



UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
**Smer: Organizacija in management kadrovskih in
izobraževalnih procesov**

DEJAVNIKI VODENJA V POŠTI SLOVENIJA

Mentor: red. prof.dr. Marija Ovsenik

Kandidat: Nada Tadi

Kranj, oktober 2005

POVZETEK

Vsebina diplomske naloge se nanaša na ocenjevanje vedenjskih dejavnikov vodenja v Pošti Slovenija, s poudarkom na Poslovni enoti v Kranju. Raziskava je osredotočena na poslovno enoto in pošte na območju PE Kranj. Na reprezentativnem vzorcu 100 anketiranih zaposlenih, proučujemo vedenjske dejavnike vodilnih, ki predstavljajo management na lokalnem in regionalnem nivoju. Anketiranci so na osnovi modificiranega anketnega vprašalnika odgovarjali na 46 vprašanj oziroma trditev, ki smo jih razdelili v naslednje skupine:

- Odnos do podrejenih.
- Zadovoljevanje potreb podrejenih.
- Preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij v kolektivu.
- Sodelovanje s podrejenimi.
- Komuniciranje s podrejenimi.
- Interpersonalne kompetence nadrejenih.

Temeljna vsebina raziskave je bilo proučevanje vedenjskih dejavnikov.

V teoretičnem delu predstavljamo dosedanja spoznanja o managementu, vedenjskih dejavnikih, stilih vodenja, organiziranosti Pošte Slovenija, Poslovno enoto Kranj in pošte na območju PE Kranj. Teoretični del predstavlja tudi naloge in cilje organizacije.

V zaključnem delu predstavljamo ugotovitve raziskave, kjer ugotavlja da zaposleni relativno dobro ocenjujejo vedenjske dejavnike vodilnih, vendar pa ugotovitve kažejo, da vodilni na lokalnem nivoju, najmanj storijo na področju preprečevanja in razreševanja konfliktov.

KLJUČNE BESEDE: management, vodenje, vedenjski dejavniki, Pošta Slovenija, poslovna enota, pošta, organizacija

ZUSAMMENFASSUNG

Der Diplominhalt bezieht sich auf die Beurteilung der Verhaltensfaktoren bei der Leitung der slowenischen Post Pošta Slovenije – Geschäftsstelle Kranj. Im Mittelpunkt der Forschungsarbeit sind die Geschäftsstelle – die Posten in der Zuständigkeit der Geschäftsstelle Kranj. Auf der Basis eines Repräsentativmusters von 100 Beschäftigten erforscht die Autorin die Verhaltensfaktoren bei den Führungskräften, die das Management auf einem lokalen und regionalen Niveau darstellen. Die Befragten antworteten auf 46 Fragen bzw. Behauptungen eines abgewandelten Fragebogens, bei dem die Fragen bzw. Behauptungen in folgende Gruppen aufgeteilt waren:

- Das Verhalten gegenüber den Untergebenen.
- Die Bedürfnisbefriedigung der Untergebenen.
- Die Konfliktvermeidung und die Beilegung der Konflikte in der Belegschaft.
- Die Mitarbeit mit den Untergebenen.
- Die Kommunikation mit den Untergebenen.
- Interpersonale Kompetenzen der Führungskräfte.

Der Grundinhalt dieser Forschungsarbeit steht die Erforschung der Verhaltensfaktoren.

Im theoretischen Teil werden die bisherigen Erkenntnisse über Management, Verhaltensfaktoren, Führungsstile und Organisation der Pošta Slovenije und der Geschäftsstelle Kranj dargestellt. Der theoretische Teil stellt auch die Aufgaben bzw. Ziele der Pošta Slovenije dar.

Im Schlussteil werden die Feststellungen der Forschung dargestellt. Die Forschung stellt fest, dass die Führungskräfte von ihren Untergebenen relativ gut benotet sind, doch die Forschung zeigt auch, dass die Führungskräfte auf dem lokalen Niveau am wenigsten im Bereich von Konfliktvermeidung und Beilegung der Konflikte machen.

Schlüsselworte: das Management, die Führung, die Verhaltensfaktoren, Pošta Slovenije, die Geschäftsstelle, die Organisation.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	6
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	6
1.2	METODE DELA	7
2	MANAGEMENT	8
2.1	OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT	8
2.3	MANAGERJI	9
2.3.1	Vloge in naloge managerjev	9
2.4	ODLOČANJE	10
2.4.1	Individualno odločanje	10
2.4.2	Skupinsko odločanje	11
3	VODENJE	13
3.1	OPREDELITEV VODENJA	13
3.2	NAČINI VODENJA	14
3.3	STILI VODENJA	15
3.4	SLOGI ODLOČANJA	16
3.4	ENOMINUTNI VODJA	18
3.5	SKUPINE, TEAMI	19
3.6	SESTAVINE VODENJA	22
3.6.1	Dinamika vodenja	23
3.6.2	Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	23
3.7	USPEŠNO IN NEUSPEŠNO VODENJE	24
3.8	KOMUNIKACIJA	25
4	ORGANIZACIJA	28
4.1	POJEM FORMALNE ORGANIZACIJE	29
4.2	ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST	29
4.3	POŠTA SLOVENIJE	29
4.4	POSLOVNA ENOTA KRANJ	32
5	RAZISKAVA	33
5.1	NAMEN IN CILJI	33
5.2	HIPOTEZE	34
5.3	OPIS POSTOPKA	34
5.4	UPORABLJENE METODE	34
6	ANALIZA IN INTERPRETACIJA	36
6.1	ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH PODATKOV	36

6.2 ANALIZA OSTALIH PODATKOV	38
Odnos do podrejenih	38
Zadovoljevanje potreb podrejenih	39
Preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij v kolektivu	39
Sodelovanje s podrejenimi	40
Komuniciranje s podrejenimi	41
Ocene interpersonalnih kompetenc	42
6.3 PREVERJANJE HIPOTEZ	45
6.4 INTERPRETACIJA	46
6.5 ZAKLJUČEK	47
LITERATURA IN VIRI	49
PRILOGE	50

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi proučujemo vedenjske dejavnike vodenja v Pošti Slovenija s poudarkom na Poslovni enoti Kranj (v nadaljevanju PE Kranj) in sicer na lokalnem in regionalnem nivoju. Management oziroma vodenje na tem nivoju predstavljajo upravniki pošt in vodje posameznih služb v PE Kranj.

Osnovne funkcije managementa v vseh organizacijah, tudi v organizaciji kot je pošta, so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje procesov. Ti procesi so usmerjeni oziroma nanje vpliva management z namenom dosežati cilje in uspešnost organizacij. Raziskave so v preteklosti dokazale, da na uspešnost organizacij vpliva več dejavnikov. Med njimi so osebne značilnosti managerjev, njihovi vedenjski dejavniki in tudi situacijski dejavniki.

V raziskavi, ki je bila izvedena na območju PE Kranj, smo se osredotočili na proučevanje vedenjskih dejavnikov vodilnega kadra, katerega osnovni namen je vodenje, načrtovanje, organiziranje in tudi nadziranje dela na poslovni enoti in poštah. Proučevane vedenjske dejavnike smo razdelili v naslednje skupine:

- Odnos do podrejenih.
- Zadovoljevanje potreb podrejenih.
- Razreševanje konfliktnih situacij v kolektivu.
- Sodelovanje s podrejenimi.
- Komuniciranje s podrejenimi.

Namen diplomskega dela je ugotoviti oceno oziroma zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem na lokalnem in regionalnem nivoju PE Kranj.

Naslov »Dejavniki vodenja v Pošti Slovenija« smo razčlenili v tri sklope, ki jih predstavljamo v teoretičnem delu diplomske naloge.

V prvem delu predstavlja področje managementa in z njim povezanih procesov, za katere menimo, da so na tem področju dela pomembni. Ti procesi so: odločanje, komuniciranje, vodenje in stili vodenja. Ker se procesi odvijajo v organizacijah, ki jih vodijo managerji, v tem delu opredeljuje pojme in spoznanja o organizacijah, formalni organizaciji, organizacijski uspešnosti in ciljih proučevane organizacije.

Drugi sklop se nanaša na vedenjske dejavnike, v njem pa predstavlja dosedanja spoznanja na tem področju. Ker pa v interakciji z vedenjskim dejavniki na uspešnost organizacij bistveno vplivajo tudi osebne značilnosti ter situacijski dejavniki, v tem delu na kratko predstavljamo tudi te.

Tretji del pa se nanaša na organizacijo, konkretnije na Pošto Slovenija in PE Kranj. V tem delu je predstavljena organiziranost pošte in poslovne enote, temeljne naloge in cilji organizacije.

Z diplomsko nalogo smo želeli preveriti dosedanja spoznanja s področja vedenjskih dejavnikov v realnem okolju, na poslovni enoti in poštah na območju PE Kranj. Ugotoviti je želela, kako zaposleni ocenjujejo vedenjske dejavnike vodilnih na regionalnem in lokalnem nivoju.

1.2 METODE DELA

Za izdelavo diplomske naloge smo kot raziskovalni dizajn uporabili neeksperimentalno raziskovanje, kot raziskovalno metodo pa terensko študijo. Kot tehniko zbiranja podatkov in merjenja podatkov pa smo uporabili vprašalnik

Za obdelavo podatkov smo uporabili metodo statistične obdelave podatkov, s katero smo s pomočjo programa Excel, v katerega smo vnesli rezultate anketnih vprašalnikov, le-te prenesli v program SPSS. V navedenem programu so bili nato podatki statistično obdelani.

2 MANAGEMENT

2.1 OPREDELITEV POJMA MANAGEMENT

S transformacijo družbenega sistema, v obdobju po osamosvojitvi Republike Slovenije, se je v organizacijah in družbi spremenila posamezna terminologija, vse bolj pa se uveljavlja pojem management. To je veda, ki se ukvarja z upravljanem organizacij, njene funkcije pa so planiranje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje. Zajema pa tudi področja, kot so strateški management, kadrovski management, organizacijsko vedenje, proizvodni management in informacijski management (Pagon, 2000).

Pojem managementa definirajo različni avtorji, ki se ukvarjajo s tem področjem in navajajo svoja stališča in prepričanja o managementu. V nadaljevanju predstavljamo nekaj takšnih definicij.

»Management kot veda se ukvarja tako z vprašanjem, kaj morajo managerji storiti, kot tudi z vprašanjem, kako to storiti«, trdi Pagon (2000: 26). Isti avtor tudi pravi, da management v ožjem smislu zajema: strateški management, kadrovski management, organizacijsko vedenje, organizacijsko teorijo in upravljanje proizvodnje (Pagon, 2000).

»Management bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov, pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije« (Higgins, 1991: 569 v Gorenak, 2003: 13).

Za management bi lahko rekli, da obsega štiri temeljne značilnosti:

- »Načrtovanje.
- Organiziranje.
- Motiviranje.
- Preverjanje« (Madux, 1992: 8 v Gorenak, 2003: 14).

Nekateri avtorji definirajo, da je »management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo« (Možina, 1994: 16 v Gorenak, 2003: 13).

Drugi avtorji pa menijo, da management predstavlja »optimalno porabo resursov, vodenje procesov in aktivnosti podrejenih, delegiranje nalog in odgovornosti, koordinacijo resursov s planiranjem, organiziranjem, usmerjanjem in kontroliranjem« (Galbraith in Kazanjina, 1986 v Gorenak, 2003: 15).

»Management je vladanje v malem in vladanje management v velikem, oboje pa bi moralo biti naravnano v prid večine ljudi«. Prav tako nekateri strokovnjaki menijo, da je temeljna naloga managementa obvladovanje organizacije pri doseganju ciljev ob pogoju modificiranja interesov udeležencev, zunanjih in notranjih.

Iz zgornjih definicij lahko povzamemo, da je management upravljanje s procesi, ki zajemajo aktivnosti kot so planiranje, organiziranje, vodenje, odločanje in kontroliranje. Vse te aktivnosti pa se izvajajo zaradi uspešnosti organizacije oziroma za doseganje definiranih ciljev organizacije.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na osebe, ki v organizacijah opravljajo funkcije planiranja, organiziranja, vodenja, odločanja in nadzora. Pri tem mislimo vodstvene delavce organizacij, za katere pogosto uporabljamo izraz managerji.

2.3 MANAGERJI

Managerji so osebe, ki vodijo in upravljajo aktivnosti ljudi v organizacijah, ki so usmerjene v skupni določeni cilj organizacije. Od njih se pričakuje, da so za tovrstne aktivnosti dovolj strokovno kompetentni, informirani, komunikativni in motivirani, oziroma da posedujejo tehnične, medosebne, konceptualne in analitične veščine. Od njih se pričakuje, da posedujejo abstrakten način razmišljanja in razumevanja. Vse navedeno pa vodi managerje k uspešnosti vodenja in upravljanja organizacij (Pagon, 2000).

Aktivnosti managerjev se posredno odražajo na sodelavcih, ki imajo v organizacijah podrejene vloge in s tem bistveno vplivajo na uspešnost organizacij. Vse aktivnosti pa so usmerjene k postavljenim, zastavljenimi cilji organizacije.

Kot pojem management so tudi pojem manager avtorji definirali različno. V nadaljevanju predstavljamo nekaj definicij.

»Definicijo pojma manager med drugim ponuja tudi Kotter (1990), ki pravi, da so managerji tisti, ki usmerjajo človeške in materialne vire ter vodijo delo oddelka ali organizacije. Managerji predstavljajo le del zaposlenih v organizaciji. Postavlja si tudi vprašanje, kdo so torej managerji, in hkrati odgovarja, da je razlika med managerji in drugimi zaposlenimi v tem, da so managerji ocenjevani po tem, kako uspešno drugi opravljajo delo. Managerji morajo določati načrtne dejavnosti, s katerimi bi drugi zaposleni kar najbolj uspešno opravljali delo«

Gorenak navaja, da je manager vodstvena ali vodilna oseba v organizaciji, ki glede na procese, ki se odvijajo v organizacijah in so usmerjeni k cilju, načrtuje, organizira, vodi in kontrolira te procese (Gorenak, 2003).

Po naši oceni so ene izmed pomembnejših veščin komunikacijske sposobnosti managerjev oziroma poznavanje komunikacije. Še tako dobre strokovne odločitve, ki jih sprejmejo managerji, ne morejo biti implementirane, če med managerji in zaposlenim ni jasne in razumljive komunikacije.

2.3.1 Vloge in naloge managerjev

Vloge managerjev bi lahko opredelili kot:

- Medosebne (zajemajo konflikte).
- Informacijske (zajemajo posredovanje informacij).
- Odločitvene (sprejemanje odločitev).

Izmed zgoraj navedenih vlog managerjev je osnovna vloga odločitvena vloga. Pri tem se od managerja pričakuje, da bo sprejemal odločitve, ki bodo zagotavljale delovne procese v organizacijah, in da se bodo te odločitve pozitivno odražale na organizacijski uspešnosti (Pagon, 2000).

»Managerji upravljajo vedenje posameznikov in skupin v organizacija zato, da bi dosegli uspešnost organizacije, ki se na kratek rok kaže v produktivnosti in učinkovitosti organizacije ter v zadovoljstvu delavcev, srednjeročno v prilagodljivosti in razvoju organizacije ter dolgoročno v njenem preživetju« (Pagon, 2000).

V nadaljevanju predstavljamo procese odločanja, vodenja, komuniciranja in reševanja konfliktov oziroma ukvarjanja z njimi - procese, s katerimi se managerji pogosto srečujejo pri svojem delu in so tesno povezani z njihovimi nalogami, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in odločanje. Vse naloge so usmerjene proti cilju in namenjene doseganju uspešnosti organizacije.

2.4 ODLOČANJE

V življenju se vsakodnevno odvijajo procesi odločanja. S tem procesom se posameznik sreča že v zgodnjem otroštvu, ko je deležen posameznih odločitev, ki jih sprejemajo starši. Kasneje se s tem procesom srečujemo v procesu socializacije, v vrtcu, šoli, v času študija in nazadnje v službi.

Vsaka odločitev je sprejeta na podlagi izbire med več alternativami, odvisna pa je od situacije, v kateri se sprejema, časa in osebnosti, ki odločitev sprejema. Pagon navaja, da gre pri odločanju za proces »izbire med dvema ali več alternativami« in predstavlja odgovor na nek problem. Zaradi tega je odločanje sestavni del procesa reševanja problemov (Pagon, 2000). Isti avtor predstavlja individualno in skupinsko odločanje.

2.4.1 Individualno odločanje

Strokovnjaki so pri proučevanjih individualnega odločanja ugotovili, da ta proces poteka po enem izmed naslednjih modelov:

- Optimalni model: model za katerega so značilne naslednje stopnje: 1. ugotovitev potreb odločanja, 2. določitev meril oziroma kriterijev odločanja, 3. določitev pomembnosti kriterijev, 4. določitev vseh razpoložljivih alternativ, 5. ocenjevanje teh alternativ in 6. izbira najboljše alternative. Za omenjeni model je značilna racionalnost.

- Model omejene racionalnosti, za katerega je značilno, da tisti, ki odloča, poskuša biti racionalen, vendar vse to v okviru omejene racionalnosti. Posameznik pri tem proučuje vse možne alternative, jih vrednoti in s tem preneha, ko najde sprejemljivo.
- Model implicitnega favorita je model, za katerega je značilno, da se nekdo odloči za neko alternativo in v nadaljevanju odločitvenega procesa išče potrditev, da je ta izbira najboljša.
- Intuitivni model je model, za katerega je značilno intuitivno odločanje, podzavestno odločanje, ki temelji na izkušnjah (Pagon, 2000).

2.4.2 Skupinsko odločanje

Skupinsko odločanje je odločanje, ki se vedno bolj uporablja v organizacijah. Za uporabo takšnega odločanja je potrebno poznati sam proces skupinskega odločanja in s tem povezane prednosti takšnega odločanja, ki so naslednje (Pagon, 2000):

- Poveča se obseg znanja, izkušenj in idej.
- Pomembna oblika učenja članov neke skupine.
- Poveča se predanost sprejeti odločitvi.

Manager mora v procesu odločanja, ki je del procesa reševanja problemov, sprejeti odločitev in se odločati, kdaj in v kakšnem obsegu bo prepustil odločanje skupini, ima torej odločitveno vlogo. Kadar se manager v procesu odločanja odloči za skupinsko odločitev, je takšna odločitev sprejemljiva pod pogoji (Pagon, 2000):

- Odločitev pomembno vpliva na cilje skupine.
- Uresničitev odločitve zahteva sodelovanje vseh ali vsaj večine članov skupine.
- Za odločitve so potrebne informacije, s katerimi razpolagajo vsi ali vsaj večina članov skupine.
- Večina članov skupine je zainteresirana za sodelovanje pri odločitvi.

Skupinska odločitev pa obsega naslednje stopnje (Pagon, 2000):

- Postavitev ciljev in kriterijev za merjenje njihovega doseganja.
- Razširitev alternativ.
- Zožitev alternativ.
- Analiza »za-proti«.
- Doseganje konsenza o najboljši alternativni.

Strokovnjaki navajajo tudi razloge, zaradi katerih se managerji ne odločajo za skupinsko odločanje. Razlogi za to pa so naslednji (Pagon, 2000):

- Neznanje, ker managerji ne poznajo procesa takšnega odločanja.
- Nezaupanje v podrejene, v njihove sposobnosti in znanje.

- Strah pred izgubo avtoritete, ki se kaže v tem, da se managerji bojijo, da bodo podrejeni delo opravili bolje od njih.
- Strah pred konflikti zaradi različnosti mnenj udeležencev.
- Strah, da bodo po nepotrebnem izgubljali čas v takšnem procesu.

Za katero vrsto odločitvenega procesa bo šlo, ali bo to individualno odločanje ali skupinsko odločanje, je odvisno od odločitvene vloge managerja in predvsem od njegovega znanja o tovrstnih procesih.

3 VODENJE

3.1 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je proces, ki je tesno povezan s procesom odločanja in managementom. Tako vodenje kot motiviranje sta nalogi vodstvenih delavcev v organizacijah. Mnogi avtorji to funkcijo managementa povezujejo kot osnovno, ki je neodvisna z drugimi funkcijami managementa, in za njo podajajo definicije.

Vodenje je proces, v katerem en posameznik v skupini vpliva na druge posameznike v skupini z namenom doseganja skupinskih in organizacijskih ciljev. Odločanje je bistvena lastnost vodenja, saj vodenja ni mogoče izvajati brez sprejemanja odločitev. Za sleherni sistem je eno od osnovnih vprašanj, na katerih mestih se sprejemajo odločitve. Od te razporeditve je odvisen dotok informacij in udeležnost članov v delovanju sistema ter nadalje učinkovitost. Odločati moramo z namenom zadovoljevanje potreb v bodočnosti, za katere pa ne vemo točno, kakšne bodo, vendar če nečesa ne storimo danes, bodoče želene stanje ne bo nastopilo. Med odločitvijo in posledicami odločitve je vedno določena časovna razdalja, zato ne moremo z gotovostjo trditi, da bo posledica taka, kot smo jo želeli in predvidevali. Lahko se celo zgodi, da bo taka, ki je nismo želeli, ker se je med tem spremenilo okolje. Odločanje je zato vedno vezano na predvidevanje bodočega. (Bučar 1981: 278)

Ferjan in Jereb (2004) navajata, da je vodenje sposobnost pozitivnega vplivanja na mišljenja, stališča in ravnanja članov organizacije pri izpolnjevanju zahtev.

Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri dejavnosti za njegovo rešitev. Individualno odločanje je miselna aktivnost, ki poteka v možganih predvsem pod vplivom psiholoških determinant. Vsako odločanje je vedno tudi individualno dejanje. (Možina 2002: 834)

Vsaka skupina ljudi potrebuje vodjo - nekoga, ki jo povezuje, usmerja, skrbi za disciplino . . . Če skupina nima pravega vodje, ne bo uspešna. Delala bo napake, nastajal bo nered in skupina bo na koncu razpadla. Vodja mora ostati zvest skupini. V položaju, ko mora pri nadrejenih zastopati svojo skupino, je ne sme črniti in kritizirati, temveč mora odpirati njeno mnenje. Na ta način bodo nadrejeni spremljali delo svojih delavcev, razreševali njihove probleme in sprejemali njihove odzive. Tako bodo informacije prihajale tudi od »spodaj navzgor«, nadrejeni pa bodo lahko primerno ukrepali. Pomembna je tudi kakovost te komunikacije.

Ko prideta delavec in vodilni v neposreden stik, začneta komunicirati. Srečanje naj bi bilo dvosmerno, torej ne le ukazovanje »od zgoraj«, temveč tudi odzivi »od spodaj«. Čeprav je veliko strokovnih del, ki se ukvarjajo z vodenjem, je med strokovnjaki malo soglasja o tem, kaj je vsebina vodenja oz. upravljanja.

Ugotovljeno je, da managerji za vodenje potrebujejo ustrezno moč. S pomočjo moči nato vplivajo na delavce, zaposlene ali podrejene, da opravijo neko dejavnost ali nalogo, ki je usmerjena in vodena proti želenemu cilju. Prav tako je ugotovljeno, da v managementu ločimo pet vrst moči, in sicer:

- Legitimno moč, ki jo managerji pridobijo z delovnim mestom.
- Moč nagrajevanja, s katero lahko nagrajujejo delavce, zaposlene ali podrejene.
- Moč kaznovanja, s katero vplivajo na negativne pojave in jih odpravljajo.
- Referenčno moč, če se delavci poistovetijo z vodjo.
- Ekspertno moč, ki jo zaradi strokovnih znanj in veščin poseduje vodja« (pagon, 2000 v Žagar in Pagon, 2003).

3.2 NAČINI VODENJA

Moč v podjetju lahko definiramo kot sposobnost vplivanja na druge. Obstajata dve vrsti moči: duhovna in politična.

Duhovno moč imajo tisti, ki ne gledajo na lastne interese, temveč na dobro zaposlenih in organizacije. Ti ljudje v vodenju vidijo služenje drugim. Imajo moč, ki jo delijo z drugimi. Usposabljujejo naslednike, navajajo jih odločanja, sodelovanja. Odločajo se za to, kar je prav, tudi če to ogroža njihovo varnost. Ne bodo prodali poštenja za lastno slavo in varnost. Njihovo komuniciranje je konstruktivno.

Konstruktivna komunikacija je osredotočena na sam problem, o katerem se komunicira, na nalogo, ki jo je treba rešiti, in na delo, ki poteka. Vodja spoštuje in enakopravno vrednoti vse sodelavce v komunikaciji, vključno sebe. Rešuje se problem in ne položaj vodilnega. Samo taka komunikacija pride v poštev za demokratično vodenje in zagotavlja uspeh pri vodenju. Po tej poti postaja vodenje human in demokratičen medosebni proces.

Politična moč izhaja iz položaja. Na položaju so zaradi njih samih. Ti ljudje imajo pogosto občutek, da morajo nadoknaditi neko globoko nemoč, neko prikrajšanost iz preteklosti. Navadno se zelo bojijo za svoje mesto in so za položaj pripravljene žrtvovati svojo poštenost. Vendar je taka moč časovno omejena. Pri teh vodilnih je zelo pogosta destruktivna komunikacija.

Pri **destruktivni komunikaciji** se oddaljujemo od splošnega, pretrga se medsebojna zveza in oddaljujemo se drug od drugega. Nastaja položaj, v katerem poudarjamo sebe in omalovažujemo sogovornika. Koristi predvsem vodilnemu, da utrjuje svoj položaj, poudara svoje znanje in sposobnosti za to, da izstopa njegova nadrejenost in poseben hierarhični status, služi mu za poudarjanje moči in oblasti. Da se mu to posreči, omalovažuje ljudi, ki jih vodi. Posluhuje se obtoževanja, jih izsiljuje, žali, ignorira in se posmehuje. Na koncu ostane le malo prostora za samo vsebino, za problem, ki naj bi ga rešili.

Vodilni delavci torej svojo moč uporabljajo na različne načine.

3.3 STILI VODENJA

S stili vodenja označujemo načine ravnanja managerja, po katerih se ravnajo. Tudi na tem področju je proučevanih in navedenih več različnih stilov vodenja. Pri tem predstavljamo naslednje stile vodenja:

Vodenje s prisilo zahteva takojšnjo privolitev zaposlenih na delegirane delovne naloge po načelu »Naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje, ideje niso zaželenne.

Avtoritativni stil vodenja vodi ljudi v smeri zastavljene vizije po načelu «Sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo». Avtoritarni vodja je vizionar, ki motivira ljudi tako, da jim jasno predstavi, kako njihovo delo pripomore k uresničevanju skupne vizije.

Očetovski stil vodenja – vodja, ki uporablja prisilo, pravi: »Naredi, kar sem ti naročil.«, avtoritarni reče: »Zgleduj se po meni.«, očetovski pa: »Na prvem mestu so ljudje«. Za takšnega vodjo velja, da so pomembnejši ljudje, njihova počutja in čustva kot pa naloge in cilji.

Demokratični stil vodenja spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Gre za vodenje po načelu »Kaj pa ti misliš«. Demokratični vodja spodbuja fleksibilnost in prevzemanje odgovornosti. Ima realne cilje in tudi jasne standarde za vrednotenje uspeha posameznika.

Perfekcionistični stil vodenja pomeni visoke standarde uspešnosti pri izvedbi delovnih nalog. Gre za vodenje po načelu »Naredi kakor jaz in to takoj«. Vodje so kar malce obsedeni z mislijo, da znajo vsako stvar narediti bolje in hitreje od svojih sodelavcev, zato veliko zahtevajo od njih.

Mentorski stil vodenja podpira ljudi in jih osebno ter strokovno razvija za prihodnost. Gre za vodenje po načelu »Poskusi to«. Mentorski vodje pomagajo zaposlenim prepoznati njihove prednosti ter slabosti in jim svetujejo pri razvoju njihove nadaljnje kariere« (www.gvizobrazevanje.si).

Anželj ugotavlja, da je v R Sloveniji prisotno razlikovanje med avtokratsko, demokratsko in liberalno metodo vodenja (2002). V nadaljevanju predstavljamo navedene metode vodenja:

»Avtokratska metoda vodenja« je metoda, za katero je značilno »oblastniško ravnanje z ljudmi, ki ne dopušča ugovorov zoper odločitve ter zahteva upoštevanje pravil ravnanja po načelih hierarhije v določeni organizaciji. Vodstveno vedenje je torej diktatorsko in največkrat ne izbira sredstev za doseg cilja« (Anželj, 2003: 7). Takšen način vodenja je primeren za birokratsko organizirane ustanove, delno v vojski in pri aktivnostih »policije, gasilcev in zasebno varnostnih organizacij. Lahko bi celo rekli, da je vsesplošno uporabna v okoliščinah, ko je nujno potrebo zagotoviti trenutno učinkovitost« (Anželj, 2003: 7).

»Demokratična metoda vodenja« je metoda, za katero je značilno posvetovanje med vodjo in sodelavci. Pri tem vodja ustvarja delovno ekipo, sprejme odločitve in zanje prevzame tudi odgovornost.

»Liberalna metoda vodenja« je metoda, za katero »je značilno stališče, naj se predstojnik čim manj vtika v delo drugih. Sodelavcem pušča proste roke in zato ti samostojno rešujejo probleme ter izbirajo način izvajanja nalog« (Anželj, 2003: 7). Njegova naloga pa je koordiniranje.

Pri pregledu zgornjih stilov vodenja hitro ugotovimo, da imajo različni avtorji, podobne opredelitve stilov vodenja.

3.4 SLOGI ODLOČANJA

Peck (1994, 251) v svoji knjigi Svet, ki čaka, da se bo rodil opisuje štiri sloge odločanja:

- Avtoritativno.
- Posvetovalno.
- Sodelovalno.
- Soglašalno.

AVTORITATIVNI SLOG:

To je najstarejši in najpogostejši slog. Vodilni delavec o vsem odloča sam in svoje podrejene samo obvešča o svojih odločitvah. Če pa gre za vodstvenega delavca nekje na sredini hierarhične lestvice, dobiva obvestila o odločitvah svojih nadrejenih, jim doda še tiste, za katere je pristojen sam, in potem vse skupaj posreduje po lestvici navzdol. Smer komunikacije je izključno od zgoraj navzdol. Mesto sprejemanja odločitev je omejeno na enega posameznika, medtem ko so vsi ostali njegovi podrejeni.

POSVETOVALNI SLOG:

Skoraj enako pogosto je posvetovalno vodenje. Vodilni delavec se posvetuje z najpristojnejšim podrejenim delavcem, preden sprejme odločitev. Včasih je pristojnih več podrejenih delavcev, zato je za eno samo odločitev potrebnih več posvetov. Ti posveti praviloma potekajo posamično. Pri tem slogu odločanja komunikacija poteka v obeh smereh in tudi podrejeni ima moč, pooblastilo, da svetuje svojemu predpostavljenu. Toda to pooblastilo je seveda omejeno na zadeve znotraj njegove pristojnosti. Poleg tega običajno svetuje samo takrat, ko ga vodilni delavec prosi za nasvet. Pobuda ostaja v rokah vodilnega delavca.

SODELOVALNI SLOG:

Manj pogost slog, ki pa podrejenim prepušča več moči, je sodelovalno vodenje. Pri tem načinu sprejemanja odločitev podrejeni ne komunicirajo samo s predpostavljenim, marveč tudi med seboj. Delo poteka v skupini kot kolektivu. Posledica takega vodenja je, da ima podrejeni pooblastilo za komuniciranje ne le znotraj svojih pristojnosti, temveč tudi znotraj pristojnosti vseh ostalih prisotnih

podrejenih. S tem pa tudi podrejeni prevzamejo del odgovornosti. Z novim načinom vodenja se tudi zelo poveča obseg komunikacij in razpoložljivih podatkov, s čimer je tudi odločanje popolnejše. Sodelovalno vodenje tudi pri podrejenih poveča zavzetost za podjetje. Vendar pa ta način vodenja ni pogost, ker je težji od prejšnjih dveh iz več razlogov:

- Slog zahteva več časa, saj se poveča obseg komunikacij. Vključenih je ogromno podatkov in idej.
- Podrejeni se vseeno pritožujejo. Večina namreč noče imeti večje odgovornosti. Želijo, da je njihovo delo preprosto in nezahtevno. Treba jih je torej privaditi na to, da začnejo v takem delu uživati. To pa je moč doseči le postopoma in zahteva od vodilnega delavca precej spretnosti in potrpljenja.
- Ta slog je torej za vodilnega delavca še težji kot posvetovalni. Hkrati si mora vodilni delavec želeči svojo moč deliti z drugimi, celo s tistimi, ki je na začetku nočejo. Znati mora voditi sestanke. Vodilni delavec predvsem usmerja in olajšuje komunikacijo, zato je sam večinoma v ozadju. Te spretnosti pa so marsikomu tuje.
- Čeprav se mora vodilni delavec močno potruditi, da moč kolikor mogoče deli z drugimi, zase še vedno pridržijo pristojnost sprejemanja končne odločitve. Med sestankom spodbuja različna mnenja, zbira ideje, na koncu pa odločitev sprejme sam. Sodelovalno vodenje torej ni demokracija.

⇒ **SOGLAŠALNI SLOG**

Ta slog predstavlja najvišjo obliko prenašanja moči na druge. Najvišji vodilni delavec se odreče svojemu višjemu položaju in se vključuje s prav toliko moči kot vsi ostali. Zato tudi v skupini ni hierarhije. Namesto tega po temeljiti razpravi skupina kot celota sprejme potrebno odločitev. Pri tem odločanju nosijo vsi povsem enako odgovornost. Samoodločanje je zato dolgotrajno, skupina pa mora biti poleg tega primerno usposobljena.

⇒ **KATERI SLOG TOREJ UPORABITI?**

Za noben slog ne moremo reči, da je najboljši. Učinkovitost določenega sloga vodenja je odvisna od narave podjetja, od tega, kakšno skupino ljudi imamo pred seboj, in od trenutnih situacij. Na splošno bi lahko rekli, naj bo čas, potreben za odločitev, sorazmeren pomembnosti odločitve. Drobne in najpreprostejše vsakodnevne odločitve v podjetju je najbolje sprejemati avtokratsko. Za pomembnejše pa je potreben vsaj posvetovalni slog, najpomembnejše odločitve pa je najbolje sprejemati s sodelovanjem, če so le sodelujoči usposobljeni zanj, ali še bolje – soglašalno.

Vodja pa mora biti sposoben določiti, kdaj je potreben določen slog. Najti mora pravi slog v pravem trenutku.

3.4 ENOMINUTNI VODJA

Enominutni vodja podrejenim namenja (Blanchard in Johanson 1994, 19):

- Minuto za določanje ciljev.
- Minuto za pohvalo.
- Minuto za grajo.

Minuta za pohvalo:

Avtorja v navedeni knjigi na zanimiv način opisujeta vodjo, ki ima dovolj časa, ki ljudi navaja k samostojnosti in odgovornosti. Hkrati pa vsi njegovi delavci delajo z veseljem. Vodja je pozoren tako na rezultate kot na ljudi.

V večini podjetij novega delavca na kratko uvedejo, nato pa ga pustijo, da se znajde. Pri njem iščejo napake. Tako delavec sploh ne ve, kdaj dela prav, začuti le, kdaj dela narobe, saj ga takrat vodja opazi. »Enominutni« vodja pa išče majhne stvari in jih takoj pohvali. Tako delavec ve, kdaj gre v pravo smer, in lahko nadaljuje. In kako to poteka?

Vodja takoj na začetku pojasni sodelavcem, da jih bo spremljal in jim dajal jasno vedeti, kdaj delajo prav in kdaj ne, predvsem pa deluje drugače kot večina vodij. On namreč želi sodelavce zalotiti pri tem, da delajo nekaj dobro. Ljudi torej želi pohvaliti in jim pomaga do zaupanja v njihove sposobnosti. Ko torej vodja odkrije nekaj dobrega, takoj stopi do delavca in ga pohvali. Z delavcem poskuša ustvariti osebni odnos. Natanko opredeli, kaj je bilo tisto dobro, ne pohvali nečesa splošnega. Ob tem uporabi tudi »jaz« sporočilo; s tem pri podrejenem vzbudi občutek, da mu ni vseeno, ali je delavec uspešen in zadovoljen ali ne. Izraža torej svoje zadovoljstvo nad delavcem. Delavec vidi, da je upoštevan, čeprav ima vodja gotovo dovolj svojih problemov. Tako pripravi delavce do tega, da se ženejo za pohvalami. Želijo si biti pohvaljeni, potrjeni, zato vložijo več. Predvsem pa vložijo z zadovoljstvom.

Kaj torej vsebuje minuta za pohvalo:

- Vodja pove ljudem vnaprej, da jim bo dajal vedeti, kako napredujejo.
- Ljudi pohvali takoj.
- Ljudem pove, kaj so storili dobrega - je specifičen.
- Ljudem pove, kako ga to, kar so naredili dobro, navdaja z veseljem, in kako koristi organizaciji ter ljudem, ki so tam zaposleni.
- Ustavi se za trenutek in omogoči ljudem, da začutijo njegovo razpoloženje.
- Spodbuja jih, da tudi sami počno enako.
- Rokuje se z ljudmi ali pa se jih dotakne na način, ki jasno pokaže, da podpira njihov uspeh.

Minuta za grajo:

Na prvem mestu je torej pohvala. Vendar je treba ljudem povedati tudi, kaj delajo narobe, da to lahko popravijo oz. da takoj prenehajo tako delovati, saj naj bi bila tudi graja izrečena takoj, ko vodja opazi neustrezno vedenje. Kasnejši še graje in celi spiski napak niso učinkoviti. Vodijo namreč do občutkov nevrednosti, nepremišljenih izjav, napadov na osebnost in užaljenosti. Treba je torej najti pravi

način, kako to povedati. Graja ne sme biti namerno mučenje človeka, vedno se moramo zavedati človeškega dostojanstva. Predvsem je treba najprej preveriti dejstva, da ne grajamo po krivici. Graja seveda ni nikoli prijetna, zato mora vsebovati tudi pozitivne elemente. Graja je razdeljena na dva dela: prvi del vsebuje napake, kaj so narobe naredili. Pri tem natančno opredeli napako in ne kritizira vsevprek. Človeka ne napada kot osebo, ampak le njegovo vedenje. Ob tem tudi pokaže svoja čustva, pokaže, da je jezen, prizadet, užaljen ... Drugi del vsebuje zaupanje, spomni na dobre lastnosti in vrednosti človeka. Poudari, da človeka ceni kljub napaki in da ima o njem še vedno dobro mnenje. Ko konča z grajo, je tudi v resnici končano. Napake ne prenaša naprej, ne spominja nanjo, ampak je zanj končano. Stvar je le še na delavcu, da napako popravi.

»Enominutna« graja je torej učinkovita, če vodja ljudem vnaprej pove, da jim bo z jasnimi besedami dajal vedeti, kako delajo.

3.5 SKUPINE, TEAMI

Skupino opredelimo kot skupnost dveh ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Skupina je sestavljena iz članov, ki so strpni med seboj, ne glede na to, kakšne interese imajo. Skupina mora obravnavati tudi odklone med člani, saj lahko le tako rešuje probleme in tako dosega skupne cilje. Konfliktih interesov skupina ne sme reševati tako, da bi šlo na škodo skupne, pač pa v korist obojih, tako posameznika kot skupine.

Če želi skupina delovati, se pravi dosega ustrezne cilje in vzdrževati primeren vzorec vedenja, morajo določeni dogodki podpirati njeno strukturo in procese.

Ne glede na to pa se hkrati pojavljajo dogodki, ki nasprotujejo in so ovira pri doseganju postavljenih ciljev. Izoblikujeta se dva dela strukture glede na cilj. Če se cilj spremeni, se spremenijo tudi karakteristike podpornih in nasprotujočih se variabel.

Team pa je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Namen navzočnosti v delovni skupini je, da se naučimo skupnega opravljanja nalog, da bolje spoznamo delo, da se obogatimo z idejami drugih in tako postanemo pri delu uspešnejši. Pri tem se moramo zavedati, da člani skupine vplivajo drug na drugega tako, da nastanejo bolj enotni in z moralnega vidika bolj obvezujoči sklepi. Ob individualni aktivnosti teh vplivov ni oz. so neznatni.« (Možina et al. 1994, 607)

Dobro razvite skupinske značilnosti opažamo v glavnem v vseh manjših skupinah. Ko pa število v skupini preseže 10 do 15 članov, medsebojni odnosi in skupinski procesi vedno bolj bledijo. Pri zelo povečanem številu postopoma preide skupina v kategorijo ljudi, ki jih združuje le po ena ali nekaj skupnih potez (vsi zaposleni v določenem oddelku)

Poznamo štiri dimenzije medsebojnih razmerij:

- Prijateljsko sodelovanje: to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član zaupa in pomaga drugemu.
- Prijateljsko tekmovanje: to je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi osebno pozitivno usmerjen k drugemu (npr.: znanstvenika si pomagata s pomočjo tekmovanja, da prideta do primerjalnih ugotovitev).
- Nasprotovalo tekmovanje: je povsem drugačno od gornje usmeritve, osebna usmerjenost članov je nasprotovala, prevladujeta nezaupanje in sovražnost, individualen napor ni usmerjen k skupnim ciljem.
- Nasprotovalo sodelovanje: pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujeta, ker se zavedata, da bosta tako dosegla boljše rezultate (npr. : nasprotni stranki, konkurenčni teami ...).

Vsako razmerje vsebuje dvoje vrst problemov:

- Delovne probleme, ki zadevajo naloge, storilnost itn.
- Probleme vzdrževanja odnosa, ki je lahko splošno ali neposredno in ki se tiče raznih občutij.

Vse to je tesno povezano s kakovostjo razmerja.

Skupinska produktivnost, integracija in iniciativnost kažejo, da so maksimirani v pogojih »ravnotežja« vmesne stopnje strukturiranosti. Če je struktura toga, se zmanjša iniciativa in se pojavljajo neformalne podskupine. Če je struktura ohlapna, se člani prepirajo o statusu, vlogi, namenu, skušajo doseči stopnjo integracije, toda to gre ponavadi na račun produktivnosti.« (Možina et al. 1994, 609).

Ugotavlja se, da sta integracija in iniciativnost tesno povezani z zadovoljstvom članov skupine. V razmerah za visoko motivacijo sta hkrati povečani integracija skupine in iniciativnost posameznika. V takem primeru je tudi produktivnost visoka. Produktivnost, iniciativnost, morala in integracija lahko hkrati rastejo in padajo. Vendar je še vrsta notranjih in zunanjih dejavnikov, ki lahko spremenijo ravnotežje omenjenih štirih elementov skupinskega ali organizacijskega dosežka (uspešnosti); npr. stopnja socialnosti, prijateljstvo med člani, delovno zadovoljstvo, visoka ali nizka zaposlenost, ekonomsko stanje organizacije ipd.« (Možina et al. 1994, 609)

V formalni skupini (velikokrat pravimo tudi delovni skupini) so naloge in cilji natanko določeni. Vsak posameznik ima v takšni skupini določeno mesto oz. položaj in naloge oz. delovno nalogo. Formalna je tista skupina, ki je nastala z uradnim (formalnim) aktom. Vnaprej ima določenega vodjo skupine, cilje, delovne naloge in pogoje za obstoj. Formalne skupine so torej premišljeno organizirane za določene naloge in specifične cilje. Formalne skupine so glede na mesto, obseg in vsebino dela opredeljene v organizacijsko shemo (Možina et al. 1994, 610).

Veliko stabilnost skupine zagotavljajo racionalni elementi: cilji skupine, delovne naloge, struktura vlog in podobno. Racionalne vloge lahko empirično preverjamo. Skupinske norme, individualna pričakovanja in podobno so manj stabilne značilnosti skupine in jih je težje preverjati. Ločimo naslednje spremenljivke in procese v delovnih skupinah:

- Vloga, položaj posameznika v skupini glede na njegovo pomembnost in naloge, ki jih opravlja.
- Vodstvo, tip vodenja; avtoritarno (direktivno) ali demokratično (sodelovalno), liberalno.
- Vzdušje, stopnja medsebojnega razumevanja in podpiranja.
- Osebnost, osebnostne značilnosti posameznikov, ki sestavljajo »mešanico« skupinskih »osebnostnih« značilnosti.
- Kohezivnost, privlačnost med člani skupine in medsebojna navezanost.
- Norme, vrednote, ki vplivajo na člane skupine v različnih situacijah in s katerimi se člani skupine strinjajo (Možina et al. 1994, 604).

Eden najbolj znanih modelov, s katerim lahko razmeroma preprosto opišemo in analiziramo procese v skupini, je t. i. Homansov sistemski model. Sestoji iz dveh delov; iz notranjega in zunanega, ki sta med seboj povezana (Možina et.al, 1994, 604).

Notranji sistem vključuje dejavnosti, stike, občutke in norme v skupini. Ti dejavniki so med seboj povezani, sprememba v enem lahko povzroči spremembo v drugem dejavniku. Ti dejavniki vodijo v notranjo dinamiko, zgrajeno iz socialne kulture in norm, pravil skupine. Stiki, interakcije med člani skupine, v precejšnji meri vplivajo na uspešnost njenega delovanja. Če imajo člani možnost, da si svobodno oblikujejo interni sistem, vodi to neposredno k zadovoljevanju individualnih potreb po pripadnosti, uveljavljanju in pripravljenosti za sprejemanje delovnih dolžnosti. Omogoča tudi nastanek ustvarjalnega načina dela in delovne morale, ki je značilnost samostojnih, avtonomnih skupin.

Dejavnosti v skupinah so različne: analiziranje in reševanje problemov v zvezi z delom, odločanje, opravljanje nalog, upravljanje s stroji in napravami, pisanje poročil, pregledovanje kakovosti opravljenih nalog itd. Zaposleni v organizacijah tem aktivnostim posvečajo večino časa. Managerjem in profesionalcem gre še posebno za ta del dejavnosti v skupini, ker sta od tega odvisna delovni uspeh in promocija.

Izmenjava, komuniciranje, obveščanje so tipični pojavi v medsebojnih stikih. Vrsto in obseg komuniciranja najlažje razporedimo, če odgovorimo na naslednje vprašanje:

- S kom komunicirajo člani v skupini?
- Kako pogosto komunicirajo drug z drugim?
- Kako dolgi so ti stiki?
- Kdo začenja z izmenjavo, z obveščanjem?

Občutki vključujejo vsakodnevne emocije, ki se pojavljajo kot jeza, sreča, žalost, zadovoljstvo, nezadovoljstvo, pa tudi čustva, ki nastajajo dlje časa in so povezana z zaupanjem, nezaupanjem, odkritostjo, zadržanostjo in podobno. Občutki kažejo na čustveno razpoloženje v skupini. Raziskave kažejo, da vsi ti občutki v precejšnji meri vplivajo na učinkovitost teama.

Norme so vedenjska pravila članov v skupini, ki jih ti sprejemajo in morda celo krepijo. Posebno pridejo prav, kadar se postavljajo standardi ravnanja za posebne

okoliščine. Norme v skupini lahko opredeljujejo, koliko dela naj člani opravijo, kako naj se oblačijo, kaj naj jedo, pijejo, kateri dovtipi so sprejemljivi, kaj naj člani v organizaciji cenijo, kako naj se vedejo do nadrejenih in podobno. Norma v skupini živi, če ustreza trem kriterijem: standardom, dogovorom in sankcijam. Standardi se nanašajo na merila ravnanja, npr. koliko dela naj člani opravijo v določenem času.

Socialna struktura skupine je vzorec medsebojnih odnosov v skupini, ki je v glavnem določen s prispevki in z vedenjem skupine za doseganje skupnih ciljev. Analiza socialne strukture praviloma zajema identifikacijo vodje, komunikacijski vzorec in položaj članov v skupini (statusna razvrstitev članov glede na odnos do vodje in med seboj). Vsaka skupina ima svojo socialno strukturo, ki se razlikuje na število in razvrstitev po mestu v strukturi, po njihovih karakteristikah in vedenju ter po njihovih prispevkih k zastavljenim ciljem. Tisti, ki prispevajo več, ponavadi dobijo višji položaj, vendar pa je to odvisno še od drugih dejavnikov, med drugim tudi od časa, prebitega v skupini, od poznanstva, medsebojnega ocenjevanja in podpiranja.

Zunanji sistem sestoji iz zunanjih pogojev, ki vplivajo na oblikovanje skupine. Ti pogoji so: vrednote managementa, tehnologija, ki se uporablja, stališča članov in organizacijska struktura. Največkrat obstajajo pogoji zanjo že pred formiranjem skupine. Vrednote, ki jih zastopa management, npr. glede sodelovanja zaposlenih pri odločanju, v precejšnji meri določajo, koliko bodo zaposleni podprli organizacijske cilje. Tehnologija lahko preprečuje tekoče komuniciranje, ovira sodobno delovanje ipd. Čim bolj je organizacijska struktura predpisana, hierarhično določena, tem manj je možnosti za oblikovanje fleksibilnih skupin, ki imajo neformalno obeležje. Za to pa je več drugih neformalnih skupin, ki zadovoljujejo interese članov, ne glede na organizacijske cilje (Možina et al. 1994, 619).

Spremembe v zunanjem sistemu lahko povzročijo precejšnje spremembe v notranjem sistemu. Še več, zunanji sistem lahko ustvari pogoje za preživetje skupine ali njihovo ukinitvev. Notranji sistem neposredno vpliva na kakovost, storilnost, zadovoljstvo članov, odsotnost z dela. Pozitivna nagnjenja do članov in do dela ter medsebojni stiki krepijo zaupanje in večajo sodelovanje, kar pozitivno vpliva na doseganje norm. Notranji in zunanji sistem se na osnovi tega lahko prilagajata in spreminjata.« (Možina et al, 1994, 620)

3.6 SESTAVINE VODENJA

Osnovne sestavine vodenja so: znanje, motivacija in vedenje članov v različnih modelih vodenja. Vodenje se pojavi samo, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Uspešni vodje na podlagi izkušenj pridobijo sposobnosti, ki jih pri vodenju uporabljajo. Uspešen vodja ima sposobnost, da deli moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro pozna samega sebe in ima sposobnost vizije.

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika in skupino. Izraža se z vplivom. Vpliv pa je proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališču in ravnanju posameznika ali skupine. Moč pritiska izhaja iz bojazni ali strahu pred kaznijo. Na

tak način vodja pritiska na sodelavce. Ekspertna moč izvira iz strokovnega znanja vodje. Če vodja tega znanja nima, prihaja do napak pri delu.

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času. Uspešnost je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj različne vrste moči uporabi. Vodja naj bi vedno omogočil svobodo v odločanju na način, da jim daje priznanje. Različne uporabe moči vplivajo na tri vrste vedenja članov, in sicer: jo uresničujejo, nanjo pristajajo, se ji upirajo.

Sposobnost vodenja bi lahko označili kot sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja in graditi zaupanje. Ne smemo pozabiti na intuicijo. Dober vodja ima intuitiven občutek za spremembe.

Vodja more svojim podrejenim dajati:

- Zaupanje v vrednost njihovega dela - delavci morajo vedeti, da je to, kar delajo, nekaj vredno.
- Zaupanje v svojo lastno vrednost kot posameznika - zavedati se morajo, da dajejo pomemben doprinos k samemu delu.
- Zaupanje v vrednost kolektiva - vedeti morajo, da ne delajo sami.

3.6.1 Dinamika vodenja

Vodenje se razlikuje od managementa. Vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in vse drugo, kar narekujejo organizacijski cilji. Uspešen vodja mora sodelovati s člani podjetja za doseg organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Zaželeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, t. j. v managerju. Vodenje ni enkratno dejanje, pač pa kontinuiran proces. Uspešen vodja mora imeti različna znanja in sposobnosti (Možina et al. 1994, 525-526) in sicer:

- Predvsem mora znati deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani teama.
- Imeti mora pregled nad položajem, predvideti spremembe, prevzeti tveganje.
- Spoznavati mora svoje prednosti in pomanjkljivosti.
- Imeti mora vizijo in sposobnost predstavljati si boljše stanje in poti, načine za njeno uresničevanje.
- Razumeti mora pomembna organizacijska načela in odkrivati vrednote zaposlenih.

3.6.2 Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje

Situacije v organizacijah so v realnosti različne. Delovna klima v organizaciji je lahko dobra, lahko je povprečna ali pa je slaba. Za dobro oziroma ugodno delovno klimo je značilno dobro sodelovanje podrejenih z vodjem, podrejeni opravljajo točno določene naloge, vodja pa zadržuje formalno kontrolo, prepušča iniciativo podrejenim, za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagrajuje in napreduje. Za neugodno delovno klimo je značilno, da podrejeni in vodja nikakor ne najdejo skupnega jezika, podrejeni delajo ob slabo definiranih nalogah, vodji se dogaja

pomanjkanje avtoritete in kontrole. Za povprečno delovno klimo je značilna kombinacija med dobro in slabo delovno klimo (Kreitner, 1986).

Prepričanje, da popoln stil vodenja ne obstaja, je tudi točno. Mnoge šole managementa so razvile različne teorije, ki pa si vedno delijo skupno osnovo. Vodenje je uspešno takrat, ko se stil vodenja managerja pokriva s situacijo v organizaciji. Teorije poudarjajo prav tako potrebo po fleksibilnosti in zavračajo možnost uporabe enega stila vodenja za različne situacije (Kreitner, 1986).

Možina navaja naslednje situacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešno vodenje:

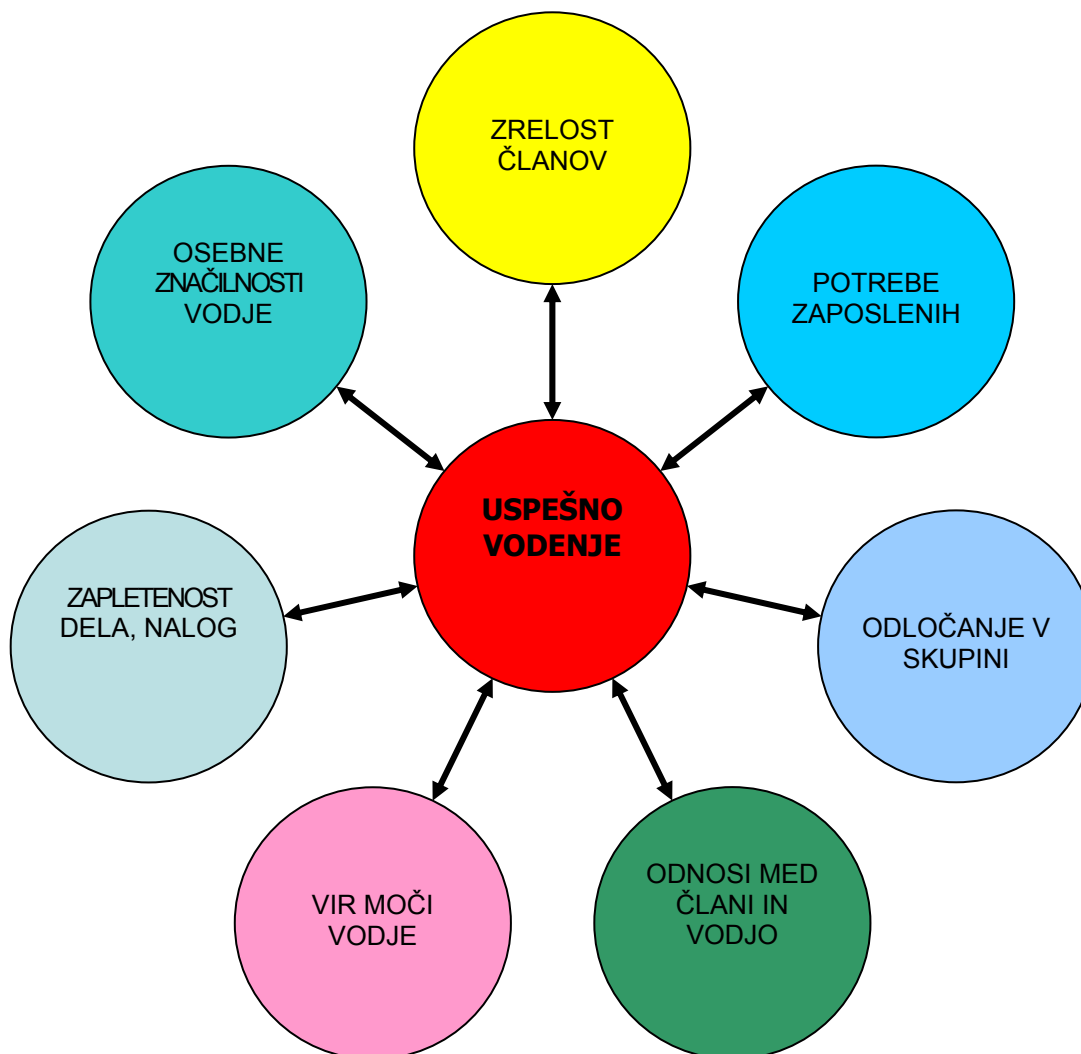
- Zrelost članov v skupini.
- Potrebe zaposlenih.
- Odločanje v skupin.
- Odnos med člani in vodjo.
- Vir moči vodje.
- Zapletenost dela, nalog.
- Osebne značilnosti vodje.

Različni situacijski dejavniki organizacij lahko posledično prispevajo k večji uspešnosti organizacij, ni pa to nujno, lahko tudi ne, kot ugotavlja Vechio (2000). Za uspešno delovanje nekaterih organizacij so pomembni prostorski vplivi okolja, meni Ichniowski s sodelavci (2000). Za druge, zlasti športne organizacije, so pomembni predhodni uspehi, ki vplivajo na uspešnost nadaljnjih tekmovanj, kot ugotavljata Iso (1976) in Levinson (1996). Ta avtor v primeru športnih organizacij postavlja ob bok dobri fizični pripravljenosti tudi dobro psihično pripravljenost kot pogoj za uspešnost pri nadaljnjih športnih tekmovanjih. Praktično enako o čustvih zaposlenih in njihovem vplivu na uspešnost organizacij razmišljata Crawford in Nonis (1996). Podobno razmišljajo Higgins in sodelavci (1992), ki postavljajo na pomembno mesto za zagotavljanje uspešnosti organizacij pozitivna čustva zaposlenih, ki naj bi bila pozitivno povezana z uspešnostjo organizacij in obratno. Situacijski dejavniki oziroma situacije v organizacijah in izven njih vsekakor vplivajo na uspešnost organizacij.

3.7 USPEŠNO IN NEUSPEŠNO VODENJE

Uspešnost vodenja moramo presojati po doseženih ciljih organizacije. Težko bi se sprijaznili s tistimi, ki trdijo, da je ekonomski uspeh edini cilj podjetja. Med temeljne cilje organizacije štejemo tudi ohranitev in razvoj organizacije, zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb. Vodenje pa bi poleg usmerjanja človekovih dejavnosti moralo puščati sledove tudi na zadovoljstvu in počutju posameznika. Za uspešno vodenje bomo šteli tudi vodenje, ki bo poskušalo usmeriti človeške zmogljivosti v reševanje jutrišnjih težav.

Slika 1: Dejavniki uspešnega vodenja



3.8 KOMUNIKACIJA

Komunikacija je ena izmed pglavitnih veščin, ki jih mora poznati in obvladati dober manager, saj gre pri komunikaciji za prenos podatkov od oddajnika do sprejemnika. V tem procesu kot oddajnik nastopa manager, ki posreduje določeno informacijo, in kot sprejemnik drugi udeleženeec v organizaciji, izvajalec oziroma nosilec določene naloge, uporabnik posredovane informacije.

Komunikacija med navedenima udeležencema lahko poteka enosmerno ali dvosmerno. Pri tem je enosmerna komunikacija tista, ki jo najpogosteje uporabljajo managerji pri dajanju navodil. Pri tem ne preverjajo, ali je sprejemnik zahtevano razumel ali ne, zaradi tega je pri tej komunikaciji priporočljivo, da preverijo, ali so navodila jasna oziroma razumljiva, saj sicer dosežemo ravno nasprotno od želenega. Dvosmerna komunikacija zahteva od managerjev več napora, več časa, vendar pa prinaša boljše rezultate in je uspešnejša.

Lahko trdimo, da je komunikacija pogoj za uspešnega managerja ali organizacijo in mora biti predvsem jasna, razumljiva.

V procesu komunikacije, ki se odvija med sprejemnikom in oddajnikom, se pri prenosu informacij pojavijo ovire, kot jih navajajo različni avtorji, npr. Gorenak. Takšne ovire je potrebno prepoznati, da lahko uspešno komuniciramo, pojavljajo pa se tako v posameznikih, kot organizacijah. Komunikacijske ovire so lahko organizacijske in individualne ovire. Kot organizacijske ovire se pojavljajo naslednje (Gorenak, 2002):

- Organizacijska struktura – komunikacijske težave, se pojavijo, ko eden izmed udeležencev komuniciranja zavzema višji položaj (v policiji hierarhija).
- Strokovna specializacija – uporaba strokovnega žargona za poenostavljeno komunikacijo med zaposlenimi.
- Diferentnost ciljev – diferentnost ciljev med vodstvom in zaposlenimi, kar vodi v konfliktne situacije.
- Statusni simboli – predstavljajo večjo oviro v organizacijah s hierarhijo, kot je npr. Policija.

Individualne ovire pa so naslednje (Gorenak, 2002):

- Nasprotujoče si predpostavke – o tem pojavu govorimo, ko tisti, ki posreduje informacijo, predvideva, da bo tisti, kateremu je informacijo posredoval, le-tudi tudi interpretiral, kot si informator želi.
- Napačno intepretiranje besednih pomenov - beseda ima v slovarju več pomenov, te pa je mogoče razbrati šele v sami besedni zvezi ali kontekstu.
- Čustva - govorimo o stanju doživljanja vrednostnega odnosa do soljudi, dejanj in predmetov. V takšno komunikacijo so vnesena močna čustva, ki so opazna v komunikaciji, razpoloženju.
- Komunikacijske spretnosti – so spretnosti, ki se razlikujejo od posameznika do posameznika in so odraz več dejavnikov, kot so okolje, starost ali razgledanost posameznika. V ta kontekst uvrščamo tudi občutek primernosti posredovanja informacije, kdaj, kaj in kako posredovati nekomu informacije.

Ob tem, ko spoznamo individualne in organizacijske ovire v komuniciranju, pa je prav tako pomembno poznati načine, ki nam pomagajo pri premagovanju komunikacijskih ovir. Gorenak (2002) navaja naslednje načine:

- Uravnavanje pretoka informacij.
- Spodbujanje povratnih informacij.
- Uporabo preprostega jezika.

- Aktivno poslušanje.
- Zadrževanje negativnih čustev.
- Uporabo neverbalnih znakov.
- Uporabo neformalnih komunikacijskih poti.

Med ljudmi poteka komuniciranje, »ko med udeleženci v socialni situaciji teče neprestan dvosmerni tok sporočil. Produkt sporočila je novo sporočilo. Pravila usmerjajo tok sporočil od ene osebe do druge, zato so začetek, potek in konec komuniciranja ter s tem tudi delitev vlog omejeni. To velja tako za verbalno kot neverbalno raven. Komunikacijska situacija vedno določa svoje dogajanje, zato moramo pri analizi vplivanja enega govorca na drugega upoštevati njun položaj v njej in socialni kontekst, v katerem se komuniciranje dogaja« (Čater, Nastran Ule, Lobnikar, 2002: 1-2).

Medosebna komunikacija je namerna ali nenamerna, zavedno ali nezavedno, načrtno ali nenačrtno sprejemanje sporočil znotraj medosebnih odnosov. Če sporočila pošiljamo nenamerno, nezavedno ali nenačrtno in brez povratne informacije, je naša komunikacija nepopolna in nestrokovna.

S komunikacijo in komunikacijskimi procesi so se ukvarjali tudi drugi avtorji, katerih teorije komunikacije predstavljamo v nadaljevanju:

- Watzlawick (1967, po Brajša, 1993) pravi, da je lahko medosebna komunikacija besedna ali nebesedna, vsebinska ali odnosna ter kongruentna ali nekongruentna. Njegova znana teza je, da ni možno nekomunicirati. Že s samo prisotnostjo v določenem odnosu, pa čeprav pri tem ne spregovorimo niti besede, komuniciramo. V vsaki komunikaciji drugemu prenašamo sporočila in tako določimo odnos do vsebine in do druge osebe. Če sta besedna in nebesedna komunikacija skladni, potem govorimo o kongruentni komunikaciji.
- Schulz von Thun (1984, po Brajša, 1993) definira interpersonalno komunikacijo kot prenašanje vsebine, definiranje odnosa do vsebine in prejemnika sporočila, odkrivanje lastne osebnosti in vplivanja na sprejemnika sporočila;
- Laya (1981) razlikuje med: informativno, osebno, kontaktno in opozorilno komunikacijo« (www.lj-oz.sik.si).

4 ORGANIZACIJA

Organizacija je beseda, ki izvira iz starogrške besede »organon«, ki je pomenila orodje oziroma pomagalo. Kasneje pa vsebino človeških spoznanj o določenem predmetu ali pojavu (Vršec, 1990: 15). Organizacije med seboj ločimo glede na notranjo organiziranost, velikost, vrsto, namen in cilje organizacij. »Tako so različni avtorji ločili med proizvodnimi, storitvenimi, družbeno-državnimi in družbeno političnimi organizacijami« (Vršec, 1993: 19 v Čadež in Lobnikar 2003).

Nekateri avtorji ločijo organizacije glede na cilje in pri tem omenjajo delovne organizacije, družbeno politične organizacije, društvene organizacije in društva. Pri delitvi glede notranjih odnosov pa ločijo centralizirane in decentralizirane organizacije, demokratične in avtokratične organizacije, prisilne in prostovoljne organizacije ter visoke in nizke organizacije (različno število organizacijskih ravni). Glede na aktivnosti članov pa te ločujejo na velike in majhne aktivnosti, glede na število članov pa na majhne, srednje in velike. Pri formaliziranju organizacij pa jih ločijo na formalne in neformalne (Gorenak, 2003). Ločijo tudi na vzorec nastajanja, kjer so omenjene shematske organizacije, ki jih oblikujejo po nekem vzorcu, in individualne, kjer obstajajo določena pravila in struktura (Kavčič, 1991 v Gorenak, 2003).

Ferjan in Jereb (2004) navajata, da ima organizacijska struktura tri dimenzije in sicer:

- Kompleksnost (vertikalno in horizontalno diferenciacijo med izvajalci, ki izvira iz delitve dela).
- Centralizacijo (ki pove, kje v organizaciji je koncentrirana (ali pa tudi ne) moč odločanja).
- Formalizacijo (politika, procedure, razna pravila ipd.).

»Najširše definiramo organizacijo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter je jasno razmejena z okoljem« (Kavčič, 1991: 13 v Gorenak, 2003: 36).

»Organizacija je zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota iz množičnosti« (Novak, 1974: 63 v Gorenak, 2003: 36).

Nekateri avtorji pa menijo, »da je organizacija v prvi vrsti sredstvo za doseganje ciljev. Z razvojem človeka in družbe se je razvijala tudi organizacija« (Ivanko, 1982 v Gorenak, 2003: 36). Isti avtor za organizacijo pravi, da je ta »smotrno zaporedje izvajanja delnih nalog oziroma operacij« (Ivanko, 1976 v Gorenak, 2003: 36).

V okviru proučevanja organizacij morajo managerji v organizacijah prepoznati in poznati subkulture, organizacijsko strukturo in klimo.

4.1 POJEM FORMALNE ORGANIZACIJE

Pojem formalne organizacije označuje aktivnosti posameznikov, ki poskušajo doseči skupen cilj s pomočjo formalizirane strukture in procesov. Pri tem so osnovni elementi takšne organizacije cilji, delitev dela in koordiniranje oziroma usklajevanje. Stranski učinki takšne organizacije so konflikti, diferenciacija in integracija.

»Organizacija je sredstvo, s katerim se uresničuje zastavljene cilje in nas v vsakdanjem času obkroža vsepovsod. Najpomembnejši subjekt je človek, ki organizacijo ustanovi, razvija, vodi, spreminja in tudi ukine« (Čadež in Lobnikar, 2003: 1). Ista avtorja ugotavljata, da mora za formalno organizacijo obstajati:

- »Določena skupina ljudi.
- Povezanost skupine, ki oblikuje organiziran socialni sistem.
- Skupina se združuje z namenom, da poveča svojo učinkovitost.
- Usklajeno uporablja intelektualne in druge vire.
- Svojo dejavnost upravlja na podlagi lastnega programa in potreb oziroma zahtev okolja«.

Organizacija je tista, ki omogoča posamezniku ali skupini ljudi, da izvaja naloge in dosega zastavljene cilje, ki jih sicer ne bi dosegli.

4.2 ORGANIZACIJSKA USPEŠNOST

Organizacijska uspešnost je ena od osrednjih tem v sodobni organizacijski teoriji (Pagon, 1993 v Gašić in Pagon 2002). Z raziskovanjem organizacijske uspešnosti se ukvarjajo trije pristopi:

- *Pristop mnogoterih konstituentov*, katerega zagovorniki trdijo, da je nemogoče priti do ene same enotne ocene o uspešnosti katerekoli organizacije, saj različni konstituenti vsake organizacije oblikujejo različne ocene njene uspešnosti.
- *Ciljni modeli*, ki definirajo uspešnost kot stopnjo doseganja ciljev.
- *Sistemske modeli*, ki gledajo na uspešnost organizacij kot na odprte socialne sisteme ter proučujejo modificiranje in integriranje v širše okolje (Pagon, 1993, 1996 v Gašić in Pagon, 2002).

»V okviru organizacijske uspešnosti ločimo med *uspešnostjo* in *učinkovitostjo*. Prvi pojem se nanaša na stopnjo doseganja ciljev ter na prilagajanje in preživetje v okolju, drugi pa na odnos med vložki in rezultati, torej na doseganje rezultata s čim nižjimi stroški« (Gašić in Pagon, 2002: 2).

4.3 POŠTA SLOVENIJE

Pošta Slovenije, d.o.o je bila ustanovljena z uredbo Vlade Republike Slovenije (Ur. list. RS št. 76/94), izdano na podlagi Zakona pošti Slovenije (Ur. list. RS št. 73794). S samostojnim delovanjem je pričela 01.01.1995. V letu 2002 je bila preoblikovana

iz javnega podjetja v gospodarsko družbo, s sedežem v Mariboru, Slomškov trg 10. Ustanovitelj in edini lastnik gospodarske družbe je Republika Slovenija, ki uresničuje ustanoviteljske pravice preko Vlade Republike Slovenija.

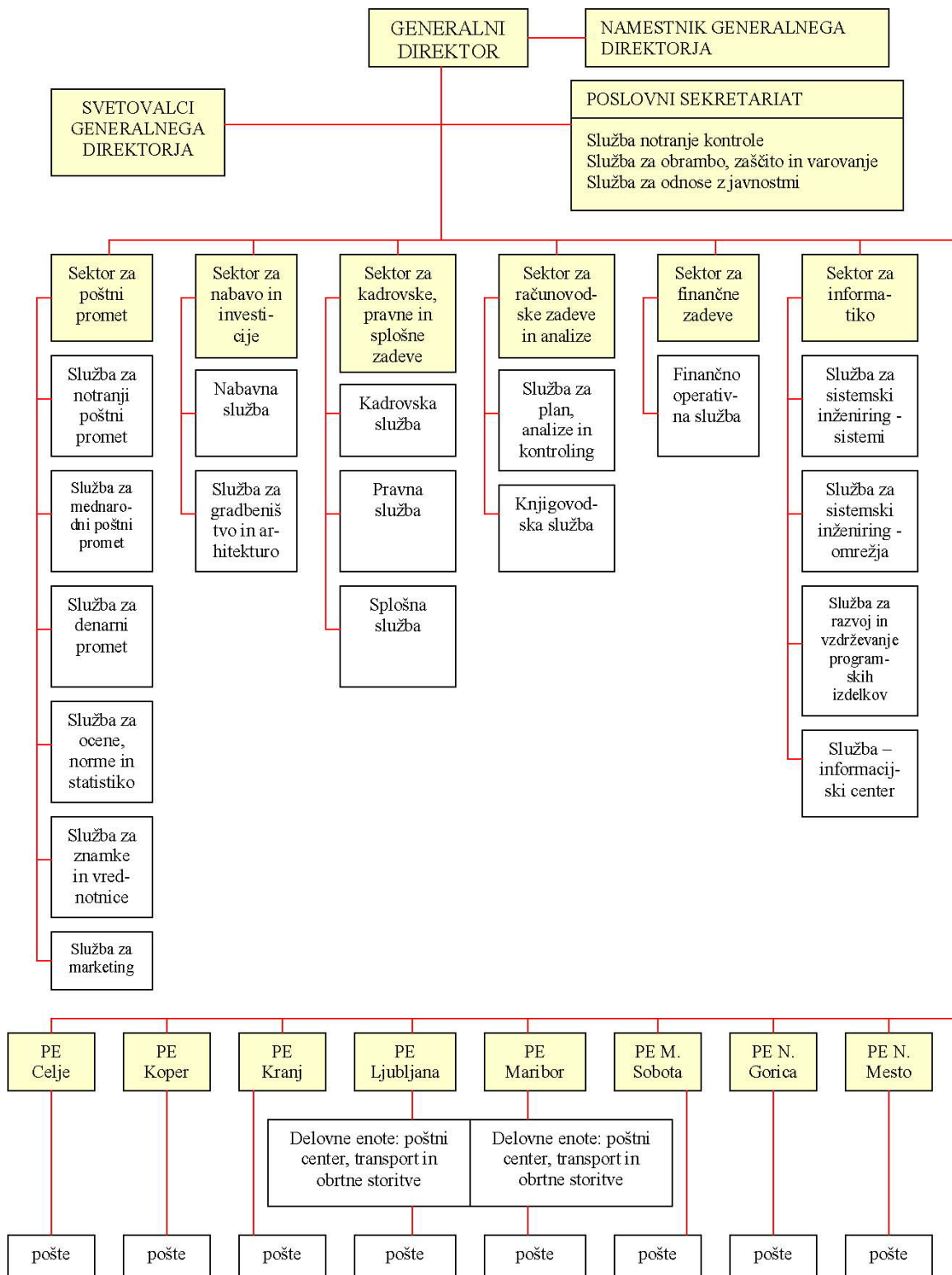
Pošta Slovenija združuje preko 6000 delavcev, prepleteno mrežo pošt ter vseh spremljajočih služb, ki povezane v sistem opravljajo prenos poštnih pošiljk, telegrafskih in telefonskih sporočil, bančnih storitev - skratka dejavnost, za katero je država določila poseben pomen in status. Pošto Slovenija sestavlja devet poslovnih enot in sicer; Celje, Koper, Ljubljana (poslovna enota in poštni logistični center), Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo Mesto, in Kranj ter uprava družbe. Struktura posameznih poslovnih enot pa se še dalje razcepi na posamezne pošte.

Organi upravljanja Pošte Slovenije so: nadzorni svet, direktor družbe in namestnik direktorja, upravo pošte pa sestavljajo poslovni sekretariat ter sektorji.

Pošto Slovenije po standardni klasifikaciji dejavnosti uvrščamo v dejavnost – druge javne, skupne in osebne storitvene dejavnosti (O). Petmestna numerična šifra dejavnosti je 64.110. Ob upoštevanju kriterijev, (povprečno število zaposlenih, letni prihodki, povprečna vrednost aktive na začetku in na koncu poslovnega leta), ki izhajajo iz Zakona o gospodarskih družbah, Pošto Slovenije štejemo med velike družbe.

V skladu z veljavno zakonodajo se v Pošti Slovenija opravljajo univerzalne storitve, ki so v javnem interesu, ter ostale storitve po tržnih načelih. Storitve, ki se opravljajo v okviru univerzalnih, so dostopne vsakomur pod enakimi pogoji. Storitve, ki jih opravlja za svoje uporabnike in poslovne partnerje so prenos pisemskih pošiljk, paketov, knjiženih pošiljk, prodaja poštnih vrednot, opravljanje denarnega in plačilnega prometa itd. Storitve opravlja tako v notranjem kot tudi mednarodnem prometu. Poleg naštetih storitev se Pošta Slovenije intenzivno vključuje v humanitarne, dobrodne in športne aktivnosti, s čimer potrjuje globalno delovanje pošte in njen širši javni pomen.

Slika 1: Organigram Pošte Slovenije, d.o.o.



4.4 POSLOVNA ENOTA KRANJ

Poslovna enota Kranj je ena od devetih poslovnih enot Pošte Slovenija, ki skrbijo za nemoteno odvijanje poštne prometa. Poslovno enoto poleg vodstva sestavljajo še oddelek za trženje, oddelek za računovodstvo in finance, kadrovsko-pravni oddelek in 52 pošt.

S svojo dejavnostjo Pošta Slovenije – PE Kranj teritorialno pokriva celotno gorenjsko regijo, ki meri 2.146 km² in v kateri je 198.275 prebivalcev oziroma 66.060 gospodinjstev. PE Kranj upravlja z 52 poštami, ki pokrivajo potrebe po dejavnosti v občinah Kranj, Cerklje, Naklo, Preddvor, Šenčur, Tržič, Radovljica, Bled, Bohinj, Jesenice, Kranjska Gora, Gorenja vas – Poljane, Škofja Loka, Zgornje Jezerko, Žiri in Žirovnica.

V PE Kranj je zaposlenih 532 delavcev, od tega polovica žensk, dve tretjini delavcev je mlajših od 40 let, 10% zaposlenih ima višjo oziroma visoko izobrazbo

5 RAZISKAVA

Na območju PE Kranj smo v maju 2005 implemetirali raziskavo, v katero smo vključili zaposlene naslednjih enot:

- Poslovna enota Kranj,
- Pošta Tržič,
- Pošta Kranj,
- Pošta Radovljica,
- Pošta Jesenice,
- Pošta Kranjska Gora,
- Pošta Bled,
- Pošta Škofja Loka.

Odgovore anketirancev smo uporabili za ugotavljanje stališč zaposlenih do vedenjskih dejavnikov vodenja na regionalnem in lokalnem nivoju, ki jih predstavljajo upravniki pošt in vodje v poslovni enoti.

5.1 NAMEN IN CILJI

Namen raziskovalne naloge je bil proučevati vedenjske dejavnike vodenja – vodilnih na regionalnem in lokalnem nivoju PE Kranj. Naš cilj je bil ugotoviti stališča zaposlenih do vedenjskih dejavnikov vodilnih na tem nivoju preučevanja.

Glede na izbrani problem raziskave smo implementirali anketo in uporabili modificirani anketni vprašalnik (Gorenak, 2002). Vprašanja in trditve smo razdelili v šest sklopov, ki smo jih poimenovali:

- Odnos do podrejenih.
- Zadovoljevanje potreb podrejenih.
- Preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij v kolektivu.
- Sodelovanje s podrejenimi.
- Komuniciranje s podrejenimi.
- Interpersonalne kompetence nadrejenih.

Anketiranci so v prvih petih sklopih vprašanj ocenjevali vedenjske dejavnike vodilnih z ocenami od ena do pet. Vrednotenje ocen pa smo opredelili z naslednjimi trditvami:

- Ocena 1, trditev sploh ne drži.
- Ocena 2, trditev drži v manjši meri.
- Ocena 3, trditev drži v srednji meri.
- Ocena 4, trditev drži v veliki meri.
- Ocena 5, trditev drži v zelo veliki meri.

V šestem sklopu vprašanj smo združili več trditev, do katerih so se anketiranci opredeljevali med ocenami od 1 do 5. Ocene smo vrednotili v vrstnem redu od 1 do 5 in pri tem oceno 1 uporabili kot najnižjo oceno, oceno 5 pa kot najvišjo.

5.2 HIPOTEZE

Glede na formulacijo raziskovalne naloge ter sklope vprašanj in trditev, ki jih smo oblikovali, smo postavili šest hipotez in sicer naslednje:

Hipoteza št. 1:

- Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezen odnos do podrejenih.

Hipoteza št. 2:

- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno zadovoljujejo potrebe podrejenih.

Hipoteza št. 3:

- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno preprečujejo in rešujejo konfliktno situacije v kolektivih.

Hipoteza št. 4:

- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno sodelujejo s podrejenimi pri delu.

Hipoteza št. 5:

- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno komunicirajo s podrejenimi.

Hipoteza št. 6:

- Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezne interpersonalne kompetence.

Posamezne hipoteze bomo potrdili, le v primerih, ko bo srednja vrednost trditev v skupini nad 3, kar pomeni, da trditve držijo najmanj v »srednji meri«.

5.3 OPIS POSTOPKA

Za potrebe raziskave smo pripravili 150 anketnih vprašalnikov, priložili vsakemu spremni dopis, namenjen anketirancem, in prazno pisemsko kuverto. V začetku maja je bila PE Kranj, kakor tudi posamezne pošte na območju PE Kranj, seznanjene o izvedbi in namenu ankete. Nato je bilo na te enote poslanih 150 anketnih vprašalnikov, izmed katerih je bilo vrnjenih izpolnjenih 66.67 %, kar znaša 100 anketnih vprašalnikov. Anonimnost anketirancev smo zagotovili tako, da smo anketnemu vprašalniku priložili kuverto z izpolnjenim naslovom avtorice te naloge.

5.4 UPORABLJENE METODE

Za izdelavo diplomske naloge smo kot raziskovalni dizajn uporabili neeksperimentalno raziskovanje, kot raziskovalno metodo pa terensko študijo. Kot tehniko zbiranja podatkov in merjenja podatkov pa smo uporabili vprašalnik

Za obdelavo podatkov smo uporabili metodo statistične obdelave podatkov, s katero smo s pomočjo programa Excel, v katerega smo vnesli rezultate anketnih vprašalnikov, le-te prenesli v program SPSS. V navedenem programu so bili nato podatki statistično obdelani.

Starost anketirancev smo razvrstili po Levinsovi teoriji življenske strukture, ki življenje posameznika uvršča v naslednja štiri obdobja:

- Predodraslo.
- Zgodnje odraslo.
- Srednje odraslo.
- Pozno odraslo obdobje (Pagon, 2000).

Prvega obdobja, predodraslega, nismo uporabili pri obdelavi, saj to obdobje obsega skupino do 17 let, ki se imenuje Otroštvo in adolescenco. Naslednje obdobje, ki se imenuje Zgodnje odraslo obdobje, zajema štiri obdobja, katera smo uporabili. Iz tega obdobja smo uporabili starosti v skupinah:

- Od 17 do 22 let (prehod v zgodnje odraslo obdobje).
- Od 23 do 28 let (vstopanje v svet odraslih).
- Od 29 do 33 let (prehod trideset let).
- Od 34 do 40 let (postajanje lastne osebnosti).

Sledi tretje obdobje, imenovano srednje odraslo obdobje, ki zajema dve skupini. Iz tega obdobja smo uporabili starosti v skupinah:

- Od 41 do 45 let (prehod v srednje odraslo obdobje).
- Od 46 do 60 let (srednje odraslo obdobje).

Četrtega obdobja, imenovanega pozno odraslo obdobje, ki zajema od 60 let dalje, pa v naši raziskavi nismo uporabili, saj je za to skupino značilno, da je to obdobje, ko zaposleni niso več službeno aktivni.

6 ANALIZA IN INTERPRETACIJA

6.1 ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH PODATKOV

Vzorec je zajel 100 anketirancev, od tega 67 moških, kar predstavlja 67 % anketirancev, in 33 žensk, kar predstavlja 33 % anketirancev. Konkretni podatki so navedeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Anketiranci po spolu

SPOL	Število anketirancev	Odstotek
Moški	67	67
Ženske	33	33
Skupaj	100	100

Iz zgornje tabele je razvidno, da je na to vprašanje odgovorilo 100 anketirancev, od katerih sta bili kar dve tretjini moških.

V nadaljevanju prikazujemo podatke o starosti anketirancev, ki smo jih razvrstili v skupine po Levinsovi teoriji individualne življenjske strukture. Podatki so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Prikaz anketirancev glede na starost - Levinsova teorija življenjske strukture

STAROST (leta)	Število anketirancev	Odstotek
18-22	25	25
23-28	22	22
29-33	27	27
34-41	15	15
42-45	7	7
46-60	4	4
Skupaj	100	100

V zgornji tabeli prikazujemo število anketirancev po starosti, ki smo jih razdelili po kriteriju Levinsove teorije individualne življenjske teorije. Iz tabele je razvidno, da je bilo največ anketirancev v obdobju med 29 in 33 leti, ki po navedeni teoriji sodi v zgodnje odraslo obdobje življenjske strukture, v razred, imenovan »postajanje lastne osebnosti«.

V nadaljevanju prikazujemo splošne podatke in skupne podatke, ki se nanašajo na starost anketirancev. Podatki so prikazani v Tabeli št. 3.

Tabela 3: Splošni in skupni podatki o starosti anketirancev

Povprečna starost (v letih)	29,62
Standardni odklon	6,301
Minimalna starost (v letih)	18
Maksimalna starost (v letih)	56

Iz zgornjih dveh tabel je razvidno, da so podatke o starosti navedli vsi anketirani. Najmlajši anketiranec je bil star 18 let, najstarejši pa 56 let. Povprečna starost anketirancev je bila 29,62 let.

Zanimali so nas podatki o izobrazbi anketirancev, pri čemer so izbirali najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe. Podatki so razvidni iz Tabele 4.

Tabela 4: Stopnja izobrazbe

STOPNJA IZOBRAZBE	Število	Odstotek
Poklicna	36	36
Srednja	51	51
Višja	10	10
Visoka in univ	3	3
Skupaj	100	100

Iz zgornje tabele je razvidno, da je delež anketirancev s srednješolsko izobrazbo najvišji, in sicer znaša 51 % anketirancev, sledi delež anketirancev s poklicno izobrazbo, kar znaša 36 % anketirancev, 10 % anketirancev je z višjo strokovno izobrazbo in 3 % anketirancev pa z visoko in univerzitetno izobrazbo.

V nadaljevanju nas je zanimala delovna doba anketirancev v podjetju. Podatke o delovni dobi v podjetju prikazujemo v Tabeli 5.

Tabela 5: Prikaz delovne dobe v podjetju

Delovna doba v podjetju	Število odgovorov	Odstotek
1-10 let	57	57
11-20 let	32	32
21 in več let	11	11
Skupaj	100	100

Iz tabele je razvidno, da je največji odstotek anketirancev, in sicer 57 %, zaposlenih v podjetju od 1 do 10 let. Manjši odstotek anketirancev predstavljajo anketiranci, ki so zaposleni v podjetju od 11 do 20 let in sicer 32 %. Najmanjši odstotek anketirancev (11 %) pa predstavljajo anketiranci, ki so v podjetju zaposleni nad 21 let.

6.2 ANALIZA OSTALIH PODATKOV

Anketirancem smo v nadaljevanju zastavili vprašanja in trditve, ki smo jih oblikovali v šest kompleksov vprašanj. Njihova vsebina se nanaša na vedenjske dejavnike vodilnih oziroma nadrejenih, te pa smo razdelili v naslednje skupine:

- Odnos do podrejenih.
- Zadovoljevanje potreb podrejenih.
- Preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij v kolektivu.
- Sodelovanje s podrejenimi.
- Komuniciranje s podrejenimi.
- Interpersonalne kompetence nadrejenih.

V nadaljevanju prikazujemo vsebino in rezultate teh skupin odgovorov.

Odnos do podrejenih

V prvi sklop vprašanj smo zajeli pet trditev, ki so se nanašale na vodenje in sicer odnos nadrejenih do zaposlenih. Med ponujenimi trditvami so se anketiranci opredeljevali do naslednjih:

- Nadrejeni načrtuje delo zaposlenih.
- Nadrejeni zaposlenim daje navodila.
- Nadrejeni zaposlenim nudi pomoč pri delu.
- Nadrejeni zaposlenim postavlja jasne cilje.
- Nadrejeni izvaja nadzor nad delom zaposlenih.

Ocene anketirancev prikazujemo v Tabeli št. 5.

Tabela 5: Odnos do zaposlenih

TRDITEV	Število odgovorov	Srednja vrednost	Standardni odklon
Nadrejeni načrtuje delo zaposlenih	100	3,34	0,912
Nadrejeni zaposlenim daje navodila	100	3,52	0,915
Nadrejeni zaposlenim nudi pomoč pri delu	99	3,15	1,101
Nadrejeni izvaja nadzor nad delom zaposlenih	100	3,69	0,748
Nadrejeni zaposlenim postavlja jasne cilje	100	3,13	1,088

Iz tabele je razvidno, da so anketiranci najvišje ocenili trditev, da nadrejeni opravljajo nadzor nad delom zaposlenih, v veliki meri z oceno 3,69. Prav tako v veliki meri ocenjujejo trditev, da nadrejeni dajejo zaposlenim navodila, z oceno

3,52. V srednji meri anketiranci ocenjujejo trditve, da nadrejeni načrtujejo delo zaposlenih, z oceno 3,34, in nudenje pomoči zaposlenim z oceno 3,15. Prav tako v srednji meri, vendar z najnižjo oceno, so anketiranci ocenili trditev, da nadrejeni zaposlenim postavljajo jasne cilje, z oceno 3,13.

Zadovoljevanje potreb podrejenih

V drugi sklop vprašanj smo zajeli tri trditve, ki so se nanašale na vodenje in sicer, v kolikšni meri nadrejeni zadovoljuje potrebe zaposlenih. Med ponujenimi trditvami so se anketiranci opredeljevali do naslednjih:

- Prilagajati raspored dela, če to vi želite zaradi privatnih obveznosti.
- Upoštevati vaše želje o koriščenju dopusta.
- Upoštevati pripombe in predloge za delo.

Ocene anketirancev prikazujemo v Tabeli 14.

Tabela 6: Prikaz zadovoljevanja potreb zaposlenih

Trditev	Število odgovorov	Srednja vrednost	Standardni odklon
Nadrejeni prilagaja raspored dela, če to vi želite zaradi privatnih obveznosti	100	3,91	0,900
Nadrejeni upošteva vaše želje o koriščenju dopusta	100	3,99	0,915
Nadrejeni upošteva pripombe in predloge za delo	100	2,91	1,386

Iz tabele je razvidno, da so anketiranci v tem sklopu najvišje ocenili trditev glede upoštevanja želja o koriščenju dopusta, v veliki meri 3,99. Prav tako so v veliki meri ocenili trditev prilagajanje rasporeda dela zaradi privatnih obveznosti, z oceno 3,91. Najnižje pa so ocenili trditev, ki se nanaša na upoštevanje želja v povezavi s koriščenjem oziroma kompenziranjem nadurnega dela, ki so ga ocenili v srednji meri z oceno 2,91.

Preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij v kolektivu

V tretji sklop vprašanj smo zajeli tri trditve, povezane z odkrivanjem, preprečevanjem in premagovanjem konfliktov v kolektivih, ter skupino poimenovali preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij v podjetju. Med ponujenimi trditvami, ki so se nanašale na to, v kolikšni meri si nadrejeni prizadevajo preprečevati in razreševati konflikte v kolektivu, so se anketiranci opredeljevali do naslednjih trditev:

- Nadrejeni odkrivajo konfliktno situacije v kolektivu.
- Nadrejeni preprečuje in premaguje konflikte v kolektivu.

- Nadrejeni je uspešen pri preprečevanju in premagovanju konfliktov v kolektivu.

Ocene anketirancev prikazujemo v Tabeli št. 7.

Tabela 7: Preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij v kolektivu

Trditev	Število odgovorov	Srednja vrednost	Standardni odklon
Nadrejeni odkriva konfliktna situacije v kolektivu.	100	2,95	1,201
Nadrejeni preprečuje in premaguje konflikte v kolektivu	100	2,92	1,203
Nadrejeni je uspešen pri preprečevanju in premagovanju konfliktov v kolektivu	100	2,84	1,186

Iz tabele je razvidno, da so anketiranci v tem sklopu najvišje ocenili trditev, da nadrejeni odkrivajo konfliktna situacije, v srednji meri z oceno 2,95. Sledi ocena anketirancev, da nadrejeni skrbijo za preprečevanje in premagovanje konfliktov v kolektivu, v srednji meri z oceno 2,92. Najnižje pa anketiranci ocenjujejo uspešnost nadrejenih pri preprečevanju in premagovanju konfliktov v kolektivu, v srednji meri z oceno 2,84.

Sodelovanje s podrejenimi

V četrti sklop vprašanj smo pet trditev, povezanih z odnosom vodilnih oziroma nadrejenih do zaposlenih pri delu. Med ponujenimi trditvami so se anketiranci opredeljevali do naslednjih:

- Pripravljen je na pogovore s podrejenimi o načrtovanju dela.
- Podpira podrejene pri njihovem delu
- Zaupa podrejenim pri njihovem delu
- Prizadeva si za motiviranje zaposlenih za delo
- Skrbi za pohvale zaposlenih

Ocene anketirancev prikazujemo v Tabeli 8.

Tabela 8: Stališča anketirancev do sodelovanja vodilnih s podrejenimi

Trditev	Število odgovorov	Srednja vrednost	Standardni odklon
Pripravljen je na pogovore s podrejenimi o načrtovanju dela.	100	3,37	1,116
Podpira podrejene pri njihovem delu	100	3,41	1,025

Zaupaj podrejenim pri njihovem delu	98	3,32	0,894
Prizadeva si za motiviranje zaposlenih za delo	100	3,94	1,109
Skrbi za pohvale zaposlenih	100	3,16	1,186

Iz rezultatov v zgornji tabeli vidimo, da so anketiranci najvišje ocenili trditev, da si nadrejeni prizadevajo za motiviranje zaposlenih za delo, v veliki meri z oceno 3,94. Sledi ocena anketirancev, da nadrejeni podpira zaposlene pri njihovem delu, v srednji meri z oceno 3,41. Prav tako v srednji meri anketiranci ocenjujejo pripravljenost nadrejenih na pogovore z zaposlenimi o načrtovanju dela z oceno 3,37. Nadalje anketiranci ocenjujejo, da nadrejeni v srednji meri zaupajo zaposlenim pri njihovem delu, z oceno 3,32, in prav tako ocenjujejo, da nadrejeni v srednji meri skrbijo za pohvale zaposlenih, z oceno 3,16.

Komuniciranje s podrejenimi

V peti sklop vprašanj smo zajeli pet vprašanj povezanih s komunikacijskimi sposobnostmi vodilnih. Želeli smo izvedeti, kako anketiranci ocenjujejo komunikacijo med vodilnimi in podrejenimi. Pri tem so se anketiranci opredeljevali glede naslednjih vprašanj:

- Je vaš nadrejeni pripravljen na pogovor s podrejenimi?
- Si vaš nadrejeni prizadeva za uspešno komunikacijo s podrejenimi?
- Prevladuje v komunikacijah med nadrejenim in podrejenimi sproščen odnos?
- Si vaš nadrejeni prizadeva za vzpostavljanje pozitivnega odnosa do zaposlenih?
- Zaupate v uspešnost komunikacije med vami in nadrejenim, preden greste k njemu na pogovor?

Ocene anketirancev prikazujemo v Tabeli 9.

Tabela 9: Stališča anketirancev do komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi v kolektivu

Trditev/vprašanje	Število odgovorov	Srednja vrednost	Standardni odklon
Je vaš nadrejeni pripravljen na pogovor s podrejenimi	100	3,65	0,978
Si vaš nadrejeni prizadeva za uspešno komunikacijo s podrejenimi	100	3,50	1,077
Prevladuje v komunikacijah med nadrejenim in podrejenimi sproščen odnos	100	3,42	1,147
Si vaš nadrejeni prizadeva za vzpostavljanje pozitivnega odnosa do zaposlenih	100	3,49	1,096
Zaupate v uspešnost komunikacije med vami in nadrejenim, preden greste k njemu na pogovor	100	3,53	1,149

Iz rezultatov v zgornji tabeli vidimo, da so anketiranci najvišje ocenili pripravljenost nadrejenih na pogovor s podrejenimi, v veliki meri z oceno 3,65. Sledi ocena anketirancev do zaupanja v uspešnost komunikacije med podrejenimi in nadrejenimi pred odhodom na razgovor, katerega so ocenili v veliki meri z oceno 3,53, in prizadevanja nadrejenih za uspešno komunikacijo, z oceno 3,50. V srednji meri anketiranci ocenjujejo prizadevanja nadrejenih za vzpostavljanje pozitivnega odnosa do zaposlenih, z oceno 3,49. Najnižje pa so anketiranci ocenili sproščenost v odnosu med nadrejenimi in zaposlenimi, v srednji meri z oceno 3,42.

Ocene interpersonalnih kompetenc

V šesti kompleks smo zajeli dve skupini trditev in vprašanj glede interpersonalne kompetenc nadrejenih. Pri tem so nas v prvi skupini zanimala stališča anketirancev do interpersonalnih kompetenc nadrejenega kot so: prijaznost, natančnost, pravičnost, prizadevnost, kreativnost, samozavest, iskrenost, sposobnost, tolerantnost, objektivnost in zanesljivost. V drugi skupini so nas zanimale: komunikacijske sposobnosti, zaupanje podrejenim, motiviranost za delo, znanje, vizija, izobraženost, delovne navade, poslušanje podrejenih, osebni zgled in avtoriteta.

Skupne ocene obeh skupin anketirancev do interpersonalnih kompetenc nadrejenih prikazujemo v Tabeli št. 10.

Tabela 10: Interpersonalne kompetence

Trditev	Število odgovorov	Srednja vrednost	Standardni odklon	Trditev
Neprijazen	100	3,69	0,981	Prijazen
Nenatančen	100	3,89	0,973	Natančen
Nepravičen	100	3,62	1,022	Pravičen
Neprizadeven	100	3,95	0,978	Prizadeven
Nekreativen	98	3,62	1,069	Kreativen
Nesamozavesten	100	3,86	1,137	Samozavesten
Neiskren	100	3,50	1,123	Iskren
Nesposoben	100	3,76	1,064	Sposoben
Netoleranten	99	3,63	0,952	Toleranten
Neobjektiven	100	3,50	1,049	Objektiven
Nezanesljiv	100	3,85	1,038	Zanesljiv
Nima komunikacijskih sposobnosti.	91	3,78	1,072	Ima komunikacijske sposobnosti.
Ne zaupa podrejenim.	100	3,55	0,978	Zaupa podrejenim.
Ni motiviran za delo.	100	3,83	0,975	Je motiviran za delo.
Nima dovolj znanja.	100	3,91	1,025	Ima dovolj znanja.
Nima jasne vizije.	100	3,65	1,158	Ima jasno vizijo.
Ni dovolj izobražen.	100	4,18	0,833	Je dovolj izobražen.
Nima visokih delovnih navad.	100	3,86	0,984	Ima visoke delovne navade.
Ne zna poslušati podrejenih.	100	3,59	1,074	Zna poslušati podrejene.
Ne daje osebnega vzgleda.	100	3,67	1,137	Daje osebni vzgled.
Nima avtoritete.	100	3,65	1,13	Ima avtoriteto.

Iz tabele je razvidno, da so anketiranci zelo dobro ocenili interpersonalne kompetence nadrejenih. Najvišje so ocenili trditev, da so nadrejeni izobraženi, z oceno 4,18. Vodilne oziroma nadrejene v nadaljevanju anketiranci ocenjujejo, da

je/ima: prizadeven z oceno 3,95; ustrezno znanje z oceno 3,91; natančen z oceno 3,89; samozavesten in ima visoke delovne navade z oceno 3,86; zanesljiv z oceno 3,85; motiviran za delo z oceno 3,83; komunikacijske sposobnosti z oceno 3,78; sposoben z oceno 3,76; prijazen z oceno 3,69; daje osebni zgled z oceno 3,67; ima avtoriteto in jasno vizijo z oceno 3,65; toleranten z oceno 3,63; kreativen in pravičen z oceno 3,63; zna poslušati podrejene z oceno 3,59; zaupa podrejenim z oceno 3,55. Najnižje pa so anketiranci ocenili objektivnost in iskrenost, z oceno 3,50.

6.3 PREVERJANJE HIPOTEZ

Hipoteza št. 1 se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezen odnos do podrejenih«.

Na podlagi analize izvedenih spremenljivk smo ugotovili, da anketiranci ocenjujejo odnos vodilnih do podrejenih s povprečno oceno 3,36. Na podlagi te ocene hipotezo št. 1, ki se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezen odnos do podrejenih«, potrdimo.

Hipoteza št. 2 se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno zadovoljujejo potrebe podrejenih«.

Na podlagi analize izvedenih spremenljivk smo ugotovili, da anketiranci ocenjujejo da vodilni ustrezno zadovoljujejo potrebe podrejenih s povprečno oceno 3,67. Na podlagi te ocene lahko hipotezo št. 2, ki se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno zadovoljujejo potrebe podrejenih«, potrdimo.

Hipoteza št. 3 se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno preprečujejo in rešujejo konfliktno situacije v kolektivu«.

Na podlagi analize izvedenih spremenljivk smo ugotovili, da anketiranci ocenjujejo aktivnosti vodilnih za preprečevanje in reševanje konfliktnih situacij v kolektivih s povprečno oceno 2,90. Na podlagi te ocene hipotezo št. 3, ki se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno preprečujejo in rešujejo konfliktno situacije v kolektivih«, zavrnemo.

Hipoteza št. 4 se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno sodelujejo s podrejenimi pri delu«.

Na podlagi analize izvedenih spremenljivk smo ugotovili, da anketiranci ocenjujejo sodelovanje vodilnih s podrejenimi pri delu s povprečno oceno 3,26. Na podlagi te ocene hipotezo št. 4, ki se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno sodelujejo s podrejenimi pri delu«, potrdimo.

Hipoteza št. 5 se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno komunicirajo s podrejenimi«.

Na podlagi analize izvedenih spremenljivk smo ugotovili, da anketiranci ocenjujejo ustrezno komuniciranje vodilnih s podrejenimi s povprečno oceno 3,51. Na podlagi te ocene hipotezo št. 5, ki se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno komunicirajo s podrejenimi«, potrdimo.

Hipoteza št. 6 se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezne interpersonalne kompetence«.

Na podlagi analize izvedenih spremenljivk smo ugotovili, da anketiranci ocenjujejo »ustrezne interpersonalne kompetence vodilnih s povprečno oceno 3,75. Na podlagi

te ocene hipotezo št. 6, ki se je glasila: »Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezne interpersonalne kompetence«, potrdimo.

6.4 INTERPRETACIJA

Na podlagi rezultatov in analize podatkov, lahko ugotovimo naslednje:

- Vodilni so pri svojih aktivnostih na področju odnosov do podrejenih, med katere smo uvrstili načrtovanje dela, dajanje navodil, pomoč pri delu, nadzor in postavljanje jasnih ciljev, relativno dobro ocenjen. Pri tem podrejeni najbolj ocenjujejo področje izvajanja nadzora nad delom in dajanje navodil zaposlenim, katerima sledi načrtovanje dela zaposlenih in pri delu. Zaposleni so najslabše ocenili aktivnosti nadrejenih pri postavljanje jasnih ciljev podrejenim.
- Prav tako so vodilni oziroma nadrejeni relativno dobro ocenjeni na področju zadovoljevanja potreb zaposlenih. Najvišje ocenjujejo pripravljenost nadrejenih pri upoštevanju želja glede koriščenja dopusta, sledi pripravljenost spreminjanje razporeda dela na predlog zaposlenih zaradi službenih obveznosti in kompenziranje nadurnega dela.
- Področje odkrivanja, preprečevanja in reševanja konfliktov v kolektivih s strani vodilnih, do zaposleni v povprečju ocenili najslabše. To področje zajema naslednje aktivnosti: odkrivanje, preprečevanje in premagovanje konfliktov. Ocenjujejo, da so vodilni najuspešnejši pri odkrivanje takšnih situacij, nekoliko slabši pa so pri preprečevanju teh situacij v kolektivu. Mnenja so, da so vodilni še najmanj uspešni pri premagovanju konfliktnih situacij v kolektivu.
- Sodelovanje vodilnih z zaposlenimi prav tako v povprečju ocenjujejo kot dobro. Med temi aktivnostmi zaposleni najbolj ocenjujejo motiviranost za delo, ki mu sledijo v vrstnem redu podpora zaposlenim, pripravljenost za pogovore z zaposlenimi o načrtovanju dela in zaupanje zaposlenim.
- Področje komunikacije med vodilnimi in podrejenimi, le-to ocenjujejo kot relativno dobro. Vodilni so najuspešnejši pri pripravljenosti za pogovore z zaposlenimi, temu sledi zaupanje v uspešnost komunikacije in prizadevanje za uspešnost komunikacije. Nekoliko slabše ocenjujejo prizadevanja za vzpostavitev pozitivnega odnosa z zaposlenimi in najslabše sproščenost v medsebojni komunikaciji.
- Zaposleni ocenjujejo področje interpersonalnih kompetenc vodilnih v veliki meri kot relativno dobre. Najbolje ocenjujejo izobraženost, prizadevnost, znanje, natančnost, samozavest, delovne navade, zanesljivost in motiviranost za delo. Sledijo komunikacijske sposobnosti, sposobnosti, prijaznost; dajanje osebnega zgleda, avtoriteta, jasna vizija, tolerantnost, kreativnost, pravičnost, poslušanje podrejenih in zaupanje podrejenim. Najnižje pa so anketiranci ocenili objektivnost in iskrenost vodilnih.

- Pri pregledu skupnih rezultatov ugotovimo, da so vodilni v Pošti Slovenija po ocenah zaposlenih najboljši na področju interpersonalnih kompetenc (srednja ocena 3,75), na področju zadovoljevanja potreb zaposlenih (srednja ocena 3,67), temu sledijo pozitivna komunikacija z zaposlenimi (srednja ocena 3,51), odnos do zaposlenih (srednja ocena 3,36) in sodelovanje z zaposlenimi (srednja ocena 3,26). Najslabše pa zaposleni ocenjujejo skrb za odkrivanje, reševanje in premagovanje konfliktov v kolektivu (srednja ocena 2,90).

Na podlagi rezultatov, analize in ugotovitev vodilnim v Pošti Slovenija na območju PE Kranj predlagamo naslednje:

- Na področju odnosov vodilnih do zaposlenih priporočamo, da pri delu zaposlenim postavljajo jasne cilje in namenijo več časa pomoči pri delu.
- Vodilni se morajo zavedati resnosti konfliktnih situacij v kolektivih ter vztrajati pri preprečevanju in reševanju takšnih situacij. Predlagamo, da vodilni svoje aktivnosti ob konfliktih usmeri v vzroke konfliktov in se z njimi odgovorno ukvarja, saj se jih je le tako mogoče uspešno rešiti.
- V komunikaciji naj prevladuje sproščen in pozitiven odnos. Komunikacija mora biti jasna in razumljiva ter obojestranska. Vodilni oziroma nadrejeni si mora vzeti čas za tovrstno komunikacijo, rezultati ne bodo izostali.

6.5 ZAKLJUČEK

Z raziskovalno nalogo smo na reprezentativnem vzorcu 100 zaposlenih v Pošti Slovenija - PE Kranj želeli ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo vedenjske dejavnike vodilnih na lokalnem in regionalnem nivoju. Pri tem smo zajeli vodilne na poštah in upravi PE Kranj, ki ga predstavljajo upravniki in posamezne vodje enot.

Na podlagi anketnega vprašanja, ki je vseboval več vprašanj in trditev in smo jih definirali v skupine vedenjskih dejavnikov vodilnih, smo od zaposlenih oz. podrejenih pridobili želene podatke. Tako definirane vedenjske dejavnike vodenja smo poimenovali v naslednje skupine:

- Odnos do podrejenih.
- Zadovoljevanje potreb podrejenih.
- Preprečevanje in razreševanje konfliktnih situacij na poslovni enoti in poštah.
- Sodelovanje s podrejenimi.
- Komuniciranje s podrejenimi.
- Interpersonalne kompetence nadrejenih.

Pridobljene podatke smo nato obdelali, jih vnesli v program Excell ter tako obdelane podatke analizirali in statistično obdelali. Obdelane podatke smo uporabili za analizo in interpretacijo ugotovitev.

Temeljni cilj raziskovalne naloge je bil ugotoviti oceno zadovoljstva zaposlenih z vedenjskimi dejavniki vodenja v Pošti Slovenija – PE Kranj.

Za ugotovitev ocene zadovoljstva zaposlenih z vedenjskimi dejavniki vodenja v Pošti Slovenija smo postavili šest hipotez in sicer:

- Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezen odnos do podrejenih.
- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno zadovoljuje potrebe podrejenih.
- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno preprečujejo in rešujejo konflikte v kolektivih.
- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno sodelujejo s podrejenimi pri delu.
- Zaposleni ocenjujejo, da vodilni ustrezno komunicira s podrejenimi.
- Zaposleni ocenjujejo, da imajo vodilni ustrezne interpersonalne kompetence.

Vse navedene hipoteze smo v raziskavi potrdili, razen hipoteze, da vodilni ustrezno odkriva, preprečuje in rešuje konfliktne situacije v kolektivih.

Glede na rezultate raziskave lahko podamo zaključek, da imajo vodilni na lokalnem nivoju in regionalnem nivoju, ustrezne interpersonalne kompetence in v veliki meri zadovoljuje potrebe zaposlenih. Poseduje pozitivno komunikacijo s podrejenimi ter v srednji meri posveča svoje aktivnosti odnosom s podrejenimi in sodelovanju s podrejenimi. Najmanj aktivnosti pa posveča preprečevanju in premagovanju konfliktov v kolektivih.

Zaposleni relativno dobro ocenjujejo vedenjske dejavnike vodilnih na lokalnem nivoju. Na podlagi rezultatov in analiz lahko ocenimo, da vodilni uspešno opravljajo svoje poslanstvo. Glede na teoretična spoznanja managementa ocenjujemo, da je takšna ocena dober predznak za uspešnost organizacije, kot je Pošta Slovenije in tudi za uspešnost samih managerjev.

Kljub relativno dobri oceni vedenjskih dejavnikov in stanju na tem področju pa glede na rezultate in analize predlagamo izobraževanje za vodilne na področju reševanja in preprečevanja konfliktov.

LITERATURA IN VIRI

1. Brajša, P., (1993). Pedagoška komunikologija. Zagreb: Školske novine.
2. Brečko, D. in Tavčar, M. (2003), Posvet: Odličnost vodenja v javni upravi (10 julij 2003),
3. Deutsch, S.J. & Malmberg, C.J. (1986), A Study of the Consistency of Stakeholder Preferences for Different Types of Information in Evaluating Police Services, Evaluation and Program Planning, 9, pp. 13-24.
4. Ferjan, M. in Jereb, E. (2004). Organiziranje in vodenje delavcev, ki delo opravljajo na daljavo. Maribor, Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijske vede.
5. Gorenak, I. (2002). Uspešno komuniciranje – eden izmed pogojev uspešnega dela. V: Pagon, M(ur.), *Dnevi varstvoslovja*, str. 73 , Bled 2002: Visoka policijsko varnostna šola Ljubljana.
6. Gorenak, V. (2003). Vpliv managerjev na uspešnost policijskih organizacij, doktorska disertacija, Maribor, Fakulteta za organizacijske vede, str.13, 14, 35, 36, 45, 57, 77, 88, 89, 119, 129.
7. Ivanko, Š. (1976). Teorija organizacije – študijsko gradivo, Maribor, Visoka ekonomska komercialna šola.
8. Ivanko, Š. (1982). Oris organizacijskih teorij. Maribor, Visoka ekonomska komercialna šola.
9. Kavčič, B. (1991). Sodobna teorija managementa, v Management, Možina S., (ur.). Radovljica, Didakta.
10. Kaučič, I. (1999: 89). Ustavna ureditev Slovenije. Ljubljana, Gospodarski vestnik, str. 89.
11. Kolektivno pogodbo za poštne in kurirske dejavnosti. (2003). Uradno glasilo Pošte Slovenija.
12. Kotter, J. P.(1978). What Leaders Really Do. Harvard Business Review.
13. Kreitner, R. (1986). Management, third edition. Boston USA, Houghton Mifflin Company, str: 461-473.
14. Maddux, B. R. (1992). Poverjanje nalog za boljši uspeh. Ljubljana, Mladinska Knjiga, Ljubljana, str: 13.

15. Možina, S. (1994). Splošno o managementu. Management, Možina, S. (ur.). Radovljica, Didakta, str: 14-30.
16. Novak, M.. (1974), Organizacija rada u socializmu. Zagreb, Informator.
17. Odredba o notranji organiziranosti Pošte Slovenije, d.o.o. (2005). Uradno glasilo Pošte Slovenije, št. 1.
18. Pagon, M. (2000). Organizacijsko vedenje, Poglavlja iz organizacijske psihologije študijsko gradivo, Ljubljana, Visoka policijsko varnostna šola, str. 26.
19. Zakon o poštnih storitvah. Ur. list RS, št. 42/2002, 27/2004.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

V nadaljevanju Vam posredujem nekaj vprašanj in prosim, da nanje odgovorite tako, da obkrožite črko pred odgovorom ali številko ob odgovoru, ki je po vaši oceni ustrezen, ali na mesto, kjer je črta, vpišete Vaš odgovor.

Za nadrejenega smatrajte le eno osebo (upravnika, vodja, direktor) s katero imate, glede na naravo nalog, ki jih opravljate, največ stikov.

1. Spol: **a)** moški **b)** ženski

2. Starost: _____ let

3. Izobrazba: (obkrožite samo najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe)

a) srednja **b)** višja **c)** visoka strokovna **d)** univerzitetna ali več

4. Koliko časa delate v podjetju?

_____ let.

Vsa vprašanja v nadaljevanju se nanašajo na vaše nadrejene.

V kolikšni meri po vašem prepričanju veljajo naslednje trditve?

	sploh ne 1	v manjši meri 2	V srednji meri 3	v veliki meri 4	v zelo veliki meri 5
05. Nadrejeni načrtuje delo zaposlenih	1	2	3	4	5
06. Nadrejeni zaposlenim daje navodila.	1	2	3	4	5
07. Nadrejeni zaposlenim nudi pomoč pri delu.	1	2	3	4	5
08. Nadrejeni izvajajo nadzor nad delom zaposlenih	1	2	3	4	5
09. Nadrejeni zaposlenim postavljajo jasne cilje.	1	2	3	4	5

V kolikšni meri je vaš nadrejeni pripravljen:

	sploh ne 1	v manjši meri 2	V srednji meri 3	v veliki meri 4	v zelo veliki meri 5

10. Prilagajati raspored dela, če to vi želite zaradi privatnih obveznosti.	1	2	3	4	5
11. Upoštevati vaše želje o koriščenju dopusta.	1	2	3	4	5
12. Upoštevati pripombe in predloge za delo	1	2	3	4	5

V kolikšni meri si (oz. je) vaš nadrejeni:

	sploh ne 1	v manjši meri 2	V srednji meri 3	v veliki meri 4	v zelo veliki meri 5
13. Prizadeva odkrivati konfliktne situacije v kolektivu.	1	2	3	4	5
14. Prizadeva za prep. in premagovanje konfliktov v kolektivu.	1	2	3	4	5
15. Uspešen pri preprečevanju in premagovanju konfliktov v kolektivu.	1	2	3	4	5

V kolikšni meri za vašega nadrejenega veljajo naslednje trditve?

	sploh ne 1	v manjši meri 2	V srednji meri 3	v veliki meri 4	v zelo veliki meri 5
16. Pripravljen je na pogovore s podrejenimi o načrtovanju dela.	1	2	3	4	5
17. Podpira podrejene pri njihovem delu.	1	2	3	4	5
18. Zaupa podrejenim pri njihovem delu.	1	2	3	4	5
19. Prizadeva si za motiviranje zaposlenih za delo.	1	2	3	4	5
20. Skrbi za pohvale zaposlenih.	1	2	3	4	5

V kolikšni meri:

	sploh ne 1	v manjši meri 2	V srednji meri 3	v veliki meri 4	v zelo veliki meri 5
21. Je vaš nadrejeni pripravljen na pogovor s podrejenimi.	1	2	3	4	5
22. Si vaš nadrejeni prizadeva za uspešno komunikacijo s podrejenimi.	1	2	3	4	5
23. Prevladuje v komunikacijah med nadrejenim in podrejenimi sproščen odnos.	1	2	3	4	5
24. Si vaš nadrejeni prizadeva za vzpostavljanje pozitivnega odnosa do zaposlenih.	1	2	3	4	5
25. Zaupate v uspešnost komunikacije med vami in nadrejenim, preden greste k njemu na pogovor.	1	2	3	4	5

Na naslednji lestvici označite kakšen je vaš nadrejeni. (Označite tako, da obkrožite **ŠTEVILKO 1, ČE PO VAŠI OCENI ZANJ VELJA LASTNOST NA LEVI ALI ŠTEVILKO 5, ČE PO VAŠI OCENI ZANJ VELJA LASTNOST NA DESNI**, ali katerokoli številko v tem razponu, če ocenjujete, da gre za vmesne stopnje.):

26. neprijazen	1	2	3	4	5	prijazen
27. nenatančen	1	2	3	4	5	natančen
28. nepravičen	1	2	3	4	5	pravičen
29. neprizadeven	1	2	3	4	5	prizadeven
30. nekreativen	1	2	3	4	5	kreativen
31. nesamozavesten	1	2	3	4	5	samozavesten
32. neiskren	1	2	3	4	5	iskren
33. nesposoben	1	2	3	4	5	sposoben
34. netoleranten	1	2	3	4	5	toleranten
35. neobjektiven	1	2	3	4	5	objektiven
36. nezanesljiv	1	2	3	4	5	zanesljiv

Na naslednji lestvici označite katere trditve veljajo za vašega nadrejenega. (Označite tako, da obkrožite **ŠTEVILKO 1, ČE PO VAŠI OCENI ZANJ VELJA TRDITEV NA LEVI ALI ŠTEVILKO 5, ČE PO VAŠI OCENI ZANJ VELJA TRDITEV NA DESNI**, ali katerokoli številko v tem razponu, če ocenjujete, da gre za vmesne stopnje.):

37. Nima komunikacijskih sposobnosti.	1	2	3	4	5	Ima komunikacijske sposobnosti.
38. Ne zaupa podrejenim.	1	2	3	4	5	Zaupa podrejenim.
39. Ni motiviran za delo.	1	2	3	4	5	Je motiviran za delo.

40. Nima dovolj znanja.	1	2	3	4	5	Ima dovolj znanja.
41. Nima jasne vizije.	1	2	3	4	5	Ima jasno vizijo.
42. Ni dovolj izobražen.	1	2	3	4	5	Je dovolj izobražen.
43. Nima visokih delovnih navad.	1	2	3	4	5	Ima visoke delovne navade.
44. Ne zna poslušati podrejenih.	1	2	3	4	5	Zna poslušati podrejene.
45. Ne daje osebnega vzgleda.	1	2	3	4	5	Daje osebni vzgled.
46. Nima avtoritete.	1	2	3	4	5	Ima avtoriteto.

Hvala

Nada Tadi