajoč/ razreševalec problemov* in pri tem uraden. Kar pomeni, da dela dolgoročno, se dogovarja o ciljih in smotrih ter pričakuje pozitivne rezultate; vedno spremlja delo in zastavljene cilje/naloge, je v veliko pomoč sodelavcem, ko slabo opravljajo delo. Motivira jih k uspešnejšem delu, hitro razreši vse konflikte in nesoglasja, drži se zakonov in predpisov, skrbno vzdržuje obstoječ poslovno-organizacijski sistem in ga ne spreminja.

### 3.3 Rezultati raziskave in predlogi za izboljšanje

Cilj raziskave je bil spoznati, kako vodje v praksi delujejo, ali uporabljajo stile vodenja, ki so opisani v knjigah. Pri prvemu intervjuju smo bili zelo presenečeni s pozitivnimi odgovori prijaznega vodje glavne Pošte Slovenije v Kopru. Vodja je povezan s svojimi sodelavci, ker meni, da tako delo kakovostneje teče. Čeprav ima nad sabo nadrejene, od katerih pridobi navodila za poslovanje, ne pomeni, da nadrejeni opravijo vse delo. V podjetju smo vprašali tudi nekaj zaposlenih, kako se jim zdi njihov vodja; vsi so ga opisali kot pozitivno naravnano osebo, ki je zelo prijazna in komunikativna. Nad izidom smo bili pozitivno presenečeni. Spoznali smo namreč, da še vedno obstajajo vodje, ki so zmožni delati pod velikim pritiskom novih predpisov in zakonov poslovanja, ki jih je treba s papirja prenesti v realnost.

Tudi nad odgovori drugega intervjuja smo bili presenečeni. Naš intervjuvanec, ki smo ga opisali kot kombinacijo političnega ter oblastnega vodje, nam je dal odgovore, iz katerih se da razbrati, da tudi če je podjetje večinoma družinsko in imajo zelo malo zaposlenih (5–10), vodja vedno postavi sebe na prvo mesto. Čeprav posluša druga mnenja o morebitnih izboljšavah poslovanja, upošteva samo svoja. Vodja vse dogajanje presoja s finančnega vidika in namenja premalo pozornosti svojim zaposlenim. Poleg prevladujoče pozornosti na finančni vidik poslovanja, ki je samo eden izmed možnih kazalnikov uspešnosti podjetja, predlagamo večji poudarek na nefinančnih vidikih, npr. na zadovoljstvu in zvestobi zaposlenih. Iz tega primera smo se tudi sami naučili, da glavni kazalnik uspešnosti v podjetju ni samo dobiček/donosnost, ampak predvsem zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih in komuniciranje, ker vodi do kakovostnega poslovanja ter dobrega organizacijskega vzdušja v podjetju.

V tretjem intervjuju z vodjo Body Sense fitnesa v Kopru smo bili z odgovori na zastavljena vprašanja zadovoljni. Na vprašanja nam je odgovoril neposredno, predvsem pa kratko in jasno. Ker so v podjetju vsi zaposleni stari največ 30 let, se dobro razumejo ter razrešijo vsa medsebojna nesoglasja. Kot mladi vodja se je skoraj brez izkušenj znašel v poslovnih vodah. V podjetju je prisotna pozitivna organizacijska klima, saj so vsi zaposleni tesno povezani in se skupaj trudijo za dobro ime in prepoznavnost podjetja. Predloge za izboljšave bi podali predvsem v smeri nenehnega spremljanja zadovoljstva in zvestobe njihovih odjemalcev.

Za vse tri vodje smo na koncu izdelali razpredelnico, da ustrezno ocenimo njihove sposobnosti: vodenja, komuniciranja, samozaupanja, odločnosti ipd. Za lažjo preglednost razpredelnice vsakega vodje bo označen:

1. *Vodja Pošte Slovenije v Kopru – 1,*
2. *Vodja Fitnes centra Body Sense Koper – 2,*
3. *Vodja Turističnega društva Ankaran – 3.*

## Preglednica 2: Ocenjevalna razpredelnica treh intervjuvancev

<i>Lastnost</i>	<i>Sploh se ne strinjam</i>	<i>Se ne strinjam</i>	<i>Neutrarno</i>	<i>Se strinjam</i>	<i>Se popolnoma strinjam</i>
1. Artikuliranost: učinkovito komunicira z drugimi		3		1	2
2. Dojemljivost: kritičen in pronicljiv		1,2	3		
3. Samozaupanje: verjame vase in svoje sposobnosti				1,2,3	
4. Samozavest: gotov vase, brez dvomov			2	1	3
5. Vztrajnost: ostaja osredotočen na cilje, kljub motnjam			3	2	1
6. Odločnost: zavzema trdna stališča, deluje z gotovostjo	3		1	2	
7. Vreden zaupanja: pristen, vzbuja zaupanje	3			2	1
8. Zanesljivost: dosleden in zanesljiv		3		2,1	
9. Prijetnost: Izkazuje prijaznost in toplino	3			2	1
10. Družabnost: govori odprto, se ujame z drugimi		3			2,1
11. Natančnost: temeljit, organiziran in previden			3	2	1
12. Delavnost: iznajdljiv in marljiv			3		1,2
13. Razumevajoč: izkazuje tolerantnost, je takten in sočuten		3		1	2
14. Empatičnost: razume druge, se lahko poistoveti z drugimi			3		1,2

Vir: Skupina IRI Ljubljana b. l.

#### 4 SKLEP

V teoretičnem delu diplomske naloge smo ugotovili, da sta pri poslovanju podjetja ključna dejavnika vodenje in motivacija zaposlenih sodelavcev.

Vodenje sodelavcev predstavlja nenehen izziv, ki naj bi ga znal vsak vodja obvladovati in s tem nadgrajevati svoje vrednote, znanje in veščine za čim bolj ustrezno izvajanje. Po drugi strani pa neprimerno vodenje sodelavcev pripelje do njihovega nezadovoljstva in vpliva na rezultate poslovanja. Pomembno pri vodenju sodelavcev je, da vodja v podjetju opredeli cilje ter jih z njihovo pomočjo kar najuspešneje udejanji.

Pri vodenju podjetja je pomembna povezanost med vodjo in zaposlenimi sodelavci, kar pripomore k dobri organizacijski kulturi in klimi. Zaposleni sodelavci naj bi se na svojem delovnem mestu dobro počutili, ker bodo njihovi nadrejeni tako z njimi pridobili največ. Negativne rezultate pri vodenju bomo dobili, če ustrahujemo zaposlene ter jih pretirano kontroliramo oz. nadziramo. Na tak način bodo sodelavci opravili delo, ne zato, ker ga želijo, ampak zato, ker so vanj prisiljeni. Vsak vodja naj bi si preko »pravilnega vodenja« nenehno prizadeval za trajno uspešnost podjetja. V empiričnem delu diplomske naloge smo opravili tri intervjuje z vodji podjetij, ki se razlikujejo med sabo, ter na ta način ugotovili, ali velikost podjetja vpliva na način vodenja. Po opravljeni nalogi in po analizi smo ugotovili, da velikost podjetja ter število zaposlenih ne vplivata na strategijo vodenja.

Intervjuvanci so mnenja, da je ključ do uspeha povezanost med sodelavci in dobro vzdušje in pri tem ni pomembno, ali je v podjetju pet zaposlenih ali sto. Vodja naj bi bil sposoben voditi in s tem motivirati svoje podrejene sodelavce ter jim biti vzor. Ugotovili smo, da so finančne nagrade velika motivacija, vendar pa to nikakor ni edini način motiviranja. Ko smo postavili dodatno vprašanje delavcu v enem izmed izbranih podjetij, kaj jih najbolj motivira ter kako jih motivira njihov vodja, je odgovoril, da mu več pomeni en dan dodatnega dopusta ali pa zahvala nadrejenega, kot dodatne finančne spodbude za uspeh.

## LITERATURA

- Adair, John. 1998. *Handbook of management and leadership*. London: Thorogood.
- Bennis, Warren in Joan Goldsmith. 1997. *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. London: Nicholas Brealey.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Blake, Robert R. in Jane S. Mouton. 1964. *Managerial grid model*.  
[Http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial\\_grid\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model) (26. 6. 2014).
- Bojnec, Štefan in Mitja I. Tavčar. 2006. Naš management. *Management* 1 (1): 5–6.
- Collins, Jim. 2001. *Good to great: Why some companies make the leap and others dont*. London: Random House Business.
- Daft, Richard L. 1995. *Understanding management*. Forth Worth: Dryden.
- Daft, Richard. 2000. *Management*. Fort Worth: Dryden.
- Daft, Richard. 2007. *The leadership experience*. Ohio: Thomson Learning.
- De Wall, Andre. 2008. *The secret of high performance organizations*. Amsterdam: ESCP-EAP.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Dizdarevič, Maja. 2008. *Kako lahko naše vrednote vplivajo na uspešnost organizacije?*  
[Http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=64](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=64)  
(25. 8. 2014).
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. Stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Drucker, Peter Ferdinand, Purg Danica in Hermann Simon. 2005. *Manage yourself and then your company*. Bled: IEDC – School of Management.
- Easterby-Smith, Mark, Thorpe Richard in Lowe Andy. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 2006. *Effective school management*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Goleman, Daniel. 2000. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2009. *Management znanja v majhnih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
- Gordon, Robert A. in James E. Howell. 2009. *The Gordon-Howell report of 1959*.  
[Http://www.economist.com/node/12762453](http://www.economist.com/node/12762453) (29. 6. 2014).
- Kejžar, Anamarija. 2011. *Organizacija tehnike in vodenja*.  
[Http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva\\_ESS/Impletum/IMPLETUM\\_276ORGANIZATOR\\_Organizacija\\_Kejzar.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vs/Gradiva_ESS/Impletum/IMPLETUM_276ORGANIZATOR_Organizacija_Kejzar.pdf) (26. 6. 2014).
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za Management.

- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Markič, Mirko in Karmen Verle. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morris, Gregory. 2006. *In pursuit of leadership*. Maitland: Xulon Press.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 499–580. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1998. Strateški pomen kadrovskih virov. *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 1–28. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2004. Zaupanje v teamih in organizaciji. V *Zaupanje v in med organizacijami (združbami)*: zbornik referatov, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 65–72. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede; Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Norton, David P. in Robert S. Kaplan. 2014. *Balanced scorecard basics*. [Http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard](http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard) (26. 6. 2014).
- Oakland, John S. 1999. *Total organization excellence: achieving world class performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ouchi, William. 1981. *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Owen, Jo. 2006. *The leadership skills handbook*. London: Kogan Page.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pene, Dušan in Zlatka Meško Štok. 2014. Učinkovito in uspešno vodenje projekta. *Management* 9 (1): 61–76.
- Potočan, Vojko. 2004. *Izvedbeni management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Racio razvoj. B. I. *Upravljanje delovne uspešnosti*. [Http://www.racio-razvoj.si/consulting/upravljanje-delovne-uspesnosti-2](http://www.racio-razvoj.si/consulting/upravljanje-delovne-uspesnosti-2) (25. 8. 2014).
- Račnik, Marjan. 2008. *Test osebnosti MBTI*. [Http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=test-osebnosti-mbti&more=1&c=1&tb=1&pb=1](http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=test-osebnosti-mbti&more=1&c=1&tb=1&pb=1) (26. 6. 2014).
- Skupina IRI Ljubljana. B. I. *Ste dober vodja?* [Http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/179-ste-dober-vodja](http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/179-ste-dober-vodja) (26. 6. 2014)?
- Tannebaum, Robert in Warren H. Schmidt. 1973. *How to choose a leadership pattern*. [Http://www.expert2business.com/itson/Tannenbaum.pdf](http://www.expert2business.com/itson/Tannenbaum.pdf) (25. 8. 2014).
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Your Gateway To The Management World. 2012. *Douglas McGregor's theory X and theory Y*. [Http://www.vectorstudy.com/management-theories/theory-x-and-y](http://www.vectorstudy.com/management-theories/theory-x-and-y) (26. 6. 2014).



- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Zidar Gale, Tatjana. 2009. Kako povedati, da bi drugi razumeli nas in mi druge. *HRM* 7 (27): 72.
- Zulauf, Carol in William Leban. 2004. Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal* 25 (7): 554-564.
- Skupina IRI Ljubljana. B. 1. *Ste dober vodja?* [Http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/179-ste-dober-vodja?](http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/179-ste-dober-vodja?) (26. 6. 2014).