

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA VODIJ PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V
SŽ – CENTRALNE DELAVNICE LJUBLJANA**

Ljubljana, oktober 2011

BOJAN JURANČIČ

IZJAVA

Študent Bojan Jurančič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Nado Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.10. 2011

Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV MOTIVACIJE	4
1.1 MOTIVACIJA ZA DELO	4
1.2 RAZLIČNE VRSTE MOTIVOV	5
1.3 ZAKONITOSTI MOTIVACIJE	7
1.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	9
1.5 DEMOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	10
2 TEORETIČNI OKVIR PREUČEVANJA MOTIVACIJE	11
2.1 VSEBINSKE MOTIVACIJSKE TEORIJE	11
2.1.1 Maslowa teorija	12
2.1.2 Adelferjeva teorija ali ERG teorija	13
2.1.3 Herzbergova teorija motivacije	14
2.1.4 McClellandova teorija	16
2.1.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	16
2.1.6 Frommova motivacijska teorija	18
2.2 POVZETEK VSEBINSKIH MOTIVACIJSKIH TEORIJ	18
2.3 PROCESNE MOTIVACIJSKE TEORIJE	19
2.3.1 Teorija cilja	19
2.3.2 Leavittova motivacijska teorija	20
2.3.3 Skinnerjeva teorija okrepitve	20
2.3.4 Vroomova teorija pričakovanja	21
2.3.5 Adamsova teorija enakosti	22
2.3.6 Teorija socialnega učenja	23
2.4 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA	24
2.5 PORTER-LAWLERJEV MODEL PRIČAKOVANJ	24
3 NEFINANČNE OBLIKE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH	26
3.1 MOČ ČUSTVENE INTELIGENCE	27
3.2 RAZVOJ KADROV	28
3.3 LETNI RAZGOVORI	28
3.4 RAZVOJ DELOVNE KARIERE	29
3.5 SKRB ZA ZDRAVLJE ZAPOSLENIH	29
4 VODENJE	30
4.1 OPREDELITEV VODENJA	31
4.2 VODENJE IN ČLOVEŠKI VIRI	33
4.3 MODELI VODENJA	34
4.3.1 Modeli osebnih značilnosti vodij	36
4.3.1.1 Znanja vodje	36
4.3.1.2 Osebnostne značilnosti vodje	36
4.3.1.3 Moč in vpliv vodje	38
4.3.1.4 Sposobnost komuniciranja	39
4.3.1.5 Sposobnost motiviranja	40
4.3.1.6 Timsko vodenje	41
4.3.1.7 Sposobnost odločanja	42
4.3.1.8 Sposobnost ustvarjalnega vodenja	43
4.3.1.9 Sposobnost obvladovanja sprememb	44
4.4 MODELI VEDENJA VODIJ	45

4.4.1 Model teorije X,Y in teorije Z	45
4.4.2 Model mrežnega vodenja.....	46
4.4.3 Situacijski modeli vodenja.....	48
4.4.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model vodenja	48
4.4.3.2 Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja.....	49
4.4.3.3 Housejev model poti in ciljev.....	50
4.4.3.2 Vrom-Yettonov participativni model vodenja	51
4.4.3.2 Drugi kontingenčni modeli vodenja	52
4.5 PRISPEVČNA TEORIJA VODENJA	53
4.6 KARIZMATIČNA TEORIJA VODENJA	53
4.6.1 Razvoj karizmatične teorije	54
4.6.2 Congerjev model karizmatičnega vodenja	55
4.7 TRANSAKCIJSKA IN TRANSFORMACIJSKA TEORIJA VODENJA.....	57
4.7.1 Transakcijsko vodenje	58
4.7.2 Transformacijsko vodenje	58
4.7.3 Razmerje do drugih teorij in njen nadaljnji razvoj	59
4.8 AVTENTIČNO VODENJE	60
5 PREDSTAVITEV DRUŽBE SŽ – CD	60
5.1 DEJAVNOST DRUŽBE SŽ – CD	61
5.2 PREDSTAVITEV KADROVSKE DEJAVNOSTI.....	62
5.3 KADROVSKE ANALIZE	63
5.4 IZOBRAŽEVANJE	64
5.5 VEČOPRAVILNOST DELAVCEV	64
5.6 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE.....	65
5.6.1 Delovna uspešnost.....	66
5.6.2 Napredovanje delavcev	66
5.6.3 Motiviranje zaposlenih.....	66
5.6.4 Nagrajevanje	67
5.6.5 Organizacijska kultura v družbi	67
5.6.6 Vodenje.....	67
5.7 BOLNIŠKA ODSOTNOST	67
5.8 INVALIDI.....	68
5.9 MODEL MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V SŽ – CD.....	69
6 RAZISKAVA O VLOGI VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V DRUŽBI SŽ – CD	70
6.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE	70
6.1.1 Vsebina raziskave	71
6.1.2 Oblikovanje vprašalnika	71
6.1.3 Izvedba raziskave	71
6.2 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE O VLOGI VODIJ PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V DRUŽBI SŽ – CD.....	74
6.2.1 Način vodenja sodelavcev	75
6.2.2 Komuniciranje in odnos vodje do podrejenih	79
7. OPREDELITEV VLOGE VODIJ ZA UČINKOVITO MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU SŽ – CD	83
7.1 NOVA VLOGA VODIJ PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V SŽ – CD.....	83
7.2 MOTIVACIJSKI MODEL IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE MOTIVACIJE V SŽ – CD	84
SKLEP.....	87

LITERATURA IN VIRI	90
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1:	Diagram modela motivacije	8
Slika 2:	Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	9
Slika 3:	Maslowa hierarhija potreb	12
Slika 4:	Herzbergova dvofaktorska teorija	15
Slika 5:	Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo hierarhijo, Herzbergovo dvofaktorsko in McClellandovo teorijo	17
Slika 6:	Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo	17
Slika 7:	Ravnotežje med nagradami in vložki	22
Slika 8:	Porter-Lawlerjev model pričakovanja	23
Slika 9:	Proces menedžmenta	32
Slika 10:	Približen nabor človeških zmožnosti v širšem smislu	34
Slika 11:	Glavne teorije in modeli na področju vodenja	35
Slika 12:	Vrste znanj po nivojih vodenja	37
Slika 13:	Model mrežnega vodenja	47
Slika 14:	Fiedlerjeve situacijske variable in stili vodenja	49
Slika 15:	Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard)	50
Slika 16:	Faze v karizmatičnem vodenju	56
Slika 17:	Gibanje števila zaposlenih v SŽ – CD	63
Slika 18:	Izobrazbena struktura zaposlenih v SŽ – CD na dan 31. 12. 2010	64
Slika 19:	Moška in ženska starostna struktura	65
Slika 20:	Gibanje bolniškega staleža	68
Slika 21:	Predlog modela motiviranja zaposlenih v SŽ – CD	69
Slika 22:	Delež sodelujočih sodelavcev v raziskavi	73
Slika 23:	Sodelovanje zaposlenih v raziskavi glede na vlogo v organizacijski strukturi	73
Slika 24:	Delež anketnih vprašalnikov glede na lokacijo zaposlitve	74
Slika 25:	Opredeljevanje vodstvene strukture sodelujočih v raziskavi	74
Slika 26:	Trditve: Moč in vpliv sta v rokah nadrejenega	76
Slika 27:	Način vodenja neposredno nadrejenega	76
Slika 28:	Vpliv vodje na počutje podrejenih	77
Slika 29:	Situacijski model vodenja	78
Slika 30:	Mnenje o delu, ki ga opravljajo podrejeni	79
Slika 31:	Lastnosti dobrega vodje	79
Slika 32:	Ocena komuniciranja v družbi	80
Slika 33:	Ocena načina dela vodij	81
Slika 34:	Odnos vodje do podrejenih	82
Slika 35:	Usmerjenost k ljudem / usmerjenost k proizvodnji	82

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Uporabnost Maslowove hierarhije potreb	13
Tabela 2:	Razločevalne sposobnosti med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodji	57
Tabela 3:	Struktura zaposlenih po starosti in izobrazbi v družbi	63
Tabela 4:	Ure izobraževanja	65
Tabela 5:	Zaposleni invalidi po starosti	68

<i>Tabela 6: Zanesljivost anketnega vprašalnika (Cronbach alfa)</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 7: Nabor ukrepov za krepitev vloge vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD</i>	<i>85</i>

UVOD

Motiviranje predstavlja v sodobnem poslovnem svetu eno najbolj kompleksnih nalog menedžmenta. Zaradi velike konkurence med podjetji se vsako podjetje bori za svoje preživetje oziroma za čim večjo uspešnost. Zavedati se moramo, da so usposobljeni in motivirani zaposleni eden izmed temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja. To so najpomembnejše skrite rezerve v mnogih podjetjih.

Motivacija je naravna zakonitost v človeku, ki ga žene, vleče in mu pomaga usmerjati njegovo življenjsko energijo tako, da lažje obvladuje svoje življenjske cilje in probleme. Motivacija zadeva vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom.

Motiviranje in zadovoljstvo sta osrednja skrb in glavna dejavnika uspeha ter področji delovanja vodstva podjetja. Toda potrebe zaposlenih, njihove želje in cilji se venomer spreminjajo, zato je potrebno nenehno prilagajanje različnih oblik, da bi dosegli zadovoljivo motiviranost zaposlenih. Uspešno motiviranje je torej eden bistvenih elementov uspešnosti podjetja, izbira najboljših načinov motiviranja pa eden najtežjih problemov menedžerjev v podjetjih.

Človek brez motivacije ne more opravljati nobene aktivnosti, s tem so se v preteklosti in tudi sedanjosti ukvarjali strokovnjaki iz različnih področij. Marsikdo bi na vprašanje, zakaj človek dela, odgovoril, da z delom sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za življenje, oziroma da si prisluži denar. Po tej logiki bi človek delal veliko več, če bi le imel možnost za boljši zaslužek. Življenje in številni človeški primeri pa nas prepričujejo, da takšna logika večinoma ne velja.

Opredelitev problema. SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o. (v nadaljevanju SŽ – CD), so bile ustanovljene kot vzdrževalni servis železniških voznih sredstev za potrebe Slovenskih železnic (v nadaljevanju SŽ). SŽ – CD je trenutno 100 % kapitalsko in v veliki meri tudi poslovno odvisna od SŽ, saj 80 % prihodkov predstavlja prodaja za SŽ. Formalno je poslovanje družbe odvisno od pogojev gospodarjenja v okviru SŽ in širših sistemskih omejitev, ki jih ne določajo le tržni pogoji in običajne tržne zakonitosti, temveč tudi državna prometna politika in vladne usmeritve na tem področju.

Dobra stran take povezanosti je, da je določen predvidljiv obseg dela v veliki meri zagotovljen. Slaba stran pa je, da tolikšna odvisnost, združena z odnosom do SŽ, ki s pozicije moči, onemogoča tržno obnašanje SŽ – CD in njen učinkovit odziv na razmere in spremembe na trgu.

Ker se obseg dela za SŽ v zadnjih letih konstantno zmanjšuje, se tak trend pričakuje tudi v prihodnje. Dosedanja usmeritev družbe SŽ – CD na obstoječe storitve, produkte in

prevladujoči notranji trg SŽ ni več ustrezna. Prav zaradi teh razlogov družba SŽ – CD v zadnjih letih veliko pozornost namenja povečevanju obsega prodaje na tujih trgih. Ker družba za doseganje takšnih ciljev potrebuje motivirane zaposlene, sem se odločil ugotoviti v okviru specialistične naloge, ki sem jo uspešno zagovarjal v letu 2009, kakšna orodja in pristopi bi bili primerni za družbo SŽ – CD z namenom izboljšanja motivacije. Seveda enostavnega nabora ukrepov za doseg motivacije ni možno podati za nobeno podjetje. Številna preučevanja na področju motivacije so privedla strokovnjake do sklepa, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena z enim samim, temveč številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Lipičnik, 2002, str. 155).

Na podlagi rezultatov izvedene raziskave sem v specialistični nalogi razvil model motiviranja zaposlenih v SŽ – CD. Pri oblikovanju motivacijskega modela sem izhajal iz rezultatov analize anketnega vprašalnika, s čimer sem posredno upošteval priporočila teoretikov, saj je bila sama analiza anketnega vprašalnika zasnovana tako, da sem z ugotavljanjem dejanske stopnje motivacije na posameznem motivacijskem dejavniku oblikoval prioritetni nabor elementov motivacijskega modela (Jurančič, 2009, str. 58). Posamezen element modela natančneje ni opredeljen, zato predstavlja zgolj nabor najpomembnejših projektnih nalog. V model je vključena prenova plačnega sistema, opredelitev kompetenc vodij ter nabor usposabljanj z namenom, da ti razširijo zavedanje o svoji vlogi pri vodenju in motiviranju sodelavcev.

Uspešni vodje se zavedajo, da je motiviranost sodelavcev temelj uspešnega podjetja. Žal pa visoke stopnje motivacije ni mogoče doseči in vzdrževati z enkratnimi akcijami. Motiviranje zaposlenih je stalen proces, kjer mora uspešni vodja uporabljati različne načine motiviranja in na primeren način podati tudi kritiko. Pri tem mora upoštevati nekatera temeljna pravila učinkovite komunikacije (Denny, 1997, str. 157–161).

Mnoga podjetja se zavedajo, da morajo za uspešnost v njihovi dejavnosti biti spremembe nujna stalnica. Organizacije morajo neprestano slediti dogajanju na trgu, iskati priložnosti in slediti spremembam, če hočejo dosegati dobre rezultate. Pozitivni poslovni rezultati niso samo rezultat uvajanja novih tehnologij, ampak so tudi rezultat vlaganja v ljudi.

Za uspešno obvladovanje sprememb in izzivov v družbi je potrebno stalno izobraževanje zaposlenih, pridobivanje izkušenj, novih zamisli in vnašanje tega neposredno v prakso. Vodstvo se mora zavedati, da je vlaganje v kadre ena od bistvenih nalog organizacije. Izobraževanje je potrebno uskladiti s cilji podjetja, ki pa naj bodo tako cilji menedžmenta kot zaposlenih, zato jih morajo vsi tudi poznati in razumeti ter jih sprejeti za svoje. Najpomembnejše pa je, da vodstvo poskrbi, da se podjetju izobraževanje obrestuje, čeprav je drago, kajti človek ima neprecenljivo vrednost takrat, ko zna več kot drugi.

Pojavlja se vprašanje, kakšno vlogo pri tem naj ima posamezni zaposleni in kakšna naj bo vloga menedžmenta pri motivaciji zaposlenih za spremembe. Spremembe moramo uvesti v podjetju nujno na tistih področjih, ki so povezana z rastjo. Ker želimo doseči rast prodaje, kakor tudi dobičkonosnost poslovanja, bomo to lahko dosegli samo pod pogojem, če bomo

sposobni na primeren način motivirati razpoložljive človeške vire. Motivacija sproža v posamezniku energijo za aktivnost, usmerja in ohranja določeno vedenje (Steers & Porter, 1987, str. 5–8).

Pri vzdrževanju motivacije ključno vlogo v organizaciji predstavljajo vodje. V specialističnem delu ugotavljam (Jurančič, 2009, str. 47), da se vodje v SŽ – CD v primerjavi z ostalimi sodelavci v družbi čutijo manj odgovorne za rezultate svojega dela, delo jim predstavlja manjši izziv in so v manjši meri pripravljeni prispevati svoj prosti čas za svoje usposabljanje. Te ugotovitve so predstavljale ključno izhodišče pri določanju teme za poglobljeno raziskavo v okviru magistrskega dela.

Namen in cilji magistrskega dela. Z magistrskim delom nameravam nadgraditi ugotovitve specialističnega dela, ki se nanašajo na vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih v družbi. Namen magistrskega dela je priti do spoznanj, na podlagi katerih je možno opredeliti vlogo vodij pri motivaciji zaposlenih v družbi SŽ – CD. Nadalje nameravam opredeliti konkretne aktivnosti, s pomočjo katerih bo možno doseči izboljšanje motivacije zaposlenih v SŽ – CD. V magistrskem delu nameravam:

- preučiti teorije s področja motivacije in identificirati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih ter zakonitosti motivacijskih dejavnikov,
- preučiti teorijo s področja vodenja zaposlenih,
- ugotoviti stanje na področju vodenja v družbi SŽ – CD,
- opredeliti bodočo vlogo vodij pri motivaciji zaposlenih v družbi SŽ – CD, ki bo doprinesla k izboljšanju stopnje motivacije zaposlenih,
- opredeliti nabor konkretnih ukrepov za izvedbo predlaganih sprememb.

Metodologija dela. Pri izbiri metodološkega dela se naslanjam na strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke s teoretičnimi spoznanji s področja motiviranja in vodenja zaposlenih. Spoznanja, ki so se pokazala uporabna, bom skušal prenesti v svojo nalogo, pri tem pa vključil tudi lastno znanje pridobljeno tekom študija na podiplomskem študijskem programu Poslovanje in organizacija na Ekonomski fakulteti.

Metode dela, ki jih pri izdelavi magistrskega dela uporabljam, temeljijo predvsem na proučevanju teoretičnih podlag in praktičnih pristopov za motiviranje in vodenje zaposlenih ter raziskovalnem delu v podjetju. Pri raziskovalnem delu uporabljam primarne podatke, ki jih zbiram namensko. Odločil sem se za spraševanje oziroma anketiranje. Vprašalnik večinoma tvorijo vprašanja zaprtega tipa, pri čemer prevladujejo vprašanja, kjer anketiranci odgovarjajo z numeričnimi ocenami na določeni intervalni lestvici z razponom od 1 do 5 (t.i. Likertova lestvica, kjer 1 pomeni najslabšo, 5 pa najboljšo oceno). Poleg teh so v anketi tudi vprašanja odprtega tipa in socialna ter demografska vprašanja.

Vprašalnik je pripravljen tako, da je iz rezultatov možno ugotoviti razlike med proizvodnimi enotami. Socialna in demografska vprašanja bom skrčil le na najnujnejša, saj sem tekom

izvajanja ankete za potrebe specialističnega dela ugotovil, da se z večanjem obsega socialnih in demografskih vprašanj zmanjšuje stopnja anonimnosti, kar negativno vpliva na delež izpolnjenih in vrnjenih anketnih vprašalnikov. Z analizo variance ugotavljam statistično značilne razlike med mnenji vodij in sodelavcev pri posameznih lastnostih preučevanja. Na podlagi rezultatov izvedene ankete so opredeljene aktivnosti za izboljšanje vodenja v družbi SŽ – CD.

Struktura magistrskega dela. Magistrsko delo je razdeljeno v sedem poglavij. V prvem poglavju je opredeljena vloga motivacije in njen vpliv na uspešnost delovanja podjetja. V drugem poglavju so predstavljena temeljna teoretična izhodišča o motivaciji človeških virov, ki so razdeljena v vsebinske in procesne motivacijske teorije. V tretjem poglavju so predstavljene nefinančne oblike motiviranja zaposlenih, ker jim Henderson (1989, str. 8–12) pripisuje precejšnjo pomembnost pri izboljšanju produktivnosti. Pomemben razlog za to odločitev predstavlja dejstvo, da pri nefinančnih oblikah nagrajevanja nismo omejeni in jih zato lahko izkoriščamo tako rekoč brez omejitev. V četrtem poglavju so opredeljeni različni modeli vodenja in različne osebne značilnosti vodij. Predstavljene so tudi najpomembnejše teorije s področja vodenja. V petem poglavju je predstavljena motivacijska klima v podjetju SŽ – CD. V tem poglavju je predstavljeno trenutno stanje v podjetju, ki je relevantno za izvedbo magistrskega dela na področju motivacije in vodenja. Šesto poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov raziskave o vlogi vodij pri motiviranju zaposlenih v družbi SŽ – CD. V sedmem poglavju pa so podani predlogi nove vloge vodij, ki za družbo SŽ – CD predstavljala nov razvojni potencial.

1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Pojem motivacija izhaja iz latinske besede »*movere*«, kar pomeni premik, korak, akcija (Hodgetts, 1991, str. 129). Celotno problematiko povezave potreb, motiviranja in odziva/vedenja še vedno raziskujejo psihologi. Sled tega je bila razvita vrsta motivacijskih in vedenjskih teorij, ki pojasnjujejo to področje. Ljudje se pri delu ne razlikujejo med seboj zgolj po sposobnostih, pač pa tudi po delovni vnemi oziroma motivaciji za delo. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik in so usmerjeni k ciljem (Hersey & Blanchard, 1988, str. 19). V prvem poglavju magistrskega dela je opredeljen pojem motivacije, temu pa sledi predstavitev različnih motivov. Podrobneje so navedene zakonitosti motivacije, predstavljeni so dejavniki, ki spodbujajo motivacijo in dejavniki, ki motivacijo uničujejo.

1.1 Motivacija za delo

Motivacija je proces, ki spodbudi posameznika k določenem obnašanju. Po Sangu (2001) je motivacija sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Je kompleksna moč, ki sproža naša dejanja, je skrita sila za posledičnim vedenjem, ki ima lahko več motivov. Ključ do motivacije vsakega posameznika je v razumevanju motivov, ki se skrivajo za dejanji. Če bi poznali vse vzgibe, ki so posameznika privedle do določene aktivnosti, bi si znali razložiti

njegovo vedenje, hkrati pa bi lahko umetno sprožili določeno reakcijo pri posamezniku, tako da bi ustvarili vse potrebne okoliščine.

Motivacija sproža v posamezniku energijo za aktivnost in usmerja ter ohranja določeno vedenje (Steers & Porter, 1987, str. 5–8):

- Najbolj osnovna komponenta motivacije je dejstvo, da v posamezniku **sproži energijo** in ga spodbudi k določeni aktivnosti in načinu vedenja. Ljudje, ki so motivirani, imajo potrebo po določeni aktivnosti, medtem ko ljudje, ki niso, te nuje ne čutijo. Tako se brez motivacije ljudje ne bi lotevali in opravljali nikakršnega dela.
- Naslednja komponenta motivacije je **usmerjenost**, kar pomeni, da ima motivirano vedenje nek namen; usmerjeno je k doseganju določenega cilja. Motivirani ljudje vedo, kaj želijo doseči in se obnašajo na način, ki naj bi jim v skladu z njihovim prepričanjem pomagal doseči njihove cilje.
- **Ohranjanje** določenega vedenja je tretja komponenta motivacije in pojasnjuje, zakaj ljudje vztrajajo pri naporih za doseganje ciljev. Močno motivirani ljudje bodo tako dlje vztrajali pri svojem vedenju, ki je usmerjeno k nekem določenem cilju kot ljudje, ki so manj motivirani. To seveda ne pomeni, da bo močno motivirana oseba vztrajala pri določenem vedenju, čeprav le-to ni učinkovito. Ravno nasprotno. Takšna oseba je še bolj pripravljena preizkusiti učinkovitost novih pristopov za rešitev problema, medtem ko bo manj motivirana oseba po neuspehu najverjetneje odnehala.

Za podjetje je pomembno, da spreminjanje višine izplačil čim bolj povežejo z doseženimi rezultati in uspešnostjo podjetja. To pomeni, da povečajo gibljivi del plač in njegovo določanje na pravilen način uskladijo s poslovnimi cilji (Zupan, 2001, str. 121).

1.2 Različne vrste motivov

Motivi so potrebe, želje ali impulzi znotraj vsakega posameznika, ki vplivajo na človekovo obnašanje in določajo cilje njegovim aktivnostim (Lipičnik, 1998, str. 155). Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov.

Glede na vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, Lipičnik (1998, str. 156) loči:

- **Primarni motivi** so silnice, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo, da preživi.
- **Sekundarni motivi** pa so tisti, ki človeku zbuja zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene:

- **Podedovani motivi** so tisti motivi, ki so človeku prirojeni,
- **pridobljeni** pa tisti, ki jih pridobi v življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi ločimo takšne motive, ki jih srečujemo pri vseh ljudeh in jih imenujemo **univerzalni**, takšne, ki jih srečujemo samo na določenih območjih in jim rečemo **regionalni**, takšni, ki jih srečamo samo pri posameznikih pa so **individualni**.

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so kriteriji, ki se uporabljajo za oblikovanje treh skupin motivov, ki usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 156–159):

- Prvo skupino motivov sestavljajo **primarne biološke potrebe**, med katere sodijo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), fizični celovitosti, spanju, počitku in seksualne potrebe. Ta skupina potreb vodi človeka do ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato jim pravimo primarne potrebe. So podedovane in univerzalne, torej jih srečujemo pri vseh ljudeh
- Drugo skupino motivov sestavljajo **primarne socialne potrebe**, med katere štejemo: potrebe po uveljavljanju, simpatiji, spremembi, socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj v človekovem življenju v družbi (občutki manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti, zavrženosti). Primarne socialne potrebe so večinoma pridobljene in se jih je človek navzel iz okolja, lahko že v rani mladosti. Glede na razširjenost med ljudmi pa jih uvrščamo med regionalne. Regionalnost se kaže v tem, da so v različnih krajih drugačne. Na to vpliva kultura, običaji, navade nekega kraja oziroma prostora. Ker se te potrebe nanašajo na socialno področje človekovega življenja, lahko motnje v njihovem zadovoljevanju ogrožajo človekovo življenje v družbi. Po svojih značilnostih spada ta skupina motivov med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo in tako deloma zavestno spreminjamo vedenje ljudi v združbi.
- V tretjo skupino motivov, ki vplivajo na **človekovo vedenje**, pa spadajo interesi, stališča in navade. V zadnjem času pa se kot nezaželeni obliki spodbujanja človekove dejavnosti pojavljata tudi potreba po alkoholu in narkomanija. To velja seveda za tiste, ki se takim potrebam vdajajo. Prav to pa hkrati dokazuje, da so ti motivi individualni, da so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma niti biološko niti socialno, vendar pa je lahko za posameznike, ki imajo te motive, neprijetno, če jih ne morejo zadovoljiti. Vsekakor je relativno lahko vplivati na zadovoljevanje teh motivov, čeprav jih včasih zelo težko spreminjamo.

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, da ne bi podlegel raznim motnjam, zato zadovoljuje svoje potrebe oziroma motive. Zadovoljevanje potreb je pogosto povezano z raznimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Oviere so različne: naravne in socialne, v človeku ali zunaj njega itd. Vsako oviro človek doživlja kot osebno stanje psihične napetosti. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar pa za ovire v njem, o konfliktih (Lipičnik, 1998, str. 156–159). Konflikte, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

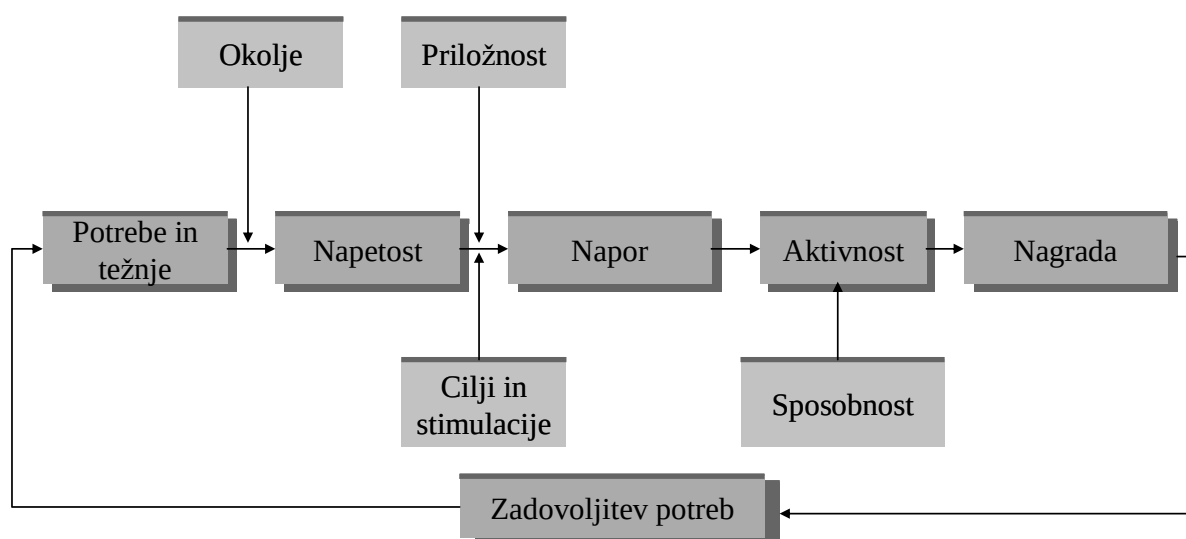
1.3 Zakonitosti motivacije

Denny (1997, str. 17–29) loči devet zakonitosti motivacij, ki jih povzemam v nadaljevanju.

- Prva zakonitost: **za motiviranje drugih moramo biti tudi sami motivirani.** Vodja, ki sam ni motiviran, ne more motivirati svojih podrejenih. Na sodelavce lahko pozitivno vpliva vodja, ki na delo prihaja pred vsemi, dela z zanosom, ima pozitiven odnos do vseh, ima vedno kako dobro novico, je pošten in zanesljiv ter vodi z zgledom. Torej vodja, ki ima svoj cilj oziroma motiviran vodja.
- Druga zakonitost: **za motiviranje je potreben cilj.** Nemogoče je, da bi bil katerikoli posameznik, skupina ljudi ali tim motiviran brez jasnega in natančno določenega cilja. Motivacija brez konkretnega cilja torej ne obstaja.
- Tretja zakonitost: **motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.** Ta zakonitost izhaja iz splošne napačne presoje menedžmenta. Vsako leto se v podjetjih ljudje udeležujejo mnogih sestankov in posvetovanj. Eden od glavnih namenov takih sestankov v podjetjih je zbrati vse ljudi, podati poročilo o preteklem poslovanju, jih seznaniti z novostmi in jim podrobno predstaviti cilje in načrte za prihodnost. Splošni namen je, da se udeleženci in pooblaščenci vrnejo s teh sestankov polni novih moči in močno motivirani, vendar taka motivacija in zagretost nista trajni. Motiviranje zaposlenih mora biti stalen proces.
- Četrta zakonitost: **za motiviranje je potrebno priznanje.** To je zelo močna zakonitost. Če se stalno krši, okoli sebe ne boste imeli resnično motiviranih ljudi. Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah: od zahvalnega pisma do načina, kako koga predstavite drugim osebam. Ljudje se bodo borili za priznanje bolj kot za skoraj vsako drugo stvar v življenju. Priznanje je lahko tudi samo pohvala. Prava pohvala je oblika priznanja, in le širokosrčen človek je sposoben koga pohvaliti. Zlato pravilo pri tem je, da ko dajemo priznanja, ne smemo pozabiti nikogar od tistih, ki si jih zaslužijo.
- Peta zakonitost: **soudeležba motivira.** Sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja so se močno povečala prizadevanja za odkup deležev v upravljanju podjetij in dostikrat se je zgodilo, da so prej dokaj nedonosna podjetja postala izredno uspešna. V mnogih od teh sistemov so zaposleni dobili večji delež lastništva in to dokazuje, da soudeležba resnično motivira. Ljudi pogosto bolj motivira občutek, kako koristni so pri delu kot način, kako ravnajo z njimi. Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus uvedbe nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša.
- Šesta zakonitost: **če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.** Ko vidimo, da smo uspešni, da napredujemo ali dosegamo dobre rezultate, smo vedno bolj motivirani. Če pa opazimo, da nazadujemo, bomo motivacijo izgubili. Strah pred tem, kaj vse se lahko zgodi ali gre narobe, je torej tisto, kar povzroči popolno izgubo motivacije. Posebnost človekovega značaja je v tem, da nas uspešnost motivira. To zakonitost moramo upoštevati, se zanjo truditi, jo načrtovati in usmerjati, da si zagotovimo visoko raven motivacije. Vodje morajo vzpostaviti takšen nivo nadzora, da sodelavcem na osnovi doseženih rezultatov lahko sporočijo pohvalo.

- Sedma zakonitost: **izziv vas motivira samo, če imate možnost za zmago.** Izziv bo motiviral človeka samo, če bo verjel, da ima možnost za uspeh. Tekmovanja, natečaji in drugi izzivi so lahko izredno učinkoviti in prav gotovo spodbujajo ljudi k večji aktivnosti. Toda tisti, ki naj bi sodelovali, morajo biti prepričani, da imajo možnosti za zmago. Izziv lahko res motivira. Ljudje bodo zgrabili priložnost, le spodbuditi jih je treba, naj naredijo nekaj, za kar se je vredno potruditi, in devet od desetih jih bo to tudi storilo. Vedno več vodij ugotavlja, da je že delo samo lahko motivacija. Delo lahko pomeni za nekoga večji izziv, če mu zaupamo najzahtevnejšo nalogo, ki jo zmore. Seveda mora zaupanje preiti v uspeh.
- Osmo zakonitost: **vsakdo ima motivacijsko »varovalko«.** Po tej zakonitosti je lahko vsakdo motiviran. Lahko ima »varovalko«, vendar ne vemo, pri kateri obremenitvi bo pregorela. Zato je včasih potrebno ugotoviti, da določenega sodelavca ni smiselno dodatno spodbujati k aktivnostim ali k boljšemu delu. Vsak od nas ima motivacijsko »varovalko« in učinkovit vodja si bo prizadeval nekoga spodbuditi k bolj motiviranemu obnašanju na več načinov. Če ta kljub poskusom dosežkov ne uspe izboljšati, vodja za neuspeh pogosto krivi sebe. Vodja pa se mora soočiti tudi z odpuščanjem delavcev, kljub temu da je to ena izmed najbolj neprijetnih dolžnosti.
- Deveta zakonitost: **pripadnost skupini motivira.** Ta zakonitost poudarja, kako pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti. Čim manjša je skupina, ki ji pripadajo, toliko bolj so zvesti, motivirani in prizadevni. Vsakdo, s tem ko se zaposli, seveda postane del podjetja ali organizacije, vendar pa bo dober vodja, ki zna motivirati, pridobil svoje ljudi, da bodo postali tudi del tima. Kjer ljudje čutijo pripadnost skupini, bo vodja, sposoben motivacije, uvedel posebne redne aktivnosti, ki ljudi združujejo. To lahko vključuje poletni piknik s pečenjem na žaru, obisk gledališča, redna srečanja tima. Pomembno se je zavedati, da pripadnost skupini zelo motivira ljudi.

Slika1: Diagram modela motivacije



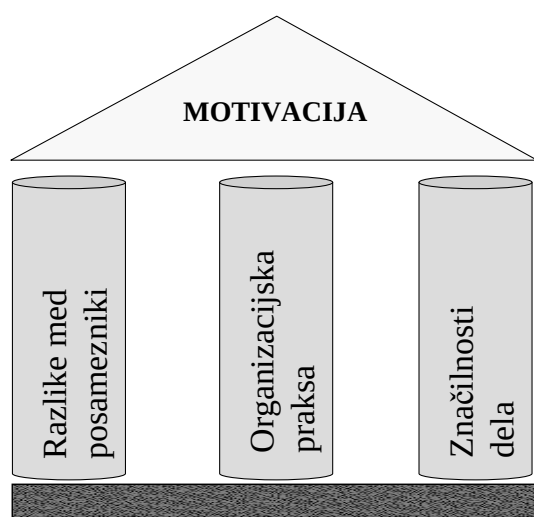
Vir: J. W. Newstrom in K.Davis, *Organizational behavior: human behavior at Work*, 1993, str. 122.

Ne glede na to, da se zelo malo človeških aktivnosti izvede brez motivacije, so praktično vsa zavestna dejanja posledica le-te. Celotni potek motivacije je povzet v diagramu modela motivacije (Newstrom & Davis, 1993, str. 122), ki je prikazan na Sliki 1. Model pojasnjuje, da notranje potrebe in zahteve ustvarjajo napetost, ki se prilagodi okolju in se nato tudi v tem okolju izpolni. Vsaka oseba namerava razviti in oblikovati lastne motivacijske cilje kot rezultat kulturnega okolja, v katerem živi (Davis & Newstrom, 1993, str. 123).

1.4 Motivacijski dejavniki

Z ustreznimi motivacijskimi dejavniki vodja pomaga svojim sodelavcem in jih usmerja, da lažje izpolnjujejo svoje potrebe ter cilje, hkrati pa tudi zastavljene cilje organizacije, v kateri delujejo (Lipičnik, 1996, str. 191). Na delovno motivacijo zaposlenega vplivajo številni dejavniki. Lipičnik (1998, str 162–163) poudarja tri, ki so prikazani na Sliki 2.

Slika:2: Grafični prikaz interakcije med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 162.

Obstaja veliko definicij motivacije za delo, vendar pa so vsem skupni zgoraj omenjeni trije elementi. Sem sodijo:

- **Razlike med posamezniki** – ljudje se med seboj razlikujejo po individualnih značilnostih, osebnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih, ki jih s sabo prinesejo na delo. Zato nekatere motivira denar, druge varnost, tretje pa izziv. Ljudje, ki se odločijo, da bodo sami poskrbeli za svoj razvoj so bolj motivirani za delo, učenje in uspeh v primerjavi s tistimi, ki jih v učenje sili organizacija (Mavrič, 2001, str. 350). Njihovi motivi ne prihajajo od zunaj, temveč od znotraj. Budnost, napetost in pripravljenost za akcijo vzbujajo neposredno sami. Motivaciji, ki prihaja iz notranjosti posamezne osebe, pravimo samomotivacija.
- **Značilnosti dela** – so dimenzije dela, ki določajo potrebne zmožnosti za opravljanje nalog, avtonomijo pri delu in vrsto ter širino povratnih informacij.

- **Organizacijska praksa** – sestavljajo jo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji.

Motivacijske dejavnike je raziskoval tudi Herzberg s sodelavci (Armstrong, 1996, str 305). Po njegovi raziskavi med motivacijske dejavnike spadajo:

- zanimivo delo,
- delovni dosežki,
- priznanje za rezultate,
- odgovornost,
- osebni razvoj in
- napredovanje ter strokovni razvoj.

Omenjeni dejavniki motivirajo posameznika, da poveča vloženi napor in storilnost.

1.5 Demotivacijski dejavniki

Izguba motivacije je zahrbtni pojav. Če smo sposobni prepoznati, kdaj ljudje niso zadovoljni s svojim delom, izpolnjujemo prvi pogoj za spodbuditev njihove motivacije. Posledica padca motiviranosti se kaže v nizki moralni zavesti, nizki storilnosti in negativnem odzivanju zaposlenih. Nizko storilnost povzročajo naslednji dejavniki (Keenan, 1995, str. 12):

- **Nezadostna usposobljenost:** če je pri delu prišlo do bistvenih sprememb, zaposleni morda niso dovolj usposobljeni za drugačno delo, mora vodja zagotoviti dodatno usposabljanje zaposlenih.
- **Nesposobnost:** če ljudje niso sposobni za svoje delo, lahko mislimo, da so leni. Malo ljudi je namreč pripravljenih priznati, da jim primanjkuje znanja, ali da za nekaj niso sposobni.
- **Nedisciplina:** če vodja redko izvaja disciplinske postopke, se lahko zgodi, da ljudje dobijo ciničen odnos do dela.
- **Nizka norma:** norme za posamezno delo morajo biti jasno določene, v nasprotnem primeru se lahko zaposlenemu zazdi, da je narobe karkoli naredi.
- **Slabo vodenje:** če so imeli zaposleni v preteklosti slabe izkušnje z vodstvom, imajo lahko le malo spoštovanja do kakršnegakoli nadzora. Naredili bodo le tisto, kar jim bodo naročili in verjetno se ne bodo odzvali z navdušenjem.
- **Osebnostne težave:** če pri zaposlenem ugotovimo bistveno spremenjen odnos do dela, lahko to pomeni, da se je znašel pred nepremagljivimi osebnimi težavami.

2 TEORETIČNI OKVIR PREUČEVANJA MOTIVACIJE

Poglavje je namenjeno pregledu poglavitnih pristopov, ki poskušajo razložiti vedenje zaposlenih. Pred predstavitvijo vsebinskih motivacijskih teorij je prav, da predstavimo hedonizem in teorijo instinktov, ki predstavljata skupno osnovo kasneje nastajajočim motivacijskim teorijam potreb.

Večina psiholoških teorij motivacije, tako zgodnje kot tudi sodobne, izhaja iz principa **hedonizma**. Filozofa Bentham in Stuart Mill sta posameznikovo vedenje razlagala s principom hedonizma, ki pravi, da posamezniki iščejo zadovoljstvo in se poskušajo izogniti bolečini. Bentham je trdil, da posameznik izbira med različnimi aktivnostmi, na podlagi tehtanja prednosti in slabosti posameznih načinov vedenja. Princip hedonizma je preveč splošen, da bi lahko z njim obrazložili vedenje delavcev. Pristop je učinkovit pri pojasnjevanju vedenja potem, ko je aktivnost že izvedena. Tako lahko vsako vedenje obrazložimo s hedonizmom, ko odkrijemo vir zadovoljstva in bolečine, ne moremo pa vedenja napovedati (Vecchio, 1988, str. 168–169).

V obdobju 1890–1920 so bila popularna pisanja Jamesa in Freuda, ki sta trdila, da so nagoni tisti, ki v večji meri določijo posameznikovo interpretacijo in reakcijo na določeno situacijo. Tudi Freud je poudarjal pomembnost nezavestnih motivov, saj se posameznik včasih ne zaveda vseh svojih želja in potreb. Seznam predlaganih **instinktov**, ki naj bi bili v ozadju človekovega vedenja, je kmalu dosegel število šest tisoč, med drugimi je vseboval potrebe, kot so: avtonomnost, red, igra, seks. Vendar pa tako kot hedonizem, lahko z instinkti pojasnjujemo dejanja šele potem, ko se že zgodijo (Vecchio, 1988, str. 169).

V nadaljevanju sledi predstavitev teorij motivacije, ki so običajno klasificirane v vsebinske in procesne teorije motivacije. Posebej bom obravnaval tudi notranjo in zunanjo motivacijo. Sledila bo predstavitev Porter-Lawlerjevega motivacijskega modela, ki je uspel integrirati vsebinske in procesne teorije v širši okvir. Z modelom, ki vključuje precej elementov predstavljenih teorij, želim poudariti pomembnost in skladnost prispevkov posameznih teorij, ki se v veliki meri dopolnjujejo.

2.1 Vsebinske motivacijske teorije

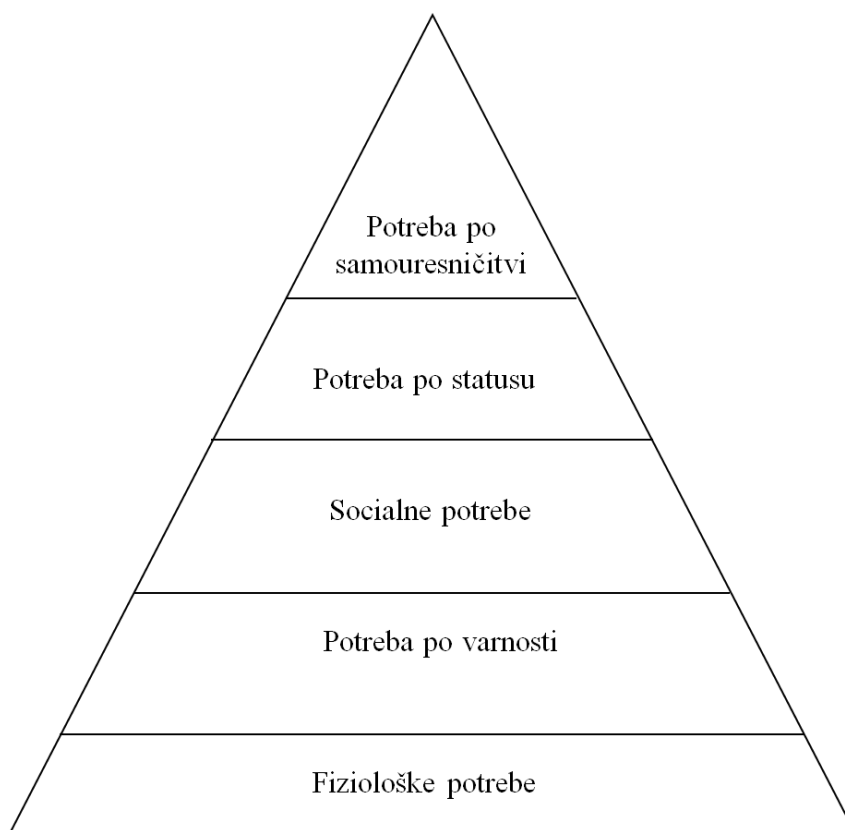
Motivacijske teorije potreb temeljijo na ugotovitvi, da je posameznik pripravljen vložiti napor za doseg nekega cilja, ker mu bo le-ta pomagal zadovoljiti njegove potrebe. Gonilna sila je v tem primeru osebni interes. Ko potrebe niso zadovoljene, posameznik čuti potrebo po določenem vedenju, ki naj bi mu pomagalo to potrebo zadovoljiti. Cilj motiviranega vedenja je tako zadovoljitev potrebe, kar naj bi ponovno vzpostavilo ravnovesje.

2.1.1 Maslowa teorija

Maslow (1954, str. 63–106) je svoj pogled na motivacijo osnoval na podlagi svojega dela kliničnega psihologa. Človekove potrebe naj bi bile razporejene v hierarhijo glede na njihovo relativno pomembnost, prepotentnost. Razvrstil jih je hierarhično v potrebe nižjega reda, ki so prikazane na Sliki 3, mednje pa sodijo:

- fiziološke potrebe: hrana, spanje, dihanje,
- potreba po varnosti: varnost zaposlitve, ustrezni delovni pogoji,
- socialne potrebe po pripadnosti in ljubezni, po stikih, komunikaciji,
- potreba po spoštovanju: priznanje, moč, samozaupanje, svoboda, neodvisnost, pozornost, spoštovanje, upoštevanje, prevlada,
- potreba po samouresničevanju: potrebe po smislu in izpolnitvi lastnega življenja pri delu in z delom, po razvijanju lastne osebnosti, po razvoju individualnih sposobnosti in ustvarjalnem delu.

Slika: 3: Maslowova hierarhija potreb



Vir: R. M. Hodgetts, Organizational Behaviour Theory and Practice, 1991, str 132.

Maslow je v svojem zgodnjem delu (1954) omenjal še dve potrebi, in sicer kognitivne potrebe, potrebe po znanju in razumevanju ter estetske potrebe, ki pomenijo potrebo posameznika po lepem, ki pa nista vključeni v njegovi hierarhiji potreb.

Maslow prvotno ni nameraval uporabiti svoje teorije za razlago razmer pri delu, kljub temu pa se je izkazalo, da so njegova spoznanja koristna pri preučevanju delovne motivacije. Za ugotavljanje motiviranosti delavcev je zlasti pomembna Maslowova ugotovitev, da zadovoljena potreba ne motivira več. S tem spoznanjem si lahko pomagajo menedžerji v podjetjih, ki lahko z uporabo preprostih vprašalnikov ugotovijo, na kateri hierarhični ravni so potrebe zaposlenih in kaj v danem trenutku zaposlene najbolj motivira. Potrebe različnih hierarhičnih ravni lahko menedžerji zadovoljijo z zagotovitvijo različnih organizacijskih dejavnikov (Mullins, 2002, str. 429), ki so nazorno prikazani v Tabeli 1.

Tabela 1: Uporabnost Maslowove hierarhije potreb

Ravni potreb	Nagrade	Organizacijski faktorji
Fiziološke potrebe	hrana, voda, spanje	a) plačilo b) prijetni delovni pogoji c) kavarna
Potrebe po varnosti	varnost, stabilnost, zaščita, varovanje	a) varnost pri delu b) službeno varstvo
Socialne potrebe	ljubezen, pripadnost, naklonjenost	a) povezane delovne skupine b) prijazen nadzor c) profesionalne zveze
Potrebe po spoštovanju	samospoštovanje, status, prestiž	a) prepoznavnost v družbi b) visok status c) povratne informacije
Potrebe po samouresničevanju	rast, napredek, kreativnost	a) izzivov polno delo b) možnosti za ustvarjalnost c) dosežki pri delu d) napredek v organizaciji

Vir: L. J. Mullins, Management and organisational behaviour, 2002, str. 429.

2.1.2 Adelferjeva teorija ali ERG teorija

Maslowovo teorijo potreb so preoblikovali številni avtorji, vendar so vsi sledili nekakšni hierarhični porazdelitvi teh potreb. Večina avtorjev to hierarhijo klasificira po svoje. Adelfer jo je razdelil v 3 skupine. Od tod tudi ime teorije ERG (*angl. exisistence, relatedness, growth*, v nadaljevanju ERG), ki označuje tri vrste potreb, ki jih je Adelfer definiral na naslednji način (Hodgetts, 1991, str. 134):

- eksistencialne potrebe oziroma potrebe po obstoju se navezujejo predvsem na materialno preskrbljenost in jih lahko primerjamo z Maslowimi fiziološkimi potrebami in potrebami po varnosti,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi zadevajo zadovoljive medosebne odnose, kar je primerljivo s tretjim in deloma četrtim nivojem potreb v Maslowovi hierarhični lestvici,

- potrebe po osebnem razvoju vključujejo osebnostno rast in razvoj in jih lahko delno povežemo z Maslowovimi potrebami po ugledu, predvsem pa s potrebami po samouresničevanju.

Adelfer je dopolnil motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Prav tako kot Maslow se je zavedal, da je pomembno razvrstiti potrebe ljudi v skupine, in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni.

- Manj je neka skupina potreb zadovoljena, bolj se poveča želja po njeni izpolnitvi.
- Ko je nižja skupina potreb zadovoljena, večja je želja po zadovoljitvi višjih skupin potreb.
- Bolj ko se frustracija pojavi v višjih skupinah potreb, večja je zahteva po popolni zadovoljitvi nižje skupine potreb.

Hierarhija potreb, ki jo uvaja, ni absolutna, saj dopušča, da naj bi osebo istočasno motivirale potrebe na različnih ravneh. Ta teorija upošteva, da se lahko vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Prav tako upošteva individualne razlike med posamezniki in dejstvo, da na zaporedje zadovoljevanja potreb vplivata tudi različno kulturno okolje in posameznikova izobrazba (Treven, 1998, str. 119).

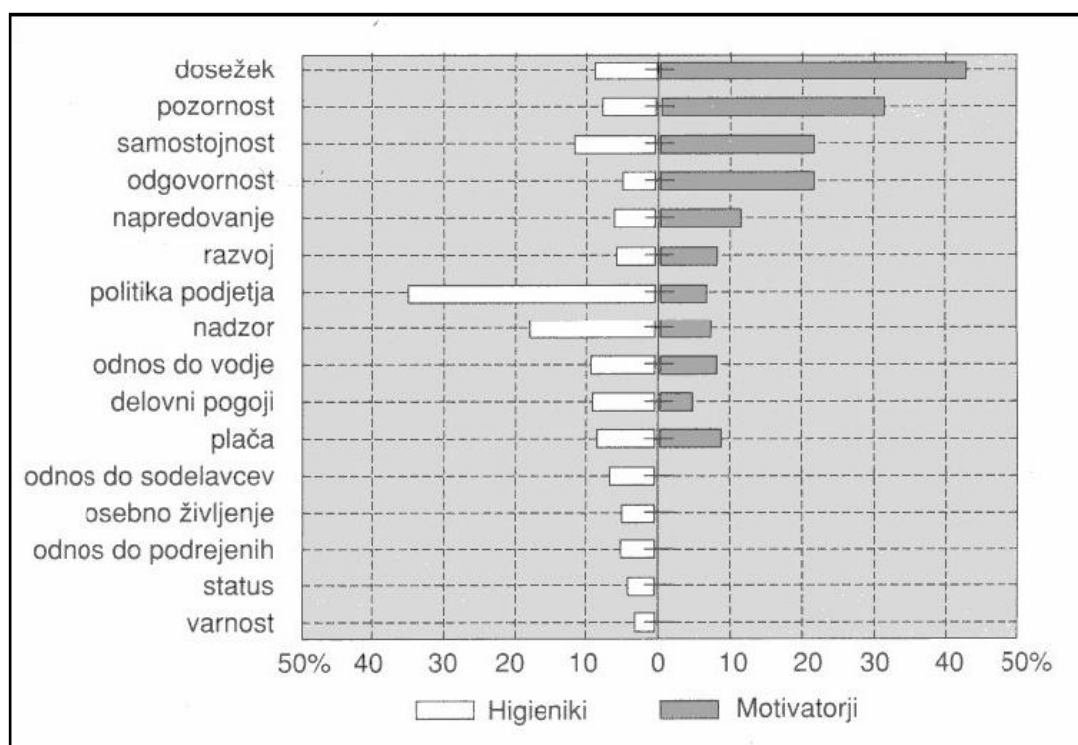
2.1.3 Herzbergova teorija motivacije

Herzberg (1990, str. 49–75) je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da na zadovoljstvo in motivacijo pri delu vplivajo drugi in drugačni dejavniki kot na nezadovoljstvo pri delu. Iz tega sledi, da nezadovoljstvu ni nasprotje zadovoljstvo, temveč odsotnost nezadovoljstva, in da je nasprotje od zadovoljstva pri delu odsotnost zadovoljstva. Herzberg govori o dveh skupinah potreb (Slika4). Prva skupina izvira iz človekove živalske narave, to je potreba izogniti se bolečini in priučene potrebe, ki jih pogojujejo osnovne biološke potrebe. Tako na primer, denar potrebujemo za nakup hrane. Druga skupina potreb se nanaša na edinstveno človekovo naravo, na osebnostno rast, ki jo lahko posameznik doživi s pomočjo svojih dosežkov. Potrebe iz druge skupine je moč zadovoljiti z vsebino dela, ki omogoča osebnostno rast, potrebe prve skupine pa iz delovnega okolja.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je Herzberg poimenoval **motivatorji**, ti so: zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, osebnostni razvoj in napredovanje ter strokovni razvoj. Omenjeni dejavniki motivirajo posameznika, da poveča vloženi napor in storilnost (Armstrong, 1996, str. 305). **Higieniki** je poimenoval dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo, na primer: kvaliteta nadzora, plača, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji, medosebni odnosi, politika podjetja. Ti dejavniki so zunanji dejavniki, in čeprav je njihova prisotnost zaželena, nimajo motivacijskega učinka na posameznika.

Prisotnost higienikov zgolj preprečuje padec storilnosti delavcev oziroma vzdržuje (zato se tudi imenujejo angl. »*maintenance factors*«) obstoječo raven storilnosti, zato pa njihova odsotnost povzroča nezadovoljstvo pri delavcih (Herzberg, 1990; Hersey & Blanchard, 1988, str. 64). Ni torej dovolj, da sodelavcem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Da bi jih res motivirali, jim je potrebno tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela (Brajša, 1996, str. 67). Herzberg je higienike in motivatorje ločeval tudi po dolžini časovnega obdobja, znotraj katerega neki higienik oziroma motivator usmerja vedenje posameznika. Trdil je, da lahko povišanje plače nekoga zadovolji za 30 dni, vendar ko to obdobje preteče, zopet začne pričakovati naslednje povišanje plače. V nasprotju s higieniki naj bi motivatorji imeli daljše časovno obdobje vpliva na motivacijo za delo zaposlenega, to pa je seveda odvisno tudi od vsakega posameznika in dejavnikov okolja.

Slika:4: Herzbergova dvofaktorska teorija



Vir: S. Možina et al., *Management*, 1994, str. 501.

Dvofaktorska teorija je pomembna iz dveh razlogov. Uspela je omajati prepričanje menedžerjev, da je denar vedno primarni motivator, poleg tega pa je sprožila veliko interesa za oblikovanje dela na način, ki bi spodbujal notranje zadovoljstvo in notranjo motivacijo s pomočjo procesa obogatitve dela. Po drugi strani je njena slaba stran dejstvo, da ne priznava razlik med posamezniki in pomembnost nekaterih higienikov. Herzberg je tako kot Maslow, Argyris in Alderfer trdil, da je struktura potreb univerzalna, ker pa predpostavka ni našla empirične podpore, se je začelo uveljavljati prepričanje, da imajo različni ljudje različne potrebe ali vsaj potrebe z različno močjo (Salanick & Pfeffer, 1992, str. 208–219).

Drugi problem, ki ga teorija predstavlja je tudi dejstvo, da nekateri delavci ne kažejo zanimanja za motivatorje, kot so priložnost za razvoj in napredovanje (DuBrin, 2002, str 91–92). Poleg tega je bila podvržena kritiki tudi Herzbergova metoda raziskovanja, saj ni poizkusil izmeriti povezave med zadovoljstvom in storilnostjo (Armstrong, 1996, str. 305). Kljub kritikam Herzbergova teorija predstavlja enega najpomembnejših prispevkov k razumevanju delovne motivacije, obenem je to tudi prvi poizkus razločevanja med zunanjo in notranjo motivacijo (Salanick & Pfeffer, 1992, str. 208–219).

2.1.4 McClellandova teorija

McClellandova teorija motivacije temelji na prepričanju, da so določene potrebe pridobljene ali priučene s pomočjo kulturnih dejavnikov, med katere spadajo tudi vpliv televizije, družine in družbe. Ko je potreba dovolj močna, prisili posameznika k aktivnosti in vedenju, ki bo to potrebo zadovoljilo. McClelland navaja tri ključne pridobljene potrebe (DuBrin, 2002, str. 92, 93):

- **Potreba po dosežkih** je želja, kako biti kos težki nalogi. Ljudje z močno potrebo po dosežkih razmišljajo o tem, kako bi določeno delo opravljali še boljše, kako bi napredovali. Denarne nagrade jih zanimajo predvsem kot povratna informacija o njihovi uspešnosti in dosežkih. Ljudje si želijo odgovornosti, zastavljajo si težke, vendar realne cilje in so pripravljeni tvegati. McClelland je ugotovil, da je ta potreba posebej močna pri podjetnikih, ki začenjajo iz nič.
- **Potreba po moči** je želja po ugledu, po simbolih moči, po nadzoru nad drugimi ljudmi, z namenom, da vplivajo na njihovo vedenje. Potreba po moči je primarni motivator menedžerjev.
- **Potreba po sodelovanju** je potreba po snovanju in vzdrževanju dobrih odnosov s sodelavci in po razreševanju konfliktnih odnosov. Uspešni menedžerji naj bi imeli po McClellandu nizko potrebo po sodelovanju, vendar če je ta potreba zelo šibka, oseba morda ne bo v zadostni meri kazala zanimanja za potrebe drugih.

Primerjava Maslowove, Herzbergove, Alderferjeve ERG in McClellandove motivacijske teorije je prikazan na Sliki 5.

2.1.5 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

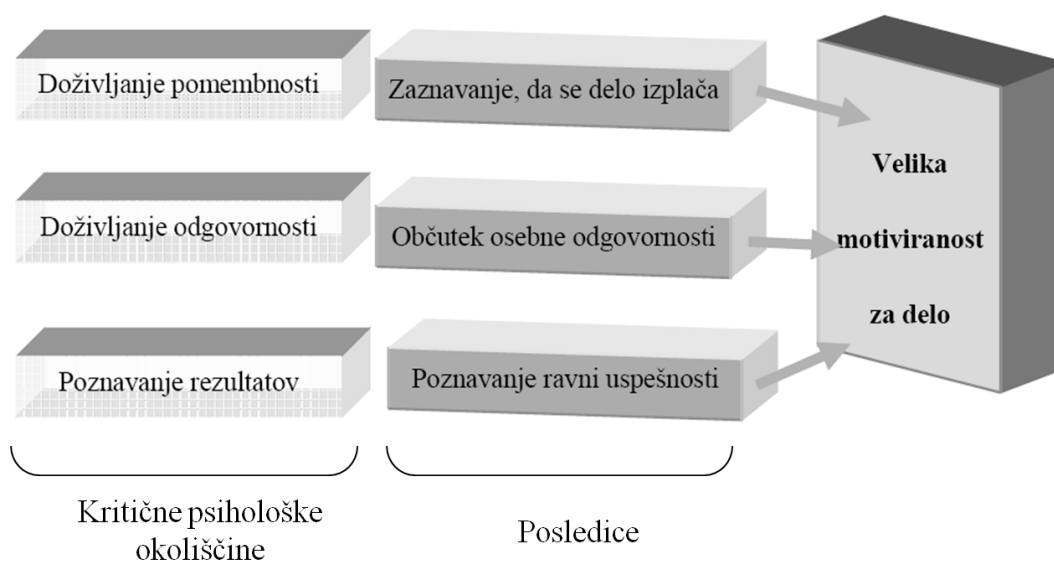
Model obogatitve dela (Lipičnik, 1998, str. 169) temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo. Njegov model, ki je prikazan na Sliki 6, ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo. To so: doživljanje pomembnosti, doživljanje odgovornosti in poznavanje rezultatov. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih na delovnih mestih.

Slika:5: Povezava med Alderferjevimi potrebami ERG, Maslowovo hierarhijo, Herzbergovo dvofaktorsko in McClellandovo teorijo

Hierarhija potreb Maslowa	Alderferjeve Potrebe-ERG	Herzbergova faktorja	Mc Clellandova teorija
Samouresničitev	Razvoj	Motivatorji	Potreba po dosežkih
Spoštovanje sebe in drugih	Povezava		Potreba po moči
Pripadnost in ljubezen		Higieniki	Potreba po sodelovanju
Varnost	Obstoj		
Fiziološke potrebe			

Vir: Prirejeno po S. Treven, *Management človeških virov*, 1998, str. 119.

Slika:6: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 169.

2.1.6 Frommova motivacijska teorija

Frommova motivacijska teorija (Lipičnik, 1998, str. 170) preučuje vprašanje, zakaj ljudje delajo:

- nekateri delajo, zato ker bi radi nekaj imeli,
- drugi, zato ker bi radi nekaj bili.

Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, medtem ko drugi težijo k uveljavljanju v družbi. Biti in imeti sta dve skrajnosti na isti lestvici. Nekatere lahko motiviramo z materialnim, druge pa z nematerialnim orodjem.

2.2 Povzetek vsebinskih motivacijskih teorij

Teorije potreb temeljijo na prepričanju, da sta odnos do dela in motivacija zaposlenega za delo odvisna od ujemanja značilnosti dela in potreb posameznika. Ko so lastnosti dela kompatibilne s posameznikovimi potrebami, se predpostavlja, da je oseba zadovoljna, in da bo bolj motivirana za delo (Salanick & Pfeffer, 1992, str. 206). Brajša (1996, str. 69) poudarja, da je treba pri motivaciji sodelavcev poskrbeti za zadovoljevanje njihovih potreb. Vsi namreč želijo biti gmotno preskrbljeni, sprejeti, priznani in samouresničeni (Maslow), želijo nekaj imeti, nekaj veljati in imeti stike. Želijo dobiti, kar potrebujejo in napredovati (Herzberg), prizadevajo si zagotoviti svojo eksistenco, razvijati stike in tudi osebnostno rasti (Alderfer). Zaposleni tudi čutijo potrebo po ustvarjanju, po odnosih in po moči (McClelland).

Vsaka izmed vsebinskih motivacijskih teorij pojasnjuje vedenje in motivacijo z različnih vidikov. Nobena izmed navedenih teorij ne bi mogla sama služiti kot osnova menedžerjem za pojasnjevanje ali motiviranje zaposlenih. Izmed vseh izstopa McLellandova teorija, ki poudarja socialno pridobljene potrebe. Glede na izkušnje in prakso, menedžerji uporabljajo predvsem Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo in spoznanja. Vsak menedžer, ki želi izboljšati učinek zaposlenega, mora pri tem uporabiti motivacijske teorije (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994, str. 162), kar je povezano z dejstvom, da je motivacija povezana s ciljno usmerjenim vedenjem. Poglavitni vzrok za različno vedenje zaposlenih je spreminjanje osebnih ciljev in potreb skozi čas, na kar vplivajo socialni in kulturni, delovni in dedni faktorji.

Če jih želimo pridobiti za sodelovanje, je potrebno upoštevati vse potrebe. Zaposleni, ki niso zadovoljni v svojih potrebah, bodo prej ali slej zapustili podjetje, dobesedno ali v prenesenem pomenu. Zadovoljevanje njihovih potreb, namreč pomembno vpliva na kakovost in količino njihovega dela in sodelovanja.

2.3 Procesne motivacijske teorije

Procesne teorije so nadgradnja vsebinskih motivacijskih teorij. Medtem ko se vsebinske teorije Maslowa, Herzberga, McClellanda osredotočajo na problematiko, kaj motivira ljudi pri njihovem vedenju, se t.i. procesne teorije, ukvarjajo z vprašanjem, kako nagrade kontrolirajo vedenje posameznika. Osredotočajo se na dinamičnost samega procesa motiviranja in poskušajo razložiti, kako deluje proces motivacije (Vecchio, 1988, str. 189). Poudarjajo vpliv misli, pričakovanj in način presojanja zaposlenih na proces motivacije. Procesne teorije so bolj uporabne in koristne za raziskovalce in strokovnjake, ki se ukvarjajo s sistemom nagrajevanja, saj proces motivacije poskušajo natančno razčleniti. V nasprotju s tem bi bile vsebinske teorije koristne samo, če bi lahko brali misli in dogajanje v možganih vsakega posameznika (Armstrong, 1996, str. 306; Saal & Knight, 1988, str. 267).

2.3.1 Teorija cilja

Locke je pokazal, da so cilji pomembni tako pred kot tudi po želenem vedenju (Davis & Newstrom, 1989, str. 119). Osnovna ugotovitev teorije ciljev je dejstvo, da imajo posamezniki, ki so soočeni z določenimi zahtevnimi cilji, večjo storilnost, kot tisti, ki teh ciljev nimajo ali niso natančno opredeljeni po načelu: naredi najbolje, kakor znaš. Vendar pa mora imeti posameznik ustrezne sposobnosti, sprejeti mora zastavljene cilje in dobiti mora tudi povratne informacije, ki se nanašajo na njegovo delo. Predpostavka teorije pravi, da vedenje posameznika regulirajo vrednote in cilji. Cilj je nekaj, kar oseba želi doseči. Vrednote pa v nas vzbudijo željo, da je naše vedenje usklajeno z njimi.

Locke in Latham sta s pomočjo svojih študij o ciljih s stališča teorije ciljev prišla do naslednjih spoznanj (Vroom & Deci, 1992, str. 198–205).

- Specifični, natančno določeni cilji rezultirajo v večji storilnosti posameznika kot splošni cilji.
- Storilnost ponavadi narašča proporcionalno z zahtevnostjo cilja. Seveda pa cilji ne smejo biti preveč zahtevni, saj lahko to povzroči nasprotni učinek, kjer se zaradi frustracije ob neuspehu storilnost zniža.
- Če želimo, da bi cilji povečali delavčevo storilnost, jih mora le-ta sprejeti. Ravno zato je pomembno, da zaposleni sodelujejo pri zastavljanju ciljev, saj jih tako lažje sprejmejo.
- Cilji so bolj učinkoviti, kadar jih uporabljamo za vrednotenje storilnosti zaposlenih. Če zaposleni vedo, da se bo njihovo delo ocenilo glede na to, v kakšni meri so uspeli doseči zastavljene cilje, se vpliv ciljev še poveča.
- Cilji bi morali biti povezani s povratnimi informacijami in nagradami. Delavce bi morali obveščati o njihovi uspešnosti pri doseganju ciljev in jih temu ustrezno nagraditi.
- Pomembno je določati tudi skupinske cilje, poleg individualnih, saj skupinsko delo v skupini s skupnim ciljem še poveča produktivnost. Najboljše rezultate daje kombinacija kompatibilnih skupinskih in individualnih ciljev.

Teorija je predvsem pomembna kot izhodišče za ciljno vodenje (angl. *Management by Objectives*), kot pristop k motiviranju delavcev, pri katerem se poslovni cilji in odgovornost prenesejo tudi na nižje ravni v podjetju (DuBrin, 2002, str. 95–96).

2.3.2 Leavittova motivacijska teorija

Leavittova motivacijska teorija (Lipičnik, 1996, str. 164, 165) pravi, da je motivacija ciklični proces, ki temelji na potrebi oziroma stanju pomanjkanja. Sledi ji napetost, ki predstavlja način, kako potrebo doživljamo. Cilj je objekt, proces oziroma pojav, ki potrebo zadovolji, jo reducira in povzroči olajšanje ali relaksacijo, ki je končna faza Leavittovega motivacijskega modela. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj. Leavittova motivacijska shema pomaga menedžerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Iz njega lahko sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost, ker če hoče aktivnost, mora delavcu omogočiti doseganje cilja, na osnovi katerega bi delavec kasneje doživel olajšanje ali satisfakcijo. Brez tega olajšanja delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej z zastavljanjem ciljev mogoče sprožiti želeno akcijo.

2.3.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Teorija okrepitve (Lipičnik, 1998, str. 175–176) temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje. Za razliko od teorije potreb se teorija okrepitve ne ukvarja s posameznikovimi potrebami, pač pa z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki bi preprečevale neželeno vedenje. Ljudje naj bi se na podlagi posledic nekega vedenja učili in ponavljali isto vedenje, če jim je v preteklosti prineslo ugodne posledice ter se določenemu vedenju izogibali, če so bile posledice neprijetne. Ko se naučijo takega vedenja, jih je treba motivirati z nagradami, da želeno vedenje ponavljajo. Zato menedžer, ki želi spreminjati vedenje zaposlenih, lahko spreminja posledice in tako usmerja aktivnost zaposlenih v želeno smer.

Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi lahko menedžerji spreminjajo vedenje (George & Jones, 1999, str. 148):

- Pozitivna okrepitev – z njo želimo doseči ponavljanje zelenega vedenja. Gre za vpeljavo pozitivnih posledic, kot so nagrade in priznanje, kadar nastopi želeno vedenje. Z uporabo pozitivne okrepitve se poveča možnost ponavljanja zelenega vedenja.
- Negativna okrepitev – pomeni nagraditi ljudi tako, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje želeno.
- Kazen – gre za izvajanje kazni, ki je posledica za neželeno vedenje. Pri tem je pomembno poudariti, da kazen zgolj preprečuje, da bi se neželeno vedenje ponovilo, ne spodbuja pa zelenega vedenja.
- Ugašanje – je tehnika, ko za neko vedenje ne uporabimo niti kazni niti nagrade, niti druge pozitivne okrepitve, pač pa vedenje preprosto prezremo, da bi lahko samo ugasnilo. Napadalnost, na primer, pogosto izgine, če jo ignoriramo.

Dva pomembna prispevka teorije okrepitve sta Skinnerjevi ugotovitvi, da je veliko lažje usmerjati vedenje posameznika s pomočjo pozitivnih okrepitev – nagrajevanja želenega vedenja kot pa kaznovanja neželenega vedenja. Pohvala naj bi tako imela večjo moč kot kritika. Drugi pomembni prispevek teorije je ugotovitev, da je lahko okrepitev kot tehnika motiviranja zaposlenih, in s tem nagrajevanje zaposlenih, učinkovita le, če so posledice, nagrade neposredno povezane z želenim vedenjem. Nagrajevanje, neodvisno od vedenja zaposlenega, ni učinkovito s stališča strategije okrepitve (Davis & Newstrom, 1989, str. 115–116; Lipičnik, 1998, str. 177). DuBrin (2002, str. 103) navaja, da teorija poudarja pomembnost predvsem eksternih nagrad kot motivatorjev posameznikovega vedenja.

2.3.4 Vroomova teorija pričakovanja

Teorijo je razvil Vroom, dodatno pa sta jo razširila in izpilila še Porter in Lawler. Vroomova predpostavka pravi, da so se ljudje sposobni odločiti, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik, 1998, str. 171). Ljudje bodo dobro motivirani, če verjamejo, da bo vložen napor pripeljal do dobro opravljenega dela in dobro opravljeno delo do želenega izida. Moč motivacije je tako odvisna od stopnje pričakovanja, da bo dejanju sledila neka posledica, nagrada, in od privlačnosti, ki jo nagrada predstavlja za posameznika. Vključuje torej tri spremenljivke:

- **Valenca** je privlačnost, vrednost, ki jo posameznik pripisuje izidu oziroma nagradi za neko dejanje. Na ta način teorija upošteva nezadovoljene potrebe posameznika (DeCenzo & Robbins, 1988, str. 321). Ljudje pripisujejo pozitivno vrednost nagradam (do +1,00) in negativno vrednost kaznim (do -1,00). Nevtralna vrednost izida nekega dejanja ima vrednost 0. Tako se lahko vrednost valence giblje od +1 do -1.
- **Pričakovanje** je posameznikova subjektivna ocena možnosti, da bo določena naloga izvedena. Povezava med vloženim naporom in izvedbo določene naloge prikazuje posameznikov subjektiven občutek ali bo večji vložen napor vodil do želene storilnosti. Če oseba dvomi, da ima potrebne sposobnosti za izvedbo določene naloge, morda sploh ne bo poskusila.
- **Instrumentalnost** je posameznikova ocena verjetnosti, da bo neko dejanje pripeljalo do določenih posledic. Povezava med dejanjem in izidom, ki jo instrumentalnost označuje, se nanaša na posameznikovo subjektivno oceno možnosti, da bo vložen napor pripeljal do nekega izida, ki je lahko dvig plače, napredovanje ali zahvala s strani vodstva. Posameznik tu poskuša subjektivno odgovoriti na vprašanje: ali bo podjetje, če delo opravim dobro, res izpolnilo svoje obljube? Vrednost tako instrumentalnosti kot tudi pričakovanja se giblje med 0 in +1, saj obe izražata verjetnost. Visoko stopnjo motivacije je moč doseči pod pogojem, da menedžerju uspe zvišati pričakovanja zaposlenih, instrumentalnost in valenco. Pričakovanja lahko zviša tako, da delavcem zagotovi ustrezno strokovno izpopolnjevanje in v njih spodbudi dvig samozavesti. Če delavcem zagotovi izpolnitev obljube, da dobro opravljeno delo vodi do nagrade, lahko na ta način zviša instrumentalnost, valenco pa dvigne tako, da v sistem nagrajevanja vključi nagrade, ki bodo delavcem nekaj pomenile (DuBrin, 2002, str. 97–103). Vecchio (1988, str. 181)

ugotavlja, da je valenca, ki jo posameznik pripiše nekemu izidu, zelo osebna stvar posameznika, ki je drugi ljudje nikakor ne moremo natančno predvideti. Tako je ključnega pomena, da menedžer zaposlene vpraša, kakšne valence pripisujejo pričakovanim izidom. Pomembno je tudi, da so nagrade povezane z vedenjem zaposlenih, in da zaposleni brez dvoma ve, kakšno vedenje se od njega pričakuje. V ta namen je potrebno oblikovati ustrezen sistem nagrajevanja, v katerem bi morali nagrade čim bolj prikrojiti vrednotam vsakega posameznika. Zato bi bilo potrebno izvesti raziskavo, ki bi pomagala določiti posameznikove preference med ponujenimi nagradami. Salanick in Pfeffer (1992, str. 209) poudarjata, da teorija pričakovanja, za razliko od teorij potreb, priznava dejstvo, da imajo posamezniki različne cilje in potrebe, in da lahko posamezniki različno dojemajo povezavo med dejanji in doseganjem ciljev. Priznavanje razlik v potrebah in percepcijah zaposlenih daje teoriji določeno fleksibilnost.

2.3.5 Adamsova teorija enakosti

V skladu z Adamsovo teorijo enakosti sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenega odvisna od njegovega prepričanja, da organizacija enakopravno obravnava njega, v primerjavi z drugimi zaposlenimi (DuBrin, 2002, str. 99). Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno vrednost, kakršno so ji dali s svojim vloženim naporom. Če se ravnotežje med dajanjem in prejetjem poruši, si zaposleni znova želijo vzpostaviti ravnotežje (Lipičnik, 1998, str. 172). Adams trdi, da posameznik oceni razmerje med svojimi vložki in prejemki in le-te primerja z razmerjem vložkov in prejemkov delavca, ki naj bi bil v podobnem položaju. Če bosta njuni razmerji enaki, bo posameznik čutil zadovoljstvo. Če pa bo njegovo razmerje višje od sodelavčevega, bodisi sodelavčevo razmerje višje od njegovega, bo to doživljal kot neenakost. Moč občutka neenakosti je enaka razliki, ki obstaja med ocenama njunih razmerij med prejemki in vložki. Če je sodelavčevo razmerje višje, zaposleni čuti, da so njegovi prejemki prenizki, kar pa povzroči psihološko napetost in potrebo, da ponovno vzpostavi enakost, tako da vpliva na enega od štirih elementov v enačbi (glej Sliko 7).

Slika:7: Ravnotežje med nagradami in vložki

$$\frac{\text{nagradaA}}{\text{vložkiA}} \Leftrightarrow \frac{\text{nagradaB}}{\text{vložkiB}}$$


Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 172.

V primeru, če bi zaposleni A dobil večje prejemke kot opazovana oseba B, bi oseba A občutila krivdo in zopet poskušala vzpostaviti enakost s spremembo enega od štirih dejavnikov v enačbi.

Menedžerji se morajo zavedati, da njihovi zaposleni delajo znotraj večjih družbenih sistemov. Raziskave kažejo, da si zaposleni izberejo več skupin znotraj in zunaj podjetja, s katerimi se primerjajo. Nagnjeni so tudi k temu, da spreminjajo primerjalne kriterije, tako da so jim čimbolj v prid. Izobraženi ljudje tako pretirano poudarjajo vrednost izobrazbe, medtem ko delavci z visoko delovno dobo poudarjajo pomembnost senioritete. Drugi zaposleni zopet izberejo za primerjavo ljudi iz nekoliko višjega ekonomskega razreda. Veliko ljudi ima močan ego in izjemno visoko mnenje o sebi. Posledično vsi naštetih dejavniki onemogočajo natančno predvidevanje, kdaj se bo občutek neenakosti pojavil pri zaposlenih. Pomembno je poudariti, da tako pri teoriji pričakovanja kot pri teoriji enakosti, poglavitno vlogo igra subjektivno dojemanje situacije s strani zaposlenih. Zato je pomembno, da menedžer zaposlenim ne vsiljuje svojih percepcij, temveč da informacije zbira neposredno od njih. (Davis & Newstrom, 1989, str. 138).

2.3.6 Teorija socialnega učenja

Socialno učenje, pojasnjuje DuBrin (2002, str. 100, 101), je proces opazovanja vedenja drugih, opazovanja posledic in spreminjanje vedenja kot rezultat le-tega. V skladu s teorijo je vedenje posameznika odvisno od kombinacije družbenega okolja in posameznikovega kognitivnega procesa. Oseba mora opazovano vedenje interpretirati kot učinkovito in primerno, drugače ga ni pripravljena posnemati. Za učinkovito socialno učenje in motivirano vedenje so potrebni naslednji pogoji:

- Oseba mora imeti visoka pričakovanja, da se lahko nauči opazovanega vedenja, in da bo le-to pripeljalo do želenih nagrad. Visoka pričakovanja so povezana s samoučinkovitostjo, kar pomeni, da posameznik zaupa v svoje sposobnosti, da bo lahko določeno nalogo uspešno opravil.
- Posameznik bi se moral tudi sam nagraditi. Oseba, ki se uči s posnemanjem, bi morala v takšnem vedenju čutiti tudi notranje zadovoljstvo in se ne bi smela zanašati zgolj na eksterne nagrade, kot so napredovanje ali višja plača. Posnemanje novega vedenja naj bi zaposlenemu prineslo osebno zadovoljstvo in izboljšano samopodobo.
- Vedenje, ki ga zaposleni posnema, bi moralo vsebovati predvsem oprijemljive motorične ali verbalne sposobnosti, kot so fizične spretnosti ali spretnosti v medosebnih odnosih; na primer pogajanje, saj kognitivnega procesa, kot je strateško planiranje, ni mogoče posnemati na ta način.
- Socialno učenje lahko nastopi samo, če ima zaposleni ustrezne fizične in umske sposobnosti, ki so potrebne za posnemanje določenega vedenja. Motivacijski vidik teorije socialnega učenja je izjemno pomemben, saj zaposleni praviloma posnemajo vedenje tiste osebe, ki ji želijo ugoditi, to pa so ponavadi nadrejeni in izjemno sposobni ter uspešni sodelavci. Zaposlene motivira tudi odobravanje takšnega posnemanja s strani ljudi, ki so v delovnem okolju zanj pomembni.

2.4 Notranja in zunanja motivacija

Mnogi menedžerji trdijo, da je potreba po motiviranju ljudi z eksternimi nagradami manjša, če naredijo delo bolj zanimivo. Gre za idejo, na kateri je temeljila že dvofaktorska Herzbergova teorija, ki pravi da motiviranje ljudi zgolj z zunanjimi nagradami ne zadostuje. Motiviranje ljudi s pomočjo zanimivega dela tako temelji na principu notranje motivacije. Nanaša se na posameznikovo prepričanje, v kakšnem obsegu lahko neka aktivnost zadovolji posameznikovo potrebo po sposobnosti in samouresnitvi. Pojem notranje motivacije se opredeljuje tudi kot teorija samouresnitve (angl. *self-determination*). Teorija temelji na prepričanju, da zaposleni na vplive okolja ne reagirajo zgolj pasivno, pač pa nanj vplivajo tudi aktivno. Ljudje naj bi bili motivirani, ko imajo možnost izbire pri usmerjanju in izbiri svojih aktivnosti. Namesto, da iščejo nagrado od zunaj, je oseba motivirana od znotraj, z vsebino dela. Na doživljanje notranje motivacije vplivata dva dejavnika (DuBrin, 2002, str. 101–103):

- Določene karakteristike dela, kot so izziv in avtonomija, spodbujajo notranjo motivacijo, ker omogočajo zadovoljitev potreb po sposobnosti in samouresnitvi.
- Posameznikovo dožemanje, zakaj nekdo opravlja neko delo, prav tako vpliva na notranjo motivacijo. Motivacija se lahko poveča, ko ima občutek, da z opravljanjem dela osebno raste, zato v tem primeru ne pričakuje zunanje nagrade.

Armstrong (1996, str. 299) poudarja, da se vzrok vedenja, kadar posameznik opravi neko delo, da bi si pridobil zunanjo nagrado (denar ali pohvala), ne nahaja več v posamezniku, pač pa je zunanji, tj. nagrada. Takrat nagrada dejansko kontrolira posameznikovo vedenje in posameznik tega ne doživlja kot samoopredelitev (samouresnitve), zato se lahko zmanjša notranja motivacija. Deci in Ryan (1992, str. 21, 22) sta ugotovila, da posameznik usmerja svoje vedenje na podlagi svoje volje, vendar pa lahko usmerjanje vedenja temelji na svobodni izbiri posameznika ali pa je nadzorovano. Raziskave kažejo, da je notranja motivacija večja, kadar usmerjanje vedenja zaposlenih temelji na svobodni izbiri, poleg tega so zaposleni bolj kreativni, povečana je tudi fleksibilnost in sposobnost dožemanja pri kognitivnih procesih, pozitivno pa vpliva tudi na čustvovanje in zdravje zaposlenih.

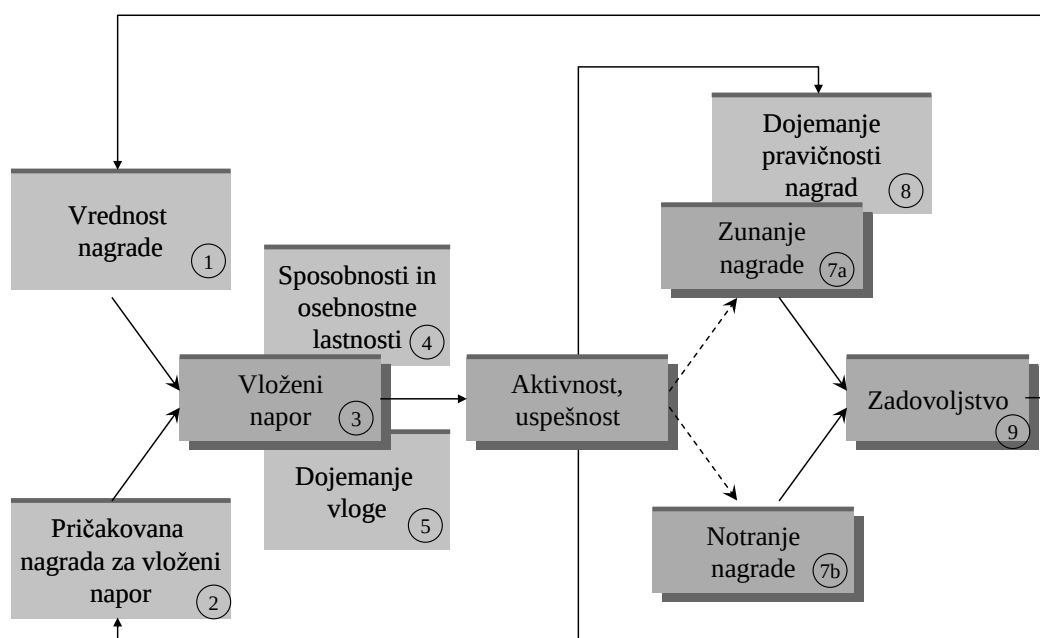
2.5 Porter-Lawlerjev model pričakovanj

Porter-Lawlerjev model pričakovanja, na Sliki 8, je nadgradnja modela, ki ga je razvil Vroom leta 1964. Porter in Lawler v svojem motivacijskem modelu (Vecchio, 1988, str. 189–192), vključujeta tudi precej elementov ostalih navedenih teorij, kar kaže na pomembnost in kompatibilnost prispevkov posameznih teorij, ki se v veliki meri dopolnjujejo.

Porter in Lawler sta dokazovala, da primerne nagrade omogočajo doseg visoke stopnje zadovoljstva. Glede na originalni model pričakovanja Porter-Lawlerjev model opredeljuje povezanost sposobnosti in osebnostnih lastnosti ter dožemanja vloge v organizaciji. Leva stran modela kaže, da se pričakovana vrednost nagrade združi s pričakovanjem, da bo vložen napor pripeljal do nagrade. Omenjena dejavnika določata stopnjo vloženega napora, vendar sam

napor še ni dovolj, da se naloga izvrši. Sposobnosti zaposlenega in njegovo dojetanje vloge določajo stopnjo uspešnosti pri izvajanju naloge. Če oseba nima potrebnih sposobnosti in predstave, kako nalogo izpeljati, njen napor ne bo dal zadovoljivih rezultatov dela. Vedenje v določeni situaciji ni nujno povezano z nagrado, zato povezavo ponazarja prekinjena črta. Pričakovanja o enakosti nagrad so pod vplivom posameznikovega dojetanja pravičnosti v povezavi s prejetimi nagradami in določajo stopnjo zadovoljstva zaposlenega. Model vsebuje tudi dve povratni informaciji. Prva povratna zanka nakazuje vpliv zadovoljstva zaposlenega na oceno vrednosti nagrad. Če posameznik ugotovi, da nagrada, ki jo je dobil za preteklo delo, ne predstavlja posebnega zadovoljstva, bo v prihodnosti zmanjševal svoj vložen napor. Druga povratna zanka povezuje vedenje in nagrade s pričakovanjem, da bo vložen napor v prihodnosti privedel do nagrade. Tudi v tem primeru bodo pretekle izkušnje vplivale na količino posameznikovega vloženega napora v prihodnosti.

Slika:8: Porter-Lawlerjev model pričakovanja



Vir: P. R. Vecchio, *Organizational Behavior*, 1988, str. 190.

V Porter-Lawlerjevi motivacijski teoriji najdemo Maslowovo razlikovanje med potrebami nižje in višje ravni, kot tudi Herzbergovo razlikovanje med motivatorji (notranji dejavniki) in higieniki (zunanji dejavniki). V pojmovanje notranjih nagrad so vključene tudi McClellandove trditve glede potreb po dosežkih, moči in sodelovanju. Ugotovitve teorije pričakovanja o valenci in pričakovanju posameznika predstavljata elementa 1 in 2, element modela 8 pa vsebuje ugotovitve teorije enakosti. Vpliv se kaže pri pojmovanju povezave med nagradami in dojetanjem enakosti, ki določata posameznikov občutek zadovoljstva.

3 NEFINANČNE OBLIKE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH

Izmed različnih možnosti, ki jih imajo vodje na razpolago za motiviranje zaposlenih, sem se v teoretičnem delu osredotočil predvsem na preučevanje nefinančnih oblik motiviranja zaposlenih. Pri izkoriščanju teh mehanizmov je v praksi več možnosti za uvajanje, ker praktično ni omejitev v primerjavi s finančnimi oblikami nagrajevanja. Pri slednjih se je težje uskladiti s socialnimi partnerji, posebej še v primerih, ko gre za spremembe v večjih sistemih. Henderson (1989, str. 8–12) nefinančne nagrade opredeljuje kot »*noncompensation rewards*«, torej kot nagrade, ki niso del plačilnega sistema in navaja, da mnogi raziskovalci in znanstveniki, ki se ukvarjajo z vedenjem ljudi pri delu, poudarjajo pomembnost ravno teh nefinančnih nagrad pri izboljšanju produktivnosti. Nagrade razvršča v sedem skupin:

- Zagotavljanje **dostojanstva in zadovoljstva** ob opravljenem delu, ki je najverjetneje najcenejša in najmočnejša nagrada, ki jo lahko podjetje ponudi zaposlenemu, ko ga sprejme kot koristnega in visoko cenjenega člana organizacije. Takšno priznanje povzroči pri zaposlenemu občutek veljave in ponosa, da lahko podjetju nekaj prispeva s svojim delom. Ljudem ponavadi ni dovolj, če jim nekaj samo damo. Večina si želi slišati, da so si zaradi vloženega npora nagrado prislužili, in da si jo zaslužijo. Tako naj bi vsaka nagrada zaposlenemu posredovala tudi sporočilo: potrebujemo vas in smo hvaležni za vaš trud.
- Zagotavljanje **fizičnega zdravja, intelektualnega razvoja in čustvene zrelosti**. Delavcem bi moralo biti zagotovljeno varno in na pogled prijetno delovno okolje, v katerem bi raje delali. Ravno tako mora menedžment omogočati posameznikom potreben intelektualni razvoj, ki bi jim omogočal učinkovitejše opravljanje nalog in tako zmanjšal stres, ki je posledica različnih pritiskov in zahtev delovnega mesta.
- Spodbujanje **konstruktivnih medsebojnih odnosov** s sodelavci. Med pglavitne nagrade, ki jih lahko ponudi delo sodita tudi dober odnos in sodelovanje med sodelavci. Menedžment bi moral tako s svojim zgledom spodbujati delovno klimo, ki jo označujejo sodelovanje, zaupanje, ljubezen, lojalnost, saj na ta način omogočajo v organizaciji ustrezne medosebne odnose, ki so potrebni za udejanjanje potenciala vseh zaposlenih. Oblikovanje in izvajanje sistema nagrajevanja lahko pomaga oblikovati delovno okolje, v katerem vlada zaupanje. Če pa sistem vzbuja v zaposlenih dvome, zavist in spletke, to zaduši možnost za razvoj prijetnih medsebojnih odnosov, ki spodbujajo zaposlene k večji storilnosti.
- Oblikovanje **zahtevnih delovnih mest/nalog** je pomembna nagrada za posameznika, ker naj bi mu omogočala večjo odgovornost pri delu, več svobode, možnost samostojne organizacije svojega dela, vse to pa prispeva k zadovoljstvu posameznika pri delu.
- **Ustrezna preskrba z viri** za izvajanje nalog. Zaposleni lahko dobro in z zadovoljstvom opravijo svoje delo, le če imajo na voljo ustrezne vire za izvedbo nalog. Tako je pomembno, da organizacija svojim zaposlenim zagotovi ustrezen razpoložljiv čas, delovno silo, tehnologijo in znanje.
- Omogočiti zaposlenim **večji nadzor nad delom**, ki ga opravljajo, da bi ga lahko prilagodili svojim potrebam. Na področju ravnanja s človeškimi viri se vse bolj uveljavlja

prepričanje, da bi bilo potrebno zaposlene vključiti v procese odločanja in načrtovanja svojega dela. Tako lahko organizacija omogoči svojim delavcem, da sami naredijo načrt za izvedbo svojih delovnih nalog, lahko si izberejo kraj izvedbe nalog, delajo lahko s fleksibilnim delovnim časom in tako delo prilagodijo svojim potrebam.

- **Podpora vodstva** – je eden najpomembnejših aspektov nefinančnih nagrad oziroma neplačnega sistema nagrajevanja po Hendersonu. Večina ljudi namreč želi imeti vzor, ki bi mu lahko sledili, ga spoštovali, in ki bi jim nudil ustrezno podporo ter jim pomagal doseči zastavljene cilje. Vodstvo mora imeti ustrezne veščine in sposobnosti pri uvajanju v delo, usposabljanju in svetovanju svojim zaposlenim, podporo pa jim lahko nudi s konstruktivnimi povratnimi informacijami in fleksibilnostjo.

V nadaljevanju opisujem posamezne elemente ali orodja, ki se jih lahko poslužujejo podjetja pri motiviranju zaposlenih. Ta orodja so na razpolago menedžmentu na vseh nivojih vodenja in poleg svojega osnovnega poslanstva sodijo posredno ali neposredno v segment nefinančnega motiviranja zaposlenih.

3.1 Moč čustvene inteligence

Leta in leta so bili in še vedno so vodilni delavci in zaposleni prepričani, da čustva na delovnem mestu nimajo kaj iskati. Menijo, da je bolje »delati z glavo«, saj ukvarjanje s čustvi sodelavcev vzame preveč časa. Ravno nasprotno pa govori avtor uspešnic o čustveni inteligenci, Daniel Goleman. Prepričan je, da ravno pomanjkanje srčnosti pokoplje celotno podjetje. Kaj sploh je čustvena inteligenca? Gre za sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi (Goleman, 2001, str. 338).

Čustvena inteligenca omogoča večjo ubranost med ljudmi. Pomanjkanje le-te pa se v podjetju lahko izraža v padcu proizvodnje, pogostejšem zamujanju dogovorjenih rokov, v napakah in okvarah ter uhajanju delavcev v bolj prijetna okolja. Vse to pa se dogaja zaradi uničujočega učinka nizke morale, zastrašenih delavcev, arogantnih šefov ali kateregakoli od številnih čustvenih spodrslijav nadrejenih na delovnem mestu. Škodo zaradi nizke čustvene inteligence med opravljanjem delovnih dolžnosti je vedno potrebno poravnati. Če škoda preveč narašča, se velike družbe lahko celo zrušijo in propadejo. V poslovnem svetu je naložba v čustveno inteligenco čisto nova zamisel, ki jo direktorji težko sprejmejo.

V neki raziskavi, v kateri je sodelovalo 250 direktorjev, so ugotovili, da je večina direktorjev verjela v uspeh pri delu, »če so delali z glavo in ne s srcem« (Turk, 2003, str. 15). Bali so se, da bi zaradi sočutja do sodelavcev prišli v navzkriž s svojimi poslovnimi cilji. Menili so tudi, da ne bi bili sposobni izpeljati kritičnih odločitev, kakršnih v poslovnem svetu ni malo, če ne bi bili čustveno popolnoma hladni. Raziskave tudi kažejo, da človek najprej reagira čustveno, šele nato racionalno. Čustvena hladnost velikokrat povzroči čustveno vznemirjenost. V takem stanju si ne moremo ničesar zapomniti, slediti, se naučiti ali se jasno odločati. Izurjenost v osnovnih čustvenih spretnostih (če smo usklajeni s čustvovanjem oseb, s katerimi sodelujemo,

če smo sposobni uravnnavati nesporazume, da se ne stopnjujejo, če se znamo vključiti v dogajanje med opravljanjem delovnih obveznosti) nam lahko omogoči vzdrževati dobro delovno vzdušje in motivacijo zaposlenih (Goleman, 1997, str. 179–181).

Golemanova raziskava med ameriškimi podjetji je pokazala, da je za uspeh podjetja najodločilnejša čustvena inteligentnost generalnega direktorja. Menedžerje z visokim čustvenim količnikom odlikuje nenehno razvijanje čustvenih sposobnosti in ustvarjanje okolja, ki to omogoča tudi sodelavcem. Znano je tudi, da naj bi se ljudje, ki znajo svoja čustva nadzorovati, tudi lažje prilagajali tehnološkim in drugim spremembam v podjetju in tako vzdrževali ter izboljševali konkurenčnost podjetja. Če se menedžer nauči obvladovati sebe, bo lahko lažje obvladoval tudi razpoloženja in reakcije podrejenih, saj jim služi za zgled. V sodobnem delovnem okolju postaja obvladovanje »mehkih« spretnosti pomembnejše, od sicer nujnega znanja in inteligence (Toure, 1999, str. 19).

3.2 Razvoj kadrov

Znano je, da se morajo v podjetju, ki se hoče razviti in rasti, najprej razviti in zrasti zaposleni. S tem, ko se učijo zaposleni, se uči in napreduje celo podjetje. Pomembno je, da zaposleni aktivno sodelujejo pri lastnem razvoju in pri razvoju organizacije. Prav razvoj zaposlenih je ključen za uspeh podjetja. Pri razvoju kadrov gre predvsem za proces usklajevanja posameznikovih ciljev s cilji podjetja. Pomen razvoja kadrov za zaposlene (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 63): zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj, zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so plača, materialne in nematerialne ugodnosti, povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti, povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti, povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

3.3 Letni razgovori

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo in motivacijo ter uspešnost sodelavca. Razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. Priporočljivo je začeti z letnim razmikom in skrajševati ta obdobja postopoma, ko so vodje in sodelavci na razgovore že navajeni (Majcen, 2002, str. 15).

»Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrsten pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in

pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oziroma podjetja.« (Brečević, 2000, str. 77).

»Najboljša nagrada uspešnim je, da jim omogočimo uspešnost tudi v prihodnosti.« (Zupan, 2001, str. 7). Ocenjevanje delovne uspešnosti je proces prepoznavanja, merjenja in razvoja človeškega dela v organizaciji (Baird, Beatty & Schneier, 1985, str. 4). Najpomembnejši korak, ki ga vodja lahko naredi, da bi povečal motiviranost svojih zaposlenih, je točna in pravilna ocena svojih zaposlenih. Ocenjevanje delovnih dosežkov motivira zaposlene k še boljšim dosežkom.

Zelo zanimiv način za ohranjanje motiviranosti zaposlenih je, da za vsakega zaposlenega izdelamo kartoteko uspeha (Vikesland, 2003, str. 1). Gre za običajno kartoteko, na kateri je ime in priimek zaposlenega in je naslovljena kot »Kartoteka uspeha/dosežkov«. V to kartoteko vodja vpisuje vse komentarje in zahvale strank, pozitivne komentarje sodelavcev in kakršnekoli dosežke, ki jih je zaposleni dosegel čez celo leto. Ko bo vodja izdeloval oceno uspešnosti za zaposlene, bo veliko lažje natančneje ocenil zaposlene, saj bo imel na enem mestu zbrane vse dosežke zaposlenega.

3.4 Razvoj delovne kariere

Kariera je zaporedje poklicev in del, ki jih opravljamo v svoji delovni zgodovini (Račnik, 2011). V zadnjem času se vse večji poudarek daje procesom skozi katere gre nek posameznik, v preteklosti pa je bila kariera izraz za stopnjevano zaporedje delovnih nalog in višji hierarhični položaj znotraj organizacije. Vseživljenjsko učenje, raznolikost delovnih in osebnih izkušenj ter odprtost za spremembe so marsikdaj bolj želene lastnosti potencialnih novih sodelavcev kot pa dejstvo, da je neka oseba konstantno vertikalno napredovala znotraj neke panoge, organizacije ali poklicnega področja. Kariera v današnjem času ni več nujno le vertikalno napredovanje. Je tudi horizontalna mobilnost ali pa kdaj tudi sestopanje navzdol, da bi pridobili kompetence na povsem novih delovnih področjih in nalogah. Pri karieri na primer ni več najbolj željeno, da bi nekdo postal nekoč vodja, na čelu neke skupine ljudi, ker to pač ni želja in hotenje mnogih zaposlenih. Vrednost zaposlenih se v današnjem času vrednoti še po čem drugem, ne samo po položaju, ki ga zasedajo v strukturi podjetja. Kariera je zelo povezana s tremi oblikami razvoja posameznika. To so strokovni, osebnostni in delovni razvoj.

3.5 Skrb za zdravlje zaposlenih

Zdrav delavec je največje bogastvo podjetja. To se morda zdi le oguljena fraza, pa vendar se v njej skriva veliko resnic. Le-te so vidne tudi finančno, kar je za marsikaterega menedžerja edini pogoj, da je pripravljen poskrbeti za svoje ljudi bolj, kot mu to nalaga zakon o varnosti in zdravju pri delu. Da se mu zdi vredno primakniti kakšen evro za kakovostno prehrano, za najem fizioterapevta, ki delavce med odmori vodi pri telovadbi, za zakup športnega objekta,

kjer se njegovi zaposleni po službi lahko brezplačno rekreirajo, ali za ureditev fitnesa, kar v podjetju samem. Le zdravi zaposleni so sposobni učinkovito delati. Hiter tempo življenja, stres in čedalje večji napori na delovnih mestih lahko pripeljejo do preobremenjenosti zaposlenih in s tem do njihovega izgorevanja.

Da bi preprečili oziroma omilili takšno stanje, bi morali vodje nenehno spremljati zaposlene, njihovo počutje in morebitna izstopanja. Izgorevanje na delovnem mestu ima tri poglobitve razsežnosti: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost (Stevens, 1995, str. 25). Vpliva na končni rezultat organizacije in lahko povzroči znatne finančne izgube. Ko strokovnjaki obravnavajo psihološke dejavnike stresa pri delu, kot vzroke nelagodnega počutja zaposlenih na delovnem mestu, najpogosteje navajajo (Marcon, 1998, str. 38):

- neustrezno organizacijo dela,
- značilnosti dela in zahteve dela – preobremenjenost z delom ali premajhna obremenjenost,
- nejasnost vlog,
- vsiljen ritem dela in pomanjkanje nadzora,
- roki, delo prek polnega delovnega časa, zaposlitev za določen čas ...,
- slabi medsebojni odnosi v podjetju,
- pomanjkanje poštenosti ter zaupanja, odkritosti in spoštovanja na delovnem mestu,
- konflikt vrednot, ko delo sili ljudi v neetična dejanja.

Vsi ti dejavniki stresa lahko pripeljejo do izgorevanja, ki se pojavi takrat, kadar je med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja, veliko neskladje. Znaki, ki kažejo na sindrom izgorevanja zaposlenih (Vikesland, 2003, str. 1) so:

- nezanimanje zaposlenih za delo, zaposleni se ne smeji več in ne delajo z veseljem, do svojih sodelavcev ali strank so razdražljivi, nenehno jih nekaj skrbi,
- svoje delo vidijo samo kot drobno opravilo, ki ga je potrebno storiti.

4 VODENJE

Podjetja običajno predstavljajo svoje konkurenčne prednosti kot hitrost, fleksibilnost, dobra organizacijska kultura, odlični procesi, učinkovita organizacijska struktura, inovativen marketing ali odlična kakovost izdelkov. Vedno pa za temi koncepti in pristopi stojijo ljudje. Vodje so tisti, ki določajo, kaj mora biti narejeno in poskrbijo, da je to zares storjeno. Vodje ustvarjajo organizacijsko kulturo, procese in pravila ter kreirajo organizacijsko strukturo. Vodje zaposlujejo dodatne sodelavce in oblikujejo ter uporabljajo različne tehnike za doseganje ciljev.

Vodenje je težje ovrednotiti kot recimo dobiček ali stroške dela, ki jih običajno izkazujemo na izkazu uspeha ali v bilanci stanja. Potrebno je poudariti, da so sestavine vodenja na primer vizija, ideje, vrednote, energija, pripadnost podjetju, navdušenost, skrb za druge itd. zaslužne,

da je tržna vrednost podjetja velikokrat večja od njegove knjigovodske vrednosti. Številne raziskave potrjujejo pomembnost vodenja za uspešno delovanje podjetja. V preteklih letih je bilo narejeno veliko študij, ki so proučevale odvisnost med kakovostjo vodenja na eni strani in uspešnostjo tima, enote ali podjetja na drugi. Rezultati so dostikrat dokaj kompleksni in nejasni, ker so odvisni od izbire vzorca, definicije kakovostnega vodenja, opredelitve uspešnosti tima itd. Večina raziskav namreč kaže, da imajo dobri vodje pomemben vpliv na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali uspešnost merimo skozi prodajo, dobiček, zadovoljstvo kupcev ali zadovoljstvo zaposlenih (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 125).

4.1 Opredelitev vodenja

Čeprav je literatura s področja vodenja zelo obsežna, bomo za vodenje zaman iskali enotno opredelitev. Vzrokov za to je več. Najpomembnejša razloga sta v tem, da vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi razlog je v sami kompleksnosti fenomena vodenja (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 11).

Za podrobnejše in celovitejše razumevanje vodenja je potrebno natančneje pogledati posamezne razsežnosti vodenja. V slovenski literaturi pogosto zasledimo, da se pojma vodenje in menedžment med seboj zamenjujeta in velikokrat se vodenje uporablja kot prevod »managementa«, kar pa ne drži.

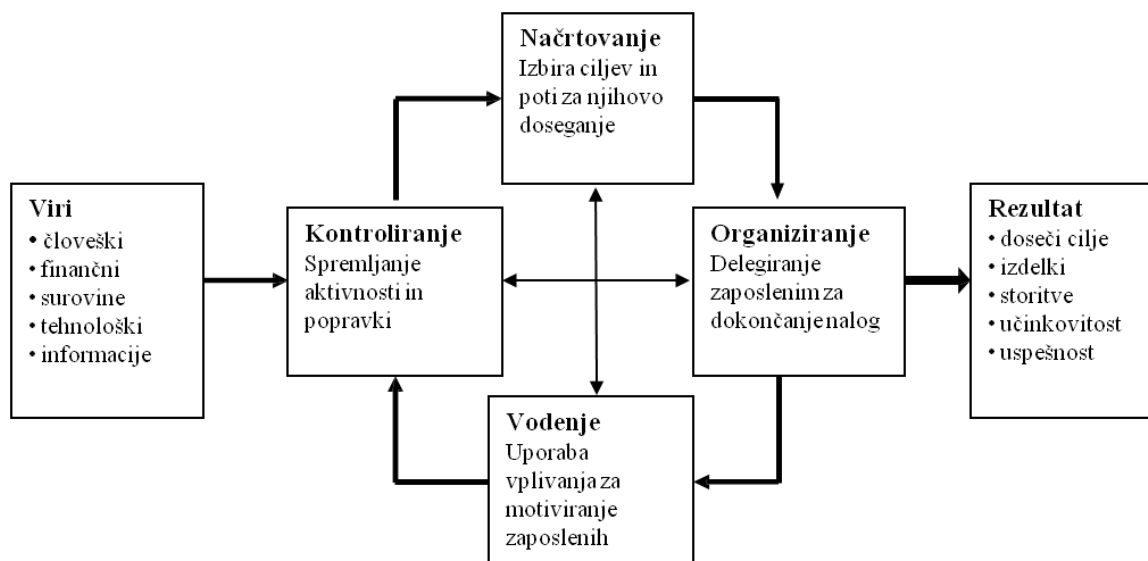
Avtorji večinoma vodenje razlikujejo od menedžmenta in nekateri ga obravnavajo kot del menedžmenta. Slednje je razvidno iz številnih opredelitev menedžmenta:

- Menedžment je doseganje organizacijskih ciljev s sodelovanjem, z zaposlenimi in drugimi organizacijskimi resursi (Certo, 2000, str. 2).
- Higgins (v Možina et al., 1994, str. 3) opredeli menedžment kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.
- Menedžment je doseganje organizacijskih ciljev na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja resursov, ki jih ima organizacija na razpolago (Daft, 1991, str. 5). Slednja opredelitev je prikazana na Sliki 9.

Najpogosteje v definicijah menedžmenta nastopajo elementi: proces, cilji, doseganje ciljev, viri (tudi človeški) (Kovač et al., 2004, str. 15). Zaključimo lahko, da je **menedžment** proces odločanja, ki se odvija skozi štiri temeljne funkcije: Načrtovanje, Organiziranje, Vodenje in Kontroliranje. Glavni namen procesa menedžmenta pa je, da z učinkovito uporabo številnih virov organizacija doseže cilje oziroma čim boljše rezultate.

Iz opredelitev menedžmenta je razvidno, da je vodenje sestavni del procesa menedžmenta in ne vsebuje vseh njegovih razsežnosti. Vsebuje le tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju zastavljenih ciljev (Kovač et al., 2004, str. 17). V nadaljevanju je predstavljenih nekaj definicij vodenja različnih avtorjev

Slika 9: Proces menedžmenta



Vir: L.R. Daft, *Management*, 1991, str. 6.

- Vodenje je proces vplivanja na obnašanje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije (Certo, 2000, str. 116).
- Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev (Možina et al., 1994, str. 525).
- Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje (Ammelburg v Brajša, 1996, str. 78).
- Vodenje je umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki ljudi vzpodbuja in navdušuje ter krepí vznemirjenje, ki zaposlene združuje z njihovimi nalogami, tako da dajo od sebe le najboljše. Za vodje je pomembno, da oblikujejo kulturo, ki zelo ceni ustvarjalnost in inovativnost (Kets de Vries, 2000, str. 25).

Na osnovi predstavljenih definicij lahko zaključimo, da je **vodenje** proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje organizacijskih ciljev. Vodja skuša pri tem zaposlene spodbujati in vzpostaviti delovno vzdušje, ki bo pozitivno delovalo na delovno učinkovitost. To lahko doseže z ustrezno motivacijo, komunikacijo in načinom vodenja.

Hershey in Blanchard (Možina, Bernik, Merkač Skok & Svetic, 2000, str. 12) trdita, da lahko vodenje opredelimo širše in ožje. Vodenje v širšem pomenu se ujema z angleškim izrazom »management«, medtem ko se vodenje v ožjem pomenu ujema z besedo »leadership«. Vodenje kot »management« obstaja, zato da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot »leadership« pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine za

doseganje delovnih in organizacijskih ciljev.

Vodenje je torej ena od temeljnih nalog menedžerjev, ki z vplivanjem na zaposlene, usmerjajo in motivirajo, da ustrezno opravijo svoje naloge ter s tem uresničujejo cilje podjetja (Kralj, 2001, str. 183).

4.2 Vodenje in človeški viri

S človeškimi viri opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, spretnosti, osebnostne lastnosti, motiviranost, vrednote itd., pa tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd. (Možina et al., 2002, str. 7). Ne glede na to, koliko in kakšne zmožnosti najdemo pri človeku, so njihove sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne (Lipičnik, 1998, str. 26). Približen nabor človeških zmožnosti je prikazan na Sliki 10.

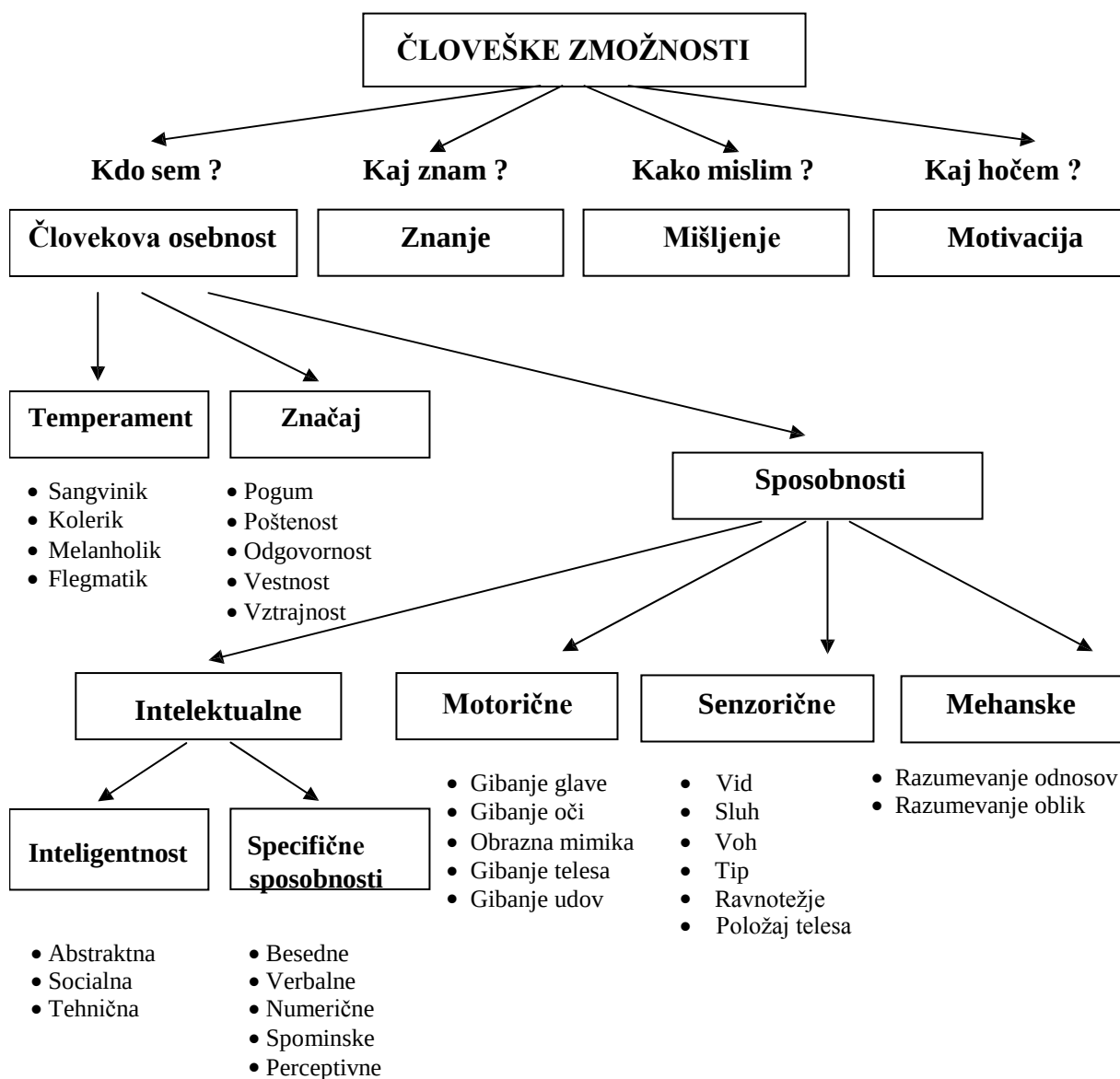
- **Sposobnosti** predstavljajo človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti. Sposobnosti same o sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem.
- **Znanje** je del človeških zmožnosti, ki omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek to znanje pridobil, mu večinoma pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. Znanje v kombinaciji s sposobnostmi pa omogoča reševanje problemov z neznanimi rešitvami.
- **Spretnosti** se večinoma nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave.
- **Osebnostne lastnosti** tvorijo človekove vrline, ki same po sebi niso nujno potrebne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebno noto sleherni človekovi reakciji. Osebnostne lastnosti tvorijo značaj, temperament in podobne vrline, ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem odzivanju, vendar same po sebi težav ne rešujejo. Tako pojmovanje osebnostnih lastnosti je ozko. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu pa bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti, torej človekove zmožnosti na splošno.

V sodobni organizaciji se odgovornost za zaposlene, njihov razvoj in prispevek vedno bolj prenaša na najvišje vodstvo, ki skrbi za povezovanje zaposlenih z organizacijskimi cilji. Naloga vodij je, da najdejo ustrezne poti in načine za sproščanje človeških zmožnosti, tako da te ne ostanejo neodkrite ali morda celo zavrte.

Proučevanja so nas pripeljala do ugotovitve, da je človek neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost. Čeprav je intenzivnost inoviranja pri posameznikih različna, pa velja, da ni neinovativnih ljudi. Vloga vodje je zato izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. Vodja s svojim vplivom in pozitivnim pogledom lahko bistveno pripomore, da je izvajanje idej in njihovo uresničevanje v praksi množično, zaželeno in cenjeno. Pomembno je, da vodja čuti, razume in verjame, da je njegovo ključno poslanstvo

spodbujanje njegovih sodelavcev in ne omejevanje (Možina et al., 2002, str. 21).

Slika 10: Približen nabor človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: B. Lipičnik, Človeški viri in ravnanje z njimi, 1996, str. 21.

4.3 Modeli vodenja

Do danes je bilo opravljenih veliko raziskav o tem, kakšno vodenje je uspešno. Raziskovanje vodenja je tesno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja oziroma bolj natančno povedano, empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti načinov ali stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Ob skoraj vsaki teoriji vodenja se je razvil tudi model oziroma več modelov (Kovač et al., 2004, str. 22).

Model vodenja lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih spremenljivk

oziroma kot posebno obliko strukture vodenja (Možina et al., 1994, str. 22). Na osnovi teoretičnih spoznanj se namreč oblikuje model vodenja. Sledijo leta preverjanja uporabne vrednosti modela v praksi. Nato se na osnovi zbranih spoznanj ponovno ovrednotijo teoretična izhodišča. Prehodi med posameznimi teorijami in modeli so zato zelo pogosti (Kovač et al., 2004, str. 40).

V teoriji vodenja se je do sedaj razvilo mnogo modelov. Še vedno ne razpolagamo z generalnim, optimalnim ali univerzalnim modelom, ki bi ločeval dobro vodenje od slabega. Modeli imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti. Njihovo poznavanje in medsebojno primerjanje omogoča vodjem, da izberejo tisto kombinacijo vodenja, za katero menijo, da je z njegovo uporabo mogoče v določenem času in danih razmerah doseči optimalne rezultate (Handy, 1985, str. 115). Skozi zgodovino lahko zasledimo, da so se oblikovale štiri glavne teorije na področju vodenja, ki so predstavljene na Sliki 11.

Slika11: Glavne teorije in modeli na področju vodenja

Obdobje	Teorije	Značilnosti teorije	Modeli
Do leta 1960	Teorije osebnostnih značilnosti	potrebne karakteristike za vodenje so prirojene; vodje se rodijo	Modeli osebnostnih značilnosti
1940–1980	Teorije stilov vodenja	učinkovitost vodenja je odvisna od vedenja vodij (stila vodenja)	Modeli vedenja vodij • teorija x, y in z • modeli univerz • modeli mrežnega vodenja • Likertovi sistemi vodenja • Millerjevi slogi vodenja
1980–2000	Situacijske teorije (kontingenca)	na učinkovitost vodenja vplivajo različni situacijski dejavniki	Situacijski modeli vodenja • Fiedlerjev kontingenčni model • Herseyev in Blanchardov model • Teorija 3-D • Housejev model poti do ciljev • Participativni model vodenja • Sestavljeni model situacijskega vodenja
Od leta 2000	Novo vodenje transformacijska teorija	vodja potrebuje vizijo, ki spodbuja zvestobo in emocionalno povezanost	Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Vir: J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* 2004, str. 22–51.

4.3.1 Modeli osebnih značilnosti vodij

Znanstveniki so dolgo iskali značilnosti, ki naj bi bile značilne za dobre vodje. Poizkušali so razložiti, katere karakteristike so značilne za uspešne vodje. Bili so namreč mnenja, da zahtevne in kompleksne naloge zahtevajo drugačne osebne značilnosti kot preprosta in rutinska opravila. V kolikor bi bi te lastnosti spoznali, bi lahko vnaprej ločili dobre vodje od slabih (Hočevar et al., 2003, str. 133).

Osnova je domneva, da so za uspešno vodenje pomembne osebne, socialne, delovne, fizične lastnosti vodje. Prednost naj bi imeli višji, mlajši, lepši, prilagodljivi, čustveno stabilni, samozavestni, olikani, prikupni, popularni, izobraženi, ambiciozni, iniciativni in odgovorni. Na podlagi zgoraj navedenih lastnosti se niso našle povezave, ki bi dokazovale, da so ljudje s takimi lastnostmi v vsakem primeru tudi dobri vodje.

Slabost teh modelov je v prevelikem poudarjanju fizičnih in osebnostnih lastnosti vodij. Predvsem za fizične lastnosti (starost, spol, izgled) je težko dokazati korelacijo z uspešnostjo vodenja. Tudi osebnostne lastnosti vodij je težko povezati z uspešnimi vodji, vendar pa je dejstvo, da so nekatere značilnosti, kot so na primer analitičnost, komunikativnost, samostojnost, povezane z uspešnim vodenjem in lahko prispevajo svoj delež k učinkovitim izpolnjevanjem nalog vodij (Možina et al., 1994, str. 531).

Osnovni problemi, s katerimi se vodja srečuje pri usmerjanju svojih sodelavcev k doseganju zastavljenih ciljev, so povezani z nadrejenimi in podrejenimi sodelavci. Nadrejeni pričakujejo, da bo postavljene cilje vodja tudi dosegel. Sodelavce bo usmerjal, tako da bodo ti v največji meri zagotovili doseganje postavljenih ciljev celotnega podjetja. Podrejeni sodelavci pa pričakujejo, da bo preko uresničevanja skupnih ciljev v največji meri zagotovljeno tudi doseganje njihovih lastnih ciljev.

4.3.1.1 Znanja vodje

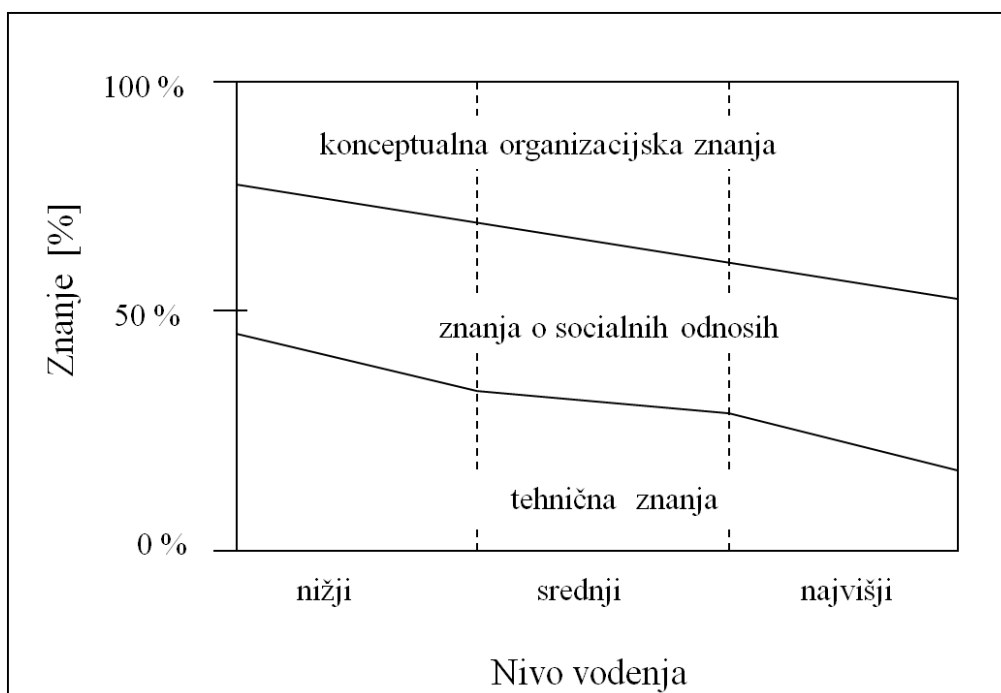
Za vodjo ni mogoče predpisati nabora sposobnosti in znanj, ki jih mora ta imeti, vendar pa je znano, da se razmerje med vrstami znanj, ki jih mora imeti vodilni, razlikuje po ravneh vodenja.

Iz Slike 12 je razvidno, da najvišji nivo vodenja zahteva predvsem konceptualna in organizacijska znanja, srednji tako tehnična znanja kot znanja o socialnih odnosih in konceptualno organizacijska znanja, nižji nivo pa predvsem tehnična znanja. Čim višja je raven vodenja, večji je delež usklajevalnih del.

4.3.1.2 Osebnostne značilnosti vodje

Kouzas in Posner sta na podlagi anketiranja ugotovila, da sodelavci pričakujejo od svojih vodij, da so vredni zaupanja, vedo kaj delajo, so sposobni voditi, znajo usmerjati, so odločni, naredijo kar obljubijo, imajo vizijo ter znajo motivirati (Možina, 1992, str. 18).

Slika 12: Vrste znanj po nivojih vodenja



Vir: S. Možina, *Osnove vodenja*, 1992, str. 57.

Stodgil je opravil obsežnejšo raziskavo, da bi odkril ključne lastnosti uspešnih voditeljev. Analiziral je 124 člankov o tej tematiki v letih od 1904 do 1947, nato pa še 163 člankov, ki so izšli v letih 1948–1970. Lastnosti, ki so se pokazale za najbolj stabilne, je združil v naslednje kategorije (Kavčič, 1991, str. 215):

- **spodobnost:** inteligentnost, pozornost, verbalne sposobnosti, originalnost, dobro presojanje;
- **dosežki:** znanje, športna nadarjenost;
- **odgovornost:** zanesljivost, iniciativnost, agresivnost, vztrajnost, želja po uspehu;
- **participacija:** aktivnost, sodelovanje, humor, prilagodljivost;
- **status:** popularnost, socioekonomski položaj;
- **situacija:** usposobljenost, mentalna raven, cilji, ki jih mora doseči.

Po Adizesovim mnenju mora dober vodja imeti naslednjih devet značilnosti (Adizes et al., 1996, str. 30):

- Biti mora komplementarna osebnost, ki se odlikuje na enem področju, na ostalih področjih pa mora izpolnjevati osnovne zahteve.
- Zaveda se svojih prednosti in slabosti.
- Povezan je s svojim družbenim okoljem in sprejema povratne informacije o sebi, da bi se lahko spoznal.

- Ima uravnoteženo stališče o sebi.
- Sprejema svoje slabosti in svojo moč ter nikoli ne poskuša biti nekaj, kar ni.
- Lahko prepozna izjemne vrline pri drugih, tudi v vlogah, ki jih sam ne izpolnjuje dobro.
- Sprejema mnenja drugih na področjih, kjer je slabši.
- Lahko rešuje spore, ki nastanejo, če morajo skupaj delati ljudje z različnimi potrebami in stili, da bi ustvarili uspešno menedžersko mešanico.
- Ustvarja okolje, v katerem se uči.

Nadalje so raziskave (Bizjak & Petrin, 1996, str. 140) pokazale, da dobri vodja pazljivo posluša, s svojim delom daje zgled ostalim, vedno drži dano besedo, njegova navodila so jasna, ljudi zna zainteresirati za opravljanje dela, razloži zakaj zahteva določene aktivnosti, zna oceniti sposobnosti svojih ljudi in zna načrtovati delo.

Če smo predstavili značilnosti dobrega vodja, je na drugi strani za slabega značilno, da je pogosto neresen, se pogosto razburja, navodila, ki jih daje, so nedotakljivi dokazi, vedno se z nekom prepira, ljudje ga ne marajo, na delo prihaja utrujen, je trmast, ima malo prijateljev in se hitro vznemiri.

4.3.1.3 Moč in vpliv vodje

Vrhovni menedžerji morajo poleg želje po dosežkih imeti tudi visoko željo po moči, tj. željo po vplivanju na ljudi. Velika napaka dobrih strokovnjakov je, da potem ko postanejo menedžerji, še vedno želijo opraviti večino stvari sami. S tem stvari zaradi pomanjkanja časa začnejo opravljati slabše, poleg tega pa s tem slabo vplivajo na podrejene, ki se počutijo odveč (Vroom, 1992, str. 232). Moč se nanaša na potencial, ki ga ima vodja, da vpliva na vedenje sodelavcev (Daft & Noe, 2001, str. 418). Vpliv lahko razložimo kot proces, v katerem vodja povzroči spremembe v stališčih ali ravnanju sodelavcev. Obstaja več **zvrsti moči in vpliva:**

- legitimna moč, ki izvira iz organizacijske strukture in položaja, ki ga zaseda vodja v organizaciji;
- moč nagrajevanja, ki omogoča, da vodja z nagradami pokaže sodelavcem, ali ravna v skladu z njegovimi pričakovanji;
- moč pritiska, ki izvira iz možnosti kaznovanja, če sodelavci ne dosegajo pričakovanih rezultatov;
- referenčna moč, ki izvira iz osebnostnih lastnosti vodje, ki lahko pritegnejo sodelavce, da mu sledijo;
- strokovna moč, ki izvira iz znanj, sposobnosti in spretnosti, ki jih ima vodja, da lahko z argumenti prepriča sodelavce o pravilnosti svojega ravnanja;
- neformalna moč, ki izvira iz neformalnih povezav s sodelavci, kar vodi omogoča lažje uveljavljanje svojih zahtev.

4.3.1.4 Sposobnost komuniciranja

Pomembno je, da vodja dobro pozna komunikacijski proces, ovire, ki se postavljajo pred uspešno komunikacijo in načine njihovega premagovanja. Pri tem je pomembno, da vodja zagotovi osnovne dejavnike učinkovite komunikacije (Mayer, 1994, str. 151):

- svoboda in varnost komuniciranja;
- iskrenost in naklonjenost;
- medosebno spoštovanje;
- skladnost misli, besed in dejanj;
- enostavnost, jasnost in zanimivost;
- dejavno poslušanje;
- vživljanje v doživljanje drugih;
- dogovarjanje.

Ena izmed pomembnih nalog vodje je zagotoviti svobodo in varnost komuniciranja, kar pomeni, da vodja med zaposlenimi vzpostavlja v medosebnem dialogu ozračje enakovrednosti in odprtega komuniciranja. Slednje lahko zagotovi z moderiranjem komunikacije (Mayer, 2003, str. 371). Da diskusija teče v pravi smeri, vodja pravočasno preprečuje stranpoti, skrbi, da je uravnotežena, daje zanj vsakomur priložnost, skrbi, da ne pride do blokade, pravočasno prepreči izbruhe čustev itd. Naloga moderatorja je, da zagotavlja svobodo izražanja, spodbuja ustvarjalni dvom, dobronamerno kritiko in izražanje novih zamisli. Gre za dopuščanje in spodbujanje popolne odprtosti in strpnosti v diskusiji med zaposlenimi.

Pri visoko motiviranih, v dosežke usmerjenih posameznikih, jasni cilji in pravočasna povratna informacija odločilno vplivajo na njihovo uspešnost, počutje in dolgoročno zdravje. Če vodilni svojim podrejenim ne postavijo jasnih ciljev, ne bodo vedeli, kam iti. Če jim ne bodo priskrbeli povratne informacije, ne bodo vedeli, ali so prišli na cilj oziroma ali sploh napredujejo v pravi smeri. Na podlagi povratnih informacij podrejeni uravnavajo svoja dejanja tako, da bodo dosegli cilje. Da bi imela povratna informacija čim večji učinek, mora biti: uporabna, specifična (se nanaša na konkretna dejanja), opisna (predstavljena z dejstvi, pravočasna, prilagodljiva) (Hočevar et al., 2003, str. 2002).

Dober vodja mora biti izurjen predvsem v dejavnem poslušanju, s katerim naj bi ljudi spodbujal k izražanju njihovih počutij, občutij, prepričanj, misli in idej na njim lasten (izviren) način (Mayer, 1994, str. 155). Poslušati pomeni bistveno več kot le slišati. Slišati pomeni le sprejeti zvok, glas, medtem ko poslušanje predstavlja posvečanje pozornosti samim glasovom in zvočnim signalom (Berginc & Krč, 2001, str. 115). Potrebna je zavestna odločitev vodje, da bo sogovornika poslušal. S tem si poleg sprejema resničnega pomena povedanega zagotovi tudi zaupanje in celo naklonjenost. Koncentrirati se mora na to, kar sogovornik pripoveduje. Sogovorniku zastavlja vprašanja in s svojimi besedami ponovi slišano. Izogiba se pretiranemu govorjenju, sogovorniku ne skače v besedo. Z ustrezno

uporabo govornice telesa poudari še svoje spoštovanje do sogovornika in zanimanje za njegove misli.

4.3.1.5 Sposobnost motiviranja

Spodbujanje sodelavcev k motivaciji za delo je osnovna naloga vodje. Nemotivirani ljudje so lahko visoko sposobni, imajo določeno znanje, delovne pogoje, visoko plačo, a so kljub temu neučinkoviti pri svojem delu. Vodja, ki pozna in obvlada motivacijske mehanizme, ima orodje, ki lahko sprosti izjemen potencial svojih sodelavcev, a motivacija ni odvisna le od prizadevanja vodje. Motivacija je zelo individualna kategorija in enake spodbude zelo različno vplivajo na posameznike (Kovač et al., 2004, str. 204).

Vodja lahko na sodelavce najmočnejše vpliva s svojim zgledom. Če sam opravlja svoje delo zagnano, mu bo večina na ta način sledila. Zatorej je pomembno, da ima vodja visok energetski potencial, katerega prenaša na sodelavce. Ta se kaže v njegovi iniciativnosti, dominantnosti in vztrajnosti. Sproščanje energije vodilnih prek ustreznih motivacijskih mehanizmov pozitivno vpliva na energetski potencial zaposlenih in posledično povzroči aktiviranje učenja ter sproščanje njihove ustvarjalnosti (Kovač et al., 2004, str. 103). Ustvarjalna energija pa se sprošča v ustvarjalni klimi, v kateri vlada spodbudno in sproščeno vzdušje, katero ustvarjajo vodilne osebnosti, predvsem s tem, da dajejo ljudem priložnosti, stimulirajo njihove uspehe ter skupaj z njimi načrtujejo razvoj karier, vizijo in cilje podjetja (Mayer, 1994, str. 77).

Pravilno postavljena vizija in cilji motivirajo in vodja kot motivator to ve. Zaradi tega se bo motivacija posameznega zaposlenega zmanjšala, če mu vodja ne bo natančno predstavil, kaj so njegovi osebni cilji in kako se ti vključujejo v skupne cilje ter vizijo podjetja. Vizija namreč predstavlja orientacijo posamezniku, da svojo kariero usmeri na strokovno področje, kjer bo uresničil svoje poklicno poslanstvo. Zelo pomembno je, da vodja predstavi svoja pričakovanja in merila v zvezi doseganjem delovnih ciljev. Na ta način vodja doseže, da vsak zaposleni spozna pomen svojega dela in lastno pomembnost v organizaciji ter črpa svojo motivacijo prek občutkov moči, samospoštovanja in pripadnosti podjetju.

Čeprav so plača in druge materialne nagrade nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo, jih vzpodbujajo v pravem trenutku, na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagradimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna. Poleg tega so z njimi povezani razmeroma majhni stroški. Pri uporabi nagrad in priznanj mora vodja paziti na več dejavnikov, če želi, da bodo učinkovite. Nagraditi mora samo tiste dosežke in vedenje, ki so pomembni za uspešno poslovanje podjetja. Poleg tega je potrebno zgraditi takšno kulturo uspešnosti, v kateri bo jasno, da so glavno merilo dosežki in ne samo prizadevanje zaposlenih (Zupan, 2001, str. 208).

4.3.1.6 Timsko vodenje

Tim sestavlja omejeno število ljudi, ki imajo skupen namen, njihovo delo je medsebojno močno povezano in nosijo neke vrste skupno odgovornost za dosego določenih ciljev. Z medsebojnim dopolnjevanjem sodelavci v timu dosegajo zahtevnejše rezultate, kot bi jih, če bi iste naloge opravljali samostojno. Pomembna je vloga vodje pri vzpostavljanju tima. Uspešen vodja se mora zavedati, da je tim več kot vsota posameznikov (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušaj, 2003, str. 64). V timu je pomembna vloga vsakega člana, ključna vloga pa pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo člani čim bolje delovali v korist oddelka ali organizacije. Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni dve komponenti: izbor članov in usposabljanje tima. Usposabljanje se nanaša na inštrukcije in navodila, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene. Sodelovanje med člani v timu omogoča pridobivati izkušnje in s tem možnost, da se tim neprestano izboljšuje (Možina et al., 1994, str. 621).

Za uspešno vodenje v timu so značilne naslednje značilnosti (Rozman, 2006, str. 27):

- spodbujanje ekipnega dela in sodelovanja ter graditev ustrezne kulture,
- razpravljanje o vseh konfliktih bodisi skupaj ali posamično s posameznimi člani,
- pomembno je skupno planiranje in kontroliranje rezultatov, načina dela pa prepuščen članom,
- iskati čim več dejstev in idej (spodbujanje ustvarjalnosti s tehnikami ustvarjalnega razmišljanja),
- vodja spodbuja razpravo vse dokler ni doseženo soglasje (skupinsko odločanje); le izjemoma, kadar so zadeve nujne ali soglasja ni mogoče doseči, ukrepa,
- zaposlenim daje vse potrebne informacije pri opravljanju njihovega dela,
- vodja je na razpolago članom in spodbuja medosebno pomoč – načelo odprtih vrat,
- vodja vedno podpira člane pri njihovih idejah in prizadevanjih,
- vodja teži k čim bolj neformalnim odnosom; komuniciranje je pretežno ustno in vsi komunicirajo med seboj.

Vsak tim obstaja zaradi nekega namena, cilja, zato je pomembno, da vodja z vsemi člani tima diskutira glede ciljev, zaradi katerega je tim oblikovan. Cilj mora biti jasno določen in merljiv. Če cilji niso jasno določeni in jih posameznik ne pozna, ne more veliko prispevati k skupnemu rezultatu. Kljub jasnim ciljem prihaja do razlik med individualnimi in skupinskimi cilji. Zaradi tega je pomembno, da vodja upošteva osebne in skupinske potrebe. Možina (v Adizes et al., 1996, str. 114) navaja, da mora vodja vsakemu članu omogočiti, da dá svoj najboljši prispevek, in da od tima dobi, kar misli, da od njega lahko pričakuje.

Določanje temeljnih pravil je ena ključnih nalog timskega vodja. Prav vodja ima največjo moč, da postavi v timu norme in okrepi sodelovanje vsakega člana. Te norme odločajo v tem, ali bo v timu vladala visoka storilnost ali pa se bo oblikovala nepovezana skupina ljudi,

ki preprosto le delajo skupaj. Norme narekujejo, kaj je v neki situaciji primerno in tako ustvarjajo vedenje. Na podlagi pravih norm, ki jih »postavi« vodja, se oblikuje timski duh, kjer prevladuje medsebojno zaupanje, kolegialni medsebojni odnosi in visoka skupinska identiteta (pripadnost). V takšnih timih ljudje drug drugega spoštljivo poslušajo in sprašujejo, se podpirajo z besedami in dejanji, si med seboj pomagajo in nesporazume rešujejo z iskrenostjo ter humorjem (Goleman, 2002, str. 197).

V timu, kjer člani med seboj sodelujejo, so problemi in nasprotja normalna sestavina dela, zato v vsakem uspešnem timu prihaja do konfliktov. Izkušeni vodja ustvarja različne situacije, v katerih se pokažejo različna, tudi oporečna mnenja članov. Tako nastajajo nesoglasja (konflikti), ki so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno vzdušje. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in loči med postopkom dajanja ter postopkom ocenjevanja idej. Pomembnejša lastnost timskega vodja je njegova občutljivost in dovzetnost za razlike v timu, zaradi katerih izbere ustrezen način vodenja (Možina et al., 1994, str. 627). Pomembno je, da vodja izbere pravi način za reševanje konfliktov. Cilj vsekakor ne sme biti težnja k odpravi vseh konfliktov, ampak k temu, da se konflikte koristno uporabi za uspešnejše delovanje. V različnih situacijah so ustrezni različni načini reševanja konfliktov: prevlada vodje, sodelovanje, kompromis, izogibanje in prilagajanje.

4.3.1.7 Sposobnost odločanja

Ena izmed pomembnih sposobnosti uspešnih vodij je učinkovito odločanje. Pri tem je predvsem pomembno, kako in na kakšen način se vodja odloča. Vodja mora strmeti k nenehnemu izboljševanju sposobnosti sprejemanja dobrih odločitev in uporabljati pravilen postopek odločanja. Postopek, ki privede do najboljše rešitve ob minimalni izgubi časa, energije, denarja in duševnega miru. Poteka po korakih (Hammond, Keeney & Raiffa, 2000, str. 17):

- natančna opredelitev problemov,
- opredelitev ciljev,
- opredelitev več alternativ oziroma možnih poti, kako dospeti do cilja,
- poznavanje posledic vsake možne izbrane alternative (primerjava prednosti posameznih alternativ in ocena koliko vsaka od njih dosega postavljene cilje),
- sklepanje kompromisov (izpolnitev več ciljev hkrati je težko – pogosto se med seboj izključujejo, zato je potrebno oblikovati ravnotežje med njimi),
- razjasnitev negotovosti (ocenitev, kakšne bodo posledice po odločitvi),
- dopuščanje tveganja (potrebno določiti, kolikšna stopnja tveganja je še sprejemljiva),
- pregled medsebojno povezanih odločitev (današnje odločitve lahko vplivajo na odločitve v prihodnosti).

V vlogi odločevalca mora biti vodja sposoben identificirati probleme, tako obstoječe kot tudi potencialne. Identificiranje problema ni nikakor lahko delo. Običajno velja, da dobra

opredelitev problema hkrati pomeni že polovico njegove rešitve. Pogosto prihaja do situacije, ko nekaj ne deluje dobro, težko pa je ugotoviti, kaj natančno to je, vendar mora biti vodja to sposoben storiti na temelju svojega znanja in izkušenj. Vodja se po identifikaciji problema aktivno posveti njegovemu reševanju (Cimerman et al., 2003, str. 40). Natančna opredelitev problemov in njihovo učinkovito reševanje pomeni, da vodja razmišlja o problemu z več vidikov hkrati. To pomeni, da uvidi v problemu tako ustvarjalno, inovativno kot tržno, organizacijsko, finančno in katerokoli drugo komponento, ki pripomore do novih dimenzij reševanja problemov.

Pri reševanju problemov je pomembno, da se vodja problemom ne izogiba. Dober odločevalec hitro, predvsem pa pravočasno izbere pravo rešitev, vendar ne nepremišljeno. Znano je, da se uspešni vodje odločajo relativno hitreje kot neuspešni. Pri odločanju je pomembno, da vodja zbere in analizira dovolj potrebnih informacij. Vključevati mora sodelavce in oblikovati svojo mrežo poznanstev z drugimi zunanjimi poznavalci določenih področij. Pri odločanju je pomembna tudi intuicija posameznega vodja. Pri tem ne sme zanemariti občutka, ki ga doživlja ob izbiranju odločitve (Cimerman et al., 2003, str. 41).

Učinkoviti vodstveni delavci vedo, da največ časa ne vzame sama odločitev, temveč njeno uresničevanje v praksi. Če se odločitev ne udejanji, potem to ni odločitev, ampak dober namen. To pomeni, da čeprav učinkovita odločitev temelji na najvišji ravni pojmovnega razumevanja, morajo ukrepi, ki iz nje sledijo, biti čim bližje sposobnostim ljudi, ki jo bodo morali udejanjiti (Drucker, 2004, str. 36).

4.3.1.8 Sposobnost ustvarjalnega vodenja

Ustvarjalno vodenje je ena izmed pomembnih značilnosti uspešnega vodenja. Za vodjo je pomembno, da je sposoben zagotoviti takšne delovne pogoje, medosebne odnose in uporabo takih vedenjskih vzorcev vodenja, ki spodbujajo in navdušujejo rojevanje izvirnih zamisli v sebi in pri sodelavcih ter sprožajo proces spreminjanja idej v novo kakovost in vrednost (Mayer, 1994, str. 137).

Ustvarjalnost vodje pomeni zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito in so trmasto vztrajni. Značilno za njih je, da razmišljajo na svojstven način, imajo zelo bogato domišljijo, so v svojem ravnanju izvirni, duhoviti in neprestano generirajo nove ideje, zamisli itd. (Kovač et al., 2004, str. 55).

Vsak vodja lahko razvije svoje ustvarjalne postopke, ki mu pomagajo izboljšati učinkovitost in reševanje nalog. Lahko pa uporabi nekatere preizkušene tehnike ustvarjalnega načina mišljenja in postopke za spodbujanje ustvarjalne aktivnosti. Vodja lahko izbira med individualnimi in skupinskimi tehnikami. V skupinskih tehnikah (na primer »storyboarding«, možganska nevihta, tehnika lotosovega cveta itd.) udeleženci spodbujajo drug drugega k

produciranju idej, kjer je zlahka doseči pogoje različnega mišljenja. Individualne tehnike pa nastajajo pri posamezniku in se ne kombinirajo z drugimi (na primer asociacije, miselni vzorci, sestavljanje kolažev itd.). Večina tehnik, katerih se vodja lahko poslužuje, ni namenjena samo ustvarjanju novih idej, temveč tudi njihovemu razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju. Pomembno je vedeti, da ustvarjalne tehnike veliko pripomorejo k razvoju ustrezne ustvarjalne klime v podjetju (Berginc & Krč, 2001, str. 204).

4.3.1.9 Sposobnost obvladovanja sprememb

Obvladovanje sprememb je pomembna sposobnost za uspešno vodenje. Za vodje je pomembno, da se s pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja nenehno prilagajajo spremembam. Z integracijo sprememb poskrbijo za trajno uveljavitev posodobljenih načinov delovanja po vsej organizaciji. Skrb za integracijo sprememb vključuje vse tiste aktivnosti, ki povečujejo verjetnost, da se novosti dejansko zasidrajo v organizacijo. Pomembno je zagotoviti, da organizacija kasneje ne zdrsne nazaj v stare kolesnice. Pomembno je, da nenehno prilagajanje spremembam postane del organizacijske kulture (Cimerman et al., 2003, str. 169).

Spremembe so nujne za rast in razvoj organizacije. Večina sprememb propade oziroma se ne uveljavi, ker vodje zgrešijo pri enem od osmih korakov uvajanja sprememb (Hočevvar et al., 2003, str. 174):

- ustvariti občutek nujnosti za spremembe;
- oblikovati vodilno koalicijo, ki podpira spremembe;
- oblikovati vizijo spremembe in načine za doseganje te vizije;
- komunicirati vizijo spremembe vsem članom organizacije;
- odstraniti ovire za uresničevanje vizije;
- doseči majhen, a viden napredek zgodaj v procesu spremembe;
- ne razglasiti zmage prezgodaj;
- doseči, da želene spremembe postanejo del kulture podjetja.

Naloga vodij je obvladati negotovost in s tem v zvezi to pomeni obvladati spremembe (Možina et al., 1994, str. 222). Vodja mora biti kot obvladovalec sprememb sposoben predvideti razvoj dogodkov v prihodnosti in v skladu z njimi opredeljevati cilje ter pravočasno izbirati strategije za doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem je pomembno, da vodja najprej zagotovi v organizaciji razmere za obvladovanje sprememb, na primer stimulativno delavno okolje, ustvarja ozračje varnega tveganja, dopušča učne napake, ki so ob spreminjanju neizogibne itd. (Cimerman et al., 2003, str. 78).

Dejstvo je, da je pri zaposlenih odpor do sprememb izjemno pogost in izhaja iz splošnega strahu pred neznanim, na primer morebitno izgubo statusa, varnosti, stabilnosti itd. Vodja mora znati z dobrim komuniciranjem pojasniti sodelavcem, da je stabilnost brez sprememb varljiva in na dolgi rok tudi usodna. Pri podrejenih je potrebno na razumljiv način

vzpodbuditi zaupanje, da bo po določenem času stanje boljše, kot bi bilo brez sprememb. Vpeljevanje sprememb brez temeljite podpore in priprave zaposlenih pri prilagajanju na nove okoliščine ne more uspeti. To se lahko doseže z vključevanjem sodelavcev že v fazo priprave sprememb ter s pritegnitvijo »mnenjskih voditeljev« k aktivni podpori. Temeljna naloga vodje prihodnosti je v tem, da sam služi kot model obnašanja ter odstranjuje ovire na poti sprememb.

4.4 Modeli vedenja vodij

Ko so raziskovalci spoznali, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, so pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Vedenjski modeli razlikujejo in poudarjajo vedenjske, akcijske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih. Z drugimi besedami raziskovalci so začeli proučevati, kaj vodje bolj ali manj uspešno počno, kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo in podobno. V nasprotju z osebnostnimi značilnostmi vodje se da vedenje vodje opazovati in učiti. Torej lahko posameznike usposabljam, da postanejo bolj uspešni v vodenju (Možina et al., 1994, str. 532).

4.4.1 Model teorije X,Y in teorije Z

Model izhaja iz McGregorjeve motivacijske teorije, po kateri izhaja, da je za uspešnost organizacije ključnega pomena motivacija vseh zaposlenih, in da imajo vodilni delavci na motivacijo zaposlenih izreden vpliv. Predvsem je pomembno, kakšno mnenje ima vodja o naravi zaposlenih. Na podlagi slednjih predpostavk je oblikoval dva pogleda na zaposlene (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 240):

Prvi pogled, ki temelji pretežno na negativnih predpostavkah, je imenoval **teorijo X**. Po tej teoriji imajo menedžerji o svojih zaposlenih negativno mnenje: da so zaposleni po naravi leni, nimajo ambicij, ne delajo radi, ne marajo odgovornosti, potrebe organizacije jih ne zanimajo, se upirajo spremembam, mislijo le nase ipd. Zaradi tega jih je treba k delu siliti, jim določiti in ukazati vse podrobnosti, naložiti odgovornost, jih nenehno nadzorovati in je mogoče iz njih le s prisilo iztisniti delo. Drugi pogled temelji na pozitivnih predpostavkah in ga je McGregor imenoval **teorija Y**. Slednja teorija je nekakšno nasprotje teorije X, saj pravi, da ljudje radi delajo in jih zato ni potrebno k delu siliti, jih strogo nadzorovati itd. Potrebno jih je samo usmerjati, da pri delu sproščajo svojo ustvarjalnost, da za naloge, ki jih opravljajo, sprejmejo odgovornost ipd.

Ravnanje vodilnih je v vsakem primeru različno. Z vidika motiviranja lahko sklepamo, da zaposleni v skupini X predvsem zadovoljujejo nižje potrebe in težijo zlasti k ustreznemu zaslužku, skupina Y pa zadovoljuje višje potrebe in si zato postavlja višje cilje, ki jih motivirajo. Problem je, ker le redko zaposleni ustrezajo čistemu tipu X ali tipu Y (Rozman et al., 1993, str. 241).

Teorija Z se je razvila kot kritika prejšnjih dveh in poudarja, da človeka silijo predvsem okoliščine, da je tak kakršen je, to je dober in slab. Razmere povzročajo njegovo vedenje,

čepprav je to odvisno tudi od motivacij, s katerimi poskrbi za doseganje osebnih ciljev. Zato ga je potrebno obravnavati kot celoto organizacije in človeka (Bizjak & Petrin, 1996, str. 135). Slednja teorija poudarja:

- da ima človek voljo in ambicije,
- da je nagnjen k dobremu in slabemu,
- da razmere v okolju človeka spodbujajo,
- da je motiviran odvisno od sposobnosti in razmer v okolju,
- da je soodvisnost osnovni način človeškega medsebojnega delovanja in
- da je medsebojno delovanje za človeka pomembna družbena enota,
- da je stvarnost v organizaciji najboljši opis in vir za proučevanje vedenja posameznika pri delu.

4.4.2 Model mrežnega vodenja

Model mrežnega vodenja je vedenjski model, ki opisuje pet različnih vrst vodenja, ki jih sestavljajo različni deleži usmerjenosti vodje bodisi k proizvodnji bodisi k ljudem. Nekaj možnosti je prikazanih na Sliki 13. V modelu teoretično obstaja 81 možnih kombinacij stilov vodenja z različnimi poudarki na skrbi za sodelavce oziroma proizvodnjo. Avtorja sta podrobno opisala samo pet različnih stilov vodenja. Na spodnji levi strani je številčna oznaka 1.1, kar pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo hkrati nizko usmerjenost k ljudem. Vodja, ki uporablja to vrsto vodenja ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, skratka je neuspešen in nemočen. Zgoraj levo je oznaka 1.9, ki označuje visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb vodje za delovne naloge. Vzdušje v taki skupini je prijetno, kar pa ne vodi vedno k večji produktivnosti. Vodenje, kakršno označuje 9.1 spodaj desno, poudarja veliko usmerjenost k nalogam v proizvodnji.

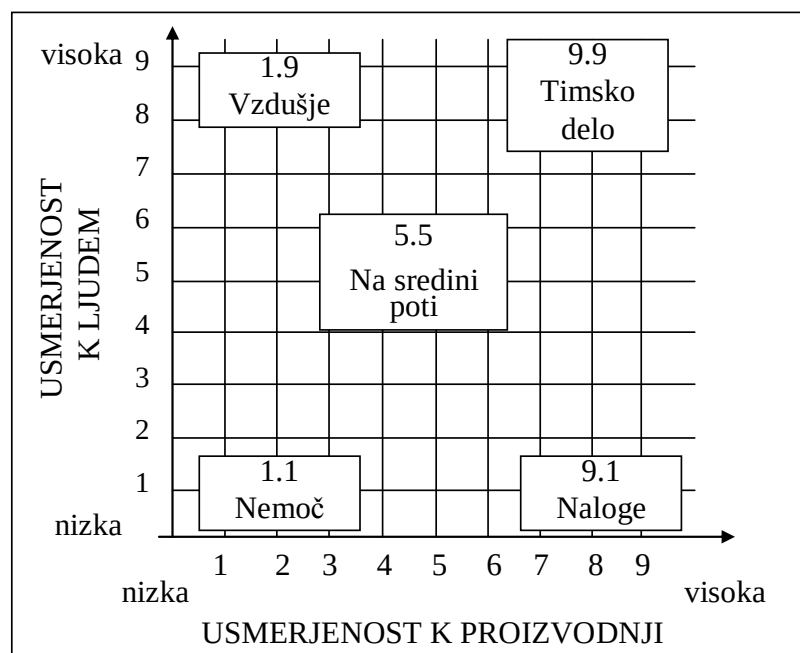
Vodje, ki so pristaši tega načina, zanemarjajo osebne želje in potrebe članov in silijo zaposlene k doseganju načrtovanih delovnih ciljev. Menijo, da je njihova glavna naloga, da storijo vse, da bodo z zaposlenimi čim bolj izkoristili možnosti za delo. V sredini je oznaka 5.5. Veliko vodij meni, da je ta način vodenja najboljši, ker omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije. Zgoraj desno je oznaka 9.9 in pripis – timsko delo, kar pomeni visoko usmerjenost ljudem in proizvodnji. Vodje v tem primeru oblikujejo tim zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih (Možina et al., 2001, str. 520–521).

Vodja, ki je usmerjen k proizvodnji, daje velik poudarek tehničnim merilom, natančni izvedbi določenih nalog in doseganju rezultatov, tudi na račun skrbi za ljudi, ki si je ne more vedno privoščiti. Usmerjenost vodje k nalogam pa lahko okarakteriziramo z naslednjimi značilnostmi vodje:

- redno pojasnjuje sodelavcem, kako naj delajo in kakšna so njegova stališča;

- sodelavcem pojasni, kakšna sta njihova vloga in položaj v podjetju ter odgovornost za delo;
- natančno razloži postopke dela;
- poskrbi sam za organizacijo svojih delovnih aktivnosti in za načrtovanje dela;
- sodelavcem pove, kaj se od njih pričakuje in jih obvešča o kvaliteti njihove izvedbe naloge;
- ni strpen do napak in kaznuje sodelavce za slabo opravljeno delo.

Slika 13: Model mrežnega vodenja



Vir: S. Možina et al., *Management kadrovskih virov*, 2002, str. 521.

Vodje, ki so usmerjeni v zaposlene, precej bolj zanimajo potrebe zaposlenih, njihova osebna rast in dosežki, zato jih pri tem vzpodbujajo, vabijo jih k sodelovanju tudi pri odločanju, želijo si dobrega vzdušja in zadovoljstva med zaposlenim. Usmerjenost vodje k zaposlenim lahko okarakteriziramo tako, da vodja:

- pomaga sodelavcem pri delu in vse obravnava enako;
- skrbi za čim prijetnejše delo za sodelavce in njihovo dobro počutje;
- spoštuje mnenja drugih, je dovzeten za pripombe in tudi probleme rešuje skupaj s sodelavci;
- je pozoren in vzdržuje prijateljske odnose;
- skrbi za dobro informiranost v podjetju;
- je strpen do napak pri delu.

Ta vedenjski model v bistvu že nakazuje, da noben način vodenja ni vedno najustrežnejši. Model kot takšen je dobro izhodišče za proučevanje vodenja.

4.4.3 Situacijski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so dejavniki situacije odločilni pri določanju primerne načina vodenja. Modeli situacijskega vodenja poudarjajo pomen prilagoditve sloga vodenja situaciji. Teorija izhaja iz spoznanja, da ni najboljšega vodstvenega sloga, ki bi bil primeren za vse situacije (Ivanko, 1997, str. 441). Situacijski modeli vodenja izhajajo iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med situacijo, vodjem in vodenimi. S tem pridemo do zaključka, da različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različen stil vodenja. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od analitičnih sposobnosti posameznega voditelja pri analizi nalog, situacije ter skupine in njegovi sposobnosti za prilagajanje stila vodenja danim situacijam (Kovač et al., 2004, str. 32).

4.4.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model vodenja

Kontingenčna teorija Fiedlerja (Robbins, 1996, str. 421) opredeljuje uspešno vodenje kot princip, ki najbolje usklajuje stil vodenja zaposlenih s trenutno situacijo.

Fiedler je podobno kot teorije o značilnostih vodje izdelal psihološki test, tako imenovani vprašalnik, ki opisuje odnos kandidata do najmanj želenega sodelavca (angl. *least preferred coworker*) (Robbins, 1996, str. 421), osebe, s katero zaradi vedenjskih lastnosti ne bi rad delal. Vprašalnik je omogočal opredelitev nagnjenosti osebe k nalogam ali k medsebojnim odnosom. Ena izmed predpostavk, ki je bila v modelu uporabljena je, da je stil vodenja posameznega vodje fiksna, ker se ta le stežka spreminja, pomeni pa to, da vodje niso sposobni prilagajati stila vodenja spreminjajočim se situacijam.

V naslednjem koraku je Fiedler želel uskladiti stil vodenja s situacijo. S tem namenom je opredelil tri situacijske spremenljivke, vzete iz delovne situacije, ki bi pomagale opredeliti najboljši način vodenja. Situacijske spremenljivke so sledeče (Erskine, 1991, str. 420):

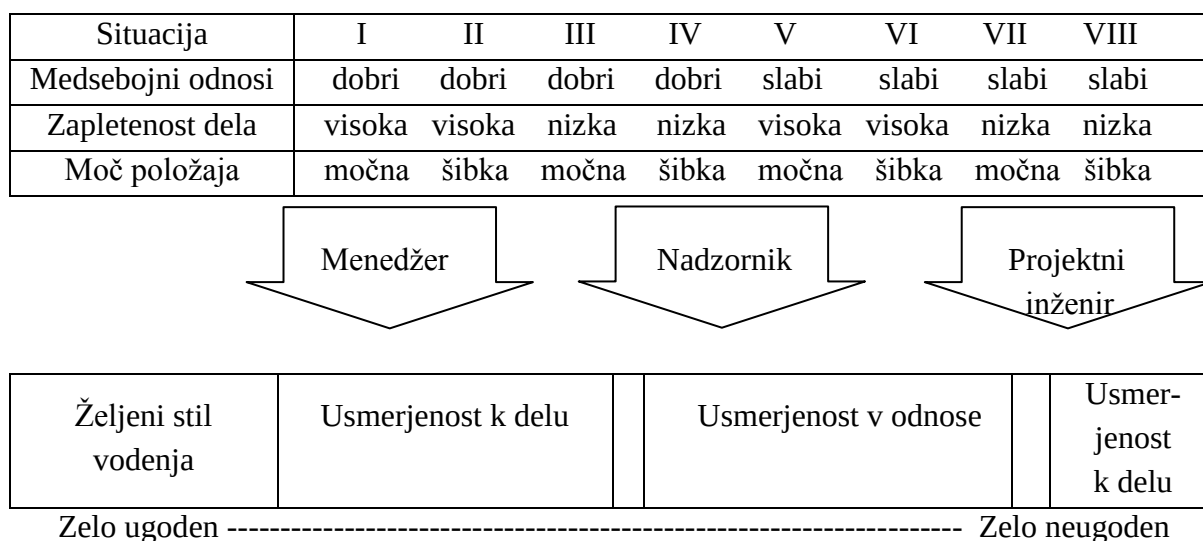
- medsebojni odnos vodje in članov – opredeljuje odnos, kako je skupina sprejela vodjo, in sicer stopnjo zaupanja v vodjo in spoštovanja vodje s strani zaposlenih;
- zapletenost dela – opredeljuje, koliko je delo poenostavljeno;
- moč položaja – opisuje stopnjo legitimne moči vodje na zaposlovanje, odpuščanje, disciplino, nagrajevanje in napredovanje zaposlenih.

Na osnovi predstavljenih stilov, predpostavke in spremenljivk, odnosa skupine do vodje – dobre ali slabe, zapletenost dela – velika ali majhna ter moč položaja – močna ali slaba, je Fiedler sestavil kontingenčni model vodenja, ki z medsebojnimi kombinacijami išče največjo uspešnost vodenja.

Iz modela (Slika 14) lahko zaključimo, da se v situacijah I, II, III in VIII vodje, ki so usmerjeni k delu, obnesejo bolje kot vodje, usmerjeni v odnose. Slednji delujejo bolje v situacijah IV, V, VI in VII, torej heterogenih situacijah, kjer je delo zapleteno, in kjer

skupina ne mara vodje. Model potrjuje dejstvo, da je posamezen tip vodje učinkovitejši v posamezni situaciji.

Slika 14: Fiedlerjeve situacijske variable in stili vodenja



Vir: P. S. Robbins, Organizational Behavior 1996, str.423.

Ne glede na dejstvo, da so bile modelu dokazane določene pomanjkljivosti, zlasti glede opredelitve situacijskih variabel in njihovega merjenja, je njegov doprinos k osnovnim principom vodenja velik. Njegov največji prispevek lahko iščemo v dejstvu, da ni dal končnega in edinega odgovora o absolutno najboljšem stilu vodenja, ampak zgolj navaja k proučevanju stanja v organizaciji.

4.4.3.2 Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja

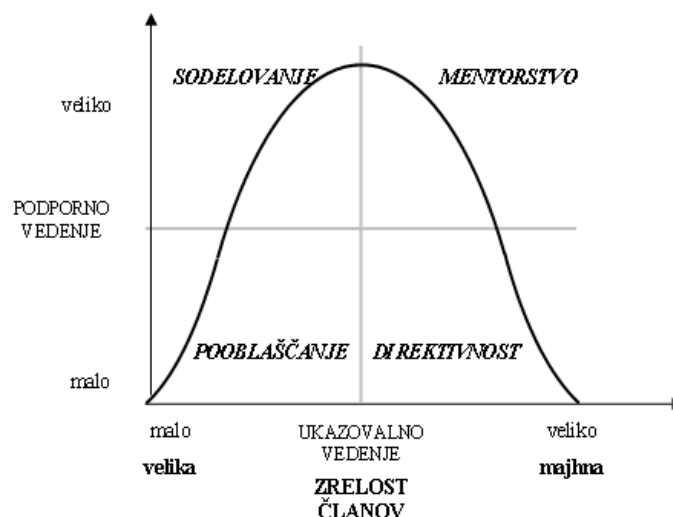
Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja izhaja iz spoznanja, da je pri izbiranju koncepta vodenja najbolj pomembna pripravljenost sodelavcev. To pripravljenost opredeljuje kot kombinacijo zmožnosti in voljnosti sodelavcev (Tavčar, 1996, str. 322). Poudarja tudi, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine.

Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo visoke cilje in so pripravljeni prevzemati odgovornost za njihovo izvrševanje. Zrelost sestoji iz dveh spremenljivk: delovna zrelost, ki se nanaša na usposobljenost članov skupine za opravljanje dela in psihološka zrelost, ki pomeni pripravljenost ali motiviranost za opravljanje dela. S povečevanjem zrelosti članov skupine upada primernost vodenja s poudarkom na ukazovalnem vedenju vodje. Ko pa napredujejo do višje stopnje zrelosti, je obseg podpornega vedenja vodje zmanjšan. Zrelejši delavci so bolj samostojni in potrebujejo manj vodenja (Hersey & Blanchard v Kavčič, 1991, str. 225). **Ukazovalno vedenje** vodje se pojavlja, kadar vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba

narediti, kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja izbira in nadzira člane skupine. **Podporno vodenje** označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša spodbuja in vključuje člane skupine v procese odločanja.

Situacijski model vodenja (Slika 15) ponuja različne kombinacije ukazovalnega in podpornega načina vodenja vodij za različne stopnje zrelosti članov.

Slika 15: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard)



Vir: P. Hersey in K. Blanchard v S. Možina et al., *Management* 1994, str. 539.

- **Direktivni način vodenja.** Vodja daje jasne inštrukcije in navodila za delo. Predvsem, kadar novinec v organizaciji še ne pozna pravil, ne delovnih nalog.
- **Mentorski način vodenja** je primeren za novince, ki so že nekaj časa v organizaciji, vendar še vedno potrebujejo navodila. Vodja jih postopno prepušča samostojnemu delu, pri tem pa jim mora še precej svetovati in pomagati, da lahko delo kar najbolje opravijo.
- **Sodelovalni način vodenja** je primeren, ko zaposleni že čutijo dovolj samostojnosti pri delu in ga znajo dobro opravljati. Vodji ni več potrebno uporabljati direktivnega načina vodenja. Posluša zaposlene, z njimi sodeluje v odločanju in jim pomaga, da kar najbolje uporabljajo svoje sposobnosti in znanje.
- **Način s pooblastili** je primeren za člane skupine, ko ti dosežejo samostojnost pri delu. Vodje nanje prenesejo del odgovornosti, kar pomeni, da vodje prepustijo zaposlenim, da sami odločajo o tem, kako, kje in kdaj bodo opravili svoje naloge (Možina et al., 1994, str. 539).

4.4.3.3 Housejev model poti in ciljev

Housejev model poti in ciljev (Moorhead & Griffin, 1992, str. 265) sodi med boljše modele vodenja. Zasnovan je na temelju osnovnih elementov raziskave univerze Ohio State ter elementov in osnov teorije pričakovanj kot vzvoda motivacije zaposlenih.

Model poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, že odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom, hkrati pa omogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Obnašanje vodje je za zaposlene vzpodbudno takrat, ko članom nudi zadovoljitev lastnih potreb, in ko vodja poučuje, vodi, podpira in nagraduje z namenom uspešnega delovanja. Da bi podkrepil navedeno, je House opredelil štiri vzorce obnašanja vodij.

- **Izzivalni način vodenja** vodja uporablja takrat, ko postavlja visoke, izzivalne cilje in od zaposlenih pričakuje, da jih bodo dosegli.
- **Usmerjevalnega načina vodenja** se vodja poslužuje takrat, ko natančno opredeli, kaj od zaposlenih pričakuje in jim pri doseganju naloge nudi vso pomoč.
- **O svetovalnem načinu vodenja** govori v primeru, da se vodja še pred sprejemom odločitve v odločitev s člani posvetuje tudi o njihovem mnenju.
- **Prijateljski način vodenja** je četrta alternativa, ki pa je do članov skupine najbolj prijazen in razumevajoč, in s katerim vodja ustvarja izredno pozitivno delovno vzdušje.

Priporočen način vodenja, ki izhaja iz Housejevega modela, je odvisen od dveh kontingenčnih variabel. Prva variabla je izven kontrole zaposlenih, gre za zunanje faktorje, kot so zapletenost dela, formalna organizacijska struktura in timsko delo, druga variabla so lastnosti zaposlenih. Teorija zaključuje, da je uspešno tisto obnašanje vodje, ki je usklajeno z zunanjimi faktorji in vzpodbujeno z ugodnimi lastnostmi zaposlenih.

4.4.3.2 Vroom-Yettonov participativni model vodenja

Vroom in Yetton (Mondy et al., 1991, str. 344) sta leta 1973 razvila participativni način vodenja, ki je opredeljeval vodenje in vključevanje v odločanje v obliki normativnega modela. Ta je za različne situacije opredeljeval pravila za opredelitev načina in stopnje sodelovanja v odločanju, kar je rezultiralo v končnih petih različnih stilih vodenja.

Na tej osnovi sta Vroom in Jago (Moorhead & Griffin, 1992, str. 268) v kasnejšem obdobju zgradila nov model, ki je sicer ohranil osnovnih pet stilov vodenja prvotnega participativnega modela, te pa sta avtorja razširila z dodatnimi situacijskimi variablami, kot so pomembnost kvalitete, pristanek članov, informiranost vodje, sestavljenost problema, verjetnost pristanka, skladnost ciljev, možnost konflikta in informiranost tima.

Model predvideva, da je vsak stil vodenja v določeni situaciji izvedljiv. Osnovni stili vodenja so v tem primeru (Black & Porter, 2000, str. 427):

- avtokratični I, kjer vodja odloča sam;
- avtokratični II, kjer vodja pridobi potrebne informacije od zaposlenih in se posvetuje s člani tima, vendar se odloči sam;
- konzultativni I, kjer vodja pridobiva ideje in mnenja od posameznikov, preceni njihovo mnenje, vendar se na koncu odloči sam;
- konsultativni II, kjer vodja deli problem z zaposlenimi kot skupino, kjer o situaciji

- razpravljajo, vendar se na koncu odloči sam;
- timski pa je tisti stil, kjer vodja in zaposleni skupaj iščejo alternative in o njih sporazumno odločajo.

Po tem modelu je učinkovitost odločanja odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti odločitve pri članih tima. S tem namenom mora vodja v dani situaciji proučiti pet načinov odločanja in se na podlagi odgovorov odločiti, kako bo postopal v konkretni situaciji. Računalniško podprto drevo odločanja omenjenih avtorjev je bilo sposobno sprejeti njegovo kompleksnost, kar mu je omogočalo, da se je potrdil tudi v številnih raziskavah. Poleg tega je model potrdil dejstvo, da je potrebno raziskave o vodenju preusmeriti z vodij na proučevanje različnih situacij, ki se jim morajo uspešni vodje prilagajati.

4.4.3.2 Drugi kontingenčni modeli vodenja

Obstajajo še drugi kontingenčni modeli vodenja, ki so vsak po svoje prispevali k celostni teoriji o vodenju.

Teorija vodenja 3-D je plod raziskav Reddina (Možina et al., 1994, str. 540), ki v svoji teoriji izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Na osnovi usmerjenosti vodje k odnosom ali k nalogam je avtor opredelil štiri vrste vodij: združevalni, zadržani, zavzeti in prizadevni. Navadno vodje uporabljajo več načinov vodenja, zaradi česar je pomembno, da znajo v konkretni situaciji zavestno izbrati najučinkovitejšega.

Teorija menjave vodja – član za razliko od večine predstavljenih modelov temelji na individualiziranem pristopu vodje do vsakega člana. Vsak odnos je edinstven in določa obnašanje posameznega člana. Teorija avtorjev Graena in Dansereaua (Moorhead & Griffin, 1992, str. 272) priporoča, da vodje razdelijo zaposlene na člane skupine in tiste, ki niso člani skupine. Člani skupine so med seboj in z vodjo povezani in si delijo skupne vrednote, v nasprotju s tistimi, ki skupini ne pripadajo. Ker so člani skupine bolj pozitivni in prispevajo h grajenju organizacijske kulture ter ob lastnem zadovoljstvu dosegajo tudi boljše delovne rezultate, jim morajo vodje v nasprotju z nečlani skupine dodeljevati bolj izzivalne naloge in jih ustrezneje nagrajevati. V tem primeru je uspešen tisti vodja, ki uspe najboljše prilagoditi stil vodenja potrebam zaposlenih.

Enega od najkompleksnejših modelov formalega situacijskega vodenja, imenovanega model učinkovitega vodenja, je izdelal Yukl (Možina et al., 1994, str. 547). Model opredeljuje sedem posredovalnih variabel, ki opredeljujejo karakteristike skupine ali posameznega podrejenega in vplivajo na učinkovitost skupine ter tri situacijske variable. Na tej osnovi je Yukl opredelil devetnajst tipov vedenja vodje, ki so primerni v različnih situacijah. Gre za poudarjanje storilnosti, upoštevanje, inspirativnost, cenjenje in priznavanje, napredovanje in nagrajevanje, sodelovanje pri odločanju, avtonomijo in delegiranje, jasnost vlog, postavljanje ciljev, usposabljanje, razširjanje informacij, reševanje problemov, planiranje, koordiniranje, olajševanje dela, predstavljanje, olajševanje interakcij, reševanje konfliktov ter kritiko in

disciplino. Vodja mora tako najprej ovrednotiti situacijo in obstoječe karakteristike organizacije, nakar se ob upoštevanju kratkoročnih in dolgoročnih posledic, stroškov in dobička odloči o stilu vodenja.

Številne kontingenčne teorije so nakazale nove poti in obnašanja vodij, vendar niso enolično odgovorile na vprašanje, kakšna vrsta vodenja je najboljša. Iz teorij lahko povzamem, da mora vodja nedvomno svoje vedenje prilagoditi konkretni situaciji, tistim okoliščinam, ki v danem trenutku vplivajo na delovanje, pri čemer ne sme zanemariti potreb in pričakovanj ljudi, s katerimi dela.

4.5 Prispevčna teorija vodenja

Prispevčna teorija sodi med sodobnejše pristope teorij o vodenju. Temelji na osnovnem konceptu odnosa med vzrokom in posledico, v primeru vodenja pa opredeljuje doprinos, ki ga ljudje naredijo za soljudi. Po tej teoriji vodja išče informacije, namige, zakaj se stvari dogajajo tako kot se, lastne logične razlage pa usmerjajo njegovo vedenje. Proces je v primeru prispevčne teorije videti tako (Gibson, 1994, str. 449):

vedenje zaposlenega → funkcija vodje → vedenje vodje

Osnovne funkcije vodje so tiste, ki opredeljujejo vzroke obnašanja zaposlenih v treh možnih kategorijah: osebnostne, predmetne ali druge posebne okoliščine dogodka. Vodja zato najprej ugotavlja ali je vedenje zaposlenega do naloge posebno (pojavlja se zgolj pri opravljanju te naloge in pri nobeni drugi), nato ugotavlja, kako pogosto se isto vedenje pojavlja, opredeli torej njegovo doslednost ter v zadnjem koraku oceni obseg istega obnašanja pri drugih zaposlenih. Model predvideva tudi pravilno presojo vodje o odgovornosti za stanje, uspeh ali neuspeh. To lahko izvira iz osebe, na primer premalo vloženih naporov v delo, ali iz faktorjev, na katere zaposleni nima vpliva. Govorimo lahko o osebnih – notranjih vzrokih ali neosebnih – zunanjih vzrokih. Vodja svoje vedenje prilagodi omenjenim atributom.

Teorija je napram teorijam na osnovi značilnosti in vedenja vodij posebna, ker želi razlagati, zakaj se določeno vedenje sploh pojavlja. Prav tako s pomočjo teorije lahko napovemo obnašanje vodje glede na določeno obnašanje podrejenega, kar ji daje veljavo, ki pa žal še ni dovolj podkrepljena z empiričnimi rezultati raziskav.

4.6 Karizmatična teorija vodenja

Šele v novejšem obdobju, po letu 1980, so se pričenjali uveljavljati novi pristopi na področju teorije o vodenju. Karizmatična teorija velja za eno izmed najpomembnejših teorij tako imenovanega novega vodenja (angl. *New Leadership*) (Bryman, 1992, str. 22).

Pojem karizme je ključen za razumevanje celotne teorije. Gre za grško besedo, ki v prevodu pomeni 'darilo', označuje pa posebno moč, ki je ni mogoče logično opredeliti. Karizma

označuje dominantno osebo, prepričljivega govornika, ki lahko prepriča sogovornika o pomenu sporočila. Po svojevrstni privlačnosti so znani primeri voditeljev, kot so John F. Kennedy, Winston Churchill in Mihail Gorbačov.

Med karizmatičnimi voditelji pa poleg nekaterih državnikov najdemo tudi vodje podjetij, ki prav tako s svojo osebnostjo vzbujajo v zaposlenih zaupanje, dobro počutje in jih s svojo vizijo in pristopom navdihujejo, da dosegajo nadpovprečne delovne rezultate. Soustanovitelja podjetja Apple Computers Stevena Jobsa so sodelavci zaradi svojevrstnega vpliva, privlačnosti in inspiracije označili za karizmatično osebo z besedami (Gibson, 1994, str. 454):

»Ko sem hodil z njim po zgradbah Macintosh, je bilo jasno, da on ni bil eden običajnih generalnih direktorjev. On in še nekateri drugi vodje podjetja Apple so bili inspiratorji....«

4.6.1 Razvoj karizmatične teorije

Nemški sociolog Weber (Bryman, 1992, str. 24) je pričel opredeljevati karizmo v svojem pomembnem delu *Ekonomija in družba* (v izvirniku nem. *Wirtschaft und Gesellschaft*) že na prehodu v dvajseto stoletje. V družbi je opredelil tri vrste avtoritete: tradicionalno, racionalno-pravno in karizmatično – ta po Webrovem mnenju temelji na posebni čistosti, junaštvu ali vzornem značaju posameznika, ki je v tem primeru drugačen od običajnih ljudi, obdarjen s posebno močjo in kvaliteta, ki niso dostopne običajnim ljudem, se pa prištevajo med tiste, ki so božjega ali zglednega izvora in na podlagi katerih se zadevni posameznik upošteva kot vodja.

Čeprav Weber na to temo ni osnoval nobenega teoretičnega modela in je zaradi sociološkega pristopa zanemaril osebne značilnosti in razmerje med vodjo in podrejenimi, so njegovi osnovni elementi in pojem karizme osnova karizmatične teorije ter predmet proučevanj teoretikov organizacije. Ti so v šestdesetih letih dvajsetega stoletja nadaljevali z raziskavami naslednjih splošnih področij (Conger & Kanungo, 1998, str. 12):

- obnašanje karizmatičnega vodje;
- značilnosti podrejenih in njihova gonilna sila;
- medsebojna vplivanja;
- odnosi med vodjo in podrejenimi;
- podvrženost karizmatičnemu vodenju.

Največje število teoretičnih in raziskovalnih proučevanj karizmatičnega vodenja je bilo osredotočenih prav na obnašanje vodje. Omenjeno področje so proučevali Bass in Avolio, Conger in Kanungo, Sashkin in House in Shamir (Conger & Kanungo, 1998, str. 13–19). Robert House (Conger & Kanungo, 1998, str. 16) je v svojem delu *Teorija karizmatičnega vodenja* poleg obnašanja vodje izpostavil še druge osebne značilnosti in situacijske spremenljivke, ki so skupaj predstavljale njegovo teorijo. House je ločil karizmatične vodje

od ostalih po njihovi izpostavljeni tendenci po nadvladi, močni prepričanosti vase in v lastne ideale, po potrebi vplivanja na druge in visoki stopnji samozaupanja. Pomanjkljivosti Housejevega modela je skušal odpraviti Shamir (Conger & Kanungo, 1998, str. 17), ki se je osredotočil na razlago temeljev motivacije, ki je povezana s karizmatično teorijo.

Karizmatični vodja lahko motivira podrejene vsaj prek štirih mehanizmov. Prvi je spreminjanje percepcije podrejenega o naravi samega dela, ki se lahko zlasti s pomočjo vizije kot osnovnega elementa predstavlja precej bolj pomembno, moralno korektno ali celo herojsko. Za vizijo lahko rečemo, da se gradi na številne načine, zgrajena pa je takrat, ko vodja podrejene vzpodbudi tako, da vizija postane za organizacijo realnost (Bennis & Townsend, 1997, str. 45). Drugi mehanizem je prodajanje prijetne vizije prihodnosti, ki povečuje cilje organizacije. Tretji mehanizem motivacije je izgrajevanje močne kolektivne identitete med zaposlenimi in četrti povečanje tako individualne kot tudi kolektivne samoučinkovitosti. Vizija je nedvomno najmočnejše orodje karizmatičnega vodje, ki pa se po Shamirju nadgrajuje še z inspiracijo, postavljanjem visokih pričakovanj, osmišljanjem dela itd.

Področje značilnosti podrejenih in njihovih gonilnih sil je bilo deležno precej bolj omejenih raziskav, na podlagi katerih pa lahko ugotovimo, da zaposlene privlači karizmatični vodja zlasti zaradi konstruktivne identifikacije z njegovimi sposobnostmi, želje, da bi se od vodje učil, prizadevanja po osebnem izzivu in rasti ter nenazadnje predanosti nalogi.

4.6.2 Congerjev model karizmatičnega vodenja

Conger in Kanungo (1998) sta svoj model karizmatičnega vodenja izgradila na osnovni ideji, da tovrstno vodenje temelji na percepciji podrejenih o obnašanju vodje. Tovrstno vodenje vpliva tako na vrednote zaposlenih kot na njihovo vedenje. Teorija je ena izmed osrednjih teorij in temelji na obnašanju vodje, ki ga avtorja proučita in analizirata v obliki formalnega modela.

Avtorja sta s svojo teorijo želela izpostaviti ključne in razločevalne vedenjske vzorce karizmatičnih vodij, ki se v praksi med seboj precej razlikujejo. Vzorce obnašanja vodij sta avtorja izpeljala na podlagi opredelitve vodenja kot procesa, ki prikazuje premik članov organizacije iz sedanjega stanja v bodoče stanje, kar navadno predstavlja doseganje želenih dolgoročnih ciljev organizacije. Proces je prikazan na Sliki 16.

V prvi fazi mora vodja kritično oceniti trenutno stanje. Najdene pomanjkljivosti ali neizkoriščene možnosti so tiste, ki vodijo do opredelitve bodočih ciljev, ki so realni in upoštevajo sredstva in omejitve. Poleg tega mora vodja upoštevati še zmožnosti, potrebe in zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi ovrednotenja se v drugi fazi cilji dejansko postavijo. V tretji fazi vodja opredeli, kako se bodo cilji dosegli. V vseh treh fazah je po avtorjevem mnenju mogoče prepoznati značilno vedenje karizmatičnega vodje.

V realnosti seveda faze niso tako enoznačne, kar je posledica dejstva, da se podjetja soočajo z

nenehnimi spremembami v okolju, čemur se mora s svojim obnašanjem prilagajati tudi vodja. Kljub enostavnosti modela pa ta nudi zadostno osnovo za definiranje vedenjskih značilnosti karizmatičnih vodij, seveda v primerjavi z nekarizmatičnimi vodjami.

Slika 16: Faze v karizmatičnem vodenju

Obnašanje vodje			Predvideni rezultati
Prva faza:	Druga faza:	Tretja faza:	Organizacijski ali skupinski rezultati:
• ocena trenutnega stanja; • ocena zunanjih virov/omejitve in potrebe podrejenih • učinkovita artikulacija • realizacija primanjkljaja v trenutnem stanju	• opredelitev in artikulacija organizacijskih ciljev • opredelitev priložnosti, ki izhajajo iz okolja v strateško vizijo • učinkovita artikulacija navdihujoče vizije, ki močno odstopa od trenutnega stanja, še vedno pa je v območju sprejemljivosti	• sredstva za doseg ciljev po osebem zgledu: • prevzemanje tveganja, • pooblastila, • uvedba menedžerskih tehnik, vodja določa cilje, opredeljuje sredstva za njihovo doseganje, • gradi na zaupanju zaposlenih ter • motivira zaposlene	• visoka notranja povezanost • nizka stopnja notranjih konfliktov • visoka vrednost soglasja • velik konsenz Rezultati zaposlenih: • v povezavi z vodjo - spoštovanje vodje - zaupanje v vodjo - zadovoljstvo z vodjo • v povezavi z nalogo - skupinska povezanost pri izvajanju nalog - visoka stopnja delovanja - visoka stopnja pooblastil

Vir: J. A. Conger in R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organisations*, 1998, str. 50.

V prvi fazi se karizmatičnost vodje opredeljuje glede na občutljivost na omejitve, ki izhajajo iz okolja, sposobnost identificirati možnosti ali slabo izkoriščene priložnosti ter občutljivost na sposobnosti in potrebe zaposlenih. V drugi fazi se karizmatičnost vodje prepozna predvsem po njegovi viziji in menedžerskih sposobnostih, medtem ko se v tretji fazi odlikujejo po uporabi inovativnih, neobičajnih sredstev za uresničevanje vizije in osebni moči za vplivanje na zaposlene. Ključne razlike med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodjami po posameznih fazah so prikazane v Tabeli 2.

Empirične raziskave modela so želele predvsem potrditi ustreznost instrumenta za merjenje karizme. Petstopenjski faktorski model (strateška vizija in artikulacija, osebno tveganje, občutljivost na okolje, občutljivost za potrebe zaposlenih ter neobičajno obnašanje) dejansko odraža obnašanje vodij po posameznih fazah modela. Avtorja Conger in Kanungo sta na

podlagi raziskav ugotovila, da ta model in opredelitev vodenja nadgrajuje Webrovo opredelitev karizmatičnega vodenja ter zaključila, da je orodje ustrezno za merjenje karizme vodij.

Tabela 2: Razločevalne sposobnosti med karizmatičnimi in nekarizmatičnimi vodji

		Nekarizmatični vodje	Karizmatični vodje
Prva faza	Občutljivost na okolje	nizka potreba po občutljivosti okolja, ki omogoča ohranjati trenutno stanje	močna potreba po občutljivosti okolja, ki omogoča spreminjati trenutno stanje
	Odnos do trenutnega stanja	strinjanje s trenutnim stanjem, ki ga želi ohranjati	nasprotuje trenutnemu stanju, ki ga želi spreminjati
Druga faza	Bodoči cilji	cilji, ki ne odstopajo preveč od trenutnega stanja	idealizirana vizija, ki se močno razlikuje od trenutnega stanja.
	Prijetnost	deljenje perspektive ga dela prijetnega	deljenje perspektive in idealizirane vizije ga dela prijetnega in vrednega identifikacije in posnemanja
	Artikulacija	nizka artikulacija ciljev in motivacije za vodenje	močna in/ali navdihujoča artikulacija bodoče vizije in motivacije za vodenje
Tretja faza	Vedenjske novosti	običajen, v skladu z obstoječimi normami	neobičajen ali v nasprotju z normativi
	Vrednost zaupanja	nezainteresirano posredovanjv poskusih prepričevanja	strastno posredovanje, ki vključuje visoko osebno tveganje in stroške
	Strokovnost	strokovnjak v uporabi obstoječih sredstev za doseganje ciljev v okviru običajnih postopkov	strokovnjak v uporabi neobičajnih sredstev za preseganje običajnega stanja
Strategija vplivanja	Uporaba moči	moč položaja in osebna moč (temelji na nagradah in/ali strokovni moči ter všečnosti podobnih prijateljev)	osebna moč (temelji na strokovnosti, spoštovanju in občudovanju enkratnega junaka)

Vir: J. A. Conger in R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organisations*, 1998, str. 50.

4.7 Transakcijska in transformacijska teorija vodenja

Do sedaj obravnavani modeli morda niso jasno opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na podrejene. Potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih se je čedalje bolj večala. Tako sta se razvila dva tipa vodenja, in sicer transakcijski in transformacijski način.

4.7.1 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela, oziroma če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih. Je posredovalec dogajanja. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari, tako kot so predpisane. Transakcijski vodja deluje na podlagi (Možina et al., 1994, str. 548):

- **nagrajevanja:** pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanje za dosežke;
- **vodenja z izjemami (aktivno):** spremlja dogajanje in išče odmiške od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
- **vodja z izjemami (pasivno):** v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi;
- **vodenje brez vajeti:** odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskega odločanju.

Transakcijsko vodenje je temelj dobrega vodenja. To obliko vodenja uporabljajo dobri menedžerji. V osnovi prinaša ta oblika vodenja vrsto izmenjav in transakcij med vodjo in sledilci. Pri tem se osredotoča na razčiščevanje ciljev, pričakovanj in nagrad. Oblikuje se t.i. psihološka pogodba med vodjo in sledilci, ki je nekakšen impliciten sporazum o načinu dela, dolžnostih, pravicah in nagradah obeh strani. Vodja se mora držati svojega dela pogodbe in storiti vse, kar je v njegovi moči, da sledilec pomaga pri izpolnjevanju nalog. Sledilci tako točno vedo, kaj se od njih pričakuje, na kakšen način lahko delujejo, kje so meje njihovega delovanja in kakšne nagrade lahko pričakujejo za opravljeno delo. Vse skupaj vodi k večji uspešnosti enote in je dobra podlaga za najvišjo stopnjo vodenja – transformacijsko vodenje (Hočevar et al., 2003, str. 162).

4.7.2 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Na kratko, transformacijski vodje vodijo podrejene z motiviranjem. Transformacijsko vodenje vsebuje prizadevanje vodij, da bi razširili koristi zaposlenih, razširili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim organizacije. Transakcijski vodja deluje na podlagi (Bass v Kavčič, 1991, str. 228):

- **karizme:** predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- **inspiracije:** navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na enostaven način;
- **intelektualne stimulacije:** razvija ustvarjalnost, inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- **upoštevanja posameznika:** kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika,

obravnava vsakega posameznika kot individuum, trenira in svetuje.

Transformacijsko vodenje je najvišja raven vodenja. Vodja ne apelira le na razum sledilca, ampak pritegne tudi njegovo srce. Transformacijski vodje sledilce izzivajo, da dosežejo čim več, jih spodbujajo in opogumljajo. Transformacijski vodje so pogosto zelo impozantne, karizmatične osebnosti in so pogosto vzor za sledilce. Dosežejo, da se vsak posameznik počuti pomembnega in ga obravnavajo kot celovito osebnost, z lastnimi potrebami in željami. Sledilec osmisli delo in jih navdušujejo za doseganje zastavljenih ciljev. Izžarevajo energijo in optimizem. Predstavijo vznemirljivo in privlačno vizijo prihodnosti in pokažejo sledilec pot za njihovo doseganje. Izzivajo ustaljene postopke in spodbujajo sledilce, da iščejo nove inovativne rešitve obstoječih problemov. Vlivajo jim občutek moči in energije, ki jim omogoča, da se uspešno spopadajo z različnimi ovirami (Hočevar et al., 2003, str. 166).

Razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja je pripeljalo do izpostavljanja vloge določenih lastnosti vodje, ki so bile v preteklih teorijah zanemarjene. To so predvsem sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled ter inspiracija sodelavcev (Kovač et al., 2004, str. 39). Na osnovi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski. Ljudje, ki delajo s transakcijskimi vodji, so bolj zadovoljni in dosegajo višje rezultate, vendar tudi transformacijsko vodenje ni zdravilo za vse. Organizacije, ki delajo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno delovno silo in proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom, so lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem. Nasprotno pa organizacije, ki delajo v nemirnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastari, izdelujejo proizvode s kratkim življenjskim ciklom ipd., potrebujejo za svojo uspešnost transformacijsko vodenje. To zaposlene pripravi do tega, da so bolj pripravljeni na spremembe, da delajo z veseljem, so bolj prizadevni in dosegajo boljše rezultate (Možina et al., 1994, str. 549).

4.7.3 Razmerje do drugih teorij in njen nadaljnji razvoj

Transformacijska teorija je že v osnovi zastavljena kot nasprotje transakcijski teoriji, temelje, katere je postavil že Burns in jo kasneje nadgradil Bass. Bass (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations* poleg razločevalnih značilnosti obeh teorij opredelil tudi smiselno uporabo načina vodenja glede na okolje, organizacijo in osebne značilnosti. Smiselno se v tem primeru obravnava kot tista dimenzija, ki pozitivno vpliva na poslovno uspešnost. V nasprotju z Burnsom po Bassovem mnenju lahko vodja v eni osebi izvaja tako transformacijsko kot transakcijsko vodenje.

Prav teoretiki, ki so proučevali karizmatično vodenje, so v delu svojih modelov gradili tudi na primerjavi z Bassovo transformacijsko teorijo. Tako je Bryman v svojem delu *Charisma and Leadership in Organizations* (1992) opozoril na določene metodološke pomanjkljivosti transformacijske teorije. Ena izmed ključnih je po Brymanovem mnenju ta, da je Bass umestil vizijo kot komponento inspiracije, ki jo sicer teorija o vodenju umešča med komponento karizmatičnega vodenja. Odstopanja od začetne opredelitve karizmatičnega vodenja po Maxu Weberu lahko najdemo tudi v dejstvu, da Bass v svojem vprašalniku ni izpostavil, da je vodja

izredna osebnost.

Transformacijske teorije ne moremo enačiti s karizmatično teorijo, čeprav nekateri avtorji poleg same vsebine enačijo celo naziv, na primer Avolio in Gibbons, House in Shamir, Hunt (Conger & Kanungo, 1995, str. 16). Razlike med teorijama seveda obstajajo. Bassov model temelji na vodji z vizijo, ki navdušuje podrejene in jih usmerja v vedenje, ki intenzivira zvestobo in zaupanje, kar precej presega klasične karizmatične teorije o vodenju.

4.8 Avtentično vodenje

Koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno blagodejno delovanje, se imenuje avtentično vodenje (Dimovski et al., 2009, str. 102–127). Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Pomembno je, da so dejanja vodje usklajena z njegovimi vrednotami. Šele tedaj namreč se lahko sproži sledenje tudi pri drugih zaposlenih. Sodobno poslovno okolje potrebuje vodje, ki so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in drugih deležnikov.

Čeprav je definicij avtentičnosti v izobilju, mnogi raziskovalci avtentičnost zamenjujejo s pristnostjo in iskrenostjo. Pojem avtentičnosti (Avolio & Gardner, 2005) pomeni, da nekdo deluje v skladu z resničnim jazom in izraža sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki. Nekdanji izvršni menedžer Medtronica in zdajšnji profesor menedžmenta na Harvardu George (2003) pravi, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, vodje, ki gradijo pozitivne učeče se organizacije, ki zaposlene motivirajo za izvedbo odličnih storitev kupcu in ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike. Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in organizacijo.

Avtentični vodja skrbi za razvoj sodelavcev. Ta je sodelavcem vzornik, trener, mentor in svetovalec, torej je spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov. Eden od izzivov avtentičnega vodja je identificirati prednosti zaposlenih in jim pomagati, da jih ustrezno razvijajo, hkrati pa jih povezati s skupnim ciljem in vizijo organizacije. Rezultat razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji pa je, da najbolj avtentični zaposleni prevzamejo vlogo vodij, drugi pa sodelujejo z njimi pri doseganju skupnih ciljev. Avtentični vodje pri sledilcih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča zadovoljevati lastne potrebe ter razvijati in dosegati lastne cilje.

5 PREDSTAVITEV DRUŽBE SŽ – CD

Vizija družbe SŽ – CD je postati vodilni vzdrževalec železniških vozil na področju, kjer se križata V. in X. koridor. Ker se dolgoročno pričakuje povečevanje prometnih tokov tudi v železniškem prometu, je pričakovati, da se bo družba z ustreznim znanjem in pravilnim vlaganjem razvila v pomemben člen, ki bo pozitivno vplival na nemoten železniški promet. Trenutno se sicer zaznava upadanje obsega tovora na segmentu železniškega prometa, kar naj bi bil še vedno rezultat finančno gospodarske krize, ne pa tudi drugačnih dolgoročnih

usmeritev Evropske unije. Velika vlaganja s sofinanciranjem evropskih skladov, ki se izvajajo v prometno infrastrukturo, ki naj bi v prihodnosti zagotavljala konkurenčnejšo, predvsem pa ekološko sprejemljivejšo transportno rešitev za vse večjo potrebo po tovrstnih storitvah.

5.1 Dejavnost družbe SŽ – CD

Dejavnost vzdrževanja železniških vozil je povezana z izvajanjem železniškega prometa. Prva delavnica za vzdrževanje železniških vozil je nastala kmalu po prihodu prvega vlaka v Ljubljano, in sicer na področju ob Parmovi, kjer se danes nahaja Železniški muzej. Vzdrževalna dejavnost je skozi čas postajala vse bolj profesionalna, zaradi česar se je izvajala v različnih organizacijskih oblikah. Leta 1973 so iz nekdanjih delavnic v okviru posameznih Sekcij v Železniškem gospodarstvu Ljubljana nastali TOZD-i, leta 1990 pa so se ti preoblikovali v podjetja za vzdrževanje železniških vozil. Družba SŽ – CD Ljubljana d.o.o. se je nazadnje preoblikovala 31. 01. 1995, ko je Vlada Republike Slovenije sprejela sklep o spojitvi nekdanjih šestih podjetij v enovito podjetje, ki ga tvori pet proizvodenj. Družba je danes organizirana v petih smiselno zaokroženih organizacijskih enotah – proizvodnjah ter z upravnimi službami, ki delujejo predvsem na sedežu družbe.

Svoj uspeh družba gradi na razumevanju potreb in željah svojih partnerjev. Hitra prilagodljivost, tehnična kreativnost, sodobna oprema in specializacija ji omogoča zagotavljanje celovitih rešitev za kupca in vzpostavljanje dolgoročnih partnerstev, ki prispevajo k večji konkurenčnosti in uspešnosti njihovih naročnikov. Med njihove glavne storitve sodijo:

- **Celovito vzdrževanje železniških vozil**, kamor sodijo vse oblike vzdrževanja lokomotiv, motornih vlakov, potniških in tovornih vagonov ter vozil za posebne železniške namene. Vozilom svojih partnerjev s tem zagotavljajo varnost, zanesljivost, nemoteno uporabo in krajše stojne čase.
- **Obnova, rekonstrukcija in modernizacija vseh vrst železniških vozil**. SŽ – CD nudi celovite storitve od obnove do popolne rekonstrukcije in preoblikovanja železniških vozil. S tem pripomorejo k izboljšanju njihove kakovosti, povečanju udobja, podaljšanju življenjske dobe in zmanjšanju stroškov nadaljnjega vzdrževanja.
- **Proizvodnja komponent, obnova kolesnih dvojic**, kjer izvajajo tudi lastno obdelavo kolesnih dvojic in drugih komponent.
- **Mobilni servis**, ki ga zagotavljajo 24 ur na dan, je opremljen s sodobnimi intervencijskimi vozili, tirnim dvigalom in drugo opremo, ki jim omogoča, da učinkovito in hitro opravijo popravila na terenu, posredujejo pri izrednih dogodkih.
- **Inženiring in tehnično svetovanje**, ki ga zagotavljajo za svoje partnerje.

Temeljna proizvodna dejavnost družbe zajema vse oblike vzdrževanja lokomotiv, motornih vlakov, potniških in tovornih vagonov ter druge dopolnilne dejavnosti. Poleg temeljnih vrst vzdrževanja, kamor sodijo kontrolni pregledi in redna popravila, opravlja družba še tekoče vzdrževanje vlečnih in vlečenih vozil in druga izredna popravila, ki lahko vključujejo tudi izdelavo novih delov vozil, uničenih v naletih in drugih izrednih dogodkih. V vseh

proizvodnih dejavnostih družba izvaja obnovo in proizvodnjo rezervnih delov, rekonstrukcijo vozil ter potrebno tehnično dokumentacijo. Družba uporablja v poslovnem procesu model manjših fleksibilnih delovnih skupin, ki so specializirane za določene dejavnosti in dovolj prilagodljive, da na vseh lokacijah omogočijo uporabnikom kakovostne in hitre storitve. To omogoča družbi, da se pojavlja kot osrednji ponudnik kakovostnega vzdrževanja železniških vozil za Slovenske železnice, d.o.o. in ostale lastnike železniških vozil v Sloveniji in tujini. Posamezne proizvodnje na lokacijah so specializirane za izvajanje naslednjih dejavnosti:

- **Divača:** vzdrževanje železniških vozil s področja vozlišča Divača,
- **Dobova:** vzdrževanje tovornih vagonov,
- **Ljubljana:** vzdrževanje električnih vozil ter vzdrževanje posebnih železniških vozil, tekoča popravila potniških in tovornih vagonov ter vzdrževanje parnih lokomotiv,
- **Maribor:** vzdrževanje dizelskih vozil in dizel motornih vlakov,
- **Ptuj:** vzdrževanje železniških vozil za potniški promet in kolesnih dvojic.

V zadnjem obdobju za družbo nov izziv predstavljajo nove tri systemske lokomotive serije 541, s katerimi so Slovenske železnice svoj vozni park pričele dopolnjevati leta 2006. Na ta način se zagotavlja kontinuiteta pri osvajanju novih tehnologij vzdrževanja.

5.2 Predstavitev kadrovske dejavnosti

SŽ – Centralne delavnice Ljubljana so nastale leta 1973 iz takratnih organizacijskih enot—kurilnic Sekcij za vleko v okviru ŽG Ljubljana, od koder je prišel tudi začetni kader za vzdrževanje železniških vozil. Kasnejši izučeni kadri so prihajali iz Železniškega srednješolskega centra Ljubljana, in sicer različnih potrebnih poklicev za opravljanje dejavnosti vzdrževanja železniških vozil, kot so: mehanik za železniška vozila, elektromehanik za železniška vozila, ključavničar, strugar, varilec ...

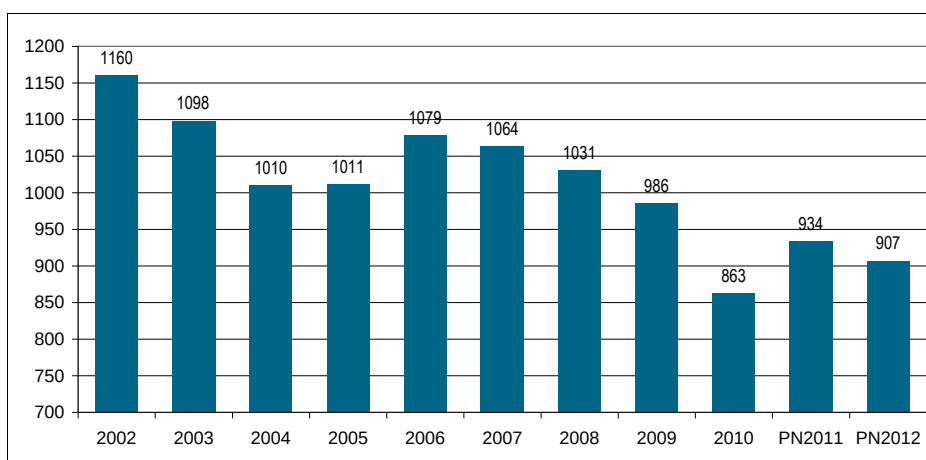
Zaradi velike fluktuacije zaposlenih in pomanjkanja strokovnega kadra predvsem kvalificiranih delavcev na lokacijah takratnih TOZD-ov, so morali iskati nove zaposlitvene možnosti tudi iz drugih republik nekdanje SFRJ. Pomanjkljivost takega zaposlovanja je bila v tem, da niso bili ustrezno izobraženi in so si delovne sposobnosti in zmožnosti pridobivali skozi dolgoletno prakso, s strokovnimi usposabljanji, seminarji in tečaji, kar je posledično še danes odraz neustrezne izobrazbene strukture.

V družbi se usposablja in izobražuje tiste delavce, ki se po posebnih predpisih in nalogu delodajalca vključujejo v obvezno izobraževanje, katerih delo je neposredno povezano z varnostjo železniškega prometa, druge delavce v interesu delodajalca in delavce v lastnem interesu. Zaradi pretežno proizvodno-vzdrževalnega dela v neugodnih klimatskih in ergonomskih pogojih, kakor tudi visoke starosti zaposlenih in zmanjšanju preostale delovne zmožnosti, v družbi beležijo zelo visok delež bolniških odsotnosti, kar ji povečuje stroške dela, zmanjšuje produktivnost in marsikje že onemogoča redni proces dela.

5.3 Kadrovske analize

Število zaposlenih v družbi je prikazano na Sliki 17. Iz diagrama je razvidno, da se v zadnjem obdobju število zaposlenih zmanjšuje. Povečanje števila zaposlenih v letu 2006 gre predvsem na račun širitve dejavnosti na področje odprave izrednih dogodkov in izvajanja mobilnega servisa na železniških vozilih. Dejavnost družbe in obseg dela pa se v tem obdobju skoraj nista spremenila. Naslednje ponovno povečanje števila zaposlenih v letu 2011 gre na račun prenosa tehnično vagonске dejavnosti iz SŽ na SŽ – CD. Gre za nadaljevanje koncentracije vzdrževalnih dejavnosti in s tem nadaljevanja optimiranja procesov vzdrževanja, ki naj bi se nadaljevali tudi v prihodnje.

Slika 17: Gibanje števila zaposlenih v SŽ – CD



Vir: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o., Letno poročilo 2010, 2010, str. 21

Tabela 3: Struktura zaposlenih po starosti in izobrazbi v družbi

Starost	Stopnja šolske izobrazbe								skupaj
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
18 do 24			1	2					3
24 do 30				4	6		1		11
30 do 35				6	4		6		16
35 do 40	2	3	2	29	12	2	4		54
40 do 45	5	26	32	92	37	16	3	2	213
45 do 50	12	41	8	112	50	14	12		249
50 do 55	11	24	2	109	54	12	8	1	221
55 in več	8	7		40	24	6	11		96
skupaj	38	103	45	394	187	50	45	3	863
v %	4,4	11,9	6,1	44,7	21,4	5,8	5,2	0,3	100,0

Vir: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o., Letno poročilo 2010, 2010, str. 22.

Večina zaposlenih ima IV in V stopnjo izobrazbe, kar je razvidno iz Tabele 3 in Slike 18. V preteklosti je bila ta izobrazbena struktura ustrezna, danes pa se z moderniziranjem voznega

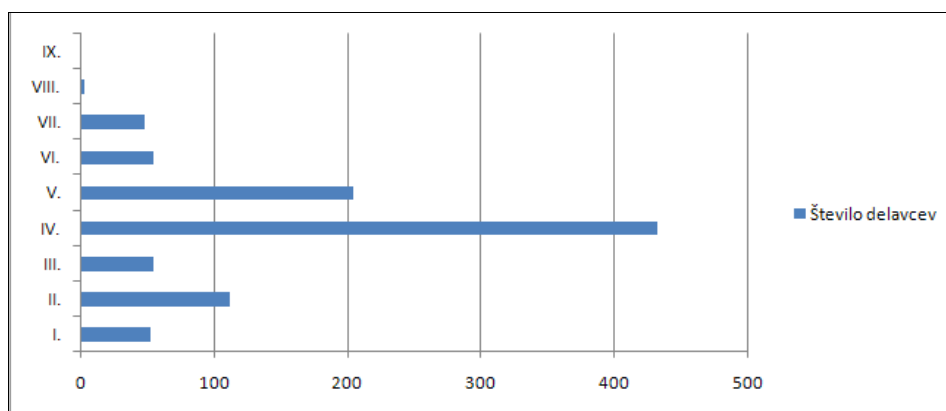
parka Slovenskih železnic, ki je povezano z uvajanjem novih tehnologij, večja tudi potreba po višje usposobljenih kadrih. Starostna struktura, ki je razvidna iz Tabele 3, je precej neugodna in je predvsem posledica nezaposlovanja novih kadrov v zadnjih letih.

Povprečna starost v letu 2011 bo že presegala 48 let. Od leta 1989–1990 je trend zaposlovanja zaradi takratnih razmer na trgu in gospodarske situacije hitro upadal, zato se je število zaposlenih stalno zmanjševalo. Na novo se je zaposlovalo oziroma nadomestilo le ključna procesna delovna mesta. Glede na opravljene analize in izračune se bo večina sedanjega strokovnega kadra iz neposrednega proizvodnega dela začela starostno upokojevati v letih od 2010 do 2015. Na to se bo potrebno hitro odzivati pri nadaljnjem razvoju kadrov, sicer bo družba ostala brez ustreznega kadra. Starostna struktura je prikazana na Sliki 19.

5.4 Izobraževanje

V družbi so v proces izobraževanja in usposabljanja vključeni predvsem že zaposleni delavci. Delavci se udeležujejo različnih programov usposabljanja, ki izhajajo iz neposrednih zahtev dela, izobraževanj za pridobitev ustrezne strokovne izobrazbe, specializacij in izpopolnjevanj. Izobraževanje zaposlenih je organizirano v okviru področja za ekonomiko in kadre. Za izvajanje samih programov pa se koristijo tako interni kadri, kakor zunanje izobraževalne institucije.

Slika 18: Izobrazbena struktura zaposlenih v SŽ – CD na dan 31. 12. 2010



Vir: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o., Letno poročilo 2010, 2010, str. 22.

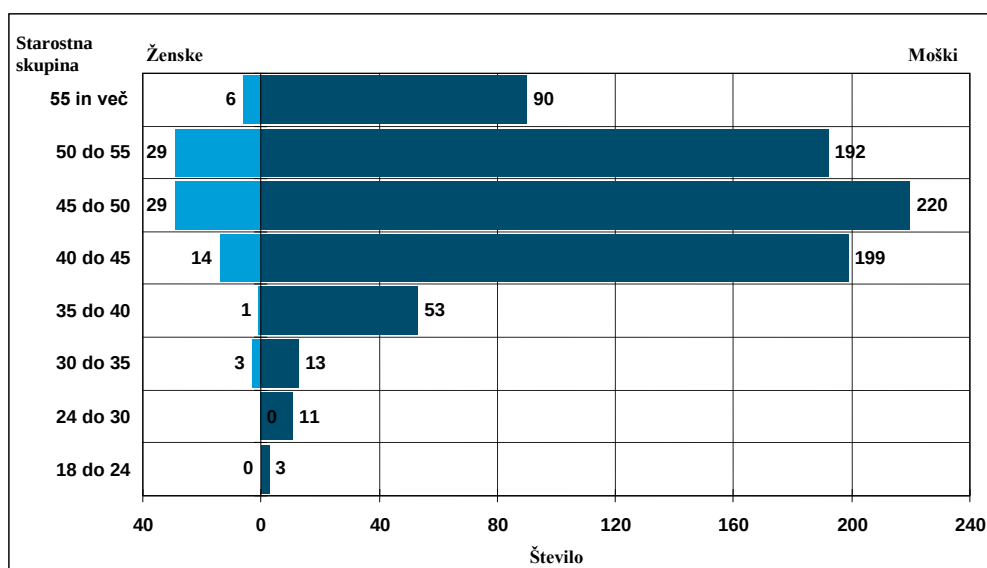
Z načrtnim izobraževanjem in usposabljanjem družba dviguje strokovno usposobljenost in izobrazbo zaposlenih, kar pomembno vpliva na pripravljenost sprejemanja novih izzivov in obvladovanja sprememb. Naraščanje obsega usposabljanja je prikazano v Tabeli 4.

5.5 Večopravilnost delavcev

Večopravilnost zaposlenih je zelo pomembna, saj se nabor del zaradi zmanjševanja števila zaposlenih, kakor tudi osvajanja novih tehnologij stalno spreminja. Zaradi tega je bilo

področje večopravilnosti v zadnjem obdobju sistematično urejeno. Izdelane so bile matrike, v katerih so navedena vsa dela, ki jih je potrebno obvladovati. V matrikah je označeno tudi število izvajalcev, ki obvladujejo ta dela. Za tista dela, ki jih obvladujejo manj kot trije zaposleni, pa se izvajajo usposabljanja z namenom izboljšanja stopnje večopravilnosti. S tem podjetje želi doseči višjo stopnjo zmožnosti prerazporejanja sodelavcev na ozka grla in s tem pozitivno vplivati na zmanjševanje zastojev v procesih. Večopravilnost je prepoznana kot eno izmed področij, ki ga bo potrebno v prihodnje še posebej skrbno izpopolnjevati.

Slika 19: Moška in ženska starostna struktura



Vir: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o., Letno poročilo 2010, 2010, str. 21.

Tabela 4: Ure izobraževanja

Leto	Ure izobraževanja	Pov.št.ur na zaposlenega
2003	8.018	7,3
2004	3.254	3,2
2005	6.148	6,1
2006	7.884	7,3
2007	8.579	8,1
2008	16.025	15,2
2009	23.465	23,3
2010	29.692	30,8

Vir: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o., Letno poročilo 2010, 2010, str. 20.

5.6 Motivacija in nagrajevanje

Družba SŽ – CD se zaveda, da sta področji motivacije in nagrajevanja zelo pomembni za uspešnost poslovanja. Zaradi same občutljivosti je to področje opredeljeno z internimi akti.

5.6.1 Delovna uspešnost

Delovno uspešnost v podjetju ureja Pravilnik o gibljivem delu plače. Ta pravilnik določa nagrajevanje delavcev glede dosežene norme in delovno uspešnost. Glede na dejstvo, da so se norme kot del plače pred leti praktično ukinile, je ostal zgolj še del, ki omogoča ocenjevanje delovne uspešnosti v razponu od 0 do 7. Ocena pomeni višino dodatka k plači v odstotkih. Delovno uspešnost ocenita neposredni vodja in njegov nadrejeni vodja, in sicer mesečno, skladno z določbami Pravilnika o ocenjevanju delovne uspešnosti. Le-ta teoretično dopušča, da imajo vsi delavci v družbi oceno 7, kar bi pomenilo zgolj povečanje plače za vse in ne pripelje do bistvenega razlikovanja med posamezniki.

5.6.2 Napredovanje delavcev

Napredovanje delavcev je v SŽ – CD urejeno s posebnim Pravilnikom o napredovanju delavcev. Ta določa, da lahko posameznik napreduje za do 5 plačilnih razredov, kar zneso 27,63 % dodatno k njegovi osnovni plači. Praviloma se napreduje po en plačilni razred, in sicer po naslednjih kriterijih:

- da opravlja določen čas delo na istem delovnem mestu ali na delovnem mestu podobne stopnje zahtevnosti v okviru istega tarifnega razreda,
- da v daljšem obdobju (3 leta) dosega vsaj pričakovano delovno uspešnost iz kadrovske evidence o ocenjevanju delovne uspešnosti (letna ocena),
- da dokazano izpolnjuje pogoje strokovne usposobljenosti,
- da ima določena funkcionalna znanja, ki so potrebna za opravljanje določenih del.

Problem pri tem pravilniku je predvsem v tem, da napredovanje za delovno dobo obsega 80 %, tako da za vse ostalo ostane le še 20 %. Glede na starostno strukturo zaposlenih oziroma njihovo stalnost v družbi je veliko delavcev doseglo maksimalno število točk in s tem pet razredov napredovanja, tako da jim osvajanje dodatnih znanj ne predstavlja več dodatne motivacije glede na pravilnik o napredovanju.

5.6.3 Motiviranje zaposlenih

Dosedanje aktivnosti, ki so se odvijale na področju razvoja kadrov, so bila različna izobraževanja (od strokovnih do jezikovnih): izobraževanja za varno delo in izobraževanja za vodenje sodelavcev. V družbi lahko prepoznamo elemente motiviranja in stimuliranja delavcev, kot so na primer: plačevanje prostovoljnega dodatnega pokojninskega zavarovanja, možnosti nezgodnega zavarovanja, uporabe počitniških kapacitet po ugodnih cenah, uporaba službenega mobilnega telefona, možnosti aktivnega oddiha in zdravstvene preventive, rednih zdravniških pregledov in še nekatere druge ugodnosti.

5.6.4 Nagrajevanje

Za svoje delo so delavci poleg osnovne plače, ki jim pripada po Pogodbi o zaposlitvi, upravičeni tudi do različnih nadomestil in dodatnih plačil, ki imajo podlago v zakonodaji oziroma v Kolektivni pogodbi za dejavnost železniškega prometa. Zaposlenim se izplačujejo dodatki za mentorstvo, gmotna vzpodbuda za izjemne rezultate ali preprečitev škode, ki naj bi bila enkratna, ter dodatki za posebne delovne razmere.

Poleg naštetega se izplačujejo dodatki, ki se vrednotijo nad uredbo vlade in se za njih obračunavajo bonitete. To so dnevnice, terenski dodatki, kilometrina za prevoz na delo, nekatere solidarnostne nagrade, nagrade za 30 let dela na železnici (spominske ure) ter dodatna izplačila za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje na podlagi dogovora. V družbi je razvit tudi sistem nagrajevanja za inovativno dejavnost, tako za večje inovacije kot tudi nagrajevanje za uvedene male izboljšave. Prav tako delavcem pripada regres za letni dopust in povračilo malice, plačuje pa se tudi udeležba na zdravstveni preventivi, kjer se izvaja aktivni oddih. Delavcem se v primeru doseganja poslovnih ciljev izplačuje tudi božičnica.

5.6.5 Organizacijska kultura v družbi

Zaradi majhne fluktuacije zaposlenih prihaja do pojava, da skoraj vsi zaposleni delajo v istem okolju z istimi ljudmi že več kot 20 let, nekateri tudi že skoraj 40 let. V tako dolgem obdobju se je izoblikovala posebna »cedejevska« kultura, ki vpliva tudi na sistem vrednot posameznika, katere je težko spreminjati. Te vrednote pa niso vedno skladne z želenimi vrednotami vodstva družbe. Slabe strani tega so predvsem nizka stopnja pripravljenosti zaposlenih za kakršnekoli spremembe. Prisotno pa je tudi prepričanje, da so dosedanja načini dela dobri, če ne celo najboljši.

5.6.6 Vodenje

V družbi se za določanje vodij uporablja predvsem kriterij »najboljšega delavca«, ki izkazujejo afiniteto do vodenja. Ti sodelavci običajno napredujejo v vodje enote, v kateri so doslej delali. Nekateri vodje, zato nimajo ustreznih znanj za vodenje in v glavnem uporabljajo vzorce, ki so jih prevzeli od svojih predhodnikov. V podjetju je vzpostavljen sistem vodenja letnih razgovorov, v katerega so vključeni srednji in višji menedžment ter sodelavci na ključnih delovnih mestih. Letni razgovori so orodje v rokah vodij, ki služijo pregledu doseganja ciljev podrejenih sodelavcev, opredeljevanju novih ciljev in prepoznavanju potencialov podrejenih sodelavcev.

5.7 Bolniška odsotnost

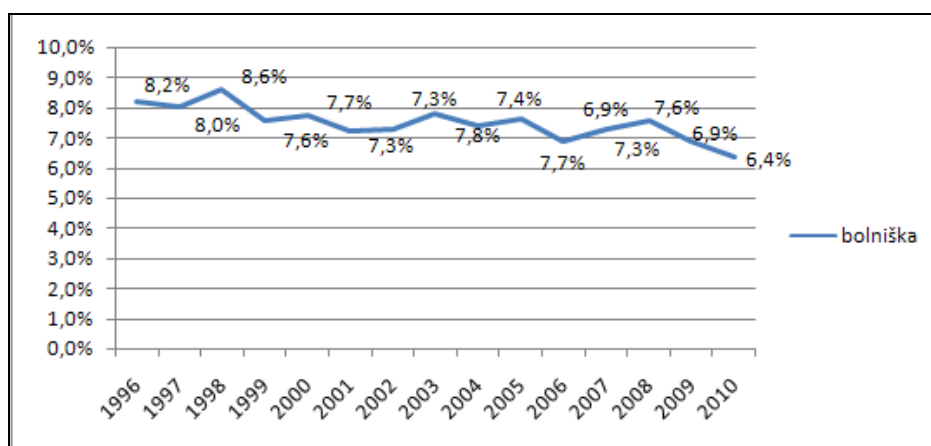
Bolniška odsotnost se v družbi že dalj časa zaznava kot problem. V zadnjih letih se na tem področju sistematično izvajajo aktivnosti za zmanjševanje vseh oblik bolniške odsotnosti.

Izvedeno je bilo usposabljanje vodij za izvajanje razgovorov po zaključenem bolniškem staležu. Razgovori se redno izvajajo tudi v praksi. Iz grafa na Sliki 20 je razvidno, da bolniška odsotnost v zadnjih šestih letih niha okrog vrednosti 7,5 %, medtem ko je pred tem dosegala celo vrednosti nad 8 %.

5.8 Invalidi

V družbi je bilo konec leta 2010 zaposlenih 108 invalidov II. in III. kategorije. Glede na leto 2009 se je število invalidov zmanjšalo za 20. Delež invalidov se je v skupni strukturi nekoliko znižal, in sicer iz 13,0 % na 12,5 %. Zaradi starosti, izobrazbene strukture ter zdravstvenega stanja so bile možnosti prekvalifikacije oziroma dokvalifikacije kot morebitnega prezaposlovanja v druge organizacije zelo majhne. V letu 2010 je 10 zaposlenih pridobilo kategorijo invalidnosti, medtem ko je 30 invalidov zapustilo družbo. Število invalidov po starostnih skupinah prikazuje Tabela 5.

Slika 20: Gibanje bolniškega staleža



Vir: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o., Letno poročilo 2010, 2010, str. 25

Tabela 5: Zaposleni invalidi po starosti

Starost	II. kategorija		III. kategorija		Skupaj	
	štev.	%	štev.	%	štev.	%
35 do 40		0	6	6	6	6
40 do 45		0	18	18	18	17
45 do 50	4	50	30	30	34	31
50 do 55	3	37	29	29	32	30
55 in več	1	13	17	17	18	17
skupaj	8	100	100	100	108	100

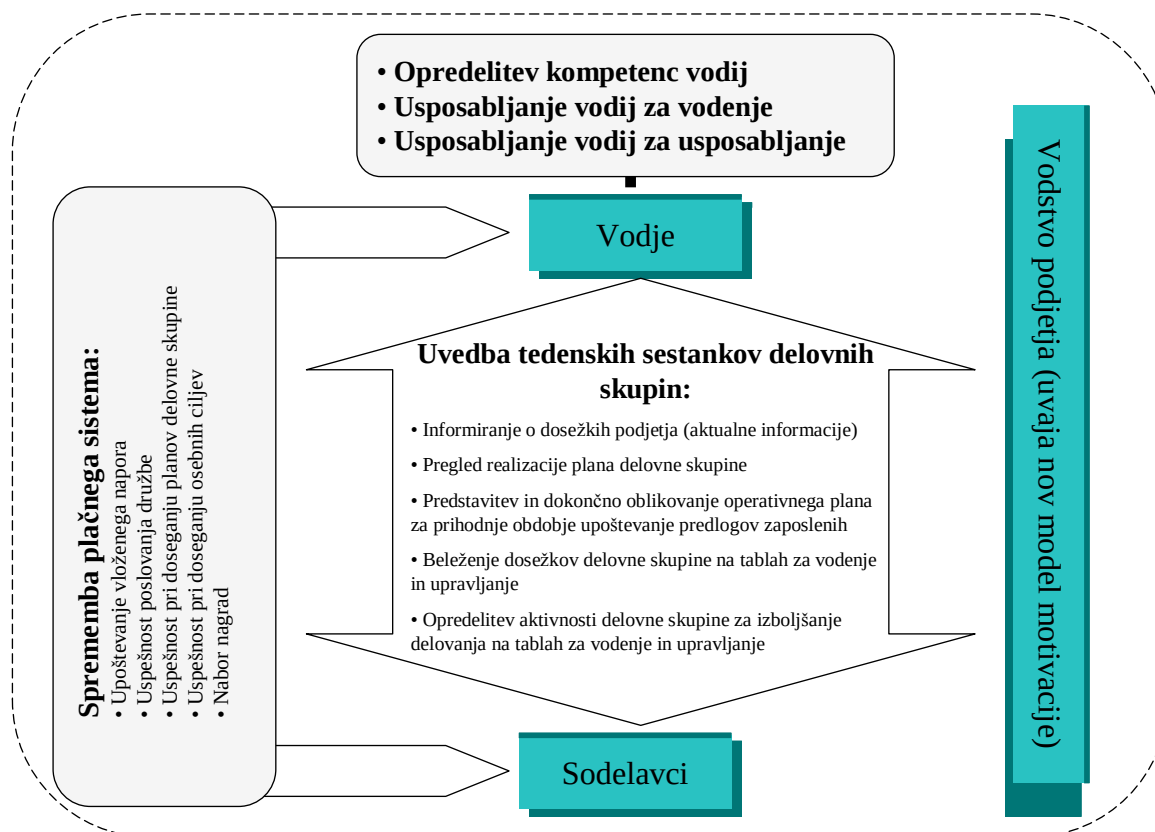
Vir: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o., Letno poročilo 2010, 2010, str. 23

5.9 Model motiviranja zaposlenih v SŽ – CD

V specialističnem delu (Jurančič, 2009, str. 57–58) sem na podlagi izvedene raziskave oblikoval motivacijski model za SŽ – CD. Izhajal sem iz analize rezultatov anketnega vprašalnika, s čimer sem posredno upošteval priporočila teoretikov. Sam anketni vprašalnik je bil zasnovan, tako da je bilo moč z ugotavljanjem stopnje motivacije na posameznem motivacijskem dejavniku oblikovati prioritetni nabor elementov za oblikovanje motivacijskega modela. Poleg samega nabora elementov je bilo v modelu upoštevano, da je bila najnižja stopnja motivacije zabeležena v proizvodnem področju. Na tem področju se namreč srečujemo z več nivoji vodenja kot na režijskem ali strokovno-tehničnem področju, zato je bil model motiviranja koncipiran tako, da je zagotovljeno kakovostno uvajanje sprememb preko vseh nivojev vodenja. To je namreč nujni pogoj, da so učinka prizadevanj za izboljšanje motivacije deležni vsi zaposleni v družbi.

V predlaganem modelu motiviranja zaposlenih v SŽ – CD (Slika 21) je nabor projektnih nalog, katerih uvedba bi pozitivno vplivala na nivo motivacije v SŽ – CD. Model tvorijo trije deležniki organizacijske strukture, ki se pojavljajo pri različnih motivacijskih dejavnikih. To so vodstvo podjetja, vodje in sodelavci. Naloga vodstva podjetja v modelu motivacije je omogočanje izvajanja predvidenih projektnih nalog. Vse naloge je smiselno izvajati vzporedno, ker te niso medsebojno pogojene.

Slika 21: Predlog modela motiviranja zaposlenih v SŽ – CD



Vir: B.Jurančič, Orodja in pristopi k motiviranju zaposlenih na primeru SŽ—CD Ljubljana, 2009, str. 57–58.

V model je vključena prenova plačnega sistema, ter usposabljanje vodij, ki so ključni element pri motiviranju zaposlenih. Lipičnik (1996, str. 169–170) je mnenja, da nobena motivacijska teorija ne more v celoti zadovoljiti potreb določene skupine ljudi, zato nimamo na razpolago univerzalnih modelov za motiviranje sodelavcev. Teoretična izhodišča predstavljajo le nabor različnih elementov, iz katerih lahko sestavljamo motivacijske modele. Tako sestavljen motivacijski model pa naj bi pri zaposlenih spodbujal reakcije, ki naj bi vodile k doseganju želenih ciljev podjetja.

Ker je namen magistrskega dela natančneje opredeliti vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih v družbi SŽ – CD bo to področje podrobneje obdelano in predstavljeno v empiričnem delu magistrskega dela.

6 RAZISKAVA O VLOGI VODJE PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH V DRUŽBI SŽ – CD

Ker se zavedamo vse ostrejših konkurenca, moramo stalno izboljševati poslovne procese in uvajati nove pristope ter dobre prakse. Na ta način lahko tudi v prihodnosti zagotavljamo raven kakovosti, ki jo pričakujejo vse bolj zahtevni kupci. Ker tovrstna pričakovanja vodstva niso vedno v celoti izpolnjena, sem se odločil, da v okviru magistrskega dela podrobneje preučim stanje na področju vodenja zaposlenih, ter opredelim bodočo vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih v družbi SŽ – CD, ki bi doprinesla k izboljšanju motivacije zaposlenih. Na podlagi razkoraka med obstoječim stanjem in teoretičnimi izhodišči pa opredeliti nabor konkretnih ukrepov za izvedbo sprememb, kar naj bi se v končni fazi odrazilo v boljših rezultatih poslovanja družbe, tako finančnih kot nefinančnih.

6.1 Metodologija raziskave

Za samo raziskavo sem izbral metodologijo spraševanja oziroma anketiranja. V ta namen sem pripravil anketna vprašalnika za vodje in podrejene, ki sta v Prilogi 1. Ker sem pri izvajanju predhodne raziskave v specialističnem delu dosegel le 12,2 % stopnjo odgovora, sem tokrat večjo pozornost namenil motivaciji zaposlenih za sodelovanje v raziskavi. Ker so v proces vodenja in motiviranja vključeni vsi zaposleni v družbi, sem se tudi tokrat odločil, da k sodelovanju povabim vse zaposlene v družbi. Izvajanje ankete sem predhodno napovedal v internem glasilu družbe CD OKNO, ki je v Prilogi 2. Tri dni pred uradnim začetkom izvajanja ankete sem vodjem po elektronski pošti v pregled in izpolnjevanje poslal spletno verzijo anketnega vprašalnika, da so ti lahko na podlagi lastne izkušnje povabili podrejene k sodelovanju v raziskavi. Hkrati z razdeljevanjem plačilnih list, so bil 15.06 2011 anketni vprašalniki, v papirni obliki, osebno vročeni vsem zaposlenim v družbi.

6.1.1 Vsebina raziskave

Anketni vprašalnik je na eni strani namenjen raziskavi vloge vodij v odnosu do podrejenih sodelavcev v družbi SŽ – CD, na drugi strani pa tudi ugotavljanju razlik med vodji in podrejenimi glede pogledov na vodenje. Nabor anketnih vprašanj je posebej prilagojen anketiranju vodij ter anketiranju podrejenih. Z raziskavo želim, namreč prepoznati tudi razhajanja v pogledih vodij in njihovih podrejenih. Raziskava je bila namenjena iskanju odgovorov na sledeča vprašanja:

- V katerih rokah sta moč in vpliv? V rokah vodij ali v rokah podrejenih?
- Kakšen je način vodenja, ter kakšen je prevladujoči način vodenja v družbi?
- Ali ima vodja vpliv na počutje podrejenih?
- Kakšen je način reševanja delovnih nalog?
- Ali zaposleni delo prepoznavajo kot zanimivo ali jim je le-to odvečno?
- Kakšne so najpomembnejše lastnosti vodij po mnenju vodij ter zaposlenih?
- Kakšen način komuniciranja v družbi je vzpostavljen med vodji in odrejenimi?
- Kakšen je način dela vodje?
- Kakšen je odnos vodje s podrejenimi?

Vprašanja so v anketnem vprašalniku združena v vsebinske sklope.

6.1.2 Oblikovanje vprašalnika

Vprašanja sem prilagodil ciljem magistrskega dela, tako da sem preverjal stanje za posamezna teoretična izhodišča, ki so podana v četrtem poglavju. Vprašalnik večinoma tvorijo vprašanja zaprtega tipa, kjer anketiranci odgovarjajo z numeričnimi ocenami na intervalni lestvici z razponom od 1 do 5 (t.i. Likertova lestvica) ali pa vsebujejo nabor v naprej pripravljenih odgovorov. Poleg teh so v vprašalniku tudi vprašanja o tem, kateri lokaciji pripadajao zaposleni, in kam v vodstveno strukturo sodijo. Pri opredeljevanju vodstvene strukture sem v nabor odgovorov dodal tudi možnost, da anketiranec ne opredeli pripadnosti vodstveni strukturi, s čimer sem anketirancem ponudil, da po svoji presoji s to izbiro dodatno onemogočijo razkritje identitete posameznika.

Po izvedeni anketi sem z namenom testiranja vprašalnika izračunal Cronbach alfa koeficient, s katerim sem preveril zanesljivosti merskega instrumenta. Cronbach Alfa nam pove, kakšna je notranja konsistentnost izbranih indikatorjev. Ker sta koeficienta Cronbach alfa v Tabeli 6, tako pri vodjih kot pri podrejenih višja od 0,8, lahko ugotovim, da sta vprašalnika zelo zanesljiva.

6.1.3 Izvedba raziskave

V uvodnem besedilu tiskane verzije anketnega vprašalnika sem vse sodelavce povabil k

izpolnjevanju spletne ankete, s čimer sem želel doseči, da bi odpadlo kasnejše zamudno vnašanje podatkov. Anketna vprašalnika sta za podrejene in za vodje sem izdelal z uporabo spletne aplikacije LimeSurvey. Aplikacija je popolnoma brezplačna v primeru namestitve na svoj strežnik. Sam sem se odločil za gostovanje pri ponudniku in zakupil 500 anketnih vprašalnikov, za kar je bilo potrebno odšteti 35 €. Potrdilo o plačilu zakupnine vprašalnikov je v Prilogi 3.

Tabela 6: Zanesljivost anketnega vprašalnika (Cronbach alfa)

Statistična zanesljivost za podrejene		Statistična zanesljivost za vodje	
Cronbach Alfa	Število	Cronbach Alfa	Število
0,979	60	0,975	60

Po zaključku ankete z zadovoljstvom ugotavljam, da spletna aplikacija deluje kvalitetno, saj tako izpolnjevalci ankete kot sam, nismo imeli težav s shranjevanjem oziroma izgubljanjem že shranjenih podatkov. Uporabljal sem programsko verzijo aplikacije 1.90+. Pojavlja se le vprašanje, v kolikšni meri se je stopnja odgovora povečala zaradi alternativne možnosti izpolnjevanja ankete na spletu. Za spletno izpolnjevanje se je odločil majhen delež zaposlenih. Nekateri sodelavci, ki računalnik pri svojem delu uporabljajo vsakodnevno, so povedali, da so se raje odločili za izpolnjevanje v papirnati obliki, ker naj bi bila tako zagotovljena višja stopnja anonimnosti. Pri izpolnjevanju na spletu naj bi bilo po njihovem lažje izslediti osebo, ki je izpolnjevala anketo. Skrb za anonimnost je bila precejšnja, zato ji bom v nadaljevanju namenil nekaj več pozornosti.

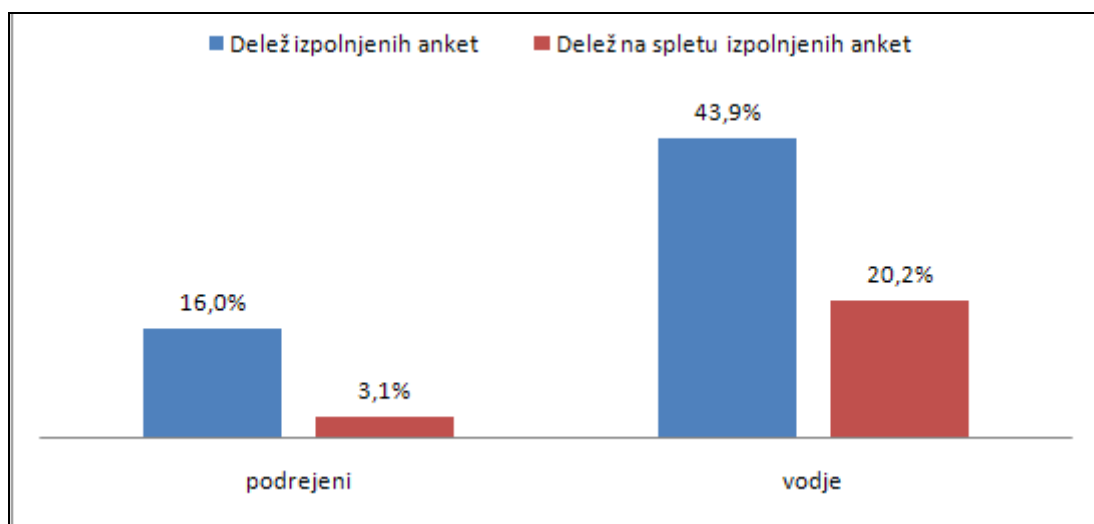
Na podlagi deleža sodelujočih v raziskavi je mogoče zaključiti, da je zanimanje za vodenje močnejše izraženo med vodji, kot med podrejenimi sodelavci. Pregled izpolnjenih anket na Sliki 22 pokaže, da se je za sodelovanje v raziskavi odločilo 16,0 % podrejenih sodelavcev od tega se je le 3,1 % teh odločilo za izpolnjevanje ankete na spletu. Vodje so se za sodelovanje v raziskavi odločali v večjem deležu. V raziskavi je sodelovalo kar 43,9 % vodij, od tega pa je spletno anketo izpolnilo 20,2 % sodelujočih vodij.

S strani vodij je bilo izpolnjenih 69 anket, od tega je bilo pravilno in v celoti izpolnjenih 50 anket, kar predstavlja 43,9 % populacije vodij. Podrejeni sodelavci so vrnil 152 anket od tega je bilo 132 pravilno in v celoti izpolnjenih. Podrejeni, ki so sodelovali, predstavljajo 16 % populacije podrejenih sodelavcev v družbi.

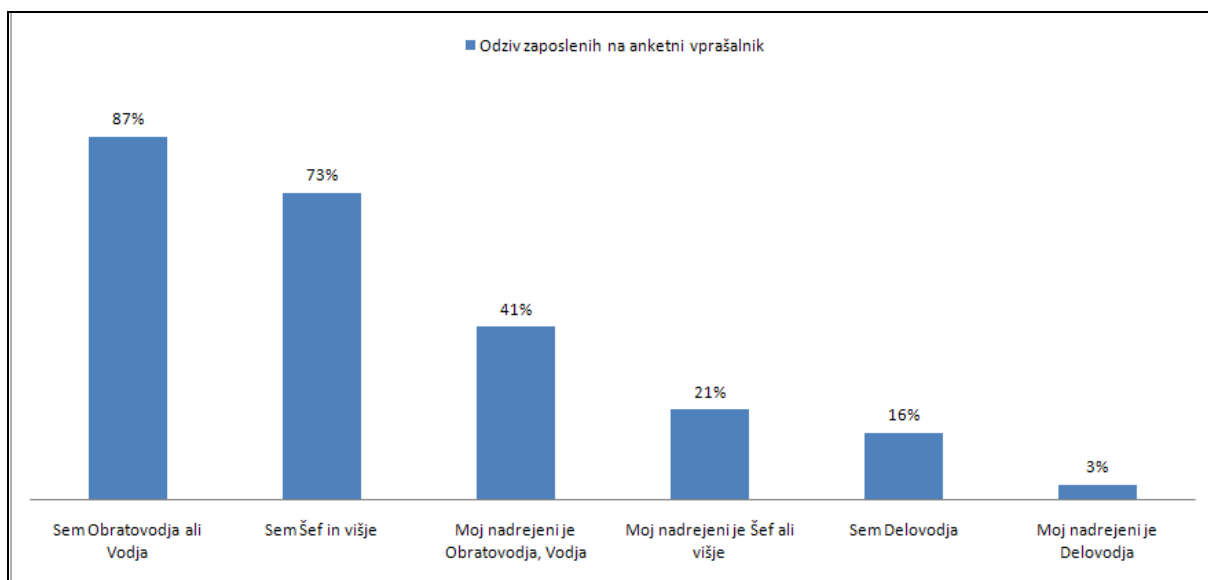
Na Sliki 23 je podrobneje prikazan odziv zaposlenih glede na vlogo v organizacijski strukturi. Najvišji odziv (87 %) so zabeležili vodje, ki sodijo v t.i. srednji menedžment. S 73 % odzivom jim sledijo vodje, ki sodijo v vrhnji menedžment. Z 41 % udeležbo so je na tretje mesto uvrstila skupina podrejenih sodelavcev, ki je ocenjevala srednji menedžment, kamor sodijo obratovodje in vodje oddelkov. Z 21 % odzivom sledi skupina sodelavcev, ki je ocenjevala vrhnji menedžment, s 16 % odzivom sledijo delovodje. Najnižjo stopnjo odgovora so s 3 % zabeležili sodelavci, ki so podrejeni delovodjem oziroma nižji menedžment. Z

manjšimi odstopanji, v splošnem lahko ugotovim, da je sodelovanje v anketi premo sorazmerno nivoju vodenja. Z nižanjem vodstvene strukture upada tudi stopnja odgovora. Dejstvu, da je izpolnjene anketne vprašalnike vrnilo le 3 % sodelavcev, ki so podrejeni delovodjem, bo potrebno upoštevati pri generiranju ukrepov za izboljšanje nivoja vodenja v družbi. Ta skupina sodelavcev je namreč najbolj številčna in predstavlja kar 67 % vseh zaposlenih v družbi.

Slika22: Delež sodelujočih sodelavcev v raziskavi



Slika 23: Sodelovanje zaposlenih v raziskavi glede na vlogo v organizacijski strukturi

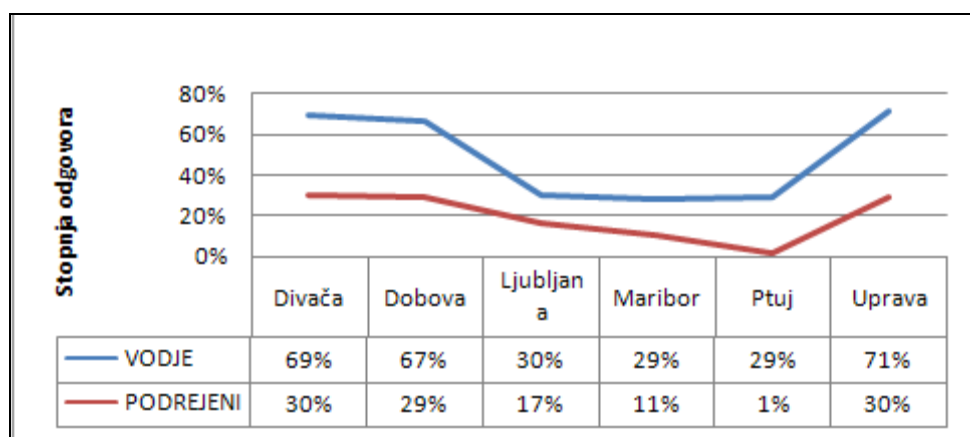


Stopnjo odgovora glede na lokacijo zaposlitve prikazuje Slika 24. Najvišji odziv so zabeležili vodje na upravi (71 %), najnižji odziv pa z 1 % odzivom podrejeni v proizvodnji Ptuj.

Iz diagrama na Sliki 24 je možno razbrati korelacijo med stopnjo odgovora vodij in podrejenih po posameznih lokacijah. Višjemu odzivu vodij praviloma sledi tudi višji odziv podrejenih. Naj omenim, da sem med izvajanjem raziskave sproti spremljal sodelovanje na

posameznih lokacijah. Ugotovil sem, da je odziv nižji v proizvodnjah Ljubljana in Ptuj. To ugotovitev sem sporočil vodjema proizvodenj in sindikalnim predstavnikom in jih prosil, da svoje podrejene dodatno motivirajo za sodelovanje v raziskavi. V proizvodnji Ljubljana so mi zagotovili, da bodo z dodatnim pozivom zaposlenim skušali odziv izboljšati, na Ptuj pa so me seznanili, da so že sami poskusili vplivati na sodelavce, vendar ti niso pripravljeni sodelovati v raziskavi. Iz diagrama nadalje lahko razberemo, da se je dodatno vplivanje na podrejene v proizvodnji Ljubljana odrazilo v manjši razliki stopnje odgovora med vodji in podrejenimi, na Ptuj pa je stopnja odgovora podrejenih ostala nespremenjena in je tako najnižja v družbi.

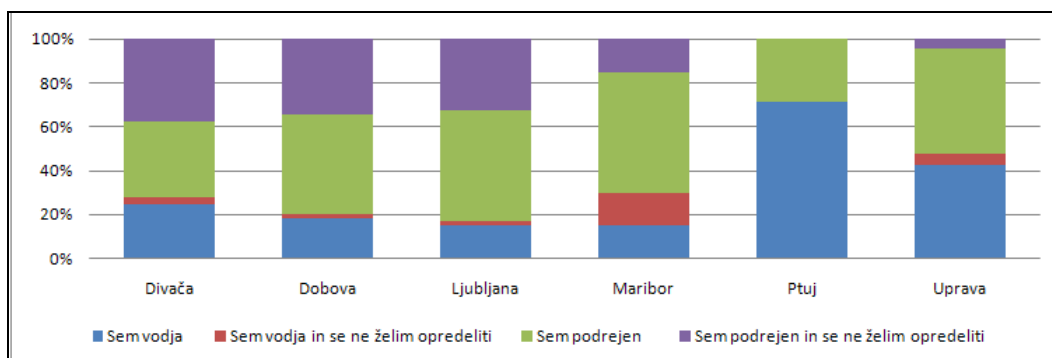
Slika 24: Delež anketnih vprašalnikov glede na lokacijo zaposlitve



6.2 Analiza rezultatov raziskave o vlogi vodij pri motiviranju zaposlenih v družbi SŽ – CD

Kot sem že uvodoma pojasnil, sem v nabor odgovorov za opredeljevanje vodstvene strukture dodal možnost, da anketiranec ne opredeli pripadnosti vodstveni strukturi, s čimer sem omogočil, da s to izbiro dodatno onemogočijo razkritje svoje identitete. Kot je možno razbrati iz Slike 25, so se te možnosti najpogosteje posluževali podrejeni. Med 30 % in 40 % so se za to možnost odločali podrejeni v Divači, Dobovi in Ljubljani. V Mariboru je to možnost izbralo 17 % anketirancev. Na Ptuj in Upravi pa podrejeni te možnosti niso izbirali, ampak so vsi opredelili pripadnost svojih vodij, vodstveni strukturi.

Slika 25: Opredeljevanje vodstvene strukture sodelujočih v raziskavi



Poglejmo, kako so vodstveno strukturo opredeljevali vodje. Pripadnost vodstveni strukturi so vodje opredeljevali pogostejše kot njihovi podrejeni. Nekoliko izraziteje so jo prikrili le vodje v Mariboru, na Ptuju pa so vsi vodje opredelili svojo vlogo v vodstveni strukturi. Pojavlja se vprašanje, kaj je v največji meri vplivalo na takšno ravnanje pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika. Najverjetneje so anketiranci to možnost izbirali z namenom zagotavljanja višje stopnje anonimnosti posameznika – anketiranca. Z diskriminantno analizo (Priloga 11) sem nadalje ugotovil, da tisti podrejeni, ki so opredelili položaj svojega nadrejenega v organizacijski strukturi, bolje zaznavajo sodelovanje in dogovarjanje s strani vodje kot tisti, ki niso opredelili organizacijske strukture svojega vodje. Poleg tega prepoznavajo, da vodje z njimi vzdržujejo prijateljske odnose. Na drugi strani pa tisti, ki niso opredelili pripadnosti vodje organizacijski strukturi zaznavajo, da jim vodje manj pomagajo, si redkeje vzamejo čas za pojasnjevanje, kaj in kako naj delajo in je manj strpen do napak. Iz tega je moč sklepati, da bi vodje za krepitev zaupanja morali s podrejenimi več sodelovati in se dogovarjati, in poleg tega s podrejenimi vzdrževati prijateljske odnose. Prikrivanje identitete lahko kaže na neodprto komunikacijo, posebej v tistih proizvodnjah, kjer je močnejše izražen. Na vsak način bo v ukrepe za izboljšanje nivoja vodenja potrebno vključiti tudi aktivnosti za izboljšanje odprtosti komunikacije.

Vzorec ni povsem primerljiv s celotno populacijo, ker struktura anketirancev nekoliko odstopa z dejansko strukturo zaposlenih po posameznih proizvodnjah. Ravno tako nekoliko odstopa vodstvena struktura udeležancev ankete z dejansko vodstveno strukturo. Kljub temu je v vsaki skupini dovolj enot, da lahko še vedno govorimo o reprezentativnem vzorcu. Rezultati analize splošne primerjave odgovorov med vodji in podrejenimi (Priloga 11) so pokazali, da se večina odgovorov (55 vprašanj), statistično značilno razlikuje, pri ostalih petih vprašanjih pa je analiza pokazala, da se odgovori statistično ne razlikujejo. Odgovori na vprašanja, kjer so si vodje in podrejeni enotni oziroma se odgovori statistično ne razlikujejo, so sledeči:

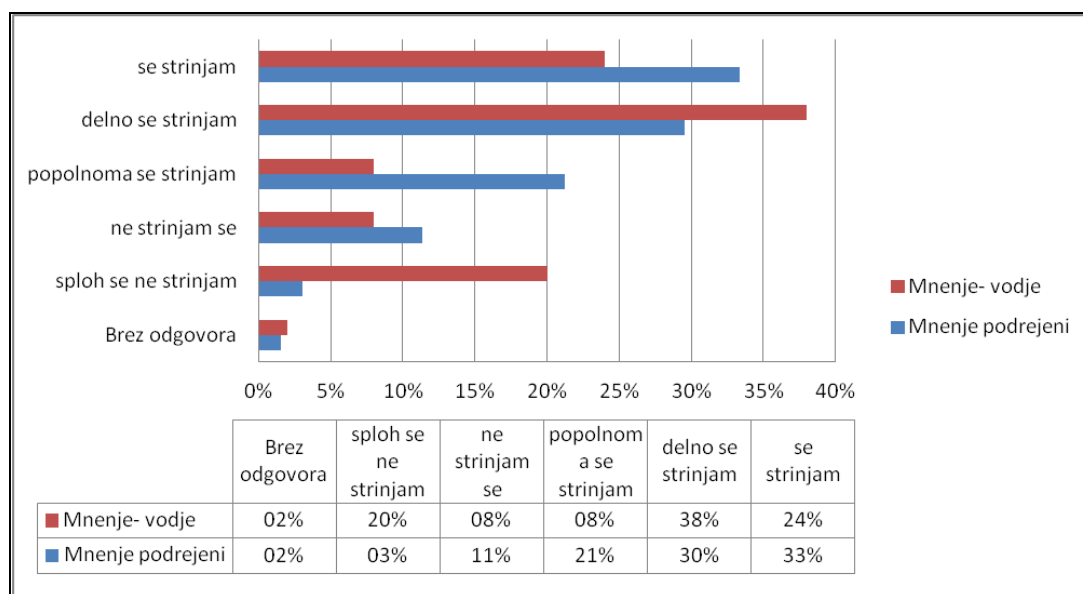
- vodja je strpen do napak pri delu,
- vodja mi zaupa,
- s svojim delom prispevam k doseganju ciljev delovne skupine,
- vodja nas vključuje v načrtovanje dela,
- vodja ne naredi ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.

6.2.1 Način vodenja sodelavcev

S prvim vprašanjem sem vodjem in podrejenim v ocenjevanje zastavil trditev, da sta moč in vpliv v rokah nadrejenega. Delno ali v celoti se s to trditvijo strinja kar 84,1 % podrejenih in 70 % vodij. Iz grafa na Sliki 26 je nadalje razvidno, da se 28 % vodij s tem ne strinja oziroma sploh ne strinja. To nestrinjanje lahko pojasnimo s pomočjo odziva na vprašanje o načinu vodenja, ki so prikazani na Sliki 27. Večina vodij, kakor tudi podrejenih, se strinja, da je način vodenja demokratičen. Z analizo variance (Priloga 6, Slika 1) sem dokazal, da vodje liberalen in demokratičen način vodenja pojmujejo precej enako, statistično pa odstopa

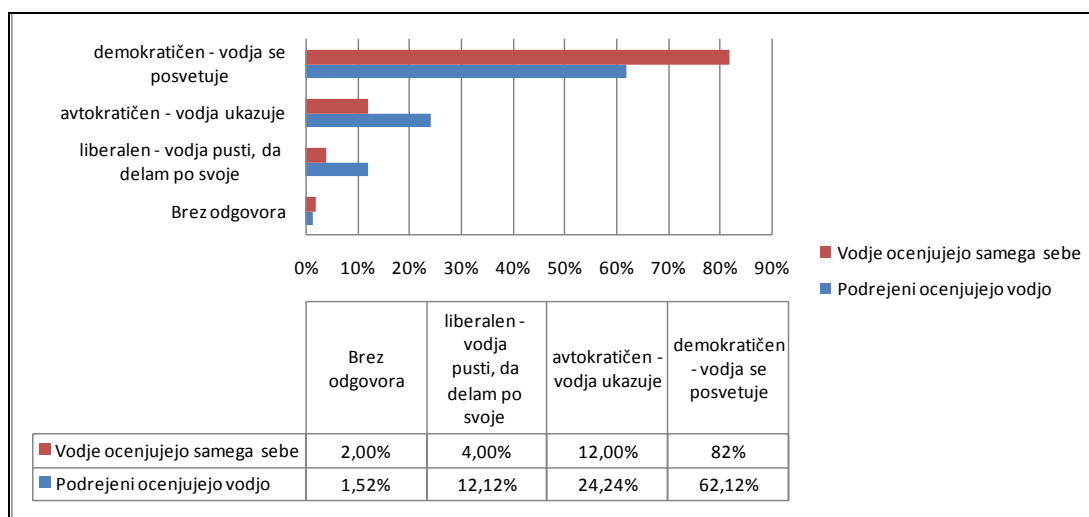
avtokratičen način vodenja. Nadalje (Priloga 6, Slika 2) prikazuje, da podobno kot vodje tudi podrejeni enačijo liberalen in demokratičen način vodenja ločijo pa avtokratičnega.

Slika 26: Trditev: Moč in vpliv sta v rokah nadrejenega



Večina (82 %) vodij (Slika 27) meni, da je njihov način vodenja demokratičen. Njihovi podrejeni se temu mnenju pridružujejo z 20 % nižjim deležem oziroma 62,12 %. Podrejeni sodelavci so vodenje opredelili kot avtokratično (24,24 %), takšnega mnenja pa je tudi 12 % vodij. Nadalje pa tako vodje (4 %) kot tudi podrejeni (12,12 %) vodenje prepoznavajo kot liberalno, kar pomeni, da podrejeni lahko delajo po svoje.

Slika 27: Način vodenja neposredno nadrejenega

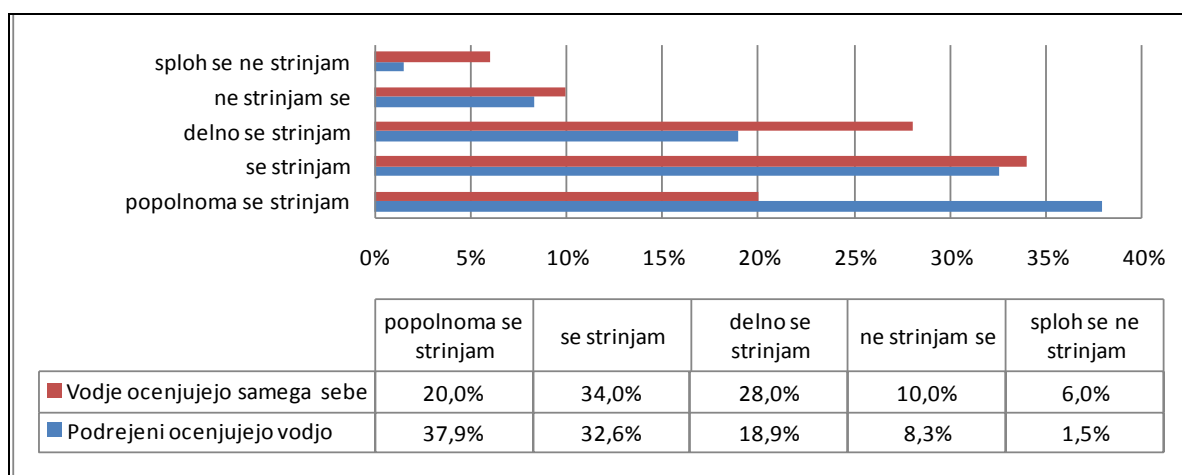


Nadalje sem z diskriminantno analizo preveril razliko v načinu vodenja vodij, ki so jih podrejeni razvrstili med avtokratične ali demokratične vodje. Ugotavljal sem, kakšen način vodenja uporabljajo eni in drugi, za kar sem uporabil rezultate anketnega vprašalnika številka 10, kjer je z štiriindvajsetimi lastnostmi opredeljen način vodenja nadrejenih. V Prilogi 7,

Slika 3, je razvidno, da so podrejeni, ki so vodjo opredelili kot demokratičnega, praviloma vsako trditev pri vprašanju 10 ocenjevali z oceno višje, od tistih, ki so opredelili, da vodja uporablja avtokratični način vodenja. S tega je mogoče povzeti, da z demokratičnim načinom vodenja vodje lahko dosežejo boljšo stopnjo motivacije pri podrejenih kot vodje, ki uporabljajo avtokratični način vodenja. Iz diagrama je nadalje možno razbrati, da avtokratični vodje dosti bolj kot demokratični, skrbijo, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo. Manj poudarka pa avtokratični vodje dajejo zahtevam, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki, v manjši meri spoštujejo mnenja in stališča drugih. Prav tako avtokratični vodje kažejo manj pozornosti in obzirnosti do drugih kot demokratični vodje.

Tretje vprašanje je namenjeno preverjanju mnenja vodij in njihovih podrejenih glede vpliva vodje na počutje podrejenih v službi. Iz Slike 28 lahko razberemo, da je 16 % vodij mnenja, da s svojim početjem ne vplivajo na počutje podrejenih. Z diskriminantno analizo (Priloga 10) sem ugotovil, da višjo stopnjo strinjanja s trditvijo, da ne vplivajo na počutje podrejenih dosegajo tisti vodje, ki zahtevajo, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki. Za razliko od teh imajo vodje, ki menijo, da imajo vpliv na počutje podrejenih sodelavcev, višjo stopnjo strinjanja pri trditvi: skrbim, da se o konfliktih pogovorimo skupaj ali posamično.

Slika 28: Vpliv vodje na počutje podrejenih

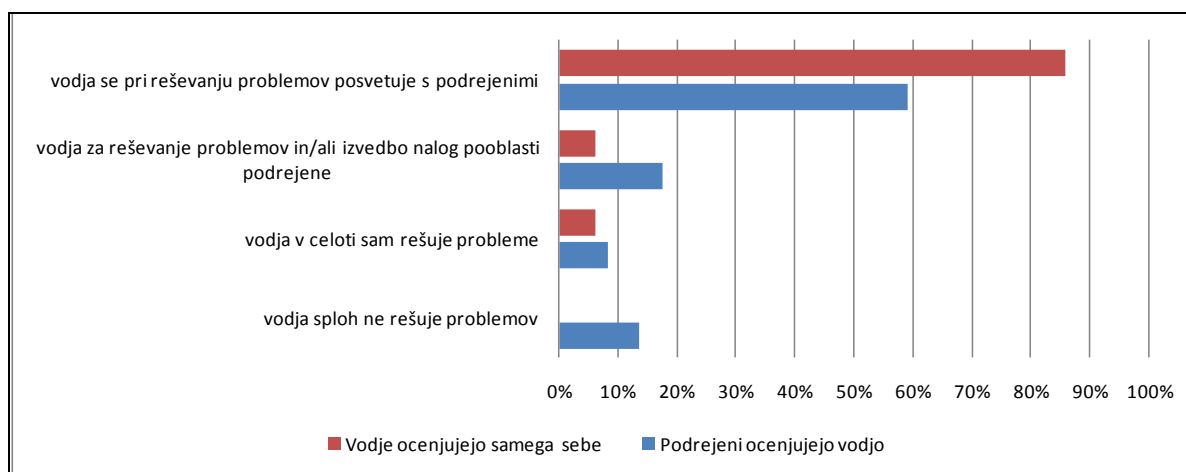


Četrto anketno vprašanje je bilo namenjeno prepoznavanju situacijskega modela vodenja v družbi SŽ – CD. Iz diagrama na Sliki 29 je razvidno, da se vodje pri reševanju delovnih nalog večinoma posvetujejo s podrejenimi (86 %). Takšnega mnenja je tudi 59 % podrejenih. Pri tem vprašanju izstopa ugotovitev, da 13 % podrejenih meni, da vodje ne rešujejo problemov. To pomeni, da se ne poslužujejo nobene od ostalih ponujenih možnosti, posledično pa problemi ostajajo nerešeni. Ker je takega mnenja dobra desetina zaposlenih, bo v nabor ukrepov potrebno vključiti tudi aktivnosti za izboljšave na področju reševanja nerešene problematike.

Rezultati petega vprašanja dajejo odgovore na vprašanje, kaj o delu in nalogah, ki jih opravljajo podrejeni, menijo vodje in podrejeni. Iz grafa na Sliki 30 je možno razbrati, da je delo, ki ga opravljajo podrejeni zanimivo. Če skupaj seštejemo odgovora, ki omenjata, da je

delo zanimivo, ugotovimo, da tako meni 62 % vodij in kar 84,1 % podrejenih. Razlika se pojavi predvsem v razlogu, zakaj je delo zanimivo. Podrejeni menijo, da je delo zanimivo že samo po sebi, vodje pa menijo, da je temu tako, ker podrejene motivirajo oni z dodatnim pojasnjevanjem pomembnosti dela. Iz diagrama je razvidno, da vodje precej napora vlagajo v pojasnjevanje pomembnosti dela, ker se zavedajo, da le tako uspejo motivirati sodelavce za izvajanje del in nalog. Prepoznavajo, da je delo rutinsko, za nekatere celo popolnoma nezanimivo in odvečno. V poglavju 2.4, kjer so predstavljene ugotovitve teoretikov, ki trdijo, da notranja motivacija v osnovi temelji na zanimivem delu, pri čemer velja, da te nikakor ni možno nadomestiti z zunanjimi nagradami. Zato se zdi ključno, da bi se v družbi najprej identificirala rutinska in nezanimiva delovna mesta, kjer sodelavci celo smatrajo, da jim je delo odvečno. Glede na rezultate raziskave vodje očitno prepoznavajo ta problem in se ga trudijo po svojih močeh tudi reševati. Naperi, ki jih vlagajo v motiviranje sodelavcev pa sodijo med zunanje motivatorje, katerih učinki so kratkotrajne narave. Ugotovitve, ki izhajajo iz rezultatov ocenjevanja o zanimivosti dela bodo vključene v model pri opredeljevanju vloge vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD.

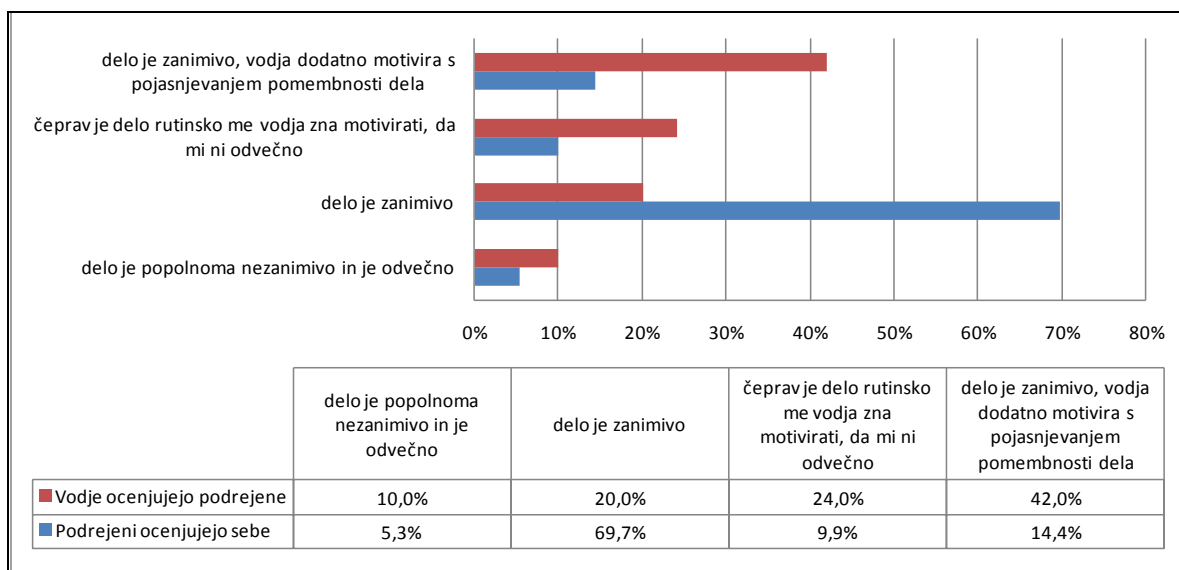
Slika 29: Situacijski model vodenja



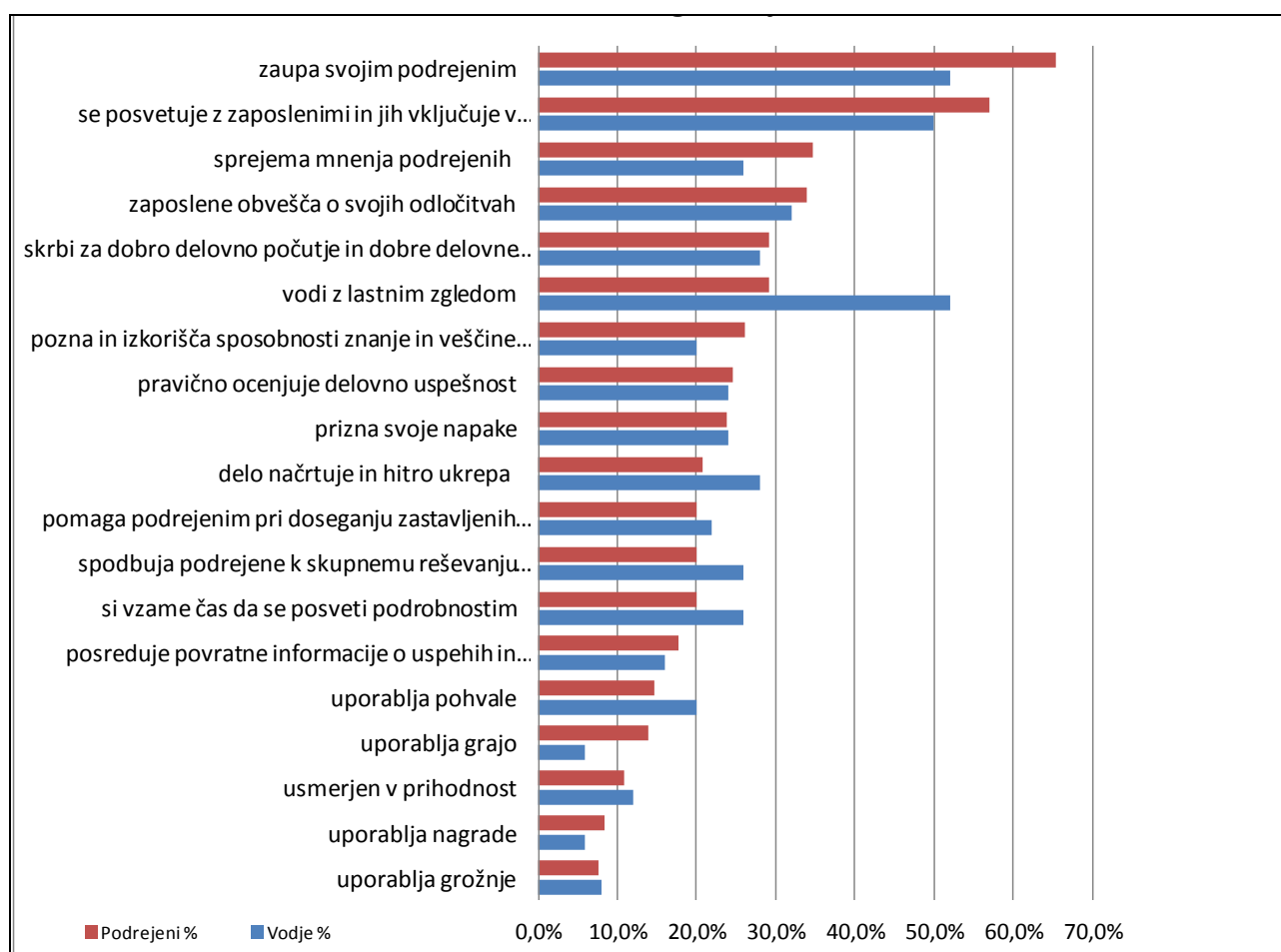
Šesto anketno vprašanje je bilo namenjeno raziskovanju najbolj zaželenih lastnosti vodje. Vodje so izbirali lastnosti, ki jih po njihovem mnenju najbolj cenijo podrejeni, slednji pa so izbirali lastnosti, ki jih mora po njihovem mnenju imeti dober vodja. Slika 31 prikazuje, da je predstava o idealnem vodji precej skladna, tako na strani vodij, kakor na strani podrejenih.

Iz diagrama je nadalje moč razbrati, da podrejeni pri vodji najbolj cenijo, da jim ta zaupa, čeprav vodje tej lastnosti pripisujejo za 13 % nižjo pomembnost, nadalje podrejeni želijo, da se vodja z njimi posvetuje in jih vključuje v sprejemanje odločitev. Nekoliko večje odstopanje zasledimo le pri lastnosti, da vodja vodi z lastnim zgledom, ki ji vodje pripisujejo 23 % višji pomen kot podrejeni. Sledi še zanimiva razlika pri uporabi graje, ki so jo podrejeni na lestvici pomembnosti dodelili 8 % višjo pomembnost kot sami vodje. Ker si graje običajno ne želimo, je možno sklepati, da si zaposleni želijo, da vodje pogosteje ukrepajo v primeru, ko posamezniki prestopajo dogovorjene meje sprejemljivega.

Slika 30: Mnenje o delu, ki ga opravljajo podrejeni



Slika 31: Lastnosti dobrega vodje



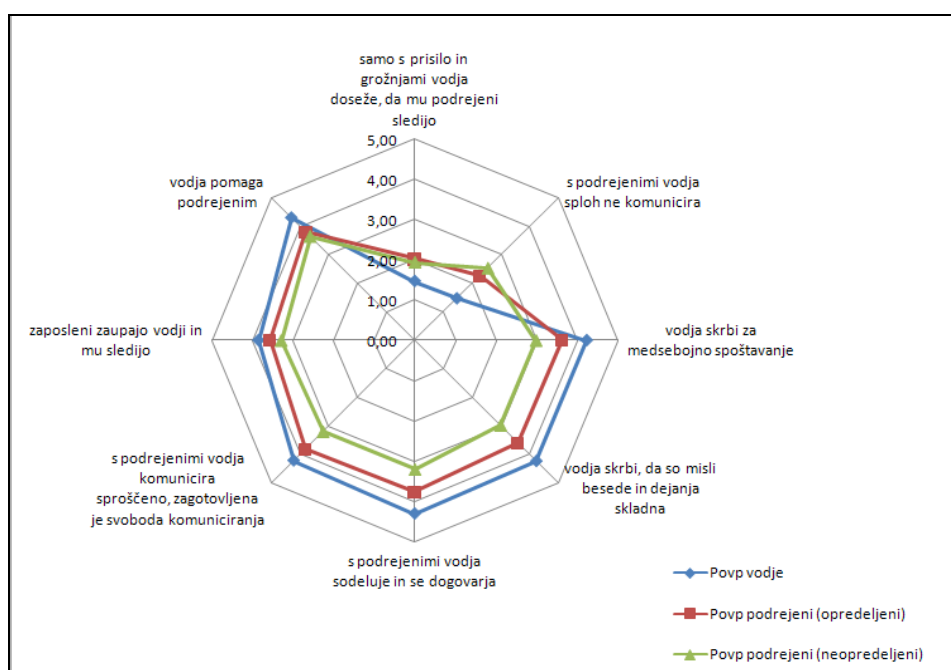
6.2.2 Komuniciranje in odnos vodje do podrejenih

Anketna vprašanja z zaporednimi številkami 7, 8 in 9 so bila namenjena ugotavljanju načina

komuniciranja, odnosu vodje do podrejenih sodelavcev ter prepoznavanju trenutnega načina delovanja vodij v SŽ – CD. Podatki analize so predstavljeni v Prilogi 5, v nadaljevanju pa so z radarskimi diagrami prikazani rezultati za posamezna vprašanja. Za prikaz stanja sem uporabil srednje vrednosti ocen po posameznih vprašanjih. Rezultati pri vsakem vprašanju so v radarskem diagramu prikazani s tremi povprečnimi ocenami. Povprečno oceno vodij, podrejenih sodelavcev, ki so opredelili pripadnost svojega vodje organizacijski strukturi in povprečno oceno podrejenih sodelavcev, ki pripadnosti svojega vodje organizacijski strukturi niso opredelili. Ugotovil sem namreč, da so podrejeni, ki niso opredelili pripadnosti vodje organizacijski strukturi, praviloma bolj kritično ocenjevali trenutno stanje, kakor podrejeni, ki so pripadnost vodje opredelili.

Diagram na Sliki 32 prikazuje povprečne ocene na področju komuniciranja. Razlike povprečnih ocen so razvrščene od najmanjše do največje, z namenom lažje prepoznavnosti razlike v mnenjih vodij in podrejenih. Iz grafa lahko razberemo, da je komunikacija s podrejenimi sproščena. Tako vodje, kot podrejeni so enotnega mnenja, da vodje pomagajo podrejenim, in da podrejeni zaupajo vodjem ti pa jim sledijo. Vodje smatrajo, da je zagotovljena svoboda komuniciranja, podrejeni pa to prepoznavajo le občasno. Prav tako se podrejeni delno strinjajo z vodji glede medsebojnega zaupanja. Iz rezultatov izhaja, da je potrebno izboljšati predvsem področje komunikacije, tako da bodo tudi podrejeni prepoznali, da lahko svobodno komunicirajo. S tem bi pozitivno vplivali na medsebojno zaupanje, posledično pa bi se okrepilo zaupanje v vodje.

Slika 32: Ocena komuniciranje v družbi

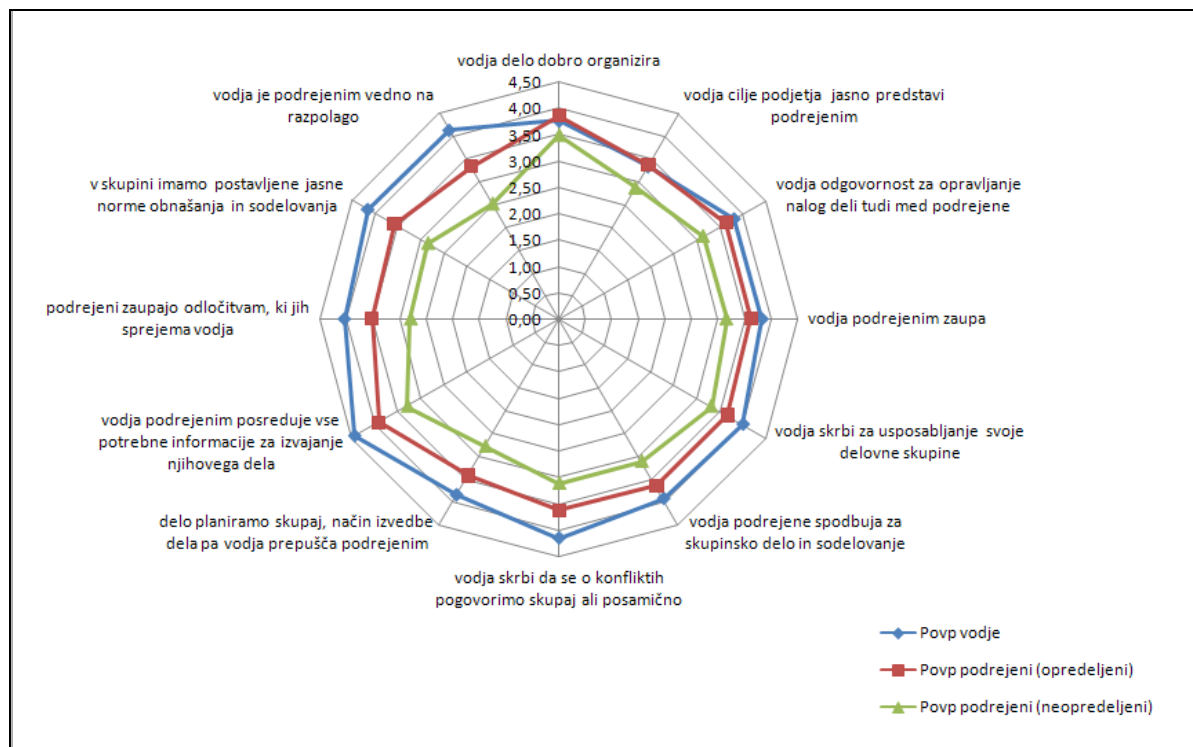


legenda: 1 sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 delno se strinjam, 4 se strinjam, 5 popolnoma se strinjam

Nadalje diagram na Sliki 33 prikazuje oceno načina dela vodij v družbi. Najbolj usklajena in visoko ocenjena so mnenja glede organizacije dela. Predstavitev ciljev vodje izvajajo občasno. Na ostalih vprašanjih pa so zabeležene povprečne vrednosti od delnega do

popolnega strinjanja.

Slika 33: Ocena načina dela vodij



legenda: 1 sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 delno se strinjam, 4 se strinjam, 5 popolnoma se strinjam

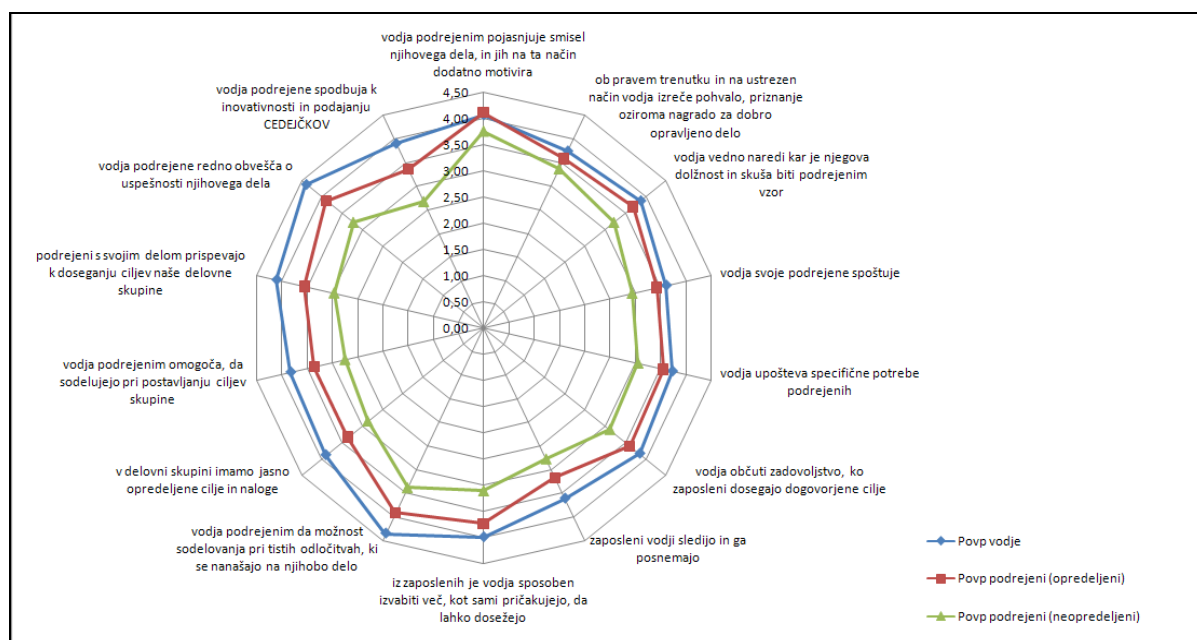
V sklopu devetega vprašanja sem preverjal odnos vodij do podrejenih. Povprečne ocene pozitivnih trditev na Sliki 34 se večinoma gibljejo v razponu delnega strinjanja do strinjanja. Izpostaviti velja dva slabše ocenjena vprašanja, ki se nanašata na opredeljevanje ciljev. Podrejeni ocenjujejo, da jim je le občasno omogočeno sodelovanje pri postavljanju ciljev skupine. Prepoznati je tudi večji razkorak med ocenami vodij in podrejenih glede sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na delo podrejenih. Nadalje podrejeni smatrajo, da bi lahko več doprinali k doseganju ciljev delovne skupine, kot njihov doprinos ocenjujejo njihovi vodje.

Deseto anketno vprašanje je bilo namenjeno ugotavljanju vedenjskega modela vodij. Tvorijo ga dve skupini vprašanj na podlagi katerih sem ocenjeval stopnjo usmerjenosti vodij k ljudem oziroma zaposlenim in usmerjenost vodij k proizvodnji oziroma nalogam. Izračun ocen na podlagi odgovorov vodij in podrejenih je v Prilogi 5, rezultati pa so prikazani v diagramu na Sliki 35. Ocenjevalno lestvico od 1 do 5, ki je bila uporabljena v anketi, sem pretvoril na lestvico od 1 do 9. Na podlagi tega sem izdelal primerjalno analizo s teoretičnimi izhodišči, ki so povzeta po Možini (2001, str. 520–521), v poglavju 4.4.2. Na Sliki 35 sta prikazani oceni vedenjskega modela, ki so jih podali vodje in njihovi podrejeni.

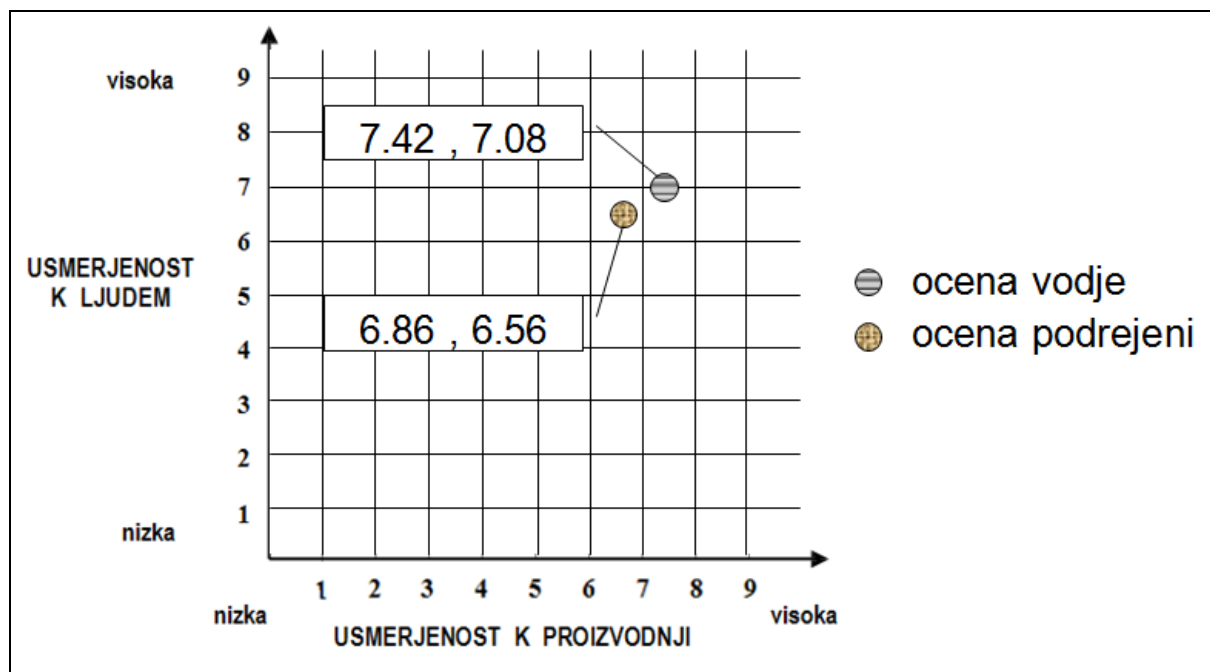
Iz diagrama je možno razbrati, da sta oceni vedenjskega modela vodij in njihovih podrejenih dokaj skladna. Pozicionirani sta v področje med 5.5 – Na sredini poti in 9.9. – Timsko delo. V primerjavi s teoretičnim opisom lahko zaključim, da je vedenjski model vodij v SŽ – CD

primeren in vključuje elemente timskega dela. Čeprav noben način vodenja ni vedno najustrežnejši, pa je ta model kot takšen dobro izhodišče za proučevanje vodenja.

Slika 34: Odnos vodje do podrejenih



Slika 35: Usmerjenost k ljudem/usmerjenost k proizvodnji



7. OPREDELITEV VLOGE VODIJ ZA UČINKOVITO MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V PODJETJU SŽ – CD

Lipičnik (1996, str. 169–170) je mnenja, da nobena motivacijska teorija ne more v celoti zadovoljiti potreb določene skupine ljudi, zato za motiviranje sodelavcev nimamo na razpolago univerzalnih modelov. Teoretična izhodišča predstavljajo le nabor različnih elementov, iz katerih lahko sestavljamo motivacijske modele. Tako sestavljen motivacijski model pa naj bi pri zaposlenih spodbujal reakcije, ki naj bi vodile k doseganju zelenih ciljev podjetja.

7.1 Nova vloga vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD

Družbo SŽ – CD bi lahko razvrstili med podjetja, ki za opravljanje svoje dejavnosti uporablja stabilno tehnologijo, deluje v stabilnem okolju, storitve pa opravlja s stabilno delovno silo. Družba sodi med podjetja, ki izvaja storitve z dolgim življenjskim ciklom. Glede na predstavljena teoretična izhodišča, v poglavju 4.7, je za vodenje družbe, ki deluje v poslovnem okolju z zgoraj opisanimi karakteristikami lahko primeren tudi transakcijski model vodenja. Ker je transakcijsko vodenje temelj dobrega vodenja in ga uporabljajo dobri menedžerji, bom pri opredeljevanju nove vloge vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD uporabil usmeritve tega modela. V osnovi prinaša ta oblika vodenja vrsto izmenjav in transakcij med vodjo ter sledilci. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane. Pri opredeljevanju nove vloge vodij upošteval še sledeča dejstva:

- Zaposleni, ki radi opravljajo svoje delo, so bistveno uspešnejši. Iz rezultatov raziskave izhaja, da kar 15 % podrejenih navaja, da je njihovo delo nezanimivo.
- Pravilno postavljena vizija in cilji motivirajo, zato je pomembno, da vodja predstavi svoja pričakovanja in merila v zvezi z doseganjem ciljev. Vodje na ta način dosežejo, da zaposleni prepoznajo pomen svojega dela in lastno pomembnost v organizaciji in tako črpajo svojo motivacijo prek občutkov moči, samospoštovanja in pripadnosti podjetju. Zaposleni so v raziskavi izrazili mnenje, da so cilji slabo opredeljeni in le občasno sodelujejo pri postavljanju ciljev.
- Za motiviranje je potrebno pravočasno uporabljati pozitivne in negativne spodbude. Iz raziskave sledi, da podrejeni pričakujejo nekoliko pogostejšo uporabo negativnih spodbud (graje), in sicer v primerih, ko posamezniki prekoračijo dogovorjene meje.
- Glede na rezultate raziskave, ki po modelu mrežnega vodenja kažejo, da je način dela vodij uravnoteženo usmerjen k odnosom in nalogam ter že nakazuje elemente timskega dela. Potrebno je skrbeti za nadalnje spodbujanje ekipnega dela, sprotno razpravljanje o konfliktih, izboljševati skupno planiranje in kontroliranje izvajanja nalog, način dela pa prepuščati podrejenim sodelavcem. Vodje naj ločijo med postopkom dajanja in ocenjevanja idej. Določanje temeljnih pravil naj bo ključna naloga timskih vodij. Ena izmed ključnih nalog vodij naj bo tudi spodbujanje podrejenih k odprti komunikaciji, da bodo ti pripravljani argumentirano izražati svoje mnenje.

- Za iskanje dejstev in idej uporabljati tehnike ustvarjalnega razmišljanja.
- Nenehno izražati pričakovanja, da se od vsakega posebej pričakujejo ustvarjalne ideje. Raziskava je pokazala, da vodje le občasno spodbujajo podrejene k podajanju predlogov za izboljšave.
- V raziskavi je sodelovalo le 3 % sodelavcev, ki so podrejeni delovodjem, čeprav ti predstavljajo 67 % vseh zaposlenih v družbi. Iz tega je moč razumeti, da podrejeni, ki neposredno sodelujejo pri izvajanju vzdrževalnih dejavnosti do vodenja in motivacije, ne gojijo nobenih pričakovanj. Nezainteresiranost je najverjetneje odraz preteklih prizadevanj za izboljšanje sistema vodenja, ki je bil sistematično implementiran le do nivoja srednjega, ne pa tudi do nižjega menedžmenta. V nabor aktivnosti za izboljšanje motivacije bo zato potrebno vključiti tudi sistematično širitev sistema vodenja in odločanja do nivoja delovodij.
- Razultati raziskave kažejo, da je 13 % podrejenih mnenja, da vodje ne rešujejo problemov, pri reševanju problemov je pomembno, da se vodja problemom ne izogiba.

7.2 Motivacijski model in predlogi za izboljšanje motivacije v SŽ – CD

Če rezultate ankete primerjamo s teoretičnimi izhodišči motiviranja in vodenja zaposlenih, dobimo množico možnosti za izboljšave na področju vodenja in motiviranja, katerih implementacija bi lahko pozitivno vplivala na izboljšanje motivacije zaposlenih. Ker zaposleni praviloma nasprotujejo spremembam, je smiselno implementirati samo nabor, aktivnosti, katerih uvedba bi najbolj pozitivno vplivala na motivacijo zaposlenih in bi okrepila vlogo vodij v družbi. Ker je več aktivnosti hkrati težko implementirati, bi veljalo le te združiti v širši kontekst, s čimer bi implementacijo poenostavili.

V zadnjih nekaj letih se je v družbi SŽ – CD z namenom povečevanja produktivnosti vzpostavil sistem vodenja in odločanja do nivoja obrata (srednji menedžment). Z vzpostavljenim sistemom vodenja se sistematično opredeljujejo delovne naloge na nivoju vrhnjega menedžmenta srednji in nižji menedžment pa večinoma sodeluje kot izvajalec nalog. Nadalje je potrebno omeniti, da so bile v zadnjem obdobju aktivnosti usmerjene na področje optimiranja procesov popravil, ki predstavljajo osnovno dejavnost podjetja. Ugotovim lahko, da je bila v obeh primerih prezrta delovna skupina, ki jo vodi delovodja in je eden temeljnih organizacijskih gradnikov v družbi.

Z namenom angažiranja celotnega človeškega potenciala v družbi, zato predlagam, da se v sistem vodenja in odločanja sistematično vključijo vse delovne skupine. Najnižje organizacijske enote: delovna skupina, oddelek, služba, je potrebno vključiti v planiranje ciljev in načrtovanje izboljšav organizacijske enote. Tako najnižje organizacijske enote poleg izvajalske vloge, postanejo tudi nosilec razvoja procesa, katerega osnovni namen je izvajanje delovnih operacij v procesih popravil, nabave materiala, prodaje storitev itd.

V Tabeli 7 so zbrani rezultati raziskave kot potencialni nabor elementov motiviranja v družbi SŽ —CD. Za uvajanje potrebnih sprememb bi bilo smiselno uporabiti delavnice, ki bi se izvajale v vsaki delovni skupini.

Tabela 7: Nabor ukrepov za krepitev vloge vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD

Izbrani rezultat raziskave	Ukrep	Pričakovani učinek
Podrejeni le občasno prepoznavajo, da je zagotovljena svoboda komuniciranja.	Delavnica	Skozi izvedbo delavnice in kasneje izvajanje aktivnosti bodo sodelavci pozvani k odprti komunikaciji, kar bo dolgoročno vplivalo na zavedanje o potrebi po svobodi komuniciranja.
V raziskavi je sodelovalo samo 3 % delovodjem podrejenih sodelavcev.	Delavnica	Skozi skupinsko delo na delavnicah bodo v proces načrtovanja in izvajanja intenzivneje integrirani podrejeni na najnižjem nivoju, kar naj bi pripomoglo k krepitvi pripadnosti skupini.
Cilji so slabo opredeljeni, podrejeni le občasno sodelujejo pri postavljanju ciljev.	Delavnica	Redno ponavljajoče delavnice (1-2 na leto) bodo vsem omogočile sodelovanje pri postavljanju ciljev. Pri prenosu težavnejših nalog na višje nivoje vodenja bo preko vključevanja pri reševanju zahtevnejših izzivov omogočeno tudi vplivanje po hierarhiji navzgor.
Vodje ne rešujejo problemov.	Delavnica	Za realizacijo zadolžitev bodo opredeljeni odgovorni, tudi vodje.
Podrejeni se le delno strinjajo s trditvijo o medsebojnem dogovarjanju in sodelovanju.	Delavnica	Omogočeno in sistemsko podprto bo medsebojno dogovarjanje in sodelovanje na delavnicah.
Po mnenju podrejenih je prvih pet naj lastnosti dobrega vodje sledečih: zaupa podrejenim, se posvetuje s podrejenimi in jih vključuje v sprejemanje odločitev, sprejema mnenja podrejenih, zaposlene obvešča o svojih odločitvah, skrbi za dobro delovno počutje in dobre	Delavnica	Naj lastnosti vodij, se bodo skozi izvajanje delavnic, dodatno krepile.

Izbrani rezultat raziskave	Ukrep	Pričakovani učinek
delovne pogoje, vodi z lastnim zgledom.		
Vodja naj odgovornost za opravljanje nalog pogosteje deli tudi med zaposlene.	Delavnica	Skozi iskanje rešitev in opredeljevanje aktivnosti ter poverjanje odgovornosti za izvedbo bodo podrejeni pogosteje prevzemali odgovornost za izvedbo opredeljenih aktivnosti.
Vodja naj podrejenim pogosteje zaupa.	Delavnica	S poverjanjem odgovornosti za izvajanje aktivnosti se bo krepilo medsebojno zaupanje
Vodja naj podrejene pogosteje spodbuja za skupinsko delo in sodelovanje.	Delavnica	Delavnica je v osnovi namenjena spodbujanju skupinskega dela in sodelovanja
Vodja naj skrbi, da se o konfliktih pogosteje pogovorimo skupaj ali posamično.	Delavnica	Skozi proces opredeljevanja problemov in iskanja rešitev bo dovolj priložnosti za razpravo, priložnost pa bo tudi za pogovore o konfliktih.
Podrejeni si želimo, da delo pogosteje planiramo skupaj, aktivnosti pa izvedemo sami.	Delavnica	Podrejeni bodo sodelovali pri planiranju, izvedba pa bo v največji možni meri prepuščena njim.
Podrejeni si želimo, da bi bil vodja pogosteje na razpolago.	Delavnica	Sodelovanju na delavnici in sodelovanje pri izvajanju aktivnosti bo pozitivno vplivalo na obseg medsebojnega sodelovanja.
Podrejeni si želijo ustvarjati večji doprinos k doseganju ciljev skupine.	Delavnica	S prevzemanjem odgovornosti za realizacijo aktivnosti se bo povečal doprinos podrejenih k doseganju ciljev skupine.
Podrejeni pričakujejo več spodbud k inovativnosti in podajanju predlogov za izboljšave.	Delavnica	Delavnica je v osnovi namenjena spodbujanju sodelavcev k inovativnosti in podajanju predlogov za izboljšave.
15 % sodelavcev meni, da je delo nezanimivo in odvečno.	Nabor nezanimivih odvečnih del (reinženiring procesa)	Preoblikovanje nezanimivih in odvečnih del v zanimive kompleksnejše skladno s predlogi sodelavcev.

Delavnica bi bila namenjena seznanjanju delovne skupine s cilji podjetja, vizijo in poslanstvom. Na delavnici vodja s sodelavci ob prisotnosti moderatorja opredeli specifične cilje delovne skupine. Skupina nadalje opredeli probleme oziroma izzive, s katerimi se srečuje pri vsakdanjem delu. V naslednjem koraku v skupini z glasnim brainstormingom določijo aktivnosti za odpravo problemov. Probleme, za katere skupina sama ne more opredeliti izvedljivih aktivnosti, preda v reševanje naprej nadrejeni skupini. Za moderiranje delavnic bi bilo s pomočjo zunanjih moderatorjev potrebno usposobiti interne moderatorje. Moderatorji bi sprva nudili pomoč delovodjem pri izvedbi delavnic, kasneje pa bi ti izvedbo postopoma prevzemali sami.

Drugi ukrep bi bil namenjen odpravljanju nezanimivega in odvečnega dela, ki ga prepozna kar 15 % sodelavcev. V ta namen bi vsak vodja s člani svoje delovne skupine ažuriral seznam del, ki se izvajajo v delovni skupini. V naslednjem koraku bi opredelili nezanimiva in odvečna dela, ki jih po njihovem mnenju ni potrebno izvajati ali pa se ta dela izvajajo neracionalno. Nadalje bi opredelili konkretna dela, ki bi se po mnenju izvajalcev lahko izvajala bolj ekonomično. Rešitve bi lahko iskali v smeri integracije z drugimi opravili ali pa bi k obstoječemu opravilu predlagali dodajanje faz dela iz predhodnih ali naslednjih opravil, ki jih je potrebno izvesti v skladu z opisi del oziroma organizacijskimi predpisi. S tem bi delo napravili bolj zanimivo in ekonomično, poleg tega pa bi upoštevali predloge neposrednih izvajalcev opravil, kar bi pozitivno vplivalo na motivacijo sodelavcev. Tako pripravljene predloge bi obdelale ustrezne službe. V primeru smiselnih in izvedljivih predlogov bi se popravili tehnološki postopki oziroma organizacijski predpisi, spremembe pa bi se uvedle v praksi.

Čeprav je seznam pričakovanih učinkov dokaj obsežen, je potrebno poudariti, da je le te možno doseči z izvedbo dveh sorazmerno enostavnih aktivnosti v vsaki delovni skupini. Za izvedbo delavnic bi bila potrebna pomoč zunanjih izvajalcev, ki bi z izkušnjami in avtoriteto pomagali v delovne skupine vodjem vpeljati nov način oredeljevanja ciljev in usklajenih akcijskih načrtov. Pri drugem ukrepu gre za aktivnost opredeljevanja nezanimivih – odvečnih del, ki bi ga delovne skupine lahko pričele izvajati same. Odločitev za izvedbo obeh aktivnosti bo moralo sprejeti najvišje vodstvo, poskrbeti pa bi morali tudi za dosledno izvedbo.

SKLEP

Za vzdrževanje železniških vozil v Sloveniji je trenutno usposobljena le družba SŽ – Centralne delavnice, ki ima za to tudi vsa potrebna in ustrezna dovoljenja. Za izvajanje te dejavnosti ima zagotovljeno dobro geografsko pokritost, kar za lastnike železniških vozil predstavlja ustrezno odziven servis. Zaradi sprememb, ki se dogajajo na železniškem transportnem trgu in usmeritev Evropske unije, da se v prihodnje zaradi manjših negativnih vplivov na okolje učinkovite ter konkurenčne rešitve iščejo v smeri železniškega transporta, je treba pričakovati spremembe na transportnem trgu, ki bodo vplivale tudi na vzdrževalno

dejavnost železniških vozil. Pojavljala se bo vse večja prisotnost novih operaterjev, z drugačnimi vozili, za vzdrževanje katerih bodo potreba nova, dodatna znanja.

Razvoj gre v smeri izvajanja čezmejnega transporta, s čimer bo železnica končnim odjemalcem zagotavljala vse bolj konkurenčne storitve. Vodstvo podjetja zato že sprejema ukrepe, ki bodo družbi SŽ – CD tudi v prihodnje zagotavljali vlogo vodilnega vzdrževalca med V. in X. koridorjem. Družba v zadnjih letih stalno zmanjšuje število zaposlenih, kar je na eni strani rezultat racionalizacij, na drugi pa posodabljanja voznega parka slovenskih železnic. Novejša vozila so tehnično bolj izpopolnjena, poleg tega pa je na njih potrebno izvajati manj vzdrževalnih del. Zaradi pospešenega zmanjševanja števila zaposlenih se predvsem na račun naravnega odliva viša starostna struktura. Ker prizadevanja vodstva za izboljševanje konkurenčnosti storitev v praksi niso vedno v celoti realizirana, sem v magistrskem delu preučeval vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD in podal nabor ukrepov za izboljšanje motivacije v tej družbi.

Rezultati predhodne ankete, ki sem jo izvedel v okviru specialističnega dela so pokazali, da so podrejeni motivirani v večji meri kot njihovi vodje. To je bil glavni razlog, da sem se v magistrskem delu osredotočil na vlogo vodij pri motiviranju zaposlenih v družbi SŽ – CD. Rezultati raziskave so pokazali, da se vodje dobro zavedajo svoje vloge v podjetju in se s tem zavedanjem skladno trudijo motivirati podrejene. Podrejeni sodelavci praviloma truda vodij ne prepoznavajo v zadostni meri, zato je smiselno izvesti predlagane ukrepe, s katerimi je možno pripraviti okolje, ki bo v večji meri sproščalo skrite potencile notranje motivacije pri sodelavcih, ki je ni mogoče nadomestiti z nobeno drugo vrsto zunanje motivacije.

V nabor predlogov za izboljšanje motivacije sem v slogu »manj je boljše« uvrstil le dva ukrepa, ki bi jih bilo potrebno pričeti izvajati na nivoju celotnega podjetja. V prvi ukrep sodi izvedba ene do dveh delavnic letno v vsaki delovni skupini. V skladu s pričakovanimi efekti delavnic bi zapolnili veliko vrzel med trenutnim stanjem na področju motiviranja zaposlenih in priporočili teoretikov, izpolnili pa bi tudi pričakovanja podrejenih sodelavcev. Z delavnico bi doprinesli k izboljšanju nivoja svobode komuniciranja, v proces načrtovanja in izvajanja bi v aktivnosti intenzivneje vključili podrejene sodelavce na najnižjem nivoju, s tem bi posredno zagotovili sodelovanje pri postavljanju ciljev. Na podrejene sodelavce bi prenesli več odgovornosti za izvedbo nalog, zagotovili več pričakovanega dogovarjanja in sodelovanja med vodji ter podrejenimi. Delavnice naj bi nadalje doprinesle tudi h krepitvi medsebojnega zaupanja in odpravljanju konfliktov med zaposlenimi. Rezultat skupinskega dela naj bi bile nove priložnosti za odkrivanje novih priložnosti za izboljšave, ki jih posamezniki sami ne prepoznajo, v timu pa bi lahko dosegli rezultate v smislu matematične enačbe $1 + 1 = 3$.

Druga aktivnost je namenjena ustvarjanju zanimivih delovnih mest. Rezultati raziskave so pokazali, da se kar 15 % sodelavcem zdi delo nezanimivo ali celo odvečno. Podobno meni kar 24 % vodij, ki so v anketi opredelili, da morajo podrejene sodelavce dodatno spodbujati k opravljanju rutinskega dela, da jim to ni odvečno. Ker je zanimivo delo osnova za sprostitev notranje motivacije pri opravljanju dela, je moč na tem področju pričakovati velike potenciale pri dvigu motivacijskega potenciala v družbi SŽ – CD.

Ker motivacija zaposlenih ni enkratno dejanje, temveč neprestani proces, ni smiselno opredeljevati dodatnih aktivnosti, ker več ne pomeni vedno tudi bolje. Bolj pomembna kot sama količina ukrepov je doslednost in kakovost pri izvajanju, tako da sodelavci lahko prepoznajo odločenost vodstva za spremembe na področju motiviranja zaposlenih v družbi. Ko bodo zastavljeni cilji uvajanja sprememb doseženi, je smiselno ponovno analizirati stanje na področju motivacije in pripraviti nov nabor aktivnosti, ki bo zagotavljal nadaljnje izboljšave na področju motiviranja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M., Čuk, J., Djukanović, D., & Sotošek, L. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei-Sinteza.
2. Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practice* (6th ed.). London: Kogan Page Limited.
3. Baird, S., Beatty, W., & Schneier, E. (1985). *The Performance Appraisal Source Book*. Amherst: Massachusetts. Human Resource Development Press.
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: A Division of Macmillan.
5. Bennis, W., & Townsend, R. (1997). *Reinventing Leadership*. London: Piatkus.
6. Berginc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
7. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Black, J. S., & Porter Lyman W. (2000). *Management-Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
9. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Brečević, D. (2000). Povezovanje ljudi in organizacije, Letni razgovor. Zbornik referatov XV, posvetovanja Društva za vrednotenje dela.
11. Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage.
12. Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
13. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. & Sušaj, Z. (2003). *Manager med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: GV Založba.
14. Conger, J. A., & Kanungo, R. N (1998). *Charismatic Leadership in Organisations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
15. Daft, L. R. (1991). *Management*. Chicago: The Dryden Press.
16. Davis, K., & Newstrom, W. J. (1989). *Human Behaviour at Work*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
17. DeCenzo, A. D., & Robbins, P. S (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
18. Deci, L. E. (1992). The History of Motivation in Psychology and Its Relevance for Management. V H. V. Vroom, & L. E Deci *Management and Motivaiton*. (2nd ed.) (str. 9–27). London: Penguin Books.
19. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, Ljubljana: Planet GV poslovno izobraževanje.
21. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
22. Dubrin, J. A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior* (2nd ed.).Edition. Cincinnati: Thomas Learning.
23. Erskine, R. K. (1991). *Business Management*. New York: Prentice-Hall.

24. George, M. J., & Jones, R. G. (1999). *Organizational Behavior*. Reading: Addison –Wesley.
25. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations* (8th ed.). Boston: Richard D. Irwin Inc.
26. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
27. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
29. Hammond, S. J., Keeney, L. R., & Howard, R. (2000) *Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Handy, B. C. (1985). *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
31. Henderson, R. (1989). *Compensation Management* (5th ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
32. Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. Fifth Edition. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
33. Herzberg, F. (1990). One More Time: How Do You Motivate Employees? Manage People, not Personel: *Motivation and Performance Appraisal*. A Harvard Business Review 65(5), 109–120.
34. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
35. Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational Behaivour Theory and Practice*. New York: Macmillian Publishing Company.
36. Ivanko, Š. (1997). *Modeli vodenja s poudarkom na situacijskem vodenju*. Naše gospodarstvo, 43 (5/6), 440–454.
37. Jurančič, B. (2009). *Orodja in pristopi k motiviranju zaposlenih na primeru SŽ—CD Ljubljana*. (specialistično delo) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
39. Keenan, K. (1995). *Kako motiviramo. Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
40. Kets de Vries, M., F. R., & Florent, T. E. (2000). *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
41. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
42. Kralj, J. (2001). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
43. LimeSurvey *The open source survey application*. Najdeno 12. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.limesurvey.org>.
44. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*, (8. Natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Majcen, M. (2002). Pozabljena zaupnost na štiri oči. *Manager*, 5(maj 2002), 51–54.
48. Marcon, P (1998). *Stres na delovnem mestu. Preden pregori žarnica*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Maslow, A. H. (1954). *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers.

50. Mavrič, F. (2001). *Izobraževanje zaposlenih. Zbornik posvetovanja DSI*. Ljubljana: Slovensko društvo Informatika.
51. Mayer, J. (2003). *Lastnosti uspešnih vodij*. Kranj: Organizacija.
52. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
53. Mondy, R., & Wayne, S. A. (1991). *Management*. Boston: Allyn And Bacon.
54. Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior*. Dallas : HoughtonMifflin Comp.
55. *Motivation-Basic concepts and theories*. Najdeno 14. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.themanager.org/resources/Motivation.htm>
56. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Možina, S., Bernik, J., Merkač Skok, M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
58. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (1994). *Management*. Radovljica : Didakta.
60. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Mullins, L. J. (2002). *Management and organisational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
62. Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: human behavior at Work*, 9th edition. New York: McGraw-Hill.
63. Račnik, M. (2009, 2. oktober). *Kariera*. Najdeno 8. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=275&more=1&c=1&tb=1&pb=1>.
64. Robbins, P. S.(1996). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall International.
65. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Saal, E. F., & Knight, A. P. (1988). *Industrial/Organizational Psychology*. California: Pacific Grove, Brooks/Cole Publishing Company.
67. Salanick, R. G., & Pfeffer, J. (1992). *An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes*, V Vroom, H. V. & Deci L. E. *Management and Motivaiton*, (2nd ed.). London: Penguin Books.
68. Sang, H. K. (2001). *1001 način kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
69. Steers, M. R., & Porter, W. L. (1987). *Motivation and Work Behavior*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
70. Stevens, P. (1995). *Beating Job Burnout*. Chicago: NTC Publishing Group.
71. SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o. (2010). *Letno poročilo 2010* (interno gradivo). Ljubljana: SŽ – Centralne delavnice Ljubljana d.o.o.
72. Tavčar, M. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
73. Toure Zagrajšek, K. (1999). *Moč čustvene inteligence*. Kariera, Ljubljana.
74. Treven, S (1998). *Management človeških virov* (1. Natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. Turk, D. (2003, 7. januar). Za odnose med sodelavci je odgovoren vodja. Finance. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/38328/Za-odnose-med-sodelavci-je-odgovoren-vodja>
76. Vecchio, P. R. (1988). *Organizational Behaviour*. Chicago: The Dryden Press.

77. Vikesland, G. (2003, december). Use the Performance Review to Motivate Employees. Employer-Employee.com. Najdeno 14. aprila 2007 na spletnem naslovu <http://www.employer-employee.com/performance-review.html>
78. Vroom, H. V., & Deci, L. E. (1992). *Management and motivation: Selected Readings*. (2nd ed.). London: Penguin books.
79. *Zavzeti in motivirani zaposleni*. Najdeno 8. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html>
80. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Motivacijsko povabilo k sodelovanju v raziskavi objavljeno v internem časopisu CD OKNO	9
Priloga 3: Potrdilo o plačilu zakupa	9
Priloga 4: Povabilo k izpolnjevanju spletne različice po elektronski pošti.....	10
Priloga 5: Grafični prikazi rezultatov raziskave.....	11
Priloga 6: Analize variance načina vodenja	13
Priloga 7: Testiranje prevladujočih načinov vodenja (vprašanje št. 10) za avtokratične in demokratične vodje na podlagi ocen podrejenih.	16
Priloga 8: Diskriminantna analiza – podrejeni	17
Priloga 9: Diskriminantna analiza – vodje	18
Priloga 10: Diskriminantna analiza prevladujočih lastnosti vodij, ki menijo, da imajo/nimajo vpliva na počutje zaposlenih.	20
Priloga 11: Razlogi za neopredeljevanje vodstvene strukture podrejenih	23
Priloga 12: Razlike v odgovorih med vodji in podrejenimi	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Prevladujoči način vodenja po mnenju vodij.....	14
Slika 2: Prevladujoči način vodenja po mnenju podrejenih	15
Slika 3: Razlika med demokratičnimi in avtokratičnimi vodji	16
Slika 4: Prikaz spremenljivk, ki delajo razliko glede na skupine avtokratičnih in demokratičnih vodij.....	19

Priloga 1: Anketni vprašalnik

»Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD« – VPRAŠALNIK ZA SODELAVCE

Spoštovani, ob delu zaključujem podiplomski študij Organizacije in poslovanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V magistrskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan, obravnavam področje motivacije zaposlenih. Vaše sodelovanje v anketi je zame izrednega pomena.

Namen ankete, ki je pred vami, je raziskati vlogo vodij pri motiviranju sodelavcev v naši družbi. Vabljeni ste, da z vašimi izkušnjami, znanjem in vedenjem o medsebojnih odnosih iz vašega delovnega vsakdanjika sodelujete v raziskavi in tako neposredno vplivate na rezultate raziskave.

Z rezultati ankete bo seznanjeno vodstvo družbe, zato izkoristite priložnost in izrazite svoje mnenje. Za izpolnitev boste potrebovali približno 10 minut.

Anketa je anonimna. Če imate možnost, anketo izpolnite na spletu. Podatki bodo tako shranjeni neposredno v bazo, odpade zamudno prepisovanje, s tem pa tudi napake zaradi prepisovanja. Anketa je dostopna s kateregakoli računalnika, ki je povezan v splet – tudi od doma.

Najdete jo na naslovu: <http://sz-cd.limequery.org/18144/lang-sl>.

V anketi so uporabljeni izrazi v obliki moškega spola kot nevtralni za moške in ženske, zato naj vas ta oblika ne zmoti.

Izpolnjeno anketo oddajte v označen nabiralnik »Izpolnjeni anketni vprašalniki«, do četrтка, 23. 6. 2011.

Za sodelovanje in iskrene odgovore se vam najlepše zahvaljujem.

Bojan Jurančič

Pri vprašanjih od 1 do 5 obkrožite pri vsakem vprašanju samo en možen odgovor!

1. Moč in vpliv sta v rokah vodje!

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. popolnoma se strinjam | d. ne strinjam se |
| b. se strinjam | e. sploh se ne strinjam |
| c. delno se strinjam | |

2. Kakšen je prevladujoč način vodenja vašega neposredno nadrejenega?

- a. avtokratičen – mi ukazuje
- b. demokratičen – vodja se posvetuje z mano
- c. liberalen – vodja me pusti, da delam po svoje

3. Vodja ima v službi velik vpliv na naše počutje.

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. popolnoma se strinjam | d. ne strinjam se |
| b. se strinjam | e. sploh se ne strinjam |
| c. delno se strinjam | |

4. Kako vaš vodja rešuje delovne naloge?

- a. Vodja sploh ne rešuje problemov.
- b. Vodja v celoti sam rešuje probleme.
- c. Vodja se pri reševanju problemov posvetuje s podrejenimi .
- d. Vodja za reševanje problemov in/ali izvedbo nalog pooblasti podrejene.

5. Kako bi opisali delo, ki ga opravljate ?

- a. Delo je popolnoma nezanimivo in mi je odvečno.
- b. Čeprav je delo rutinsko, me vodja zna motivirati, da mi ni odvečno.
- c. Delo mi je zanimivo.
- d. Delo mi je zanimivo, vodja me dodatno motivira s pojasnjevanjem pomembnosti mojega dela.

6. Izberite pet lastnosti dobrega vodje. Izbrane lastnosti označite z znakom ☒.

☐	zaupa svojim podrejenim
☐	se posvetuje z zaposlenimi in jih vključuje v sprejemanje odločitev
☐	si vzame čas, da se posveti podrobnostim
☐	zaposlene obvešča o svojih odločitvah
☐	vodi z lastnim zgledom
☐	posreduje povratne informacije o uspehih in dosežkih podrejenih
☐	pozna in izkorišča sposobnosti znanje in veščine podrejenih
☐	skrbi za dobro delovno počutje in dobre delovne pogoje
☐	spodbuja podrejene k skupnemu reševanju problemov
☐	sprejema mnenja podrejenih
☐	uporablja nagrade
☐	uporablja pohvale
☐	uporablja grožnje
☐	uporablja grajo
☐	pravično ocenjuje delovno uspešnost
☐	pomaga podrejenim pri doseganju zastavljenih ciljev
☐	usmerjen v prihodnost
☐	delo načrtuje in hitro ukrepa
☐	prizna svoje napake

7. Opredelite način, kako nadrejeni komunicira z vami? **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju, z znakom ☒.**

Uporabite ocene: **1 = sploh se ne strinjam** **2 = se ne strinjam** **3 = delno se strinjam**
4 = se strinjam **5 = popolnoma se strinjam**

	1	2	3	4	5
Vodja z nami sploh ne komunicira.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja samo s prisilo in grožnjami doseže, da mu sledimo.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja z nami sodeluje in se dogovarja.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nam pomaga.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodji zaupamo in mu sledimo.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Vodja z nami komunicira sproščeno, zagotovljena je svoboda komuniciranja.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja skrbi za medsebojno spoštovanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja skrbi, da so misli, besede in dejanja skladna.	☐	☐	☐	☐	☐

8. Opredelite način dela svojega neposredno nadrejenega. **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju, z znakom ☒.**

Uporabite ocene: **1 = sploh se ne strinjam** **2 = se ne strinjam** **3 = delno se strinjam**
4 = se strinjam **5 = popolnoma se strinjam**

	1	2	3	4	5
Vodja delo dobro organizira.	☐	☐	☐	☐	☐
Cilje podjetja mi vodja jasno predstavi.	☐	☐	☐	☐	☐
Odgovornosti za opravljanje nalog vodja deli tudi med podrejene.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja mi zaupa.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja skrbi za usposabljanje naše delovne skupine.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nas spodbuja za skupinsko delo in sodelovanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja skrbi, da se o konfliktih pogovorimo v skupini ali posamično.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nas vključuje v načrtovanje dela, način dela pa prepušča nam.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nam posreduje vse potrebne informacije za izvajanje dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaupam odločitvam, ki jih sprejema moj vodja.	☐	☐	☐	☐	☐
V skupini imamo jasno postavljene norme obnašanja in sodelovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nam je vedno na razpolago.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Opredelite odnos vodje do podrejenih. **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju, z znakom ☒.**

Uporabite ocene: **1 = sploh se ne strinjam** **2 = se ne strinjam** **3 = delno se strinjam**
4 = se strinjam **5 = popolnoma se strinjam**

	1	2	3	4	5
Vodja nam pojasnjuje smisel našega dela in nas s tem dodatno motivira.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja ob pravem trenutku in na ustrezen način izreče pohvalo, priznanje oziroma nagradi za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja vedno naredi, kar je njegova dolžnost in nam je s svojim delom za vzor.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja me spoštuje.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja upošteva moje specifične potrebe.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja občuti zadovoljstvo, ko zaposleni dosegamo dogovorjene cilje.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni želimo slediti vodji in ga posnemati.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja je sposoben iz zaposlenih izvabiti več, ko sami pričakujemo, da lahko dosežemo.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja mi da možnost sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na moje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
V naši delovni skupini imamo jasno opredeljene cilje in naloge .	☐	☐	☐	☐	☐

Omogočeno mi je sodelovanje pri postavljanju ciljev naše delovne skupine.	☐	☐	☐	☐	☐
S svojim delom prispevam k doseganju ciljev naše delovne skupine.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja me redno obvešča o uspešnosti dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nas spodbuja k inoviranju in podajanju CEDEJČKOV.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Kakšen je po vašem mnenju način vodenja vašega vodje? **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju z označevanjem ene izmed možnosti z znakom ☒.**

Uporabite ocene: **1 = nikoli 2 = redko 3 = včasih 4 = pogosto 5 = vedno**

	1	2	3	4	5
Vodja si vzame čas, da nam pojasni, kako in kaj naj delamo.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim pojasni, kakšna je njihova vloga in položaj v skupini.	☐	☐	☐	☐	☐
Natančno nam razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja skrbno načrtuje svoje delovne aktivnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nam pojasni, kaj se od nas pričakuje.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja spodbuja uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja nam dodeli delo glede na zahtevnost nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja skrbi, da se podrejeni zavedamo svoje odgovornosti za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja planira delovne naloge, ker želi, da je opravljeno pravočasno.	☐	☐	☐	☐	☐
Zahteva, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki.	☐	☐	☐	☐	☐
O slabo opravljenem delu se vodja pogovori z mano.	☐	☐	☐	☐	☐
Strpen je do napak pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Stremi k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše za podrejene.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomaga podrejenim pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Spoštuje mnenja in stališča drugih.	☐	☐	☐	☐	☐
Je pozoren in obziren do drugih.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzdržuje prijateljske odnose s podrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Ne naredi ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	☐	☐	☐	☐	☐
Vse podrejene obravnava enako.	☐	☐	☐	☐	☐
Vnaprej obvešča o spremembah in nam razloži, kako bodo delovala.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbi za dobro počutje podrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Sprejema in je dovzeten za naše pripombe.	☐	☐	☐	☐	☐
Probleme rešuje skupaj z nami.	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvali nas za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Opredelite lokacijo vaše zaposlitve.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| a. Proizvodnja Divača | d. Proizvodnja Ljubljana |
| b. Proizvodnja Dobova | e. Proizvodnja Ptuj |
| c. Proizvodnja Maribor | f. Uprava |

12. Opredelite položaj vašega vodje v vodstveni strukturi.

- | | |
|--|-----------------------------------|
| a. nižji menedžment (delovodja) | c. vrhnji menedžment (šef in več) |
| b. srednji menedžment (obratovodja, vodja) | d. ne želim opredeliti |

»Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih v SZ – CD« – VPRAŠALNIK ZA VODJE

Spoštovani, ob delu zaključujem podiplomski študij Organizacije in poslovanja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V magistrskem delu, ki ga pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan, obravnavam področje motivacije zaposlenih. Vaše sodelovanje v anketi je zame izrednega pomena.

Namen ankete, ki je pred vami, je raziskati vlogo vodij pri motiviranju sodelavcev v naši družbi. Vabljeni ste, da z vašimi izkušnjami, znanjem in vedenjem o medsebojnih odnosih iz vašega delovnega vsakdanjika sodelujete v raziskavi in tako neposredno vplivate na rezultate raziskave.

Z rezultati ankete bo seznanjeno vodstvo družbe, zato izkoristite priložnost in izrazite svoje mnenje. Za izpolnitev boste potrebovali približno 10 minut.

Anketa je anonimna. Če imate možnost, anketo izpolnite na spletu. Podatki bodo tako shranjeni neposredno v bazo, odpade zamudno prepisovanje, s tem pa tudi napake zaradi prepisovanja. Anketa je dostopna s katerega koli računalnika, ki je povezan v splet – tudi od doma.

Najdete jo na naslovu: <http://sz-cd.limequery.org/51482/lang-sl>.

V anketi so uporabljeni izrazi v obliki moškega spola kot nevtralni za moške in ženske, zato naj vas ta oblika ne zmoti.

Izpolnjeno anketo oddajte v označen nabiralnik »Izpolnjeni anketni vprašalniki«, do četrтка, 23. 6. 2011.

Za sodelovanje in iskrene odgovore se vam najlepše zahvaljujem.

Bojan Jurančič

Pri vprašanjih od 1 do 5 obkrožite pri vsakem vprašanju samo en odgovor!

1. Moč in vpliv sta v mojih rokah in ne v rokah mojih podrejenih!

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. popolnoma se strinjam | d. ne strinjam se |
| b. se strinjam | e. sploh se ne strinjam |
| c. delno se strinjam | |

2. Kakšen je vaš prevladujoči način vodenja?

- a. avtokratičen – ukazujem
- b. demokratičen – se posvetujem s podrejenimi
- c. liberalen – podrejene pustim pri miru, da delajo po svoje

3. Kot vodja imam v službi velik vpliv na počutje podrejenih.

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. popolnoma se strinjam | d. ne strinjam se |
| b. se strinjam | e. sploh se ne strinjam |
| c. delno se strinjam | |

4. Kako rešujem delovne naloge?

- a. Sploh ne rešujem problemov.
- b. V celoti sam rešujem probleme.
- c. Pri reševanju problemov se posvetujem s podrejenimi.
- d. Za reševanje problemov in /ali izvedbo nalog pooblastim podrejene.

5. Kako bi opisali delo, ki ga opravljajo vaši podrejeni?

- a. Delo je popolnoma nezanimivo in jim je odvečno.
- b. Čeprav je delo rutinsko, podrejene znam motivirati, da jim ni popolnoma odvečno.
- c. Delo jim je zanimivo.
- d. Delo je zanimivo, podrejene dodatno motiviram s pojasnjevanjem pomembnosti njihovega dela.

6. Izberite pet lastnosti vodje, ki jih pri vodji cenijo vaši podrejeni in jih označite z ☒.

☐	zaupa svojim podrejenim
☐	se posvetuje z zaposlenimi in jih vključuje v sprejemanje odločitev
☐	si vzame čas, da se posveti podrobnostim
☐	zaposlene obvešča o svojih odločitvah
☐	vodi z lastnim zgledom
☐	posreduje povratne informacije o uspehih in dosežkih podrejenih
☐	pozna in izkorišča sposobnosti znanje in veščine podrejenih
☐	skrbi za dobro delovno počutje in dobre delovne pogoje
☐	spodbuja podrejene k skupnemu reševanju problemov
☐	sprejema mnenja podrejenih
☐	uporablja nagrade
☐	uporablja pohvale
☐	uporablja grožnje
☐	uporablja grajo
☐	pravično ocenjuje delovno uspešnost
☐	pomaga podrejenim pri doseganju zastavljenih ciljev
☐	usmerjen v prihodnost
☐	delo načrtuje in hitro ukrepa
☐	prizna svoje napake

7. Opredelite vaš način komunikacije s podrejenimi. **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju, z znakom ☒.** Uporabite ocene: **1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam**

	1	2	3	4	5
s podrejenimi sploh ne komuniciram	☐	☐	☐	☐	☐
samo s prisilo in grožnjami dosežem, da mi podrejeni sledijo	☐	☐	☐	☐	☐
s podrejenimi sodelujem in se dogovarjam	☐	☐	☐	☐	☐
pomagam podrejenim	☐	☐	☐	☐	☐
zaposleni mi zaupajo in mi sledijo	☐	☐	☐	☐	☐
s podrejenimi komuniciram sproščeno, zagotovljena je svoboda komuniciranja	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
skrbim za medsebojno spoštovanje	☐	☐	☐	☐	☐
skrbim, da so misli besede in dejanja skladna	☐	☐	☐	☐	☐

8. Opredelite vaš način dela **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju, z znakom ☒.**

Uporabite ocene: **1 = sploh se ne strinjam 2 = se ne strinjam 3 = delno se strinjam**
4 = se strinjam 5 = popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Delo dobro organiziram.	☐	☐	☐	☐	☐
Cilje podjetja jasno predstavim podrejenim.	☐	☐	☐	☐	☐
Odgovornost za opravljanje nalog delim tudi med podrejene.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim zaupam.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbim za usposabljanje svoje delovne skupine.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejene spodbujam za skupinsko delo in sodelovanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbim da se o konfliktih pogovorimo skupaj ali posamično.	☐	☐	☐	☐	☐
Delo planiramo skupaj, način izvedbe dela pa prepuščam podrejenim.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim posredujem vse potrebne informacije za izvajanje njihovega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejeni zaupajo odločitvam, ki jih sprejemam.	☐	☐	☐	☐	☐
V skupini imamo postavljene jasne norme obnašanja in sodelovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim sem vedno na razpolago.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Opredelite vaš odnos s podrejenimi **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju, z znakom ☒.**

Uporabite ocene: **1 = sploh se ne strinjam 2 = se ne strinjam 3 = delno se strinjam**
4 = se strinjam 5 = popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Podrejenim pojasnujem smisel njihovega dela in jih na ta način dodatno motiviram.	☐	☐	☐	☐	☐
Ob pravem trenutku in na ustrezen način izrečem pohvalo, priznanje oziroma nagrado za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Vedno naredim, kar je moja dolžnost in skušam biti vzor podrejenim.	☐	☐	☐	☐	☐
Svoje podrejene spoštujem.	☐	☐	☐	☐	☐
Upoštevam specifične potrebe podrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Kot vodja občutim zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene cilje.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni mi sledijo in me posnemajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Iz zaposlenih sem sposoben izvabiti več, kot sami pričakujejo, da lahko dosežejo.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim dam možnost sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo.	☐	☐	☐	☐	☐
V delovni skupini imamo jasno opredeljene cilje in naloge.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim omogočam, da sodelujejo pri postavljanju ciljev naše skupine.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejeni s svojim delom prispevajo k doseganju ciljev naše delovne	☐	☐	☐	☐	☐

skupine.					
Podrejene redno obveščam o uspešnosti njihovega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejene spodbujam k inovativnosti in podajanju CEDEJČKOV.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Kakšen je vaš način vodenja? **Trditve v naslednji tabeli ocenite v smislu vašega strinjanja z ocenami od 1 do 5. Pri vsaki trditvi izberite možnost, ki je najbolj skladna vašemu strinjanju z označevanjem ene izmed možnosti z znakom ☒.**

Uporabite ocene: **1 = nikoli 2 = redko 3 = včasih 4 = pogosto 5 = redno**

	1	2	3	4	5
Vzamem si čas, da podrejenim pojasnim, kako in kaj naj delajo.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	☐	☐	☐	☐	☐
Natančno razložim pravila in postopke, ki jih je potrebno upoštevati pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbno načrtujem svoje delovne aktivnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim pojasnim, kaj se od njih pričakuje.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbujam uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.	☐	☐	☐	☐	☐
Podrejenim dodelim delo glede na zahtevnost nalog.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbim, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Planiram delovne naloge, ker želim, da bo opravljeno pravočasno.	☐	☐	☐	☐	☐
Zahtevam, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki.	☐	☐	☐	☐	☐
O slabo opravljenem delu se pogovorim s podrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Strpen sem do napak pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Stremim k temu, da bi bilo delo za podrejene čim prijetnejše.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomagam podrejenim pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Spoštujem mnenja in stališča drugih.	☐	☐	☐	☐	☐
Sem pozoren in obziren do drugih.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzdržujem prijateljske odnose s podrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Ne naredim ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	☐	☐	☐	☐	☐
Vse podrejene obravnavam enako.	☐	☐	☐	☐	☐
Vnaprej obveščam o spremembah in podrejenim razložim, kako bodo delovala.	☐	☐	☐	☐	☐
Skrbim za dobro počutje podrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Sprejemam in sem dovzeten za pripombe podrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Probleme rešujem skupaj s podrejenimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvalim podrejene za dobro opravljeno delo.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Opredelite lokacijo vaše zaposlitve.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| a. Proizvodnja Divača | d. Proizvodnja Ljubljana |
| b. Proizvodnja Dobova | e. Proizvodnja Ptuj |
| c. Proizvodnja Maribor | f. Uprava |

12. Opredelite vašo vlogo v vodstveni strukturi.

- nižji menedžment (delovodja)
- srednji menedžment (obratovodja, vodja)
- vrhnji menedžment (šef in več)
- ne želim se opredeliti

Priloga 2: Motivacijsko povabilo k sodelovanju v raziskavi objavljeno v internem časopisu CD OKNO

Napoved izvajanja ankete: »Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih v družbi SŽ – CD.«

Obveščamo vas, da Bojan Jurančič v okviru zaključnega magistrskega dela pripravlja anketo s področja motivacije in organizacijske klime, kjer bo na praktičnem primeru preučeval vlogo vodij pri motiviranju sodelavcev v naši družbi. Gre za nadaljevanje raziskovalnega dela s področja motivacije, ki ga v okviru študija izvaja pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Ob tej priložnosti vas vabimo, da sodelujete v raziskavi, saj lahko s svojimi izkušnjami, znanjem in vedenjem o medsebojnih odnosih iz vašega delovnega vsakdanjika neposredno vplivate na rezultate raziskave. Ne dovolite, da bi drugi govorili namesto Vas! Cilji raziskovalnega dela so:

- ugotoviti trenutno stanje na področju vodenja v družbi SŽ – CD,
- opredeliti bodočo vlogo vodij pri motivaciji zaposlenih v družbi SŽ – CD, ki bo doprinesla k izboljšanju motivacije zaposlenih v družbi,
- opredelitev nabora ukrepov za izvedbo predlaganih sprememb.

Z rezultati ankete bo seznanjeno vodstvo družbe, zato izkoristite priložnost in izrazite svoje mnenje. Anketni vprašalnik boste lahko izpolnjevali v papirnati ali elektronski obliki s kateregakoli računalnika, ki je povezan v svetovni splet – tudi od doma. Vsekakor priporočamo, da se odločite za izpolnjevanje spletne ankete, saj s tem odpade prepisovanje in s tem povezano tveganje za pojav morebitnih napak pri vnosu podatkov.

K sodelovanju boste povabljeni naknadno z anketnim vprašalnikom, ki bo posebej prirejen za vodje in ostale sodelavce. Vprašalniki bodo na voljo tudi na info točkah.

Priloga 3: Potrdilo o plačilu zakupa

Hello Bojan Jurančič, You sent a payment of 35.00 EUR to Carsten Schmitz - LimeService & LimeSurvey (info@limeservice.com) It may take a few moments for this transaction to appear in your account.

Merchant

Carsten Schmitz - LimeService & LimeSurvey

info@limeservice.com

Instructions to merchant

You haven't entered any instructions.

DescriptionUnit priceQtyAmount

500 LimeService Survey Responses

Item# re50029.41 EUR1 €29.41 EUR

Subtotal €29.41 EUR

Tax €5.59 EUR

Total €35.00 EUR

Payment €35.00 EUR

Charge will appear on your credit card statement as "PAYPAL *LIMESERVICE"

Payment sent to info@limeservice.com

Priloga 4: Povabilo k izpolnjevanju spletne različice po elektronski pošti

Pozdravljeni!

Danes ste prejeli anketni vprašalnik v papirni obliki: »Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – CD.«

Vprašalnika sta pripravljena za vodje in podrejene. V kolikor se boste odločili za izpolnjevanje ankete v elektronski obliki, vam pošiljam povezavo za lažji dostop. Izberite ustrezno povezavo (vodja ali podrejeni).

Vprašalnik za vodje: <http://sz-cd.limequery.org/51482/lang-sl>.

Vprašalnik za podrejene: <http://sz-cd.limequery.org/18144/lang-sl>.

Za vaše sodelovanje pri izvedbi raziskave se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Lep pozdrav,

Bojan Jurančič

Priloga 5: Grafični prikazi rezultatov raziskave

Rezultati analize vprašanj št. 7 - Trditve s področja komuniciranja, 8 - Trditve s področja načina dela vodje, 9 - Trditve o odnosu vodje do podrejenih

		Ocena vodij								Ocena podrejeni								ocena vodij - ocena podrejeni	Ocena neopredeljeni podrejeni								ocena vodij - ocena neopredeljeni
		Pogostost izbora [%]								Pogostost izbora [%]									Pogostost izbora								
Vpr.	Trditve s področja komuniciranja	1	2	3	4	5	Modus	Povp. vodje		1	2	3	4	5	Modus	Povp. podrejeni			1	2	3	4	5	Modus	Povp. neopredeljeni		
7	s podrejenimi sploh ne komuniciram	76%	10%	6%	0%	6%	1	1,47		36%	22%	23%	13%	5%	1	2,27		0,80	16	10	12	10	4	1	3		1,07
7	samo s prisilo in grožnjami dosegem, da mi podrejeni sledijo	68%	20%	6%	2%	2%	1	1,47		48%	28%	7%	8%	7%	1	2,02		0,55	23	18	2	6	2	1	1,941176471		0,47
7	s podrejenimi sodelujem in se dogovarjam	2%	2%	12%	30%	52%	5	4,31		11%	11%	28%	36%	13%	4	3,76		0,54	5	5	19	17	4	3	3,2		1,11
7	pomagam podrejenim	2%	0%	12%	36%	48%	5	4,31	3,52	12%	11%	28%	26%	21%	3	3,80	3,31	0,51	5	2	13	14	15	5	3,653061224	2,97	0,65
7	zaposleni mi zaupajo in mi sledijo	2%	2%	20%	58%	16%	4	3,86		11%	12%	31%	35%	8%	4	3,57		0,29	5	3	18	22	3	4	3,294117647		0,56
7	s podrejenimi komuniciram sproščeno, zagotovljena je svoboda komuniciranja	2%	0%	10%	48%	38%	4	4,22		8%	9%	30%	32%	18%	4	3,83		0,40	4	6	21	14	5	3	3,2		1,02
7	skrbim za medsebojno spoštovanje	4%	0%	4%	50%	40%	4	4,24		9%	21%	26%	32%	11%	4	3,63		0,62	6	11	16	14	4	3	2,980392157		1,26
7	skrbim, da so misli besede in dejanja skladna	4%	0%	4%	50%	40%	4	4,24		8%	18%	34%	29%	8%	3	3,60		0,64	3	11	22	14	1	3	2,980392157		1,26
Vpr.	Trditve s področja načina dela vodje	1	2	3	4	5	Modus	Povp. vodje		1	2	3	4	5	Modus	Povp. podrejeni			1	2	3	4	5	Modus	Povp. neopredeljeni		
8	vodja delo dobro organizira	2%	0%	18%	56%	24%	4	4,00		10%	14%	24%	41%	11%	4	3,67		0,33	5	6	12	26	3	4	3,307692308		0,69
8	vodja cilje podjetja jasno predstavi podrejenim	0%	2%	18%	44%	36%	4	4,14		16%	25%	30%	22%	5%	3	3,33		0,81	10	16	17	7	2	3	2,519230769		1,62
8	vodja odgovornost za opravljanje nalog deli tudi med podrejene	2%	4%	16%	52%	24%	4	3,94		4%	18%	31%	36%	10%	4	3,66		0,28	2	11	21	15	3	3	3,115384615		0,82
8	vodja podrejenim zaupa	4%	4%	26%	44%	22%	4	3,76		6%	4%	30%	37%	20%	4	3,84		0,08	3	1	23	18	7	3	3,480769231		0,28
8	vodja skrbi za usposabljanje svoje delovne skupine	2%	4%	22%	50%	22%	4	3,86		9%	25%	28%	27%	8%	3	3,44		0,42	5	16	18	11	2	3	2,788461538		1,07
8	vodja podrejene spodbuja za skupinsko delo in sodelovanje	2%	2%	10%	48%	36%	4	4,16	3,96	8%	21%	27%	30%	12%	4	3,63	3,60	0,53	3	12	18	12	6	3	3,117647059	3,04	1,05
8	vodja skrbi da se o konfliktih pogovorimo skupaj ali posamično	2%	0%	12%	64%	22%	4	4,04		13%	14%	32%	32%	8%	3	3,53		0,51	11	5	20	15	1	3	2,807692308		1,23
8	delo planiramo skupaj, način izvedbe dela pa vodja prepušča podrejenim	6%	8%	44%	30%	12%	3	3,34		9%	18%	32%	28%	9%	3	3,36		0,02	3	14	23	11	1	3	2,865384615		0,47
8	vodja podrejenim posreduje vse potrebne informacije za izvajanje njihovega dela	2%	0%	10%	56%	32%	4	4,16		10%	18%	32%	28%	10%	3	3,58		0,58	6	13	17	12	3	3	2,862745098		1,30
8	podrejeni zaupajo odločitvam, ki jih sprejema vodja	4%	0%	22%	58%	16%	4	3,82		10%	11%	32%	32%	13%	3	3,61		0,21	6	4	22	16	4	3	3,153846154		0,67
8	v skupini imamo postavljene jasne norme obnašanja in sodelovanja	4%	0%	22%	60%	14%	4	3,80		7%	13%	32%	33%	12%	4	3,63		0,17	4	5	26	14	3	3	3,134615385		0,67
8	vodja je podrejenim vedno na razpolago	0%	0%	14%	28%	58%	5	4,44		8%	9%	29%	33%	20%	4	3,93		0,51	6	6	12	22	6	4	3,307692308		1,13
Vpr.	Trditve o odnosu vodje do podrejenih	1	2	3	4	5	Modus	Povp. vodje		1	2	3	4	5	Modus	Povp. podrejeni			1	2	3	4	5	Modus	Povp. neopredeljeni		
9	vodja podrejenim pojasnjuje smisel njihovega dela, in jih na ta način dodatno motivira	4%	0%	28%	46%	22%	4	3,82		12%	25%	27%	28%	6%	4	3,35		0,47	5	18	15	11	2	2	2,745098039		1,07
9	ob pravem trenutku in na ustrezen način vodja izreče pohvalo, priznanje oziroma nagrado za dobro opravljeno delo	4%	0%	26%	42%	28%	4	3,90		12%	24%	34%	22%	6%	3	3,35		0,55	3	17	18	10	3	3	2,862745098		1,04
9	vodja vedno naredi kar je njegova dolžnost in skuša biti podrejenim vzor	2%	2%	14%	48%	34%	4	4,10		12%	16%	33%	28%	10%	3	3,54		0,56	6	11	15	17	2	4	2,960784314		1,14
9	vodja svoje podrejene spoštuje	2%	2%	6%	36%	54%	5	4,38		5%	9%	35%	32%	15%	3	3,89		0,49	4	6	20	15	5	3	3,22		1,16
9	vodja upošteva specifične potrebe podrejenih	2%	4%	18%	56%	18%	4	3,86		5%	14%	35%	35%	9%	3	3,62		0,23	4	12	13	18	4	4	3,117647059		0,74
9	vodja občuti zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene cilje	2%	4%	6%	32%	56%	5	4,36		7%	10%	23%	42%	15%	4	3,93		0,43	4	4	16	22	5	4	3,392156863		0,97
9	zaposleni vodji sledijo in ga posnemajo	6%	0%	30%	54%	10%	4	3,62	3,93	8%	24%	28%	28%	11%	3	3,44	3,60	0,18	4	15	16	12	4	3	2,941176471	3,08	0,68
9	iz zaposlenih je vodja sposoben izvabiti več, kot sami pričakujejo, da lahko dosežejo	2%	0%	44%	30%	24%	3	3,74		8%	15%	30%	34%	11%	4	3,58		0,16	4	5	15	21	5	4	3,36		0,38
9	vodja podrejenim da možnost sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo	4%	0%	12%	60%	24%	4	4,00		3%	18%	29%	34%	15%	4	3,74		0,26	2	14	14	18	3	4	3,117647059		0,88
9	v delovni skupini imamo jasno opredeljene cilje in naloge	4%	0%	22%	52%	22%	4	3,88		7%	9%	36%	32%	14%	3	3,70		0,18	4	5	22	16	4	3	3,215686275		0,66
9	vodja podrejenim omogoča, da sodelujejo pri postavljanju ciljev skupine	4%	0%	28%	54%	14%	4	3,74		7%	14%	37%	31%	10%	3	3,56		0,18	5	7	21	16	2	3	3,058823529		0,68
9	podrejeni s svojim delom prispevajo k doseganju ciljev naše delovne skupine	2%	2%	10%	60%	26%	4	4,06		2%	5%	22%	40%	28%	4	4,10		0,04	1	4	14	20	12	4	3,745098039		0,31
9	vodja podrejene redno obvešča o uspešnosti njihovega dela	4%	0%	22%	50%	24%	4	3,90		13%	25%	29%	25%	7%	3	3,36		0,54	7	18	14	9	3	2	2,666666667		1,23
9	vodja podrejene spodbuja k inovativnosti in podajanju CEDEJČKOV	4%	6%	36%	32%	22%	3	3,62		16%	21%	37%	20%	4%	3	3,18		0,44	7	12	20	9	3	3	2,784313725		0,84

legenda: 1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - delno se strinjam, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Rezultati vprašanja 10 – Rezultati vedenjskega modela vodij

		Ocena vodij			Ocena podrejeni			Ocena podrejeni (opredeljeni)
							Pogostost izbora [%]	
Vpr.	Trditve s področja komuniciranja	Modus	Povprečje vodje A	Povp	Modus	Povp podrejeni B	Povp	A-B
			Vodje			Podrejeni		
10	vzamem si čas, da podrejenim pojasnim kako in kaj naj delajo.	4	3,96		3	3,65		0,31
10	podrejenim pojasnim, kakšna sta njihova vloga in položaj v skupini.	4	3,92		3	3,62		0,30
10	natančno razložim pravila in postopke, ki jih je potrebno upoštevati pri delu.	4	4,06		4	3,67		0,39
10	skrbno načrtujem svoje delovne aktivnosti.	4	4,14		3	3,78		0,36
10	Podrejenim pojasnim, kaj se od njih pričakuje.	4	3,96	4,12	4	3,81	3,81	0,15
10	Spodbujam uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.	4	4,08		3	3,73		0,35
10	Podrejenim dodelim delo glede na zahtevnost nalog.	4	4,04		4	3,78		0,26
10	Skrbim, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo.	5	4,22		4	3,95		0,27
10	Planiram delovne naloge ker želim, da bo opravljeno pravočasno.	5	4,18		4	3,92		0,26
10	Zahtevam, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki.	5	4,50		5	4,12		0,38
10	O slabo opravljenem delu se pogovorim s podrejenimi	5	4,30		3	3,85		0,45
10	Strpen sem do napak pri delu.	3	3,16		4	3,44		0,28
10	Stremim k temu, da bi bilo delo za podrejene čim prijetnejše	4	3,92		4	3,65		0,27
10	Pomagam podrejenim pri delu.	4	3,98		4	3,55		0,43
10	Spoštujem mnenja in stališča drugih.	4	4,00		3	3,66		0,34
10	Sem pozoren in obziren do drugih.	5	4,18		3	3,77		0,41
10	Vzdržujem prijateljske odnose s podrejenimi.	4	4,10		3	3,77		0,33
10	Ne naredim ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	5	3,66	3,94	3	3,66	3,65	0,00
10	Vse podrejene obravnavam enako.	5	4,02		3	3,66		0,36
10	Vnaprej obveščam o spremembah in podrejenim razložim, kako bodo delovali	4	4,06		3	3,64		0,42
10	Skrbim za dobro počutje podrejenih.	4	4,06		3	3,66		0,40
10	Sprejemam in sem dovzeten za pripombe podrejenih.	4	4,00		4	3,75		0,25
10	Probleme rešujem skupaj s podrejenimi	4	4,08		4	3,71		0,37
10	Pohvalim podrejene za dobro opravljeno delo.	4	3,94		3	3,47		0,47

Priloga 6: Analize variance načina vodenja - Test enakosti varianc

Moč in vpliv sta v mojih rokah in ne v rokah mojih podrejenih!

Levenova statistika	Stopnja prostosti 1	Stopnja prostosti 2
	46	0,621

Ker je značilnost Levenov-ega testa večja od 0,05, potrjuje, da imajo vse skupine enako varianco. Tako je test ANOV-e veljaven.

Test ANOVA

Moč in vpliv sta v mojih rokah in ne v rokah mojih podrejenih!

	Vsota kvadratov	Stopnja prostosti	Povprečje kvadratov	F	značilnost
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Med skupinami	18,125	2	9,062	7,785	0,001
Znotraj skupin	53,549	46	1,164		
skupna	71,673	48			

Ker je značilnost ANOV-e manjša od 0,05, se vsaj ena skupina statistično značilno razlikuje od drugih. Naslednja tabela nam pokaže vse možne primerjave.

Večkratna primerjava

Moč in vpliv sta v mojih rokah in ne v rokah mojih podrejenih!

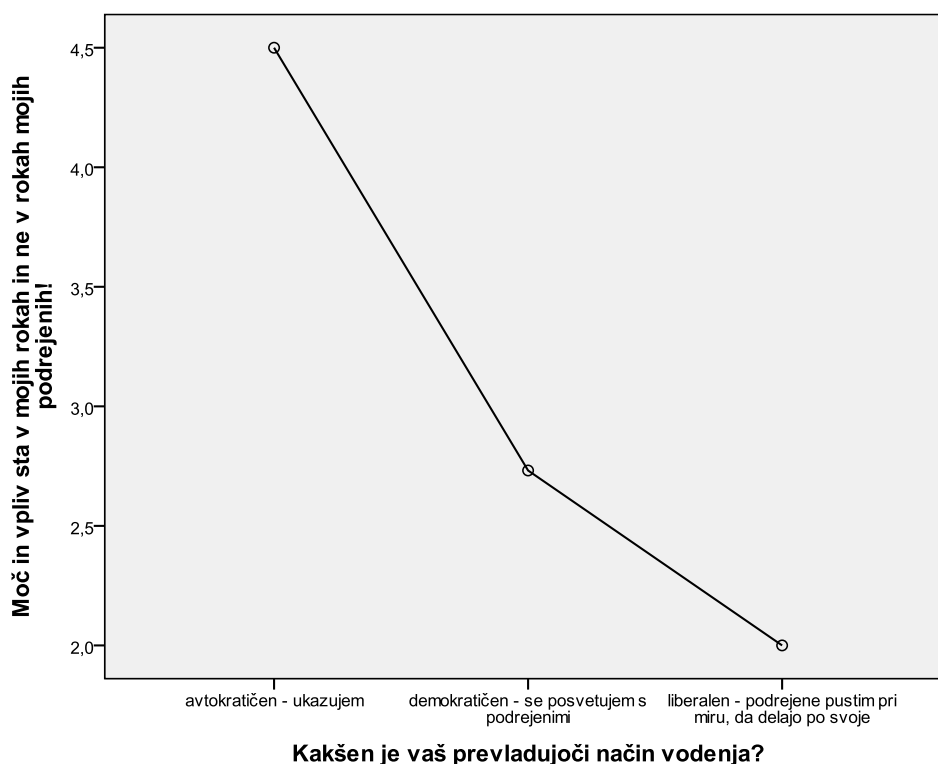
Tukey HSD

(I) Kakšen je vaš prevladujoči način vodenja?	(J) Kakšen je vaš prevladujoči način vodenja?	Razlika povprečij (I-J)	Standardna napaka	značilnost
avtokratičen - ukazujem	demokratičen - se posvetujem s podrejenimi	1,768*	0,472	0,001
	liberalen - podrejene pustim pri miru, da delajo po svoje	2,500*	0,881	0,018
demokratičen - se posvetujem s podrejenimi	avtokratičen - ukazujem	-1,768*	0,472	0,001
	liberalen - podrejene pustim pri miru, da delajo po svoje	0,732	0,781	0,620
liberalen - podrejene pustim pri miru, da delajo po svoje	avtokratičen - ukazujem	-2,500*	0,881	0,018
	demokratičen - se posvetujem s podrejenimi	-0,732	0,781	0,620

Legenda: * Razlika je značilna na nivoju 0,05

Torej se liberalen in demokratičen stil vodenja ne razlikujeta. Avtokratičen pa močno izstopa:

Slika 1: Prevladujoči način vodenja po mnenju vodij



Vidimo, da je povprečna ocena za demokratične vodje 2,8 oziroma med ne strinjam se in delno se strinjam. Za potrditev strinjanja mora biti povprečje 3,5. Domneva, da nekateri vodje enačijo demokratičen način vodenja s tem, da moč in vpliv nista v njihovih rokah, je dokazana za demokratične vodje.

Ocene sem rekodiral, tako da velja:

- 1 - sploh se ne strinjam
- 2 - se ne strinjam
- 3 - delno se strinjam
- 4 - se strinjam
- 5 - popolnoma se strinjam.

Test enakosti variance za podrejene sodelavce

Moč in vpliv sta v rokah vodje!

Stopnja prostosti			
Leven-ova statistika	Stopnja prostosti števca	imenovalca	značilnost
5,209	2	126	0,007

Ker je značilnost Levenov-ega testa manjša od 0,05, sklepam, da imajo skupine različno varianco. Zato je test ANOV-e neveljaven, hipotezo o aritmetičnih sredinah ter primerjave med različnimi sredinami nadaljujem z drugimi testi.

Test razlike aritmetičnih sredin neobčutljiv na razliko varianc

Moč in vpliv sta v rokah vodje!

	Statistični test	df1	df2	značilnost
Welch	3,706	2	33,263	0,035

a: približna F porazdelitev

Ker je značilnost Welch testa manjša od 0,05, se vsaj ena skupina statistično značilno razlikuje od drugih. Naslednja tabela nam pokaže primerjave:

Večkratna primerjava

Moč in vpliv sta v rokah vodje!

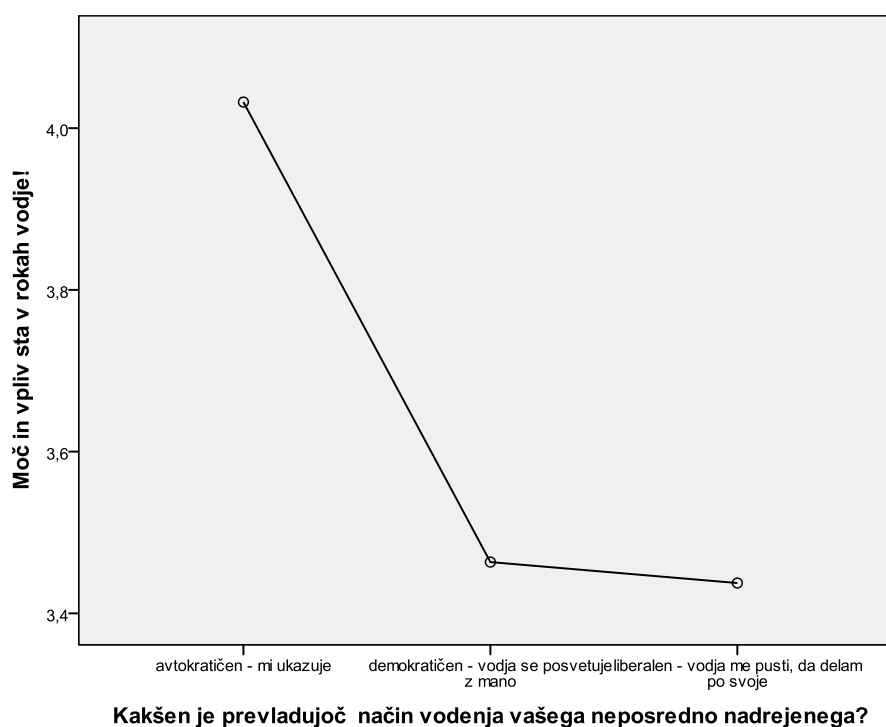
Tamhane

(I) Kakšen je prevladujoč način vodenja vašega neposredno nadrejenega?	(J) Kakšen je prevladujoč način vodenja vašega neposredno nadrejenega?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
avtokratičen - mi ukazuje	demokratičen - vodja se posvetuje z mano	0,569*	0,210	0,027
	liberalen - vodja me pusti, da delam po svoje	0,595	0,408	0,024

Legenda: * . Razlika je značilna na nivoju 0.05

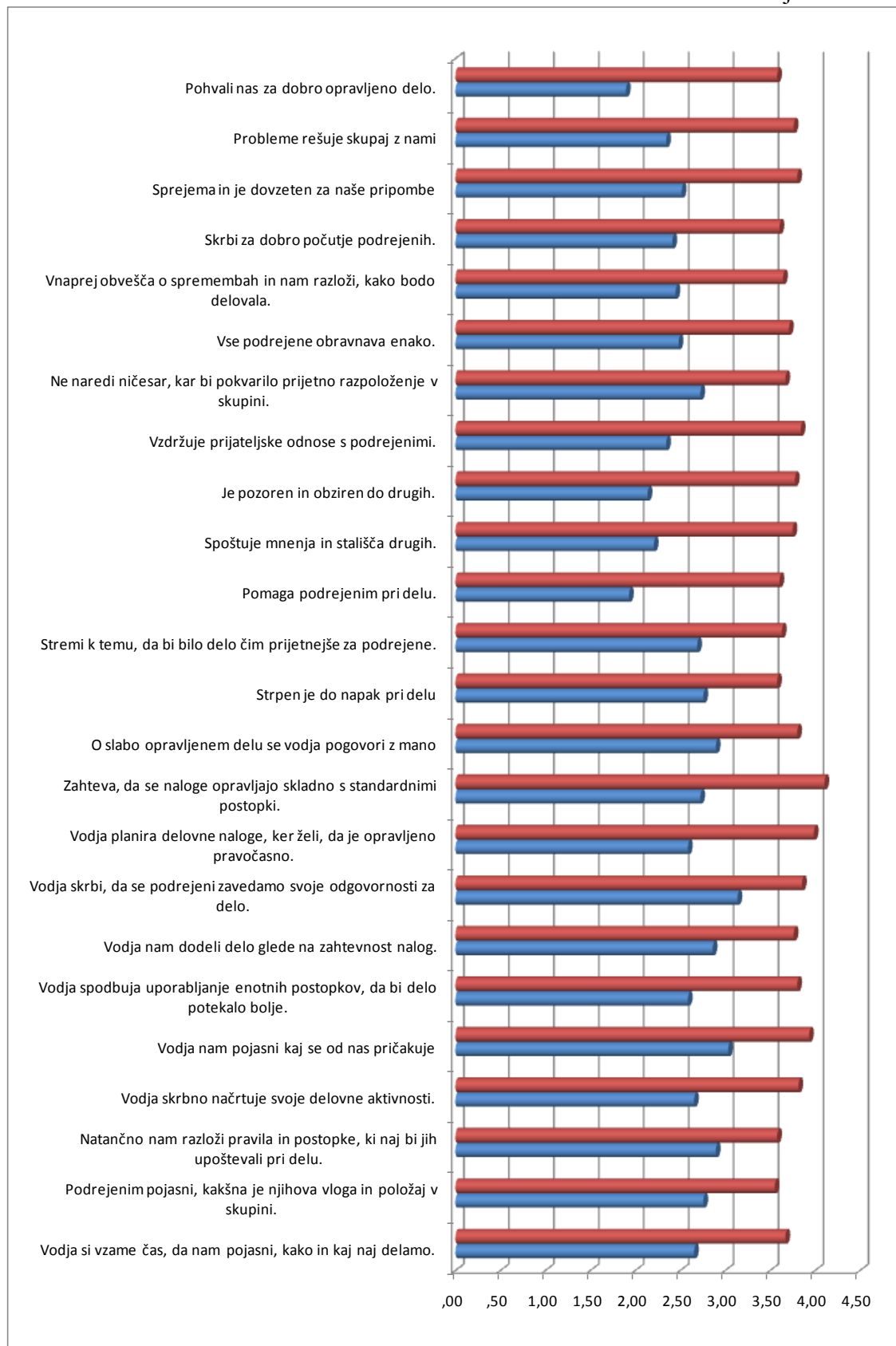
Torej se liberalen in demokratičen stil vodenja ne razlikujeta. Avtokratičen pa izstopa. Povprečna ocena za vse vodje je večja ali enaka 3,5. Domneva, da nekateri vodje enačijo demokratičen način vodenja s tem, da moč in vpliv nista v njihovih rokah, ni dokazana.

Slika 2: Prevladujoči način vodenja po mnenju podrejenih



Priloga 7: Testiranje prevladujočih načinov vodenja (vprašanje št. 10) za avtokratične in demokratične vodje na podlagi ocen podrejenih.

Slika 3: Razlika med demokratičnimi in avtokratičnimi vodji



Z rdečo barvo so prikazane ocene za demokratične vodje, z modro pa avtokratične.

Priloga 8: Diskriminantna analiza za podrejene sodelavce

Za osnovo diskriminantne analize sem uporabil vprašanje, v katerem podrejeni odgovorijo: »Kakšen je prevladujoč način vodenja vašega neposredno nadrejenega?«

- avtokratičen – mi ukazuje
- demokratičen – vodja se posvetuje z mano

Z diskriminantno analizo bom ugotovil, katere lastnosti, sklopa vprašanj 10, imajo večji vpliv, oziroma katere lastnosti najbolj ločujejo ti dve skupini.

Uporabil sem STEPWISE metodo, ki prikaže samo najbolj pomembne, statistično značilne lastnosti.

V tabeli so prikazani koeficienti funkcije ki loči skupine.

- Absolutna vrednost koeficientov pomeni moč ločevanja.
- Predznak, pa katera skupina ima bolj izraženo lastnost.

Standardizirani koeficienti diskriminantne funkcije

	Funkcija
	1
Vodja skrbi, da se podrejeni zavedamo svoje odgovornosti za delo.	-0,579
Zahteva, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki.	0,398
Spoštuje mnenja in stališča drugih.	0,540
Je pozoren in obziren do drugih.	0,590

Razlika med skupinami je najbolj vidna iz naslednje tabele:

Koeficienti klasifikacijske funkcije

	Kakšen je prevladujoč način vodenja vašega neposredno nadrejenega?	
	avtokratičen	demokratičen
Vodja skrbi, da se podrejeni zavedamo svoje odgovornosti za delo.	1,493	0,366
Zahteva, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki.	1,611	2,480
Spoštuje mnenja in stališča drugih.	1,026	2,347
Je pozoren in obziren do drugih.	-0,187	1,133

Fisher-jeva diskriminantna funkcija

Avtokratični vodje, dosti bolj kot demokratični, skrbijo, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo. Manj poudarka pa avtokratični vodje dajejo zahtevam, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki, v manjši meri spoštujejo mnenja in stališča

drugih. Prav tako avtokratični vodje kažejo manj pozornosti in obzirnosti do drugih kot demokratični vodje.

Izidi razvrščanja

		Pripadnost skupini			
		Kakšen je prevladujoč način vodenja vašega neposredno nadrejenega?	avtokratičen - mi ukazuje	demokratičen - vodja se posvetuje z mano	Skupaj
Original	število	avtokratičen - mi ukazuje	24	8	32
		demokratičen - vodja se posvetuje z mano	11	71	82
		Nerazvrščeno	5	13	18
	%	avtokratičen - mi ukazuje	75,0	25,0	100,0
		demokratičen - vodja se posvetuje z mano	13,4	86,6	100,0
		Nerazvrščeno	27,8	72,2	100,0

a. 83,3 % originalnega vzorca ki so pravilno razvrščeni.

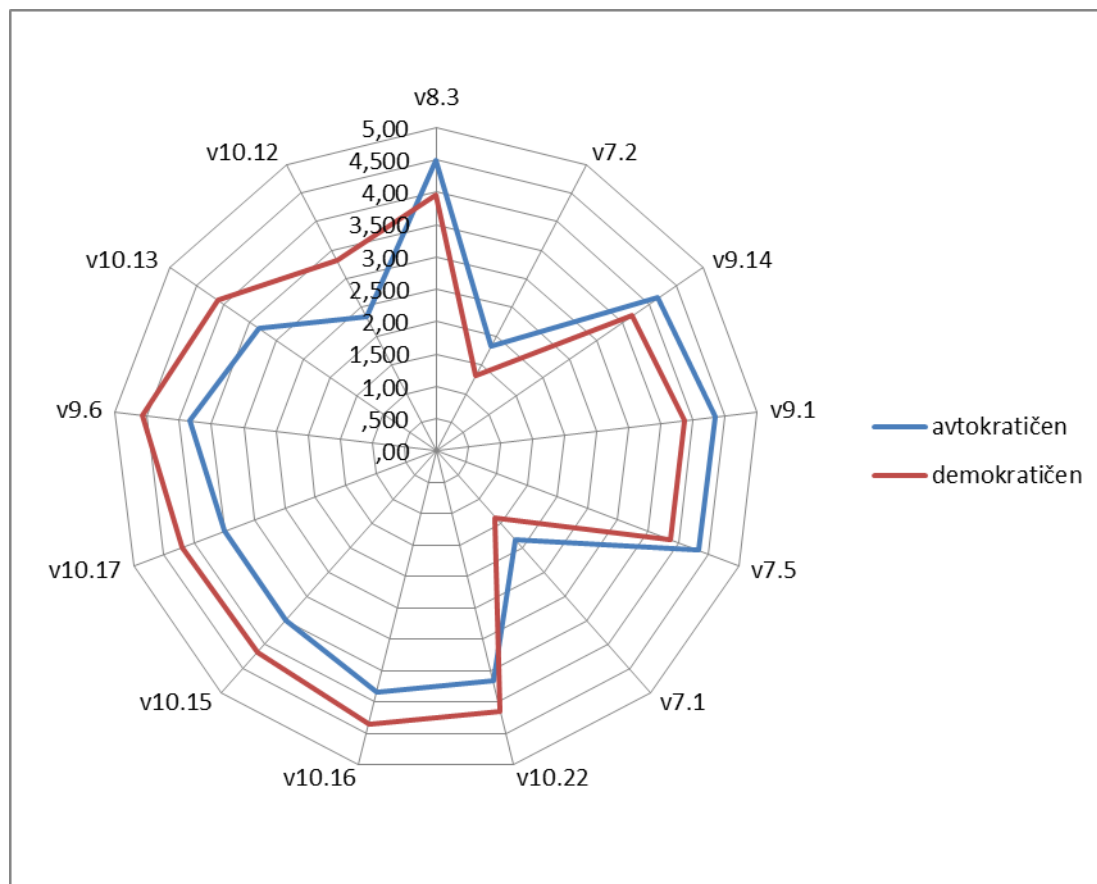
Zelo visok odstotek pravilnega uvrščanja 83,3 % pomeni, da samo 16,7 % anketiranih, v skupini podrejeni, diskriminantna funkcija ne razlikuje avtokratične vodje od demokratičnih.

Priloga 9: Diskriminantna analiza za vodje

Kakšen je vaš prevladujoči način vodenja?			
		Frekvenca	%
Veljavno	avtokratičen - ukazujem	6	12,0
	demokratičen - se posvetujem s podrejenimi	41	82,0
	liberalen - podrejene pustim pri miru, da delajo po svoje	2	4,0
	Skupaj	49	98,0
Manjkajoče	1	1	2,0
Skupaj		50	100,0

V tabeli je vidno da je prevladujoči stil demokratičen. Tretja skupina je premajhna za kakršnokoli analizo. Diskriminantna analiza ni mogoča ker je prva skupina premajhna in dosti manjša od druge.

Slika 4: Prikaz spremenljivk, ki delajo razliko glede na skupine avtokratičnih in demokratičnih vodij.



- v8.3** Odgovornost za opravljanje nalog delim tudi med podrejene.
- v7.2** Samo s prisilo in grožnjami dosežem, da mi podrejeni sledijo.
- v9.14** Podrejene spodbujam k inovativnosti in podajanju CEDEJČKOV.
- v9.1** Podrejenim pojasnjujem smisel njihovega dela in jih na ta način dodatno motiviram.
- v7.5** Zaposleni mi zaupajo in mi sledijo.
- v7.1** S podrejenimi sploh ne komuniciram.
- v10.22** Sprejemam in sem dovzeten za pripombe podrejenih.
- v10.16** Sem pozoren in obziren do drugih.
- v10.15** Spoštujem mnenja in stališča drugih.
- v10.17** Vzdržujem prijateljske odnose s podrejenimi.
- v9.6** Kot vodja občutim zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene cilje.
- v10.13** Stremim k temu, da bi bilo delo za podrejene čim prijetnejše.
- v10.12** Strpen sem do napak pri delu.

Priloga 10: Diskriminantna analiza prevladujočih lastnosti vodij, ki menijo, da imajo/nimajo vpliva na počutje zaposlenih.

Ker smo želeli vodje razdeliti na samo dve skupini, glede na stopnjo strinjanja, pri vprašanju »Kot vodja imam v službi velik vpliv na počutje podrejenih« sem lestvico od 1 do 5 spremenil kot sledi:

- da smo vrednosti 1, 2 in 3 spremenili v 1
- vrednosti 4 in 5 v 2

Kot vodja imam v službi velik vpliv na počutje podrejenih.

		Frekvenca	%
Veljavno	sploh se ne strinjam	3	6,0
	ne strinjam se	5	10,0
	delno se strinjam	14	28,0
	se strinjam	17	34,0
	popolnoma se strinjam	10	20,0

Kot vodja imam v službi velik vpliv na počutje podrejenih.

		Frekvenca	%
Veljavno	nimam vpliv na počutje podrejenih	22	44,0
	imam vpliv na počutje podrejenih	27	54,0

Dobili smo dve enakomerni skupini, ki so osnova za diskriminantno analizo. Diskriminantna funkcija je statistično značilna:

Wilks' Lambda

Test funkcije	Wilks' Lambda	Hi - kvadrat	df	značilnost
1	,016	85,078	41	0,000

V tabeli so prikazani koeficienti funkcije, ki ločijo skupine.

- Prvi stolpec
 - Absolutna vrednost koeficientov pomeni moč ločevanja.
 - Predznak pa katera skupina ima bolj izraženo lastnost:
 - Minus pomeni večji vpliv pri drugi skupini, minus pa pri drugi.
- Drugi in tretji stolpec pokažeta razliko med skupinama
 - Predznak plus pomeni premo sorazmerje glede na stopnjo strinjanja od 1 do 5.
 - Predznak minus pa obratno sorazmerje.

Lastnost	Moč ločevanja	Nimam vpliv	Imam vpliv
skrbim da se o konfliktih pogovorimo skupaj ali posamično	16,3	1641,8	1302,7
skrbim za medsebojno spoštovanje	13,6	244,3	-40,8
si vzame čas, da se posveti podrobnostim	12,8	9582,5	9113,5
delo načrtuje in hitro ukrepa	10,7	10112,7	9748,5
sprejema mnenja podrejenih	10,4	11018,4	10650,2
prizna svoje napake	10,3	9888,6	9501,5
zaposlene obvešča o svojih odločitvah	9,0	10143,9	9851,1
pozna in izkorišča sposobnosti znanje in veščine podrejenih	8,3	10224,5	9911,0
posreduje povratne informacije o uspehih in dosežkih podrejenih	7,3	10046,6	9742,1
samo s prisilo in grožnjami doosežem, da mi podrejeni sledijo	6,7	2081,9	1929,1
uporablja nagrade	6,5	10793,9	10393,7
usmerjen v prihodnost	6,3	8844,6	8536,6
zaupa svojim podrejenim	5,9	9323,9	9137,9
spodbuja podrejene k skupnemu reševanju problemov	5,3	10477,3	10298,4
uporablja grajo	4,6	9517,3	9237,4
se posvetuje z zaposlenimi in jih vključuje v sprejemanje odločitev	4,1	9662,8	9536,6
pomaga podrejenim pri doseganju zastavljenih ciljev	3,3	8913,5	8784,7
podrejene spodbujam za skupinsko delo in sodelovanje	3,1	-204,3	-259,6
kot vodja občutim zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo dogovorjene cilje	2,8	315,4	266,9
vodi z lastnim zgledom	2,6	9527,8	9446,6
cilje podjetja jasno predstavim podrejenim	2,5	504,4	455,6
delo dobro organiziram	2,3	319,7	267,0
delo planiramo skupaj, način izvedbe dela pa prepuščam podrejenim	1,5	-41,3	-64,9
skrbi za dobro delovno počutje in dobre delovne pogoje	1,5	9276,0	9228,2
pomagam podrejenim	1,0	68,9	49,7
podrejenim pojasnjujem smisel njihovega dela in jih na ta način dodatno motiviram	0,2	126,5	123,7
s podrejenimi sploh ne komuniciram	-12,3	-1656,7	-1477,3
podrejeni zaupajo odločitvam, ki jih sprejemam	-8,6	-213,0	-58,9
s podrejenimi sodelujem in se dogovarjam	-7,3	-492,0	-368,8
odgovornost za opravljanje nalog delim tudi med podrejene	-7,2	-644,7	-506,3
svoje podrejene spoštujem	-6,3	-1010,3	-890,5
podrejenim zaupam	-4,4	-396,7	-322,5
podrejenim zaupam	-4,3	-450,1	-366,0
podrejenim sem vedno na razpolago	-3,3	67,6	140,6
s podrejenimi komuniciram sproščeno, zagotovljena je svoboda komuniciranja	-2,6	671,2	723,5
uporablja grožnje	-2,2	6782,3	6940,4
uporablja pohvale	-1,2	8320,6	8367,4
skrbim za usposabljanje svoje delovne skupine	-1,0	244,6	263,0
pravično ocenjuje delovno uspešnost	-0,9	8434,7	8467,6
zaposleni mi zaupajo in mi sledijo	-0,2	54,6	57,9
podrejenim posredujem vse potrebne informacije za izvajanje njihovega dela	-0,1	-171,6	-170,1

Pomemben je drugi del tabele, kjer so koeficienti diskriminantne funkcije negativni (prvi stolpec), kar pomeni, da so lastnosti močnejše izražene v skupini, ki meni, da imajo kot vodje v

službi velik vpliv na počutje podrejenih. Največja prednost druge skupine je boljša komunikacija. Naslednje lastnosti, zaradi minusa (drugi in tretji stolpec), interpretiramo kot pomanjkljivosti:

- podrejeni manj zaupajo odločitvam, ki jih sprejemam;
- s podrejenimi manj sodelujem in se dogovarjam;
- odgovornost za opravljanje nalog manj delim tudi med podrejene;
- svoje podrejene manj spoštujem;
- podrejenim manj zaupam;
- podrejenim manj zaupam.

Manj izražene prednosti druge skupine so:

- podrejenim sem vedno na razpolago;
- s podrejenimi komuniciram sproščeno, zagotovljena je svoboda komuniciranja;
- uporablja grožnje;
- uporablja pohvale;
- skrbim za usposabljanje svoje delovne skupine;
- pravično ocenjuje delovno uspešnost;
- zaposleni mi zaupajo in mi sledijo.

Najmanjša razlika je pri trditvi: podrejenim manj posredujem vse potrebne informacije za izvajanje njihovega dela.

Izidi razvrščanja					
		Pripadnost skupini			Total
		Kot vodja imam v službi velik vpliv na počutje podrejenih.	nimam vpliv na počutje podrejenih	imam vpliv na počutje podrejenih	
Original	število	nimam vpliv na počutje podrejenih	21	1	22
		imam vpliv na počutje podrejenih	0	27	27
		Nerazvrščeno	0	1	1
	%	nimam vpliv na počutje podrejenih	95,5	4,5	100,0
		imam vpliv na počutje podrejenih	0,0	100,0	100,0
		Nerazvrščeno	0,0	100,0	100,0

a. 83,3 % originalnega vzorca ki so pravilno razvrščeni.

Zelo visok odstotek pravilnega uvrščanja 98 % pomeni, da samo 2 % anketiranih, diskriminantna funkcija ne razlikuje vplivne in nevlivne vodje.

Priloga 11: Razlogi za neopredeljevanje vodstvene strukture podrejenih

Opredelite položaj vašega vodje v vodstveni strukturi.

		Frekvenca	%
Veljavno	ni odgovora	2	1,5
	Nižji menedžment (Delovodja)	21	15,9
	Srednji menedžment (Obratovodja, Vodja,)	35	26,5
	Vrhnji menedžment (Šef in več)	24	18,2
	Ne želim opredeliti	50	37,9
	Skupaj	132	100,0

Ker veliko anketiranih ni opredelilo svojega položaja v organizacijski strukturi, bomo raziskali razloge za neopredeljenost. Zato smo ustvarili novo spremenljivko z združevanjem vrednosti:

- prva kategorija so neopredeljeni in tisti, ki niso odgovorili;
- druga kategorija pa ostali, ki so svoj položaj v organizacijski strukturi opredelili.

Opredelite položaj vašega vodje v vodstveni strukturi.

		Frequency	Percent
Veljavno	opredeljeni	80	60,6
	neopredeljeni / brez odgovora	52	39,4
	Total	132	100,0

Tako dobljena spremenljivka je osnova za diskriminantno analizo. Z metodo STEPWISE smo izločili samo statistično značilne razlike:

Standardizirani koeficienti diskriminantne funkcije

	Funkcija
	1
vodja z nami sodeluje in se dogovarja	0,783
vodja nam pomaga	-1,007
Vodja si vzame čas, da nam pojasni, kako in kaj naj delamo.	-0,570
Strpen je do napak pri delu	-0,424
Vzdržuje prijateljske odnose s podrejenimi.	0,933

Največjo razliko dela pomoč vodje, najmanjšo pa strpnost. Obe neopredeljeni najbolj zaznajo.

Koeficienti klasifikacijske funkcije

	Opredelite položaj vašega vodje v vodstveni strukturi.	
	opredeljeni	neopredeljeni / brez odgovora
vodja z nami sodeluje in se dogovarja	0,844	-0,038
vodja nam pomaga	0,728	1,809
vodja si vzame čas, da nam pojasni, kako in kaj naj delamo	0,667	1,348
strpen je do napak pri delu	1,647	2,146
vzdržuje prijateljske odnose s podrejenimi	0,862	-0,139
(Constant)	-8,348	-10,160
Fisher-jeva diskriminantna funkcija		

Tisti podrejeni, ki so opredelili položaj svojega nadrejenega v organizacijski strukturi, bolje zaznavajo sodelovanje in dogovarjanje s strani vodje kot tisti, ki niso opredelili organizacijske strukture svojega vodje. Poleg tega prepoznavajo, da vodje z njimi vzdržujejo prijateljske odnose. Na drugi strani pa tisti, ki niso opredelili pripadnosti svojega vodje organizacijski strukturi, zaznavajo, da ji vodje manj pomagajo, si redkeje vzamejo čas za pojasnjevanje, kaj in kako naj delajo in je manj strpen do napak. Iz tega je moč sklepati, da bi vodje za krepitev zaupanja morali s podrejenimi več sodelovati in se dogovarjati ter poleg tega s podrejenimi vzdrževati prijateljske odnose.

Izidi razvrščanja

		Pripadnost skupini			
		Opredelite položaj vašega vodje v vodstveni strukturi.	opredeljeni	neopredeljeni / brez odgovora	Total
Original	število	opredeljeni	71	9	80
		neopredeljeni / brez odgovora	29	23	52
	%	opredeljeni	88,8	11,3	100,0
		neopredeljeni / brez odgovora	55,8	44,2	100,0

a. 83,3 % originalnega vzorca ki so pravilno razvrščeni.

Pravilnost uvrščanja je nekoliko slabša, a je zadovoljiva.

Priloga 12: Razlike v odgovorih med vodji in podrejenimi

	Srednja vrednost - podrejeni			Srednja vrednost - vodje			razlika povprečij	statistika testa	kritična vrednost t - testa	razlika statistično značilna [je/ni]
	N	Povpr.	Std. Odklon	N	Povpr.	Std. Odklon				
vodja z nami sploh ne komunicira	130	2,31	0,110	49	1,47	0,152	0,84	4,4763	1,9735	je
moč in vpliv sta v rokah vodje!	130	3,59	0,092	49	2,92	0,175	0,67	3,4168	1,9735	je
vodja samo s prisilo in grožnjami doseže, da mu sledimo	130	1,93	0,108	49	1,47	0,124	0,46	2,8087	1,9735	je
vodja ima v službi velik vpliv na naše počutje.	131	3,98	0,090	49	3,53	0,160	0,45	2,4344	1,9734	je
srpen je do napak pri delu	129	3,29	0,099	50	3,16	0,129	0,13	0,8289	1,9735	ni
vodja mi zaupa	128	3,63	0,093	50	3,76	0,139	-0,14	-0,8090	1,9735	ni
s svojim delom prispevam k doseganju ciljev naše delovne skupine.	129	3,89	0,085	50	4,06	0,112	-0,17	-1,1990	1,9735	ni
vodja nas vključuje v načrtovanje dela, način dela pa prepušča nam	128	3,09	0,098	50	3,34	0,142	-0,25	-1,4279	1,9735	ni
ne naredi ničesar, kar bi pokvarilo prijetno razpoloženje v skupini.	131	3,38	0,100	50	3,66	,168	-0,28	-1,4245	1,9733	ni
vodja nam pojasni, kaj se od nas pričakuje	131	3,51	0,097	50	3,96	,140	-0,45	-2,6394	1,9733	je
vodja je sposoben iz zaposlenih izvabiti več, kot sami pričakujemo, da lahko dosežemo	128	3,26	0,096	50	3,74	,127	-0,48	-3,0238	1,9735	je
omogočeno mi je sodelovanje pri postavljanju ciljev naše delovne skupine	130	3,24	0,091	50	3,74	,121	-0,50	-3,3169	1,9734	je
v naši delovni skupini imamo jasno opredeljene cilje in naloge	130	3,38	0,093	50	3,88	,127	-0,50	-3,2042	1,9734	je
v skupini imamo jasno postavljene norme obnašanja in sodelovanja	128	3,30	0,094	50	3,80	,118	-0,50	-3,3335	1,9735	je
zaposleni želimo slediti vodji in ga posnemati	129	3,10	0,099	50	3,62	,127	-0,52	-3,2183	1,9735	je
zaupam odločitvam, ki jih sprejema moj vodja	129	3,28	0,100	50	3,82	,120	-0,54	-3,4565	1,9735	je
vodja upošteva moje specifične potrebe	130	3,28	0,088	49	3,86	,120	-0,57	-3,8395	1,9735	je
vodja nam dodeli delo glede na zahtevnost nalog	131	3,44	0,101	50	4,04	,131	-0,60	-3,6583	1,9733	je
sprejema in je dovzeten za naše pripombe	132	3,39	0,097	50	4,00	,121	-0,61	-3,9093	1,9732	je

	Srednja vrednost - podrejeni			Srednja vrednost - vodje						
	N	Povpr.	Std. Odklon	N	Povpr.	Std. Odklon	razlika povprečij	statistika testa	kritična vrednost t - testa	razlika statistično značilna [je/ni]
vodja planira delovne naloge, ker želi, da je opravljeno pravočasno	132	3,57	0,104	50	4,18	,142	-0,61	-3,4721	1,9732	je
vodja mi da možnost sodelovanja pri tistih odločitvah, ki se nanašajo na moje delo	131	3,38	0,092	50	4,00	,121	-0,62	-4,0695	1,9733	je
vodja skrbi, da se podrejeni zavedamo svoje odgovornosti za delo	132	3,60	0,101	50	4,22	,129	-0,62	-3,7936	1,9732	je
odgovornosti za opravljanje nalog vodja deli tudi med podrejene	130	3,32	0,088	49	3,94	,125	-0,62	-4,0744	1,9735	je
stremi k temu, da bi bilo delo čim prijetnejše za podrejene	130	3,26	0,104	50	3,92	,130	-0,66	-3,9484	1,9734	je
podrejenim pojasni, kakšna je njihova vloga in položaj v skupini	128	3,25	0,091	49	3,92	,127	-0,67	-4,2910	1,9736	je
vodji zaupamo in mu sledimo	128	3,19	0,098	49	3,86	,113	-0,67	-4,4699	1,9736	je
vodja si vzame čas, da nam pojasni, kako in kaj naj delamo.	132	3,27	0,100	50	3,96	0,131	-0,69	-4,2255	1,9732	je
vzdržuje prijateljske odnose s podrejenimi.	131	3,39	0,105	50	4,10	0,132	-0,71	-4,2132	1,9733	je
vodja delo dobro organizira	131	3,28	0,099	50	4,00	0,111	-0,72	-4,8222	1,9733	je
Spoštuje mnenja in stališča drugih.	131	3,27	0,098	50	4,00	0,118	-0,73	-4,7817	1,9733	je
Vodja spodbuja uporabljanje enotnih postopkov, da bi delo potekalo bolje.	130	3,35	0,103	49	4,08	0,130	-0,74	-4,4297	1,9735	je
vodja skrbno načrtuje svoje delovne aktivnosti.	131	3,40	0,101	50	4,14	0,131	-0,74	-4,4946	1,9733	je
zahteva, da se naloge opravljajo skladno s standardnimi postopki.	130	3,74	0,100	50	4,50	0,100	-0,76	-5,3897	1,9734	je
Vse podrejene obravnava enako.	131	3,25	0,109	50	4,02	0,153	-0,77	-4,1032	1,9733	je
Probleme rešuje skupaj z nami	132	3,30	0,104	50	4,08	0,124	-0,78	-4,7960	1,9732	je
vodja z nami komunicira sproščeno, zagotovljena je svoboda komuniciranja	130	3,42	0,102	49	4,22	0,114	-0,80	-5,2323	1,9735	je
natančno nam razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	132	3,25	0,103	50	4,06	0,129	-0,81	-4,8983	1,9732	je
skrbi za dobro počutje podrejenih.	129	3,24	0,104	49	4,06	0,128	-0,82	-4,9724	1,9735	je

	Srednja vrednost - podrejeni			Srednja vrednost - vodje			razlika povprečij	statistika testa	kritična vrednost t - testa	razlika statistično značilna [je/ni]
	N	Povpr.	Std. Odklon	N	Povpr.	Std. Odklon				
Vnaprej obvešča o spremembah in nam razloži, kako bodo delovala.	131	3,23	0,103	50	4,06	0,129	-0,83	-5,0297	1,9733	je
Je pozoren in obziren do drugih.	131	3,34	0,107	50	4,18	0,127	-0,84	-5,0868	1,9733	je
vodja skrbi, da so misli, besede in dejanja skladna	130	3,10	0,094	49	3,96	0,130	-0,86	-5,3388	1,9735	je
vodja občuti zadovoljstvo, ko zaposleni dosegamo dogovorjene cilje	128	3,50	0,098	50	4,36	0,130	-0,86	-5,2786	1,9735	je
vodja skrbi za usposabljanje naše delovne skupine	129	3,00	0,098	50	3,86	0,125	-0,86	-5,4166	1,9735	je
pomaga podrejenim pri delu	129	3,09	0,115	50	3,98	0,132	-0,89	-5,0641	1,9735	je
vodja nas spodbuja k inoviranju in podajanju CEDEJČKOV	129	2,73	0,095	50	3,62	0,145	-0,89	-5,1299	1,9735	je
o slabo opravljenem delu se vodja pogovori z mano	129	3,40	0,102	50	4,30	0,135	-0,90	-5,2995	1,9735	je
vodja nam pojasnjuje smisel našega dela in nas s tem dodatno motivira	131	2,90	0,099	50	3,82	0,130	-0,92	-5,6341	1,9733	je
pohvali nas za dobro opravljeno delo	132	3,02	0,116	50	3,94	0,126	-0,92	-5,4067	1,9732	je
vodja me spoštuje	129	3,44	0,091	50	4,38	0,121	-0,94	-6,1926	1,9735	je
vodja nam je vedno na razpolago	131	3,47	0,101	50	4,44	0,104	-0,97	-6,6712	1,9733	je
vodja skrbi, da se o konfliktih pogovorimo v skupini ali posamično	131	3,07	0,101	50	4,04	0,103	-0,97	-6,7507	1,9733	je
vodja nam pomaga	128	3,33	0,113	49	4,31	0,121	-0,98	-5,9175	1,9736	je
vodja nas spodbuja za skupinsko delo in sodelovanje	128	3,17	0,100	49	4,16	0,121	-0,99	-6,3043	1,9736	je
vodja z nami sodeluje in se dogovarja	130	3,31	0,102	49	4,31	0,131	-1,00	-6,0166	1,9735	je
vodja me redno obvešča o uspešnosti dela.	130	2,88	0,100	50	3,90	0,129	-1,02	-6,2788	1,9734	je
vodja vedno naredi, kar je njegova dolžnost in nam je s svojim delom za vzor	131	3,06	0,101	50	4,10	0,122	-1,04	-6,5594	1,9733	je
vodja ob pravem trenutku in na ustrezen način izreče pohvalo, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo	130	2,85	0,097	50	3,90	0,135	-1,05	-6,3525	1,9734	je

	Srednja vrednost - podrejeni			Srednja vrednost - vodje			razlika povprečij	statistika testa	kritična vrednost t - testa	razlika statistično značilna [je/ni]
	N	Povpr.	Std. Odklon	N	Povpr.	Std. Odklon				
vodja nam posreduje vse potrebne informacije za izvajanje dela	130	3,09	0,099	50	4,16	0,108	-1,07	-7,2723	1,9734	je
vodja skrbi za medsebojno spoštovanje	131	3,14	0,100	49	4,24	0,126	-1,11	-6,8910	1,9734	je
cilje podjetja mi vodja jasno predstavi	130	2,73	0,099	50	4,14	0,111	-1,41	-9,4738	1,9734	je