

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Jernej ŠKULJ

**MOŽNOSTI ZAMENJAVE ŠEFOVSKEGA VODENJA
Z MANAGERSKIM PRI VODENJU PROIZVODNJE V
LESNEM PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Jernej ŠKULJ

**MOŽNOSTI ZAMENJAVE ŠEFOVSKEGA VODENJA Z
MANAGERSKIM PRI VODENJU PROIZVODNJE V LESNEM
PODJETJU**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

**THE POSSIBILITY OF CHANGING BOSS MANAGEMENT WITH
MANAGER MANAGEMENT IN GOVERNANCE OF WOOD
PRODUCTION COMPANY**

GRADUATION THESIS
Higher Professional Studies

Ljubljana, 2010

Diplomsko delo je zaključek Visokošolskega študija lesarstva. Raziskavo smo opravili v dveh lesarskih podjetjih, kjer smo ugotavljali obstoječe stanje vodenja proizvodnih delavcev. Na podlagi analize rezultatov anketnih vprašalnikov smo izdelali model vodenja proizvodnih delavcev.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja imenoval doc. dr. Jožeta Kropivška ter recenzenta prof.dr. Leona Oblaka.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Jernej ŠKULJ

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Vs
DK	UDK 658.5
KG	lesarska proizvodnja/proizvodni delavci/model vodenja
AV	ŠKULJ, Jernej
SA	KROPIVŠEK, Jože (mentor)/OBLAK, Leon (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2010
IN	MOŽNOSTI ZAMENJAVE ŠEFOVSKEGA VODENJA Z MANAGERSKIM PRI VODENJU PROIZVODNJE V LESNEM PODJETJU
TD	Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)
OP	IX, 62 str., 8 pregl., 21 sl., 2 pr., 6 vir.
IJ	sl
JI	sl/en
AI	Raziskovali smo vodenje proizvodnih delavcev v 2 lesnih podjetjih in ugotovili, da vodje pri tem v večini primerov uporabljajo elemente šefovskega vodenja, predvsem nadzorovanje, kazni, prisilo in ustrahovanje. V manjšem obsegu smo zasledili uporabo managerskih pristopov vodenja. Po teoriji izbire je takšno stanje pogosto vzrok slabše učinkovitosti, tako vodenja kot izvajanja dela. Zato smo predlagali model vodenja proizvodnih delavcev, v katerem smo skrajne oblike šefovskega vodenja nadomestili z managerskimi, ki temeljijo na povezovalnih navadah. Prehod na ta model vodenja je postopen in poteka po predvidenih korakih. Predvidevamo, da bi ob uporabi tega modela vodenja, v relativno kratkem času, izboljšali obstoječe stanje proizvodnje. Pozitivni učinki bi se pokazali v izboljšanju kakovosti in učinkovitosti podjetja, kot tudi v izboljšanju odnosov med zaposlenimi in njihovimi vodji.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Vs
DC UDC 658.5
CX wood production/production workers/governance model
AU ŠKULJ, Jernej
AA KROPIVŠEK, Jože (supervisor)/OBLAK, Leon (reviewer)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY 2010
TI POSSIBILITY OF CHANGING BOSS MANAGEMENT WITH MANAGER MANAGEMENT IN GOVERNANCE OF A WOOD PRODUCTION COMPANY
DT Graduation Thesis (Higher professional studies)
NO IX, 62 p., 8 tab., 21 fig., 2 ann., 6 ref.
LA sl
AL sl/en
AB Management with production workers was researched in 2 wood firms. It was found out that elements of boss management were mainly practiced, based on control, punishment, coercion and intimidation. On a smaller scale the use of managers' approaches of governance was also observed. This state is according to the theory of choice the reason for less efficiency in governance and work execution. Therefore, a suitable model of production work governance was proposed. It was suggested to replace the Boss management, as an extreme form of governance, by the manager management, based on bounding habits. The transition to this model of leadership should be progressive and introduced by foreseen steps. We anticipate that in a relatively short time the application of modern management approaches could improve the existing situation of production. Positive effects could be seen in improving the quality and efficiency of firms, as well as improving relations among employees and their leaders.

KAZALO VSEBINE

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	III
KEY WORDS DOCUMENTATION	IV
KAZALO VSEBINE.....	V
KAZALO SLIK	VII
KAZALO PREGLEDNIC	VIII
KAZALO PRILOG.....	IX
1 UVOD.....	1
1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2 CILJI NALOGE	1
1.3 DELOVNE HIPOTEZE.....	2
1.4 METODE DELA	2
2 TEORIJA.....	3
2.1 ŠEFOVSKO VODENJE	3
2.2 MANAGERSKO VODENJE	4
2.2.1 Pet pogojev za kakovost.....	6
2.2.2 Definicija managerskega vodenja	7
2.3 NAŠI MEDSEBOJNI ODNOSI	8
2.3.1 Prijateljski odnos je najpogostejši	8
2.3.2 Odnos med svetovancem in svetovancem	10
2.3.3 Odnos med učiteljem in učencem.....	11
2.3.4 Odnos vodja – delavec.....	11
2.3.5 Bistvo negospodovalnega vodenja	12
2.3.6 Uvedba sprememb v podjetje.....	14
2.3.7 Aktivni vodja	15
2.4 KONTROLNA TEORIJA	16
2.5 PET TEMELJNIH ČLOVEKOVIH POTREB	18
3 RAZISKAVA	20
3.1 METODA RAZISKAVE	20
3.2 OPREDELITEV PODJETJA A	21
3.3 OPREDELITEV PODJETJA B	22
3.4 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	23
3.4.1 Uvod	23
3.4.2 Analiza anketnih vprašalnikov za delavce	24
3.4.2.1 Starostna struktura delavcev.....	24
3.4.2.2 Spol	25
3.4.2.3 Delovno mesto	26
3.4.2.4 Pričakovanja delavcev glede prijemov vodenja, ki ga uporabljajo vodje.....	27

3.4.2.5	Potrebe delavcev.....	30
3.4.2.6	Izkazovanje moči – premoči vodij nad delavci.....	32
3.4.3	Analiza raziskave anketnih vprašalnikov za vodje	35
4.4.3.1	Delovno mesto vodij.....	35
3.4.3.2	Elementi vodenja.....	36
3.4.3.3	Pričakovanja vodij do podrejenih.....	39
3.4.3.4	Pomembnosti vodje na delovnem mestu.....	41
3.4.4	Primerjava rezultatov raziskave	43
4	KLJUČNE UGOTOVITVE ANALITIČNEGA DELA RAZISKAVE	46
4.1	SPLOŠNE UGOTOVITVE	46
4.2	SKLEPI ANALITIČNEGA DELA RAZISKAVE ZA DELAVCE	47
4.3	SKLEPI ANALITIČNEGA DELA RAZISKAVE ZA VODJE	48
5	PREDLOG MODELA VODENJA ZA PROIZVODNE DELAVCE	49
5.1	OPIS MODELA.....	50
5.2	TERMINSKI PLAN UVAJANJA SPREMEMB VODENJA	51
5.2.1	Prva faza.....	52
5.2.2	Druga faza	52
5.2.3	Tretja faza.....	53
6	RAZPRAVA IN SKLEPI.....	54
7	POVZETEK.....	56
8	VIRI	57
	ZAHVALA	58

KAZALO SLIK

Slika 1: Pet temeljnih človekovih potreb (Glasser, 2000)	18
Slika 2: Delež zaposlenih v podjetju A, glede na stopnjo izobrazbe	21
Slika 3: Delež zaposlenih v podjetju B, glede na stopnjo izobrazbe	22
Slika 4: Starost delavcev podjetja A	24
Slika 5: Starost delavcev podjetja B	24
Slika 6: Struktura delavcev proizvodnje po spolu podjetja A	25
Slika 7: Struktura delavcev proizvodnje po spolu podjetja B	25
Slika 8: Struktura delavcev po delovnih mestih v podjetju A	26
Slika 9: Struktura delavcev po delovnih mestih v podjetju B	26
Slika 10: Pričakovanja delavcev od vodij.....	27
Slika 11: Potrebe delavcev	30
Slika 12: Izkazovanje pre-moči vodij nad delavci	32
Slika 13: Delovno mesto vodij podjetja A	35
Slika 14: Delovno mesto vodij podjetja B	35
Slika 15: Elementi vodenja vodij	36
Slika 16: Pričakovanja vodij do delavcev.....	39
Slika 17: Pričakovanja vodje na delavnem mestu	41
Slika 18: Primerjava raziskave vodij in delavcev o elementih vodenja v podjetju A43	
Slika 19: Primerjava raziskave vodij in delavcev o elementih vodenja v podjetju B44	
Slika 20: Model vodenja	49
Slika 21: Terminski plan uvajanja sprememb	51

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Struktura zaposlenih v podjetju A	21
Preglednica 2: Struktura zaposlenih v podjetju B	22
Preglednica 3: Pričakovanja delavcev od vodij.....	28
Preglednica 4: Potrebe delavcev	31
Preglednica 5: Izkazovanje (pre) moči vodij nad delavci	33
Preglednica 6: Elementi vodenja vodij.....	37
Preglednica 7: Pričakovanja vodij do delavcev.....	40
Preglednica 8: Pričakovanja vodje na delavnem mestu	42

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za delavce	59
Priloga 2: Vprašalnik za vodje	61

1 UVOD

V diplomskem delu se bomo ukvarjali s primerjavo šefovskega in managerskega vodenja proizvodnih delavcev v lesarskem podjetju. Predstavili bomo elemente šefovskega in pojasnili, zakaj uporaba elementov managerskega vodenja daje boljše končne rezultate. Poskušali bomo predstaviti razliko med obema stiloma vodenja.

Predstavili bomo prvine vodenja, ki jih uporabljajo šefovski in managerski vodje. Za šefovsko vodenje je značilno, da se njihovo vodenje veliko bolj ukvarja s potrebami vodij, kot pa potrebami delavcev. Za vodje, ki uporabljajo elemente managerskega vodenja je značilno, da svojim zaposlenim ne le povedo kaj morajo delati, temveč to tudi nazorno pokažejo. Vodje svoje delavce spodbujajo, jih motivirajo, upoštevajo njihove predloge. Z delavci želijo vzpostaviti prijateljsko zaupljiv odnos.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Pri vodenju proizvodnje v lesnih podjetjih je vodenje večinoma šefovsko. Problem šefovskega vodenja je predvsem v odnosu vodje do podrejenega. Tak vodja vse preveč uporablja nepovezovalne navade (kazen, prisila, ustrahovanje ipd.) in moč za doseganje zadanih ciljev. Delavci so zato pogosto nezadovoljni, njihova kakovost dela je slabša, so nezainteresirani, nemotivirani in nezaupljivi, ne razmišljajo o izboljšanju svojega dela in so neustvarjalni. Medosebni odnosi so v takšnih podjetjih slabi, sodelovanje med zaposlenimi je nezadovoljivo.

Ustrezna zamenjava takega načina vodenja je managersko vodenje, katerega prvine so povezovalne narave, poudarjena je človeška ustvarjalnost in kreativnost, odnos temelji na zaupanju in prijateljstvu. Zaposlene se spodbuja in motivira, da kar najbolje in najkvalitetnejše opravljajo svoje delo. Vendar pa je pri tem potrebno upoštevati, da je zamenjava načina vodenja zaradi kulture, miselnosti, razvitosti čustvene inteligence pri delavcih in vodjih lahko zelo problematična, vsaj kratkoročno.

1.2 CILJI NALOGE

Cilj naloge je ugotoviti obstoječe stanje vodenja proizvodnih delavcev v dveh lesnih podjetjih in oblikovati model uspešnejšega vodenja proizvodnih delavcev.

1.3 DELOVNE HIPOTEZE

Predpostavljamo, da je obstoječe vodenje proizvodnje relativno neuspešno, saj vsebuje večinoma prvine šefovskega vodenja, za katerega je značilno uveljavljanje (pre)moči nad podrejenim in temelji na ustrahovanju, nadzorovanju, prisili, kazni, nezaupanju delavcu ipd.

Predvidevamo, da je nekatere elemente šefovskega vodenja moč razmeroma enostavno nadomestiti z elementi managerskega vodenja in s tem ustvariti pogoje za dolgoročno izboljšanje načina vodenja in uspešnosti izvajanja proizvodnega procesa.

1.4 METODE DELA

Najprej bomo preučili teorijo šefovskega vodenja. Preučili bomo tudi teorijo managerskega vodenja, ki temelji na kontrolni teoriji. Pri praktičnem delu diplomske naloge bomo izvedli raziskavo obstoječega stanja vodenja proizvodnih delavcev v dveh slovenskih lesnih podjetjih z metodo klasičnega vprašalnika. Sledi analiza rezultatov raziskave in izdelava uspešnejšega modela vodenja proizvodnih delavcev.

Na podlagi rezultatov raziskave bomo uporabili dedukcijo.

2 TEORIJA

2.1 ŠEFOVSKO VODENJE

Dr. W. Glasser, svetovno znani psihiater in utemeljitelj realitetne terapije, v svoji knjigi Kontrolna teorija za managerje razlaga šefovsko vodenje. Če jo zreduciramo na bistvo, jo sestavljajo štirje elementi:

1. Vodja, ki uporablja šefovske pristope določi nalogo in merila, po katerih mora naloga biti opravljena. Navadno stori to brez posvetovanja z delavci. Tak vodja ne sklepa kompromisov; delavec se mora prilagoditi delu po njegovem načrtu, ali pa nosi posledice, ki jih je ta določil.
2. Šefovski vodja navadno pove, ne pa tudi pokaže delavcem, kako mora biti delo opravljeno, in le redko delavce vpraša za mnenje, kako bi bilo delo bolje opravljeno
3. Vodja oziroma oseba določena za nadzor dela opravlja svojo funkcijo nadzora. Ker vodja, ki ne upošteva povezovalnih navad, ne pritegne delavcev k tekočemu ocenjevanju, delajo le toliko kolikor je nujno potrebno; še pomislijo ne – ali pa zelo redko – kaj je potrebno za kakovost.
4. Kadar se delavci uprejo, to pa delajo na različne načine, od katerih vsi prizadenejo kakovost, vodja skoraj vedno uporabi prisilo (ponavadi kazni) in jih s tem poskusi pripraviti do tega, da bi ga ubogali. S tem ustvarja delovno ozračje, kjer so delavci in vodilni uslužbenci nasprotniki. Šefovski vodje mislijo, da nasprotja morajo biti.

Ko preučimo te štiri elemente šefovskega vodenja, razberemo predvsem konflikt med vodjo in zaposlenim. Delavec in njegov nadrejeni bi morala biti dobra sodelavca, če bi hotela doseči kakovosten rezultat. Vendar pa je v takšnem sistemu sodelovanje med njima minimalno. Ta način sodelovanja ne prinese kakovostnega končnega rezultata, izdelka. Največja težava je v tem, da se delavec ne posveti v celoti svojemu delu. Ne razmišlja, kako bi lahko izboljšal svoje delo, saj mu vodja običajno dá vedeti, da je on edini, ki ve, kako je treba določeno stvar storiti. Tu vodja naredi veliko napako, ko delavca ne spodbudi k razmišljanju o izboljšanju njegove zadane naloge. Delavčevo delo bi moralo temeljiti na ustvarjanju, vendar pa ga nezmožnost vodje k motiviranju oddalji od kreativnega dela. Delavec dela in ne ustvarja.

Ustrezno vodenje zaposlenih je eden najpomembnejših kriterijev za uspešno podjetje. Pri naših vodjih je še vedno zakoreninjena misel vodenja, da vodja misli namesto svojega podrejenega. Vodje delavcem tudi naročajo, kaj morajo delati, kdaj in kako. Poleg tega pa je pri večini podjetjih še vedno zaznati vpliv moči – premoči nad svojimi podrejenimi. To največkrat vidimo pri ustrahovanju. Če delavec ne bo opravil svoje delo tako kot mu je bilo naročeno – ukazano, ga vodja prisili v to, da ga kaznuje. Vodje–šefi še vedno verjamejo v pretekle izkušnje in »zdravo pamet«. Pri šefovskem vodenju se ne opiramo na svoje podrejene, ki bi

lahko zelo veliko prispevali k izboljšanju kakovosti, hitrejšemu dokončanju določene naloge, manjšim zastojih na delovnem mestu, izboljšanju medsebojnih odnosov, vendar pa uporabljamo, kot prej rečeno, »zdravo pamet« in pretekle izkušnje.

Ko posli ne cvetijo tako kot v preteklosti, šefovski vodje za to poslabšanje krivijo svoje delavce, ali pa se izgovarjajo na konkurenco, prestroge vladne ukrepe, pretirane upravne stroške ali pa za vse slabo krivijo sindikate. Ne zavedajo pa se svoje nesposobnosti vodenja delavcev, tako da bi ti delali kakovostno. Vodje, ki uporabljajo šefovske pristope se zelo bojijo za svoje položaje v podjetju, zato le redko, ali pa nikoli, ne upoštevajo predlogov izboljšav svojih delavcev. Taki vodje se ne zavedajo, kako pomembno je razumeti psihologijo posameznika. Ta nespametna uporaba moči učinkovito preprečuje doseganje tiste kakovosti dela, ki jo potrebujemo, če se želimo spoprijemati s konkurenco in dosegati zadovoljive poslovne rezultate.

Če želijo vodje od delavcev, da bi vložili v kakovost dela več duševnega in fizičnega prizadevanja, se morajo nehati vesti kot šefovski vodje in se na vso moč potruditi, da bi vzpostavili z delavci zaupljiv odnos. Ko se to zgodi, delavci začenjajo verjeti, da vodja misli na njihove najpomembnejše interese. Da bi vodja ustvaril to zaupanje se mora naučiti kako biti topel, prijateljski, in kako priskočiti na pomoč. Opustiti mora tradicionalna prijema šefovskega vodenja: kritiko in prisilo. Takšen pristop se šefovskim vodjam ne zdi naraven in sprejemljiv. V dobro kakovosti se mora managerski vodja odpovedati ukazovanju ali šefovskemu vodenju in začeti voditi ali uporabljati sodoben pristop vodenja - managersko vodenje.

Gledano v celoti je najslabša plat šefovskega vodenja večno nasprotovanje med delavci in vodjo. Če bi bilo to prisotno le najnižji ravni, bi bilo slabo, žal pa se pojavlja na vseh ravneh, in ko se to zgodi, so možnosti za kakovost majhne.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.2 MANAGERSKO VODENJE

Povsem drugačen pristop do vodenja pa vzpostavlja managerski vodja. Če naj bi si delavci prizadevali za kakovostno opravljeno delo, morajo biti prepričani, da jim je s tem delom zagotovljena njihova prihodnost. To je ravno tako, kot če bi poskušali prepričati najemnika, naj dobro skrbi za najeto stanovanje. Če je prepričan, da lahko prebiva v tem stanovanju ob solidni najemnini, dokler želi, bo skrbel zanj veliko bolje, kot če ve, da ga bo lastnik pregnal tisti trenutek, ko mu bo nekdo ponudil višjo najemnino.

Managerski vodje so odprti in odkriti. Svoj ugled gradijo na prizadevanju, da bi imel vsak uslužbenec dobro plačo, da bi delavci sodelovali med seboj in se dobro razumeli. Takšni vodje niso kratkovidni. Dobička ne poskušajo povečati, tako da bi znižali plače ali odpuščali osebje, saj se zavedajo, da bi se tako kakovost dela

samo zmanjšala, ne pa povečala. Vedo, da je nekakovostno delo tisto, ki povzroča znižanja plač in odpuščanja uslužbencev.

Managerskega vodjo označujejo štiri trditve. Te so primerljive s tistimi, ki veljajo za šefe.

1. Vodje z managerskimi pristopi vodenja pritegnejo delavce k stalni odprti razpravi o ceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje podjetje za svojo uspešnost. Svoje delavce – sodelavce ne le poslušajo, ampak jih tudi opogumljajo k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti in znižanja stroškov.
2. Managerski vodja (ali nekdo, ki ga ta določi) nadzorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da delavec, ki ga mora opravljati, natanko ve, kaj manager pričakuje. Prizadeva si, da bi pri delavcih povečal občutek, da obvladajo svoje delo.
3. Vodja z managerskim pristopom odpravi večino nadzornikov in nadzorovanja. Delavce uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela; razumeti morajo, da o svojem delu veliko vedo, skoraj vedno več kot kdorkoli drug, tako o visokokakovostnem delu kot o tem, kako delati ekonomično.
4. Managerski vodja nenehno uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njegov posel olajševanje njihovega dela. To pomeni, da dela vse, kar more, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, pa tudi s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu, kjer ni prostora za prisilo in nestrpnost med delavci in vodji. Za šefovske vodje je najtežavnejše ugotoviti, da je sam sistem tisti, ki ustvarja probleme. Radi krivijo delavce, toda napaka ni pri njih, ampak v sistemu. To, da dela družba nekakovostno je 15 odstotkov na strani delavcev, 85 odstotkov pa na strani sistema, ki so ga ustvarili vodilni delavci. Če želijo biti učinkoviti, se morajo vsi vodje, celo tisti, ki si zelo prizadevajo za managersko vodenje, še veliko naučiti o kakovosti in o tem, kako naj bi jo delavci dosegli.

Managerski vodje se morajo zavedati, da je kakovost jedro tistega, kar si ves čas želimo. Kakovosti ne moremo definirati tako, da se bodo vsi ljudje strinjali z definicijo. Lahko pa je določljiva v tem smislu, da vsak od nas trdno ve, kaj je kakovostno zanj. Lahko tudi rečemo, da je kakovost trajna, ne zbledi in je zmeraj uporabna.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.2.1 Pet pogojev za kakovost

Vodje pri managerskem vodenju vedo, da morajo upoštevati pet temeljnih pogojev, da bodo njihovi delavci delali kakovostno. S stališča dejanskega vodenja delavcev pa ni nujno, da bi se jih managerski vodje nenehno zavedali. Vsi temeljijo na kontrolni teoriji. Če se tak vodja drži prvih štirih, bo peti poskrbel sam zase.

1. Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Delavci morajo zaupati vodji. Če želimo, da bi delavci delali kakovostno, morajo verjeti, da je vodilnemu mar za njihovo blaginjo. Predvsem gre za zaupanje. Zaupanje si predstavljamo kot prepričanje, da ta oseba, ki ji zaupaš, ne le da te ne bo prizadela, ampak si bo tudi vedno prizadevala za tvojo blaginjo. Delavci morajo biti prepričani, da je njihova zaposlitev varna, da podjetje dovolj skrbi zanje, da z njimi lepo ravna in jim je pripravljeno dati ne le pošteno plačilo, temveč tudi pošten delež vsakega dobička, h kateremu je prispevalo njihovo kakovostno delo. Predvsem pa vodja ne sme izvajati prisilo z grožnjami o kazni ali s ponujanjem nagrad, ki presegajo običajno pošteno plačo in pošten delež dobička. Nemogoče je doseči kakovost, kjer vladata prisila ali pa nasprotovanje med delavci in vodji ali med samimi delavci. Managerski vodje bi morali storiti vse, kar morejo, da bi spodbujali sodelovanje med seboj in delavci ter med delavci samimi. S čisto vsemi težavami, povezanimi s proizvodnjo bi morali seznaniti delavce in jih povprašati, kakšne rešitve predlagajo. To ne bi smelo biti le simbolično prizadevanje, ampak bi se morali delavci prepričati, da bo vodstvo resno prisluhnilo njihovim predlogom. Če vodja ne bo upošteval koristnega predloga, mora to pojasniti. Delavci s katerimi ravnajo tako, naredijo veliko več, kot vodstvo pričakuje od njih. Šefovsko vodenje pa krepko ovira pristno sodelovanje med vodjo in delavci ter med samimi delavci.
2. Ker je kakovost zmeraj koristna, bi morali delavcem vedno dajati samo smiselne zaposlitve in jih opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela. Managerski vodja ne bi smel zaposliti delavca z ničemer nekoristnim. To ne pomeni, da se mora koristnost njegovega dela pokazati takoj, toda vodja je odgovoren, da bo delo razložil tako, da bo delavec v razumnem času lahko opazil njegovo koristnost. Vodja z managerskimi pristopi je vedno pripravljen poslušati delavca. Nikoli ne reče: »ne obremenjuj me z vprašanji, naredi tako, kot ti rečem.« pač pa spodbuja delavca, da preveri koristnost in smiselnost naloženega dela, in da pove svoje mnenje o tem, kako bi ga bilo mogoče bolje opraviti. Nič ne uničuje kakovost tako, kot če morajo delavci početi stvari, ki se jim zdijo nekoristne, ali če zavračamo njihove zamisli o izboljšavah.
3. Od delavcev pričakujemo, da dajo od sebe najboljše. Temeljna predpostavka kakovosti je, da je rezultat najboljših prizadevanj tako delavcev kot vodstva. Če sta prvi in drugi pogoj izpolnjen, bo večina delavcev več kot voljna dati vse od sebe. Zato je ta pogoj skoraj odveč. Mora pa biti, da bi se ta uresničil, izpolnjen naslednji, četrti pogoj.

4. Od dneva, ko jih zaposlijo, managerski vodje pomagajo delavcem, da se naučijo nenehno sami presojati svoje delo. Potem pa jih na podlagi te samopreseje opogumljajo, da izboljšajo kakovost svojega dela. Za šefovske vodje bo ta pogoj najtežji. Oni so tako zelo navajeni določati standarde in nato ocenjevati delavčev napredek v skladu s temi standardi, da zahtevamo od njih zelo veliko, če pričakujemo takšno spremembo. Toda kakovostno delo ni nikoli rezultat ocenjevanja drugih, zmeraj je rezultat samopreseje in nenehnega izboljševanja. Tradicionalno poimenovanje, da »nadzornik kontrolira delo, ga oceni pozitivno ali negativno«, je statično in ne upošteva delavca. Pripomoglo bo k temu, da bo delo opravljeno zadovoljivo ali celo dobro, ne bo pa kdove kako kakovostno. Če jih tako obravnavamo, bodo delavci le redko – če sploh kdaj – delali tako, kakor so v resnici zmožni. Zamisel, da je kakovost prilagajanje standardom, drži samo, če delavci sami postavljajo standarde in če jih spodbujamo, da jih imajo le za začasne, torej takšne, ki jih je zmeraj moč še zvišati. Edini razlog, da si nehamo prizadevati za izboljšave, je, da se nadaljnja prizadevanja finančno ne splačajo več. Managerski vodja pa ne bi smel prehitro sklepati, da se izboljševanje ne splača. Lahko se izjemno splača v smislu rastočega tržnega deleža. Kakovost je ključ za tržni delež, ta pa je ključ za dolgoročen uspeh. Če v tovarni odpravimo nadzornike in dovolimo delavcem – z nekoliko vaje, najbolje pa da se učijo drug od drugega – da sami nadzirajo svoje delo, prihranimo znatno vsoto denarja. Ker je to jamstvo za nenehno izboljševanje, je to skoraj edina pot do kakovosti. Kadar delavce in njihovo delo ocenjujejo drugi, pripravimo podlago za to, da bodo delavci vlagali čas in energijo v ocenjevanje in vrednotenje svojih nadzornikov in v razmišljanje, kako bi delali kar najmanj. To je slepa ulica, izguba časa, ki bi ga lahko porabili za presojanje in izpopolnjevanje svojega dela.
5. Ob kakovostnem delu se vedno dobro počutimo. To pravzaprav ni pravi pogoj, kajti ko managerski vodja vnese v svojo prakso vodenja prve štiri pogoje, ni več kaj dodati. Če delavci nato začnejo delati kakovostno, se bodo oni in vodja počutili dobro. Če nismo ravno odvisni od droge, se pravzaprav počutimo dobro samo tedaj, kadar lahko vnesemo kakovost v svoje življenje. Dobro počutje ni niti vzrok niti posledica kakovostnega dela. To se bo izkazalo ko bomo razložili kontrolno teorijo. Dobro se počutimo vedno, kadar smo kakorkoli povezani s kakovostjo.

(celotno poglavje povzeto po:Glasser, 2000)

2.2.2 Definicija managerskega vodenja

Managersko vodenje je pomembno še v mnogih drugih situacijah, ne samo pri upravljanju podjetja. Pomembno je tudi v odnosih – vodenju družine, pri ohranjanju prijateljstva, pri povezavi vodenja učiteljev z vodenjem učencev. Pomembno vlogo pa igra tudi pri vseh drugih javnih službah, kjer ustvarja dobiček davkoplačevalcev. Tako lahko managersko vodenje definiramo kot veščino, kako prepričati delavce

(brez groženj in pritiskov), da sprejmejo voditeljev načrt ter delajo trdo in kakovostno. Ker pa je preživetje vseh zaposlenih v podjetju odvisno od dobička, ki ga le to ustvarja, je kakovostno delo edini način, da si zajamčimo dolgoročno dobičkonosnost. Psihološka spodbuda v obliki zaupanja in smiselnosti dela daleč presega denar, vse dokler so plače primerne. V podjetjih s šefovskim vodenjem se delavci, ki jih kaznujejo z znižanjem plač in jim grozijo z odpuščanjem, razburijo, kadar si direktor privošči povišico ali visoko plačo, medtem ko podjetje tone v izgubah. Jezni delavci pa ne bodo opravljali kakovostnega dela, ki je nujno, če naj podjetje zopet začne poslovati z dobičkom.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.3 NAŠI MEDSEBOJNI ODNOSI

Z drugimi ljudmi imamo štiri vrste odnosov:

1. prijateljske, od lahkotnejših do intimnih,
2. svetovalec – svetovanec,
3. učitelj – učenec,
4. vodja – delavec.

Doslej smo omejili razlago managerskega vodenja na odnos med managerjem in delavcem, vendar pa se morajo vodje naučiti tudi učinkovitih prijateljskih, učiteljskih in svetovalskih odnosov. Prepričani smo namreč, da več kot jih managerski vodja lahko doda svoji veščini vodenja, lažje je to vodenje.

2.3.1 Prijateljski odnos je najpogostejši

Za prijatelje lahko največkrat štejemo ljudi, ki uživajo v družbi drug drugega zaradi skupnih interesov. Za večino odraslih je delo zagotovo najpogostejši skupni interes. Skoraj nemogoče je, da bi se srečali z drugim človeškim bitjem, ne da bi ga vprašali: »S čim se ukvarjate?«. Iz teh skupnih interesov potem zraste tudi prijateljstvo. Zaradi pomanjkanja časa v današnji družbi, pa večina odraslih sklene prijateljske vezi na delovnem mestu.

Vodje zaposlenih pogosto svarijo, da se ne smejo spoprijateljiti z delavci, ker bi ti lahko izkoristili to prijateljstvo. Toda večina managerskih vodij ugotavlja, da s prijateljskim odnosom lažje prepričajo delavce, naj trdo delajo in dobro opravijo svojo nalogo. Če se prijateljsko zanimajo za delo podrejenih, jim dajejo le smiselne naloge in jih spodbujajo, naj sami ocenijo svoje delo, delavci ne bodo izkoristili tega prijateljstva. Delali bodo veliko bolj zavzeto, kot, če je manager vzvišen in neprijazen.

Managerski vodje se morajo zavedati, da prijatelji naredijo drug za drugega več kot tujci. Toda prav zato je pomembno, da delavcev ne obremenijo preveč, sicer se bodo počutili, kot da vodja izkorišča to prijateljstvo. Najboljše je, če skupaj z

delavci pretrese situacijo in jih prosi za mnenje. Lahko na primer reče: »Vse to moramo še danes končati; kaj predlagate, kako naj naredimo?«. Način, kako prosimo prijatelje, da bi trdo delali, je namreč pogostejše pomembnejši kot tisto, za kar jih prosimo. Ljudje smo sposobni opraviti presenetljivo količino dela, če verjamemo, da je naše znanje in veščina cenjena, in da lahko sodelujemo pri odločitvah v zvezi z našim poslom. Zahteve pa redko pripomorejo k temu, da bi ljudje delali veliko, kaj šele kakovostno.

Če bi obstajal aksiom o prijateljstvu, bi se glasil takole: »Bolj ko nekoga poznamo in bolj ko nam je to všeč, več želimo storiti zanj, in to z veseljem.« Če bodo upoštevali ta aksiom, bodo vodje, ki uporabljajo povezovalne navade, razkrili o sebi veliko več kot sicer.

Če želite prijazno in prijateljsko okolje na delavnem mestu, povejte svojim delavcem ob primerni priložnosti:

1. kdo ste,
2. za kaj se zavzimate,
3. kaj pričakujete od njih,
4. česa ne pričakujete od njih,
5. kaj boste storili zanje ali z njimi,
6. česa zanje ne boste storili.

1. Kdo ste

Zelo pomembno je, da svojim delavcem poveste kdo ste. Delavce zanima, kako ste prišli do določenega položaja v podjetju. Povejte jim kakšna je vaša življenjska pot. Zanima jih tudi kakšni ste bili v mladosti. Ko jim to razložite, vas bodo delavci gledali veliko bolj človeško, definirali vas ne bodo več tako vzvišene. Za delavce je pomembno, da vejo kakšna zanimanja imate kot njihov vodja. S tem si tudi ne rišejo napačne slike o vas. Delavce zanimajo tudi suhoparni podatki, na primer ali ste poročeni, imate otroke, kakšen avto vozite, ali živite v hiši ali stanovanju.

2. Za kaj se zavzimate

Navadno vaši zaposleni ne vejo nič o tem, vse pa zelo zanima. Za kaj se zanimате? Ali tisto kar zagovarjate tudi sami delate in ali se vam zdi to težko? S tem ko verjamete v določeno stvar, delavce pritegnete k oblikovanju stališča in lahko pozitivno vplivate nanje. Mogoče boste prvi vodja, ki bo naredil ta korak. Verjemite, pozitivno boste vplivali na delavce.

3. Kaj pričakujete od njih

Pri kakovostni organizaciji morajo delavci vsekakor vedeti, kaj morajo storiti, nikoli jih ne presenečajte. Ne govorite jim eno, delajte pa drugo. Bodite načelni. Razložite jim, da bodo morali razreševati katerikoli problem, ki se bo pojavil. Opogumljajte jih, da se zberejo in pogovorijo brez vas, nato pa pretresejo svoje zaključke še skupaj z vami.

4. Česa ne pričakujete od njih

Večina naših delavcev prihaja iz šefovsko vodenih organizacij, zato jim razložite, da v kakovostni organizaciji ne zahtevate od njih, da so vam podrejeni, ali da storijo določeno zadolžitev samo zato, ker ste jim to vi ukazali. Povejte jim, da naj ne bodo tiho, ampak, da pričakujete od njih, da se oglasijo s predlogi, kako bi kaj bolje opravili.

5. Kaj boste delali zanje ali z njimi

Na kakovostnem delovnem mestu se bodo trudili, da bi se čim več naučili in čim bolj izpopolnili, zato jim povejte, da ste jim pripravljeni pomagati po svojih najboljših močeh. Vi ste njihov prijatelj, zmeraj ste na njihovi strani, nikoli niste proti njim. Objasnite jim, da če bodo potrebovali več časa za samostojen razmislek ali dokončanje dela, da jim boste to omogočili. Če bodo potrebovali pomoč, jim zagotovite lastno pomoč, ali pomoč bližnjega. Vedno si vzemite čas za predloge o zboljšanju. Oni opravljajo delo, vi pa storite vse, da jih pri tem podprete.

6. Česa ne boste storili zanje

Ne boste opravljali njihovega dela in reševali težav, ki jih morajo sami rešiti. Ne boste jim ukazovali, kaj naj delajo, razen, če očitno ne potrebujejo neposredne pomoči. Delavci naj vedo, da ste vi njihov vodja.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.3.2 Odnos med svetovancem in svetovancem

Najustreznejša definicija svetovanja je: neka oseba, svetovalec, pomaga drugi osebi, svetovancu, ki želi pomoči. Pomoč je večinoma v dajanju nasvetov ali predlogov. Svetovali boste na primer delavcu, ki vas bo prosil za nasvet, ker ima delovne ali zasebne težave. Svetovali boste tudi delavcu, ki ima težave z drugim delavcem, ker ta noče sodelovati. Vodenje pa bi bilo, če bi vedeli, da delavec slabo dela in hkrati odklanja vašo ponudbo, da bi se o tem pogovoril z vami.

Managerske vodje večkrat pokličejo na pomoč, saj delavci ali podrejeni naravno pričakujejo nasvete ali vodstvo od svojega nadrejenega ali nadzornika na področjih, ki z njihovim delom nimajo nič skupnega. Pri managerskem vodenju svojemu predpostavljenemu zaupajo, zato se to pogosto dogaja. Pripravljenost, dati jedrnat, prijateljski nasvet, bi moralo biti nekaj samoumevnega. Iz izkušenj vemo, da delavec, ki opravlja neko delo, ve o tem delu veliko več kot kdorkoli drug. Najboljši način, da izkoristimo to strokovno znanje je, da vprašamo delavca za nasvet z njegovega področja. Nasvet praviloma tudi upoštevamo.

Delavec, ki začuti, da je njegov prispevek nezanemarjen, dela trdo, ne da bi se veliko pritoževal.

Managerski vodja bi se moral truditi, da se približa posameznim delavcem, ki jih imajo kolegi še posebej radi in jih spoštujejo. Potem jih lahko vpraša za mnenje glede nekoga tretjega, ki ima težave, ne da bi mu moral neposredno ponujati pomoč ali nasvet.

Taki vodje bi morali znati dobro svetovati zlasti pri osebnih finančnih težavah. Delavci, ki jih pestijo denarni problemi, so raztreseni in težko dobro delajo.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.3.3 Odnos med učiteljem in učencem

Če naj bo komercialna organizacija uspešna, mora delovati kot šola, ki pa se mora močno razlikovati od tistih, v katere je hodila večina delavcev. V naših šolah učenci vložijo mnogo več truda v to, da bi se izognili delu, kot v to, da bi se poskušali kaj naučiti; to pa zato, ker je večina učne snovi nekoristne ali komaj uporabne za njihovo življenje. V podjetju bi morala biti korist vsega, česar se je treba naučiti, popolnoma jasno razvidna ali pa bi jo moral pokazati tisti, ki uči. V tej šoli morajo biti tudi managerski vodje pripravljeni na poučevanje. Pa ne samo to. Naučiti morajo delavce, da ti učijo druge.

Vse to izobraževanje je pomembno zato, ker kakovost ni nekaj statičnega. Kakovost je rezultat nenehnega izboljševanja sistema. Edina pot do tega je, da se naučimo boljših načinov za opravljanje dela. Delavce je potrebno nenehno spodbujati, da venomer iščejo nove načine, kako spopolniti svoje delo, ter, da te predloge posredujejo vodji. Če managerski vodja ne bo pripravljen prisluhniti predlogom, bo ta zavzetost izboljšanja delavca minila. To pomeni, da zna najprej dober učitelj prisluhniti učencem, šele nato lahko pričakuje, da bodo tudi oni prisluhnili njemu.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.3.4 Odnos vodja – delavec

Odkrit, zaupljiv odnos je najpomembnejši pri uspešnem vodenju. Vodja – manager je na začetku procesa najpomembnejši člen pri ustvarjanju pogojev za izboljšanje kakovosti podjetja, kot tudi delavčeve ustvarjalnosti. Vodja delavce motivira za boljše delo, pri ustvarjanju novih ali izpopolnjenih izdelkov delavca spodbuja k kreativnosti in samoiniciativnosti. Naroči mu tudi, da naj svoje delo dobro pregleda in presodi njegovo kakovost s svojimi merili. Če ta presoja delavcu pove, da njegovo delo ni kakovostno, mu mora vodja naročiti, naj ga primerja s tistim, kar pomeni kakovost v njegovem svetu kakovosti. Ko napravi to primerjavo, bo takoj videl razliko med želeno kakovostjo in tem kar dela zdaj. Če naj bi delavci vnesli v svoj svet kakovosti sliko nenehnega izboljševanja, jim mora dati vodja z managerskim pristopom očitno priznanje. Delavci si zlasti želijo, da jim vodja

zaupa pri ocenjevanju njihovega dela. In da jim zaupa vedo, kadar jim prizna, da res dobro delajo.

Tukaj opisujemo evolucijo od šefovskega vodenja in s tem preverjanja vseh delavcev, do zaupanja, da bodo opravili zadano nalogo, kakor najbolje zmorejo. Ko se pojavi to zaupanje, se v podjetju pojavi tudi kakovost.

Nenehno spopolnjevanje zahteva od delavca več kot le trdo delo. Delavec mora biti tudi ustvarjalen in kreativen, to pa mora pokazati pri svojem izdelku. Da bi pa res tako trdo delal, ga mora biti managerski vodja pripravljen poslušati, če želi predlagati kako novost. Vodje s šefovskimi prijemi, za razliko od vodij z managerskimi, ne razmišljajo veliko o ustvarjalnosti, o delavčevi pa sploh ne. Brez izjeme morajo delavci delati tisto kar jim je naročeno. Šefovski vodje radi razmišljajo o delu konkretno in zanje je ustvarjalnost nekaj skrivnostnega, dostopnega le redkim izbrancem. To pa v resnici ne drži. Kontrolna teorija uči, da smo vsi ustvarjalni in da nam postane ta kreativnost dostopnejša, kadar se počutimo, da nadzorujemo stvari, ali pa če obstaja le majhna razlika med tem, kako si želimo, da bi ravnali z nami, in tem, kako v resnici ravnajo. V sproščenem in prijateljskem vzdušju smo vsi bolj ustvarjalni, vendar ni nobenega jamstva, da bo naša ustvarjalnost uporabna tudi v službi.

Managerski vodja, ki razume kontrolno teorijo, torej razume tudi ustvarjalnost. Zaveda se, da ustvarjalnost obstaja vsepovsod in da nihče ne more napovedati, kdaj in kje se bodo pojavile dragocene in koristne nove zamisli. Ravnal bo tako, da bodo zaposleni postali pozorni na svojo kreativnost in o njej govorili s svojim sodelavci. Tak pristop naredi na delavce vtis. Razširijo govorice, da se vodja zanima za nove zamisli, ter da spodbuja ustvarjalnost, katero bi bilo nemogoče uresničiti brez njegove podpore. Če nismo sposobni, da bi dali prosto pot ustvarjalnosti svojih uslužbencev – in šefovski vodje navadno niso – ne bomo nikoli odkrili novih in boljših načinov, kako opraviti delo ali rešiti problem, to pa je bistvo kakovosti.

Šefovski vodje dušijo ustvarjalnost. Oni vedo, da mora biti delo opravljeno, način za to pa je samo eden: njihov. Morda je najslabša posledica šefovskega vodenja hromljenje ustvarjalnosti. In ustvarjalnosti ni težko ohromiti – en sam posmehljiv pogled lahko to opravi za večno. Ob takih vodjih je nemogoče doseči raven kakovosti. To je mogoče le ob managerskih vodjih, ki se zavedajo, da bo način, kako ravnajo z delavci, bodisi sprostil njihovo ustvarjalnost ali pa jo zatrl.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.3.5 Bistvo negospodovalnega vodenja

»Le ljudje, ki čutijo, da jih pristno spoštujejo zaradi njihove nadarjenosti in osebnih vrednot, dajejo svojim vodjem energijo, kreativnost in so jim predani. Delovni polet, ustvarjalnost in predanost so tri temeljne sestavine pri ustvarjanju visokokakovostnih in dobičkonosnih izdelkov ali storitev, kar je tudi namen

vsakega podjetja ali organizacije. Voditelji, supervizorji ali vodje tima želijo z vodenjem zaposlenim zagotoviti stalno kakovost izdelkov in storitev. Ta cilj lahko dosežejo le s spoštovanjem delavčevih sposobnosti in njegove osebne kakovosti.« To je bilo temeljno načelo dr. W. Glasserja, ko je napisal knjigo **Kontrolna teorija za managerje**.

Vsakdanje razumevanje odnosa vodenja je, da vodja delavcem, ki jih vodi, pove in razloži, kaj morajo narediti. Pri tem vodeni sodelujejo malo ali nič. Šefovski vodje navadno določijo standarde za delo in po njih ocenjujejo delavčevo delo. Če ne delajo dovolj dobro, jih poskušajo motivirati (prisiliti) z grožnjo, da jim bodo nalogo vzeli, jih onemogočili pri napredovanju in jim znižali plačo. Manj vsakdanji motivatorji so ponudbe večjega plačila ali zanimivejšega dela.

Tradicionalni pristop »nagrada in kazen« zanemara, da so ljudje edine »živali«, ki razmišljajo o tem, kaj razmišljajo. Z drugimi besedami, ljudje lahko izstopijo iz sebe in pogledajo na zadeve iz drugega zornega kota. Negospodovalni vodje vedo, da ljudem ta lastnost omogoča delovanje na najmanj petih različnih ravneh ali možnostih zavedanja: na ravni vedenja, strategije, prepričanja, identitete in duhovnosti. Zato smo ljudje notranje motivirani in ne zunanje. Motivirani smo s tistim, kar vrednotimo pri samemu sebi in v svetu okrog nas (svet kakovosti).

Kot vsak objekt v univerzumu deluje tudi vsak delavec z namenom. Odvisno pa je, kako je njegovo delo povezano z njegovimi potrebami, vrednotami in nameni, ali je pripravljen ponuditi svojo energijo, kreativnost in predanost. Zadovoljujoči odnos med vodjo in delavcem, v katerem so spoštovane delavčeve in voditeljeve vrednote, je najmočnejša spodbuda produktivnosti. Ta odnos je bistvo uspešne delovne organizacije, še posebno v visoko konkurenčni globalni ekonomiji.

Tradicionalni način gospodovalnega vodenja pripomore zelo malo k zadovoljivemu odnosu med vodjo in delavci. Prvi ob takšnem vodenju pridobi njihovo zavzetost za delo, ne pa njihovih možganov in srca. Verjetneje bodo svojo kreativnost in energijo uporabili za to, kako delati čim manj. Le redki delavci lahko ohranjajo kreativnost pri delu, kjer ne čutijo, da jih cenijo. Edino čemur so predani, so njihove lastne vrednote. Skrbni vodje to vedo, zato so razvili spretnost, da svoje vrednote pridružijo delavčevim in tako omogočijo povečano produktivnost.

Podobno se dogaja tudi na drugih področjih socialnega življenja. Skoraj vsi starši uporabljajo gospodovalno vodenje v svojih poizkusih, da bi vzgojili uspešnega in sodelujočega otroka. Topli in skrbni učitelji se tudi začnejo vesti gospodovalno, ko jim ravnatelj zagrozi, da morajo izboljšati uspeh učencev na zunanjih preizkusih znanja. Trenerji nehajo učiti in začnejo »šefovati« takoj, ko si začnejo prizadevati, da bi svoje moštvo spremenili v zmagovalno. Celo režiserji in producenti bodo »šefovali« temperamentnim umetnikom, da bi pripravili zmagovito produkcijo. V vseh teh primerih, kjer denar ni nujno prevladujoči dejavnik, je omejitev pristopa »nagrada in kazen« (v primerjavi z odnosnim pristopom vodja–zaposleni) v tem, da ta pristop odvrača od odločne produktivnosti in prizadevanja za doseganje čim višje ravni kakovosti.

Ne glede na grožnje in kazni se otroci upirajo svojim staršem, študentov njihovi predmeti ne zanimajo, športniki ne upoštevajo svojih trenerjev, predstave umetnikov pa postanejo težke in problematične. Nekateri starši, učitelji, trenerji, režiserji morda začutijo, da gospodovalno vodenje ne deluje najbolje, vendar večina ne ve, kako ravnati drugače, ali pa jih je strah, da bi izgubili nadzor nad razmerami, ali pa oboje.

Negospodovalno vodenje pripomore k izboljšanju odnosov, da je najučinkovitejši odnos tisti, ki je topel, spoštljiv in v katerem imajo vodje in delavci možnost doseči tisto, kar se jim zdi vredno.

(celotno poglavje povzeto po: Pierce, 2007)

2.3.6 Uvedba sprememb v podjetje

Če se podjetje odloči za spremembe, jih mora uveljaviti načrtno in celovito. Poleg ekonomskih in procesnih metod je potrebno upoštevati tudi psihološke pristope. Prvi korak, ki ga storimo pri spremembah, je bistven in najpomembnejši. Že pri načrtovanju sprememb moramo izhajati iz »teorije izbire«, ki pravi, da je vsak sam odgovoren za svoja dejanja. Že v pripravo načrtanih sprememb moramo vključiti najpomembnejše zaposlene, ki bodo podali svoje predloge in rešitve, saj bodo tako bolj motivirani, hkrati pa bodo sprejeli odgovornost za svoja dejanja. Z zaposlenimi moramo vzpostaviti dober odnos in jih spodbuditi, da želene spremembe izvedejo sami. Kadar omenimo besede sprememba delovnega procesa, jih vsak zaposleni v podjetju poveže z racionalizacijo, zato se v njem porodi strah, da bo prišlo do odpuščanja. Kadar nas je strah, v nas prevlada boj za samopreživetje. Vse bomo naredili, da bomo preživeli, kar v praksi pomeni, da bomo nasprotovali vsaki spremembi, ki bi lahko ogrozila našo eksistenco. Spremembe delovnega procesa ne smemo izvajati tako, da jo napovemo in potem začnemo z nekimi aktivnostmi. Da se bodo dogajale spremembe, mora biti poslovna skrivnost, za katero ve samo uprava, zato se besede »sprememba« v podjetju sploh ne sme omenjati, saj s tem onemogočimo izvajanje sprememb, še preden smo jih začeli izvajati. Cilj sprememb mora biti jasno načrtan, prav tako jasna mora biti strategija oz. pot do tega cilja. Spremembe se ne smejo zgoditi čez noč, pripravljati in uvajati jih je potrebno dolgoročno.

Največ težav se lahko pojavi pri človeških virih. Iz prakse vemo, da je najtežje spreminjati samega sebe. In ker smo navajeni »navad« bomo naredili vse, da onemogočimo spremembe. Delavci se tudi ustrašijo, ko v podjetju napovejo spremembe. Prvi, zavestni del strahu, je strah pred izgubo službe, drugi, ki je nezavestni, pa je spreminjanje navad. Opraviti imamo z dvema nasprotnikoma obenem. Tudi če vodjem uspe delavcem dopovedati, da so spremembe nujne, in celo da bo povratna informacija pozitivna, bodo vodje lahko čez nekaj časa negativno presenečeni, ko bodo ugotovili, da jih nihče ne upošteva. Del, kjer spreminjamo navade je najtežji.

Na prvem sestanku, kjer so prisotni udeleženci projekta, najodgovornejši za podjetje, običajno direktor, predstavi vizijo in cilj projekta, ter jih seznani, da se bo strategija pripravljala glede na njihove predloge. Določi se tudi vodjo na tem ustanovnem sestanku. Ker pa svojim zaposlenim in odgovornim za projekt že prej napovemo in predstavimo probleme, bodo le ti na uvodni sestanek prišli s svojo strategijo. Vodja ima tukaj pomembno nalogo, da upošteva čim več predlogov, zato na drugem projektnem sestanku predstavi celotno rešitev. Pred tem vodja seznani vso ekipo o skupni rešitvi, kjer vsakemu posamezniku z obrazložitvijo pove, kaj je upošteval od njegovih predlogov in česa ni. Vsakemu članu ekipe tudi pusti, da doda svoje gledanje na projekt. Pri zaposlenih si tako pridobimo zaupanje in z njimi vzpostavimo odnos, saj vidijo, da smo njihove predloge upoštevali, vidijo, da smo jim dali celo možnost odločanja in javne predstavitve. Zaposleni so tako bolj motivirani, saj čutijo, da so dodali svoj delež k procesu.

Delo se mora tako nadaljevati na vseh področjih. Vsakemu delavcu moramo dati kar najbolj proste roke, upoštevali moramo njihove pripombe in predloge, saj s tem zavestno pokažemo, da jim zaupamo. Hkrati jih moramo učiti odgovornosti, da javno predstavljajo rešitve. Tak model dajanja nalog moramo v podjetju nenehno izvajati, saj s tem delavce držimo v »akciji«, kar pomeni, da ne morejo »zaspati«. Ves čas so ustvarjalni in kreativni, saj morajo vseskozi iskati rešitve, nimajo občutka, da so omejeni, ne čutijo potrebe, da bi zamenjali službo.

Pri delu z zaposlenimi moramo ves čas graditi na zaupanju, predvsem pa preveriti, da naši odnosi ostanejo zaupanja vredni.

(celotno poglavje povzeto po: Krajnc Pavlica, 2007)

2.3.7 Aktivni vodja

Aktivni vodja ima dve zelo pomembni lastnosti. Je strokovnjak na svojem področju in ima dobre voditeljske sposobnosti, saj se noben proces ne zgodi, če ni zmožen voditi tistih, ki proces izvajajo, torej ljudi. Aktivni vodja mora imeti najprej osebni cilj, torej mora vedeti kaj želi v življenju doseči. Potem mora imeti tudi poslovni cilj, da vidi, če se oba cilja med seboj skladata. Oblikovati mora tudi jasno strategijo, kako bo cilje dosegel. Aktivni vodja ne ostane samo pri načrtovanju, temveč strategijo tudi izvaja.

Razlika med pasivnim vodjem in aktivnim, je v tem, da se pasivni z vodenjem sodelavcev skoraj ne ukvarja. Aktivni pa vsaj polovico svojega delovnega časa namenijo sodelavcem, drug del pa namenijo ukvarjanju z organizacijo in stroko. Kot vodja v podjetju ne sme biti avtoritativen, torej ne sme podrejenim določati, kako morajo svoje naloge opravljati. Aktivni vodja, za razliko od pasivnega, pušča svobodo in odgovornost. Zaposlenim predstavi vizijo, nato pa pusti, da sami postavijo strategijo oziroma pot, kako bodo prišli do zelenega cilja. Na tak način vodenja, dobijo delavci občutek spoštovanja, vidijo, da jim vodja ne nalaga zadolžitev, temveč posluša njihova mnenja in predloge. Dobijo občutek, da so

lastniki delovnega postopka, zato so veliko bolj navdušeni za delo in s tem ustvarjanje.

Če se osredotočimo na proizvodnjo, je problem ta, da zaposleni delajo več časa enake stvari. Sčasoma jim začne padati navdušenje in kakovost dela, zato jih mora aktivni vodja vedno znova opogumljati in motivirati. Če je le možno se neposredno ne sme vpletati v izvajanje, ampak le spodbuja delavca. Tako delavec venomer razmišlja o svojem delu, med delom pa se uči, kako bolje, kvalitetnejše opraviti zadolžitev.

(Celotno poglavje povzeto po: Kaučič, 2007)

2.4 KONTROLNA TEORIJA

Večina ljudi ne razmišlja veliko o vedenju, če pa bi, bi spoznali, da je vedenje vse, kar delajo človeška bitja od rojstva do smrti. Pa tudi, če bi razmišljali o tem, bi večina ne spoznala, da vse to vedenje, tudi tisto, ki ima le neznaten učinek na naše življenje, izberemo sami. Kadar recimo vodimo skupino ljudi, sami izberemo, kaj bomo delali, tako tudi delavci sami izberejo kaj bodo delali. Naša sposobnost uspešnega vodenja in seveda kateregakoli drugega dela je torej odvisna od tega, kako dobro se bomo naučili izbiranja učinkovite oblike vedenja.

Vodje, ki izberejo šefovsko vodenje, vodijo neučinkovito in neprimerno, ker se le peščica delavcev meni za kakovost izdelkov ali storitev. Managersko vodenje pa prepričuje delavce, da izberejo obliko vodenja, ki jih bo pripeljala do kakovostnih izdelkov, kakršne so si kupci vedno želeli.

V konkurenčnih gospodarstvih se bodo podjetja, v katerih vodilni delavci ne bodo sprejeli managerskega vodenja, preprosto sesula. Veliko naših podjetij se zaveda neustreznega vodenja, ne želijo pa se odpovedati šefovskega vodenja. Ne storijo odločilnega koraka k uspešnemu vodenju.

Kontrolna teorija, ki razlaga človeško vedenje, je zelo mlada. Tako je mlada, da še ni dokazana. Kdor jo sprejema, jo sprejema zato, ker se mu zdi bolj smiselna kot teorija dražljaja in odziva, in v poslovnem svetu tudi učinkuje. Delavci, ki jih vodijo managerski vodje z uporabo kontrolne teorije, pa če se zavedajo njene uporabe ali ne, delajo kakovostno.

Ko vodje spregledajo in začno uporabljati kontrolno teorijo, obstaja precejšnja možnost, da bodo opustili šefovsko vodenje in želeli sprejeti managersko vodenje. Zelo pomembno pri kakovosti je, da bi se managerji naučili kontrolne teorije in jo uporabljati pri vodenju vseh svojih podrejenih.

»Za začetek bi morali managerskim vodjem razložiti kontrolno teorijo tako, da spoznajo kako učinkuje, in jo nato prakticirati. Če se prisila in grožnje umaknejo,

boste vedeli, da ste na pravi poti. Ne morete pa samovoljno uvesti managersko vodenje, kajti to bi bilo šefovsko, iz tega pa se ne more roditi managersko vodenje.«

To potrjuje temeljno pravilo kontrolne teorije: *nikogar ne morete prisiliti, da bi delal tisto, česar ne želi. Lahko ga samo naučite boljše metode in ga opogumljate, da jo preskusi. Če bo delovalo, obstaja velika možnost, da bo nadaljeval v tej smeri.*

Če želimo samo prevzeti kontrolno teorijo, ne da bi jo razložili, bo verjetno ostala brez koristi. Večina ljudi, med katere sodijo tudi vsi, ki šefovsko vodijo, na primer sledi popularni psihologiji dražljaj – odziv in verjame, da dvignemo slušalko, ker telefon zazvoni, ali ustavimo avto, ker zagledamo rdečo luč na semaforju. Kontrolna teorija trdi ravno nasprotno. Temelji na premisi, da vse človeško vedenje povzroča tisto, kar se dogaja v glavi vsakega človeškega bitja in je v ostrem nasprotju z zdravo pametjo ter trdi, da tisto, kar se dogaja zunaj, ne povzroči nobenega našega odziva.

Primer za to je npr., ko zvoni telefon. Slušalke ne vzdignemo zato, ker telefon zazvoni, ali da ne bomo delali kakovostno, v kar poskuša managerski vodja prepričati vse delavce, ampak zato, ker v tistem trenutku niti odgovarjanje na telefon niti kakovostno delo ni tisto, kar bi zadovoljilo eno od petih temeljnih potreb. Ker se nekaj po navadi počne, ali ker to pričakujejo od nas, še ni rečeno, da bomo to počeli. Če določeno vedenje ne zadovolji ene ali več naših petih temeljnih potreb, ga ne bomo izbrali. Zato je tisto, kar teorija dražljaj – odziv imenuje dražljaj, v kontrolni teoriji informacija, mi pa vemo, da nas informacija sama po sebi še ne pripravi do tega, da bi kar koli storili. Pove nam kaj se dogaja, še vedno pa moramo sami ugotoviti, kaj bomo storili, da bo za nas najboljše. Kontrolna teorija razlaga, da je za nas najboljše tisto, kar se nam zdi najbolj zadovoljujoče za eno ali več od petih genetskih potreb, vgrajenih v naše možgane.

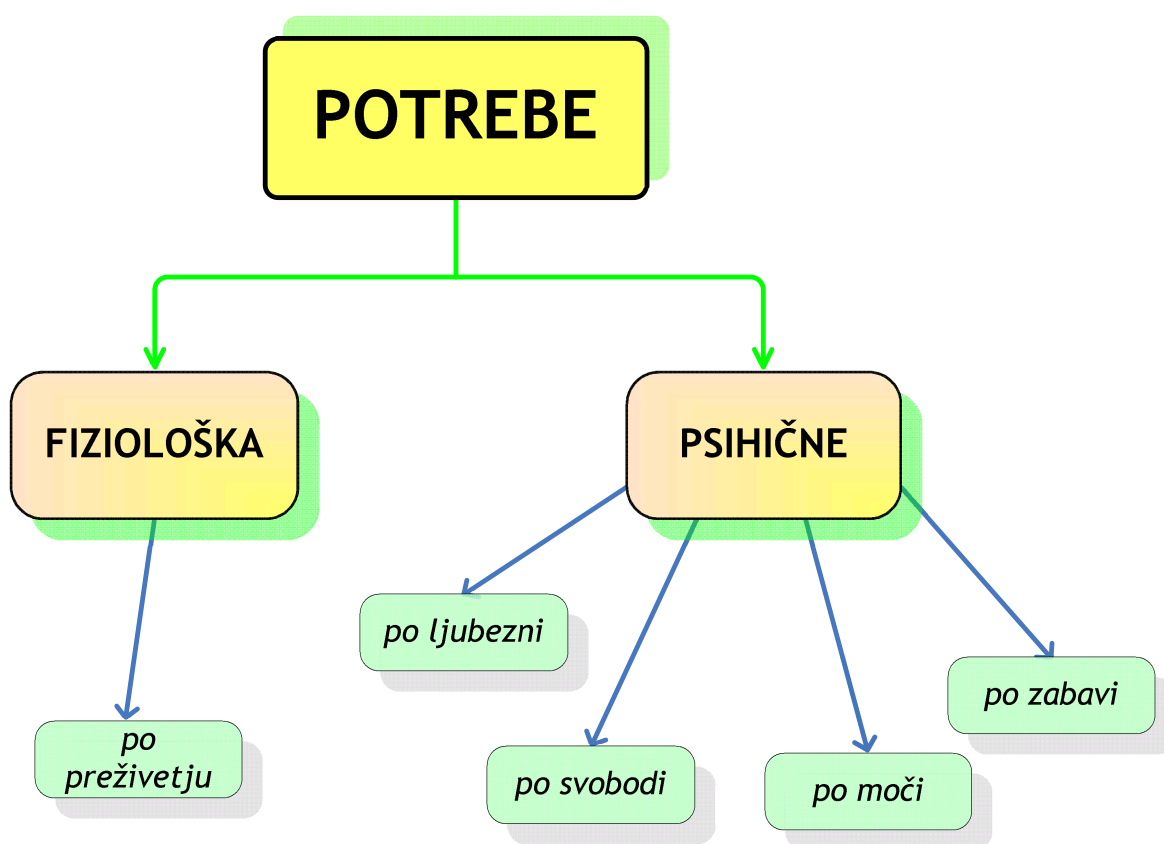
Pa smo pri temeljni razliki med šefovskim vodjem, ki ne uporablja povezovalnih navad in managerskim vodjem. Prvi misli, da lahko spodbudi delavca k tistemu, kar hoče, najpogosteje z grožnjami ali kaznijo, ne glede na to, ali le-te zadovoljujejo delavčeve potrebe. Managerski vodja pa ve, da lahko – on ali kdorkoli drug – stori samo to, da dá delavcem informacijo. Na podlagi te informacije se bodo delavci odločili, ali bodo delali kakovostno, kar je nujno, če naj bo njihovo podjetje uspešno. Zato poskušajo managerski vodje dati delavcem takšno informacijo, ki jih bo privedla do prepričanja, *da jih bo še večji trud, vložen v kakovostno delo, zadovoljil bolj kot karkoli drugega, kar bi lahko počeli v tistem času.*

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

2.5 PET TEMELJNIH ČLOVEKOVIH POTREB

Skoraj vsi, ki smo gensko normalni, živimo od rojstva do smrti na določene prepoznavne načine, to pa zato, ker nam naši možgani, ki jih upravljajo ti vedenjski geni, nenehno naročajo, kaj naj poskušamo storiti. To gensko motivacijo je mogoče strniti v to, kar se imenuje *pet temeljnih potreb*.

1. preživetje,
2. ljubezen in pripadnost,
3. moč ali priznanje,
4. svoboda,
5. zabava.



Slika 1: Pet temeljnih človekovih potreb (Glasser, 2000)

Štiri od petih potreb so psihične potrebe. Samo potreba po preživetju je fiziološka, če jo opredelimo kot potrebo po hrani, vodi in zavetju. Posvetili se bomo psihološkim potrebam – ljubezni, moči, svobodi in zabavi – saj je zadovoljevanje teh potreb za kakovostno delo veliko pomembnejše kot potreba po preživetju. To ne pomeni, da mnogi delavci ne vidijo v zaposlitvi sredstva za preživetje. Toda čeprav to drži, bi le malo delavcev delalo kakovostno, če bi imeli zadovoljeno samo to potrebo. Če mislijo, da je njihovo delo povezano zgolj s preživetjem, bodo komaj kdaj naredili kaj več kot toliko, kolikor je potrebno, da obdržijo službo. Če

hočemo kakovost, moramo strukturirati delo tako, da bo zadovoljevalo mnogo več kot le preživetje.

Nihče ne more zagotoviti potreb nekoga drugega. To moramo vsi napraviti sami. Na primer: lahko zberemo svoje delavce, jim pojasnimo, kakšno delo želimo imeti opravljeno, in jih poprosimo za predloge, kako bi kar najhitreje in najučinkoviteje to izpeljali. Ko dajejo predloge jih poslušamo, pomagamo jim, da preskusijo svoje zamisli, in jih spodbudimo, naj presodijo, ali je njihovo sedanje delo boljše od prejšnjega. Večina delavcev ugotovi, da sta s tem dobro zagotovljeni potrebi po pripadnosti in po veljavi. To pa sta potrebi, ki ju je na delovnem mestu najtežje zadovoljiti.

Ta pristop je zadovoljujoč zaradi specifične poteze: delavci, ki jih vodimo na tak način, so prepričani, da imajo več kontrole nad svojim delom, kot če z njimi ravnamo šefovsko. In ta kontrola ali nadzor nas vodi k jedru kontrolne teorije: *vsí hočemo imeti občutek, da nadzorujemo tisto, kar smo se odločili delati. Zato ima kontrolna teorija tako ime.* Nimamo pa druge izbire, kot da zadovoljujemo svoje potrebe, in zato moramo uporabiti določene oblike vedenja.

To pomeni, da imamo nadzor nad svojim življenjem, kadar zmoremo zadovoljevati svoje potrebe. Bolj kot jih zadovoljujemo, bolj učinkovit nadzor imamo, zato skušamo to ravnanje nenehno izboljševati.

Kadar nas ljudje silijo k nečemu, česar ne maramo, se počutimo izgubljene ali bolje, čutimo, da izgubljam nadzor. Lahko tudi občutimo, da naše življenje izgublja nadzor.

Zadovoljevanje naših potreb, tako psihičnih kot fizičnih, je torej cilj našega življenja. Pomembnosti svojih psihičnih potreb ne moremo zanikati nič bolj kot pomembnosti dihanja za preživetje. Pridobivanje ljubezni, moči, zabave in svobode navadno ni tako nujno in neodločljivo kot dihanje, vendar pa jih ne moremo dolgo zanemarjati, ker bi nas to preveč bolelo.

Ker ne poznajo, ali ne sprejemajo kontrolne teorije, vodje s šefovskimi pristopi ravnajo tako, kot da njihovi delavci v službi pustijo svoje želje ali jih podredijo potrebam šefovskega vodje. V najboljšem primeru je takim vodjam prijetno, da delavci uživajo pri delu, vendar jih večina ne vodi tako, kot da se jim zdi to pomembno. »Frustrirani« delavci krivijo za svoje počutje nadrejenega, zato postanejo in ostanejo njegovi nasprotniki. Nemogoče je biti v stiku z nasprotnikom, ne da bi ravnali v skladu s to frustracijo. Pri delu je to najbolj uničujoče od vseh situacij. Odkrito ali prikrito, odvisno od tega, koliko moči mu pripisuje, se delavec spopada z vodjo. Spopad, pri katerem nimamo veliko upanja na zmago, nam pobere veliko energije. Pravijo, da te delo pri katerem čutiš frustracijo, izčrpava. In res se dogaja ravno to. Šefovsko vodenje izčrpava energijo, ki bi jo bilo moč uporabiti pri delu.

(celotno poglavje povzeto po: Glasser, 2000)

3 RAZISKAVA

3.1 METODA RAZISKAVE

Raziskovalni del naloge temelji na anketnem vprašalniku. V dve slovenski lesarski podjetji, kateri bomo imenovali z imeni podjetje A in podjetje B, smo poslal dva tipa vprašalnikov. Prvi tip vprašalnikov je bil namenjen delavcem, drugi je bil namenjen vodjem proizvodnih delavcev.

Za delavce smo sestavili pet posameznih sklopov vprašalnika (priloga 1). Od teh petih sklopov sta bila dva namenjena razvrstitvi delavcev po spolu, starosti in delovnem mestu. Ostali trije sklopi so sestavljali skupaj 50 alinej, katere so se nanašale na pričakovanja delavcev do vodij, potrebe delavcev na delovnem mestu in ocenjevanju svojega vodje z izkazovanjem (pre)moči nad zaposlenimi.

Anketni vprašalnik za vodje je bil prav tako sestavljen iz petih sklopov (priloga 2). Prva dva sta bila namenjena razvrstitvi anketirancev po spolu, starosti in delovnem mestu. Ostali trije pa so vsebovali 48 trditev, ki so se nanašale na uporabo elementov vodenja, pričakovanja vodij do podrejenih in na potrebe vodij pri svojem delu. V tem delu raziskave smo lahko ugotovili prijeme ravnanja s podrejenimi. Ta sklop raziskave je razkril stanje vodenja v preučevanih podjetjih.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen tako, da so anketiranci določali vrednost posamezne trditve z obkroževanjem ponujenih vrednosti. Vrednost trditve je bila od 1 (najredkeje, najmanj pomembno) do vrednosti 4 (najpogosteje, najbolj pomembno). Vprašalnik je bil anonimen, sodelovanje v raziskavi pa prostovoljno.

Vprašalnike smo v podjetje A oddali v drugi polovici julija 2009, izpolnjene in vrnjene smo dobili konec julija. Raziskava v podjetju B je potekala v septembru 2009.

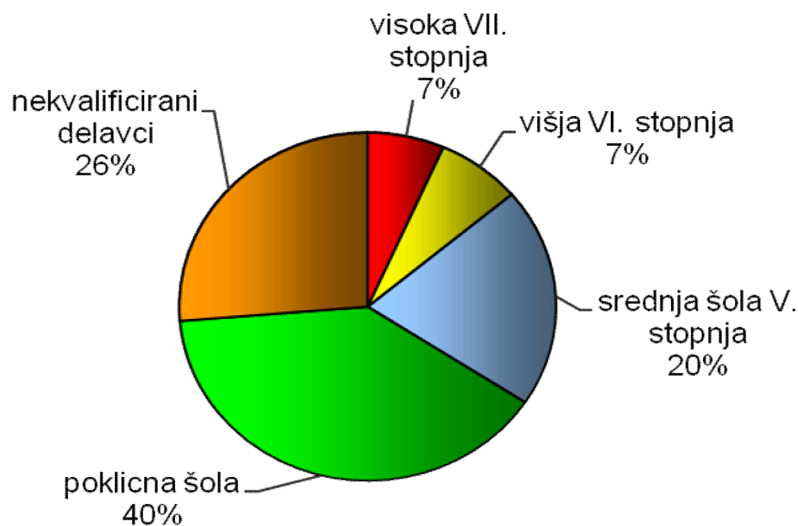
3.2 OPREDELITEV PODJETJA A

Podjetje je bilo ustanovljeno pred več kot petdesetimi leti. Sprva se je ukvarjalo s trgovanjem hlodovine, kasneje se je usmerilo v trenutno osnovno dejavnost podjetja, to je proizvodnja ploskovnega pohištva in opreme. Podjetje letno izdelava preko 400.000 kosov pohištva. V letu 2008 je podjetje ustvarilo 20,6 mio € prometa. Od tega okrog 13 % na domačem trgu, 87 % prometa pa v EU in trgih izven EU. V podjetju je bilo leta 2008 povprečno zaposlenih 289 delavcev. Proizvodnih delavcev je okrog 160, režijskih 130. Število zaposlenih žensk je 133, moških je 156. Izobrazbena struktura je podana v preglednici 1.

Preglednica 1: Struktura zaposlenih v podjetju A

Struktura zaposlenosti v podjetju A	
visoka VII. stopnja	19
višja VI. stopnja	21
srednja V. stopnja	59
poklicna šola	114
nekvalificirani delavci	76

Na sliki 2 je predstavljena izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju A.



Slika 2: Delež zaposlenih v podjetju A, glede na stopnjo izobrazbe

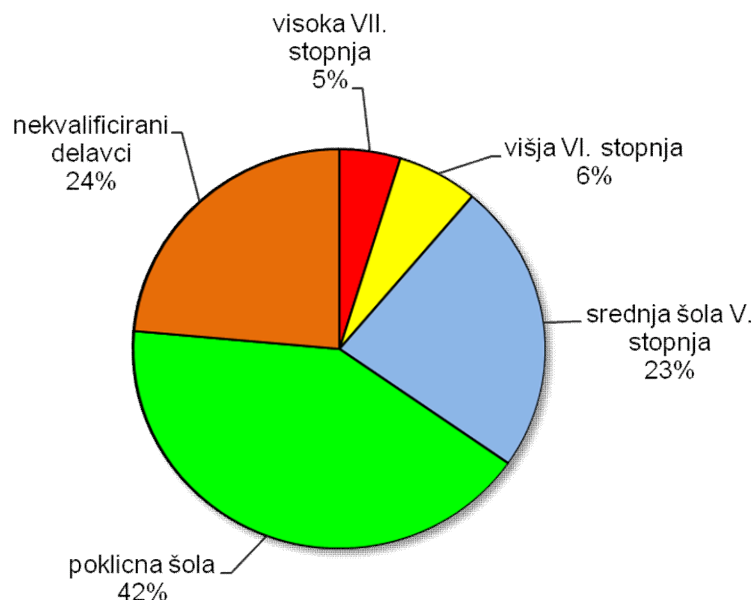
3.3 OPREDELITEV PODJETJA B

Podjetje B je bilo ustanovljeno pred dobrimi šestimi desetletji. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja stavbnega pohištva iz lesa. V zadnjem desetletju se je podjetje usmerilo tudi v izdelavo fasadnih elementov iz drugih materialov. Podjetje se ukvarja tudi z montažo proizvedenih izdelkov. Letni promet podjetja je v letu 2008 znašal okrog 24,1 milijonov €. Podjetje je usmerjeno predvsem na izdelavo stavbnega pohištva za tuje trge. Veliko svojih izdelkov prodajo na nemškem in avstrijskem tržišču. Zaposlujejo 314 delavcev. Izobrazbena struktura delavcev je predstavljena v preglednici 2.

Preglednica 2: Struktura zaposlenih v podjetju B

Struktura zaposlenosti v podjetju B	
visoka VII. stopnja	15
višja VI. stopnja	20
srednja šola V. stopnja	74
poklicna šola	131
nekvalificirani delavci	74

Delež izobrazbene stopnje celotnega podjetja je predstavljen na sliki 3.



Slika 3: Delež zaposlenih v podjetju B, glede na stopnjo izobrazbe

3.4 ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV

3.4.1 Uvod

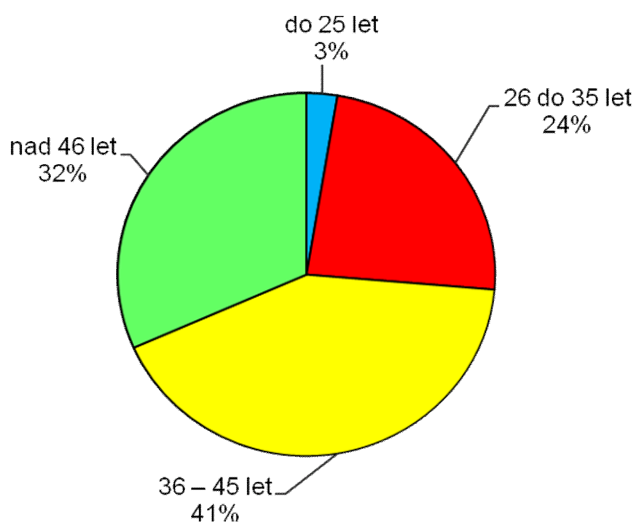
V podjetje A smo poslali 80 vprašalnikov za delavce in 20 vprašalnikov za vodje. Vrnjenih smo dobili dobro polovico vprašalnikov. Skupaj 41 vprašalnikov od delavcev in 10 vprašalnikov od vodij proizvodnih delavcev. Delež vrnjenih vprašalnikov za delavce znaša 51,2 %. Za vodje znaša delež vrnjenih vprašalnikov 50 %. En vprašalnik za delavce ni bil pravilno izpolnjen in ni obravnavan v raziskavi, drugi vprašalniki so ustrezni.

V podjetje B smo prav tako poslali 80 vprašalnikov za delavce in 20 vprašalnikov za vodje. Vrnjenih smo dobili 34 vprašalnikov delavcev. Od teh je bil en vprašalnik za delavce nepravilno izpolnjen in ni upoštevan v raziskavi. Vrnjenih vprašalnikov, namenjenim vodjem, sem dobil 8. Delež vrnjenih vprašalnikov za delavce znaša 43,7 %. Za vodje proizvodnih delavcev znaša delež vrnjenih vprašalnikov 40 %.

Obe vrsti vprašalnikov, za delavce in vodje, smo obdelali s programom za obdelavo podatkov MS Excel. Končne rezultate smo analizirali z metodo opisne statistike. Končna analiza je povprečje rezultatov posameznih alinej oz. vprašanj. Raziskavo smo analizirali tudi s štetjem ponovitev ocen (frekvenca) posameznih odgovorov. Predstavili in izračunali smo tudi standardno deviacijo oz. odklon ocen od aritmetične sredine.

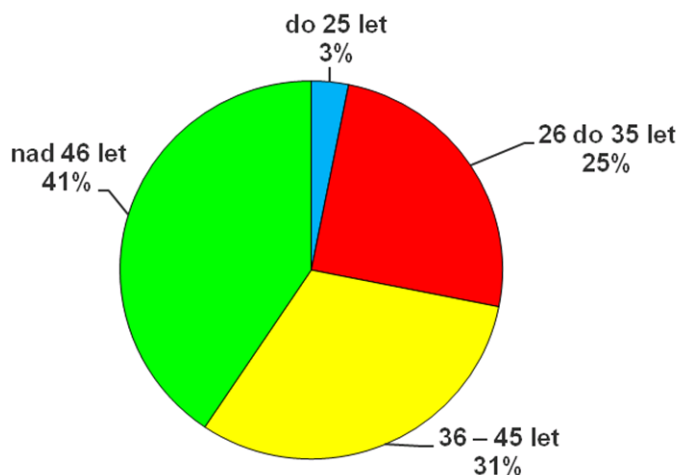
3.4.2 Analiza anketnih vprašalnikov za delavce

3.4.2.1 Starostna struktura delavcev



Slika 4: Starost delavcev podjetja A

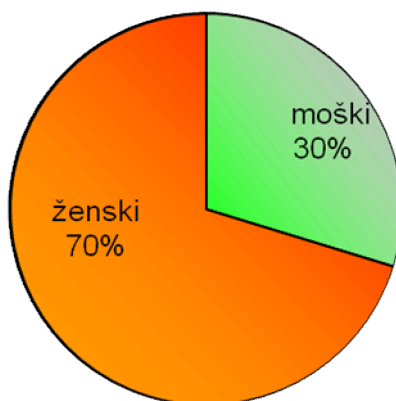
Iz slike 4 je razbrati, da je struktura delavcev dokaj enakomerno porazdeljena od delavcev med 26. letom do delavcev nad starostno mejo 46 let. Zastopanost delavcev sega od 24 % pri starostni meji 26 do 35 let, do 41 % pri starostni meji od 36 do 45 let. Skupina zastopanih delavcev starostne meje pod 25 letom je zajeta v manjšem obsegu, saj je le en anketiranec spadal v to območje. Ugotovimo lahko, da je večina anketirancev starejša od 35 let.



Slika 5: Starost delavcev podjetja B

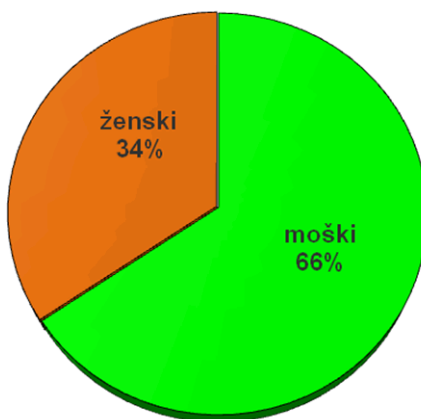
V podjetju B je zaznati največji delež delavcev nad 46 letom. Zastopanost delavcev pod starostno mejo 25 let je, tako kot v podjetju A, v enem anketirancu.

3.4.2.2 Spol



Slika 6: Struktura delavcev proizvodnje po spolu podjetja A

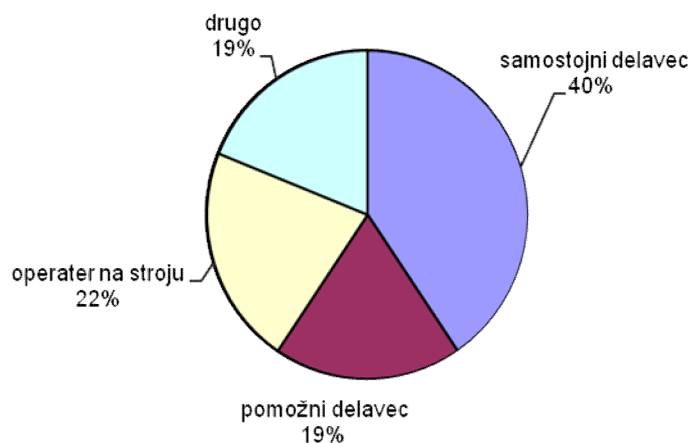
Pri vprašanju v raziskavi o spolu je zaznati v podjetju A veliko razliko med posameznima spoloma. Zastopanost ženskega spola (26 anketirank) je mnogo večja kot zastopanost moškega (11 anketirancev).



Slika 7: Struktura delavcev proizvodnje po spolu podjetja B

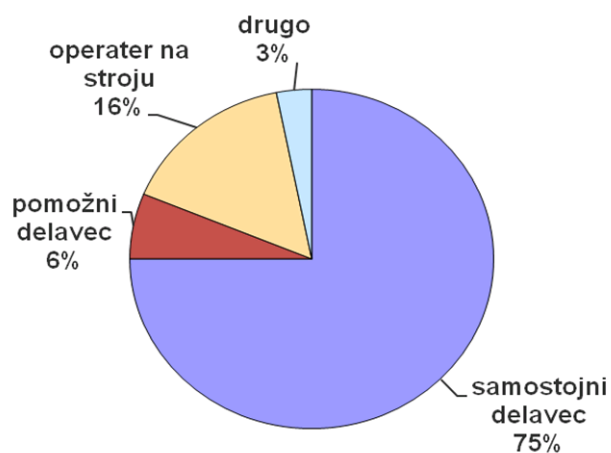
V podjetju B je delež anketiranih moških 66 %. Odstotek žensk v raziskavi je 34 %. Ugotovimo lahko različno zastopanost spolov anketirancev v obeh podjetjih.

3.4.2.3 Delovno mesto



Slika 8: Struktura delavcev po delovnih mestih v podjetju A

Iz slike 8 je možno ugotoviti, da je struktura delavcev po delavnih mestih naslednja: 40 % delavcev dela samostojno, 22 % delavcev dela kot operaterji na strojih, 19 % delavcev opravlja pomožno delo, enak delež delavcev dela na drugih delavnih mestih.

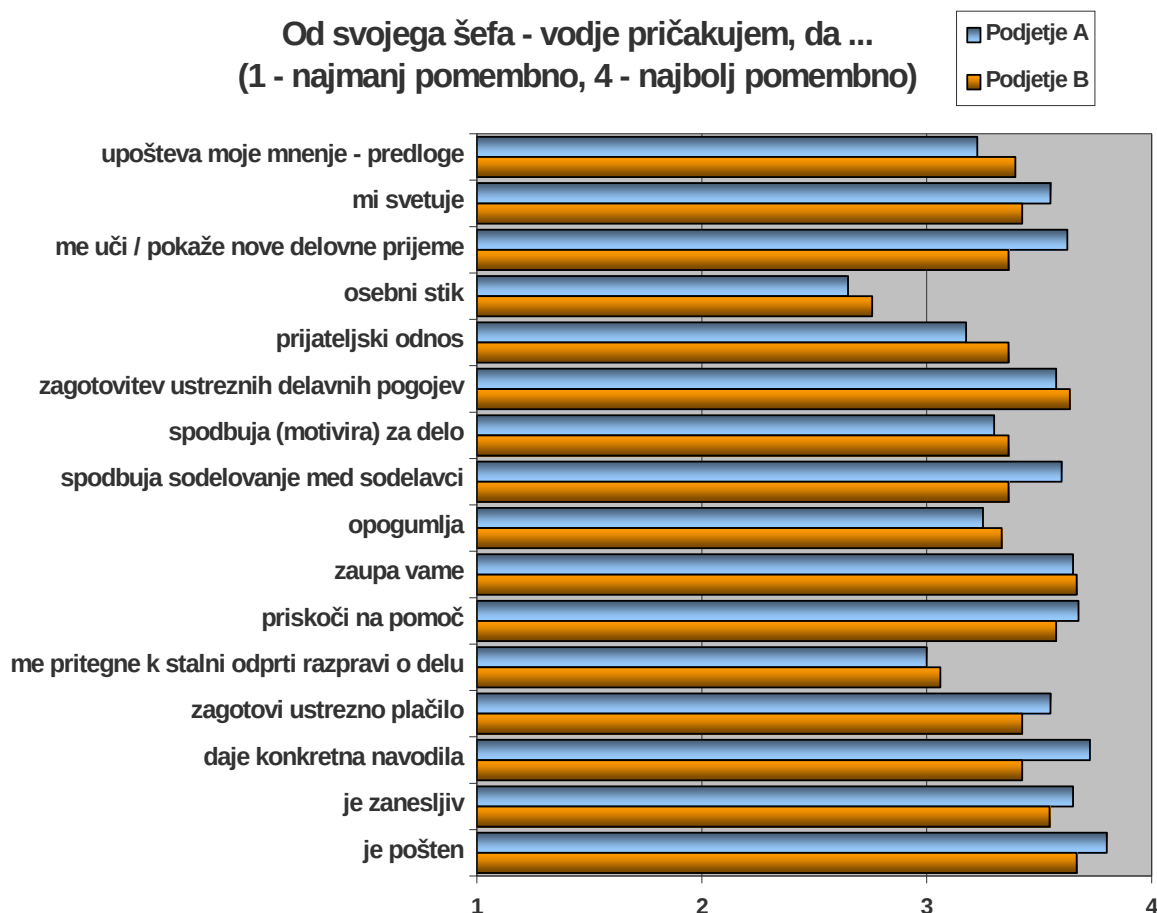


Slika 9: Struktura delavcev po delovnih mestih v podjetju B

V podjetju B lahko iz vprašalnikov ugotovimo najvišji delež (75 %) delavcev na delovnem mestu samostojni delavec. Ta odstotek je veliko višji kot v primeru podjetja A (40 %).

3.4.2.4 Pričakovanja delavcev glede prijemov vodenja, ki ga uporabljajo vodje

V tem sklopu raziskave smo postavljali vprašanja s konkretnimi elementi vodenja, ki je značilno predvsem za managersko vodenje. Ovrednotenje posameznih odgovorov je bilo mogoče oceniti z oceno 1 – najmanj pomembno, do ocene 4 – najbolj pomembno.



Slika 10: Pričakovanja delavcev od vodij

Iz slike 10 se jasno vidi, da je velika večina odgovorov o pričakovanju delavcev do uporabljenih elementov vodenja svojih vodij, pozitivno naklonjena. Le odgovor **»osebni stik«** je v obeh podjetjih dobil oceno nižjo od 3. Odgovor, ki prav tako nekoliko negativno izstopa, je **»me pritegne k stalni odprti razpravi o delu«**.

Preglednica 3: Pričakovanja delavcev od vodij

Od vodje pričakujem, da ...												
	1		2		3		4		AVG		STDEV	
	AP	BP	AP	BP	AP	BP	A	A	A	B	A	B
	A%	B%	A%	B%	A%	B%	A%	B%				
upošteva moje mnenje, predloge	1	2	4	2	16	10	19	19	3,23	3,39	0,76	0,86
	2,5	6,1	10,0	6,1	40,0	30,3	47,5	57,6				
mi svetuje	0	4	2	2	10	3	28	24	3,55	3,42	0,58	1,06
	0,0	12,1	5,0	6,1	25,0	9,1	70,0	72,7				
me uči	0	5	1	1	9	4	30	23	3,63	3,36	0,51	1,11
	0,0	15,2	2,5	3,0	22,5	12,1	75,0	69,7				
osebni stik	7	7	10	7	5	6	17	13	2,65	2,76	1,26	1,20
	17,5	21,2	25,0	21,2	12,5	18,2	42,5	39,4				
prijateljski odnos	4	4	5	1	7	7	24	21	3,18	3,36	1,04	1,03
	10,0	12,1	12,5	3,0	17,5	21,2	60,0	63,6				
zagotovi ustrezne delovne pogoje	2	2	1	1	5	4	32	26	3,58	3,64	0,76	0,82
	5,0	6,1	2,5	3,0	12,5	12,1	80,0	78,8				
spodbuja za delo	0	4	6	2	12	5	22	22	3,30	3,36	0,74	1,06
	0,0	12,1	15,0	6,1	30,0	15,2	55,0	66,7				
spodbuja sodelovanje	0	3	1	3	10	6	29	21	3,60	3,36	0,52	0,99
	0,0	9,1	2,5	9,1	25,0	18,2	72,5	63,6				
opogumlja	2	4	4	2	12	6	22	21	3,25	3,33	0,86	1,05
	5,0	12,1	10,0	6,1	30,0	18,2	55,0	63,6				
zaupa vame	0	1	1	3	8	2	31	27	3,65	3,67	0,49	0,78
	0,0	3,0	2,5	9,1	20,0	6,1	77,5	81,8				
priskoči na pomoč	0	2	1	2	7	4	32	25	3,68	3,58	0,48	0,87
	0,0	6,1	2,5	6,1	17,5	12,1	80,0	75,8				
me pritegne k razpravi o delu	1	4	4	5	13	9	19	15	3,00	3,06	1,17	1,06
	2,5	12,1	10,0	15,2	32,5	27,3	47,5	45,5				
zagotovi ustrezno plačilo	3	4	1	1	3	5	33	23	3,55	3,42	0,86	1,03
	7,5	12,1	2,5	3,0	7,5	15,2	82,5	69,7				
daje konkretna navodila	1	2	0	5	4	3	35	23	3,73	3,42	0,55	0,97
	2,5	6,1	0,0	15,2	10,0	9,1	87,5	69,7				
je zanesljiv	1	3	1	2	5	2	33	26	3,65	3,55	0,63	0,97
	2,5	9,1	2,5	6,1	12,5	6,1	82,5	78,8				
je pošten	0	0	1	4	2	3	37	26	3,80	3,67	0,38	0,69
	0,0	0,0	2,5	12,1	5,0	9,1	92,5	78,8				

V preglednici 3 smo predstavili število ponovitev in deležev odgovorov na vrednostni lestvici. Preglednica vsebuje tudi povprečno oceno posameznih vprašanj (AVG) in tudi odstopanje odgovorov (STDEV) od povprečne vrednosti z

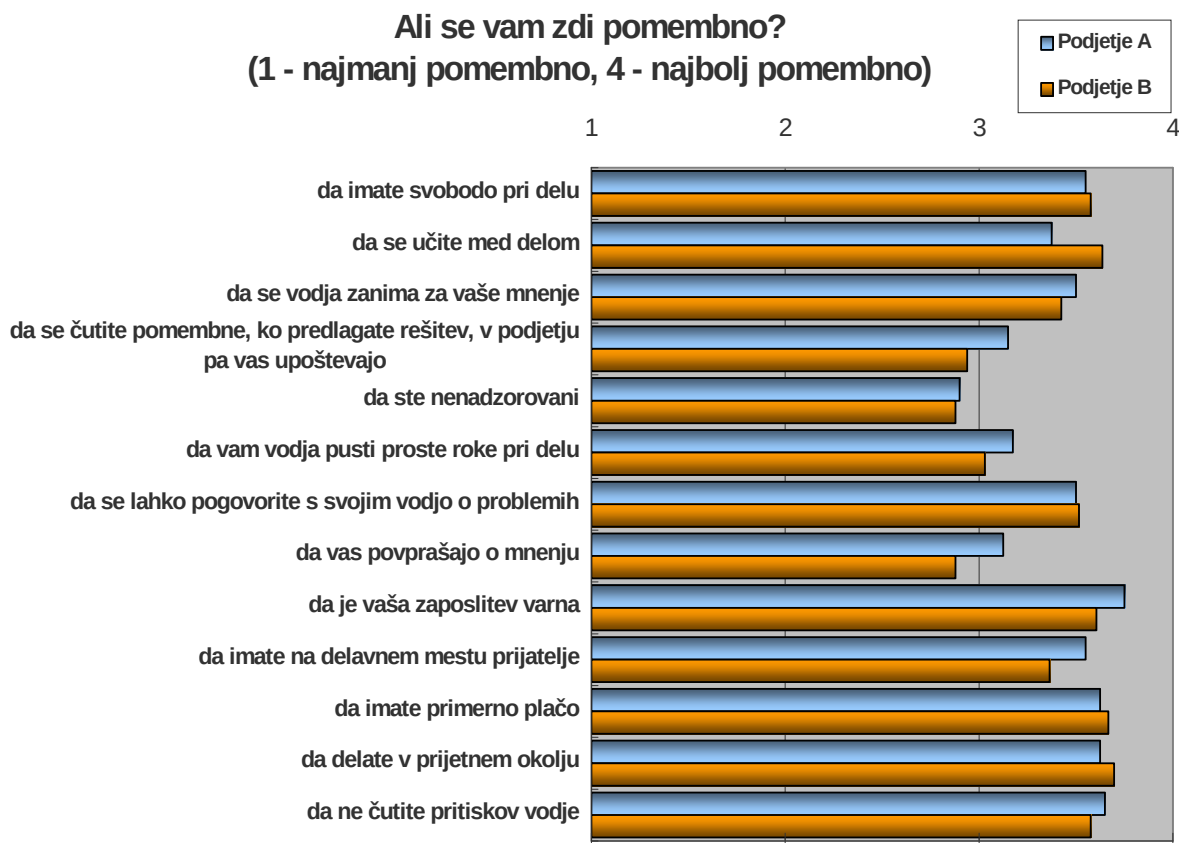
izračunom standardne deviacije. Pri ponavljanju (P) odgovorov z enako oceno je v preglednici predstavljen tudi odstotek vrednosti ponavljajočih se odgovorov (%).

V preglednici 3 pri ponavljanju posameznih odgovorov lahko ugotovimo različno porazdelitev ocen anketirancev v odstotku. Odgovor **»osebni stik«** dobi v preglednici jasnejšo sliko. V obeh podjetjih se odgovor z najnižjo možno oceno (1) ponovi sedem krat ter z odgovorom 2 v podjetju A deset krat in v podjetju B sedem krat. Potrdimo lahko, da delavci ne pričakujejo osebnega stika s svojim vodjo. Občutno je tudi odstopanje (STDEV) od srednje vrednosti odgovorov. V tem delu raziskave, pri tem odgovoru, lahko ugotovimo najvišje odstopanje od povprečne srednje vrednosti. Odstopanje je v obeh podjetjih nad 1, 2. Navezava na ta odgovor je v odgovoru **»prijateljski odnos«**, kjer je ocena relativno visoka (A: 3,18, B: 3,36). Ob temu ne gre prezreti, da je odstopanje od te ocene med višjimi v tem segmentu raziskave, kot tudi, da se ponavlja delež anketirancev, ki so pomembnost prijateljskega odnosa ocenili z nizkimi ocenami.

Druge alineje so vrednotene z ocenami višjimi od 3. Pri tem je opazen odgovor, **»je pošten«**, kjer je v podjetju A končna povprečna ocena 3,8 in v podjetju B ocena 3,7. Odstopanje od srednje vrednosti je v tem primeru relativno nizko. Posebej pri podjetju A, v podjetju B je odstopanje nekoliko višje. Poštenost vodij do delavcev se zdi anketiranim eden ključnih elementov vodenja. Povezava s tem odgovorom je v odgovoru **»zaupa vame«**. Ocena pri tem odgovoru je prav tako zelo visoka. Ugotavljamo, da zaupanja brez poštenosti in obratno, ni mogoče zagotoviti.

Ocena odgovora, **»me pritegne k stalni odprti razpravi o delu«**, je sicer relativno visoka (A: 3,0, B:3,1), kljub temu pa je odstopanje od te vrednosti visoko (A:1,17, B: 1,06). Sklep tega je, da je dokaj visok delež delavcev, ki se jim ne zdi pomembno razpravljanje z vodjo o svojem delu. To je povezano z nezadostno motiviranostjo delavcev na delovnem mestu, kot tudi neustreznim pristopom vodij do podrejenih. Povezava na ta odgovor se kaže v preglednici 4, v odgovoru **»da vas povprašajo o mnenju«**, kjer je predvsem v podjetju B (A: 3,13, B: 2,88) zaznati relativno nizko potrebo delavcev po takšni obliki vplivanja na delo. Vpliv nezadostnega motiviranja se navezuje na sklop vprašanj delavcem **»Kako vaš vodja izkazuje moč?«**. Odgovor **»daje nasvete«** je dobil relativno nizko oceno (A: 2,7, B:2,7). Sklepamo lahko, da bi ustrezno motiviranje vodij pripomoglo k večji angažiranosti, učinkovitosti in ustvarjalnosti delavcev.

3.4.2.5 Potrebe delavcev



Slika 11: Potrebe delavcev

Potrebe delavcev se kažejo na sliki 11. Razbrati je, da se potrebe zaposlenih kažejo v večini možnih trditvev. Pet temeljnih človeških potreb, katere opisuje kontrolna teorija, se razkriva v vsebovanih odgovorih. Odgovori delavcev so različni, to pomeni, da delavci na različne načine zadovoljujejo svojih pet temeljnih potreb. Nekateri odgovori vsebujejo zadovoljevanje ene ali več temeljnih človeških potreb.

Potreba po preživetju se kaže pri alineji **»da je vaša zaposlitev varna«**. Vrednost potrebe po ljubezni in pripadnosti se razkriva pri alinejah: **»da delate v prijetnem okolju, da imate na delavnem mestu prijatelje, da se čutite pomembne, ko predlagate rešitev v podjetju vas pri tem upoštevajo«** – ta potreba spada tudi v potrebo po moči in priznanju. Alineje, **»da ne čutite pritiskov vodij, da vas povprašajo o mnenju, da imate svobodo pri delu, da ste nenadzorovani, in da vam vodja pusti proste roke pri delu«** spadajo pod potrebe po svobodi in moči. Zabava, peta temeljna človeška potreba se kaže pri trditvi, **»da se učite med delom«**. Po kontrolni teoriji je zabava nagrada za učenje.

Večjih razlik med podjetjema ni zaznati. Nekoliko razlike se pojavi pri odgovoru **»da se učite med delom«**. Pri podjetju B je delež delavcev, ki se jim zdi

pomembno učenje med delom, višji od odgovorov delavcev podjetja A. Po drugi strani pa je pri odgovoru, »da vas povprašajo o mnenju«, pri odgovorih delavcev podjetja A zaznati večjo potrebo po tem prijemu vodenja, kot pri odgovorih o potrebah delavcev podjetja B.

Preglednica 4: Potrebe delavcev

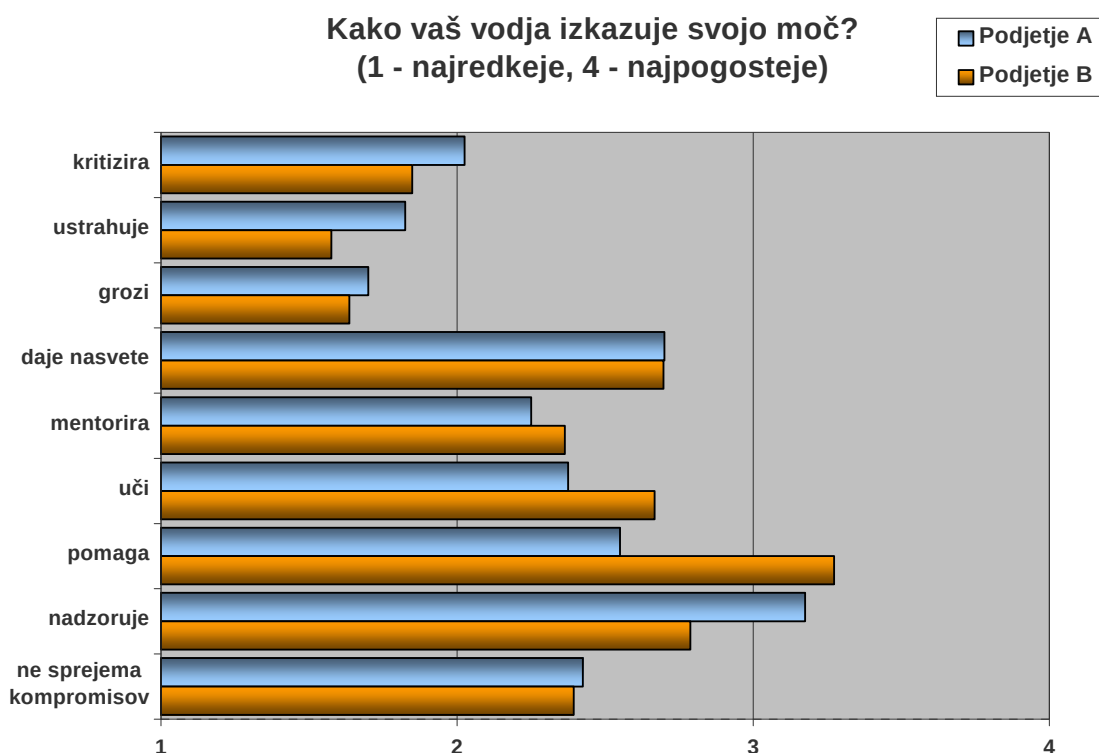
Ali se vam zdi pomembno,												
	1		2		3		4		AVG		STDEV	
	AP	BP	AP	BP	AP	BP	AP	BP	A	B	A	B
	A%	B%	A%	B%	A%	B%	A%	B%				
da imate svobodo pri delu	0	1	3	1	8	9	28	22	3,55	3,58	0,85	0,71
	0,0	3,0	7,5	3,0	20,0	27,3	70,0	66,7				
da se učite med delom	0	1	3	1	7	7	28	24	3,38	3,64	1,01	0,70
	0,0	3,0	7,5	3,0	17,5	21,2	70,0	72,7				
da se vodja zanima za vaše mnenje	0	2	1	1	14	11	24	19	3,50	3,42	0,78	0,83
	0,0	6,1	2,5	3,0	35,0	33,3	60,0	57,6				
da se čutite pomembne, ko predlagate rešitev, v podjetju pa vas upoštevajo	3	5	3	3	15	14	18	11	3,15	2,94	1,03	1,03
	7,5	15,2	7,5	9,1	37,5	42,4	45,0	33,3				
da ste nenadzorovani	6	5	5	7	12	8	16	13	2,90	2,88	1,17	1,11
	15,0	15,2	12,5	21,2	30,0	24,2	40,0	39,4				
da vam vodja pusti proste roke pri delu	3	3	5	4	10	15	21	11	3,18	3,03	1,08	0,92
	7,5	9,1	12,5	12,1	25,0	45,5	52,5	33,3				
da se lahko pogovorite s svojim vodjo o problemih	1	2	2	3	9	4	27	24	3,50	3,52	0,91	0,91
	2,5	6,1	5,0	9,1	22,5	12,1	67,5	72,7				
da vas povprašajo o mnenju	4	2	2	8	15	11	19	11	3,13	2,88	0,95	0,93
	10,0	6,1	5,0	24,2	37,5	33,3	47,5	33,3				
da je vaša zaposlitev varna	1	1	1	3	1	4	37	25	3,75	3,6	0,58	0,8
	2,5	3,0	2,5	9,1	2,5	12,1	92,5	75,8				
da imate na delavnem mestu prijatelje	0	2	4	3	6	9	30	19	3,55	3,4	0,66	0,9
	0,0	6,1	10,0	9,1	15,0	27,3	75,0	57,6				
da imate primerno plačo	2	3	2	0	1	2	34	28	3,63	3,7	0,98	0,9
	5,0	9,1	5,0	0,0	2,5	6,1	85,0	84,8				
da delate v prijetnem okolju	1	0	1	3	6	4	32	26	3,63	3,7	0,64	0,6
	2,5	0,0	2,5	9,1	15,0	12,1	80,0	78,8				
da ne čutite pritiskov vodje	2	3	0	1	4	3	34	26	3,65	3,6	0,71	0,9
	5,0	9,1	0,0	3,0	10,0	9,1	85,0	78,8				

V preglednici 4 se kaže razlika med odgovori potreb delavcev. V večini odgovorov lahko ugotovimo relativno visoke ocene. Izpostaviti moramo, da je poleg povprečnih ocen, potrebno upoštevati tudi odstopanje od teh vrednosti.

Nadzorovanje – element šefovskega vodenja, je od vseh možnih odgovorov najbolj zastopan pri vseh možnih ocenah (1-4). Pri tem odgovoru lahko sklepamo, da delavci niso zadovoljivo samostojni in niso naučeni ustreznega vrednotenja opravljenega dela, kot tudi, da se jim nadzorovanje vodij zdi pri vodenju pozitivno. Da je temu tako, lahko potrdimo z rezultati raziskave za vodje, kjer je ob vprašanju: »kakšne vrste vodenja uporabljate?«, dobil odgovor **»nadzorujem«** zelo visoko oceno (A: 3,6, B: 3,4). V tem sklopu odgovorov je odklon od srednje vrednosti najbolj izrazit. Učenju delavcev, da znajo opraviti svoje delo primerno zahtevani kakovosti, in s tem zmanjšanju nadzorovanja, smo se bolj natančno posvetili v razpravi.

V podjetju B je izstopajoč odgovor **»da vas povprašajo o mnenju«**. Odgovor je dobil najnižjo oceno (2,88) med vsemi možnostmi. Bolj kot sama ocena, izstopa, da je ravno ta odgovor dobil tako nizko vrednost. Na podlagi tega lahko sklepamo, da delavci niso zadosti motivirani, imajo slabe pretekle izkušnje s podajanjem predlogov svojim vodjem.

3.4.2.6 Izkazovanje moči – premoči vodij nad delavci



Slika 12: Izkazovanje pre-moči vodij nad delavci

Rezultati tega sklopa vprašanj opisujejo poglede delavcev na vodenje njihovih vodij. Razvidno je, da se za vodenje uporabljajo prvine tako šefovskega kot managerskega vodenja. Elementi šefovskega vodenja (kritizira, ustrahuje, grozi, nadzoruje, ne sprejema kompromisov) so zastopani z dokaj visokimi vrednostmi.

Mogoče končna ocena ni tako visoka (kritizira, ustrahuje, grozi), ob upoštevanju odklona od srednje vrednosti (preglednica 5), pa iz tega lahko potrdimo uporabo teh skrajnih šefovskih elementov vodij pri njihovem vodenju.

Preglednica 5: Izkazovanje (pre) moči vodij nad delavci

Kako vaš vodja izkazuje moč?												
	1		2		3		4		AVG		STDEV	
	AP	BP	AP	BP	AP	BP	AP	BP	A	B	A	B
	A%	B%	A%	B%	A%	B%	A%	B%				
kritizira	19	20	4	5	10	1	6	7	2,03	1,85	1,21	1,23
	47,5	60,6	10	15,2	25	3,03	15	21,2				
ustrahuje	22	23	7	5	3	1	7	4	1,83	1,58	1,20	1,03
	55	69,7	17,5	15,2	7,5	3,03	17,5	12,1				
grozi	26	23	4	3	2	3	7	4	1,70	1,64	1,20	1,08
	65	69,7	10	9,09	5	9,09	17,5	12,1				
daje nasvete	5	8	11	7	11	5	13	13	2,70	2,70	1,04	1,24
	12,5	24,2	27,5	21,2	27,5	15,2	32,5	39,4				
mentorira	5	12	10	6	15	6	5	9	2,25	2,36	1,21	1,25
	12,5	36,4	25	18,2	37,5	18,2	12,5	27,3				
uči	10	8	5	6	13	8	10	11	2,38	2,67	1,26	1,19
	25	24,2	12,5	18,2	32,5	24,2	25	33,3				
pomaga	7	3	7	5	11	5	12	20	2,55	3,27	1,30	1,04
	17,5	9,09	17,5	15,2	27,5	15,2	30	60,6				
nadzoruje	1	6	5	7	16	8	17	12	3,18	2,79	0,93	1,14
	2,5	18,2	12,5	21,2	40	24,2	42,5	36,4				
ne sprejema kompromisov	10	9	8	8	9	10	11	6	2,43	2,39	1,28	1,09
	25	27,3	20	24,2	22,5	30,3	27,5	18,2				

Pri elementu vodenja »kritizira«, je šest delavcev podjetja A svojega vodjo opredelilo z oceno štiri, v podjetju B pa sedem delavcev. Z oceno tri, je svoje vodje v podjetju A ocenilo deset delavcev, v podjetju B je tako odgovoril en delavec. Preglednica 5 kaže relativno nizke ocene, odstopanje od teh je visoko, predvsem v primeru podjetja A.

S trditvijo, da vodja svojo moč izkazuje z »ustrahovanjem«, je z oceno štiri odgovorilo sedem delavcev podjetja A, in štirje delavci podjetja B. Da vodje izkazujejo svojo (pre) moč z »grožnjami«, je z oceno štiri odgovorilo sedem delavcev podjetja A, v podjetju B so tako odgovorili štirje delavci.

Elementi managerskega vodenja (»daje nasvete, mentorira, uči, pomaga«) so po mnenju delavcev uporabljeni le v manjšem obsegu vodenja. Predvsem je kritika namenjena odstopanju od srednje vrednosti. Glede na poglede delavcev je tu še veliko priložnosti za ustreznejše vodenje.

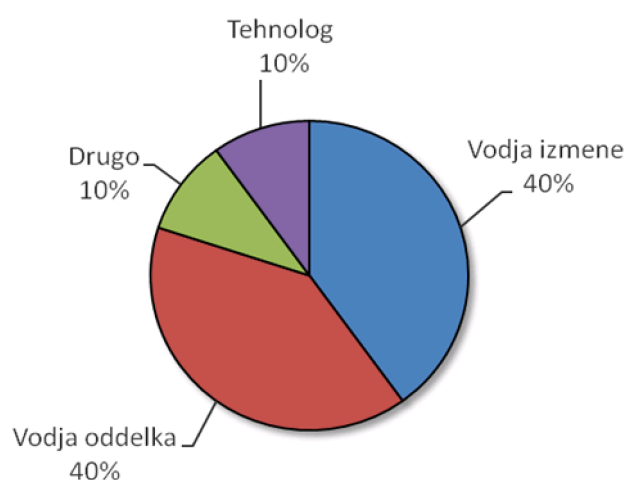
Analiza raziskava razkriva, da je v tem delu raziskave zaznati visoko odstopanje od povprečne vrednosti. Povprečne ocene ne pokažejo dejanskega stanja uporabljenih elementov vodenja. Ob uporabi standardne deviacije pa je slika jasnejša ter predstavlja dejansko stanje vodenja proizvodnih delavcev.

3.4.3 Analiza raziskave anketnih vprašalnikov za vodje

V podjetje A smo poslali 20 vprašalnikov za vodje, vrnjenih smo dobili 10 vprašalnikov, kar pomeni polovico vprašalnikov.

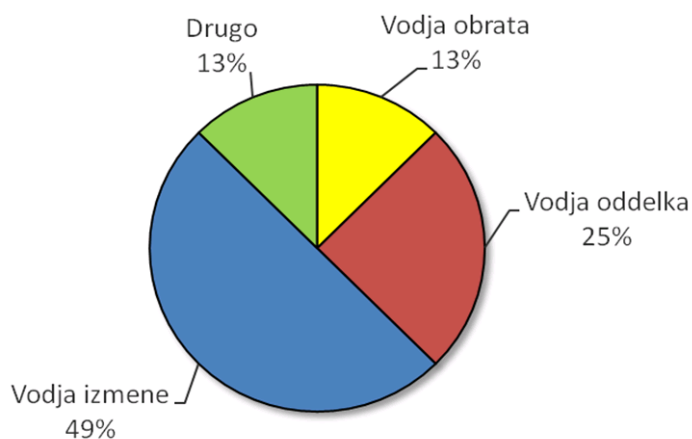
V podjetje B smo poslali 17 vprašalnikov. Vrnjenih smo dobili 8 vprašalnikov, kar v deležu znaša 47 %.

4.4.3.1 Delovno mesto vodij



Slika 13: Delovno mesto vodij podjetja A

Iz slike 13 je razvidna struktura delovnih mest. Med temi prevladujejo delovna mesta, kjer je anketirančevo delovno mesto vodja oddelka in vodja izmene. V raziskavi je zajeto tudi mesto tehnologa. En anketiranec ni navedel svojega delovnega mesta, zato spada pod rubriko Drugo.

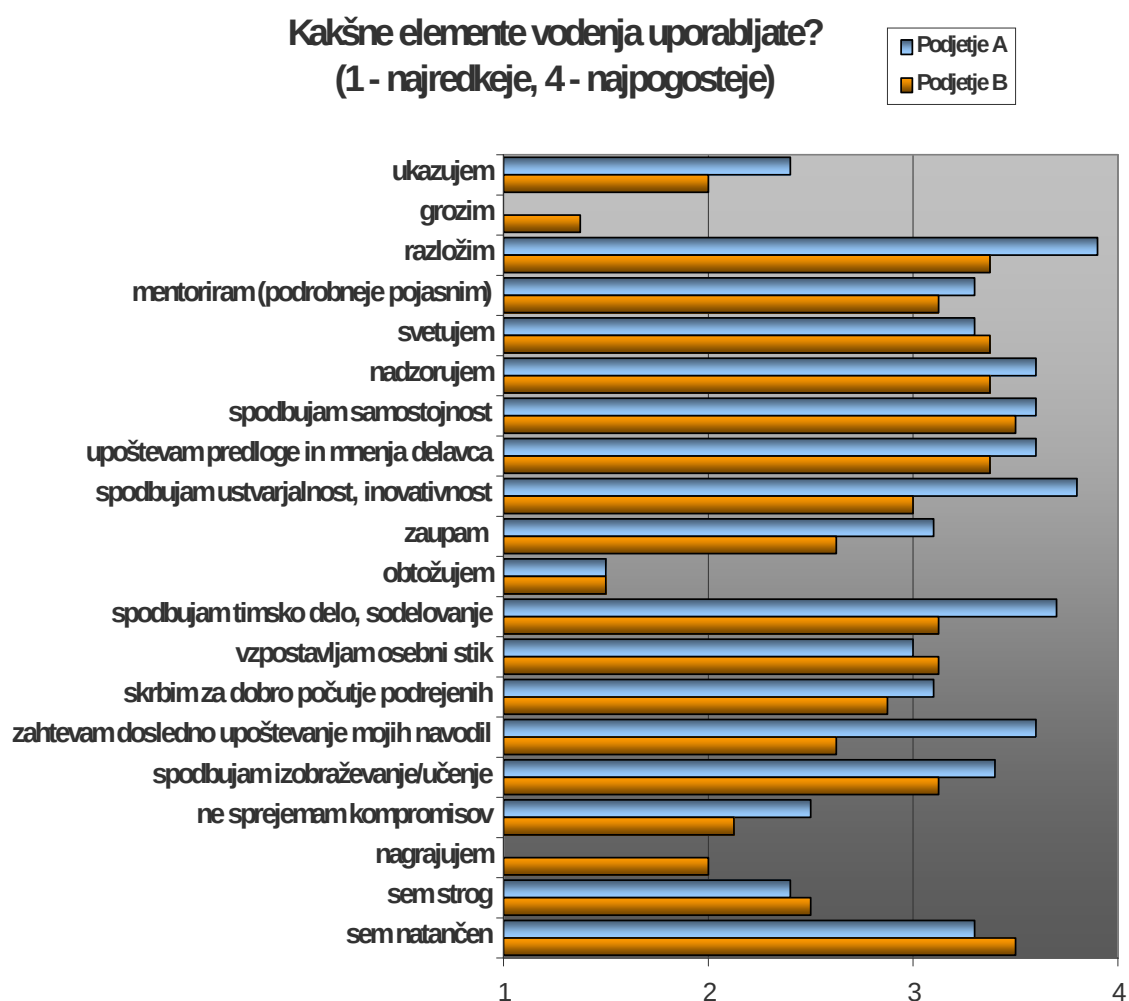


Slika 14: Delovno mesto vodij podjetja B

V podjetju B prevladujejo anketiranci z delovnim mestom vodja izmene. Teh je skoraj 50 %. V raziskavi sta zajeti tudi dve vodji, ki vodita določeno skupino ljudi oz. oddelek. En anketiranec dela na delavnem mestu vodje obrata. Podobno kot v podjetju A en anketiranec ni navedel svojega delovnega mesta. Uvrstili smo ga v rubriko Drugo.

Do tu je predstavljen splošni del analize raziskave za vodje.

3.4.3.2 Elementi vodenja



Slika 15: Elementi vodenja vodij

Na sliki 15 so predstavljeni elementi vodenja, ki jih uporabljajo vodje za vodenje delavcev. Raziskava je bila sestavljena tako, da smo v ta sklop raziskave vključili elemente šefovskega vodenja in prvine managerskega vodenja.

Preglednica 6: Elementi vodenja vodij

Kakšne elemente vodenja uporabljate?												
	1		2		3		4		AVG		STDEV	
	AP	BP	AP	BP	AP	BP	AP	BP	A	B	A	B
	A%	B%	A%	B%	A%	B%	A%	B%				
ukazujem	4	1	2	6	3	1	2	0	2,4	2,0	1,19	0,53
	9,8	2,9	4,9	17,6	7,3	2,9	4,9	0,0				
grozim	11	5	0	3	0	0	0	0	1,0	1,4	0,00	0,52
	26,8	14,7	0,0	8,8	0,0	0,0	0,0	0,0				
razložim	0	0	0	0	1	5	10	3	3,9	3,4	0,30	0,52
	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	14,7	24,4	8,8				
mentoriram	0	1	1	1	5	2	5	4	3,3	3,1	0,67	1,13
	0,0	2,9	2,4	2,9	12,2	5,9	12,2	11,8				
svetujem	0	0	0	1	8	3	3	4	3,3	3,4	0,47	0,74
	0,0	7,2	5,9	8,7	29,7	17,3	29,7	34,6				
nadzorujem	0	0	1	1	4	3	6	4	3,6	3,4	0,69	0,74
	0,0	0,0	2,4	2,9	9,8	8,8	14,6	11,8				
spodbujam samostojnost	0	0	0	0	4	4	7	4	3,6	3,5	0,50	0,53
	0,0	0,0	0,0	0,0	9,8	11,8	17,1	11,8				
upoštevam predloge in mnenja delavca	0	0	0	0	4	5	7	3	3,6	3,4	0,50	0,52
	0,0	0,0	0,0	0,0	9,8	14,7	17,1	8,8				
spodbujam ustvarjalnost, inovativnost	0	0	0	1	3	6	8	1	3,8	3,0	0,47	0,53
	0,0	0,0	0,0	2,9	7,3	17,6	19,5	2,9				
zaupam	0	0	2	3	5	5	4	0	3,1	2,6	0,75	0,52
	0,0	0,0	4,9	8,8	12,2	14,7	9,8	0,0				
obtožujem	7	5	3	2	1	1	0	0	1,5	1,5	0,69	0,76
	17,1	14,7	7,3	5,9	2,4	2,9	0,0	0,0				
spodbujam timsko delo, sodelovanje	0	0	0	2	3	3	8	3	3,7	3,1	0,47	0,83
	0,0	0,0	0,0	5,9	7,3	8,8	19,5	8,8				
vzpostavljam osebni stik	0	0	2	1	6	5	3	2	3,0	2,9	0,70	0,64
	0,0	0,0	4,9	2,9	14,6	14,7	7,3	5,9				
skrbim za dobro počutje podrejenih	1	0	0	2	5	5	5	1	3,2	2,6	0,90	0,64
	2,4	0,0	0,0	5,9	12,2	14,7	12,2	2,9				
zahtevam dosledno upoštevanje navodil	0	0	1	3	4	5	6	0	3,6	3,1	0,69	0,52
	0,0	0,0	2,4	8,8	9,8	14,7	14,6	0,0				
spodbujam izobraževanje/učenje	0	0	1	2	4	3	6	3	3,4	3,1	0,69	0,83
	0,0	0,0	2,4	5,9	9,8	8,8	14,6	8,8				
ne sprejemam kompromisov	2	2	4	3	3	3	2	0	2,5	2,1	1,04	0,83
	4,9	5,9	9,8	8,8	7,3	8,8	4,9	0,0				
nagrajujem	5	2	3	4	1	2	2	0	1,8	2,0	1,18	0,76
	12,2	5,9	7,3	11,8	2,4	5,9	4,9	0,0				
sem strog	2	1	2	3	7	3	0	1	2,4	2,5	0,82	0,93
	4,9	2,9	4,9	8,8	17,1	8,8	0,0	2,9				
sem natančen	0	0	0	0	8	4	3	4	3,3	3,5	0,47	0,53
	0,0	0,0	0,0	0,0	19,5	11,8	7,3	11,8				

Analiza odgovorov raziskave v podjetju A, ki so vsebovali prvine šefovskega vodenja (**»ukazujem, grozim, nadzorujem, obtožujem, zahtevam dosledno upoštevanje mojih navodil, ne sprejemam kompromisov«**), je prinesla različne ocene. Od ocene 1 pri odgovoru **»grozim«**, kjer se razkriva, da ta oblika vodenja,

po raziskavi sodeč, ni prisotna pri vodenju delavcev, do ocene 3,6 **»zahtevam dosledno upoštevanje mojih navodil«**, kjer je videti vpliv šefovskega vodenja. Pri tem odgovoru lahko ugotovimo, da vodja ne uporablja elementov vodenja, kjer bi podrejenega motiviral k ustvarjalnemu delu in kreativnosti.

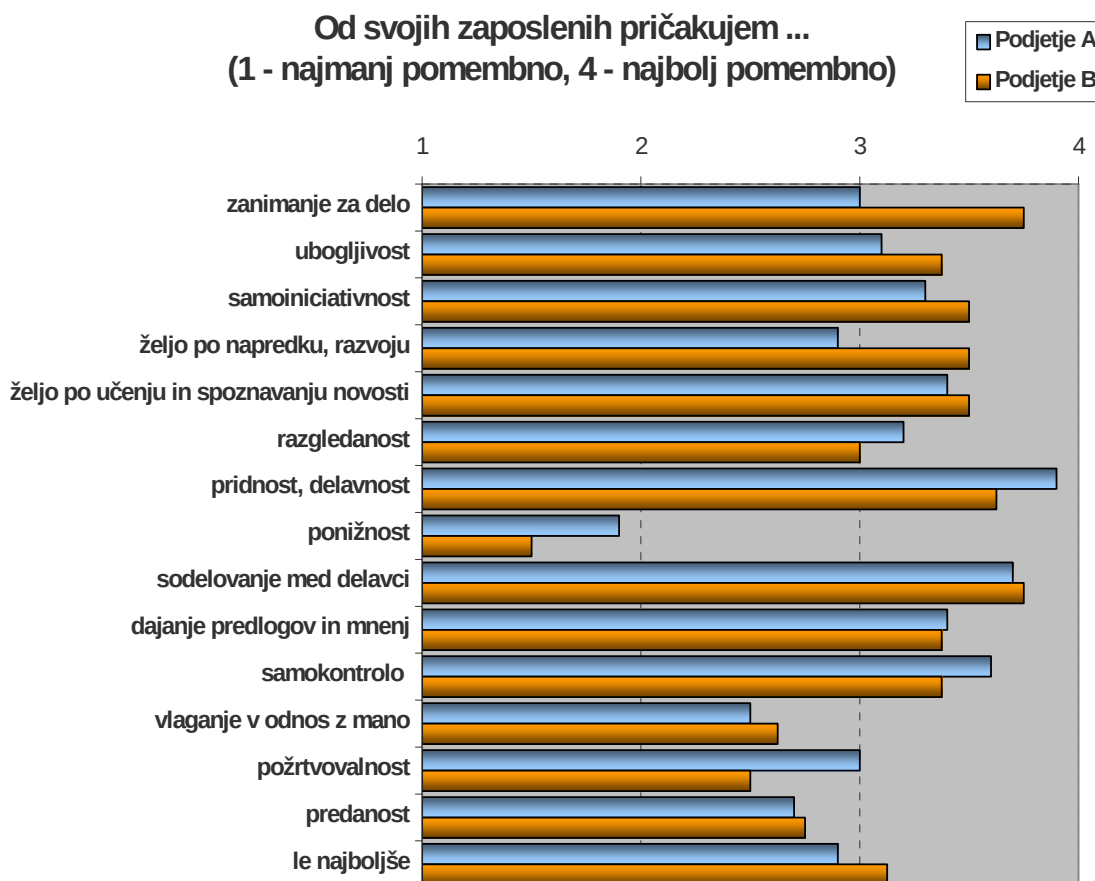
Glede vodenja z elementi managerskega vodenja v podjetju A (**»razložim, mentoriram/podrobno pojasnim, svetujem, spodbujam samostojnost, spodbujam ustvarjalnost, inovativnost, zaupam, spodbujam timsko delo, sodelovanje, vzpostavljam osebni stik, skrbim za dobro počutje podrejenih, spodbujam izobraževanje / učenje«**) lahko ugotovimo, da je uporaba teh prijemov dobila dokaj zadovoljivo oceno. Glede na odgovore lahko sklepamo, da se uporabljajo povezovalne navade vodenja, prav tako je pri vodjah element spodbujanja zaposlenega k ustvarjalnosti zadovoljiv.

V analizi raziskave podjetja B lahko ugotovimo, da je pri odgovorih o elementih vodenja, ki je značilno za šefovsko vodenje, uporaba le teh približno enakovredna kot se jih vodje poslužujejo v podjetju A.

V podjetju B lahko pri večini odgovorov, ki vsebujejo elemente managerskega vodenja, ugotovimo, da je povprečna ocena nižja kot v raziskavi podjetja A. Omeniti je potrebno tudi, da je v večini odgovorov odstopanje od srednje vrednosti večje kot v podjetju A.

Nizko povprečno oceno je v podjetju B dobil odgovor **»zaupam«**. Na podlagi analize anketnih vprašalnikov lahko ugotovimo občutno odstopanje med podjetjema (A: 3,1, B: 2,6). Ta odgovor lahko povežemo z odgovorom **»nadzorujem«**, kjer je zaznati visok vpliv tega prijema šefovskega vodenja. Pri elementih managerskega vodenja poudarjamo odgovor **»skrbim za dobro počutje podrejenih«**. Tudi tu je zaznati nižjo oceno kot v primeru podjetja A. Da bi delavec kakovostno delal ter bil ustvarjalen, je naloga vodje, da mu priskrbi ustrezno orodje, kot tudi, da delavca ustrezno motivira in skrbi za dobro počutje med zaposlenimi. Občutno razliko ugotavljamo v odgovoru **»spodbujam timsko delo, sodelovanje«**. Tudi tu je zaznati neustrezne prijeme vodenja. Vodje opuščajo osnovne elemente vodenja, ki delavce spodbujajo k sodelovanju in povezanosti. V primerjavi med podjetjema pri odgovoru **»grozim«**, je v podjetju B ocena višja kot je ta v podjetju A. Element šefovskega vodenja **»ukazujem«** je v podjetju B dobil nižjo oceno kot v podjetju A.

3.4.3.3 Pričakovanja vodij do podrejenih



Slika 16: Pričakovanja vodij do delavcev

V odgovore pričakovanj vodij do zaposlenih so vključeni predvsem elementi managerskega vodenja. Vodje pričakujejo od podrejenih veliko zanimanja za delo, prav tako tudi samoiniciativnost. Raziskava je pokazala, da vodje pričakujejo tudi predloge in mnenja zaposlenih, željo po napredku in razvoju. Vodje od svojih podrejenih pričakujejo sodelovanje med vodenimi. V tem sklopu raziskave je možno ugotoviti pripravljenost vodij do povezovalnih elementov vodenja. Vse temeljne elemente managerskega vodenja so vodje opredelili kot zelo pomembne in ključne pri uspešnem vodenju.

Preglednica 7: Pričakovanja vodij do delavcev

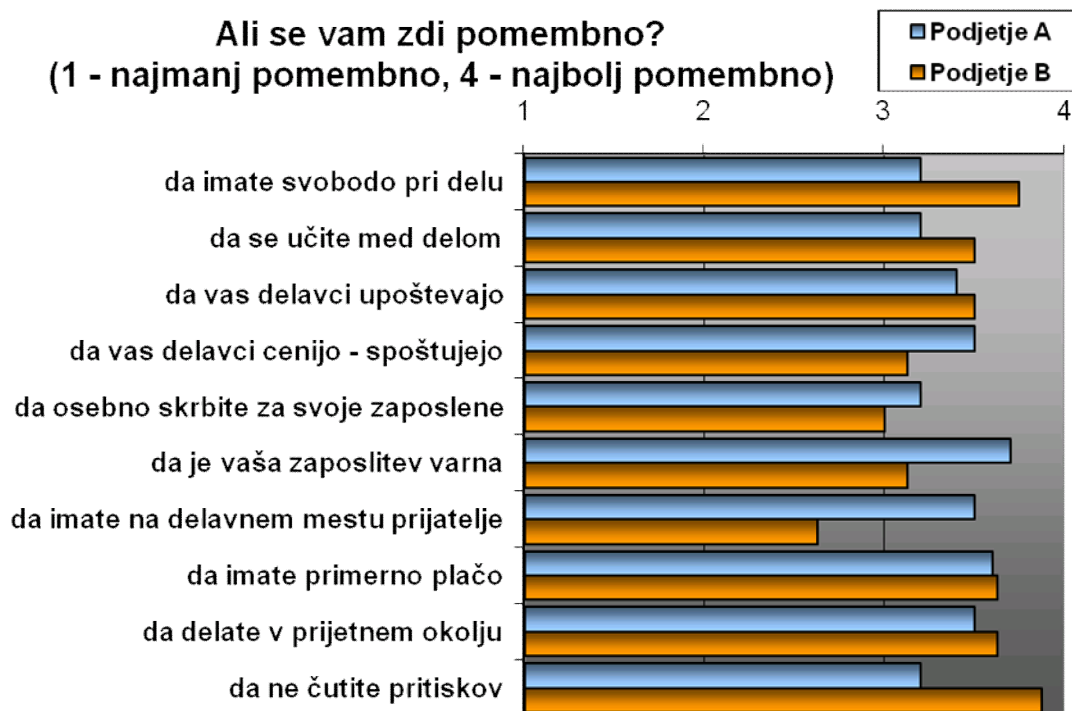
Kaj pričakujete od svojih zaposlenih?												
	1		2		3		4		AVG		STDEV	
	AP	BP	AP	BP	AP	BP	AP	BP	A	B	A	B
	A%	B%	A%	B%	A%	B%	A%	B%				
zanimanje za delo	2 4,9	0 0,0	0 0,0	0 0,0	3 7,3	2 5,9	6 14,6	6 17,6	3,1	3,8	1,17	0,46
ubogljivost	1 0,4	0 0,0	1 0,4	0 0,0	5 2,1	5 1,7	4 1,6	3 1,0	3,1	3,4	0,94	0,52
samoiniciativnost	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	7 17,1	4 11,8	4 9,8	4 11,8	3,3	3,5	0,50	0,53
željo po napredku, razvoju	1 2,4	0 0,0	0 0,0	1 2,9	7 17,1	2 5,9	3 7,3	5 14,7	3,0	3,5	0,83	0,76
željo po učenju in spoznavanju novosti	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	6 14,6	4 11,8	5 12,2	4 11,8	3,4	3,5	0,52	0,53
razgledanost	0 0,0	0 0,0	2 4,9	2 5,9	4 9,8	4 11,8	5 12,2	2 5,9	3,2	3,0	0,79	0,76
pridnost, delavnost	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1 2,4	3 8,8	10 24,4	5 14,7	3,9	3,6	0,30	0,52
ponižnost	5 12,2	5 14,7	3 7,3	2 5,9	3 7,3	1 2,9	0 0,0	0 0,0	1,9	1,5	0,87	0,76
sodelovanje	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	3 7,3	2 4,9	8 19,5	6 14,6	3,7	3,8	0,47	0,46
dajanje predlogov in mnenj	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	6 14,6	5 14,7	5 12,2	3 8,8	3,4	3,4	0,52	0,52
samokontrolo	0 0,0	0 0,0	1 2,4	1 2,9	2 4,9	3 8,8	8 19,5	4 11,8	3,6	3,4	0,67	0,74
vlaganje v odnos z mano	2 4,9	0 0,0	1 2,4	4 11,8	6 14,6	3 8,8	2 4,9	1 2,9	2,6	2,6	1,01	0,74
požrtvovalnost	0 0,0	0 0,0	0 0,0	4 11,8	10 24,4	4 11,8	1 2,4	0 0,0	3,0	2,5	0,30	0,53
predanost	0 0,0	0 0,0	1 2,4	3 8,8	7 17,1	4 11,8	2 4,9	1 2,9	2,7	2,8	0,57	0,71
le najboljše	1 2,4	0 0,0	2 4,9	1 2,9	4 9,8	5 14,7	4 9,8	2 5,9	2,9	3,1	1,00	0,64

V preglednici 7 lahko razberemo razlike, v obeh podjetjih raziskave, o pričakovanju vodij do delavcev. To se vidi v različnih ocenah pričakovanih vodij do vodenih. Del raziskave ima višji rezultat v podjetju A, del v podjetju B.

Pričakovanja, kjer se od delavcev pričakuje zanimanje za delo, samoiniciativnost, željo po napredku in razvoju, so bolj prisotna v podjetju B. V podjetju A so višja pričakovanja po razgledanosti, pridnosti in požrtvovalnosti.

V podjetju A lahko ugotovimo, da vodje pričakujejo več »ponižnosti«, kot v podjetju B. Ponižnost obravnavamo kot element šefovskega vodenja.

3.4.3.4 Pomembnosti vodje na delovnem mestu



Slika 17: Pričakovanja vodje na delavnem mestu

V tem sklopu raziskave je bilo vprašanje vodjem namenjeno pričakovanju in pomembnosti vodenja na njihovem delavnem mestu. V vprašanjih je zajetih vseh pet temeljnih človekovih potreb.

Iz končnih rezultatov lahko ugotovimo, da se vodjem zdijo pomembni vsi naštet elementi managerskega vodenja. V obeh podjetjih so vsi odgovori dobili relativno visoke ocene. Le v raziskavi podjetja B, je odgovor, »**da imate na delovnem mestu prijatelje**«, dobil nižjo oceno od tri.

Ugotovimo lahko, da se vodjem zdi nujno medsebojno zaupanje, motiviranost, dobri odnosi med zaposlenimi. Prav tako vodje čutijo potrebo po prijetnem delovnem okolju. Izpostaviti je potrebno odgovor »**da ne čutite pritiskov**«, kjer je povprečna ocena raziskave v podjetju B, občutno višja kot je ta v podjetju A. Podobno odstopanje ocen obeh podjetij lahko opazimo tudi v odgovoru »**da imate svobodo pri delu**«.

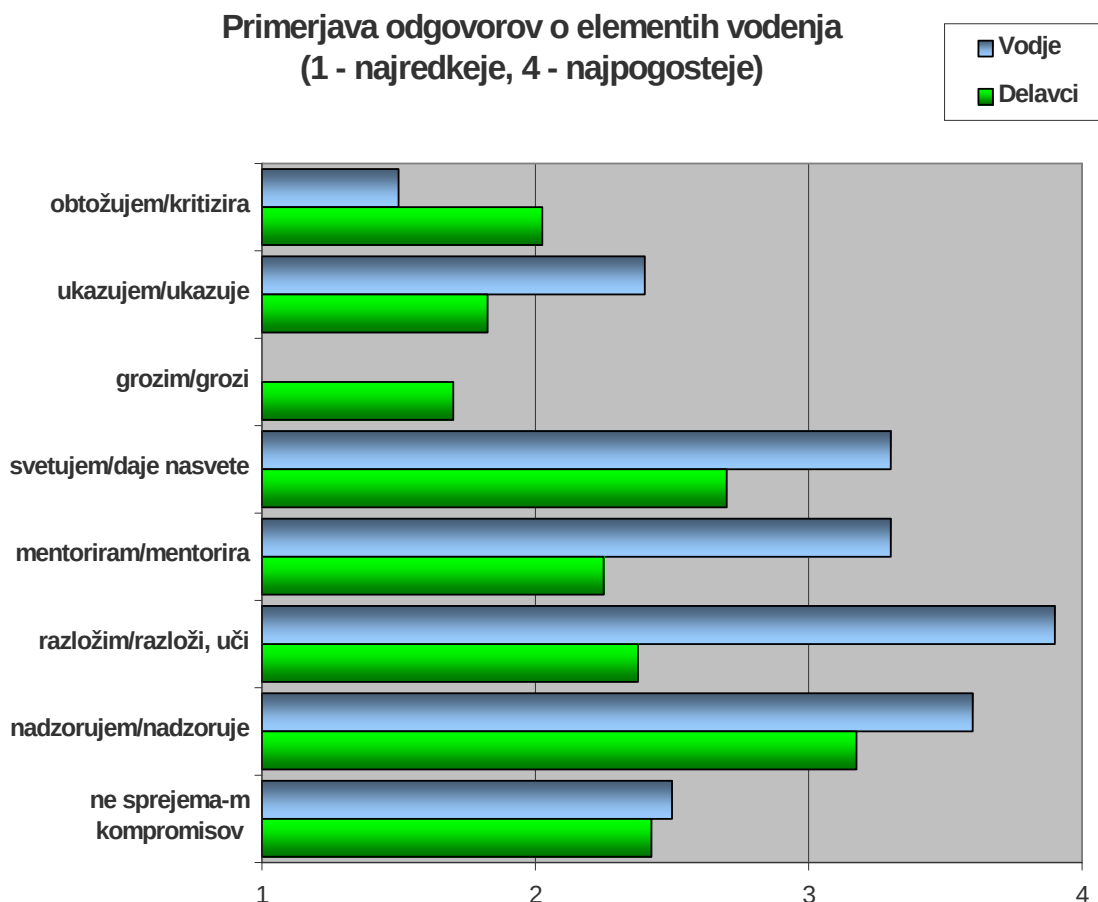
Preglednica 8: Pričakovanja vodje na delavnem mestu

Ali se vam zdi pomembno ...

	1		2		3		4		AVG		STDEV	
	AP	BP	AP	BP	AP	BP	AP	BP	A	B	A	B
	A%	B%	A%	B%	A%	B%	A%	B%				
da imate svobodo pri delu	1	0	0	0	5	2	5	6	3,2	3,8	0,90	0,46
	2,4	0,0	0,0	0,0	12,2	5,9	12,2	17,6				
da se učite med delom	1	0	0	0	5	4	5	4	3,2	3,5	0,90	0,53
	2,4	0,0	0,0	0,0	12,2	11,8	12,2	11,8				
da vas delavci upoštevajo	0	0	0	0	6	4	5	4	3,4	3,5	0,52	0,53
	0,0	0,0	0,0	0,0	14,6	11,8	12,2	11,8				
da vas delavci cenijo - spoštujejo	0	0	0	1	5	5	6	2	3,5	3,1	0,52	0,64
	0,0	0,0	0,0	2,9	12,2	14,7	14,6	5,9				
da osebno skrbite za svoje zaposlene	1	0	0	2	5	4	5	2	3,2	3,0	0,90	0,76
	2,4	0,0	0,0	5,9	12,2	11,8	12,2	5,9				
da je vaša zaposlitev varna	0	0	1	2	1	3	9	3	3,7	3,1	0,65	0,83
	0,0	0,0	2,4	5,9	2,4	8,8	22,0	8,8				
da imate na delavnem mestu prijatelje	0	2	0	1	5	3	6	2	3,5	2,6	0,52	1,19
	0,0	5,9	0,0	2,9	12,2	8,8	14,6	5,9				
da imate primerno plačo	1	0	0	0	1	3	9	5	3,6	3,6	0,92	0,52
	2,4	0,0	0,0	0,0	2,4	8,8	22,0	14,7				
da delate v prijetnem okolju	1	0	0	0	2	3	8	5	3,5	3,6	0,93	0,52
	2,4	0,0	0,0	0,0	4,9	8,8	19,5	14,7				
da ne čutite pritiskov	1	0	0	0	1	1	8	7	3,2	3,9	1,42	0,35
	2,4	0,0	0,0	0,0	2,4	2,9	19,5	20,6				

Rezultati raziskave so v podjetju A pokazali, da vodje svojo potrebo po moči in pripadnosti izražajo z odgovori: **»da vas delavci cenijo, spoštujejo, da imate na delovnem mestu prijatelje, in da osebno skrbite za svoje zaposlene«**. V podjetju B lahko ugotovimo, da vodje svojo potrebo po moči in pripadnosti zadovoljujejo z odgovorom, **»da vas zaposleni cenijo, spoštujejo«**. Zaznati je občutno nižje pričakovanje – željo vodij podjetja B, da imajo na delovnem mestu prijatelje. Je pa potreba po svobodi, ki se kaže v odgovoru, **»da imate svobodo pri delu in da ne čutite pritiskov«**, izražena z višjo vrednostjo v podjetju B kot v podjetju A.

3.4.4 Primerjava rezultatov raziskave



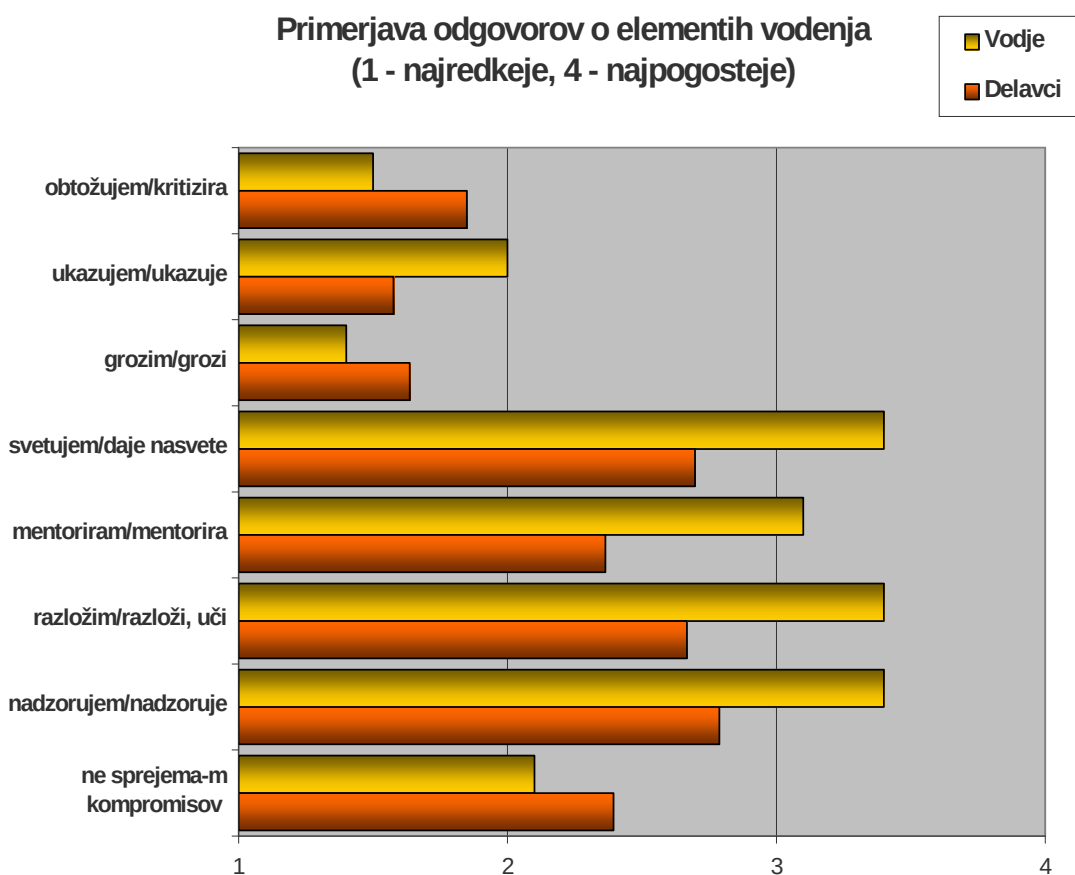
Slika 18: Primerjava raziskave vodij in delavcev o elementih vodenja v podjetju A

V tem delu raziskave smo primerjali odgovore delavcev in vodij podjetja A o elementih in načinu vodenja. Ugotovimo lahko, da je raziskava pokazala razliko med ocenami vodenja obeh vprašanih. Delavci so svoje vodje ocenili bolj kritično, kot so vodje ocenili svoje vodenje. Na sliki 18 so predstavljeni odgovori, ki vsebujejo prijeme tako šefovskega kot managerskega vodenja. Končni rezultat odgovorov vodij o uporabi šefovskega vodenja sicer ni na vrednostni lestvici videti kot zelo pogosto uporabljen, vendar pa se bistveno razlikuje od odgovorov delavcev.

Razlika v raziskavi je v povprečnih ocenah odgovorov o elementih vodenja **»grozim/grozi, obtožujem/kritizira«**. Ob analizi teh odgovorov lahko ugotovimo, da so ocene delavcev drugačne od ocen vodij. Odgovor sicer nima na lestvici zelo visoke ocene, vseeno pa je opaziti razliko med obema raziskavama. Znova pa poudarjamo podatek iz raziskave, da je za obliko vodenja svojega vodjo, z **»grozi«**, sedem delavcev podjetja A podalo najvišjo možno oceno, prav tako pa

tudi pri šefovskem elementu vodenja »ustrahuje«. Pri tem odgovoru je bila, končna povprečna ocena pri raziskavi vodij, najnižja možna (1).

Ob primerjavi odgovorov, ki vsebujejo elemente managerskega vodenja se prav tako kaže razlika med raziskavama delavcev in vodij. V tem delu je zaznati, po odgovorih vodij, da pri vodenju vodje uporabljajo elemente managerskega vodenja. Analiza odgovorov delavcev pa kaže drugačno stanje. Delavci svoje vodje ne kategorizirajo z elementi vodenja, ki jih uporabljajo managerji. V odgovorih, ko delavci ocenjujejo svoje vodje, je zaznati, da pristope in prijemov managerskega vodenja uporablja le malo vodij.



Slika 19: Primerjava raziskave vodij in delavcev o elementih vodenja v podjetju B

Ob primerjavi odgovorov vodij in delavcev podjetja B (slika 18), lahko ugotovimo nekoliko manjša odstopanja odgovorov vodij in delavcev v izvedeni raziskavi, kot je to pri raziskavi v podjetju A. Skrajne oblike šefovskega vodenja (grozi, ustrahuje, kritizira) so v podjetju B zastopane v manjšem obsegu, kakor je temu v podjetju A. Delavci so z največjo možno oceno svojega vodjo, za obliko vodenja z kritiziranjem, ocenili sedem krat. Za vodenje z ustrahovanjem in grožnjami, so delavci svoje vodje, z najvišjo možno vrednostjo odgovora, ocenili štirikrat.

Ob upoštevanju, da je v drugem podjetju zastopanost moškega spola veliko višja kot ženskega, in ob navedbah odgovorov o delovnem mestu delavca, lahko ugotovimo zakaj je temu tako. V podjetju B je veliko več samostojnih delavcev, posledica tega je možen manjši nadzor vodij nad delavci. Pri takšnem rezultatu lahko upoštevamo tudi predpostavko, da se delavci bolj zoperstavljajo vodjem, kot delavke. Rezultat tega je manj ustrahovanja, groženj in kritiziranja. Pri timih, kjer je več žensk, je tudi več »šikaniranja«. To pa lahko povežemo tudi s tem, da so vodje, v obeh podjetjih, moški. V raziskavi ni prisotne nobene vodje ženskega spola.

Ob tem lahko na sliki 19 vidimo, da so z odgovorom **»pomaga«**, delavci svoje vodje ocenili z višjo možno oceno, kot so vodje s to obliko vodenja odgovarjale na svoje uporabljene elemente vodenja. Opazimo lahko tudi, da je pri odgovorih, ki vsebujejo elemente managerskega vodenja, odstopanje relativno visoko.

4 KLJUČNE UGOTOVITVE ANALITIČNEGA DELA RAZISKAVE

4.1 SPLOŠNE UGOTOVITVE

Ob analizi rezultatov raziskave lahko ugotovimo obliko vodenja, ki se je poslužujejo vodje v lesarski proizvodnji. Dejstvo je, da se sodobni pristopi ravnanja z zaposlenimi uporabljajo v manjši meri.

V slovenskih lesarskih podjetjih še vedno velja načelo, da je podrejene potrebno nadzorovati. Preveč se uporablja ustrahovanje, kritiziranje in tudi grožnje podrejenim. V raziskavi smo lahko opazili tudi, da so ocene vodij različne od ocen delavcev. Pri ocenah o elementih vodenja so delavci svoje vodje ocenili bolj kritično, kot je to pokazala raziskava za vodje.

Prijemi šefovskega vodenja so bolj izraziti v podjetju A, kjer je več žensk kot v podjetju B. Ženske so v takšnem sistemu oz. modelu vodenja bolj nemočne, kot je to pri moških. Posebno pozornost bi namenili odgovoru nadzoruje/nadzorujem. Glede na druge rezultate v raziskavi lahko ugotovimo, da ta element vodenja vodje gledajo kot pomoč svojim podrejenim pri doseganju zahtevane kakovosti izvedenega dela. Nadzorovanje se večini vodji zdi pomembno, pozitivno in koristno. Temelj teorije izbire pa uči nekaj povsem drugega. Naučiti zaposlenega vrednotiti svoje delo s primerno kakovostjo je eden pomembnejših dejavnikov učinkovitejšega vodenja.

Na segmentu nenadzorovanja in učenja delavcev o vrednotenju svojega dela, bo potrebno še veliko truda in pravih prijemov vodij. Ko bodo delavci sposobni ustrezno oceniti in ovrednotiti svoje delo in zadolžitve, bo tudi podjetje uspešnejše. Poleg te pozitivne izboljšave, bo tudi manj reklamacij – popravil in nepotrebnih zastojev v proizvodnji.

Kljub vsemu pa je potrebno dodati, da tudi ob veliki angažiranosti in pripravljenosti vodij, da se vzpostavi tak sistem dela v podjetju, ni nujno, da bo podjetje veliko uspešnejše. Namreč, sistem dela in tudi izobrazba zaposlenih v opisanem sistemu nujno ne zagotavlja boljših rezultatov. Delavci bi lahko izkoristili odprtost, zaupanje in pripravljenost vodij na kompromis in tako bi njihovo delo postalo manj kakovostno, učinkovitost delavcev pa bi se zmanjšala. To bi lahko v podjetju povzročilo nered in kaotično stanje. V začetni fazi takšnega ravnanja z zaposlenimi bi lahko kratkoročno izboljšali rezultate, v nadaljnji fazi pa bi sledil padec doseganja kakovosti in produktivnosti. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se v proizvodnji, katero opisujemo, v veliko primerih pojavlja ponavljajoče se delo. Ob tej predpostavki je od zaposlenih težko pričakovati stalno razmišljanje o delu in teženju k vedno večji kakovosti in učinkovitosti.

4.2 SKLEPI ANALITIČNEGA DELA RAZISKAVE ZA DELAVCE

Ob analizi celotne raziskave za delavce lahko potrdimo predpostavko o vodenju in stanju proizvodnje v lesarskem podjetju. V veliki meri se pri vodenju uporablja premoč nad delavci, nadzorovanje ter nezaupanje. Tudi uporaba kritike in prisile je prisotna pri vodenju. Ugotovili smo tudi, da se v določeni meri uporablja povezovalne elemente vodenja.

Prvo konkretno vprašanje delavcem se je nanašalo na pričakovanja do nadrejenega. Večina podanih odgovorov je dobila povprečno oceno nad 3. V tem delu raziskave so bili na razpolago le odgovori – prijemi vodenja, katere uporabljajo managerji. Če pregledamo vse zajete alineje lahko ugotovimo, da so vsi ti prijemi vodenja pozitivni za boljše medsebojne odnose med zaposlenimi in vodji. Večina si želi delati v takšnem okolju, ki spodbuja delavce za delo in jih motivira za boljše opravljanje zadolžitev. Za svoje vodje si delavci želijo, da so odprti, pošteni, jim lahko zaupajo in priskočijo na pomoč. Večini delavcev se zdi pomembno imeti na delavnem mestu prijateljske odnose. Pri analizi vseh odgovorih je potrebno poudariti, da osebni stik med vodjo in zaposlenim ni pričakovan kot pomemben dejavnik delavcev.

Pri drugem sklopu trditev v raziskavi so delavci odgovarjali na vprašanje potreb delavcev. Tudi tu so bili na razpolago le pristopi, ki so značilni za managersko vodenje. Delavcem se zdi pomembno, da se med delom učijo o delu, da se vodja zanima za njihovo delo, da imajo proste roke pri delu. Okolje zaposlitve se prav tako uvršča na vrh seznama pomembnosti zaposlitve. Delavci izražajo visoko oceno tudi prijateljskim odnosom na delavnem mestu. Potreba delavcev se kaže tudi v svobodi pri delu.

Tretje vprašanje se je nanašalo na izkazovanje moči – premoči in njeno uporabo nadrejenih pri vodenju. Pri temu vprašanju so bili na razpolago odgovori tako šefovskega vodenja kot tudi managerskega. Rezultat raziskave razkriva stanje ravnanja z zaposlenimi v zajetih podjetjih A in B. Uporaba elementov šefovskega vodenja se uporablja v dokaj veliki meri. Uporaba kritiziranja, ustrahovanja in groženj v raziskavi sicer ni alarmantna, vendar pa je kljub temu teh skrajnih in neprimernih oblik vodenja preveč. Odgovor »nadzoruje« ima na vrednostni lestvici visoko vrednost. Predpostavljamo, da tak način vodenja delavci jemljejo kot neko pomoč pri opravljanju dela. Uporaba managerskih prijemov vodenja, kot so: **»daje nasvete, mentorira, uči, pomaga«**, se po analizi vprašalnikov za delavce sodeč, uporablja le v manjši meri.

4.3 SKLEPI ANALITIČNEGA DELA RAZISKAVE ZA VODJE

Pri raziskavi, ki je zajemala vodenje vodij v dveh slovenskih lesarskih podjetjih, smo dobili večinoma pričakovane rezultate. Ob analizi raziskave lahko ugotovimo, da vodje v določenih primerih uporabljajo elemente vodenja, ki so značilni za managersko vodenje.

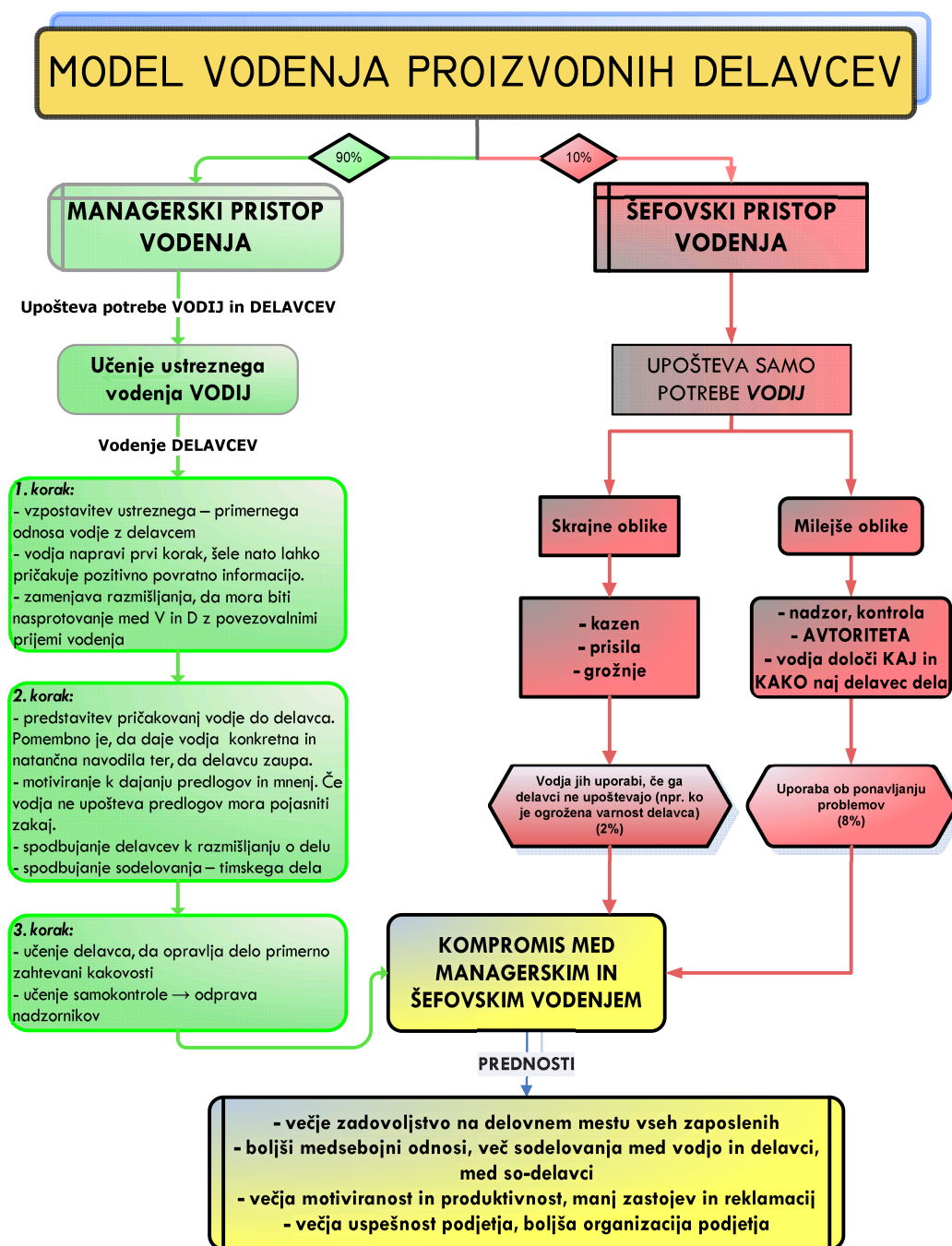
V prvem konkretnem segmentu raziskave smo spraševali vodje o uporabi elementov vodenja. Možni odgovori so vsebovali tako elemente šefovskega vodenja kot tudi managerskega. Pri odgovorih, ki vsebujejo elemente šefovskega vodenja, lahko ugotovimo uporabo teh prijemov le v manjši meri. Elementi vodenja ukazujem, grozim, obtožujem so dobili nizke ocene. Na podlagi teh odgovorov lahko sklepamo, da je vodenje zadovoljivo. Naslednji uporabljeni element vodenja – nadzorujem, kaže, da vodje pri vodenju delavcev v veliki meri uporabljajo ta šefovski pristop vodenja. Glede na analizo drugih odgovorov lahko sklepamo, da se zdi vodjem nadzorovanje koristno, kot tudi pozitivno. Vpliv šefovskega vodenja se razkriva tudi v odgovoru **»zaupam«**. Predvsem v podjetju B (2,6) ugotavljamo, da vodje v veliki meri ne zaupajo delavcem. Zaupanje je povezano z uporabo nadzorovanja delavcev. Če bi vodje svojim delavcem več zaupali, bi se posledično zmanjšalo nadzorovanje. Ob ustreznem znanju delavcev in ustrezno kakovostnem opravljenem delu, bi to pripomoglo k manj zastojem v proizvodnem procesu. Pri tem poudarjamo tudi, da je znanje delavcev o svojem delu v določenih primerih nezadostno, kar je delna posledica neustreznega vodenja vodij. Nezadostno znanje pripisujemo tudi relativno nizki izobrazbi delavcev. Drug problem se kaže v nizki motiviranosti delavcev. Nadzorovanje lahko v raziskavi vodij razumemo kot spodbujanje delavca k delu. V določenih primerih se nadzorovanje razume kot prisila, da je delavec aktiven. Pri uporabi managerskih prvin vodenja lahko ugotovimo, da je v določenih primerih zaznati visoko stopnjo uporabe le teh. V določenih drugih primerih **»zaupam«** (A: 3,1 B: 2,6), **»skrbim za dobro počutje podrejenih«** (B: 2,6) pa ugotavljamo, da vodje ne postopajo pri vodenju s sodobnimi pristopi. Analiza raziskave tudi kaže, da je uporaba povezovalnih metod v podjetju A višja kot je to v primeru podjetja B.

V drugem segmentu vprašalnika smo analizirali pričakovanja vodij do zaposlenih. Velika večina odgovorov je dobila končno oceno nad 3. Vodjam se zdi pomembno, da se delavci zanimajo za delo, da so samoiniciativni in, da imajo ustrezne delavne navade. Pomemben dejavnik uspešnega vodenja za vodje je tudi sodelovanje med zaposlenimi. V negativnem smislu izstopa odgovor **»vlaganja v odnos z mano«**. Relativno nizka ocena (A: 2,6, B: 2,6) se navezuje na odgovor v raziskavi za delavce **»osebni stik«**. Ugotavljamo, da vodje ne vzpostavljajo prijateljskih odnosov z delavci in obratno.

Tretji del se opira na pričakovanja vodij na delavnem mestu. Raziskavi v podjetju A in B sta pokazali podobna pričakovanja vodij. Svoboda pri delu, učenje, okolje dela so pomembni parametri, ki bistveno pripomorejo k uspešnosti vodenja. Pričakovanja so vezana tudi na korektne odnose s podrejenimi, njihovim spoštovanjem in prijateljstvom.

5 PREDLOG MODELA VODENJA ZA PROIZVODNE DELAVCE

Model temelji na rezultatih raziskave o vodenju, ki je bila izvedena med proizvodnimi delavci in njihovimi vodji. Nov model vodenja proizvodnih delavcev vsebuje izboljšanje pomanjkljivosti obstoječega modela vodenja ter sodobne pristope vodenja.



Slika 20: Model vodenja

5.1 OPIS MODELA

Rešitev za uspešnejše vodenje proizvodnih delavcev, je potrebno iskati med kompromisom sedanjega stanja in managerskim vodenjem. Ključen korak, na poti k uspešnejšemu vodenju je, da vodja delavca nauči opravljati svoje delo primerno glede želene kakovosti. Odprava neprestanega nadzorovanja in kontrole je temelj izboljšanja medsebojnih odnosov v podjetju in tudi izboljšanja kakovosti dela zaposlenih.

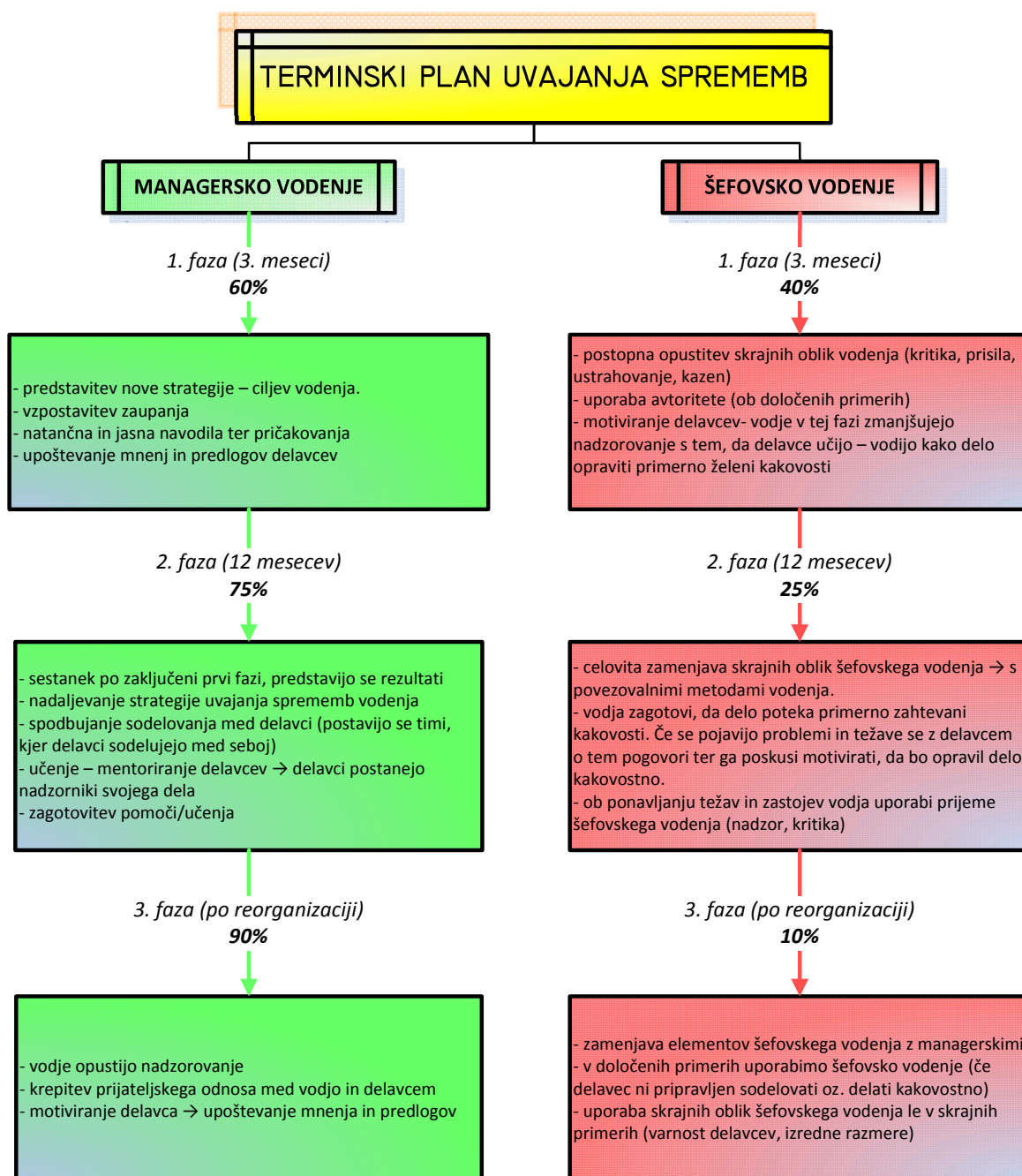
Glede na splošno znano stanje v slovenski lesarski industriji in tudi na podlagi rezultatov raziskave, lahko povzamemo, da sedanja oblika vodenja ni pretirano uspešna. Potrebne so spremembe pristopov vodenja. Glavni elementi šefovskega vodenja (ustrahovanje, prisila, grožnje,...) ne pripomorejo k celoviti uspešnosti podjetja. Te skrajne oblike, neprimerne sodobnemu vodenju, je potrebno nadomestiti z bolj humanimi in sodobnimi pristopi ravnanj z zaposlenimi. Svoboda pri delu in upoštevanje mnenja posameznika, morata postati vsakodnevno uporabljena pristopa k učinkovitejšemu vodenju.

Pomembno je, da se podjetje loti uvajanja sprememb postopno, preudarno in načrtno. Kot prvo pri uveljavljanju sprememb vodenja je potrebno naučiti vodje pravilnega in uspešnega vodenja. V nadaljevanju začnejo vodje, postopno in načrtno voditi delavce z uporabo elementov managerskega vodenja.

Pričakovanje, da bo vodenje v celoti vsebovalo elemente managerskega vodenja je nerealno. Tak način uvajanja sprememb bi lahko prinesel več zmede in negativnih posledic kot koristi. Pri vodenju proizvodnih delavcev se morajo v določenih primerih še vedno uporabljati elementi šefovskega vodenja. Pri tem gre upoštevati dejstvo, da so zaposleni v proizvodnji nizko izobraženi, veliko je ne kvalificiranih delavcev. Zanimariti ne gre tudi dejstva, da je delo proizvodnega delavca ponavljajoče. Teorija izbire uči, da naj delavci venomer razmišljajo o delu, da naj razmišljajo o možnostih izboljšanja kakovosti dela. V našem primeru je od delavcev tako pričakovanje nerealno. Natančen postopek uvajanja sprememb – reorganizacije vodenja je predstavljen na sliki 21.

5.2 TERMINSKI PLAN UVAJANJA SPREMEMB VODENJA

Na sliki 21 je predstavljen terminski plan uveljavljanja sprememb vodenja. Spremembe oz. reorganizacijo vodenja smo predstavili v treh časovnih fazah.



Slika 21: Terminski plan uvajanja sprememb

5.2.1 Prva faza

Prva faza zamenjave neprimernih elementov vodenja z ustrežnejšimi, je opredeljena s časovno komponento treh mesecev. V tem obdobju je upoštevano, da se uporaba managerskih prvin vodenja uporabi v 50 %. Zaposlene je potrebno prepričati v nujnost sprememb. Skličejo se sestanki na katerih vodje delavcem predstavijo cilje in strategijo uvedbe sprememb vodenja. Pomembno je, da se v podjetju – proizvodnji, vzpostavi ustrezen odnos in s tem povezana primerna komunikacija na relaciji vodja – delavec. Bistveno je tudi, da se med vodjo in delavcem vzpostavi zaupanje. Naloga vodij je tudi, da prisluhnejo delavcem, ko ti predlagajo rešitev oz. izboljšanje dela. Pričakovanje, da bodo delavci v celoti sprejeli cilje in strategijo vodstva podjetja je nerealno. Ob tej predpostavki je nujno, da vodje ne odstopajo od zadanih ciljev. Potrpežljivost in vztrajanje na začrtani poti vodenja je v tej fazi na visoki preizkušnji.

Ob uvedbi takega sistema vodenja je potrebno upoštevati, da vodje še vedno uporabijo prijeme šefovskega vodenja (50 %). Vodja še vedno uporablja nadzorovanje. Ob tem pa delavce uči, kako opraviti zadano nalogo glede na zahtevano kakovost. Postopoma vsak delavec postaja svoj nadzornik. Ker pa ne pričakujemo, da bodo vsi delavci sprejeli takšno vodenje, mora vodja še vedno uporabiti svojo avtoriteto za doseganje zadanih ciljev. Ob tem je zelo pomembno, da se z odgovornim za težavo pogovori. Poskuša ga motivirati, da bo delal kakovostno.

Prva faza sprememb obsega tudi zamenjavo skrajnih oblik šefovskega vodenja. V večini primerov poskušajo vodje kazni, prisilo, ustrahovanje in kazni, zamenjajo z povezovalnimi prijemi vodenja.

5.2.2 Druga faza

Po končani prvi fazi uvajanja sprememb vodje skličejo sestanek z delavci. Predstavijo jim rezultate, ki so bili doseženi v prvem koraku uvajanja sprememb vodenja. Skupaj z delavci povzamejo pozitivne učinke novega sistema vodenja. Ko skupaj ugotovijo, kje so še pomanjkljivosti in rezerve, se lotijo druge faze udejanjanja sprememb.

Druga faza po terminskem planu traja 12 mesecev, uporaba prijemov managerskega vodenja se poveča na 75 %. V tej fazi se krepí strategija, ki smo jo zastavili v prvem koraku. Nadgradi se sodelovanje med vodjo in delavcem. Bistveno je tudi, da se v podjetju vzpostavi time oz. skupine delavcev. V timih delavci sodelujejo med seboj, učijo se en od drugega, razmišljajo o svojem delu. Posledice tega sodelovanja se kažejo v izboljšanju odnosov med delavci, kot tudi z njihovimi nadrejenimi. Delavci se bodo čutili pomembne, ko bodo lahko na tak način predstavili svoje zamisli in znanje. Naloga vodje je, da motivira delavce k kreativnemu in ustvarjalnemu delu. Praviloma vodja upošteva predloge in mnenja delavca o spremembah dela.

V drugi fazi se uporaba šefovskih prijemov vodenja zmanjša na 25 %. Opusti se skrajne oblike šefovskega vodenja. Nadzorovanje – element šefovskega vodenja vodje v veliki meri zamenjajo z učenjem delavca, da bo znal opraviti svoje delo primerno zahtevani kakovosti. Nadzorovanje je v manjši meri še vedno prisotno, predvsem tu mislimo na »spodbujanje« delavca, da je aktiven oz. produktiven

5.2.3 Tretja faza

Po 15. mesecih se ponovno skliče sestanek, na katerem se predstavijo rezultati reorganizacije. Predstavijo se tudi poslovni rezultati, da lahko delavci vidijo, kako je možno s kompromisom obstoječega stanja in managerskim vodenjem, izboljšati celotno podjetje.

Tretja faza je nadgradnja prvih dveh. Delavci so v tej fazi pripravljeni in usposobljeni opravljati svoje zadolžitve. Odpravi se nadzorovanje in se ga zamenja z samokontrolo opravljenega dela vsakega delavca. Krepi se prijateljski odnos med vodjo in delavci ter samimi delavci. Upošteva se mnenje delavca, ko predlaga spremembe – korekcije njegovega dela. Vodja se mora zavedati, da delavec največ ve o svojem delu. Ta kapital mora vodja znati tudi izkoristiti. V takem sistemu bo visoka verjetnost, da bodo delavci dobri prijatelji med seboj, da bodo delavci med seboj sodelovali in si pomagali ter, da bo zadovoljstvo vseh zaposlenih na visoki ravni. Tretja faza vsebuje prisotnost elementov managerskega vodenja v 90 %.

Šefovske prijeme v veliki večini zamenjamo z managerskimi. Zmanjšamo prisilo, kritiko, ustrahovanje na najmanjšo možno vrednost. Poudarjamo, da je v 10 % vodenja še vedno prisotno šefovsko vodenje. Vodje se teh prijemov poslužujejo ob primerih, ko je kakovost dela slabša od zahtevane in, ko prihaja do trenj med delavci.

Skrajne oblike šefovskega vodenja vodje uporabijo, ko je ogrožena varnost in zdravje delavca in ob izrednih razmerah.

6 RAZPRAVA IN SKLEPI

Živimo v času, ko vodenju posvečamo vedno več pozornosti. Obstajajo številni modeli kako bolje, učinkoviteje, kakovostneje voditi zaposlene. Dejansko pa je težko določiti oz. opredeliti vodenje kot uspešno ali neuspešno. Vsak, ki se na nek način ukvarja z vodenjem, bo za uspešno vodenje imel svojo definicijo.

V našem primeru smo se opredelili na vodenje proizvodnih delavcev. Raziskali in ugotovili smo, kako in s kakšnimi prijemi vodje vodijo svoje zaposlene. Verjamemo, da je ključen dejavnik uspešnost podjetja ravno ustrezno vodenje. Vodenje pa ne moremo definirati samo kot podajanje nalog in zadolžitve nadrejenega podrejenemu, temveč veliko več kot le to. Dober vodja ve, da mora imeti veliko drugega znanja, če želi da je podjetje uspešno. Motiviranje, spodbujanje ustvarjalnosti, navduševanje in vodenje na podlagi prijateljskega odnosa, so ključne vrline, ki povprečnega vodjo ločijo od bolj uspešnejšega.

Neizkoriščene možnosti izboljšanja stanja vodenja se v prvi vrsti kažejo z izboljšanjem medsebojnih odnosov. Boljši, ali bolje rečeno prijateljski odnosi, bi bistveno izboljšali komunikacijo med vsemi zaposlenimi. Ključno pri tem je, da delavec v svojem vodju prepozna nekoga, ki obvladuje svoje delo, prav tako je pomembno, da delavci prepoznajo vodjo kot nekoga, ki se trudi in žrtvuje, da bi bilo podjetje kar najbolj uspešno. Nujno je tudi, da nadrejenega vidijo kot nekoga, ki si prizadeva, da jim zagotovi vse potrebno, da bo njihovo delo potekalo nemoteno in tekoče. Zelo odločilen dejavnik vodenja je veščina – usposobljenost vodje, da zna primerno motivirati delavce. Posledice ustreznega motiviranja so večja učinkovitost, boljša kakovost dela, večje sodelovanje delavcev med seboj in vodjo. Povezava z učinkovitim motiviranjem je zaupanje. Tu mislimo predvsem na zaupanje vodje do delavcev. Zaupanje vodja izrazi s podporo delavcu do njegovega znanja in dela. Če delavec dobi občutek zaupanja vodje, bo veliko večja verjetnost, da mu bo to zaupanje vračal. Ob vzpostavitvi obojestranskega zaupanja lahko pričakujemo, da se bo (večno) nasprotovanje med delavcem in vodjo, nadomestilo s sodelovanjem in prijateljskim odnosom. Če pregledamo vse te vrednote, ki so pomembne za izboljšanje odnosov, lahko ugotovimo, da so to tiste, s katerimi opišemo prijateljski odnos. Ob zamenjavi, avtoritativnega in vzvišenega odnosa vodje nad delavcem s prijateljskim, lahko dosežemo bistvene izboljšave.

Če izhajamo iz Glasserjeve teorije izbire, potem velja, da mora vsak posameznik zadovoljiti vseh pet temeljnih človeških potreb, če naj bo njegovo delo kakovostno. Poseben poudarek namenjamo potrebi po moči. V raziskavi smo lahko ugotovili, da vodje to potrebo, v določenih primerih, izkoriščajo v (pre) moč. Uspešen vodja bo namesto, da uveljavlja premoč, prepustil delavcem del te moči. Vodja lahko moč razporedi med delavce na različne načine, npr. delavcu pusti proste roke pri izvedbi njegove naloge, namesto, da mu ukaže kako in kaj delati. S tem bo delavca motiviral k razmišljanju o svojem delu. Zavedati se moramo, da delavec o svojem delu ve veliko več kot njegov nadzornik. Če vodje želijo, da njihovi

zaposleni razmišljajo o delu, jim morajo najprej omogočiti, da jim lahko svoje zamisli in ideje predstavijo. Pravi vodja je vedno pripravljen prisluhniti delavcem, jih motivirati in spodbujati k razmišljanju, kako bi bilo možno delo bolje, hitreje, kakovostneje in lažje opraviti. Ob takem sistemu dela, bo delavec zadostil dve temeljni človekovi potrebi. Poleg potrebe po moči, bo zadostil tudi potrebo po svobodi.

Iluzorno je pričakovati, da bodo proizvodni delavci podobno motivirani in učinkoviti kot delavci v visoko tehnološki industriji, vendar pa je vsemu navkljub pomembna neka pravilna kombinacija nadzora in svobode. Zavedamo se, da bi ob vzpostavitvi svobodomiselnega (liberalnega) sistema vodenja, prišlo do še večjega kaosa. Kompromis med obstoječim in managerskim modelom vodenja, pa bi po našem mnenju, prinesel izboljšanje stanja vodenja proizvodnje, kot tudi celotnega podjetja.

Za trenutno stanje je nemogoče kriviti samo delavce ali samo vodje. Precejšen del krivde, da je celotna proizvodnja relativno neuspešna, pa nosijo vodje s svojim neprimernim in neustreznim vodenjem. Tu mislimo predvsem na uporabo groženj, prisile, kazni in ustrahovanja. Te skrajne prijeme mora vodja zamenjati z primernejšimi.

Če se navežemo na model vodenja proizvodnih delavcev, lahko povzamemo, da je temelj sprememb v izboljšanju medsebojnih odnosov ter ustreznem znanju tako vodij kot delavcev. Opis uvedb sprememb je predstavljen v treh korakih. Najpomembnejši in najtežji del uvedbe novega sistema vodenja, je predstavljen v tretjem – zadnjem koraku. Delavci so po končani reorganizaciji sposobni samostojno opraviti delo. Cilj sprememb je tudi, da delavci pridobijo ustrezno znanje o svojem delu, ter da postanejo kontrolorji svojega dela. Ob uvedbi takega sistema dela, lahko pričakujemo večjo kreativnost, učinkovitost ter kakovost dela delavcev.

Raziskavi za delavce in vodje sta se v določenem obsegu prepletali in dopolnjevali. Namerno smo v anketna vprašalnika postavili podobne trditve. S tem smo ugotovili, da obstajajo razlike med ocenami vodenja. V celoto smo združili potrebe in pričakovanja vodij ter delavcev. Zajeli smo ključne parametre obeh raziskav, da bo vodenje, kot tudi celotno podjetje uspešnejše.

Na uspešnost podjetja, poleg ustreznega vodenja, vplivajo še številni drugi parametri. Smernice za nadaljnje raziskave, na področju izboljšanja uspešnosti podjetja, so povezane z delovnimi pogoji, naravo dela, kot tudi raziskavo o plačilu dela.

Verjamemo, da ob uporabi povezovalnih pristopov vodenja, vsak delavec postane v takšnem sistemu zadovoljen in srečen. In osnova uspešnega podjetja temelji ravno na zadovoljstvu in sreči zaposlenih. V današnjem času so zadovoljni zaposleni največji kapital podjetja, saj v sebi nosijo znanje, spretnost in potencial, ki ga mora vodja znati odkriti ter seveda izkoristiti.

7 POVZETEK

V diplomski nalogi smo preučili šefovsko in managersko vodenje. Ugotovili smo pglavitne prijeme in značilnosti za oba stila vodenja. Predstavili smo dejstva, ki kažejo, da je managersko vodenje primernejše, ter daje tudi boljše rezultate kot šefovsko. Teorija izbire, ki jo opisuje dr. Glasser, uči, da smo ljudje notranje in ne zunanje motivirani. Govori o tem, da sicer zunanjo informacijo posameznik sprejme, kaj naredi z njo pa je njegova lastna izbira. To v našem primeru pomeni, da če delavec ni notranje motiviran, bo le malo svoje kreativnosti namenil temu, da bo njegovo delo temeljilo na razmišljanju in ustvarjanju.

Teorija izbire predpostavlja tudi pet osnovnih človekovih potreb. Od tega so štiri potrebe psihične in ena fiziološka. Dejstvo je, da je potrebno teh pet temeljnih človekovih potreb zadovoljiti tudi na delovnem mestu, saj drugače posameznik ni pripravljen dati del sebe, ki pripomore k celoviti uspešnosti podjetja. Pri vodenju so pomemben dejavnik tudi medsebojni odnosi. Če hočemo delavce uspešno in učinkovito voditi, moramo biti prijateljski, odprti, znati prisluhniti ter motivirati in pomagati delavcu v reševanju težav.

Raziskavo, ki smo jo izvajali v dveh slovenskih lesarskih podjetjih (A in B), smo osnovali na predpostavki obstoječega šefovskega vodenja ter na teoriji izbire oz. managerskemu vodenju. Raziskava je bila sestavljena iz dveh vprašalnikov. Prvi je bil namenjen proizvodnim delavcem, drugi njihovim vodjem. Načrtno smo povezovali posamezne sklope anketnega vprašalnika z elementi vodenja, ki so značilni za šefovsko in managersko vodenje.

Končni rezultati raziskave so v dobršni meri potrdili predpostavljene hipoteze stanja vodenja proizvodnih delavcev. Raziskava je potrdila, da se še vedno uporablja kritika in prisila pri vodenju. Ugotovili smo tudi, da je v podjetju B, kjer je bilo več moških anketirancev, manj skrajnih oblik šefovskega vodenja. To smo pripisali dejstvu, da so ženske ranljivejše, in da se ne zoperstavljajo svojim nadrejenim, kot je to pri moških delavcih. V raziskavi smo ugotovili tudi, da se uporaba sodobnih pristopov vodenja postopoma uporablja, vendar pa le v manjši meri. Pomemben je tudi podatek, da se v proizvodnji dela ponavljajo. Od delavcev je zato težko pričakovati, da bodo nadpovprečno samoiniciativni, ustvarjalni in kreativni.

Na koncu raziskave smo predstavili tudi model vodenja proizvodnih delavcev. Model temelji na kompromisu uporabe določenega dela managerskih elementov vodenja (90 %) ter šefovskega vodenja (10 %). Predlagali smo, da se skrajne neprimerne elemente vodenja poskuša zamenjati s sodobnimi in primernejšimi. Vsemu navkljub pa poudarjamo, da je v določenih primerih uporaba obstoječih prijemov vodenja nujna.

8 VIRI

1. Glasser W. 1994. Kontrolna teorija ali Kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem. Ljubljana, Taxus: 261 str.
2. Glasser W. 1995: Kontrolna teorija za managerje. Radovljica, Regionalni izobraževalni center: 132 str.
3. Glasser W. 2007. Nova psihologija osebne svobode : teorija izbire. Ljubljana, Louisa: 306 str.
4. Kaučič P. 2007. Aktivni vodja. Podjetnik, 16, 6: 28-29
5. Krajnc Pavlica M., Krajnc Pavlica S., Janc A. 2007. Kako uvesti spremembe v delovni proces. Podjetnik, 16, 9: 42-43
6. Pierce K. 2007. Bistvo negospodovalnega odnosa. The International Journal of Choice Theory: 22-23

ZAHVALA

V prvi vrsti gre iskrena zahvala mentorju doc. dr. Jožetu Kropivšku, ki me je spodbujal, motiviral, dajal nešteto koristnih nasvetov in me usmerjal po poti dokončanja diplomskega dela. Ker sem v svoji diplomski nalogi raziskoval *vodenje*, si lahko le želim, da bi bil tudi s strani svojega *vodje* na delovnem mestu podobno voden. Zahvala tudi recenzentu prof. dr. Leonu Oblaku za koristne nasvete. Hvala tudi Darji Vranjek za pomoč pri oblikovanju diplomskega dela.

Enako bi se zahvalil obema podjetjema za možnost izdelave raziskave.

Zahvala gre tudi mojim domačim in bližnjim, ki so verjeli vame, me spodbujali in prenašali v težkih trenutkih študija. Brez vas mi ne bi uspelo !

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za delavce

1. Spol / starost:

- moški
- ženski

- do 25 let
- 26 do 35 let
- 36 – 45 let
- nad 46 let

2. Delovno mesto

- samostojni delavec
- pomožni delavec
- operater na stroju
- drugo _____

3. Od vodje – šefa pričakujem, da...

1 – najmanj pomembno, 4 – najbolj pomembno

upošteva mojega mnenja - predlogov	1	2	3	4
mi svetuje	1	2	3	4
me uči / pokaže nove delovne prijeme	1	2	3	4
osebni stik	1	2	3	4
prijateljski odnos	1	2	3	4
zagotovitev ustreznih delavnih pogojev	1	2	3	4
spodbuja (motivira) za delo	1	2	3	4
spodbuja sodelovanje med sodelavci	1	2	3	4
opogumlja	1	2	3	4
zaupa vame	1	2	3	4
priskoči na pomoč	1	2	3	4
me pritegne k stalni odprti razpravi o delu	1	2	3	4
zagotovi ustrezno plačilo	1	2	3	4
daje konkretna navodila	1	2	3	4
je zanesljiv	1	2	3	4
je pošten	1	2	3	4
drugo _____	1	2	3	4

4. Ali se vam zdi pomembno ...

1 – najmanj pomembno, 4 – najbolj pomembno

da imate svobodo pri delu	1	2	3	4
da se učite med delom	1	2	3	4
da se vodja zanima za vaše mnenje	1	2	3	4
da se čutite pomembne, ko predlagate rešitev, v podjetju pa vas upoštevajo	1	2	3	4
da ste nenadzorovani	1	2	3	4
da vam vodja pusti proste roke pri delu	1	2	3	4
da se lahko pogovorite s svojim vodjo o problemih	1	2	3	4
da vas povprašajo o mnenju	1	2	3	4
da je vaša zaposlitev varna	1	2	3	4
da imate na delavnem mestu prijatelje	1	2	3	4
da imate primerno plačo	1	2	3	4
da delate v prijetnem okolju	1	2	3	4
da ne čutite pritiskov vodje	1	2	3	4
drugo	1	2	3	4

5. Kako vaš vodja izkazuje moč?

1 – najredkeje, 4 – najpogosteje

kritizira	1	2	3	4
ustrahuje	1	2	3	4
grozi	1	2	3	4
daje nasvete	1	2	3	4
mentorira	1	2	3	4
uči	1	2	3	4
pomaga	1	2	3	4
nadzoruje	1	2	3	4
ne sprejema kompromisov	1	2	3	4
drugo	1	2	3	4

Priloga 2: Vprašalnik za vodje

1. Spol / starost:

- a. moški
- b. ženski

- a. do 25 let
- c. 26 do 35 let
- d. 35 – 45 let
- e. nad 46 let

2. Delovno mesto

- a. Vodja proizvodnje
- b. Vodja obrata
- c. Vodja oddelka
- d. Vodja izmene
- e. Drugo _____

3. Kakšne elemente vodenja uporabljate?

1 – najredkeje, 4 – najpogosteje

ukazujem	1	2	3	4
grozim	1	2	3	4
razložim	1	2	3	4
mentoriram (podrobneje pojasnim)	1	2	3	4
svetujem	1	2	3	4
nadzorujem	1	2	3	4
spodbujam samostojnost	1	2	3	4
upoštevam predloge in mnenja delavca	1	2	3	4
spodbujam ustvarjalnost, inovativnost	1	2	3	4
zaupam	1	2	3	4
obtožujem	1	2	3	4
spodbujam timsko delo, sodelovanje	1	2	3	4
vzpostavljam osebni stik	1	2	3	4
skrbim za dobro počutje podrejenih	1	2	3	4
zahtevam dosledno upoštevanje mojih navodil	1	2	3	4
spodbujam izobraževanje/učenje	1	2	3	4
ne sprejemam kompromisov	1	2	3	4
nagrajujem	1	2	3	4
sem strog	1	2	3	4
sem natančen	1	2	3	4
drugo	1	2	3	4

4. Kaj pričakujete od svojih zaposlenih?

1 – najmanj pomembno, 4 – najbolj pomembno

zanimanje za delo	1	2	3	4
ubogljivost	1	2	3	4
samoinicativnost	1	2	3	4
željo po napredku, razvoju	1	2	3	4
željo po učenju in spoznavanju novosti	1	2	3	4
razgledanost	1	2	3	4
pridnost, delavnost	1	2	3	4
ponižnost	1	2	3	4
sodelovanje med delavci	1	2	3	4
dajanje predlogov in mnenj	1	2	3	4
samokontrolo	1	2	3	4
vlaganje v odnos z mano	1	2	3	4
požrtvovalnost	1	2	3	4
predanost	1	2	3	4
le najboljše	1	2	3	4
drugo	1	2	3	4

5. Ali se vam zdi pomembno ...

1 – najmanj pomembno, 4 – najbolj pomembno

da imate svobodo pri delu	1	2	3	4
da se učite med delom	1	2	3	4
da vas delavci upoštevajo	1	2	3	4
da vas delavci cenijo - spoštujejo	1	2	3	4
da osebno skrbite za svoje zaposlene	1	2	3	4
da je vaša zaposlitev varna	1	2	3	4
da imate na delavnem mestu prijatelje	1	2	3	4
da imate primerno plačo	1	2	3	4
da delate v prijetnem okolju	1	2	3	4
da ne čutite pritiskov	1	2	3	4
drugo	1	2	3	4