

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SARA PAJK



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VODENJE, LASTNOSTI IN  
SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA VODJA

Sara Pajk

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik



## **POVZETEK**

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali vodenje, lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja. V začetnem delu naloge smo preučili strokovno literaturo s področja managementa, s poudarkom na funkciji vodenja in lastnostih ter sposobnostih uspešnega vodja. V empiričnem delu smo na podlagi končnih rezultatov in ugotovitev anketiranja, ki je bilo izvedeno s pomočjo zaposlenih v podjetju X, oblikovali predloge za vodjo, in sicer katere lastnosti in sposobnosti mora imeti vodja, da se ta lahko opredeli kot uspešen in z njimi dosega uspešno vodenje, poslovanje, razvoj in obstoj podjetja oziroma katere lastnosti in sposobnosti oblikujejo uspešnega vodja. Hkrati gre za lastnosti, s katerimi pozitivno vpliva na svoje zaposlene in gradi prijetno delovno okolje, v katerem se podrejeni počutijo motivirane, spoštovane in sprejete. Kot predloge smo navedli: vodja naj več pozornosti posveča komunikaciji in sodelovanju, izkazuje več dobre volje in vedrine, bolj upošteva mnenja in izkorišča znanja ter spretnosti zaposlenih.

*Ključne besede:* podjetje, management, vodenje, uspešen vodja, lastnosti, sposobnosti.

## **SUMMARY**

In the final project task, we discussed the leadership, characteristics and abilities of a successful leader. In the initial part of the thesis, we examined the professional literature in the field of management, with an emphasis on the function of leadership and the characteristics and abilities of a successful leader. In the empirical part, based on the final results and findings of the survey, which was conducted with the help of employees in company X, we formulated proposals for the leader, namely what qualities and abilities must have a leader to be defined as successful and successfully achieve management, operations, development and existence of the company or what characteristics and abilities shape a successful leader. At the same time, it is about qualities that positively affect their employees and builds a pleasant work environment in which subordinates feel motivated, respected and accepted. As suggestions, we stated: the manager should pay more attention to communication and cooperation, show more good will and serenity, take more into account the opinions and use the knowledge and skills of employees.

*Keywords:* company, management, leadership, successful leader, qualities, abilities.

UDK: 005.7(043.2)



## **ZAHVALA**

*Najprej se zahvaljujem svojemu mentorju pri zaključni projektni nalogi doc. dr. Dušanu Gošniku za vso pomoč, usmerjanje in potrpežljivost.*

*Zahvaljujem se tudi zaposlenim v podjetju za pomoč pri izvedbi empiričnega dela zaključne projektne naloge.*

*Posebna zahvala gre moji družini, še posebej moji mami, ki mi je v času celotnega študija in pisanja zaključne naloge vedno stala ob strani, me spodbujala in brezpogojno podpirala.*





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge .....	4
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge .....	5
<b>2</b>	<b>Management .....</b>	<b>6</b>
2.1	Definicija managementa .....	6
2.2	Temeljne funkcije managementa.....	8
2.2.1	Načrtovanje.....	8
2.2.2	Organiziranje .....	9
2.2.3	Vodenje .....	9
2.2.4	Nadzorovanje.....	11
<b>3</b>	<b>Stili vodenja in lastnosti uspešnega vodja.....</b>	<b>12</b>
3.1	Stili vodenja.....	12
3.2	Vloga vodja .....	13
3.3	Lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja.....	14
<b>4</b>	<b>Vodenje in lastnosti ter sposobnosti uspešne vodje .....</b>	<b>21</b>
4.1	Predstavitev podjetja X.....	21
4.2	Interpretacija rezultatov anketiranja.....	22
4.2.1	Opredelitev uspešnega vodenja in vodenja vodja zaposlenih ter vrednost uspešnega vodenja.....	23
4.2.2	Lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja in vodja zaposlenih .....	25
4.2.3	Zadovoljstvo z vodenjem vodja .....	26
4.2.4	Vpliv vodenja na zaposlene in podjetje .....	27
4.2.5	Odnos med zaposlenimi in vodjem.....	28
4.2.6	Motiviranost, spoštovanje in pripadnost zaposlenih .....	29
4.2.7	Komunikacija in reševanje težav .....	29
4.2.8	Spremembe, ki jih zaposleni želijo pri vodju .....	30
4.3	Povzetek ugotovitev in razvoj predlogov .....	31
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>35</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>37</b>

## SLIKE

Slika 1: Hierarhični prikaz ravni managementa .....	7
Slika 2: Psihološke razsežnosti osebnosti .....	16
Slika 3: Temeljne sposobnosti vodenja .....	19
Slika 4: Spol anketirancev .....	22
Slika 5: Starost anketirancev .....	23
Slika 6: Opredelitev uspešnega vodenja .....	23
Slika 7: Vrednost uspešnega vodenja za zaposlene .....	24
Slika 8: Opredelitev vodenja vodja zaposlenih .....	24
Slika 9: Lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja .....	25
Slika 10: Lastnosti in sposobnosti vodja zaposlenih v podjetju X .....	26
Slika 11: Zadovoljstvo z vodenjem vodja v podjetju X .....	27
Slika 12: Vpliv vodenja na zaposlene .....	27
Slika 13: Vpliv vodenja na podjetje .....	28
Slika 14: Odnos med zaposlenimi in vodjem .....	28
Slika 15: Počutje zaposlenih na delovnem mestu .....	29
Slika 16: Zadovoljstvo s komunikacijo in reševanjem težav .....	30
Slika 17: Želene spremembe pri vodju v podjetju X .....	30

## 1 UVOD

Če vrednote in cilji podjetja niso prepoznavni, vsakemu razumljivi in če ni klime sožitja in pripadnosti med zaposlenimi, ljudje ne bodo z veseljem hodili v službo. In tudi ne pričakujte, da bodo ustvarjalni.

Claus Moeller

Podjetje od svojih zaposlenih ne more pričakovati, da bodo motivirani, kreativni, ustvarjalni in z veseljem opravljali svoje delo, če ne občutijo podpore in pripadnosti podjetju. Za to ni zadolženo samo podjetje kot celota, ampak predvsem vodja zaposlenih. Njegova naloga je, da zaposlene motivira, podpira, zaupa njim in njihovim znanjem ter spretnostim, jih spoštuje, sodeluje z njimi in s tem ustvarja pozitivno delovno klimo. Zaposleni v takšnem delovnem okolju so zadovoljni in z veseljem ter brez problemov hodijo v službo.

V zaključni projektni nalogi smo na kratko predstavili management in njegove temeljne funkcije, pri čemer smo se še posebej osredotočili na funkcijo vodenja, lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja. Na podlagi preučene strokovne literature in izvedenega anketiranja smo razvili predloge za vodja v izbranem podjetju X. Kot cilj zaključne projektne naloge smo si zadali oblikovanje povzetka ugotovitev, pridobljenih s pomočjo literature, in pripravo predlogov za vodje v izbranem podjetju, in sicer katere lastnosti in sposobnosti morajo imeti, da se ti lahko opredelijo kot uspešni in da z njimi dosegajo uspešno poslovanje, razvoj in obstoj podjetja, hkrati pa imajo tudi pozitiven vpliv na svoje zaposlene in znajo ustvariti prijetno delovno okolje.

### 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi smo obravnavali eno od temeljnih funkcij managementa, in sicer funkcijo vodenja sodelavcev s poudarkom na lastnostih in sposobnostih uspešnega vodja.

Management je načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje poteka dela oziroma vseh nalog in dejavnosti, ki se izvajajo v organizaciji. Management opredeljujemo kot kreativno reševanje težav, ki se pojavijo skozi izvajanje vseh štirih funkcij managementa pri doseganju zastavljenih ciljev. Management je miselna, intuitivna dejavnost posameznikov v organizaciji in podsistem, ki je ključen pri povezovanju ter usmerjanju vseh drugih podsistemov Možina idr. (2002).

Vodenje torej predstavlja le eno od funkcij managementa, katere naloga je vodenje zaposlenih k doseganju nekega skupnega cilja oziroma cilja same organizacije. Lahko bi rekli, da je namen vodenja ustvarjanje primerne okolja, v katerem so zaposleni zadovoljni in lahko brez večjega pritiska opravljajo svoje delo kar se da najboljšo. Eno izmed zlatih pravil vodenja, ki jih je zapisal Maxwell (2009), pravi, da se učinki odličnega vodenja najbolj kažejo pri podrejenih. To

pravilo lahko dobro povežemo s prejšnjim stavkom, saj se učinkovito in dobro vodenje kaže predvsem na produktivnosti, zadovoljstvu in ne težavnemu izvajanju delovnih aktivnosti podrejenih. Nivo učinkovitosti opravljenih nalog podrejenih je tako v glavni meri odvisen od načina vodenja in različnih lastnosti oziroma sposobnosti, ki jih ima vodja (Maxwell 2009). Vodenje lahko opredelimo tudi kot umetnost motiviranja skupine ljudi, da ti delujejo po svojih najboljših zmožnostih v smeri doseganja nekega skupnega cilja ali več ciljev. V poslovnem okolju lahko to predstavlja usmerjanje zaposlenih s strategijo podjetja, s pomočjo katere se zadovoljijo potrebe in uresničijo zastavljeni cilji organizacije (Ward 2020).

Za proces vodenja v prvi vrsti potrebujemo nekoga, ki bo vodil podjetje in zaposlene, in sicer potrebujemo vodja. Vodja je nekdo, ki v podjetju opazuje, vidi in prepozna, kako bi lahko delovne aktivnosti in poslovanje spremenili, vidi možnosti izboljšav in usmerja ljudi, da tudi sami vidijo te možnosti ter da storijo vse, kar je v njihovih najboljših močeh, da se te izboljšave tudi izpeljejo (Morgan 2020). Vodja je nekdo, ki si prizadeva za uresničitev ciljev in vizije, hkrati pa ne pozabi na zaposlene in jih postavlja na prvo mesto. Poleg motiviranja ljudi je pomembna tudi čustvena navezanost, medsebojna povezanost oziroma odnos med vodjo in zaposlenimi, saj ta pripomore k večjemu zadovoljstvu in produktivnosti (Morgan 2020). Če podjetje želi kar se da uspešno poslovati in dosegati poslovne in finančne cilje, potrebuje učinkovite in sposobne vodje, ki so motivirani, sposobni hitrega reagiranja in iskanja rešitev za nastale težave v času dela ter sposobni hitrega prilagajanja spremembam v delovnem okolju in hkrati tudi izven njega. Za uspešno vodenje mora imeti vodja sposobnost, da bodisi sam izvršuje dodeljene naloge bodisi poišče in zagotovi pomoč tistim, ki so te naloge pripravljene opraviti. Vodja oblikuje torej tudi sposobnost izkoriščanja različnih znanj, moči in sposobnosti vseh zaposlenih v podjetju (Malec 2017). Vodja mora zato biti osebnostno zrel in imeti visoko postavljene moralne norme, saj mu te pomagajo pri zaznavanju sposobnosti in znanj zaposlenih (Boštjančič 2018). Pomembno je, da zaposleni na svojem delovnem mestu, v dani situaciji, izkoristijo vse svoje sposobnosti, kar pomeni, da je tudi vodja opravil svoje delo uspešno, saj je zaposlene motiviral in spodbudil k izkoriščanju njihovega znanja (Malec 2017).

Uspešen vodja mora biti navdih svojim zaposlenim in jih voditi z zgledom. Vizijo, ki jo podjetje ustvari in jo želi doseči, mora vodja izraziti dovolj prepričljivo, da pritegne zaposlene in jih pripravi do tega, da opravljajo delovne naloge po svojih najboljših močeh (Kač 2016). Vodja mora biti torej uspešen pri spodbujanju, motiviranju, prepričevanju in predstavljanju vizije podjetja. Bolj kot vodja kaže svoje zaupanje in naklonjenost viziji, bolj njegovi podrejeni verjamejo vanjo in delujejo v smeri njene uresnitve. Če želi vodja vizijo prepričljivo predstaviti zaposlenim, jo mora najprej dobro spoznati, začutiti, se z njo poistovetiti in jo razumeti (Ajdišek 2019). S tem postane učinkovitejši in uspešnejši pri svojem delu, hkrati pa je v večjo pomoč svojim zaposlenim.

Mnogi avtorji navajajo, da ima vsak vodja določene značilnosti, lastnosti in sposobnosti, ki ga odlikujejo v uspešnega ter učinkovitega vodja. Ena izmed lastnosti, ki jo je vredno še posebej

izpostaviti, je ta, da je vodja v glavnem osredotočen na zadovoljstvo in odnose z zaposlenimi, na katere pa v tolikšni meri ni osredotočen manager, za katerega je najbolj pomembna samo osredotočenost na podjetje ter njegovo poslovanje oziroma dosežki nasploh (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, po Jurič 2008, 22). Uspešnim vodjem se pripisujejo tudi lastnosti in sposobnosti, kot so sposobnost dobre komunikacije, sposobnost motiviranja zaposlenih, zanesljivost, ustvarjalnost, sprejemanje odgovornosti za svoja dejanja, predanost svojemu delu, hitra prilagodljivost spremembam in drugo (Bridges 2019). Vodja mora biti pri svojem delu, če želi, da je to uspešno, samozavesten in ozaveščen. Samozavestnost se kaže v zaupanju v svoje sposobnosti in moč, ozaveščenost pa v spodbujanju objektivnega presojanja ter spoznavanja in sprejemanja svojih ali dejanj drugih. Ozaveščenost se kaže tudi kot sposobnost poslušanja, opazovanja in najbolj ugodnega odločanja, kar pomeni, da se vodja ne odloča samo po svojih željah, ampak prisluhne tudi željam in nasvetom drugih ter se tako odloči za ustrezno rešitev (Šušteršič 2017).

Kot smo že omenili, vodjo odlikujejo posamezne lastnosti in posebnosti. Dobremu vodju lahko pripisujemo lastnosti, kot so sočustvovanje z zaposlenimi, dajanje vzgleda pri svojem delu, odprtost za predloge in pomoč, motiviranje zaposlenih, nenehno sodelovanje z zaposlenimi in preverjanje njihovega zadovoljstva na delovnem mestu ter sposobnost ustvarjanja dobrega odnosa s svojimi podrejenimi (Bridges 2019). Lahko bi tudi rekli, da je uspešnost poslovanja, delovanja in izvajanja aktivnosti ter izbiranje samega načina vodenja predvsem odvisno od sposobnosti in lastnosti vodjev. V delih različnih avtorjev lahko razberemo, da je pomembno, da se je vodja skozi svoje celotno vodenje pripravljen izobraževati in nadgrajevati svoje znanje s področja, na katerem opravlja svoje delo in s področja samega vodenja ter s tem omogoča sebi in drugim lažje opravljanje dela. Pomembno je, da je vodja poleg pridobivanja novega znanja pripravljen izpopolnjevati ter razvijati tiste lastnosti in sposobnosti, ki mu bodo pomagale, da bo pri svojem delu še učinkovitejši.

Osnovni obravnavani problem v tej zaključni nalogi je, s katerimi osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi lahko vodja uspešno vodi sodelavce v izbranem podjetju ter s tem zagotovi zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju, uspešno doseganje ciljev in poslovanje ter rast, nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je preučiti ustrezno literaturo s področja managementa, vodenja in značilnosti vodjev. S pomočjo razpoložljive literature v slovenskem in drugih tujih jezikih, kot so strokovni članki in knjige različnih avtorjev, smo oblikovali teoretično zasnovo naloge in na kratko opisali management in njegove funkcije. Posebej smo se osredotočili na opredelitev vodenja, stilov vodenja, vodja ter na lastnosti in značilnosti, ki definirajo dobrega vodja. Vsa ta spoznanja so predstavljala temelj in pomoč za oblikovanje anketnega vprašalnika, s katerim smo ugotavljali, kakšen je dober vodja v očeh posameznikov, katere lastnosti po

njihovem mnenju odražajo dobrega vodja, kakšno je njihovo splošno zadovoljstvo z vodenjem podjetja oziroma organizacije, v kateri so zaposleni, kakšen pomen za njih predstavlja dobro vodenje, kako pomemben je zanje dober odnos z njihovim vodjem in kako na posameznike vpliva dober oziroma slab odnos z vodjem.

Namen zaključne naloge je bil analizirati podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo anketnih vprašalnikov.

Cilj zaključne projektne naloge je razviti predloge za vodje v izbranem podjetju, katere lastnosti in sposobnosti mora imeti vodja, da se ta lahko opredeli kot uspešen in da lahko z njimi dosega uspešno vodenje, poslovanje, razvoj in obstoj podjetja oziroma katere lastnosti in sposobnosti oblikujejo uspešnega vodja, ki ima tudi pozitiven vpliv na svoje zaposlene in zna ustvariti prijetno delovno okolje, v katerem se njegovi podrejeni počutijo motivirane, spoštovane in sprejete.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

V teoretičnem delu smo preučili literaturo s področja managementa, katerega sestavni del je poleg še treh funkcij tudi vodenje. S preučitvijo strokovne literature in drugih virov smo definirali vodenje in pojem vodja ter opredelili in opisali učinkovite ter manj učinkovite stile vodenja. Pri funkciji vodenja smo dali večji poudarek lastnostim in sposobnostim uspešnega vodja. Slednje je za nas predstavljalo temelj za oblikovanje empiričnega dela te zaključne projektne naloge. V teoretičnem delu smo uporabili:

- deskriptivno metodo (opisovali smo dejstva s pomočjo obstoječe in dostopne strokovne literature, člankov, knjig in spletnih strani),
- metodo komparacije (primerjali smo navedbe, definicije različnih avtorjev) in
- deduktivno metodo (ustvarili smo lastne zaključke na osnovi pridobljenih spoznanj).

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- študijo primera izbranega podjetja,
- zbiranje podatkov z anketiranjem zaposlenih v podjetju, kjer izvajajo storitvene dejavnosti – poštne in kurirske storitve, denarne storitve in prodajo blaga ter
- metodo sinteze spoznanj.

Za drugi del naloge smo kot osrednjo metodo za zbiranje podatkov uporabili metodo anketiranja. Anketiranje je bilo izvedeno v izbranem podjetju, ki ga uvrščamo med storitvena, sodelovali pa so zaposleni, ki izvajajo storitve, ki jih ponuja podjetje (poštne in kurirske storitve, denarne storitve in prodaja blaga). Uporabili smo zaprti tip anketnih vprašanj zaradi preglednejšega in enostavnejšega izpolnjevanja. Raziskava je bila izvedena na vzorcu petinpetdesetih v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov, ne glede na starost, spol

anketirancev in izobrazbo. Anketiranci so sodelovali anonimno in prostovoljno z izpolnjevanjem spletne ankete.

Anketna vprašanja so se vsebinsko nanašala na raziskovalni problem, in sicer na vodenje ter lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja. V empiričnem delu smo raziskali:

- kako zaposleni opredeljujejo uspešno vodenje in kakšno vrednost zanje predstavlja,
- katere lastnosti in sposobnosti zaposleni v izbranem podjetju pripisujejo uspešnemu in svojemu vodju,
- kako so zaposleni zadovoljni z vodenjem svojega vodja,
- kakšen vpliv ima vodenje vodja na zaposlene in podjetje,
- kakšen odnos imajo zaposleni z vodjem in kako ta vpliva nanje,
- kako se počutijo v svojem delovnem okolju, jih vodja motivira, spoštuje, posluša in sliši, ali čutijo pripadnost organizaciji,
- kako so zadovoljni s komunikacijo, reševanjem težav na delovnem mestu in kaj bi spremenili pri svojem vodju.

Rezultate raziskave smo ob koncu predstavili v grafični obliki, jih podrobno opisali in dodali lastne komentarje. Na podlagi spoznanj in glede na rezultate ankete smo nato razvili predloge za vodje, kako in s katerimi lastnostmi lahko postanejo boljši ter uspešnejši.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge**

Predpostavke:

- Predpostavljamo, da so odgovori anketirancev na anketne vprašalnike, realni in iskreni ter da je vsak posameznik izpolnil anketo v celoti.

Omejitve:

- Vsebinsko smo se omejili na izbrano podjetje X iz storitvene dejavnosti, ki izvaja poštno in kurirske storitve, denarne storitve ter prodajo blaga.
- Omejili smo se na področje managementa in funkcijo vodenja kot sestavnega dela managementa. Osredotočili smo se na vodenje ter na vodja in njegove značilnosti.
- Metodološko smo se omejili na metodo zbiranja podatkov z anketiranjem.

## 2 MANAGEMENT

Management je bistvenega pomena pri poslovanju nekega podjetja. Dober management predstavlja temelj uspešne organizacije, ki pripomore k usklajevanju določenih dejavnosti, katerih posledica je doseganje organizacijskih ciljev poslovanja, hkrati pa pripomore tudi k izpolnjevanju skrbno postavljene vizije in poslanstva. Njegova naloga je pridobivanje in učinkovito izkoriščanje potrebnih sredstev za uspešno doseganje zastavljenih ciljev podjetja (Možina idr. 2002).

### 2.1 Definicija managementa

Mnogi avtorji opisujejo management na svoj način. Če povzamemo Dessler, Starke in Cyr (2001, po Kovač idr. 2004), je management proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja vseh članov neke organizacije. Opredeljuje ga tudi kot souporabo vseh možnih sredstev in dejavnosti za doseganje organizacijskih ciljev. Iz tega lahko sklepamo, da je management v glavnem skupni pojem za vse dejavnosti in naloge, ki jih opravljajo zaposleni v organizaciji.

Možina in drugi soavtorji (2002) opredeljujejo management kot mentalno, miselno in intuitivno dejavnost ljudi v organizaciji. Trdijo, da je management eden izmed temeljnih podsistemov v organizaciji, saj po njihovem mnenju povezuje in usmerja še druge podsisteme. Navajajo tudi, da naj bi vseboval naslednje:

- koordinacijo vseh virov s cilji organizacije (človeških, materialnih in finančnih virov);
- povezovanje organizacije s širšim okoljem in odzivanje na želje ljudi v tem okolju;
- izvajanje različnih poslovnih dejavnosti, ki so lahko razvojne, informacijske in odločitvene narave;
- razvijanje organizacijskega razpoloženja, kar pomeni ustvariti okolje, kjer zaposleni delujejo v smeri uresničevanja osebnih ciljev in ciljev celotne skupine;
- uspešno izvajanje in opravljanje nalog, ki so povezane z vsemi štirimi temeljnimi funkcijami managementa (načrtovanje, organiziranje, nadziranje in vodenje).

Za management lahko rečemo tudi, da je kreativno reševanje problemov, ki nastanejo pri dejavnostih v organizaciji, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dosegljivih virov, ki pomagajo pri doseganju ciljev poslanstva in razvoju same organizacije (Možina idr. 2002).

Možina (1994) porazdeli management na tri različne ravni, in sicer nižji, srednji in vršni management. Vsaki od teh treh ravni pa pripisuje tudi posebne naloge in zadolžitve:



### *Nižji management*

Nižji management je neposredno zadolžen za proizvodnjo izdelkov oziroma storitev. Predstavlja povezavo med proizvodnim delom in drugimi deli v organizaciji. Njegova naloga je sprejemanje in izvrševanje nalog ter strategij dela, ki jim jih preda srednji management, ter s tem zagotavljati učinkovito proizvodnjo (Možina idr. 1994).

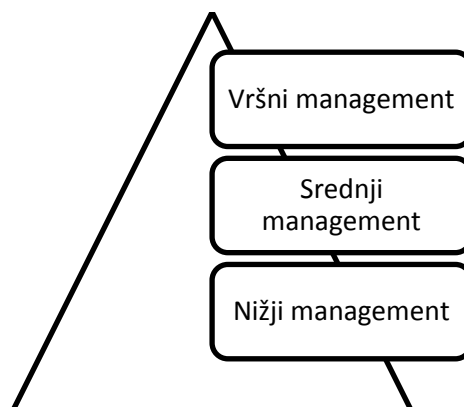
### *Srednji management*

Vloga srednjega managementa je oblikovanje ciljev, razdeljevanje delovnih nalog ter spremljanje in nadzorovanje dela in delovnih aktivnosti nižjega managementa. Hkrati pa sodeluje tudi z višjim managementom, ki mu daje pooblastila, v skladu s katerimi opravlja eno izmed najpomembnejših nalog, in sicer usklajevanje dela nižjega managementa. Srednji management pa je zadolžen tudi za uresničevanja strategij in ciljev, ki jih postavi vršni management. To raven managementa v večini predstavljajo managerji posameznih organizacijskih enot in oddelkov različnih področij v organizaciji (Možina idr. 1994).

### *Vršni management*

Na ravni vršnega managementa so managerji, ki predstavljajo podjetje v notranjem in zunanjem oziroma javnem okolju organizacije. Ti predstavniki so lahko direktorji organizacije in njegovi pomočniki, ki ga nadomeščajo v času njegove odsotnosti, predsednik uprave podjetja, drugi člani uprave in drugi. Naloga posameznikov na tej ravni je postavljanje ciljev in oblikovanje strategij podjetja, oblikovanje vizije in poslanstva ter sprejemanje pomembnih strateških odločitev, ki imajo velik pomen za celotno organizacijo in ne le za posameznika. Če želi vršni management uspešno izpolniti vse navedene naloge in zadolžitve, pa mora imeti osvojena vsa potrebna znanja, ki so mu lahko pri tem v pomoč (Možina idr. 1994).

Na sliki 1 je hierarhični prikaz zgoraj opisanih ravni managementa.



**Slika 1: Hierarhični prikaz ravni managementa**

Vir: Možina idr. (1994).

Bistvo managementa je torej, da skrbi za koordinacijo in sodelovanje med razpoložljivimi resursi, ki pripomorejo k uresničevanju zastavljenih organizacijskih ciljev, vizije in poslanstva organizacije. Skrbi, da se vzpostavi organizacijski sistem, ki deluje učinkovito in je v prid podjetju.

## **2.2 Temeljne funkcije managementa**

S pomočjo teorije o managementu smo ugotovili, da imajo managerji številne naloge in vloge v organizaciji. Mnogi avtorji pa izpostavljajo tudi štiri temeljne funkcije, ki jih ti opravljajo. Te funkcije so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Vsak, ne samo manager, ampak tudi drugi, mora pri svojem delu najprej načrtovati oziroma postaviti cilje organizacije, preučiti možne strategije in poti, ki bodo organizaciji omogočile doseganje teh ciljev. Ko so cilji in strategije postavljeni, sledi organiziranje, ki vključuje porazdelitev nalog med zaposlenimi in organizacijo glede samega poteka dela. Za organizacijo sledi vodenje, ki za zaposlene predstavlja motiviranje, ki ga izvajajo nadrejeni, ter sodelovanje in učinkovito komuniciranje med vsemi vpletenimi v delovni proces. Kot zadnja pa sledi funkcija nadzorovanja, ki predstavlja spremljanje zaposlenih, njihovega dela in kako oziroma če je njihovo delo ustrezno usmerjeno k doseganju postavljenih ciljev.

V nadaljevanju bomo opisali vse štiri omenjene funkcije managementa.

### **2.2.1 Načrtovanje**

Načrtovanje je začetna in ena izmed najpomembnejših funkcij v managementu. Predstavlja začetno postavljanje vizije, poslanstva, organizacijskih ciljev in strategij za doseganje zelenih ciljev. K načrtovanju lahko štejemo tudi ustrezno izbiro kadra oziroma zaposlenih, ki imajo vsa potrebna znanja in kompetence za učinkovito opravljanje dela, ki bo vodilo k doseganju zastavljenih ciljev (Možina idr. 2002).

Ko managerji načrtujejo cilje, so ti lahko kratkoročni in dolgoročni. Kot cilj lahko načrtujejo večjo konkurenčno prednost, večji letni dobiček, povečano proizvodnjo v nekem obdobju oziroma njeno širitev, višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in potrošnikov, vstop na večje, tuje trge in ustvarjanje sodelovanja z različnimi poslovnimi partnerji izven podjetja.

Vidimo lahko, da je postavljanje ciljev v sklopu te funkcije izredno pomembno. Cilji, ki si jih organizacija zastavi, morajo (Možina 1990):

- izražati potrebe organizacije in potrebe zaposlenih;
- biti jasni, razumljivi in dosegljivi;
- biti izvedljivi z običajnim prizadevanjem;
- biti predstavljeni kot rezultat, ki je odvisen od dela in ne kot nek ustvarjen ideal ali vrednost.

Možina in drugi (2004) opredeljujejo načrtovanje kot proces, ki ga sestavlja pet faz:

- določanje ciljev,
- razvijanje alternativ,
- ocenjevanje alternativ,
- izbiranje ustreznih alternativ,
- končno oblikovanje plana.

Povzamemo lahko, da je ta funkcija proces zastavljanja ciljev in ugotavljanja potrebnih virov in delovnih aktivnosti, ki bodo v prihodnosti pripomogle k učinkovitemu poslovanju.

### **2.2.2 Organiziranje**

Funkcija organiziranja je povezana z dodeljevanjem nalog in razporejanjem razpoložljivih virov, ki so potrebni za uresničevanje prej oblikovanega načrta poslovanja oziroma prej postavljenih in določenih ciljev. Namen organiziranja je, da se izbrani kader organizira in usmeri v smer najučinkovitejšega poteka dela, za katerega ima vsa potrebna znanja (Možina idr. 2002).

Organiziranje je dejavnost ciljnega usmerjanja odnosov, relacij med sestavinami v organizaciji in povezav z okoljem (Možina 1990).

Pri organiziranju je pomembno, da se v organizaciji ustvari začetno pozitivno delovno okolje, v katerem so izkoriščeni vsi razpoložljivi viri, tako materialni kot človeški, in se med seboj povezujejo ter dopolnjujejo.

Proces organiziranja poteka po naslednjih korakih (Možina 1990):

- postavitve ciljev,
- opredelitev poti za doseganje zastavljenih ciljev,
- oblikovanje organizacijskega načrta,
- uresničevanje in vzdrževanje oblikovanega načrta.

### **2.2.3 Vodenje**

V vseh preteklih letih se je oblikovalo veliko mnenj, razlag in definicij, različnih domačih in tujih avtorjev, ki so si med seboj precej podobna. V nadaljevanju bomo povzeli nekaj definicij različnih avtorjev.

Vodenje je poleg načrtovanja, organiziranja in nadziranja ena izmed funkcij managementa. V sodelovanju in dopolnjevanju z ostalimi štirimi funkcijami pripomore k boljšemu in uspešnejšemu poslovanju ter delovanju podjetja.

Lundstedt v Kavčič (1991) vodenje definira kot vplivanje na obnašanje posameznikov ne glede na vrsto organizacije, določevanje ciljev, načrtovanje poti k doseganju teh ciljev in postavljanje socialnih norm.

Če povzamemo Adizesa (Adizes idr. 1996), je vodenje sposobnost vodja, s katero vpliva na svoje zaposlene, jih motivira in usmerja k doseganju zastavljenih ciljev. Hkrati v povezavi s tem mnogi avtorji poudarjajo, da vodenje ni le proces, ki se pojavi samo enkrat, ampak je nenehno izmenjevanje več dejavnosti, ki so povezana z usmerjanjem in spremljanjem.

Funkcija vodenja se torej v glavnem nanaša na posameznike, zaposlene v podjetju ali organizaciji, in na posamezne skupine, na katere je potrebno ustvariti določen vpliv, s pomočjo katerega podeljene naloge opravljajo s čim večjim zadovoljstvom in čim manjšim naporom. K vodenju prištevamo tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in izobraževanje zaposlenih, hkrati pa so pri tem pomembni tudi odnosi v organizaciji, kultura dela in vedenje vseh vključenih v organizaciji (Možina 1992).

Ward (2020) opisuje vodenje kot umetnost motiviranja skupine ljudi, da ti delujejo v smeri doseganja ciljev, ki so skupni celotni skupini. To predstavlja usmerjanje zaposlenih z vnaprej postavljenimi strategijami za zadovoljevanje potreb celotne organizacije.

Pomembna je predvsem usmerjenost k ciljem, ustvarjanje nadzora, ohranjanje stika z zaposlenimi in ustvarjanje pogojev, ki zaposlenim in organizaciji omogočajo napredek k zastavljenim ciljem.

Vodenje kot funkcijo managementa v celoto oblikujejo štiri glavne sestavine, v skladu s katerimi lahko sploh govorimo o vodenju, saj je pomembno, da v prvi vrsti nekdo vpliva na nekoga drugega, da ti delujejo. Te sestavine so (Možina idr. 2002):

- vodja – naloga vodje je motiviranje, spodbujanje in komuniciranje z zaposlenimi, zagotavljanje delovnih pogojev, v katerih je delo lahko uspešno izvršeno, ter usmerjanje zaposlenih k doseganju visokih rezultatov dela;
- skupina – sestavljata jo najmanj dva in več posameznikov, ki med seboj sodelujejo, se skupinsko odločajo, se medsebojno motivirajo in si pomagajo pri doseganju ciljev. Vzdušje oziroma klima v skupini je lahko harmonična, na drugi strani pa je lahko neenotna, vladajo lahko nestrinjanja in konflikti, kar lahko vodi do negativnih končnih izidov delovnih nalog;
- posamezniki – vsak posameznik, ki je del neke organizacije, ima vnaprej določena merila glede plačila, nagrad, dela, izobraževanja in zadovoljstva pri delu. Ni pa nujno, da so ta merila v skladu z merili, pričakovanji in cilji drugih v organizaciji ali pa so celo v popolnem nasprotju s cilji vodje;
- okolje – razdeli ga na: strukture z veliko mero osebne svobode in tiste, ki osebne svobode ne dopuščajo, struktura je pri tem lahko sestavljena iz več stopenj ali pa je popolnoma brez hierarhije; tehnologijo, ki ima vnaprej določene programe in postopke ali pa dopušča svobodo in se lahko programi ter procesi med seboj razlikujejo; delo/naloge, ki so lahko

prav tako predmet svobodnega odločanja ali pa imajo vnaprej določene predpise in pravila za delovne procese; kulturo oziroma ozračje, ki sta povezana s tradicijo organizacije, je ponavljajoči vzorec življenja in klima v delovnem okolju.

Povzamemo lahko, da je vodenje v glavnem usmerjanje, motiviranje in spodbujanje zaposlenih v delovnem okolju k ustvarjanju čim boljših rezultatov pri delu in učinkovitemu doseganju ciljev.

#### **2.2.4 Nadzorovanje**

Nadzorovanje predstavlja nenehno spremljanje zaposlenih, njihovega dela in celotnega procesa poslovanja. Gre za stalno prisotnost managerjev pri izvajanju nalog in delovnih dejavnosti, ki se izvajajo z namenom, da se dosežejo postavljeni cilji. Je funkcija, ki predstavlja proces, ki se izvaja skozi celotno poslovanje in delovanje organizacije. Možina (1990) opisuje nadzorovanje kot presojanje pravilnosti izvajanja nalog in odpravljanja napak.

Sestavljeno je iz nadzorovanja prej uporabljenih funkcij, kot sta načrtovanje in organiziranje delovnega procesa. S pomočjo tega lahko managerji ugotovijo, če je bilo načrtovanje ustrezno in če so pri organiziranju uporabili dovolj učinkovite delovne aktivnosti, ki naj bi zagotavljale želene rezultate. Prav tako lahko preverjajo, če so vsi razpoložljivi človeški in materialni viri izkoriščeni kar se da najbolje.

Nadziranje je pomembno tudi iz vidika prepoznavanja napak. Boljše kot je nadziranje, hitreje poteka odkrivanje napak, ki onemogočajo normalen potek dela ter drugih procesov. Prej kot so napake odkrite, prej se lahko pričnejo iskati, sprejemati in uresničevati rešitve za nastale težave (Možina idr. 2002).

### 3 STILI VODENJA IN LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJA

Kovač in drugi (2004) opredeljujejo stile vodenja kot trajno vplivanje na zaposlene, katerega glavni namen je dati zaposlenim dovolj motivacije, da kakovostno opravljajo delovne naloge in s tem uspešno dosegajo postavljene delovne cilje. Glede na preučeno strokovno literaturo lahko sklepamo, da je izbor stila vodenja v veliki meri odvisen od lastnosti in sposobnosti vodja, ki se medsebojno vidno povezujejo.

#### 3.1 Stili vodenja

Da bi vodji dosegli določene cilje, tako individualne kot tudi cilje organizacije, uporabljajo pri svojem delu različne stile vodenja. Izbrani stil vodenja pove veliko ne samo o samem vodju, ampak tudi o zaposlenih in vzdušju v organizaciji. Stile vodenja lahko opišemo kot izbrani način oziroma kot izbrano tehniko vodenja zaposlenih v delovnem procesu. Izbrani stil vodenja nam pove, na kakšen način se je vodja odločil dokazati in dvigniti določen vpliv na svoje zaposlene ter s tem povečati možnosti za boljše doseganje želenih rezultatov (Culcnwagbaru 2015).

Kovač idr. (2004) opredeljuje stile vodenja kot proces, ki traja dlje časa in vključuje vplivanje na posameznike z namenom doseganja zastavljenih skupnih in organizacijskih ciljev.

Mnogi avtorji opredeljujejo več stilov vodenja, vsak pa jih opiše na svoj, a vseeno podoben slog. Možina (1990, 48-50) je razdelil stile vodenja v dve skupni, in sicer na najučinkovitejše in najmanj učinkovite stile vodenja.

Med učinkovite stile vodenja uvršča:

- *Birokratski stil vodenja* opisujemo kot zadržani stil vodenja. Vodja pri svojih podrejenih pričakuje dosledno upoštevanje in spoštovanje vseh predpisanih postopkov izvajanja del in pravil, ki so jim bila podana. Vodja je pri svojem delu izjemno dosleden, pozoren, miren, vljuden do svojih zaposlenih in jim želi biti s svojim vedenjem kar se da velik vzor (Možina 1990).
- *Razvijalski stil vodenja* je opredeljen kot socialno usmerjeni stil vodenja. Zanj je značilno, da vodja pri delu spodbuja zaposlene, jih motivira in z njimi razvija zaupljiv odnos. Vodja svojim zaposlenim prisluhne, jih izobražuje in jim tako izkazuje izjemno podporo pri njihovem delu. S svojo pomočjo in nasveti pri delu želi pri zaposlenih vzbuditi tudi zaupanje samih vase in jih pripraviti na čim večjo samostojnost pri delu. Pri tem stilu vodenja gre predvsem za veliko mero sodelovanja med vodjo in njegovimi zaposlenimi, kar privede do dobrega in uspešnega dela (Možina 1990).
- *Izvrševalski stil vodenja* opisujemo kot najugodnejši združevalno-integracijski stil vodenja. Pri tem je poudarek na skupinskem delu in odločanju v celotnem delovnem timu. Vodja spodbuja zaposlene k samostojnemu odločanju in iskanju načina, kako bodo dosegli zastavljene cilje (Možina 1990).

- *Dobrohotni avtokratski stil vodenja* opisujemo kot najprimernejši stil, ki je v glavnem usmerjen k izvajanju delovnih nalog. Zanj je značilno, da je vodja, ki uporablja ta stil, odločen, da motivira tako sebe kot tudi zaposlene, da strmi k najboljše izpeljanimi obveznostim, da vedno dokonča svoje delo in da želi pri delu dosegati čim višje končne delovne rezultate (Možina 1990).

Med neučinkovite oziroma manj uspešne stile vodenja pa Možina uvršča (1990):

- *Avtokratični stil vodenja* je v glavnem usmerjen k nalogam, kar pomeni, da vodja pričakuje in je pozoren samo na rezultate in visoko uspešnost dela svojih zaposlenih. Gre predvsem za samoodločanje vodja pri vsaki aktivnosti oziroma celotnem procesu, ki se izvaja v organizaciji. Komunikacija med vodjem in njegovimi podrejenimi v večji meri poteka enosmerno (komunikacija navzdol), kar pomeni, da se vodja ne posvetuje z zaposlenimi in gre predvsem samo za dajanje navodil oziroma ukazovanje. Posledice takšnega stila vodenja so v večini primerov strah pred vodjem, nemotiviranost zaposlenih, napetost in nasploh slabo vzdušje v delovnem okolju (Možina 1990).
- *Kompromisarski stil vodenja* uvrščamo med manj uspešne integrirane stile vodenja. Glavne značilnosti tega stila vodenja so izogibanje pomembnim odločitvam in dvoličnost. Vodja daje poudarek na odnosih in delovnih aktivnostih v situacijah, ko to ni primerno, ljudje vodju, ki uporablja ta stil vodenja, v večini primerov ne zaupajo (Možina 1990).
- *Dezerterski (izogibajoči) stil vodenja*: ena izmed značilnosti dezerterskega stila vodenja, ki ga lahko poimenujemo tudi izogibajoči stil vodenja, je ta, da z uporabo tega stila, vodja in zaposleni dosegajo minimalne končne rezultate, saj je vodju v glavnem pomembno, da upošteva dana pravila in ne doseganje uspešnih rezultatov dela. Vodja se izogiba vseh svojih obveznosti, nalog, sodelovanja in komuniciranja z zaposlenimi, hkrati pa pri svojem delu ne uporablja niti kreativnosti (Možina 1990).
- *Misijonarski stil vodenja* je opredeljen kot manj dober socialno usmerjen stil. Zanimivost tega stila vodenja je ta, da je vodja, ki se tega stila poslužuje, skoraj preveč prijazen, izogiba se vsakemu možnemu konfliktu, saj je zanj najpomembnejše, da je ljudem všeč. Na drugi strani zaposlenim ne daje navodil za izvajanje delovnih nalog, saj mu končni rezultati dela ne predstavljajo nikakršnega pomena. Pomemben mu je torej odnos z zaposlenimi in ne uspešnost pri delu (Možina 1990).

### 3.2 Vloga vodja

Vodju lahko pripisujemo številne vloge, najdemo pa jih lahko tudi v različnih dejavnostih, kot so (Možina 1992):

- načrtovanje: vodja zavestno določa potek dejavnosti glede na predvideno prihodnost;
- pripravlanje izvajanja: povezuje načrte in njihovo izvajanje;
- nadziranje: ocenjuje ustreznost delovanja, odpravlja nastale napake;
- organiziranje: vodja usmerja odnose k ciljem, ustvarja povezave med vsemi organizacijskimi sestavinami in med okoljem.

- koordiniranje: gre za uravnavanje medsebojno odvisnih dejavnosti več posameznikov in organizacijskih enot. Skupni cilji pri tem niso nujno potrebni, morajo pa omogočati uspešnejše doseganje ostalih ciljev;
- motiviranje: pomembno je za spodbujanje zaposlenih;
- odgovornost: vodja prevzema vso odgovornost za naloge in njihovo izvedbo.

Vodja mora raziskovati, zbirati ustrezne informacije, biti mora pozoren na težave, ki se lahko pojavijo pri procesu dela, spodbujati mora komunikacijo med zaposlenimi in s pomočjo te priti do skupne odločitve, kako nastale težave rešiti. Pred reševanjem težav pa mora vodja sam poiskati in ugotoviti, kdaj je najprimernejši čas za razreševanje nastalih napak in pomanjkljivosti (Adizes idr. 1996).

Adizes idr. (1996) so v svojem delu izpostavili tri najpomembnejše vloge vodja v organizaciji, in sicer:

- Ravnanje ob nesoglasjih: je uspešno, kadar vodja dopušča različna mnenja, je pri oblikovanju sklepov umirjen, premišljen in loči postopek dajanja od postopka presojanja predlogov in idej. Vodja mora biti dovzeten za razlike med zaposlenimi in na podlagi teh izbrati najučinkovitejši način vodenja.
- Ravnanje s časom: vodja mora vzdrževati ustrezno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in med časom, ki ga ima na razpolago. Paziti mora, da končnih sklepov ne sprejme prehitro, saj pri zaposlenih vzbudi občutek, da je njihovo stališče nepomembno, ker ga niso imeli možnosti predstaviti, kar privede do nezadovoljstva. Hkrati pa vodja pogovora o nastalih težavah ne sme zavlačevati, saj lahko pri zaposlenih upade zanimanje za iskanje rešitev.
- Ravnanje ob spremembah: predlogi in pogledi zaposlenih v organizaciji na določeno situacijo se med seboj vedno razlikujejo na način, da so nekateri učinkovitejši od drugih. Naloga vodje je, da podpre predlog, ki se mu v tistem trenutku za določeno situacijo zdi primernejši. Če se mu ta ne zdi dober, lahko podpre predlog oziroma rešitev nekoga drugega. V primeru, da posameznik pri podajanju predloga ni dovolj jasen, ga mora vodja spodbuditi in motivirati, da svoj predlog poda natančneje in bolj podrobno. Vloga vodja pri spremembah je izjemno pomembna, ker se skozi proces sprememb srečuje z različnimi vlogami, kot so informacijska vloga, pregledovalna vloga, pogajalska vloga in druge.

### **3.3 Lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja**

V delih številnih avtorjev lahko najdemo kar nekaj lastnosti in sposobnosti, ki jih pripisujejo uspešnemu vodju. Avtorji so na osnovi dolgoletnih raziskav in merjenj lastnosti uspešnih ljudi oziroma vodjev potrdili obstoj nekaterih lastnosti in sposobnosti, ki so bile skupne vsem uspešnim vodjem, ki so bili vključeni v raziskave (Kovač idr. 2004). Skozi leta vodenja se je pojavilo ugibanje, ali se vodja rodi ali se je potrebno učiti in razviti v vodja. Kač (2016) meni, da se nihče ne rodi kot vodja in da je vodenje nekaj, kar se je treba naučiti. Če ga povzamemo,



so za vodenje potrebne določene lastnosti in sposobnosti, ki jih mora posameznik razviti, da postane uspešen vodja.

### *Lastnosti uspešnega vodja*

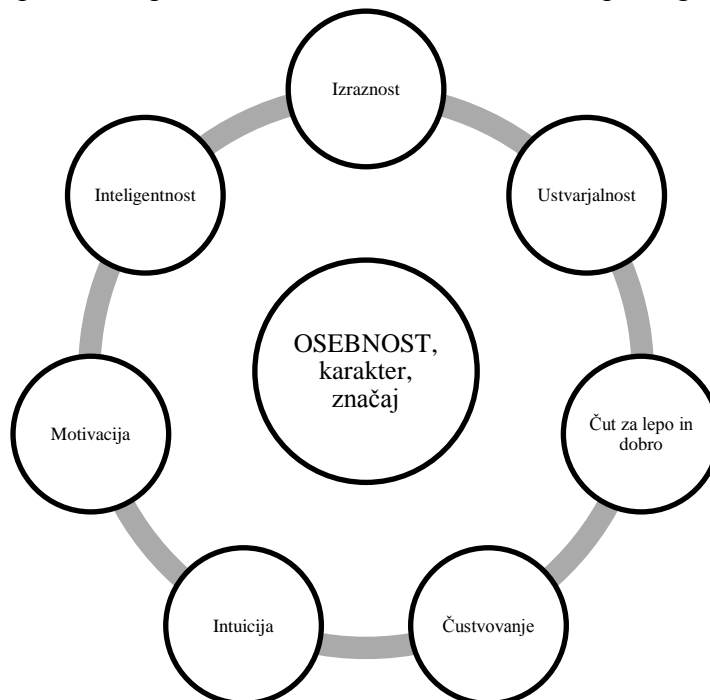
S pomočjo raziskav so se kot tipične lastnosti uspešnega vodja izkazale naslednje (Kovač idr. 2004):

- Inteligentnost predstavlja hitrost in ustreznost prilagajanja nenehnim spremembam v podjetju. Večji del uspešnih vodjev je glede na raziskave nadpovprečno inteligentnih, zanje je posledično značilno izvajanje več opravil hkrati, saj inteligentnost pripomore tudi k razmišljanju o več stvareh hkrati.
- Dominantnost je notranja želja po čim večji moči in vplivanju na druge. Kovač in druga soavtorja (2004) navajajo, da si brez te lastnosti težko predstavlja vodilnega posameznika, ki naj bi mu zaposleni sledili. Trdijo, da je malo verjetno, da bi lahko bil vodja brez te lastnosti uspešen in učinkovit pri svojem vodenju. Premočno izražena dominantnost lahko povzroči pretirano uveljavljanje lastne moči vodja, kar lahko zaposlene odbija od njihovega vodja in zmanjšuje njihovo produktivnost.
- Odprtost predstavlja podlago za komunikativnost, družabnost, bogato čustveno izrazitost, vzpostavljanje medsebojnih odnosov in stikov, lahkotnost navezovanja novih poznanstev, sodelovanje med zaposlenimi, navezovanje stikov in novih partnerstev. Odprtost je še posebej povezana s sprejemanjem drugačnosti.
- Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje preveliko mero empatije in vodju omogoča, da se sorazmerno hitro postavi nazaj v nevtralno čustveno stanje. Čustvena stabilnost je eden temeljnih dejavnikov, ki vodju pomaga pri samoobvladovanju čustev in predstavlja obrambo proti posledicam stresa. Čustvovanje je podlaga za odnosno razumevanje, način navezovanja stikov, sporazumevanja in sodelovanje med ljudmi. Čustva in inteligentnost delujeta v nenehni integraciji, seveda je veliko odvisno tudi od situacije, v kateri se vodja znajde. Vloga vodja zahteva veliko mero čustvovanja, izražanje odnosa kot vloga strokovnjaka, ki se osredotoča na hladno razsodnost in logično razmišljanje.
- Poštenost je lastnost značaja vodja, ki pri zaposlenih zbuja zaupanje, da so vloge, naloge in zadolžitve pravično razdeljene in ocene uspešnosti ter učinkovitosti objektivne. Poštenost je zaradi tega tesno povezana z odgovornostjo in zanesljivostjo, ki sta prav tako lastnosti uspešnega vodja. Zanesljivost v tem primeru pomeni kakovostno izpolnjevanje dogovorov in zagotavljanje povratnih informacij zaposlenim.
- Ustvarjalnost je sposobnost spreminjanja že ustvarjenega. Njen obstoj je predvsem odvisen od določenih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, ki ga ustvarja vodja. Vodji, ki so ustvarjalni, so pogosto trmasti in v veliki meri vztrajni pri svojih odločitvah ter nasploh pri svojem delu. Kovač idr. (2004) so zapisali, da je najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodja, umetnost in sposobnost spodbujanja ustvarjalnosti pri zaposlenih. Menijo, da v primeru, da zna vodja

svojim zaposlenim ustvariti veselje do dela, jih navdušiti za doseganje visokih dosežkov, se njihova ustvarjalnost pri delu pojavi samodejno.

- Izraznost je sposobnost komuniciranja in oddajanja informacij. Veščine izražanje so še posebno pomembne pri podajanju nalog, dajanju navodil, pri pogajanju s partnerji, pri mentorstvu in javnem nastopanju.
- Empatija ali sposobnost vživljanja v doživljanje drugega je lastnost, ki nam je dana naravno in se je ni mogoče naučiti. Ta lastnost omogoča globlji vpogled vase, kar je še posebno pomembno pri razumevanju sebe, pri osebnostni rasti in oblikovanju zdrave samopodobe. Vodja, ki zaupa vase, je s seboj zadovoljen in samokritičen, je sposoben uspešnega vodenja, saj negativen odnos do sebe posledično pripelje tudi do negativnega odnosa do zaposlenih.
- Odločnost je močno odvisna od čustvene komponente situacije, v kateri se vodja znajde, saj nihče ni vedno odločen.
- Altruizem in filantropija je odnosna naravnost vodja do zaposlenih. Vodja, ki pri svojem delu postavlja sebe na prvo mesto in zapostavlja druge, pri zaposlenih povzroči postopno izgubljanje občutka pripadnosti in pomembnosti. Uspešni vodja se vedno pojavlja v ozadju, izpostavi se le v situacijah, kjer je to potrebno in najprej poskrbi za druge, zaposlene. Kovač idr. (2004) primerjajo dober odnos med zaposlenimi in vodjem z obliko starševske ljubezni, saj je uspešna delovna skupina podobna družini, v kateri si člani brezpogojno pomagajo, se spoštujejo in podpirajo, si delijo težke in lepe trenutke. V taki delovni skupini lahko pričakujemo kakovostno in uspešno opravljene delovne naloge ter visoke končne delovne rezultate.

Na sliki 2 so prikazane psihološke razsežnosti osebnosti uspešnega vodja.



**Slika 2: Psihološke razsežnosti osebnosti**

Vir: Kovač idr. 2004, 54.

Šušteršičeva (2017) je v članku »Pet lastnosti dobrega vodja« izpostavila pet lastnosti dobrega vodja, za katere meni, da so najpomembnejše. Te lastnosti so:

- Vodja mora pokazati svoja čustva. Ko vodja izrazi svoja čustva, s tem izkaže in pridobi zaupanje svojih zaposlenih, saj se izkaže kot človek z večjo integriteto in je kot oseba bolj samozavesten.
- Vodja ne ve vsega. Svet in tehnologija se je dneva v dan spreminjata, napredujeta, zato je nemogoče, da bi vodja vedel in znal vse. Zato je pomembno, da ima vodja dober odnos z zaposlenimi in da zaupa njihovem delu ter njihovim delovnim sposobnostim, saj ima celotna skupina veliko več znanja kot en sam posameznik. Skupina, ki je ustvarjalna, ki skupaj gradi in razvija ideje, ki si dovoli delati napake in se iz njih tudi učiti, lahko dosega visoko uspešne rezultate.
- Vodja vpraša za nasvet. Vodja mora biti pri svojem delu kar se da strokoven, ni pa nujno in potrebno, da ima vedno prav. Zaposleni pri svojem vodju cenijo, če jih ta vpraša, prosi za nasvet, saj se tako izboljšujejo medsebojni odnosi in se med njimi gradi večje zaupanje.
- Vodja prepozna tudi svoje napake. Pomembno je, da je vodja sposoben in zna prepoznati tako potrebe zaposlenih kot tudi svoje. Z dobrim razmislekom in ustreznimi informacijami se vodja odloči, kakšno odločitev bo sprejel, da bo ta ustrezala zaposlenim in tudi njemu.
- Vodja ima svojega zaupnika. Vsak posameznik se velikokrat ne zaveda svojih potreb, kar v večini primerov spoznamo s pomočjo nekoga drugega. Pri tem nam najbolje pomaga nevtralna oseba ali posameznik, ki mu res zaupamo in ima s trenutno situacijo izkušnje.

Vodja lahko s svojim znanjem, avtoriteto, izkušnjami in osebnostnimi lastnostmi motivacijsko pozitivno vpliva na svoje zaposlene in jih s tem spodbudi k boljšemu in učinkovitejšemu izvajanju delovnih nalog. Pri tem je pomembno, da vse poteka v mejah psihične stabilnosti, socialne zrelosti, življenjske resnosti in razumevanja vodja (Možina 1990).

Kot strokovne lastnosti, ki prav tako prispevajo k razvoju uspešnega vodja in k učinkovitosti vodenja, Možina (1990) navaja naslednje:

- vodja mora imeti visoko raven inteligence,
- vodja mora imeti dober občutek za dano situacijo,
- imeti mora dobre delovne navade,
- biti mora iniciativen,
- biti mora tehnično in strokovno usposobljen,
- verjeti in zaupati mora v napredek,
- imeti mora visoke etične standarde, biti mora pošten, prijazen,
- biti mora fleksibilen,
- imeti mora pristojno vizijo o prihodnosti podjetja.

Če primerjamo osebnostne in strokovne lastnosti, ki jih je Možina (1990) izpostavil, lahko povzamemo, da so si nekatere izmed teh vsaj približno podobne in da so v večini usmerjene oziroma potrebne za uspešnost in učinkovitost ne samo vodje, ampak celotnega podjetja.

### *Sposobnosti uspešnega vodje*

Uspešen vodja z leti pridobi številne temeljne sposobnosti, ki jih skozi svoje delo skrbno in vestno uporablja. Posameznik, ki velja za uspešnega vodja, ima sposobnost deljenja moči, intuicijo ter sposobnost za prepoznavanje in usklajevanje vrednosti. Vodja mora v prvi vrsti poznati sam sebe in mora imeti dobro razvito sposobnost vizije (Možina 1992).

### *Sposobnost delitve moči*

Sposobnost delitve moči nastane, kadar zna vodja dobro in učinkovito deliti moč, vpliv in kontrolo z ostalimi zaposlenimi. V primeru, da je vodja pri tem uspešen, pritegne zaposlene k skupnemu odločanju in določanju skupnih ciljev dela. Zaposleni s tem dobijo občutek pripadnosti delovni skupini in podjetju. Posledica tega je zadovoljevanje osnovnih potreb posameznika po višjih dosežkih, večje samospoštovanje in večja želja ter možnost za lasten razvoj (Možina 1992).

### *Sposobnost intuicije*

Sposobnost intuicije omogoča pregled nad trenutno situacijo, predvidevanje možnih sprememb, prevzemanje odgovornosti za tveganje pri izvajanju delovnih nalog in grajenje zaupanja med zaposlenimi in vodjem. Uspešen vodja mora imeti intuitiven občutek za vse spremembe, ki so v dani situaciji potrebne. Znati se mora hitro odzivati na potrebe okolice in zaposlenih, izrabiti vsako priložnost, ki se ponudi v delovnem okolju ali izven njega, ter imeti mora sposobnost hitrega ugotavljanja, kaj je v dani situaciji najbolje narediti (Možina 1992). Intuicijo lahko z drugimi besedami opišemo tudi kot neposredno notranje poznavanje potreb po spremembah in učinkovitih, najbolj primernih ukrepih v dani situaciji (Možina idr. 2002).

### *Sposobnost poznavanja samega sebe*

Sposobnost poznavanja samega sebe vodju omogoča ugotavljanje svojih prednosti in pomanjkljivosti z namenom, da bi odpravil svoje slabosti. Tisti, za katere vodenje predstavlja pomembno funkcijo, izpostavljajo pomembnost postavljanja priložnosti, ki posamezniku predstavljajo izziv. Takšni izzivi ustvarjajo dobro priložnost, da mladi vodja razvije sposobnosti in se razvije v uspešnega vodja. Pri tem je izjemno pomembna povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in zaposleni o tem, kakšna je uspešnost njihovega vodja. Povratne informacije pripomorejo k večjemu vpogledu v spoznavanje sebe in svojih sposobnosti (Možina idr. 2002).

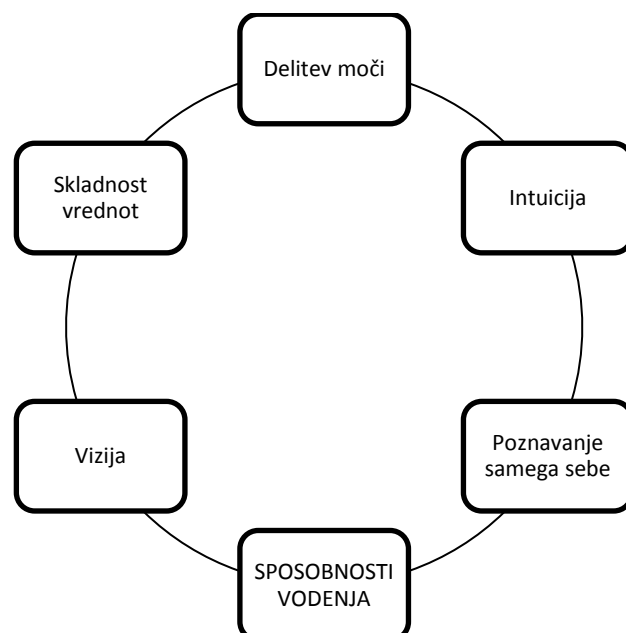
## Vizija

Vizija je sposobnost, ki vodju omogoča predstavljanje boljšega stanja, boljših poti za doseganje zastavljenih ciljev in načina uresničevanja te poti. Vizija je lahko nekaj preprostega, neka stvarna strategija, ki je v korist potrošnikom in zaposlenim. Zastavljena mora biti na način, da je razumljiva tako potrošnikom kot tudi zaposlenim, da v njih vzbudi občutek zaupanja (Možina idr. 2002). Če zaposleni vizijo dobro razumejo, se z njo poistovetijo, jo lahko tudi lažje in učinkoviteje uresničujejo.

## Skladnost vrednot

Uspešen vodja mora biti sposoben razumeti pomembnost organizacijskih načel in vrednot ter odkrivati vrednote ne samo podjetja, ampak tudi zaposlenih in te povezati v skladno celoto. V primeru, da vodja te skladnosti ne najde, se ustvarita dve različni strani, in sicer: stran, na kateri so zaposleni s svojimi interesi, vrednotami in pričakovanji ter druga stran, kjer je vodja s svojimi načeli, zahtevami ter vrednotami (Možina 2002). Ta primer se pojavlja predvsem v delovnem okolju, kjer mora medsebojno sodelovati večje število zaposlenih, saj se pojavi več med seboj različnih mnenj, potreb in vrednot.

Na sliki 3 je prikazan splet zgoraj opisanih medsebojno povezanih lastnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja.



**Slika 3: Temeljne sposobnosti vodenja**

Vir: Možina idr. 2002, 502.

Glede na preučeno strokovno literaturo lahko povzamemo, da so glavne lastnosti uspešnega vodja inteligentnost, ustvarjalnost, odločnost, poštenost, empatija in motivacija. Kot temeljne sposobnosti vodenja uspešnega vodja so se izkazale delitev moči, dobra in izrazita intuicija, dobro poznavanje sebe, povezovanje vrednot in učinkovito postavljanje vizije.

## **4 VODENJE IN LASTNOSTI TER SPOSOBNOSTI USPEŠNEGA VODJA**

V sklopu empiričnega dela zaključne projektne naloge je bilo izvedeno anketiranje v izbranem storitvenem podjetju X, ki izvaja univerzalne poštne, kurirske in denarne storitve ter prodajo blaga. Anketni vprašalnik je bil posredovan vsem zaposlenim v omenjenem podjetju, teh je 68. Pri anketiranju je sodelovalo 55 zaposlenih, ki opravljajo oziroma izvajajo storitvene dejavnosti podjetja. Anketiranje je bilo izvedeno v mesecu juniju in je trajalo dva tedna.

V nadaljevanju zaključne projektne naloge sledi kratka predstavitev izbranega podjetja, interpretacija rezultatov anketiranja in povzetek končnih ugotovitev s predlogi za vodja v podjetju X, s katerimi osebnostnimi lastnostmi in sposobnostmi lahko uspešno vodi zaposlene ter s tem zagotovi njihovo zadovoljstvo v delovnem okolju in uspešno doseganje ciljev ter s tem omogoči uspešno poslovanje, rast ter nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

### **4.1 Predstavitev podjetja X**

Primarna dejavnost podjetja X je izvajanje univerzalne poštne storitve, hkrati pa v njem izvajajo tudi druge poštne, kurirske in denarne storitve ter prodajo blaga (Podjetje X 2018).

Poslanstvo podjetja X, h kateremu strmi, je ustvarjanje inovativnih izdelkov in rešitev v poštnem prometu, oskrbnih verigah in logistiki ter informacijskih storitvah, s čimer želijo doseči nemoten prehod blaga in informacij v državi, regiji in na globalnem trgu (Podjetje X 2018).

Podjetje je kot vizijo predstavilo željo, da s svojimi rešitvami in visoko kakovostnimi storitvami postanejo nepogrešljivo vpeti v potrebe državljanov, države, poslovnih partnerjev in podjetij. To želijo storiti tako, da bodo (Podjetje X 2018):

- izvajalec univerzalne poštne storitve na celotnem ozemlju Republike Slovenije,
- postali vodilni logistični operater, ki bo nudil celovito logistično podporo podjetjem v Republiki Sloveniji, v regiji in na mednarodnem trgu,
- pomemben izvajalec i-storitev za vse institucije v državi, poslovne odjemalce in celotno prebivalstvo.

Podjetje usmerja in izvaja svoje dejavnosti v skladu z zastavljenimi vrednotami. Te so (Podjetje X):

- odgovornost do zaposlenih, strank, širše skupnosti in celotne Skupine podjetja X,
- odprtost razmišljanja, ekipni duh in usmerjenost k zastavljenim ciljem,
- inovativnost, podjetnost, zavzetost,
- zavedanje, da so stranke središče vsega, kar počnejo.

## 4.2 Interpretacija rezultatov anketiranja

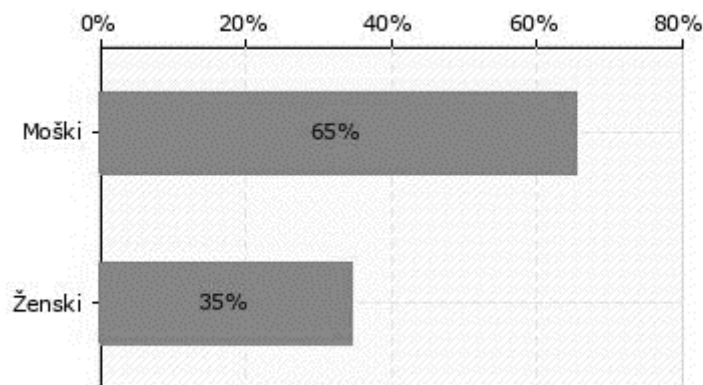
Anketni vprašalnik, ki predstavlja glavni del zaključne projektne naloge, je bil izveden v izbranem storitvenem podjetju X, ki torej izvaja univerzalne poštne, kurirske in denarne storitve ter prodajo blaga. V podjetju X je anketni vprašalnik rešilo 55 zaposlenih. Pred izvedbo anketiranja smo jim zagotovili popolno anonimnost in uporabo rezultatov izključno v študijske namene. Anketo smo izvedli v mesecu juniju in je trajala dva tedna.

V podpoglavjih, ki sledijo, so interpretirani rezultati izvedenega anketiranja zaposlenih v podjetju X.

V anketiranju je sodelovalo 65 % moških in 35 % žensk. Anketiranci so se razvrstili v tri starostne skupine, in sicer:

- do 20 let, teh je bilo 4 %,
- 21–40 let, teh je bil največji delež, kar 60 %,
- 41–60 let, teh je bilo 36 %.

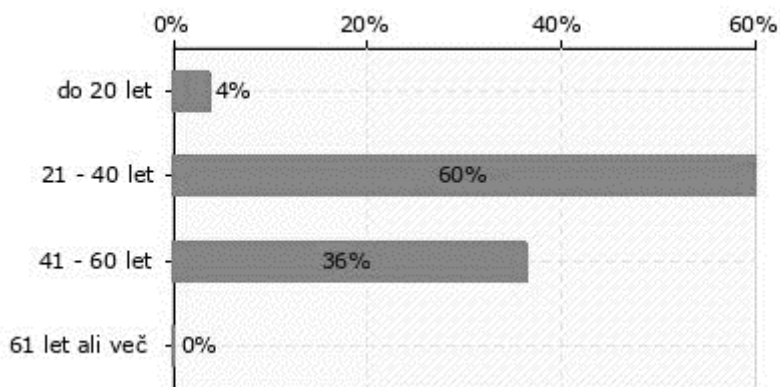
Rezultati so vidni na sliki 3 in sliki 4.



**Slika 4: Spol anketirancev**

Slika 4 prikazuje deleže zaposlenih moških in žensk, ki so sodelovali pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov. Kot je razvidno iz podatkov, v kolektivu podjetja X prevladujejo moški.





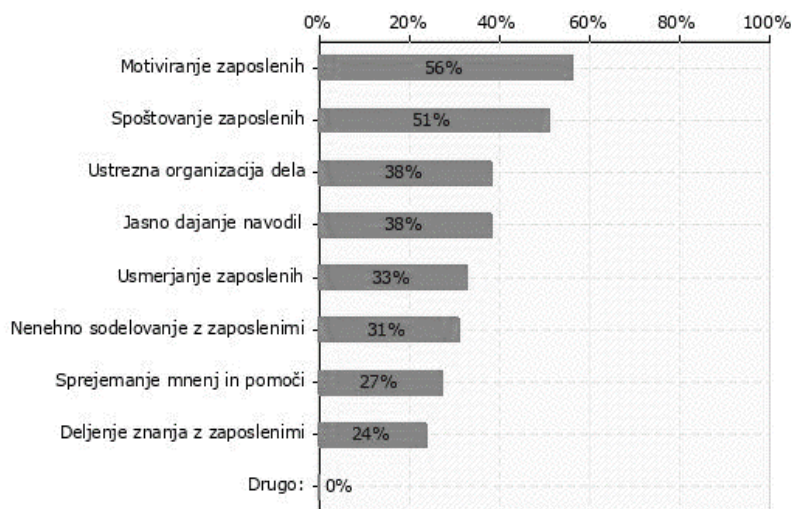
**Slika 5: Starost anketirancev**

Slika 5 prikazuje deleže zaposlenih po starostnih skupinah. Razberemo lahko, da se večji del zaposlenih nahaja v starostni skupini med 21–40 let, manjši del pa v starostni skupini od 41 do 60 let. Le 4 % zaposlenih sodijo v starostno skupino do 20 let. Glede na rezultate lahko zaključimo, da je v podjetju X v večini zaposlena mlajša populacija odraslih.

#### ***4.2.1 Opredelitev uspešnega vodenja, vodenja vodja zaposlenih in vrednost uspešnega vodenja***

S prvim sklopom vprašanj smo želeli ugotoviti, kako zaposleni v podjetju X opredeljujejo uspešno vodenje ter vodenje svojega vodja in kakšno vrednost zanje uspešno vodenje sploh predstavlja.

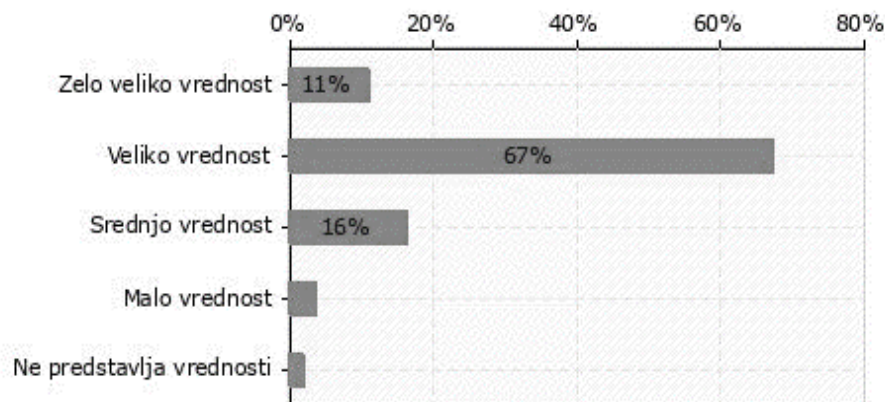
S prvim vprašanjem smo ugotavljali, kako zaposleni v podjetju X opredeljujejo uspešno vodenje, rezultati pa so prikazani na sliki 5 spodaj.



**Slika 6: Opredelitev uspešnega vodenja**

Izmed 55 anketirancev jih je kar 56 % kot najboljšo opredelitev uspešnega vodenja izbralo motiviranje zaposlenih, kot drugo z 51 % pa so zaposleni izbrali spoštovanje zaposlenih. Sledili sta trditvi o ustrezni organizaciji dela in jasnem dajanju navodil (38 %), najmanj (24 %) pa se jih je odločilo za deljenje znanja z zaposlenimi.

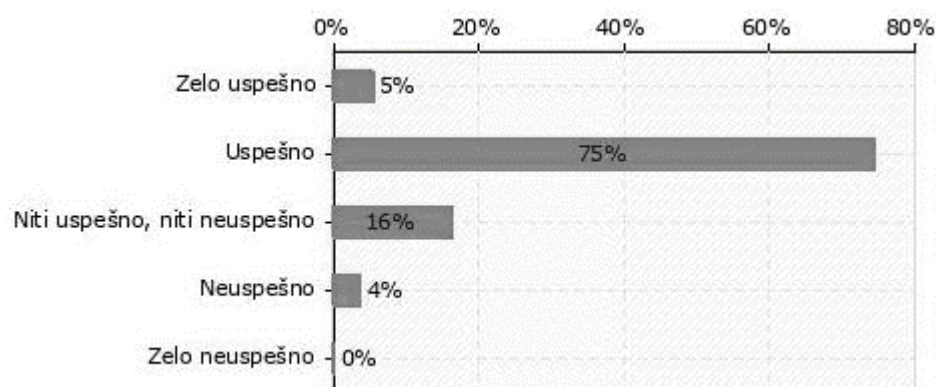
Zanimalo nas je tudi, kakšno vrednost za zaposlene v podjetju X predstavlja uspešno vodenje. S tem namenom smo jim zastavili vprašanje, na katerega so odgovorili s pomočjo petstopenjske lestvice. Rezultati so prikazani na sliki 6.



**Slika 7: Vrednost uspešnega vodenja za zaposlene**

Iz slike 4 je dobro razvidno, da ima uspešno vodenje za anketirane veliko vrednost (67 %).

V tem sklopu vprašanj nas je kot zadnje zanimalo, kako zaposleni opredeljujejo uspešnost vodenja svojega vodja v podjetju X.



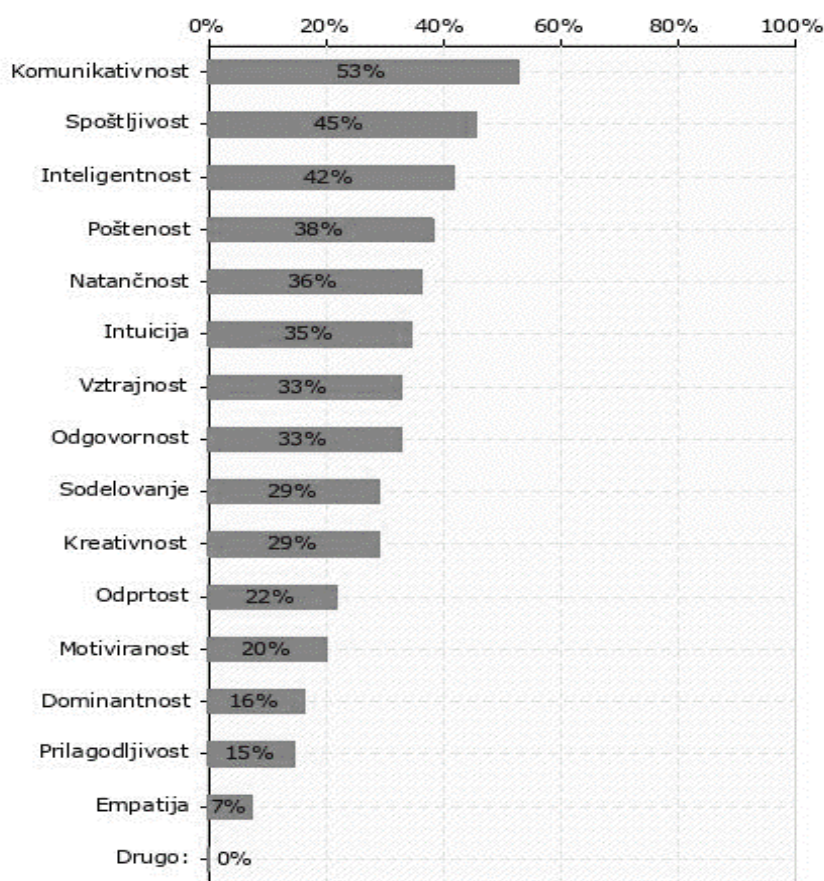
**Slika 8: Opredelitev vodenja vodja zaposlenih**

75 % zaposlenih ocenjuje vodenje svojega vodja kot uspešno, najmanj (4 %) pa jih meni, da je vodenje v podjetju X neuspešno. Sklepamo lahko torej, da je vodenje v podjetju X zadovoljivo in resnično uspešno.

#### 4.2.2 Lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja in vodja zaposlenih

V drugem sklopu vprašanj nas je zanimalo, katere lastnosti in sposobnosti zaposleni v podjetju X pripisujejo uspešnemu vodju in katere pripisujejo svojemu vodju.

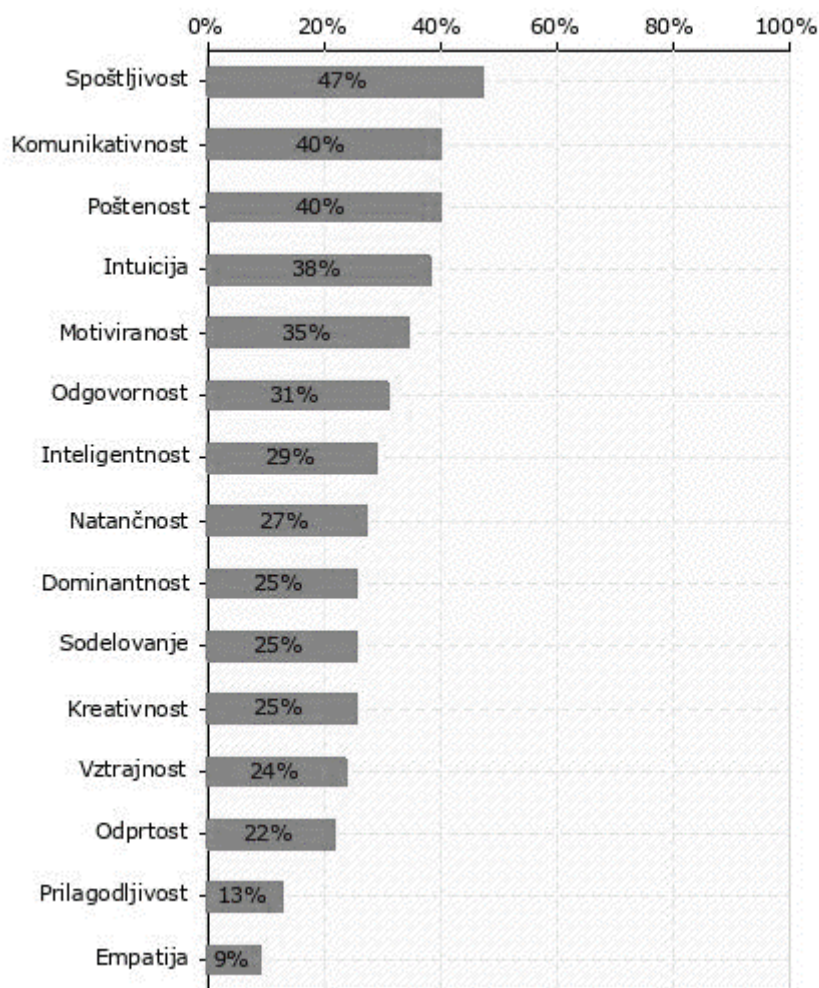
Anketirance smo najprej vprašali, katere lastnosti in sposobnosti nasploh pripisujejo nekemu, ki ga imenujemo uspešen vodja. Odgovori so predstavljeni na sliki 8.



**Slika 9: Lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja**

Zaposleni so kot lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja najpogosteje izbrali komunikativnost (53 %), sledili so spoštljivost (45 %) in inteligentnost (42 %). Najmanjši delež izmed navedenih lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja imajo dominantnost (16 %), prilagodljivost (15 %) in empatija, ki je dosegla samo 7 %. Iz podanih odgovorov lahko sklepamo, da zaposleni kot najpomembnejšo lastnost oziroma sposobnost uspešnega vodja pripisujejo komunikativnosti vodja, sledita pa ji spoštljiv odnos in inteligentnost.

Sledilo je vprašanje, s katerim smo želeli ugotoviti, katere izmed navedenih lastnosti in sposobnosti zaposleni pripisujejo svojemu vodju.



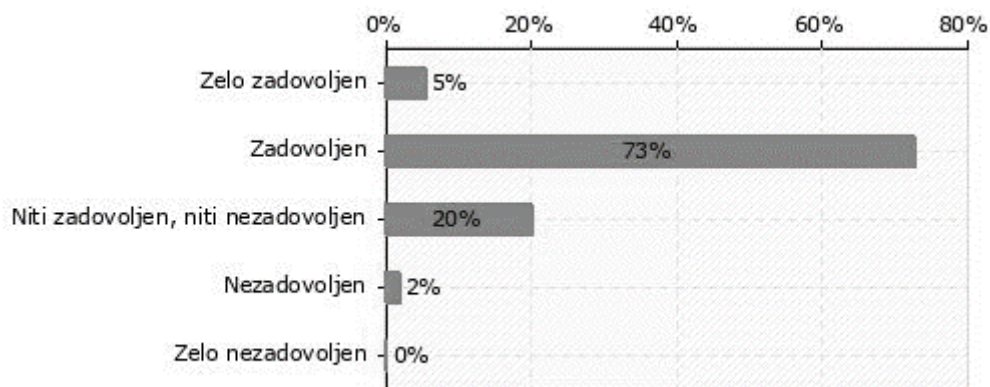
**Slika 10: Lastnosti in sposobnosti vodja zaposlenih v podjetju X**

Anketiranci so kot glavne lastnosti in sposobnosti, ki jih pripisujejo vodju v podjetju X, na prvo mesto postavili spoštljivost (47 %), na drugo mesto komunikativnost in poštenost s po 40 %, z nekaj manjšim deležem sledita intuicija (38 %) in motiviranost (35 %). Lastnosti oziroma sposobnosti, ki ju zaposleni najmanj pripisujejo vodju v podjetju, sta prilagodljivost in empatija.

Če primerjamo sliko 8, kjer so anketiranci izbrali lastnosti in sposobnosti svojega vodja, s sliko 9, kjer so izbrali tiste, ki jih na splošno pripisujejo uspešnemu vodju, lahko zaključimo, da se najpogosteje izbrana odgovora, to sta komunikativnost in spoštovanje, pri obeh tipih vprašanj precej ujemata.

#### **4.2.3 Zadovoljstvo z vodenjem vodja**

V tretjem sklopu vprašanj nas je zanimalo splošno zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem vodja v podjetju X.

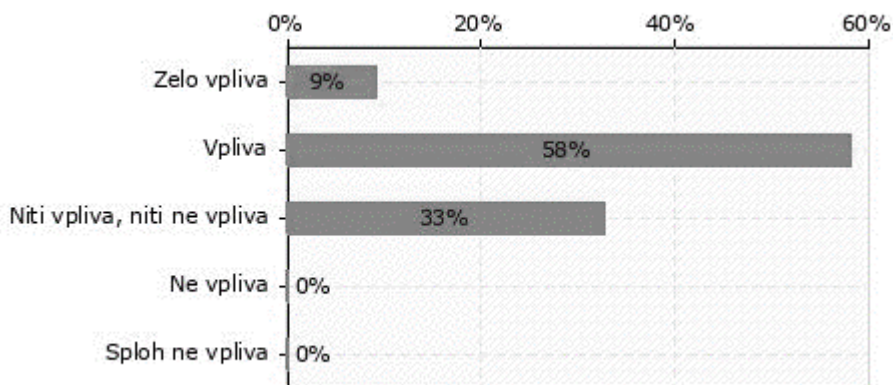


**Slika 11: Zadovoljstvo z vodenjem vodja v podjetju X**

V podjetju X je bil najpogostejši odgovor »zadovoljen« (73 %), manjši delež pa je izbralo »niti zadovoljen niti nezadovoljen«, teh je bilo 20 %, torej lahko iz tega sklepamo, da je večina zaposlenih v podjetju X zadovoljnih z vodenjem vodja in njegovim delom.

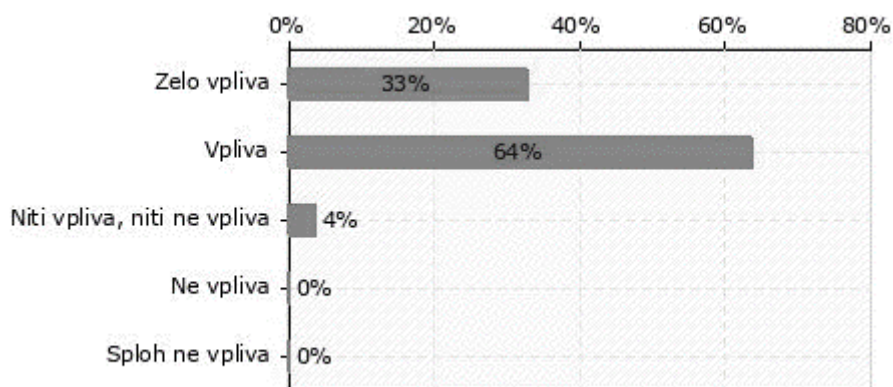
#### 4.2.4 Vpliv vodenja na zaposlene in podjetje

V sklopu, ki sledi, nas je zanimal vpliv vodenja na delo zaposlenih, rezultati so prikazani na sliki 11, in kakšen vpliv ima po njihovem mnenju vodenje vodja v podjetju X na samo uspešnost podjetja, rezultati tega pa so prikazani na sliki 10.



**Slika 12: Vpliv vodenja na zaposlene**

Zaposleni v podjetju X so kot najpogostejši odgovor izbrali, da vodenje vpliva na njihovo delo (58 %), manjši delež pa je izbral odgovor »niti vpliva niti ne vpliva«, teh je bilo 33 %. Glede na odgovore lahko sklepamo, da ima vodenje vodje v podjetju X precejšen vpliv na delo zaposlenih.

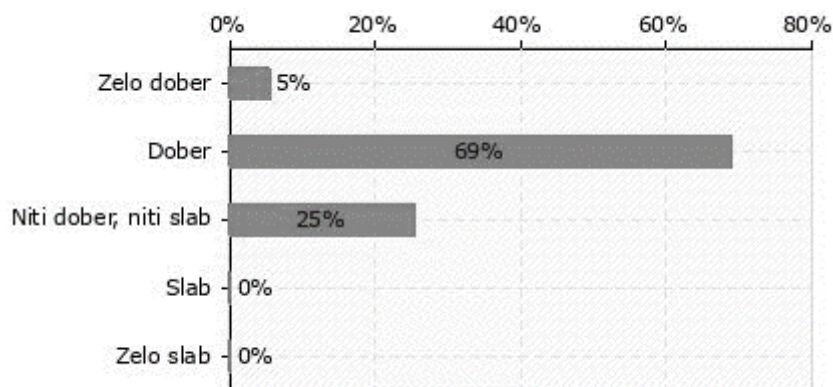


**Slika 13: Vpliv vodenja na podjetje**

Anketiranci so v največjem deležu, kar 64 %, izbrali odgovor, s pomočjo katerega lahko sklepamo, da vodenje vodja precej vpliva na uspešnost podjetja X in da ta vpliv opazijo tudi sami. Znano je, da vodenje v veliki meri vpliva ne samo na zaposlene, ampak tudi na celotno poslovno in finančno uspešnost podjetja, kar smo s tem vprašanjem in odgovori zaposlenih tudi potrdili.

#### **4.2.5 Odnos med zaposlenimi in vodjem**

Zanimalo nas je tudi, kakšen odnos imajo zaposleni z vodjem in kako bi ga opredelili na petstopenjski lestvici. Rezultati so prikazani na sliki 14.

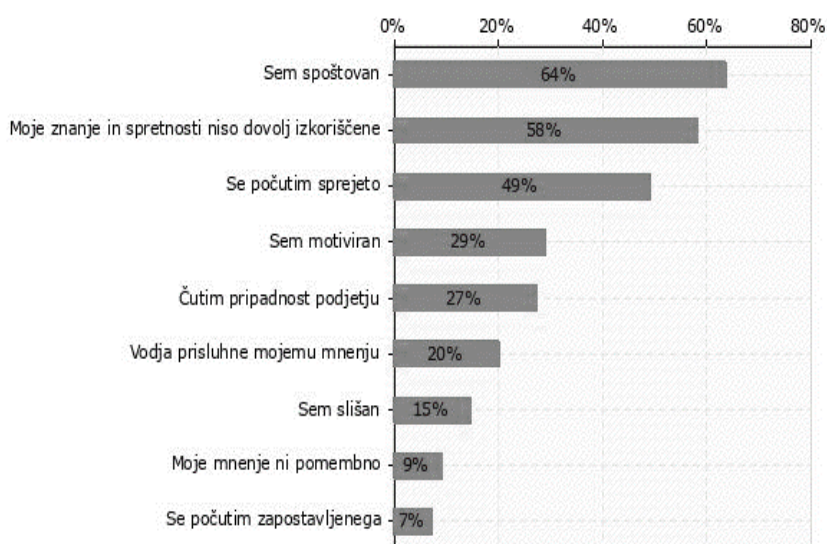


**Slika 14: Odnos med zaposlenimi in vodjem**

Glede na odgovore, ki jih vidimo na sliki 13, lahko sklepamo, da so medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjem v glavnem dobri, saj je ta odgovor izbralo 69 % anketiranih. Nihče izmed anketirancev ni izbral odgovorov slab in zelo slab, kar nam veliko pove o delovni klimi v podjetju, ki je več kot očitno dobra.

#### 4.2.6 Motiviranost, spoštovanje in pripadnost zaposlenih

V sklopu raziskave nas je zanimalo tudi, kako se zaposleni počutijo na svojem delovnem mestu oziroma kako se nasploh počutijo v podjetju X. Zanimalo nas je, ali so motivirani, spoštovani, slišani, se počutijo sprejeto, čutijo pripadnost podjetju, so njihovo znanje in spretnosti dovolj izkoriščene in če vodja prisluhne njihovemu mnenju. Na drugi strani nas je zanimalo, ali so počutijo zapostavljene in če menijo, da njihovo mnenje vodju ni pomembno. Rezultati so prikazani na sliki 14.



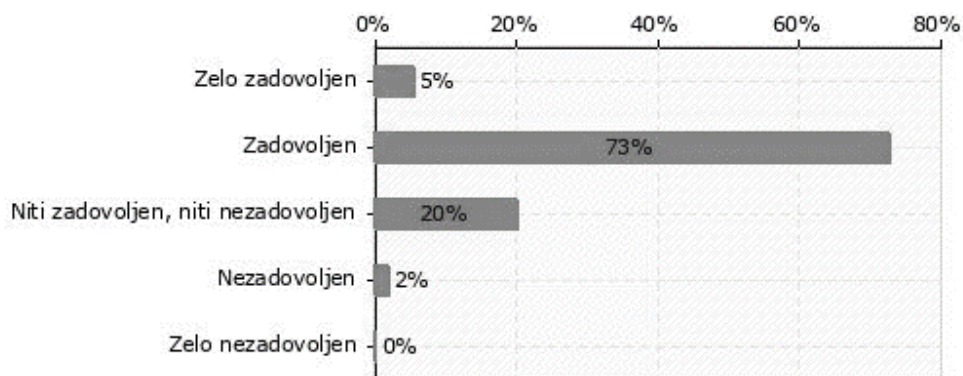
**Slika 15: Počutje zaposlenih na delovnem mestu**

Zaposleni, ki so sodelovali pri reševanju anketnega vprašalnika, so najpogosteje izbrali odgovora »sem spoštovan«, teh je bilo 64 %, in »Moje znanje in spretnosti niso dovolj izkoriščene«, teh je bilo kar 58 %. S precejšnjim deležem, 49 %, je sledil odgovor, da se v podjetju X počutijo sprejete. Glede na izbrane odgovore lahko sklepamo, da se zaposleni v podjetju X počutijo spoštovane in sprejete, ampak menijo, da njihova znanja in spretnosti niso dovolj dobro izkoriščena.

Anketiranci so najmanjkrat izbrali odgovora, da njihovo mnenje ni pomembno (9 %) in da se počutijo zapostavljene (7 %). Odgovora lahko povežemo z deležem izbire odgovora, da vodja prisluhne njihovemu mnenju in da so slišani, katerih deleža sta prav tako precej nizka. Glede na to lahko sklepamo, da mnenja zaposlenih v podjetju X niso slišana in upoštevana v tolikšni meri, kot bi si želeli.

#### 4.2.7 Komunikacija in reševanje težav

Na sliki 15 so prikazani rezultati odgovorov glede zadovoljstva s komunikacijo in reševanjem težav med zaposlenimi in vodjem, kar je temelj za dobro vodenje in dobre odnose znotraj delovnega okolja.



**Slika 16: Zadovoljstvo s komunikacijo in reševanjem težav**

Med zaposlenimi v podjetju X je bil najpogostejši odgovor »zadovoljen« (73 %), precej manjši delež pa je izbralo »niti zadovoljen niti nezadovoljen«, teh je bilo 20 %. Glede na zbrane odgovore lahko torej sklepamo, da so zaposleni v podjetju X v glavnem zadovoljni s komuniciranjem in reševanjem težav njihovega vodja.

#### **4.2.8 Spremembe, ki jih zaposleni želijo pri vodju**

Kot zadnje so nas zanimale spremembe, ki si jih zaposleni želijo pri svojem vodju. Rezultati vprašanja so prikazani na sliki 16.



**Slika 17: Želene spremembe pri vodju v podjetju X**

Zaposleni v podjetju X si pri svojem vodju najbolj želijo več dobre volje (60 %) in več upoštevanja njihovih mnenj (49 %). Med drugim si tudi želijo več sodelovanja med njimi in njihovim vodjem, in sicer slaba tretjina anketiranih ali 29 %.



### 4.3 Povzetek ugotovitev in razvoj predlogov

V začetku naloge smo predvidevali, da bomo s pomočjo analize odgovorov anketiranja prišli do ugotovitve, s katerimi osebnostnimi lastnostmi lahko vodja uspešno vodi sodelavce v izbranem podjetju ter s tem zagotovi zadovoljstvo v delovnem okolju, uspešno doseganje ciljev in s tem uspešno poslovanje ter nadaljnji razvoj in obstoj podjetja. Za glavni cilj zaključne projektne naloge smo si zastavili oblikovanje predlogov za vodje v izbranem podjetju, in sicer katere lastnosti in sposobnosti mora imeti vodja, da se lahko opredeli kot uspešen in da lahko z njimi uspešno vodi poslovanje, razvoj in obstoj podjetja.

S pomočjo strokovne literature in analize anketiranja smo prišli do sledečih spoznanj in predlogov:

Predlog 1: Zaposleni v podjetju X najpogosteje pripisujejo uspešnemu vodju lastnosti in sposobnosti, kot so komunikativnost, spoštljivost, inteligentnost, poštenost, natančnost in intuicija. Naštete lastnosti in sposobnosti uspešnega vodja sicer pripisujejo tudi svojemu vodju, ampak v precej različnih deležih izbranih odgovorov. Razliko lahko opazimo predvsem pri eni izmed najpomembnejših sposobnosti uspešnega vodja, in sicer komunikativnosti. Zaposleni sicer vodju pripisujejo komunikativnost, ampak v manjšem deležu, kot jo nasploh pripisujejo uspešnemu vodju. Naš predlog je, da vodja v podjetju X v prihodnje nameni več časa komunikaciji z zaposlenimi, saj glede na analizo zaposleni tej pripisujejo velik pomen.

Predlog 2: Glede na analizo končnih rezultatov anketiranja oziroma glede na rezultate vprašanja, kaj si želijo zaposleni pri svojem vodju spremeniti, predlagamo vodju podjetja več vedrosti in dobre volje. Dobra volja posameznika, v našem primeru vodja, posledično spodbudi dobro voljo tudi pri zaposlenih, kar jim daje še večji zagon, motiviranost in voljo do kakovostnejšega opravljanja dodeljenih nalog. Zaposleni, ki opravljajo svoje delo v pozitivnem in veselem delovnem okolju, veliko raje hodijo službo in so pri delu zadovoljnejši.

Predlog 3: Analiza anketiranja je pokazala, da vodja v podjetju X po mnenju zaposlenih premalo upošteva njihova mnenja. Vodju predlagamo, da svojim zaposlenim prisluhne, jim dovoli izraziti lastno mnenje, o njem premisli in poskuša najti rešitev, ki bo ustrezala tako zaposlenemu kot tudi njemu samemu. S tem bo dosegel zadovoljstvo pri zaposlenih in jim pokazal, da je njihovo mnenje pomembno in da so slišani. Hkrati bo s tem povečal tudi sodelovanje med njim in zaposlenimi, česar si slednji, glede na rezultate anketiranja, tudi želijo.

Predlog 4: Če želi vodja v podjetju X ohranjati dobro delovno okolje, kjer so zaposleni zadovoljni, dosegati uspešno vodenje, poslovanje, razvoj in obstoj podjetja, mora svoje zaposlene motivirati, spoštovati, zanje ustrezno in učinkovito organizirati delo in dajati dovolj jasna navodila, ki jim zaposleni brez težav lahko sledijo in jih upoštevajo.

Predlog 5: Zaposlenim v podjetju je potrebno omogočiti, da svoje znanje in spretnosti najprej pokažejo, nato pa je naloga vodja, da te izkoristi v situaciji, ko je to potrebno. Sodelavcem s tem pokaže naklonjenost, spoštovanje in pomembnost njihovega dela za podjetje. Da jim vedeti, da so njihova znanja in spretnosti opažena in da so pomemben dejavnik pri doseganju želene uspešnosti poslovanja ter delovanja podjetja.

## 5 SKLEP

V nalogi smo obravnavali osebnostne lastnosti in sposobnosti, s katerimi lahko vodja uspešno vodi sodelavce v izbranem podjetju ter s tem zagotovi zadovoljstvo zaposlenih v delovnem okolju, uspešno doseganje ciljev in nenazadnje omogoči tudi uspešno poslovanje podjetja.

V zaključni projektni nalogi smo s pomočjo literature predstavili management, opisali njegove temeljne funkcije, nekoliko bolj pa smo se posvetili opisu funkcije vodenja. Sledila je predstavitev najpogosteje omenjenih stilov vodenja, opredelitev vlog vodja ter pregled lastnosti in sposobnosti, ki posameznika opredeljujejo kot uspešnega vodja.

V zaključku oziroma empiričnem delu smo na podlagi analize anketiranja, ki je bilo izvedeno s pomočjo zaposlenih v podjetju X, ki izvajajo storitvene dejavnosti, in sicer poštne in kurirske storitve, denarne storitve in prodajo blaga, razvili predloge za vodja v omenjenem podjetju. Predlogi se nanašajo na osrednji cilj zaključne projektne naloge, katere lastnosti in sposobnosti mora imeti vodja, da se ta lahko opredeli kot uspešen in lahko z njimi dosega uspešno poslovanje, razvoj in obstoj podjetja oziroma katere so lastnosti in sposobnosti, ki oblikujejo uspešnega vodja, ki ima hkrati pozitiven vpliv na svoje zaposlene in zna ustvariti prijetno delovno okolje, v katerem se njegovi podrejeni počutijo motivirane, spoštovane in sprejete.

Vodju v izbranem podjetju X predlagamo, da za večje zadovoljstvo zaposlenih več časa posveti komunikaciji in medsebojnemu sodelovanju, saj obojega po mnenju zaposlenih v delovnem okolju primanjkuje. Vodja naj večkrat prisluhne zaposlenim in njihovim mnenjem. S tem bo dokazal, da so slišani, da je njihovo mnenje prav tako pomembno in jim bo poskušal ugoditi na način, ki bo ustrezal vsem. Posveča naj se tudi izražanju spoštljivosti, inteligentnosti, poštenosti, natančnosti in intuiciji, saj so to lastnosti in sposobnosti, ki so jih zaposleni izpostavili kot najpomembnejše, zaradi katerih vodja opredeljujejo kot uspešnega. Temu sledi predlog, da vodja v delovno okolje prinese več dobre volje in vedrosti, saj bo to pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, kar se bo odražalo v kvalitetnejšem delu in doseganju boljših delovnih rezultatov.

Kot enega izmed najpomembnejših predlogov bi izpostavili več preverjanja ter upoštevanja in izkoriščanja znanj in spretnosti zaposlenih, saj ti menijo, da te niso izkoriščene v tolikšni meri, kot si želijo. Uspešen vodja mora znati prepoznati in izkoristiti znanja ter spretnosti zaposlenih do te mere, da so s tem vsi zadovoljni.

Uspešen vodja mora znati ustvariti dobro delovno okolje, kjer so zaposleni zadovoljni, motivirani in posledično kakovostneje opravljajo svoje delovne naloge ter pripomorejo k uspešnejšim končnim delovnim in poslovnim rezultatom podjetja.



## LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Ajdišek, Urška. 2019. *Menedžer kot vizionar, strateg in junak*.  
<https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2019/2019-december/91.pdf>. (29. 3. 2020).
- Boštjančič, Saša. 2018. *Kako postati dober vodja?*.  
<https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/kako-postati-dober-vodja/>. (9. 6. 2020)
- Bridges, Jennifer. 2019. *Leadership vs. Management, What's the Difference?*  
<https://www.projectmanager.com/training/leadership-vs-management>. (29. 3. 2020).
- Culcnwagbaru. 2015. *Most effective Leadership and Management Styles and Approaches*.  
<https://culcnwagbaru.wordpress.com/2015/06/03/most-effective-leadership-and-management-styles-and-approaches/>. (29. 3. 2020).
- Dessler, Gary, Frederick A. Starke in Dianne Jane Cyr. 2001. *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jurič, Irenca. 2008. *Vodja in manager – primerjava nalog in vlog*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kač, Andreja. 2016. *Kaj mora imeti dober vodja?* <https://topjob.finance.si/8843036/Kaj-mora-imeti-dober-vodja?cctest&>. (29. 3. 2020).
- Kovač, Jure, Janez Mayer, Manca Jesenko, Gabrijel Devetak in Vojko Potočan. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Malec, Nina. 2017. *Kako biti uspešen vodja?*. <https://psihologijadela.com/2017/03/08/kako-biti-uspesen-vodja/>. (3. 6. 2020).
- Maxwell, John C. 2009. *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Založba Orbis.
- Morgan, Jacob. 2020. *What is leadership, and who is a leader?*  
<https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>. (3. 6. 2020).
- Možina, Stane. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik – Gospodarska založba.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič in Vlado Dimovski. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Bogomir Kovač, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič in Vlado Dimovski. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Podjetje X. 2018. *Letno poročilo za leto 2018*. Interno gradivo, Podjetje X.

Šušteršič, Jana. 2017. *Pet lastnosti dobrega vodje*. <https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2017-februar/Kreativni%20nasvet.pdf>. (29.3. 2020).

Ward, Susan. 2020. *The definition of leadership*. <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>. (29. 3. 2020).

## **PRILOGE**

Priloga 1      Anketni vprašalnik »Vodenje in lastnosti ter sposobnosti uspešnega vodja«





Vodenje in lastnosti ter sposobnosti uspešnega vodja
--

---

Kratko ime ankete: Vodenje, lastnosti,  
sposobnosti vodja

Dolgo ime ankete: Vodenje in lastnosti ter  
sposobnosti uspešnega vodja

Število vprašanj: 14

Avtor: Sara Pajk

Dne: 9. 6. 2020

Pozdravljeni. Sem študentka zaključnega letnika UP FM. V sklopu zaključne projektne naloge z naslovom Vodenje in lastnosti ter sposobnosti uspešnega vodja sem pripravila krajši anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju X. Vljudno Vas prosim za sodelovanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika, ki Vam bo vzel samo 4 minute čase. Zagotavljam Vam popolno anonimnost in uporabo rezultatov anketnega vprašalnika zgolj v študijske namene. Hvala za Vaše sodelovanje.

**Q1 - Kako bi opredelili uspešno vodenje?**

Možni trije odgovori. Prosimo označite tiste, s katerimi se najbolj strinjate.

- Nenehno sodelovanje z zaposlenimi
- Motiviranje zaposlenih
- Usmerjanje zaposlenih
- Ustrezna organizacija dela
- Jasno dajanje navodil
- Deljenje znanja z zaposlenimi
- Spoštovanje zaposlenih
- Sprejemanje mnenj in pomoči
- Drugo:

**Q2 - Kakšno vrednost za Vas predstavlja uspešno vodenje?**

- Zelo veliko vrednost  Veliko vrednost  Srednjo vrednost  Malo vrednost  Ne predstavlja vrednosti

**Q3 - Kako bi opredelili vodenje vaše vodje?**

- Zelo uspešno  Uspešno  Niti uspešno niti neuspešno  Neuspešno  Zelo neuspešno

**Q4 - Kakšne lastnosti in sposobnosti pripisujete uspešnemu vodju?**

Možnih je pet odgovorov. Prosimo označite tiste, s katerimi se najbolj strinjate.

- Empatija
- Intuicija
- Inteligentnost
- Dominantnost
- Odprtost
- Spoštljivost

- Komunikativnost
- Natančnost
- Vztrajnost
- Odgovornost
- Sodelovanje
- Prilagodljivost
- Poštenost
- Kreativnost
- Motiviranost
- Drugo:

**Q5 - Katere spodaj naštete lastnosti in sposobnosti opazite pri svojem vodju?**

Možnih je pet odgovorov. Prosimo označite tiste, s katerimi se najbolj strinjate.

- Empatija
- Intuicija
- Inteligentnost
- Dominantnost
- Odprtost
- Spoštljivost
- Komunikativnost
- Natančnost
- Vztrajnost
- Odgovornost
- Sodelovanje
- Prilagodljivost
- Poštenost
- Kreativnost
- Motiviranost

**Q6 - Kako ste zadovoljni s svojim vodjem?**

- Zelo zadovoljen  Zadovoljen  Niti zadovoljen niti nezadovoljen  Nezadovoljen  Zelo nezadovoljen

**Q7 - V kolikšni meri vodenje vodja vpliva na uspešnost Vašega dela?**

- Zelo vpliva  Vpliva  Niti vpliva niti ne vpliva  Ne vpliva  Sploh ne vpliva

**Q8 - V kolikšni meri po vašem mnenju vodenje vpliva na uspešnost podjetja?**

Zelo vpliva  Vpliva  Niti vpliva niti ne vpliva  Ne vpliva  Sploh ne vpliva

**Q9 - Kakšen odnos imate s svojim vodjem?**

Zelo dober  Dober  Niti dober, niti slab  Slab  Zelo slab

**Q10 - Naštete trditve veljajo za odnos vodja do zaposlenih. Na delovnem mestu:**

Možni trije odgovori. Prosimo označite tiste, s katerimi se najbolj strinjate.

- Sem motiviran.
- Sem spoštovan.
- Vodja prisluhne mojemu mnenju.
- Sem slišan.
- Se počutim sprejeto.
- Čutim pripadnost podjetju.
- Moje mnenje ni pomembno.
- Se počutim zapostavljenega.
- Moje znanje in spretnosti niso dovolj izkoriščene.

**Q11 - Kako ste zadovoljni z načinom komuniciranja in reševanjem težav Vašega vodja?**

Zelo zadovoljen  Zadovoljen  Niti zadovoljen niti nezadovoljen  Nezadovoljen  Zelo nezadovoljen

**Q12 – Kaj bi pri svojem vodju spremenili?**

Možni trije odgovori. Prosimo označite tiste, s katerimi se najbolj strinjate.

- Več poslušnosti
- Več upoštevanja mnenj zaposlenih
- Več spoštovanja in prijaznosti
- Več sodelovanja med vodjo in zaposlenimi
- Več motiviranosti
- Več dobre volje
- Nič ne bi spremenil
- Drugo:

**XSPOL - Spol:**

- Moški
- Ženski

**XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 20 let
- 21–40 let
- 41–60 let
- 61 let ali več