UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MOTIVACIJA IN USPEŠNOST V POSLOVNI ENOTI IZBRANE BANKE

Ljubljana, september 2016

MAJA KEPIC OSOJNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Kepic Osojnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Motivacija in uspešnost v poslovni enoti izbrane banke, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Markom Košakom in sosvetovalko prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 MOTIVACIJA – OSNOVE, TEORIJE IN VPLIV MOTIVACIJE NA DELO **3**

1.1 Opredelitev motivacije 3

1.2 Motivacijski dejavniki 6

1.3 Motivacijske teorije 7

1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije 7

1.3.2 Procesne motivacijske teorije 10

1.4 Motivacija in njen vpliv na delo 12

1.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo 12

1.4.2 Neustrezna motivacija in nezadovoljstvo 18

2 VODENJE IN RAZLIČNI MODELI VODENJA **19**

2.1 Opredelitev vodenja 19

2.2 Vodenje sodelavcev 21

2.3 Modeli vodenja 22

2.3.1 Modeli osebnih značilnosti 23

2.3.2 Modeli vedenja vodij 24

2.3.3 Situacijski modeli vodenja 25

2.3.4 Novejše teorije vodenja 29

2.4 Vloga in lastnosti, sposobnosti in znanja vodje 31

3 ORODJA VODENJA ZA POVEČEVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH **34**

3.1 Stili vodenja 35

3.2 Teamsko delo 36

3.3 Vloga komunikacije 38

3.4 Nagrade in pohvale kot način motiviranja zaposlenih 38

3.4.1 Finančne nagrade 39

3.4.2 Nefinančne nagrade 40

3.5 Uspešnost zaposlenih 40

4 RAZISKAVA O STANJU MOTIVIRANOSTI V IZBRANI POSLOVNI ENOTI IZBRANE BANKE **42**

4.1 Predstavitev izbrane banke 42

4.2 Opredelitev namena in ciljev raziskave 43

4.3 Oblikovanje vprašalnika 44

4.3.1 Značilnosti populacije 45

4.3.2 Izvedba raziskave 45

4.3.3 Analiza in obdelava podatkov 46

4.4 Predstavitev rezultatov 46

4.4.1 Splošni del ankete – demografski podatki anketirancev 47

4.4.2 Posebni del ankete – ugotavljanje motivacije in dejavnikov, ki vplivajo nanjo, ter stili vodenja in s tem povezana uspešnost 51

4.5 Obravnavanje raziskovalnih vprašanj ... 68
4.5.1 Kako pomembna je plača v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki? . 68
4.5.2 Kako vpliva odnos vodje do sodelavcev na motivacijo sodelavca za delo? 68
4.5.3 Kako pomembna je uspešnost sodelavca pri njegovem odnosu do dela? 69
4.6 Primerjava poslovalnic glede uspešnosti prodaje v povezavi z različnimi stili vodenja ... 70
4.7 Zaključek raziskave ... 74

SKLEP ... 75

LITERATURA IN VIRI ... 77

PRILOGE ... 1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije ... 9
Tabela 2: Glavne teorije in modeli na področju vodenja ... 23
Tabela 3: Štirje modeli vodenja ... 35
Tabela 4: Formalni pristopi k podeljevanju nagrad ... 39
Tabela 5: Prednosti in slabosti finančnih nagrad ... 39
Tabela 6: Oblike nedenarnih nagrad in bonitet ... 40
Tabela 7: Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov ... 53
Tabela 8: Dojemanje dela ... 56
Tabela 9: Stil vodenja in motivacija ... 60
Tabela 10: Pričakovanja do vodje ... 62
Tabela 11: Ocena dela vodje ... 64
Tabela 12: Indeks prodaje bančnih produktov poslovalnic A, B in C ... 72

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa ... 9
Slika 2: Postani avtentičen vodja ... 31
Slika 3: Koraki pri doseganju teamskega dela ... 37
Slika 4: Spolna struktura anketirancev ... 47
Slika 5: Starostna struktura anketirancev ... 48
Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev ... 48
Slika 7: Delovna doba anketirancev v Banki ABC ... 49
Slika 8: Vrsta pogodbenega razmerja anketirancev ... 50
Slika 9: Vrsta delovnega mesta anketirancev ... 50
Slika 10: Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov ... 54
Slika 11: Dojemanje dela ... 57
Slika 12: Stil vodenja ... 58
Slika 13: Stil vodenja in motivacija ... 61

Slika 14: Pričakovanja do vodje 63
Slika 15: Ocena dela vodje 65
Slika 16: Počutje na delovnem mestu 66
Slika 17: Motiviranje s strani vodje 67
Slika 18: Ocena uspešnosti /doseganje ciljev 67
Slika 19: Indeks prodaje bančnih produktov poslovalnic A, B in C 73

UVOD

Podjetja v sodobnem poslovnem svetu konstantno iščejo načine, kako izboljšati rezultat ob danih resursih. Optimizirajo svoje vire, vlagajo v zaposlene in poskušajo vplivati na njihovo motivacijo. Že dolgo je jasno, da bolj motivirani zaposleni učinkoviteje opravljajo svoje delo, pri tem čutijo zadovoljstvo in prispevajo k boljšemu rezultatu podjetja.

Management človeških virov – delo vodij z zaposlenimi in vplivanje na njihov odnos do dela predstavlja še pomembnejši faktor v storitvenih podjetjih, kjer zaposleni s svojim odnosom do kupca, stilom komunikacije in svetovalno vlogo pomembno vplivajo na to, ali se bo stranka odločila za sodelovanje s podjetjem in v kolikšni meri bo slednje realizirala.

Podjetja konstantno spremljajo svojo uspešnost in učinkovitost, ugotavljajo vzroke za nižjo produktivnost in analizirajo metode dela v enotah z boljšimi rezultati. Na podlagi navedenih ugotovitev sklepajo odločitve o premestitvi virov, o spremembi organizacije dela, o uvedbi drugačnih metod v delovni proces – vse z namenom izboljšanja končnega rezultata. Delovni proces se stalno optimizira, viri postajajo vedno bolj učinkoviti. Ključni vpliv predstavljajo človeški viri – kadrovski resursi, na katere je moč z različnimi načini vplivati in tako povečati uspeh podjetja.

Gospodarski subjekti, ki delujejo v storitvenih dejavnostih, so še posebej odvisni od delovanja svojih zaposlenih. Na zadovoljstvo končnega odjemalca storitev podjetja (torej kupca) najmočneje vpliva prav storitev izvedbe oz. prodaje, ki je neposredno odvisna od vključenosti človeškega potenciala v prodajni proces. Govorimo o različnih načinih motivacije ljudi za izvedbo svojih delovnih obveznosti. Na motivacijske metode se zaposleni ne odzivajo povsem enako; kar pozitivno vpliva v določenem obsegu na nekatere sredine in v njih na posameznike, v drugačnem obsegu vpliva na druge. Ravno navedena razlika v dojemanju in sprejemanju signalov je čar, ki predstavlja izziv za vsakega vodjo posamezne sredine. Nadrejeni sodelavec ima v rokah »škarje in platno« (seveda v omejenem obsegu in z upoštevanjem vseh potrebnih dejavnikov), da iz svoje skupine hierarhično podrejenih sodelavcev izvabi največji možni doprinos k skupnemu cilju podjetja.

Bančništvo definitivno sodi med storitvene dejavnosti, kjer so kadri še posebej pomemben dejavnik za uspeh. Banka temelji na zaupanju strank, ki prinašajo viške sredstev, da jih bankirji na podlagi racionalnih odločitev in z upoštevanjem predpisane poslovne politike banke preusmerjajo do drugih gospodarskih subjektov s primanjkljajem sredstev. Ob vračilu posojenega denarja se njegova vrednost z vključenimi in plačanimi obrestmi poveča, kar depozitarjem zagotavlja ustrezen donos na privarčevana sredstva. V opisanem procesu je, kot že navedeno zgoraj, bistven medčloveški in dovolj zaupen odnos med obema stranema, ki je pogoj za uspešno opravljeno transakcijo. Prijaznost, odgovornost,

natančnost, jasnost in svetovalna vloga so pozitivne lastnosti, s katerimi si bo prodajalec storitev zaslužil klientovo zaupanje.

Organizacija poslovanja bank temelji na komplementarnosti funkcij prodaje, njene podpore ter razvoja (z upoštevanjem nujnosti centralnih servisnih/storitvenih služb). Prodajni kanal banke je bančna mreža s poslovalnicami, v modernejših časih pa seveda tudi elektronsko in mobilno bančništvo. Zaradi raziskovanja vpliva človeškega faktorja se bom v magistrskem delu posvetila le analiziranju motivacije zaposlenih v poslovalnicah, ki vpliva na učinkovitost dela, izpustila pa bom (dejansko relativno pomemben del) posredne komunikacije s končnimi strankami preko sodobnejših prodajnih poti – elektronsko bančništvo (v nadaljevanju e-bančništvo), mobilno bančništvo ipd.

Storitvene dejavnosti prav tako kot proizvodne merijo svojo uspešnost prodaje in zadovoljstvo kupcev. Med posameznimi enotami znotraj iste krovne organizacije pri doseganju končnega rezultata nastajajo razlike. Očitno je, kar bom ugotavljala v razvoju naloge, da je človeški faktor ključen element, od katerega je ob nespremenjenih pogojih (lat. *ceteris paribus)* odvisen doseženi končni rezultat prodajnega procesa. Slednji namreč ni enak v vseh primerljivih poslovalnicah banke, nanj vpliva motivacija prodajnega osebja, ki pa je odvisna tudi od vodstvenih vplivov in metod vsakokratnega vodje.

Magistrsko delo obravnava področje motivacije in vodenja, ki je predvsem v storitvenih podjetjih izredno aktualno. Vodstva so ugotovila, da lahko z vplivanjem na motivacijo pri delu preko neposredno nadrejenih močno izboljšajo zadovoljstvo in odnos do procesa dela ter posledično dvignejo rezultat. Hitro pa se s številkami tudi pokaže, če je motiviranost v določeni sredini tako upadla, da so potrebni korektivni ukrepi – včasih zadostuje že pogovor in postavitev natančnejših usmeritev za nadaljevanje dela, včasih pa mora vodstvo podjetja razmišljati o menjavi v nižji hierarhiji vodenja.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature, na podlagi izvedenih raziskav ter praktičnih izkušenj na obravnavanem področju pojasniti, kateri motivacijski dejavniki najbolj pomembno vplivajo na delovno storilnost in odnos zaposlenih do dela, hkrati pa ugotoviti stanje motiviranosti v poslovni enoti izbrane banke. Proučiti želim obseg in pomembnost posameznih dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene v preučevani enoti, ter raziskati, ali obstajajo razlike v prodajnem rezultatu posameznih enot glede na različne nivoje motivacije. Pri tem je pomemben tudi odnos zaposlenih do dela, predvsem pa odnos med sodelavcem in neposredno nadrejenim. Prikazati nameravam, da prihaja z enakimi bančnimi produkti do različnih prodajnih rezultatov med posameznimi enotami. Z lastnimi zaključki in povzetki dognanj drugih avtorjev želim pojasniti, da je ustrezno angažiranje v motivirane sodelavce premo sorazmerno z doseženim rezultatom in tako vsaj v določenem obsegu pomagati razumeti pomembnost motivacijskega stila vodenja za managerje, ki na obravnavanem področju še nimajo veliko izkušenj.

Magistrsko delo bo v prvem delu izrazito teoretično, povzelo bo ključne ugotovitve avtorjev iz del obravnavanega področja. Poskusilo bo združiti tako osnove teoretične analize področja kot tudi že objavljene izsledke raziskav v praksi (študije razprav, člankov, referatov ipd.). V obravnavanju teorije bom zajela in predstavila osnovne teme, v drugem delu pa se posvetila analizi izvedene raziskave z osnovno statistiko in primerjalno analizo. Na podlagi izsledkov bom predstavila ključne motivacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešnost dela, na koncu pa tudi odgovorila na tri raziskovalna vprašanja:

Kako pomembna je plača v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki?
Kako vpliva odnos vodje do sodelavcev na motivacijo sodelavca za delo?
Kako pomembna je uspešnost sodelavca pri njegovem odnosu do dela?

Glede na 20-letne lastne izkušnje z delom v bančništvu, od tega 12-letne neposredne izkušnje z vodenjem, bom lahko v magistrsko delo poleg teoretičnih izsledkov drugih avtorjev vključila praktični vidik s strani vodje. Zaradi zaupnosti podatkov bo banka ostala neimenovana, podatki pa bodo realni. Dostopnost do številčnih in drugih podatkov ni omejena, dolgoletnost spremljanja proučevanega področja je zagotovljena, zato bodo sklepi v zaključku dela ponudili realno sliko, ki izhaja iz delovanja obravnavanega podjetja v storitveni dejavnosti. Navedeno podkrepim z izvedeno anketo na 89,7 % vzorcu zaposlenih v poslovni enoti izbrane banke.

1 MOTIVACIJA – OSNOVE, TEORIJE IN VPLIV MOTIVACIJE NA DELO

V prvem poglavju predstavim osnove motivacije (njeno opredelitev z vidika različnih avtorjev) in dejavnike, ki nanjo vplivajo. To je tudi področje, ki mu vodilni delavci v podjetjih različnih dejavnosti namenjajo veliko energije in časa, kajti s prepoznavo ustreznih dejavnikov je možno posledično povečati rezultat podjetja. Nadaljujem s predstavitvijo glavnih motivacijskih teorij in zaključim poglavje z opisom vpliva motivacije na delo in možnih negativnih vplivov motivacije na delo.

1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je skupek silnic v človeku, ki vplivajo na njegovo delovanje in obnašanje. Je nevidna spodbuda, ki zaposlenega ob določnem znanju in sposobnostih usmerja k opravljanju dela. Glede na različne stopnje motiviranosti delavci dosegajo neenake rezultate dela in so različno učinkoviti – bolj motivirani bodo ob istem znanju, sposobnostih in razpoložljivih delovnih pogojih ustvarili boljši rezultat v krajšem času in z manj napora; zanje zaključimo, da so bolj motivirani od ostalih.

Uhan (2000, str. 11) navaja, da je motivacija zbujanje hotenj oz. motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Prav tako Lipičnik (1998, str. 478) meni, da so ljudje po naravi motivirani, saj gre za naravni proces, ki ga posamezniki nosijo v sebi od rojstva. Gre torej za proces, ki naj bi potekal po naravnih zakonitostih v človeku in ga ni možnega v celoti racionalno pojasniti.

Motivacija nas spodbuja in usmerja v vedenju. Z njim zadovoljimo neko potrebo, uresničimo željo, dosežemo cilj, zadovoljimo nagon. Te silnice na nas delujejo zavedno ali nezavedno (Musek & Pečjak, 2001, str. 86–87). Motivacija se pojavlja pri vseh živih bitjih, vendar na človeka vpliva najmočneje. Za ljudi je značilno, da lahko svoje obnašanje zavestno usmerjajo, spodbujajo, vodijo, torej si postavljajo svoje cilje in motive, katere poskušajo doseči. Kljub opisanemu zavestnemu in nadziranemu delovanju se v človeški podzavesti dogaja pomemben proces nezavedne motivacije. Musek in Pečjak navajata tudi, da določene izkušnje, predvsem negativne, človek potisne v podzavest, vendar lahko kljub temu njihov vpliv nezavedno ostane in povzroča določene težave.

V vsakdanjem življenju si postavljamo vprašanje, kaj nas spodbuja, da delamo, se trudimo dosegati cilje, usmerjamo sile in napore v dokončanje postavljenih nalog. Možina (Možina, Bernik, & Svetic, 2004, str. 182) pravi, da je motivacija tesno povezana s človeškimi aktivnostmi in z delom; za vsakim dejanjem naj bi bil razlog in potreba, ki bi ji človek s to dejavnostjo zadostil. Ko usmerjamo aktivnosti v dosego cilja, zadovoljimo svoje želje in tako odpravimo potrebo.

Uhan (2000, str. 11) definira potrebo kot razliko med dejanskim in želenim stanjem. Potreba usmerja človeško delovanje k cilju s pomočjo motivacije, ki pa usmerja človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov.

Glede na vpliv motivacije na produktivnost je managerjevo delo (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 76), da usmeri motivacijo k doseganju ciljev podjetja. Gre za psihološki proces, ki spodbuja zagnanost posameznika za doseganje zastavljenih ciljev. Od motiviranega vedenja je odvisna uspešnost posameznika in podjetja.

Motivacija in moč sta tesno povezani med seboj, tako da lahko rečemo, da je motiviran človek tudi močan (Denny, 1997, str. 9). Praviloma je bolj motiviran delavec uspešnejši, svoje cilje dosega lažje, hitreje, učinkoviteje, pri tem pa dosega zadovoljstvo ob dokončanju dela. Denny (1997, str. 9–10) ugotavlja, da imamo v rokah najmočnejše orodje za ravnanje z ljudmi pri delu, če ugotovimo, kaj jih motivira. Motivacija sodelavcev je ključna naloge vsakega vodje, ki mora zaposlene z ustreznimi motivacijskimi metodami in dejavniki usmerjati do izpolnitve lastnih ciljev. Motivacija temelji na individualnosti, saj vsak delavec v procesu zasleduje lastne potrebe in cilje. Keenan (1996, str. 5) meni, da pojem motiviranosti pogosto razumemo kot skrivnost – kot nekaj koristnega, ki je podobno

čarobnemu prahu, s katerim potresemo ljudi za pridobitev moči in pripravljenosti za ustvarjalno delo. V resnici pa je motivacija povsem preprost pojem, ki zadeva vprašanji, kako ravnati z ljudmi in kako doseči njihovo zadovoljstvo z lastnim delom.

Podjetja se neprenehoma trudijo izboljševati motivacijske in vodstvene metode. Denny (1997, str. 5) navaja, da je motiviranje drugih najpomembnejša naloga poslovnega vodstva; obsega sposobnosti za sporazumevanje, spodbujanje, postavljanje vzgledov, vključevanje, razvijanje in usposabljanje, obveščanje in ostalo. Ko proučujemo motivacijo v zvezi z organizacijo, jo lahko označimo kot (Treven, 1998, str. 106) eno od strategij managementa oz. kot pomembno aktivnost, s katero vodje prepričujejo zaposlene, da s svojim delom dosežejo želene rezultate. Po drugi strani pa je motivacija psihološki koncept, ki se nanaša na notranje – mentalno stanje posameznika.

Motivacijo lahko opredelimo tudi z vidika potrebe in cilja. V svojem delu Musek in Pečjak (2001, str. 89) ugotavljata, da pojav potrebe pomeni, da je v človeškem organizmu prišlo do neravnovesja in ravno ta pojav človeka sili k cilju – k iskanju tistega, s čimer bi neravnovesje izravnali. Lipičnik (1997, str. 25) razdeli motive v življenju človeka glede na vlogo na primarne in sekundarne. Prvi usmerjajo aktivnost ljudi k ciljem, ki omogočajo preživetje – gre za t.i. biološke motive, ki so značilni za vse ljudi in so podedovani. Drugi pa so priučeni in jih človek ne pridobi že z rojstvom, pač pa se jih nauči in v njem vzbujajo zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 158). Sekundarni motivi, tako Treven (1998, str. 11), so pomembnejši v sodobnem, razvitem svetu, ko v ospredje stopajo instituti moči, varnosti, pripadnosti, statusa, uveljavitve. V povezavi s človeško psihologijo Musek (1993, str. 30) meni, da motivi poganjajo in usmerjajo naše obnašanje in ravnanje ter na nas delujejo kot vzmeti. So razlog in hotenje, da človek izvaja aktivnosti, spravljajo v tek našo osebnost in delovanje.

Motiviranje bi lahko opredelili kot proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in prostovoljno opravili dane naloge in delovali v smeri izpolnitve določenih ciljev (Uhan, 2000, str. 11). Med tri največje spodbude avtor šteje zadovoljstvo, priznanje in denar. Za uspešnost podjetja je bistvenega pomena visoka motiviranost izvrševalcev nalog za delo, česar ni enostavno doseči in predstavlja osrednjo točko zanimanja vodstvenih delavcev. Oblike motivacije v podjetjih so različne, večinoma v obliki denarnih ali nedenarnih nagrad. Z motiviranimi delavci bo podjetje pridobilo (Keenan, 1996, str. 62):

- kakovostno opravljeno delo,
- izvedbo v načrtovanem časovnem okviru,
- zadovoljne zaposlene, ki delo opravljajo z veseljem in se pri tem počutijo koristne,
- ni potrebe po nadzorovanju dela, saj slednje opravijo za to nalogo zadolženi posamezniki,
- zaposleni se bodo počutili kot del podjetja, zato bo posledično klima boljša.

Glede na vse do sedaj zapisano je nesporno, da podjetje želi v svoji sredini motivirane sodelavce. V nadaljevanju raziščem, kateri so dejavniki motivacije.

1.2 Motivacijski dejavniki

Podjetje postane uspešno z uspešnimi ljudmi, ki vodijo in na ustrezen način motivirajo ljudi, da tudi ti postanejo uspešni. Motivacija je po ugotovitvah Mihaliča (2010, str. 4) zelo pomembna in mora biti prioritetna vsebina vsakega podjetja. Motivirani zaposleni lažje opravljajo svoja dela in naloge, bolje izkoristijo znanja, izkušnje in kompetence ter lažje dosegajo cilje in zagotavljajo razvoj (Mihalič, 2010, str. 6).

Na motivacijo vplivajo različni dejavniki. Lipičnik (1998, str. 162–163) jih navaja kot:

- razlike med posamezniki: različne ljudi motivirajo različni dejavniki; nekatere denar, druge zanimivo delo, tretje varnost. Ker ima vsaka oseba svoje značilnosti, interese, stališča, je potrebno, da vodja ugotovi, kateri dejavniki motivirajo sodelavce.
- lastnosti dela: gre za dimenzije dela, ki ga določajo in omejujejo, hkrati pa definirajo, kakšne so potrebne sposobnosti za to delo. Vsak delavec glede na to ni primeren za vsako delovno mesto.
- organizacijska praksa: predstavlja splošna pravila poslovanja, politiko podjetja, sistem nagrajevanja. Z ugodno politiko in sistemom nagrajevanja tako lahko vplivamo na prihod kvalitetnih novih sodelavcev in preprečimo odhod dobrih obstoječih uspešnih sodelavcem.

Dober vodja upošteva vse tri dejavnike; govorimo o interakciji motivacijskih dejavnikov. Kompetence sodelavca, njegova usmerjena aktivnost in sistem, ki omogoča razvoj vseh potencialov, so ključ do uspešnega in motiviranega delavca. Vodja mora po ugotovitvah Lipičnika (1998, str. 162–163) upoštevati vse tri dejavnike in pri tem biti pozoren na način, s katerim skuša uporabiti pravila in nagrade, kar vse skupaj lahko deluje motivacijsko ali demotivacijsko.

Za povečevanje kakovosti dela, zadovoljstva in motiviranja zaposlenih pa je poleg navedenega izjemnega pomena usposabljanje, ki privede do širitve strokovnega znanja, osebnega razvoja in razvoja kariere sodelavca. V okviru finančnih možnosti podjetja tako vodje spodbujajo in organizirajo različne oblike izobraževanja (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 75).

Novejši trend v motivaciji je prenos moči na zaposlene, t.i. opolnomočenje – gre za delegiranje moči ali pristojnosti na vse zaposlene v organizaciji (Dimovski et al., 2009, str. 78). Povečana moč poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj zaposleni sami izberejo način dela in uporabo kreativnih rešitev in s tem izboljšajo lastno učinkovitost. Sproščajo

se potenciali in ustvarjalnost zaposlenih. Poleg navedenega so se izkazali za učinkovite naslednji sodobni motivacijski programi (Dimovski et al., 2009, str. 80): prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje, jasno postavljanje razvoja kariere.

1.3 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije poskušajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki to vedenje povzročijo. Vodje v podjetjih morajo prepoznati motive posameznika, da bi jih čim bolje razumeli in jih lažje usmerjali. Pri tem je koristno, če vodja pozna osnovne zakonitosti motivacijskih teorij, s pomočjo katerih lažje usmerja sodelavce.

Kot navaja Treven (1998, str. 113), se teorije, ki raziskujejo, »kaj motivira vedenje«, imenujejo vsebinske. Usmerjene so na proučevanje človeških potreb ali motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja. Teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, »kako motivirati vedenje«, pa označujemo kot procesne. Pri teh je poudarek na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju.

Med pomembnejše vsebinske motivacijske teorije štejemo Maslowovo motivacijsko teorijo, Herzbergovo teorijo motivacije, Vroomovo motivacijsko teorijo, McClellandovo teorijo potreb, Teorijo X in teorijo Y, Teorijo obstoja, povezanosti in rasti (v nadaljevanju Teorija ERG *(*angl. *existence, relatedness, growth)*), Leavittovo motivacijsko teorijo in Hackman-Oldhamov model obogatitve dela. Teorije, ki so označene kot pomembnejše med procesnimi, pa so: teorija pravičnosti, teorija pričakovanj, teorija ciljev in teorija spodbujanja. Vsaka od navedenih teorij raziskuje različne elemente, ki lahko vplivajo na motiviranost zaposlenih in tako na njihovo zadovoljstvo in posledično na učinek na delovnem mestu. V nadaljevanju predstavim teorije, ki so najbolj uporabljane.

1.3.1 Vsebinske motivacijske teorije

Vsebinske teorije raziskujejo dejavnike, ki motivirajo ljudi pri delu. Proučujejo človeške potrebe, ki povzročajo način vedenja ljudi. Kot navaja Mullins (2010, str. 256), se zaradi spreminjanja ciljev in potreb človeka skozi čas pod vplivom zunanjih in notranjih dejavnikov spreminja tudi vedenje zaposlenih.

1.3.1.1 Maslowova motivacijska teorija

Ena od prvih teorij motivacije, ki je hkrati tudi najbolj poznana in zaradi svoje logičnosti zelo popularna, je Maslowova teorija motivacije. Objavljena je bila leta 1954 in pritegnila veliko pozornost strokovnjakov in tudi managerjev. V svojem delu Lipičnik (1998, str. 164) opisuje razmišljanje Maslowa o usmerjenosti posameznikove dejavnosti k vedno bolj privlačnim ciljem. Človek najprej zadovolji primarne potrebe, ki omogočajo preživetje,

nato pa po določenem zaporedju nastanejo višje potrebe – po varnosti, pripadnosti in ljubezni, po ugledu in spoštovanju ter na koncu po samopotrjevanju.

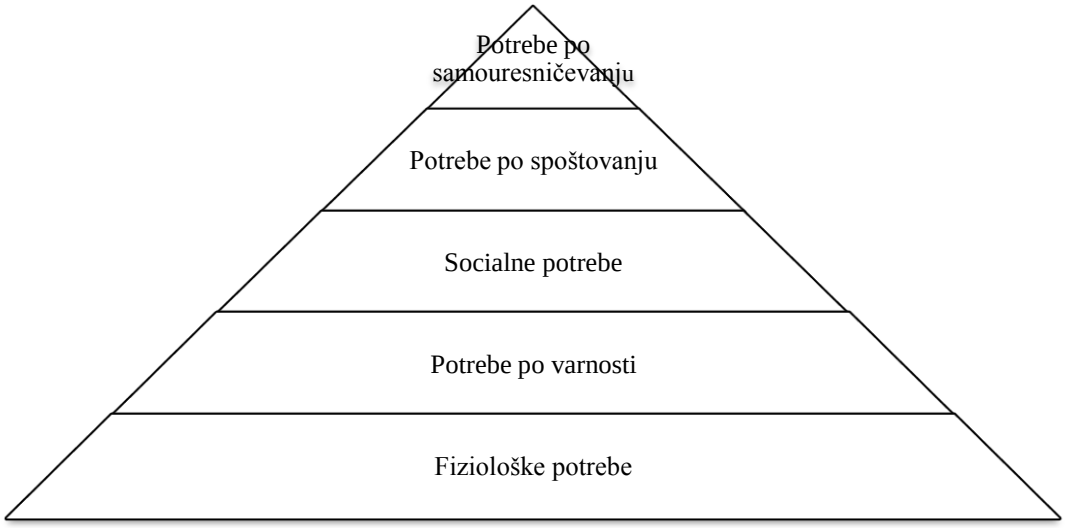
Pri Maslowovi motivacijski teoriji gre za hierarhično zadovoljevanje potreb; ko se zadovoljijo tiste na najnižjem nivoju, se pojavijo potrebe višje ravni. Obstaja pet osnovnih skupin potreb (Treven, 1998, str. 114–115):

- fiziološke potrebe: gre za osnovne, primarne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da bi človek lahko preživel. Govorimo o potrebi po hrani, zraku, spanju idr. V podjetniškem smislu bi sodili med to vrsto potreb minimalna plača in osnovni delovni pogoji. Za fiziološke potrebe je značilno, da ne motivirajo več, ko so izpolnjene;
- potreba po varnosti: človek se želi zaščititi pred izgubo bivališča, hrane in ostalih dobrin za preživetje. V ospredju je stabilno okolje, varnost zaposlitve, osnovna človeška svoboda in dostojanstvo. Tudi te potrebe po zadovoljitvi ne nudijo več motivacije;
- socialne potrebe: povezane so z željo po ljubezni, naklonjenosti in pripadnosti. Posameznik želi bivati v interakciji z drugimi ljudmi, jim zaupati in z njimi sodelovati;
- potrebe po spoštovanju: človek poseduje željo po moči, vplivu in ugledu. Če drugi posameznika spoštujejo, se poveča tudi njegovo zaupanje v lastne sposobnosti in s tem samozavest; v nasprotnem primeru se pojavi občutek manjvrednosti. Potreba po spoštovanju spada na višjo raven potreb posameznika;
- potrebe po samouresničevanju: spadajo v najvišjo raven potreb in se izražajo v želji posameznika, da bi do konca razvil svoje sposobnosti in talent ter delal tisto, za kar je najbolj sposoben. Za osebnostno rast in razvoj je opisovana potreba najpomembnejša.

Ob zadovoljitvi prvega nivoja potreb se aktivira naslednji, višji nivo, dokler niso vse potrebe zadovoljene. Uhan (2000, str. 23) povzema, da zadovoljena potreba ne motivira več, se pa ob njej pojavi naslednja, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Shematično je hierarhija potreb po A. Maslowu prikazana v Sliki 1.

Slika 1: Hierarhija potreb Abrahama Maslowa



Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 114.

1.3.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija potreb

Herzberg (v Uhan, 1998, str. 192) je menil, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Raziskoval je, kako lahko na učinkovitost in motiviranost posameznika vpliva njegovo zadovoljstvo pri delu. Ugotovil je, da obstajata dve lestvici neodvisnih motivacijskih faktorjev, in sicer:

- higieniki – higienski faktorji, kamor sodijo varnost, status, odnosi, plača, delovni pogoji idr. Higieniki odpravljajo neprijetnosti in ne spodbujajo neposredno ljudi k delu (Treven, 1998, str. 117). Če so higieniki prisotni v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, ni pa zadovoljstvo zaradi njih bistveno večje.
- motivatorji – motivacijski faktorji, kamor spadajo doseganje rezultata, priznanje, vsebina dela, razvoj, odgovornost idr. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo delavcev pri delu in jih spodbujajo, da se potrudijo, navaja Lipičnik (1998, str. 168).

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	**MOTIVATORJI**
Status	Uspeh
Plača	Odgovornost
Nadzor	Pozornost
Odnos do vodje	Razvoj
Odnos do sodelavcev	Napredovanje
Delovne razmere	Samostojnost
Varnost	

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 117.

Lipičnik (1998, str. 169) poudarja, da je Herzbergova motivacijska teorija za managerje pomembna zaradi dveh vrst orodij za motiviranje – s prvimi sprožimo aktivnosti, z drugimi pa odpravimo napetosti in povečamo zadovoljstvo in usmerjenost k delu. Prav tako Treven (1998, str. 118) vidi obravnavano teorijo kot koristno, saj lahko vodja pri nezadovoljnem sodelavcu odpravi težave z izboljšanjem higienikov, za povečanje učinkovitosti in uspešnosti pa mora uporabiti motivatorje.

Slaba stran Herzbergove študije je bila, da je zajel zaposlene z višjimi plačami in prav zato uvrstil plačo med higienske faktorje; trdimo lahko, da je plača velik motivator za delavca, ki prejema nizko plačo. Ne glede na navedeno slabost je Herzbergova teorija prispevala k razmišljanju o realnih motivatorjih v podjetju (Rozman & Kovač, 2012, str. 416).

1.3.1.3 Druge vsebinske motivacijske teorije

Teorija ERG dopolnjuje Maslowovo motivacijsko teorijo s sodobnimi empiričnimi raziskavami in oblikuje model potreb po obstoju, povezovanju z drugimi ljudmi in po razvoju. Treven (1998, str. 118–119) povzema, da je po tej teoriji možno, da se vse tri potrebe pojavijo istočasno, ne obstaja stroga hierarhija zadovoljevanja, ki jo zagovarja Maslow.

Hackmann-Oldhamov model obogatitve dela temelji na ugotovitvah Herzbergerja in si kot osnovno postavlja vprašanje, kako spremeniti lastnosti dela, da bo vodja motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 169). Na motiviranost zaposlenih vpliva doživljanje pomembnosti dela z občutkom osebne odgovornosti in poznavanjem rezultatov.

1.3.2 Procesne motivacijske teorije

Procesne motivacijske teorije po Vecchioju (2000, str. 189) se ukvarjajo z iskanjem, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznika in kako deluje proces motiviranja. Dojemamo jih kot nadgradnjo teorije potreb, ki se ukvarjajo z osnovnim vprašanjem – kaj ljudi motivira pri svojem delu. Razvilo se je več vrst procesnih teorij, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

1.3.2.1 Teorija spodbujanja

Teorija spodbujanja predvideva, da je možno na vedenje posameznika vplivati z uporabo zunanjih nagrad. Če delavec svoje delo opravlja uspešno, se ga nagradi s povišanjem plače, s pohvalo, priznanji, ugodnostmi (Treven, 1998, str. 122). Teorija ne upošteva posameznikovih občutkov in pričakovanj ter notranjih dejavnikov, ki vplivajo na njegovo vedenje.

Pri delavcih, ki opravljajo nezanimivo delo, osebne motivacije običajno ni veliko. Pri njih so zato zunanje nagrade nujne, saj sicer nihče ne bi želel opravljati tega dela, navaja Trevnova (2001, str. 135)

1.3.2.2 Teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in predpostavlja, da so posamezniki sposobni odločati o tem, kaj želijo, pri tem pa so pripravljeni spremeniti tudi svoje vedenje, da bi dosegli zastavljene cilje (Lipičnik, 1998, str. 198). Rezultat motivacije je torej pričakovanje; ljudje so zadovoljni, ko se pričakovanja uresničijo. Nasprotno, pri zaposlenih je nekorektno vzbujati napačna pričakovanja, ki jih ne bi mogli izpolniti (Lipičnik, 1998, str. 171–172).

Cilji, ki so dobro zastavljeni, lahko predstavljajo motivacijo za uspešnost zaposlenih. Kot pravi Ivanko (2005, str. 146), lahko pričakovanje pripelje posameznika do večje storilnosti in uspešnosti na delovnem mestu.

Vroomova motivacijska teorija ali teorija pričakovanj pojasnjuje motivacijo kot izbiro vedenja, ki je po prepričanju delavca zanj najbolj ugodna in koristna. Posameznik se po navedbah Lipičnika (1998, str. 167) odloča, kakšno vedenje ga bo pripeljalo do določenega cilja. Intenzivnost posameznikovega vedenja je odvisna od pričakovanja glede posledic vedenja in privlačnosti teh posledic za posameznika. Trevnova (1998, str. 123–124) opozarja na možne težave teorije pričakovanj, saj morajo podjetja razumeti vrednost in pomen nagrad za delavce, zaposleni morajo biti seznanjeni s pričakovanji podjetja in nagradami, pričakovanje zaposlenih glede dela in nagrade pa naj bi povzročilo večjo prizadevnost pri delu.

1.3.2.3 Teorija pravičnosti

Po tej teoriji Adams (v Treven, 2001, str. 137) poudarja pomen posameznikove pravičnosti pri motivaciji v podjetju. Pravičnost je dosežena, ko se vložek posameznika ujema z njegovimi prejemki oz. rezultati. Zaposleni se med sabo primerjajo in pričakujejo enako plačilo kot drugi, sicer, kot navaja Trevnova (1998, str. 139), želijo zmanjšati nepravičnost na načine, ki podjetju niso najbolj ugodni: precenjenost svojih sposobnosti, izkrivljanje resnice o delu sodelavcev, povečevanje svojega vložka v delo, zapuščanje podjetja. Na vsak način občutek nepravičnosti pri delavcu negativno vpliva na motivacijo za delo.

1.3.2.4. Teorija ciljev

Teorija izhaja iz teorije pričakovanj. Lipičnik (1998, str. 198) opisuje, da sta pri teoriji ciljev motivacija in vedenje človeka povezana tako, da naj bi bili lažje dosegljivi cilji, ki si jih človek zastavi sam. Tistim, ki jih ocenjuje kot pretežke, se izogiba. Pomembna je

udeležba čim več delavcev, ki bodo hoteli svoje cilje doseči hitreje in si jih bodo v prihodnje zastavljali vse višje. Dokler je cilj konkreten in dosegljiv, predstavlja posamezniku izziv.

1.4 Motivacija in njen vpliv na delo

Različne motivacijske metode na ljudi različno vplivajo. Blanchard (2003, str. 77) meni, da ni nujno, da tisto, kar spodbudi enega, spodbudi tudi vse ostale. Vsak delavec ima namreč svoje vrednote in stališča. Uhan (2000, str. 26) pravi, da motivacijo obravnavamo kot dejavnost ali način vplivanja na posameznika, da bi naredil tisto, kar se od njega pričakuje.

1.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Motivacijski dejavniki vplivajo na človeka, da svoje delo opravlja hitreje, učinkoviteje in z večjim zadovoljstvom. Med dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, štejemo različne oblike nagrad in stimulacij, ki na delavca vplivajo pozitivno. Negativna spodbujanja, ki se jih vodje velikokrat niti ne zavedajo, so grožnje in kazni; zaposlene takšen način motiviranja odvrača od zastavljenih ciljev in aktivnosti (Možina et al., 2004, str. 67).

Mihalič (2008, str. 26) ugotavlja, da ima permanentno in zlasti pravilno motiviranje zaposlenih izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Osnovno pravilo je, da vedno motiviramo in stimuliramo le s pozitivnimi ukrepi.

Podjetja se že zavedajo, da plača in razne nagrade niso več edino merilo spodbujanja k boljši učinkovitosti. Pink (2009, str. 34–37) ugotavlja, da spodbujanje motivacije ljudi, ki temelji na vnaprej obljubljenih nagradah, deluje zaviralno in da ima nasprotne učinke od želenih – še posebej v primerih, ko se od izvajalcev pričakuje inovativnost in kreativnost pri reševanju problemov. Zunanje nagrade ustvarjalnost in inovativnost zatrejo, ker se posameznik pri reševanju problemov nezavedno osredotoča na nagrado in ne na objektivne rešitve problema. Takšen pristop posameznika lahko vodi tudi k neželenemu ravnanju, kot so iskanje bližnjic in koruptivno vedenje (Pink, 2009, str. 49–51). Potrebno je aktivirati subtilnejše človeške nagibe, ki jih označujemo kot notranjo motivacijo – k pozitivni rešitvi problemov nas vodi optimalni notranji izziv, ki nam da občutek zadovoljstva, pomembnosti, samostojnosti in veselja ob rešitvi.

Lipičnik (v Možina et al., 2002, str. 458) pravi, da je motivacija naraven proces, ki poteka v osebi, vplivamo pa lahko na smer in intenziteto motivacije. Motiviranje v podjetju mora biti stalna praksa in se izvajati na vseh zaposlenih, kot meni Mihalič (2010, str. 10–11).

Motivacijske dejavnike lahko delimo na finančne in nefinančne. Najpomembnejši finančni dejavnik je plača, sem pa štejemo še različne nagrade, stimulacije, bonuse, dodatke. Plača kot motivacijski dejavnik vpliva bolj na delavce z nižjimi rednimi prihodki (Uhan, 2000,

str. 32); motivacijska vrednost plače se zmanjšuje z njeno višino – na delavce z nižjim standardom deluje bolj izrazito, na delavce z višjim pa vzporedno z drugimi motivacijskimi dejavniki. Vendar postajajo (Černetič, 2007, str. 238) vse bolj pomembne potrebe t.i. »višjega reda«, predvsem individualni razvoj in samostojnost pri delu ter potrditev sposobnosti. Med ključne nematerialne dejavnike tako štejemo (Uhan, 2000, str. 33):

- dobre odnose med sodelavci in z vodjem;
- zanimivo delo, polno izzivov;
- uspeh pri delu;
- samostojnost pri delu;
- dajanje priložnosti in odgovornosti;
- pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo;
- primerno delovno okolje;
- ustrezen delovni čas;
- možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu;
- možnost napredovanja (v povezavi z zahtevnejšim delovnim mestom, ne plačo);
- možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo;
- možnost soodločanja pri odločitvah v podjetju;
- možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja;
- poznavanje rezultatov dela;
- poznavanje ciljev, poslanstva podjetja;
- stalnost in zanesljivost zaposlitve (v povezavi z občutkom varnosti delavca).

Lipičnik (1998, str. 162–163) meni, da na motivacijo najbolj vplivajo naslednji dejavniki:

- značilnosti dela: lastnosti dela, ki vključujejo zahteve po določenih sposobnostih, določajo povratne informacije delavcu o njegovi uspešnosti, predvidijo, kateri delavec lahko samostojno opravi celotno delo;
- organizacijska praksa: splošna politika podjetja, pravila, sistem vodenja in nagrajevanja v podjetju;
- individualne razlike: različne lastnosti posameznikov, različne potrebe in stališča, kar definira različne motivacijske metode (nekatere ljudi motivira denar, druge varnost, tretje vsebina dela ipd.).

Da bi navedeni dejavniki zagotavljali uspešno delo, je med njimi na vsak način potrebna interakcija (Mihalič, 2006, str. 37). Ko se dejavniki med sabo prepletajo, vplivajo na posameznika in na njegovo motivacijo. Tudi elementi, ki se nanašajo na širše organizacijsko okolje in vodja nanje neposredno ne more vplivati, so dejavnik motiviranja zaposlenih. Sem sodijo splošna uspešnost podjetja, učinkovitost, ugled v javnosti, tradicija, prepoznavnost, nagrade in priznanja podjetja. Posameznik je tako motiviran že z dejstvom,

da je zaposlen v takšni organizaciji (Mihalič, 2010, str. 12). Prav tako pa je pomembno motiviranje po meri posameznika, ki v motiviranju vodje pomeni upoštevanje specifičnih motivacijskih dejavnikov pri vsakem posamezniku (Mihalič, 2010, str. 46).

Glede na pomembnost posameznih motivacijskih dejavnikov jih v nadaljevanju poleg že navedenih nekaj še dodatno izpostavljam:

- komunikacija: (Treven, 2001, str. 194–195) opisuje komunikacijo kot proces prenašanja misli ali idej od ene osebe (t.i. pošiljatelj) k drugi (t.i. prejemnik). Ključna lastnost informacij je točnost in pravočasnost, kar omogoča pravilne odločitve in stališča zaposlenih. Za motiviran kolektiv je značilna dvosmerna komunikacija (torej zaposleni – vodja in obratno). Le na ta način ima vodstvo podjetja potrditev, da so sodelavci prenesene informacije pravilno razumeli (Zupan, 2001, str. 68–69).
- Ustrezne delovne razmere: okolje za delo naj bo spodbudno, delavcem naj omogoči tudi sprostitvene prostore, da bodo lažje delali in bili pri delu kreativni.
- Teamsko delo: če sodelavci čutijo naklonjenost do dela v skupini, je smiselno, da se jih poveže in poistoveti z namenom skupine. Lipičnik (1998, str. 279) pri tem poudarja, da je za uspešno poslanstvo skupine potrebno zagotoviti odprto in spontano komunikacijo brez upoštevanja različnih hierarhičnih ravni posameznikov.
- Nagrade in spodbude: glavna denarna nagrada za opravljeno delavčevo delo je osnovna plača. Sestavljena je iz stalnega in gibljivega dela; stalni del je odvisen od tega, kako delavec opravlja svoje delo, gibljivi ali variabilni del plače pa vključuje vse dodatke k plači in se spreminja glede na delavčevo uspešnost. Zupan (2001, str. 19) navaja, da se tudi plača spreminja glede na vlogo posameznika v podjetju in glede na zahtevnost njegovega dela.
- Pohvale in priznanja: poleg plače je zelo močan motivacijski dejavnik pohvala, ki pa mora biti izrečena na ustrezen način (Zupan, 2001, str. 210). Keenan (1996, str. 38–39) navaja, da mora vodja pravočasno prepoznati okoliščine, ko je potrebno delavca pohvaliti, kar je smiselno izvesti javno oz. v skupini. Pohvala dvigne posameznikovo samozavest in poveča njegovo navdušenje nad delom in pripadnost podjetju. Tudi kritiko, ko je upravičena, je treba prenesti delavcu, vendar ne istočasno s pohvalo in ne javno.
- Stalnost zaposlitve: ker podjetja zaradi spremenljivih tržnih razmer uporabljajo različne oblike zaposlitve, postaja varnost zaposlitve vse pomembnejši motivacijski dejavnik. Delavec, ki je v podjetju zaposlen za določen čas, po Zupanovi (2001, str. 47) ni enako predan podjetju kot delavec s stalno zaposlitvijo, kar vpliva na uspešnost.
- Usposabljanja in izobraževanja: zaposleni so bistveni del podjetja. Njihov stalni razvoj je gibalo napredka in uspešnosti poslovanja. Podjetje naj vlaga v zaposlene, saj izobražen in usposobljen kader lahko opravlja svoje delo uspešnejše in bolj kakovostno. Mihalič (2006, str. 190) definira izobraževanje kot sistematičen proces razvijanja strokovnih znanj, sposobnosti in veščin, usposabljanje pa kot proces

pridobivanja specifičnih znanj, ki jih zaposleni potrebuje v okviru svojih delovnih nalog in področja dela.

- Možnost napredovanja: kot motivacijski dejavnik je napredovanje močna spodbuda, ki posamezniku poleg višje plače nudi tudi boljši socialni status. Mihalič (2006, str. 242–243) loči med horizontalnim in vertikalnim napredovanjem; pri prvem gre za napredovanje, ki je vezano na obstoječe delovno mesto in poleg višje plače prinese večjo odgovornost, zahtevnejše naloge in večjo pristojnost. Vertikalno napredovanje pa se dogaja v smeri navzgor po hierarhični lestvici podjetja in običajno poleg navedenega predstavlja dodatne naloge v smislu vodenja večjega števila sodelavcev. Mihalič (2006, str. 242) ob tem poudarja, da mora podjetje ob sistemu nagrajevanja poskrbeti za definiranje planov in spremljanje realizacije, za redne letne razgovore, karierne načrte in sisteme ocenjevanja uspešnosti.
- Medsebojni odnosi: gre za enega pomembnejših motivacijskih dejavnikov podjetja, saj močno vplivajo na fluktuacijo kadra in absentizem. Dobri odnosi na delovnem mestu ustvarijo ugodne delovne pogoje, ki povečajo zadovoljstvo zaposlenih in posledično njihovo uspešnost. Možina (2002, str. 596) trdi, da so dobri odnosi na delovnem mestu pomembni za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, humanizacijo ljudi in njihovega dela.

Gorenak (2013, str. 20) soglaša, da je motivacija pomembna za dobro opravljanje dela posameznika, dodatno pa navaja komponenti, ki sta prav tako ključni za uspešno delo posameznika – njegova samopodoba in njegove osebne vrednote.

1.4.1.1 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

Denny (1997, str. 77) navaja, da je prav vodja odgovoren, da kar najbolj poveča zmožnosti, dosežke in kakovost dela vsakega zaposlenega. Vloga vodje v procesu motiviranja je ključna; na raven motiviranosti članov ima vodja občuten vpliv (Treven, 2001, str. 141). Pomemben cilj vodstvene funkcije je, da ustvarja pogoje dela, ki na zaposlene vplivajo na način, da delajo z navdušenjem in zavzetostjo. Na vsak način mora vodja za to poznati zakonitosti, ki uravnavajo vedenje sodelavcev. S povečanjem motivacije bodo delovni rezultati boljši, hkrati pa tudi večje zadovoljstvo zaposlenih. Po navedbah Možine (Možina et al., 2004, str. 188) je pomembno, da dejavniki motivacije (varnost zaposlitve, višina plače, odnosi med sodelavci in nadrejenimi) delujejo v povezavi, kajti zadovoljen delavec se bo na novo delegirano delo odzval bolj pozitivno kot delavec, ki z obstoječimi značilnostmi dela ni zadovoljen. Če ima delavec razvito še potrebo po osebnem razvoju, se od njega lahko pričakuje še višja stopnja notranje motivacije. Z zadovoljnim zaposlenim se poveča učinkovitost in uspešnost izvajanja nalog.

Mihalič (2010, str. 9–10) opozarja, da je v sodobnem času zaposlene težje motivirati kot včasih, ko je bilo že samo delo visoko na lestvici vrednot. Danes je zaradi višjega standarda, večjih možnosti izbire, boljše informiranosti in večje zahtevnosti zaposlene

potrebno motivirati bolj pogosto in učinkovito. V veliki meri je od vodje odvisna tudi organizacijska klima v podjetju, ki zajema vzdušje v podjetju, ki je posledica različnih znanj in neznanja ljudi, ter uporabo njihovih zmogljivosti. Lipičnik (1997, str. 198) poudarja željo vsakega podjetja, da bi ustvarilo v svoji sredini takšno klimo, ki bi omogočila maksimalno in racionalno rabo vseh zmogljivosti v podjetju.

Dober vodja mora po priporočilu Dennyja (1997, str. 86) biti vreden zaupanja, imeti posluh za svoje sodelavce, jim zaupati in jih za dobro opravljeno delo ustrezno nagraditi. Spodbuja naj jih z izzivi in jim prenaša informacije. Učinkovita so načela vodenja z motivacijo, kjer vodja izvaja naslednje naloge (Denny, 1997, str. 102–107):

- jasno določa cilje, ki jih je potrebno doseči;
- sebe postavlja kot zgled;
- se stalno izpopolnjuje;
- si vzame čas za razmislek;
- vodi brez prisile;
- sodi po dosežkih;
- pridobiva in utrjuje samozavest;
- sprejema kritiko;
- misli na prihodnost;
- razmišlja kot zmagovalec.

Higgins (1991, str. 500) pravi, da vodenje pomeni zmožnost prepričevanja ljudi, da sledijo določenim ciljem. Za doseganje dobrih rezultatov podjetja in pozitivnih odnosov je motiviranje ljudi najpomembnejši dejavnik. Motiviran sodelavec je pripravljen prispevati svoj delež v podjetju, ker si tega sam želi in v naloge ni prisiljen.

1.4.1.2 Nagrajevanje

Glede na dejstvo, da zaposleni motivacijo običajno povezujejo z višjo plačo in nagradami, to področje dodatno osvetljujem. Delavec za uspešno opravljeno delo zaradi vloženega truda pričakuje nagrado ali pohvalo, kar vpliva na njegovo motivacijo. Vodja nagradi preteklo delo in dosežke, po navedbah Mihaliča (2010, str. 32–33) pa mora najprej določiti jasna in transparentna merila nagrajevanja, ki jih poveže z inoviranjem, izobraževanjem, uspešnostjo in ocenjevanjem. Lipičnik (1998, str. 191) dodatno pojasnjuje, da mora podjetje oblikovati sistem nagrajevanja, ki vključuje usklajeno politiko, prakso in procese, ki privedejo zaposlene glede na njihov prispevek do nagrad. Hkrati je nagrajevanje najboljši način spodbujanja inovativnosti in kreativnega razmišljanja (Mihalič, 2006, str. 213).

Načini nagrajevanja, ki jih izvajamo dovolj pogosto, kjer so merila in pogoji za nagrade jasno opredeljeni in veljajo za vse, so najboljši (Mihalič, 2008, str. 28). Pomembno je tudi, da je nagrajevanje izvedeno javno.

Zupanova (2009, str. 526) opozarja, da je potrebno pri sistemu plač ločiti med plačo kot prejemkom, ki jo zaposleni dobi kot plačilo za uspešnost skupaj s plačo, in nagradami za dobro delo, ki jih dobi poleg plače (po slovenski zakonodaji govorimo o bonitetah). Nagrajevanje uspešnosti vključuje plačilo glede na doseženo uspešnost, nagrade in ugodnosti. Načela, ki jih mora upoštevati sistem oblikovanja plač in nagrajevanja, so (Zupan, 2009, str. 535):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadrževati v načrtovanih okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonodajnim predpisom.

Delavci si zaradi materialnih dobrin, ki jim jih prinaša finančno nagrajevanje, prizadevajo za tovrstne nagrade, vendar je splošno znano, da imajo kratkotrajni učinek. Prejemnik namreč hitro pozabi nanjo, ko zadovolji dodatno materialno potrebo. Med bolj pomembne managerji uvrščajo nefinančne nagrade in spodbude, ki so bile v obravnavanem delu že predstavljene.

1.4.1.3 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Če si vodstvo podjetja želi učinkovitega poslovanja, je smiselno povečevati ali ohranjati zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja skupek več posameznih elementov na delovnem mestu: zadovoljstvo z nalogami, nadrejenimi, možnostjo izobraževanja, sodelavci, pogoji dela, plačo idr. (Mihalič, 2006, str. 266). Zadovoljstvo pri delu poraja po povzemanju Trevnove (1998, str. 131–132) prijetne občutke, ki jih posameznik zazna kot izpolnitev njegovih pričakovanj z delom. Ko je delavec ponosen na svoje delo in pri tem občuti zadovoljstvo, dela še bolj požrtvovalno. Z namenom zadovoljitve posameznika z delom morajo ti, kot navaja Keenan (1996, str. 24–29), sprejemati delo kot smiselno, imeti odgovornost za rezultate dela in pridobivati povratne informacije o izvedbi.

Na zadovoljstvo pri delu v veliki meri vpliva že delo samo, njegova narav in vsebina. Uhan (1998, str. 66) pravi, da so delavci z delom, ki ga opravljajo radi, je različno in strokovno zahtevno, bolj zadovoljni. Nasploh je za storitvena podjetja izjemnega pomena, da zaposluje zadovoljne delavce. Po Kotlerju (1998, str. 477) morajo biti za vsakega managerja zaposleni na prvem mestu, da bi podjetje resnično zadovoljilo svoje odjemalce. Glede na pomembnost zadovoljstva zaposlenih lahko podjetje uporabi metode in ukrepe, ki obstoječe zadovoljstvo dvignejo (Mihalič, 2007, str. 47–48):

- vključevanje zaposlenih v delovni in odločitveni proces;
- zmanjšanje kontrole in nadzora nad prisotnostjo;
- izpostavljanje najbolj uspešnih sodelavcev s pohvalami in čestitkami;
- uvedba jasno definiranih ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli;
- izpostavitev zaposlenih, ki so pripomogli k rasti in razvoju podjetja in tako njegovo uspešnost še povečali;
- vzpostavitev dobrih medsebojnih odnosov znotraj kolektiva;
- spodbujanje zaposlenih k inovativnosti in novim idejam;
- povečanje odgovornosti zaposlenih in izkazovanje zaupanja;
- uvedba učenja in usposabljanja na delovnem mestu;
- ureditev primernega delovnega okolja.

Zadovoljstvo pri delu lahko povečamo z vključevanjem zaposlenih v proces oblikovanja dela in z obogatitvijo dela; posameznik mora vrednotiti svoje delo kot pomembno. Ko v proces vključi svoje spretnosti in sposobnosti, ko se mu omogoča samostojno delo, ko zagotavlja povratne informacije o uspešnosti dela in ko delo vpliva na njegovo življenje in na življenje drugih, delavec ocenjuje delo kot zelo pomembno (Treven, 1998, str. 135).

1.4.2 Neustrezna motivacija in nezadovoljstvo

Možnosti vpliva na motivacijo delavca je torej veliko, vendar se kljub temu lahko hitro zgodi, da vodja že vzpostavljeno motivacijo z nespretnim ali nepremišljenim dejanjem uniči. Lipičnik (v Možina et al., 2002, str. 491) navaja, da je uničevanje motivacije pravzaprav zelo preprosto dejanje. Za preprečitev izgube ali zmanjšanja motivacije se je potrebno zavedati naslednjih značilnosti:

- motivacija je nestabilno stanje, potrebno ga je stalno vzdrževati;
- reševanje motivacijskih problemov je kočljivo delo, povezano z možnostjo konfliktov in nesporazumov;
- vodja naj izbere motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo (dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, delujejo z manjšim učinkom ali so nezaželeni);
- če podjetje nima posebne organizacijske kulture in sistema vrednot, bo vodja težko identificiral posebne motivacijske dejavnike. Najprej mora vzpostaviti okvir, šele nato pa poiskati mehanizme, s katerimi bo lahko vplival na ravnanje ljudi.

Nezadovoljstvo zaposlenih prepreči delovne dosežke in oslabi podjetje, hkrati pa povzroči nezaželene posledice, ki so po navedbah Trevnove (1998, str. 131) odpoved delovnega razmerja, povečanje odsotnosti z dela, zamude na delo, tatvine, nasilje pri delu in mobbing, fluktuacija in zmanjšanje delovne uspešnosti. Zupanova (2001, str. 104) ugotavlja, da se nezadovoljstvo na delovnem mestu pojavi predvsem takrat, ko zaposleni pričakuje več kot

od podjetja dejansko dobi. Izrazito nezadovoljstvo izhaja iz razlike pri delavcu najpomembnejših faktorjih dela.

Pomembno je na tem mestu omeniti še kritiko, ki pa mora delovati spodbudno in vsebovati pozitiven namen. Vodja je nikoli ne uporablja za poudarjanje lastne moči in vpliva (Treven, 2001, str. 148). Sankcije in kritike so včasih neizogibne, njihov namen pa je le v preprečitvi neustreznega ravnanja delavca v prihodnje. Zaposlene motivirajo le pozitivni pristopi (Mihalič, 2010, str. 47).

Znano je, da sta izrazito demotivacijska faktorja v zadnjih letih stres in preobremenjenost z delom, ki lahko vodi v izgorelost. Zaposleni, ki svoje delo opravljajo kvalitetno, učinkovito in brez pripomb, običajno s strani vodje prejmejo dodatno delo, saj nadrejeni ve, da bo z delegiranjem nalog učinkovitim delavcem dodatno delo opravljeno pravočasno. Presežek nalog lahko povzroči opravljanje nadur in preobremenjenost z delom. Ko zaposleni dalj časa izvaja delo pod hudimi obremenitvami, preide v stanje notranje iztrošenosti ali izgorelosti, s čimer se zmanjšujejo delovni učinki in zadovoljstvo delavca (Možina, 2002, str. 606). Zaposleni, ki se dalj časa sooča z nejasnostjo v pričakovanjih glede dela in uspeha, so izpostavljeni konfliktnim situacijam in neuspešnemu reševanju težav, lahko na delovnem mestu doživijo precejšen stres. V omejenih količinah ni škodljiv, za določene situacije celo koristen, vendar v preveliki meri prinaša negativna razpoloženja ali celo bolezenska stanja. Možina (2002, str. 605) priporoča, da je za premagovanje stresa potrebno misliti pozitivno, se naučiti sprostiti in se zavedati svojih zmožnosti.

2 VODENJE IN RAZLIČNI MODELI VODENJA

V drugem poglavju predstavim vodenje z opisom različnih vodstvenih modelov. Poglavje zaključim z navedbo lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja.

2.1 Opredelitev vodenja

»Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zaželenih ciljev« (Možina et al., 2002, str. 20). Namen vodenja je torej oblikovati vedenje posameznika in skupine pri doseganju ciljev podjetja. Vodenje vključuje usmerjanje, motiviranje in vplivanje na ljudi, da dane naloge izvršijo čim bolj učinkovito in s čim večjim osebnim zadovoljstvom (Možina, 1994, str. 4).

Vodenje je umetnost vplivanja na ljudi, da bi dosegli cilje; pri tem vplivanje razumemo kot delegiranje nalog, spodbujanje in usmerjanje sodelavcev, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje idr. (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 17).

Osnovne vsebine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. O vodenju govorimo le takrat, ko nekdo vpliva na druge na način, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in skupino mora zadovoljiti obe strani; ko člani skupine izvolijo vodjo, se s tem podredijo in sprejmejo njegova navodila. V tem primeru (Možina et al., 2002, str. 499) člani skupine dovolijo, da vodja odloča namesto njih in v nadaljevanju ravnajo po prejetih smernicah s strani vodje. Med člani in vodjo je treba najprej zgraditi zaupanje, pri tem morajo biti vodje odločni in suvereni, člani pa naj imajo določeno samostojnost pri odločanju. Dober vodja jih spodbuja k prevzemanju določenega tveganja. Glavne naloge vodje so (Možina et al., 2002, str. 500), da se zaveda, kaj vse vpliva na vodenje, da aktivno usmerja dogajanje in da skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in okoljem.

Kovač (1993, str. 42) navaja, da je vodenje veščina, ki je sestavljena iz štirih elementov. Za uspešnost vodenja mora vodja ustrezno koordinirati navedene elemente med sabo:

- sposobnost uporabe moči, da je le-ta uspešna,
- sposobnost razumevanja ljudi, ki imajo različne motive in interese,
- sposobnost ustvarjanja kulture sprememb v organizaciji,
- sposobnost motivacije ljudi za dosego skupnih ciljev.

Blanchard (1995, str. 51) vodenje definira kot način vedenja, ko vodja poskuša vplivati na delo drugega. Pri tem kombinira direktivno in bodrilno vedenje; direktivno daje jasna navodila zaposlenim, kaj naj kdaj naredijo, pri tem pa se izvaja tudi dosleden nadzor nad njihovim delom. Bodrilno vedenje pa vključuje poslušanje zaposlenih, jim daje podporo in nudi pomoč, hkrati pa omogoča njihovo udeležbo pri reševanju problemov in sprejemanju odločitev.

Pojem vodenja se (Možina et al., 2002, str. 499) razlikuje od pojma management; slednji se osredotoča na usklajevanje v podjetju in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje, skladno z definiranimi cilji podjetja. Dejstvo je, da dober vodja ni nujno tudi dober manager, zato je po navedbah Možine smiselno, da sta obe lastnosti združeni v eni osebi – v managerju.

Naloga vodje je, da se usmerja k dolgoročni poslovni uspešnosti in k ustreznemu načinu opravljanja dejavnosti. Vodje so usmerjeni k delu z ljudmi, hkrati s tem pa poskušajo spreminjati podjetje in njegovo učinkovitost. Managerji pa se usmerjajo v upravljanje materialnih virov (Treven, 2001, str. 43). Vodja torej išče zaposlene, jih usmerja, razporeja in motivira, medtem ko manager planira, organizira in kotrolira. Manager ima jasno definirane funkcije v podjetju, vodja pa se bolj ukvarja z ljudmi in odnosi med njimi.

Kovač in soavtorji (2004, str. 20) v svojem delu voditeljstvo opredelijo kot privilegij, ki je osebi prirojen. Za uspešno vodenje so potrebne določene osebne, socialne in fizične

lastnosti vodje, vendar ni nujno, da je oseba z določenimi lastnostmi tudi uspešen vodja. Zaključuje, da je vodenje sestavni del managementa. Predstavlja celotno znanje in usposobljenost za usmerjanje posameznikov in skupine k zastavljenim ciljem.

Uspešni vodje se razvijejo znotraj organizacije – na podlagi izkušenj pridobijo temeljne sposobnosti, ki jih nato učinkovito uporabljajo. Podjetja sama med sodelavci poiščejo tiste, ki imajo prirojene voditeljske sposobnosti, nato pa jih načrtno vzgajajo s posebnim programom, kjer so zajete vse sposobnosti in spretnosti, potrebne za vodenje. Sposobnosti za dobro vodenje so (Možina et al., 2002, str. 502–503):

- delitev moči: vodja mora znati deliti moč, kontrolo in vpliv s sodelavci, s čimer jih pritegne k odločanju in definiranju ciljev podjetja. Sodelavci tako pridobijo občutek pripadnosti in obvladovanja situacije, poveča pa se tudi možnost osebnega razvoja in občutki o dosežkih. Delo s pozitivnimi občutki postane zanimivo in stimulativno;
- intuicija: gre za sposobnost pregleda nad položajem, predvidevanja sprememb, prevzemanja odgovornosti tveganja in vzpostavljanja zaupanja. Uspešni vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe, se odzovejo na zahteve članov ekipe in okolja, pravočasno izrabijo dane priložnosti;
- poznavanje samega sebe: je sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti z namenom, da vodja preseže svoje slabosti. Izzivi omogočajo vodjem razvoj njihovih sposobnosti, pri tem pa je pomembna povratna informacija sodelavcev in nadrejenih o uspešnosti;
- vizija: pomeni sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in načine za dosego tega stanja.
- Skladnost vrednot: sposobnost vodje za razumevanje pomembnih organizacijskih načel in vrednot podjetja ter zaposlenih, kar se združi v skladno celoto.

Na tem mestu omenim še razloge, zakaj se posameznik odloči za vlogo vodje. Pri tej odločitvi dva ključna dejavnika (Možina et al., 2002, str. 503–504):

- zunanje nagrade, ki so lahko v obliki nagrade – plače, bonusov in delnic, pomembna nagrada pa je tudi sistem delitve dobička, kjer vodje za svoj prispevek pri doseganju ciljev in za delo z ljudmi dobijo večji delež kot drugi člani skupine,
- notranje nagrade pomenijo čast, prestiž in možnost samopotrjevanja. S pomočjo sodelavcev vodja doseže lastna zadovoljstva, hkrati pa tudi njim pomaga pri njihovem izpopolnjevanju.

2.2 Vodenje sodelavcev

S človeškimi viri (Možina et al., 2002, str. 7) se opredeljuje zaposlene in njihove sposobnosti, znanje in spretnosti, osebnostne lastnosti, motiviranost, vrednote idr., hkrati

pa tudi njihovo navezanost na skupino, podjetje, pripravljenost na sodelovanje idr. Vodja z učinkovitim vključevanjem človeških virov v podjetje in poslovne procese lahko bistveno vpliva na končni rezultat podjetja.

Lipičnik (1998, str. 26) pravi, da so za podjetje in vedenje ljudi ključne naslednje zmožnosti:

- sposobnosti: so človeški potencial za razvoj zmožnosti. Odločilno vplivajo na reševanje problemov z neznanimi rešitvami, izražajo pa se predvsem v kombinaciji z znanjem;
- znanje: je del človeških zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov; takšnih, ki jih je že videl in rešil. Če pa znanje kombinira s sposobnostjo, pa lahko reši tudi probleme z neznanimi rešitvami;
- spretnosti: so zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Omogočajo učinkovito odzivanje na težave;
- osebnostne lastnosti: gre za človeške vrline, ki niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek človekovi reakciji. Gre za značaj, temperament in druge vrline, ki težav sicer ne rešujejo, nastopajo pa pri človeškem odzivanju.

Vodenje z vidika odnosa z zaposlenimi bi lahko (Možina et al., 2002, str. 499) opredelili tudi kot spodbujanje in pripravljanje zaposlenih, da bi se želeli bojevati za skupne cilje podjetja. Gre za to, da vodja zaposlene pripravi do stanja, ko si želijo delati na način, da bo dosežen skupni cilj in rezultat. Ta odlika odločilno vpliva na povečanje obsega dodane vrednosti sodelavcev. Večino zaslug pri tem ima vodja, zato tudi navajamo, da gre za dodajanje vrednosti z vodenjem.

Vodenje z motiviranjem sodelavcev je način, ko se za vedenje zaposlenega v podjetju izrabi njegovo željo po samouresničevanju. Zaposleni so bolj aktivni, če se pri delu lahko razvijajo in izobražujejo, imajo samostojno in zanimivo delo, lahko sami preverjajo svoje rezultate. S takšnim načinom vodenja nastane med zaposlenimi in vodjem poseben odnos, ki mu Lipičnik (1998, str. 313) pravi tudi »partnerstvo«.

Dimovski in sodelavci (2013, str. 81) navajajo, da naj vodja razmišlja o načinih pri iskanju poti do uspeha drugih, če želi biti/postati vodja. Skupaj z drugimi je treba deliti srečo, izzive, uspehe. Če želi vodja pomagati in razvijati sodelavce, mora začeti pri lastnem razvoju – iskanje in priznanje lastnih potencialov, v drugem koraku pa delitev lastnih prednosti, sposobnosti in znanj z drugimi.

2.3 Modeli vodenja

Veliko raziskav je bilo opravljenih, kateri model vodenja je najbolj primeren in učinkovit. Ob raziskovanju so nastale različne teorije, ob vsaki teoriji pa se je razvil tudi model

vodenja (Kovač et al., 2004, str. 22). Model vodenja (Možina, 1994, str. 22) lahko opredelimo kot posebno obliko strukture vodenja oz. kot posebno obliko povezanosti različnih variabel. Možina (1994, str. 25) pravi, da ni nujno, da posameznik vedno uporablja le en način vodenja, pač pa je koristno, da ga spreminja glede na situacijo. Prehodi med posameznimi teorijami in modeli so zelo pogosti (Kovač et al., 2004, str. 40). Skozi različna obdobja so se razvili trije ključni tradicionalni modeli vodenja, po letu 2000 pa še najmodernejši model; vse skupaj predstavljam v nadaljevanju, shematično pa prikazujem v Tabeli 2.

Tabela 2: 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 (stil 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 vodenja 4D - 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, J. Mayer, & M. Jesenko, Stili in značilnosti uspešnega vodenja, 2004, str. 22–51.

2.3.1 Modeli osebnih značilnosti

Zgodnje študije o modelih vodenja so bile usmerjene v odkrivanje osebnih lastnosti vodje. Po tej predpostavki so osebnostne, socialne in telesne posebnosti tiste, ki so značilne za vodjo; v skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti osnova za razlikovanje med vodji in nevodji. Ključne lastnosti za identifikacijo vodje po modelu osebnih značilnosti so (Možina et al., 2002, str. 517):

- telesne: mlajši oz. srednje starosti, vitalen, visok, vitek in dopadljive zunanjosti;
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samoobvladljiv, samozavesten, prodoren;

- socialne: prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, ustrezno izobražen, naravnan k mobilnosti in napredovanju;
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

Samoumevno je, da imajo vodje posebne interese, znanja in osebnostne lastnosti, vendar opisani modeli niso učinkovito razlikovali dobrih vodij od slabih. Navedene značilnosti morajo biti ocenjene v zvezi z okoliščinami in potrebami članov v skupini. Model osebnih značilnosti vodje je logičen po izpostavljanju osebnih lastnosti vodij, ki so pomemben del uspeha (npr. komunikativnost, analitičnost, samostojnost, pogajalstvo), po drugi strani pa lahko vsaka od naštetih lastnosti v kombinaciji z drugimi prispeva svoj delež k rezultatu (Možina et al., 2004, str. 531).

2.3.2 Modeli vedenja vodij

Ko je bilo spoznano, da ni možno definirati enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vodje, se je pozornost raziskovalcev modelov vodenja preusmerila k vedenjskim značilnostim. Proučevali so vedenjske in akcijske značilnosti uspešnih in neuspešnih vodij. Začeli so proučevati, kaj in kako vodje delajo, kako delegirajo, komunicirajo ipd., torej so vedenje opazovali in zaključili, da se ga lahko tudi naučimo. Torej je možno (Možina et al., 2002, str. 518), da posameznike usposobimo za večjo uspešnost v vodenju.

2.3.2.1 Teorija X in teorija Y

Skladno z razmišljanjem vodij o vplivanju na zaposlene in njihovem spodbujanju sta nastali domnevi »teorija X in teorija Y«. Rozman in Kovač (2012, str. 240) navajajo, da so vodje, ki bodo izbrali avtoritativen način vodenja, prepričani, da zaposlene motivira izključno denar, da so nekooperativni in leni, nimajo ambicij in ne želijo prevzemati odgovornosti. Gre za teorijo X, ki zagovarja tradicionalen vidik vodenja in nadzora, ko vodja vztraja pri standardih in merilih in je tudi sam pripravljen trdo delati ter hkrati pokazati, kdo odloča in delegira. Na drugi strani teorija Y predvideva participativni način vodenja, ko vodja sodelavcem svetuje, jih spodbuja in usmerja. Po tej teoriji ljudje radi delajo, sprejemajo odgovornost in določene oblike nadzora.

Kasneje se je razvila tudi »Teorija Z«, ki poudarja, da človeka v določeno vrsto obnašanja silijo okoliščine. Razmere povzročajo njegovo vedenje, ki pa je odvisno tudi od motivacije za doseganje ciljev (Bizjak & Petrin, 1996, str. 135). Medsebojno sodelovanje je pomembna vrednota za človeka in tako je teorija Z nekakšen kompromis med teorijama X in Y (Možina et al., 2002, str. 518–519).

2.3.2.2 Model dveh univerz

Raziskovalci na univerzi Ohio State so izvedli raziskave za proučevanje načinov vodenja; rezultati so ponudili dva koncepta vodenja (Možina et al., 2002, str. 519): spodbujanje strukture ali skrb za naloge (vodja razdeli člane po nalogah in od njih zahteva, da upoštevajo pravila in navodila, hkrati pa sporoči pričakovane rezultate) in koncept upoštevanja ali skrb za ljudi (vodja poskuša zaposlenim olajšati delo in skrbi za njihovo zadovoljstvo ob doseženih rezultatih).

Podobne študije so bile izvedene tudi na univerzi v Michiganu. Kot dodatno k izsledkom univerze Ohio je bilo ugotovljeno, da sta koncepta povezana in ne neodvisna – če je vodja bolj usmerjen na ljudi, je manj na naloge, in obratno (Možina et al., 2002, str. 519–520).

2.3.2.3 Model mrežnega vodenja

Model mrežnega vodenja izhaja iz temeljnih ugotovitev Ohio študije. Avtorja sta v model prevzela oba stila vodenja – skrb za proizvodnjo in skrb za sodelavce. Predpostavljala sta, da sta medsebojno neodvisna (Kovač et al., 2004, str. 31). Model sta sestavila iz 9-stopenjske lestvice za merjenje poudarjene skrbi za proizvodnjo na horizontali in 9-stopenjske lestvice za merjenje skrbi za sodelavce na vertikali. Teoretično tako obstaja 81 možnih kombinacij stilov vodenja, izpostavljenih pa je bilo pet (Možina et al., 2002, str. 534): oznaka 1.1. spodaj levo v mreži pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in v ljudi, takšen vodja je neuspešen in nemočen. Oznaka 1.9 v zgornjem levem robu mreže označuje visoko usmerjenost k ljudem in majhno za delovne naloge, kar posledično pomeni dobro vzdušje in slabše rezultate. Vodenje z oznako 9.1 spodaj desno poudarja umerjenost k nalogam, kar zanemarja želje in potrebe članov skupine. Oznaka 5.5 v sredini pomeni uravnoteženo stanje med potrebami podjetja in potrebami zaposlenih. Zgoraj desno stoji oznaka 9.9, ki predstavlja visoko usmerjenost k ljudem in k proizvodnji, kar vodi k ustreznim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih.

2.3.3 Situacijski modeli vodenja

Vedenjski modeli se niso izkazali v vseh situacijah, zato so raziskave potekale dalje. Situacijski model izhaja iz predpostavke, da so dejavniki situacije odločilni pri določanju primernega načina vodenja. Poudarjajo pomen prilagoditve sloga vodenja situaciji, saj različne skupine in situacije zahtevajo različen stil vodenja. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od sposobnosti voditelja, da analizira naloge, situacije in skupine ter prilagodi stil vodenja danim situacijam (Kovač et al., 2004, str. 32).

Pri situacijskem vodenju se vodja ne opredeli le za en stil vodenja, pač pa glede na poznavanje prednosti in slabosti različnih stilov v določenih okoliščinah izbere tistega, ki

je najprimernejši (Treven, 2001, str. 161). Ločimo več situacijskih dejavnikov (Možina et al., 2002, str. 522):

- zrelost članov v skupini;
- potrebe zaposlenih;
- odnosi med člani in vodjo;
- vir moči vodje;
- zapletenost delovnih nalog;
- osebne značilnosti vodje;
- odločanje v skupini.

Trevnova (2001, str. 161–162) pa priporoča, da vodja pri odločanju o najbolj ustreznem stilu vodenja upošteva naslednje dejavnike:

- posamezna strokovna znanja članov skupine in skupno znanje celotne skupine;
- usklajenost in zanesljivost članov skupine;
- motiviranost članov skupine;
- narava dela, ki ga skupina opravlja;
- psihološke lastnosti članov skupine;
- poreklo članov skupine;
- zaupanje v sposobnosti vodje;
- pomembnost zaupane naloge.

2.3.3.1 Fiedlerjev kontingenčni model vodenja

Fiedlerjev kontingenčni model vodenja predpostavlja, da je uspešnost vodenja odvisna od skladnosti situacijskih dejavnikov z načinom dela vodje. Določen način vodenja je namreč najbolj učinkovit, ko je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora analizirati situacijo in jo uskladiti s stilom vodenja, kar lahko doseže s spremembo situacije ali s spremembo vodstvenega stila (Možina et al., 2002, str. 522).

Obravnavani model je zanimiv zato, ker prinaša nov pogled na problematiko vodenja. S tem, ko ne ponuja končnega in edinega odgovora glede stila vodenja, navaja vodjo k proučevanju stanja v podjetju. Nekateri vodje so lahko v določeni situaciji odlični, v drugi pa neuspešni. Vodstvo podjetja ta model spodbuja k razmišljanju, ali je pametneje spremeniti situacijo ali zamenjati vodjo skupine (Možina et al., 2002, str. 524).

Fiedler (v Kovač et al., 2004, str. 33) izpostavlja najpomembnejše variable v procesu vodenja: stil vodenja, stopnja ugodnosti vodstvene situacije in učinkovitost skupine. Na tej osnovi je predstavil dva stila vodenja:

- usmerjenost k nalogam – v ospredju je doseganje ciljev in rešitev problema;
- usmerjenost k zaposlenim – središče delovanja voditelja so dobri odnosi v podjetju.

2.3.3.2 Harseyev in Blanchardov situacijski model vodenja

Ta model poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine (Možina et al., 2002, str. 524). Izhaja iz spoznanja, da je pri izbiri koncepta vodenja najbolj pomembna pripravljenost sodelavcev, ki jo opredeljuje kot kombinacijo zmožnosti in voljnosti sodelavcev. Herseyev in Blanchardov model (Hersey & Blanchard v Možina et al., 2002, str. 525) definira posamezne pojme:

- ukazovalno vedenje vodje se pojavi, ko vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natančno pove, kaj, kako in koliko je treba delati, povratne informacije v nasprotni smeri pa ni. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira člane skupine;
- podporno vedenje označuje dvosmerno komuniciranje; vodja posluša, spodbuja in priteguje člane v proces odločanja in jim pomaga pri opravljanju nalog;
- zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo visoke cilje in prevzamejo odgovornost za uresničitev teh ciljev. Zaposleni so različni glede na zrelost, saj se le-ta spreminja glede na specifičnost nalog, ki jih člani opravljajo (Možina et al., 2002, str. 525).

Situacijski model vodenja loči različne kombinacije ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodij za različne stopnje zrelosti članov (Možina et al., 2004, str. 539):

- direktivni način vodenja: vodja daje jasna navodila za delo. Metoda pride v poštev pri novo zaposlenih delavcih v podjetju, ki ne poznajo pravil in ne moremo govoriti o zrelosti;
- mentorstvo je primerno, ko novinec kljub temu, da je že nekaj časa v podjetju, še vedno potrebuje navodila za delo. Vodja ga počasi pripravlja za samostojno delo, ob tem pa mu svetuje in pomaga;
- sodelovanje: ko je zaposleni dovolj samostojen, vodja ne uporablja več direktivnega načina vodenja, pač pa z zaposlenim sodeluje pri odločanju in mu pomaga pri uporabi sposobnosti in znanja;
- pooblaščanje: ko je član skupine dovolj zrel, mu vodja dodeli naloge in preda del odgovornosti – prepusti mu odločanje o načinu izvedbe dela.

2.3.3.3 Model vodenja 4D

Model vodenja 4D temelji na raziskavah, ki zagovarjajo dva elementa v vedenju vodij: usmerjenost vodje v ljudi (medsebojne odnose) in usmerjenost k delu (naloge). Glede na to ločimo med štirimi načini vedenja vodje (Možina et al., 2002, str. 526):

- združevalni vodja je usmerjen k odnosom in nalogam, predvsem pa v prihodnost. Zagovarja teamsko telo in se enači s podrejenimi, ocenjuje jih po pripravljenosti sodelovanja v teamu. Način ni primeren za rutinska dela;
- zadržani vodja: skromno usmerjen k nalogam in odnosom, ima ohromljeno komunikacijo, upošteva tradicijo, pravila in utečene postopke. Način je primeren za administrativna in statična dela;
- zavzeti vodja: bolj usmerjen k odnosom in manj k nalogam, odprt in komunikativen. Primeren je za vodenje strokovnih del, kjer delavci poznajo svoje delo in upoštevajo profesionalne standarde;
- prizadevni vodja: usmerjen k nalogam, manj k odnosom, obnaša se gospodovalno in ukazovalno. Primeren za delo, kjer je potrebno dajati veliko navodil.

2.3.3.4 Housejev model poti in ciljev

Model poudarja, da uspešni vodje odstranijo ovire na poti do dosežkov s tem, ko jasno opredelijo naloge. Zaposleni bodo (Možina et al., 2002, str. 528) sprejeli določen način vedenja, če bodo vedeli, da bodo imeli od tega korist pri delu. Uspešen vodja mora izbrati način vodenja glede na razmere in potrebe članov skupine; skladno s tem ločimo štiri modele vodenja (Možina et al., 2002, str. 528–529):

- izzivalni način uporabi vodja, ki postavlja relativno visoke cilje in pričakuje, da jih bodo člani dosegli;
- usmerjevalni način: vodja jasno pove svojim sodelavcem, kaj od njih pričakuje, in jim nudi pomoč;
- svetovalni način: preden vodja sprejme odločitve, se posvetuje s člani skupine;
- prijateljski način: vodja je prijazen in razumevajoč do članov skupine, skupaj ustvarjajo pozitivno delovno ozračje.

2.3.3.5 Participativni model vodenja

Participativni model vodenja (Možina et al., 2002, str. 529) opredeljuje pravila, ki določajo, v kolikšnem obsegu in na kakšen način člani skupine sodelujejo pri odločanju glede na razmere. Učinkovitost odločanja je odvisna od kakovosti odločitve članov skupine. Vodja mora prilagajati svoje vedenje strukturi skupine. Model je nastal kot zaporedje pravil, ki naj bi jih vodja upošteval pri določanju oblike in vsebine sodelovanja članov pri odločanju. Možni načini odločanja so tako definirani na načine:

- vodja odloča sam – avtokratski način 1;
- vodja povpraša za informacije in mnenje članov skupine, vendar odloča sam – avtokratski način 2;
- vodja predstavi situacijo svojim članom, od katerih je dobil mnenje in ideje, vendar se odloči sam – svetovalni način 1;
- vodja in zaposleni se sestanejo in razpravljajo o situaciji, na koncu vodja odloči sam – svetovalni način 2;
- vodja in zaposleni skupaj iščejo rešitev in tudi skupaj odločijo – skupinski način.

2.3.4 Novejše teorije vodenja

Do sedaj obravnavani modeli niso jasno opredelili, na kakšen način in v kolikšni meri naj vodja vpliva na sodelavce. Zaradi nujnosti spodbujanja in usmerjanja zaposlenih sta se konec prejšnjega stoletja razvila transakcijski in transformacijski stil vodenja, po letu 2004 pa se je pojavil interes po razvoju nove perspektive avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2009, str. 104).

2.3.4.1 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek, 2003, str. 531) dogovor med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, ki jih delavec lahko pridobi, če delo opravlja skladno z dogovorom. Transakcijski vodja ne čuti potrebe po navduševanju sodelavcev in se ravna predvsem po pravilih, je posredovalec dogajanja, ki deluje na podlagi (Možina et al., 2002, str 532):

- nagrajevanja (pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za uspehe in daje priznanja za dosežke;
- vodenja z izjemami – aktivno (spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, ko pa rezultati niso doseženi, izpelje korekcijsko aktivnost);
- vodenje z izjemami – pasivno (vodja v aktivnost poseže le takrat, ko niso doseženi standardi);
- vodenje brez vajeti (lat. *laissez faire*) – popolna odsotnost vodenja, dogodki tečejo samodejno, cilji so zgolj naključni, ni povratne informacije).

Transakcijsko vodenje je temelj dobrega vodenja, v osnovi prinaša vrsto izmenjav in transakcij med vodjo in zaposlenimi, predstavlja dobro podlago za najvišjo stopnjo vodenja – transformacijsko vodenje.

2.3.4.2 Transformacijsko vodenje

Leta 1985 je raziskovalec Bass na podlagi empiričnega proučevanja procesa vodenja v vojski in podjetju objavil koncept transformacijskega stila vodenja, ki je najvišja raven vodenja (Kovač et al., 2004, str. 39). Zaposlene vodja spodbuja k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušile za premagovanje ovir pri delu. Transformacijski vodja usmerja zaposlene z motiviranjem, vodja si pri tem prizadeva, da bi razširil koristi zaposlenih in njihove sprejemljivosti za namene in poslanstvo skupine – da bi svoje interese podredili koristim podjetja (Možina et al., 2002, str. 531–532). Transformacijski vodja deluje na podlagi:

- karizme: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, pomembne namene izraža na preprost način;
- intelektualne stimulacije: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upoštevanje posameznika: izkazuje osebno zanimanje za razvoj posameznika, vsakega zaposlenega obravnava kot osebnost, svetuje in uvaja (Možina et al., 2002, str. 532).

Ena od najpomembnejših nalog transformacijskega vodje je vodenje sprememb, kar hkrati predstavlja največji izziv (Hočevar et al., 2003, str. 170). Kakovost vodje se pokaže pri uvajanju sprememb, razbijanju starih vzorcev in pri mobilizaciji ljudi za novo usmeritev. Vodja pri tem uporablja čustvene in simbolične elemente; zavedati se mora lastnih in tujih čustev in jih znati uporabiti v pravi namen. Čustva so odziv našega organizma, pri katerih se pojavljajo znaki fiziološkega vzburjenja, vedenjski izrazi in zavestno (kognitivno) doživljanje (Musek & Pečjak, 2001, str. 68).

2.3.4.3 Avtentično vodenje

Razvoj avtentičnega vodenja je ključen za doseganje želenih rezultatov v času izzivov (Dimovski et al., 2009, str. 104). Za ohranjanje konkurenčnega položaja podjetja so potrebna stalna vlaganja v znanje in razvoj, funkcija vodenja pa je čedalje zahtevnejša. Avtentični vodja zagotavlja razpršitev vrednot in spodbuja zaposlene, da postane model organizacijskega vedenja del vsakega posameznika (Dimovski et al., 2009, str. 105). Delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo verodostojnost ter si pridobijo zaupanje in spoštovanje sodelavcev (Dimovski et al., 2009, str. 106). Proces avtentičnega vodenja prehaja na vse zaposlene, zato ti delujejo podobno in končni učinek je viden v tem, da avtentični vodje postanejo temelj pozitivne organizacijske kulture in družbe (Dimovski et al., 2009, str. 107).

Način delovanja avtentičnega vodje je prikazan v Sliki 2.

Slika 2: Postani avtentičen vodja

1. **Poveži se s svojo notranjostjo**
   Avtentični vodje morajo najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti in delati na odpravljanju svojih slabosti.
2. **Komuniciraj z ljudmi iskreno in odkrito**
   Avtentični vodje se odprejo sodelavcem, zanje ne obstajajo tabu teme. Sledijo filozofiji »vse karte na mizo«.
3. **Spoznaj svoje sodelavce**
   Avtentični vodje morajo poznati, kaj je njihovim zaposlenim pomembno pri delu in v življenju. Poznati morajo njihove sanje in strahove.
4. **Besedam naj sledijo dejanja (*angl. Walk the talk)***
   Za dolgoročno avtentično vodenje je potrebna verodostojnost vodij, kar pomeni, da jim zaposleni verjamejo.
5. **Približaj se svojim sodelavcem**
   Avtentični vodje se prilagodijo svojim sledilcem in premostijo vse morebitne komunikacijske ovire.
6. **Osredotoči se na druge, ne nase**
   Avtentični vodje ne čutijo potrebe po izpostavljenosti samih sebe, ampak po služenju soljudem.
7. **Verjemi v sodelavce**
   Avtentični vodje pomagajo zaposlenim, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udejanijo.
8. **Ponudi sodelavcem podporo in upanje**
   Ko daste zaposlenim upanje, jim daste tudi zagnanost in prihodnost.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 113.

2.4 Vloga in lastnosti, sposobnosti in znanja vodje

V vsakem podjetju ali skupini so vloge nekaterih posameznikov pomembnejše, njihov vpliv na ostale člane pa je večji. Ti posamezniki vodijo in usmerjajo obnašanje drugih – imenujemo jih vodje. Vodja je običajno oseba, ki vpliva na aktivnost določene skupine in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev, pripadniki teh skupin pa sledijo predlogom in navodilom vodje. Naloge vodje so odvisne od skupin, ki jih vodi; glede na odnose med vodjem in vodenimi govorimo o treh vrstah nalog (Ule, 2004, str. 341):

- psihološke naloge: vodja je psihološka opora članom skupine, je identifikacijska figura skupine, njen simbol, nosilec odgovornosti za delovanje in počutje skupine, je »grešni kozel«, če je skupina v krizi, vodja je oseba, ki daje članom občutek varnosti, samozaupanja in potrditve;
- socialne naloge: vodja organizira in koordinira delitev dela med člani, razsoja v sporih in konfliktih v skupini, je predstavnik skupine navzven, je kadrovik, ki razdeljuje funkcije in vloge članom skupine, hkrati je informator – ideolog skupine;
- strokovne naloge: koordinator aktivnosti, načrtovalec in strokovnjak.

Goleman (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, str. 21) pravi, da najboljši vodje ne vodijo zgolj z močjo, ampak na podlagi umetnosti obvladovanja odnosov, kar pa je osnova za

uspešno vodenje in hkrati edina veščina, ki je v spremenjenem poslovnem okolju postala nepogrešljiva.

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost usklajevanja vrednot, poznajo svoje sposobnosti in imajo zmožnost vizije (Možina et al., 2002, str. 502). Moč predstavlja zmožnost vplivanja in usmerjanja posameznika ali skupino proti želenim rezultatom. Ločimo več vrst moči in vpliva (Možina et al., 2002, str. 506): legitimna moč (izvira iz uradnega položaja v podjetju), moč nagrajevanja (izvira iz situacij, ko vodja zaposlene nagrajuje), moč pritiska (izhaja iz strahu pred kaznijo), referenčna moč (gre za identifikacijo sodelavcev z vodjo; če so članom všeč osebnostne lastnosti vodje, ga posnemajo), eksperta moč (je ključne narave za sedanje in prihodnje delo vodij, ki ima specializirano strokovno znanje).

Kovač (Kovač et al., 2004, str. 11) vidi vodjo in njegovo vlogo v procesu vodenja kot posameznika s posebnimi sposobnostmi, osebnimi lastnostmi in znanjem, ki z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi skupaj dosegli dogovorjene cilje. Pod pojmom »osebnostna struktura« so pomembne osebne lastnosti: inteligentnost, ustvarjalnost, izraznost, sposobnost vživljanja v druge, pozitivna samopodoba, odločnost, etična načela, altruizem in filantropija, osebnost v ožjem pomenu in značaj. Poleg dednih dispozicij in vzgoje je za razvoj osebnosti v dobrega vodjo izjemnega pomena še učenje, ki je generator razvoja vodje. Hitra in uspešna prilagodljivost spremenljivim okoliščinam, ki jo zagotavljata visoka umska in osebnostna prožnost, ima izrazit pomen (Kovač et al., 2004, str. 58). Pomembna naloga vodij je vsekakor vplivanje na ljudi, kar vključuje več elementov (Mayer, 2003, str. 372):

- navduševanje (motiviranje);
- svetovanje;
- dirigiranje;
- treniranje;
- mentorstvo;
- sporazumno odločanje;
- delegiranje nalog in odgovornosti;
- ustrezen način komuniciranja.

Zaključimo lahko, da se uspešnega vodenja lahko v določeni meri tudi naučimo, ni vse v prirojenih lastnostih; so pa vodji v veliko pomoč. Vpliv dednosti je približno polovičen, polovico uspešnosti pa pripisujemo izkušnjam, okoliščinam ipd. (Hočevar et al., 2003, str. 188).

Na tem mestu je smiselno navesti še skupne značilnosti uspešnih vodij (Mayer, 2003, str. 369):

- znanje: vodja uporablja tehnična – strokovna znanja, znanja o ljudeh in medčloveških odnosih ter konceptualna znanja (ustvarjalne, organizacijske sposobnosti). Od ravni vodenja, narave dela, stopnje razvoja delovnega okolja in različnih razvojnih obdobij podjetja je odvisna kombinacija teh treh navedenih vrst znanj (Možina et al., 1994, str. 35). Vodja mora stalno skrbeti za pridobivanje dodatnega znanja in ustrezno implementacijo v delovni proces, saj je znanje osnova učinkovitosti in konkurenčnosti (Kovač et al., 2004, str. 130). Vodje se učijo neformalno (izkušnje na delovnem mestu) in formalno (delavnice, treningi), pa tudi s prejemanjem povratnih informacij in razumevanjem učinka na druge ljudi ter napredka (Hočevar et al., 2003, str. 190).
- Sposobnost komuniciranja: za dober komunikacijski proces je pomembno, da vodja pozna ovire uspešne komunikacije in njihovo premagovanje ter dejavnike učinkovite organizacije (Mayer, 1994, str. 151). Slednji so:
  - enostavnost, jasnost in zanimivost;
  - iskrenost in naklonjenost;
  - medsebojno spoštovanje;
  - svoboda in varnost komuniciranja;
  - dejavno poslušanje;
  - dogovarjanje;
  - skladnost misli, besed in dejanj;
  - vživljanje v druge.
- Sposobnost motiviranja: osnovna naloga vodje je spodbujanje sodelavcev k motivaciji – vodja z učinkovitimi motivacijskimi sposobnostmi lahko sprosti potencial svojih sodelavcev. Pozornost vodje mora biti usmerjena na posameznike in njihov odziv na različne motivacijske tehnike, kajti gre za individualno kategorijo in enake spodbude različno vplivajo na posameznike (Kovač et al., 2004, str. 204). Zato mora vodja dobro poznati lastnosti posameznih članov kolektiva in slediti njihovim specifičnim potrebam. Z vzbujanjem navdušenja preko vplivanja na logiko in čustva vodja usmerja delovanje zaposlenih in povečuje njihovo zavzetost za doseganje ciljev. Najmočneje pa lahko na sodelavce vpliva s svojim zgledom, ko s svojo energijo ustvarja klimo podjetja, kjer zaposleni v spodbudnem in sproščenem vzdušju dosegajo uspehe in načrtujejo razvoj podjetja (Mayer, 1994, str. 77). Zaposlenim pa izjemno veliko pomeni tudi pohvala in priznanje za uspešno opravljeno delo, kar je učinkovito orodje motiviranja in vodenja, vendar je pri tem potrebno paziti na kulturo, kjer so glavno merilo nagrade le dosežki sodelavca in ne samo njihovo prizadevanje (Zupan, 2001, str. 208).
- Sposobnost odločanja: učinkovito odločanje je zelo pomembna lastnost dobrih vodij. Vodja pri tem uporablja pravilen postopek odločanja po naslednjih korakih (Keenan, 1996, str. 17):
  - natančna opredelitev problemov in ciljev;
  - opredelitev poti, kako priti do cilja;
  - poznavanje posledic vsake možne izbrane alternative;
  - sklepanje kompromisov;

- razjasnitev negotovosti in dopuščanje tveganja;
- pregled medsebojno povezanih odločitev.

Največ časa pa ne vzame sama odločitev, temveč njeno uresničevanje v praksi. Ukrepi, ki sledijo določeni odločitvi, morajo ustrezati sposobnostim ljudi, ki bodo odločitev udejanili (Drucker, 2004, str. 36).

- Sposobnost ustvarjalnega vodenja: vodja mora biti sposoben ustvariti odnose in delovne pogoje, ki spodbujajo rojevanje novih idej in sprožajo proces ovrednotenja nastalih idej v novo kakovost (Mayer, 1994, str. 137). Ustvarjalni vodja prerašča že ustvarjeno, je kreator ustvarjalnega vzdušja v kolektivu, razmišlja na svojstven način, ima bogato domišljijo in stalno generira nove ideje (Kovač et al., 2004, str. 55). Ob navedenem ne velja pozabiti, da je njegovo ključno poslanstvo spodbujanje ustvarjalnega dela sodelavcev z zagotavljanjem ustvarjalnega vzdušja.
- Teamsko vodenje: team je skupina ljudi, oblikovana s skupnim namenom in ciljem, ki mora biti jasno določen in merljiv, vsi člani teama pa ga morajo dobro poznati – le tako lahko po svojih močeh prispevajo k skupnemu rezultatu. Uspešen vodja teama je tisti, ki upošteva osebne in skupinske potrebe in zmanjša razlike med cilji posameznika in teama. Vsakemu članu mora omogočiti, da prispeva največ in da hkrati od ekipe dobi prispevek, ki ga pričakuje (Adizez et al., 1996, str. 114). Osnovna naloga vodje je določanje temeljnih pravil in postavljanje norm, na podlagi katerih se oblikuje teamski duh z medsebojnim zaupanjem in visoko pripadnostjo skupini. Člani teama se med seboj spoštujejo, si pomagajo in učinkovito rešujejo nesporazume (Goleman et al., 2002, str. 197). Vodja pa lahko nastale konflikte uporabi za uspešnejše delovanje teama.
- Sposobnost obvladovanja sprememb: večkrat slišimo, da so »spremembe edina stalnica v življenju«. Nujne so za rast in razvoj podjetja. Vodje morajo obvladovati negotovost, ki jo prinašajo spremembe (Možina et al., 1994, str. 222), vendar so pri tem uspešni le, če tudi sami podpirajo spremembe. Z ustreznim komuniciranjem vodja prežene odpor in strah sodelavcev do sprememb ter vzbudi zaupanje o dolgoročni koristi uvedenega.

3 ORODJA VODENJA ZA POVEČEVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

Carnegie (2013, str. 79) navaja, da je najboljša spodbuda delo samo. Kljub temu dejavniki, kot so priznanje, cenjenje, postavljanje izzivov in pravičen odnos vodje okrepijo zanos zaposlenih. Vodje so prvenstveno odgovorni za uspeh ali neuspeh svoje skupine. Da bi zagotovili uspešnost, morajo poskrbeti, da se svojega dela odgovornosti zavedajo tudi sodelavci (Carnegie, 2013, str. 48).

Kot do sedaj ugotovljeno, je nesporno dejstvo, da na motivacijo zaposlenih v podjetju ključno in bistveno vpliva vodja. Pri tem ima na razpolago različne načine in orodja. Ideja situacijskega vodenja je uporaba ustreznega stila vodenja v določenih situacijah.

3.1 Stili vodenja

Stil vodenja je način vedenja, ko vodja poskuša vplivati na delo nekoga drugega. Izraz »stil vodenja« ni enak »načinu in modelu vodenja« (Lipičnik, 1996, str. 115). Način vodenja izhaja iz ideje, kako iz ljudi izvabiti čim boljše opravljanje dela, stil vodenja pa se nanaša na vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja ob delu z ljudmi in ga le-ti sprejemajo. Konkreten stil vodenja je odvisen tudi od naloge in razmer v podjetju, ne le od načina obnašanja vodje. Če se stil vodenja uporablja pravilno, okrepi pozitivne odnose s sodelavci, izboljša organizacijsko klimo in poveča učinkovitost zaposlenih (Kara, Uysal, Singy, & Lee, 2013, str. 9–18).

Obstaja več opredelitev stilov vodenja, kajti prilagajajo se značilnostim organizacije, sposobnostim vodje in značilnostim zaposlenih. Vodja naj stil vodenja prilagodi situaciji, v kateri se podjetje, zaposleni in vodja nahajajo (Možina et al., 2004, str. 30). Stil vodenja, ki naj bi bil primeren za podjetje, določimo s pomočjo štirih dejavnikov (Tracy, 2002, str. 72–73):

- odvisnost od situacije, v kateri je vodja;
- stopnja znanja, spretnosti in izkušenj sodelavcev, s katerimi vodja deluje;
- način odločanja glede na potrebe v situaciji;
- stopnja učinkovitosti vodje v dani situaciji.

Možina (Možina et al., 2002, str. 30) je opredelil štiri modele vodenja, ki jih predstavljam v Tabeli 3.

Tabela 3: Štirje modeli vodenja

Modeli Vsebina	**Avtokratski**	**Skrbniški**	**Podporni**	**Kolegialno - demokratični**
Temelj modela	Moč	Ekonomski viri	Participacija	Partnerstvo
Vodstvena usmerjenost	Avtoriteta	Denar	Pomoč, podpora	Teamsko delo
Usmerjenost zaposlenih	Ubogljivost	Varnost, ugodnost	Delovni učinek	Odgovornost
Odvisnost zaposlenih	Odvisnost od vodje	Odvisnost od organizacije	Odvisnost od sodelavcev	Samozadostnost
Zadovoljitev potreb	Preživetje	Varnost, ugodnost	Status, priznanje	Samouresničitev
Delovna zavzetost	Minimalna	Pasivno sodelovanje	Prebujeno zanimanje	Usmerjeno navdušenje

Vir: S. Možina et al., Osnove managementa, 2004, str. 30

Avtokratski stil vodenja je usmerjen k nalogam, vendar zaradi samostojnosti odločanja vodje predstavlja manj uspešen stil vodenja. Sodelavci se avtokrata navadno bojijo (Lipičnik, 1997, str. 121), saj ne sprejema njihovih predlogov, komunicira le enosmerno in od vsake naloge pričakuje rezultate.

Temelj skrbniškega stila vodenja so ekonomski viri; vodstvo je usmerjeno v materialne vire, zaposleni pa v varnost delovnega mesta in njegove ugodnosti. Zaposleni so zaradi odvisnosti od podjetja pasivni (Možina et al., 2004, str. 30).

Podporni ali participativni stil vodenja ustvarja večje zaupanje med sodelavci, zaposleni se med sabo spoštujejo in tako lažje rešujejo naloge. Vodstvo je usmerjeno v pomoč in podporo. Ker so sodelavci soodvisni, razumejo delitve nalog v podjetju (Brajša, 1993, str. 75–76).

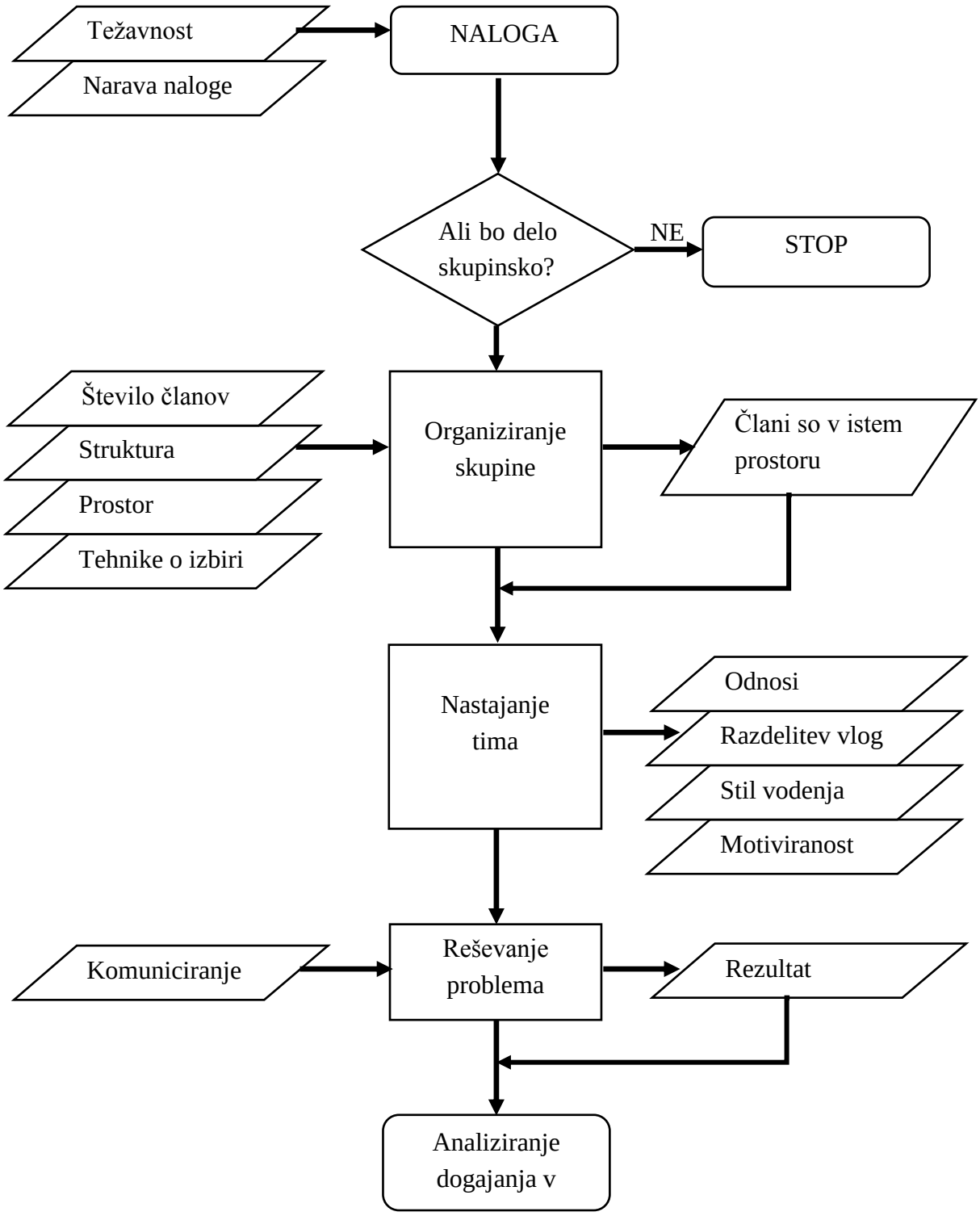
Demokratičen stil vodenja je najbolj primeren, ko je vodja negotov, kako naj ukrepa, in potrebuje pomoč sodelavcev pri uresničitvi zastavljenega cilja (Goleman et al., 2002, str. 86). Komunikacija je dvosmerna, vodja usmerja, koordinira in organizira delovanje (Možina et al, 2004, str. 30). Gre za partnerstvo, teamsko delo, usmerjenost v cilje in samouresničevanje.

3.2 Teamsko delo

Teamski način dela je primeren za naloge, katerih rešitve ne poznamo, ko pot in način reševanja ter število rešitev niso znani. Vodja poskuša v takem primeru sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar heterogenim znanjem, in z lastnostmi, ki omogočajo hitro nastajanje teme (Lipičnik, 1998, str. 272). Potrebno je določiti število in sestavo članov glede na znanje in osebnostne lastnosti. Korake pri doseganju teamskega dela prikazuje Slika 3.

Mayer (1994, str. 149) meni, da morajo člani skupine čutiti nagnjenje za delo v skupini. Pripadnost pomeni tudi spontano vodljivost in spada med osebne lastnosti, ki se jih ni mogoče naučiti. Navdušenje nad delom v skupini je motivacijska dimenzija. Uspešen team za svoje delo potrebuje odprto, spontano komunikacijo (Lipičnik, 1998, str. 279), ki je ne sme omejevati niti hierarična različnost članov niti meje organizacijskih enot.

Slika 3: Koraki pri doseganju teamskega dela



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 270.

3.3 Vloga komunikacije

Poslovno komuniciranje je ciljno usmerjena dejavnost za organizacijo doseganja ciljev (Možina et al., 2004, str. 17). S komunikacijo vodja sodelavcem sporoča, kakšne so naloge, poti do ciljev in končni cilji, za katere želi, da jih dosežejo. Z ustrezno komunikacijo vodja motivira sodelavce, da si sami želijo čim bolj učinkovito doseči zastavljeni cilj. Vodja mora torej skladno z navedenim biti mojster spretnega, a vendar iskrenega komuniciranja, kar mu omogoča, da njegova ekipa posluje uspešno. Člani mu zaupajo in se nanj obračajo v primeru težav in dvomov.

Vplivanje na udeležence lastne ali druge organizacije je torej temeljna naloga poslovnega komuniciranja. Vplivanje zaradi odpora ljudi do sprememb uspeva le, če upošteva interese udeležencev, ki izhajajo iz potreb v prednostnem zaporedju (višja potreba prevladuje, ko je nižja zadovoljena). Zadoščanje potreb ustvarja moč, ki izvira iz položaja, znanja, osebnosti, vendar je treba pri tem paziti, da moč poleg vpliva povzroči tudi ugoden odziv (Možina et al., 2004, str. 42).

Grubiša (2001, str. 155) opozarja, da je osnovni namen komunikacije predstavitev zadeve sogovorniku na način, da sam v njej vidi lastno korist. Če vodja ve, kaj sodelavca motivira, lahko z ustrezno komunikacijo in uporabo empatije doseže veliko.

3.4 Nagrade in pohvale kot način motiviranja zaposlenih

Za sistem nagrajevanja je pomembno, da poleg nagrade (finančne ali nefinančne) vključuje tudi strategijo, filozofijo, politiko, načrtovanje in procese, ki jih podjetje uporablja za razvoj in vzdrževanje sistema nagrad (Lipičnik, 1998, str. 191). Zupanova (2001, str. 208) navaja, da poleg plače zaposlenim veliko pomenijo spodbude v pravem trenutku, pohvale in nagrade za dobro opravljeno delo. Kultura podjetja in ustvarjalnost uporabnikov takšnega načina motiviranja sta zelo pomembna dejavnika. Tudi Carnegie (1997, str. 102) trdi, da plača ni edini razlog prihoda na delo za večino ljudi, čeprav živimo v materialistični družbi; denar je le eden od razlogov, večina na vrh nagrad uvrsti samospoštovanje in spoštovanje drugih.

Podjetja pri oblikovanju strategije in sistema nagrad uporabljajo različne pristope – formalne in neformalne načine (Zupan, 2001, str. 209–210). Pri formalnih načinih so pravila vnaprej določena in nagrade običajno večje, neformalne pa zahtevajo nižje stroške, vendar večjo izvirnost in ustvarjalnost vodij. Formalni pristop prikazuje Tabela 4.

Kot omenjeno, sistemi nagrajevanja običajno zajemajo (Možina et al., 2002, str. 488):

- finančne (fiksni in spremenljivi del plače in druge finančne ugodnosti) in
- nefinančne nagrade (priznanja, pohvale, dosežki, osebni razvod idr.).

Tabela 4: Formalni pristopi k podeljevanju nagrad

Kdo dobi nagrado?	**Kdo odloča o nagradi?**	**Kako pride do odločitve?**
Najuspešnejši: • glede na celotno uspešnost, • glede na izbrana merila, • glede na izjemne dosežke.	Vodstvo, sodelavci, stranke, posebna komisija.	Ocenjevanje, glasovanje.
Vsi, ki izpolnijo določen cilj.	Vodstvo ali komisija.	Ocenjevanje.
Zmagovalci.	Vodstvo ali komisija.	Tekmovanje.
Naključno izbrani.	Sreča.	Žrebanje.

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne – spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 210.

3.4.1 Finančne nagrade

Finančne nagrade imajo svoje prednosti in slabosti, kot navaja Tabela 5.

Tabela 5: Prednosti in slabosti finančnih nagrad

Prednosti	**Slabosti**
So zaželene.	Niso obstojne.
So preproste.	So vsakdanje.
Vsi jih razumemo.	Težko jih nagradimo.
Lahko so dodatna spodbuda.	Lahko postanejo samoumevne.

Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne – spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih, 2001, str. 211.

Lipičnik (1998, str. 198–199) pravi, da je denar močan motivator za ljudi, neposredno in posredno je povezan z zadovoljevanjem potreb. Pomemben je zato, ker z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev. Finančne nagrade ljudi, ki jih za svoje dobro opravljeno delo pričakujejo, motivirajo. Tisti, ki za delo ne pričakujejo nagrade ali pohvale, pa niso tako motivirani kot tisti, ki jih pričakujejo.

Finančne nagrade so zaradi enostavnosti in razumljivosti zelo priljubljene, vendar je v povezavi z njimi tudi nekaj težav; ljudje hitro pozabijo, na kakšen način so prišli do denarja. Nagrajeni lahko že samodejno pričakuje vsaj enak ali višji znesek ob naslednji nagradi, ki postane samoumevna in se je privadijo. Pride tudi do paradoksa (Zupan, 2001, str. 211), ko zaposleni denarne nagrade ni posebej vesel, če pa je ne prejme, je zelo razočaran.

Ugotovljeno so denarne nagrade pomembno sredstvo motiviranja zaposlenih, največji učinek pa dosežejo s sočasno uporabo z nedenarnimi nagradami (Mihalič, 2010, str. 14).

3.4.2 Nefinančne nagrade

Cilj nefinančnih nagrad je (Lipičnik, 1998, str. 247) usmerjanje in nagrajevanje zaposlenega tekom kariere in različnih ponujenih možnosti. Spodbujajo k boljšemu delu, saj podjetja z nefinančno nagrado pokažejo, da cenijo delavčevo delo. Pogosta oblika je ustna pohvala, večji učinek doseže pisna zahvala, lahko pa tudi vodja namesto delavca opravi njemu neljubo delo ali ga imenuje kot njegovega predstavnika za nastopanje na sestankih in srečanjih. Potrebno pa je zavedanje vodje, da nefinančne nagrade, čeprav pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in spodbujajo k boljšim dosežkom, na dolgi rok ne bodo imele trajnega učinka brez sodelovanja finančnih nagrad.

Oblike nedenarnih nagrad in bonitet predstavlja Tabela 6.

Tabela 6: Oblike nedenarnih nagrad in bonitet

Nedenarne nagrade in bonitete	
• Napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. • Horizontalno in vertikalno napredovanje. • Omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela. • Dodatni prosti dnevi. • Rotiranje na druga področja v podjetju. • Omogočanje soudeležbe pri lastništvu. • Javna izpostavitev dosežkov pred sodelavci. • Zagotovitev boljših delovnih pogojev. • Dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja. • Pisna priznanja, plakete in pohvale. • Plačano potovanje ali izlet. • Ustne pohvale.	• Omogočanje večjih izzivov pri delu. • Različne simbolne nagrade. • Službeni avto. • Službeni mobilni telefon. • Parkirni prostor. • Službeni prenosni računalnik. • Specialistični managerski zdravniški pregledi. • Plačilo športnih aktivnosti. • Izobraževanje v službenem času. • Šolnina za izobraževanje. • Nova pisalna miza, stol ali drugo pisarniško pohištvo. • Vstopnice za koncerte in kino. • Voščilnica za rojstni dan, poslana na dom.

Vir: R. Mihalič, Kako motiviram sodelavce, 2010, str. 33.

3.5 Uspešnost zaposlenih

Vodstva podjetij z namenom stalnega izboljševanja rezultatov spremljajo uspešnost svojih sodelavcev. Glede na področje proučevanja v konkretni nalogi si poglejmo, na kakšne načine uspešnost dela spremlja vodstvo bank. V tem kontekstu imamo v mislih bančne poslovalnice kot ožji, prodajni del banke, ne pa tudi vseh ostalih funkcijskih služb: podpora poslovanju, informacijska tehnologija, računovodstvo, marketing, obravnavanje tveganj, revizija itd.

Uspešnost zaposlenih želimo oceniti skozi učinkovitost dela bančnih delavcev – kriterij s kakšnimi prodajnimi rezultati so uspeli izkoristiti določen delovni dan in določeno število obiskov strank v poslovalnici banke. Pri tem ne dajemo poudarka na bilančno stanje kreditov in depozitov, pač pa spremljamo številčno uspešnost prodaje bančnih produktov obstoječim in novi strankam. Pri tem je seveda pomembno število zaposlenih v posamezni poslovalnici banke – za realnejši pregled rezultatov in primerjavo uspešnosti poslovalnic med seboj je smiselno prodajo produktov razdeliti med vse efektivno zaposlene v izbrani prodajni enoti.

V teoriji je možno zaslediti razprave na temo učinkovitosti zaposlenih v bančništvu z vidika, ki nas zanima za potrebe magistrskega dela, šele v zadnjih letih. Članek »Ocenjevanje in primerjava uspešnosti bančnih poslovalnic« v reviji »*Benchmarking: An International Journal*« (Balfour, Joo, Whited, & Lin, 2015, str. 963–970) opisuje drastične spremembe bančništva na drobno (angl. *retail segment*) v zadnjih letih, ko so bančne poslovalnice postale manjše in stroškovno učinkovitejše enote, velikokrat umeščene tudi v večja nakupovalna središča. Za zagotovitev učinkovitosti poslovanja je pomembno število zaposlenih, ki so zaradi zagotovitve učinkovitosti usposobljeni za izvajanje več bančnih funkcij hkrati. Z enakimi resursi se pričakuje, da dve podobni bančni poslovalnici prodata enako število bančnih produktov. Obstaja pozitivna korelacija med številom efektivno zaposlenih in rezultatom poslovanja – poslovalnice z večjim številom sodelavcev prodajo več kot tiste z manj zaposlenimi.

Avkiran (1997, str. 224–237) v prispevku »Modeli ocenjevanja bančnih poslovalnic: napovedovanje ključnih faktorjev poslovanja« ravno tako ugotavlja, da je najbolj pomembna variabilna postavka pri izračunu končnega rezultata bančne poslovalnice število zaposlenih; dodatni sodelavec prispeva k boljšemu rezultatu. Glede na to, da je kvaliteta storitev s strani osebnega bančnika eden najpomembnejših faktorjev končnega rezultata, dajejo vodje bančnih podružnic izjemno velik poudarek skrbi za doseganje in ohranjanje kvalitetnega servisa. Poleg navedenega faktorja avtor izpostavlja za dober končni rezultat še rast kreditnega/depozitnega portfelja, nadzor nad stroški in učinkovito spremljavo tveganj. Namen spremljave poslovanja je uskladitev ciljev zaposlenih s cilji bančne politike in usmeritev.

Mihalič v delu Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih (2008, str. 10) povezuje uspešnost zaposlenih z njihovim zadovoljstvom in navaja, da zagotavljanje zadovoljstva na delovnem mestu pozitivno vpliva na učinkovito in uspešno opravljanje del in nalog. Pri tem je za vodje najpomembnejši ukrep spremljanje napredka in skrb za razvoj sodelavcev, kar naj bo stalna praksa preko letnih razgovorov, kompetenčnih – kariernih načrtov ipd. Sodelavec naj izrazi svoja pričakovanja in načrte znotraj podjetja, vodja pa mu predstavi njegov vidik razvoja in poda oceno dela (Mihalič, 2008, str. 46–47).

Delovno učinkovitost je (Carnegie, 2013, str. 105–127) možno povečati tako, da vodja vnaprej določi standarde storilnosti, ki jih zaposleni razumejo in sproti spremljajo. Konstruktivno ocenjevanje storilnosti je lahko koristno, če je ocena podana na ustrezen način.

4 RAZISKAVA O STANJU MOTIVIRANOSTI V IZBRANI POSLOVNI ENOTI IZBRANE BANKE

V četrtem poglavju predstavljamo izvedeno raziskavo v poslovni enoti izbrane banke. Z anketnimi vprašalniki, razdeljenimi med vse na delu prisotne zaposlene, smo želeli ugotoviti ključne motivacijske dejavnike, odgovoriti pa tudi na raziskovalna vprašanja, ki so se oblikovala pred pričetkom raziskave.

4.1 Predstavitev izbrane banke

Izbrana banka (v nadaljevanju Banka ABC), ki je v magistrskem delu uporabljena kot osnova raziskave motivacije in uspešnosti, je nastala leta 1978. Do leta 1990 se je ukvarjala pretežno s stanovanjskim kreditiranjem in financiranjem večjih komunalnih projektov, ko je v tem letu postala delniška družba in hkrati univerzalna, komercialna banka. Leta 2001 je pridobila tuje lastništvo in od takrat posluje kot del mednarodne bančne mreže. Ukvarja se z vsemi bančnimi posli in pri svojem poslovanju zasleduje načela profitabilnosti, optimizacije in varnosti poslovanja z upoštevanjem sprejemljivih tveganj (prevladuje konzervativnejši pristop obvladovanja tveganj).

Banka ABC posebno pozornost posveča oblikovanju celovitih in dolgoročnih odnosov s strankami. S kakovostnimi storitvami zadovoljuje finančne potrebe strank in privablja nove s posebej oblikovano ponudbo za posamične segmente. V svoji strategiji si je banka postavila za cilj oblikovati trdno, zdravo in varno banko, ki je osredotočena na odnose s strankami, prepoznavna na trgu po najvišjih standardih, ki jo stranke izberejo zaradi kakovostnih produktov, storitev in strokovnosti ter predanosti zaposlenih.

Komercialni del banke se loči na segment poslovanja s prebivalstvom in manjšimi podjetniki, kar se izvaja v poslovalnicah bančne mreže, ter na poslovanje s srednjimi, večjimi in mednarodnimi podjetji, koncentriran na sedežu banke. Retail segment (kakor se imenuje del poslovanja v bančnih poslovalnicah) je geografsko razdeljen na sedem poslovnih enot in skupno 56 poslovalnic. V magistrskem delu proučujem stanje motivacije v eni od poslovnih enot ter načine vodenja/motiviranja, ki se izkažejo za uspešnejše.

V proučevani poslovni enoti je zaposlenih 44 sodelavcev (nekaj na daljši bolniški ali porodniški odsotnosti), anketni vprašalnik je bil poslan 39 naslovnikom. Celotna poslovna mreža zaposluje v vseh poslovnih enotah skupno 275 ljudi, proučevani vzorec je

ekvivalenten deležu strank in poslov znotraj banke. Odločitvi za proučevanje ene od poslovnih enot banke je botrovalo predvsem dejstvo, da je na obravnavanem področju banke možno pridobiti primerljive rezultate za nekaj let, da je možno aplicirati ugotovitve posamezne poslovne enote na celotno bančno mrežo in da je možno izvesti natančno analizo stanja z anketo ugotavljanja motivacijskih dejavnikov zaposlenih v tej enoti.

Izvedeni analizi ankete in obravnavi raziskovalnih vprašanj sledi del naloge, v katerem primerjamo prodajne rezultate treh različnih poslovalnic s pomočjo specifičnega merila, ki ga za ocenjevanje uspešnosti uporablja Banka ABC. Zaradi ohranjanja poslovne skrivnosti metodologija izračuna navedenega merila ni podrobno razkrita, opišemo pa faktorje, ki so vključeni v končni izračun. Pri tem na podlagi poznavanja specifik vodenja posameznih poslovalnic, vključenih v primerjavo, ugotavljamo pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih in s tem na doseženi prodajni rezultat poslovalnice.

4.2 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Namen magistrske naloge je predstavitev motiviranosti zaposlenih in pri tem odgovoriti na tri hipotetična vprašanja glede motivacijskih dejavnikov in uspešnosti, do sedaj predstavljena v uvodnem poglavju, natančneje pa ob zaključku raziskovalnega dela naloge.

V raziskovalnem delu bomo ugotavljali, kateri so pomembnejši dejavniki motiviranja zaposlenih, kakšen je njihov odnos do vodje, vpliv vodje na motivacijo zaposlenih ter dojemanje vsebine in uspešnosti dela. Cilj teoretičnega delu je pojasniti pojme motivacija, vodenje in vpliv slednjega na motivacijo zaposlenih in posledično uspešnost pri delu. Cilj raziskovalnega dela pa s pomočjo anketnih vprašalnikov o motivaciji in vodenju pojasniti vpliv navedenih dejavnik na uspešnost in obravnavati pravilnost postavljenih hipotetičnih vprašanj. S povzetimi ugotovitvami lahko vodje vplivajo na večjo motiviranost sodelavcev in tako izboljšajo uspeh podjetja.

Pred raziskavo smo si postavili tri raziskovalna vprašanja, na katera bomo poskušali odgovoriti z deskriptivno analizo z izračunom frekvenc in povprečij. Vprašanja so naslednja:

1. Kako pomembna je plača v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki?
2. Kako vpliva odnos vodje do sodelavcev na motivacijo sodelavca za delo?
3. Kako pomembna je uspešnost sodelavca pri njegovem odnosu do dela?

Prvo vprašanje je vodstvu podjetja zanimivo z vidika pomembnosti denarne stimulacije, hkrati pa z njim želimo zaposlenim pokazati, da skladno z že obravnavanimi teoretičnimi dognanji plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Glede na to, da anketirana populacija sodi v rahlo podpovprečni plačni segment glede na razmere v slovenskem prostoru, vendar še vedno precej nad minimalno plačo, pričakujemo, da bo pomembnost

finančnega dejavnika sicer visoko opredeljena, v večini rezultatov pa ne na najvišjem mestu.

Drugo vprašanje raziskuje medsebojne odnose v hierarhičnem razmerju. Obravnavana institucija (Banka ABC) je hierarhično oblikovana organizacija, kjer so vodje skupin odgovorni za pravilnost in nemotenost poslovanja, rezultat in vzdrževanje ustreznih odnosov v skupini. Izhajamo iz teoretičnih dognanj, predstavljenih v prvem delu naloge, ki počutje sodelavcev na delovnem mestu uvrščajo med visoke dejavnike motiviranosti, zato predvidevamo, da bodo rezultati analize pokazali visoko pomembnost odnosa vodje glede na motiviranost delavca.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem merimo na obstoj povezave med uspešnostjo pri delu in odnosom delavca do dela; na podlagi preteklih izkušenj predpostavljamo, da imajo uspešnejši sodelavci, ki dosegajo boljše prodajne rezultate, večjo samozavest in hkrati pozitivnejši odnos do dela. Uspešni sodelavci naj bi bili s strani vodje za svoje rezultate večkrat pohvaljeni in tudi sicer stimulirani za nadaljnje učinkovito delo - s tem si krepijo samozaupanje in ne gradijo ovir pri doseganju rezultatov, saj so njihove izkušnje večinoma pozitivne.

4.3 Oblikovanje vprašalnika

Za proučevanje stanja motiviranosti in vodenja zaposlenih smo uporabili anketni vprašalnik po tehniki anonimnosti. Z anonimnostjo smo želeli zagotoviti iskrenost odgovorov. Za anketo smo se odločili zaradi pridobitve relevantnih odgovorov čim večjega števila zaposlenih, sodelujočih v raziskavi. Anketa je bila pripravljena na način, da je obravnavala vsa področja vodenja, motivacije, uspešnosti in zadovoljstva, ki so pomembna za ugotovitev preiskovanih dejavnikov.

Anketa je sestavljena iz splošnega in posebnega dela. V splošnem preiskujemo spol, starost, izobrazbo, delovno dobo v podjetju, vrsto delovnega razmerja in položaj v podjetju (vodja skupine ali podrejeni – vodeni sodelavec). Posebni del ankete vključuje preiskovanje motivacijskih dejavnikov zaposlenih, pričakovanja do vodij, doživljanje dela, pričakovane sposobnosti vodij in njihovo ravnanje pri delu. Zaključi se z ugotavljanjem počutja na delovnem mestu in oceno uspešnosti delavca. Glede na različne nivoje delovnih mest (vodja, vodeni) bomo lahko ugotavljali tudi določene povezave in odvisnosti ter poiskali medsebojna razmerja.

Anketni vprašalnik je bil v splošnem delu sestavljen iz šestih vprašanj s pripravljenimi možnimi odgovori, s katerimi smo dobili vpogled v strukturo anketirancev. Posebni del ankete je vključeval šest sklopov trditev zaprtega alternativnega tipa, ki so omogočala izbiro ocene vrednosti pri posamezni trditvi glede na možne odgovore po Likertovi lestvici (Collis & Hussey, 2003, str. 183). Oblikovana je bila petstopenjska ocenjevalna lestvica z

navodili za pripravo odgovorov. Zadnji trije sklopi v posebnem delu ankete so bili pripravljeni kot vprašanja z možnimi tremi oz. štirimi odgovori. Edino odprto vprašanje je ponujala zadnja točka, poimenovana »komentar, mnenje«. Tu so imeli anketiranci možnost dodati svoj pogled ali lasten prispevek k preiskavi, česar pa se ni poslužil nihče od sodelujočih.

4.3.1 Značilnosti populacije

Populacijo anketiranih so predstavljali zaposleni v eni od poslovnih enot Banke ABC, ki vključuje sedem bančnih poslovalnic različne velikosti (od 1 do 9 zaposlenih). Struktura sodelujočih je razdeljena na blagajnike, osebne bančnike in skrbnike za podjetja (vsi navedeni ne vodijo sodelavcev, so vodeni) ter vodje poslovalnic, ki so vodeni neposredno s strani direktorja poslovne enote. Izbrana poslovna enota zaposluje skupno 44 ljudi, nekaj jih je na porodniškem ali bolniškem dopustu, tako da je bila anketa poslana 39 zaposlenim. V kratkem času se je vrnilo 35 v celoti izpolnjenih anket, kar predstavlja 89,7 % vseh operativno zaposlenih. Glede na visok delež izpolnjenih anketnih vprašalnikov ocenjujemo, da so zaključki na podlagi ankete za izbrano poslovno enoto realni.

Številčno izbrana poslovna enota zaposluje 44 sodelavcev. Bančna mreža Banke ABC je sestavljena iz 323 zaposlenih, raziskovana enota banke tako predstavlja 14 % delež vseh, ki sodelujejo pri obravnavi segmenta prebivalstva in manjših podjetij. Nizek delež bi lahko predstavljal omejitev raziskave, vendar nam visok delež sodelujočih v raziskavi v obravnavani poslovni enoti zagotavlja realen rezultat za izbrano poslovno enoto. Predpostavljamo lahko, da ugotovitve raziskave smemo aplicirati na celotno banko oz. na del, ki posluje s prebivalstvom in manjšimi podjetji. Možne razlike bi lahko nastale le zaradi geografski specifik posameznih poslovnih enot v bančni mreži in s tem povezanimi različnimi stopnjami in načini motiviranosti prodajnega osebja. Ključne razlike med enotami pa na vsak način lahko poiščemo tudi v različnih vodstvenih stilih in vplivih na motivacijo s strani posameznih direktorjev poslovnih enot.

4.3.2 Izvedba raziskave

Raziskava je bila izvedena tako, da so vsi zaposleni v poslovni enoti Banke ABC, ki niso na daljši bolniški ali porodniški odsotnosti, prejeli po elektronski pošti anketni vprašalnik. Prosili smo jih, naj si anketo natisnejo, izpolnijo polja s splošnimi in posebnimi vprašanji tako, da se ne zadržujejo predolgo pri posamezni trditvi. Velja namreč, da je običajno prvi občutek ob prebrani trditvi tisti, ki je najbližje resnici. Pred zaprosilom po izpolnitvi so bili anketiranci seznanjeni z namenom raziskave, zagotovljena pa je bila tudi popolna anonimnost. Vsak anketirani je bil zaprošen, da iskreno odgovori in z označbo oceni svoje občutke in mnenje glede posamezne trditve, kjer so bile trditve običajno vrednotene po Likertovi lestvici ocen, ponekod pa so anketiranci med več možnimi odgovori izbrali tistega, ki jih je najbolje označeval.

Da bi bila zagotovljena anonimnost, smo anketirancem predlagali, da izpolnjeno anketo vstavijo v kuverto in pošljejo na sedež poslovne enote. Tam so se ankete zbirale v tajništvu in dejansko ni bilo razvidno, niti iz katere poslovalnice je posamezni anketni list prispel niti kdo ga je izpolnil. Zahtevi po anonimnosti je bilo tako zadoščeno.

4.3.3 Analiza in obdelava podatkov

Pridobljeni podatki glede motivacije, vodenja in uspešnosti so bili obdelani z metodo deskriptivne statistike, povprečja smo razlagali s pomočjo primerjalne analize ter grafičnih prikazov. Vsem dejavnikom motivacije in vodenja smo izračunali aritmetično sredino, standardni odklon, modus, min in max ter jih med seboj primerjali. Za prikaz rezultatov tabelarično in v grafični obliki smo uporabili program *Microsoft Excell*.

Aritmetična sredina je bila izračunana po formuli (enačba 1), kjer je X_i i-ta enota v statistični populaciji, $\overline{X}$ aritmetična sredina populacije, N pa število enot (Ferguson, 1996, str. 46).

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} X_i}{N} \tag{1}$$

Standardni odklon smo izračunali po formuli (enačba 2), kjer je X_i i-ta enota v statistični populaciji, $\overline{X}$ aritmetična sredina populacije, N pa število enot (Ferguson, 1996, str. 287). Standardni odklon nam pove, za koliko vrednosti statističnega znaka odstopajo od povprečja; je mera za razpršenost porazdelitve vrednosti.

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N} (x_i - \bar{x})^2}{N}} \tag{2}$$

Modus je statistični parameter, ki pove, katera vrednost v porazdelitvi nastopa največkrat. Če več vrednosti nastopa enako pogosto, ima porazdelitev več modusov. Min in max pa je navedba najnižjih in najvišjih vrednosti, doseženih pri posamični trditvi/vprašanju.

Vsi izvedeni izračuni se nahajajo v prilogi.

4.4 Predstavitev rezultatov

V nadaljevanju predstavljamo rezultate, pridobljene na podlagi analize izpolnjenih anketnih vprašalnikov. V prvem delu so izsledki splošnega – demografskega dela ankete, v

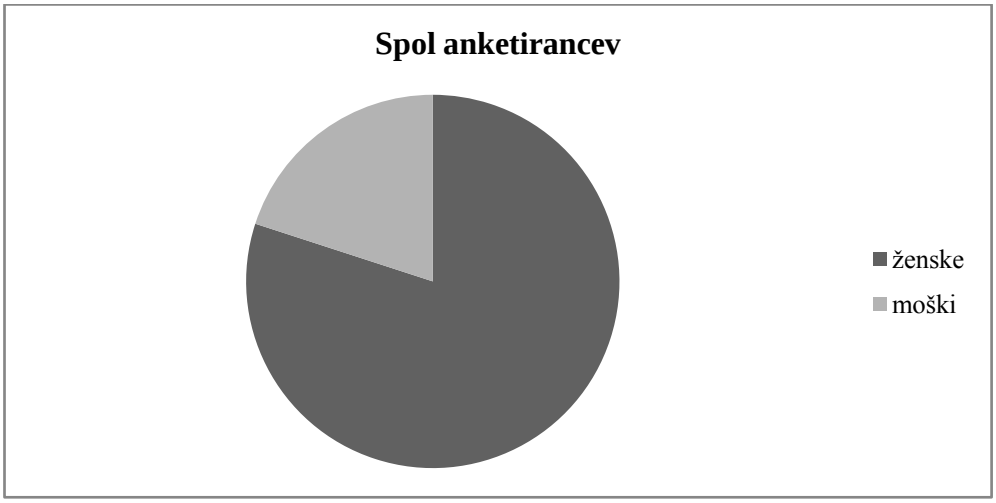
drugem pa obravnavamo rezultate posebnega dela (ugotavljanje motivacijskih dejavnikov na druga področja). Poglavje zaključimo s poskusi odgovorov na raziskovalna vprašanja.

4.4.1 Splošni del ankete – demografski podatki anketirancev

4.4.1.1 Spol

Prvo vprašanje se je nanašalo na spol anketirancev. Glede na to, da je v Banki ABC zaposlenih veliko žensk, je v našem vzorcu delež ženske populacije predstavljal 80 % anketirancev. Med 35 anketiranci je bilo tako 7 moških ali 20 % vzorca.

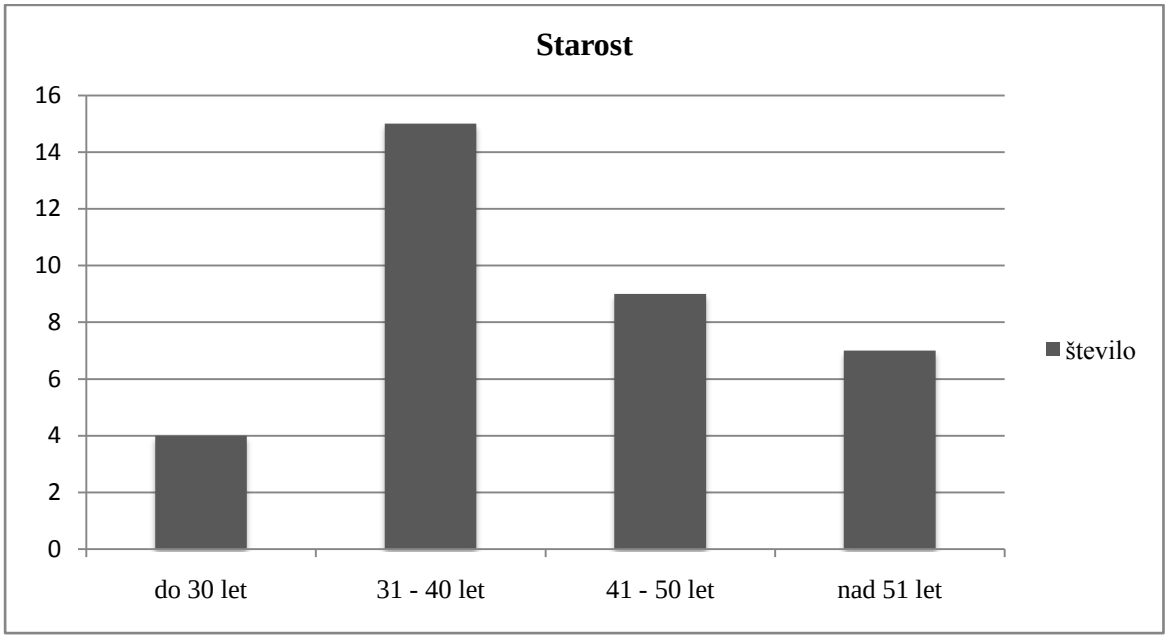
Slika 4: Spolna struktura anketirancev



4.4.1.2 Starost

Največ anketirancev je starih med 31 in 40 let, kar je 43 %. 26% anketirancev je starosti med 41 in 50 let. Le 4 anketiranci so stari do 30 let, kar predstavlja 11 %. Nad 51 let ima 7 anketirancev ali 20 %.

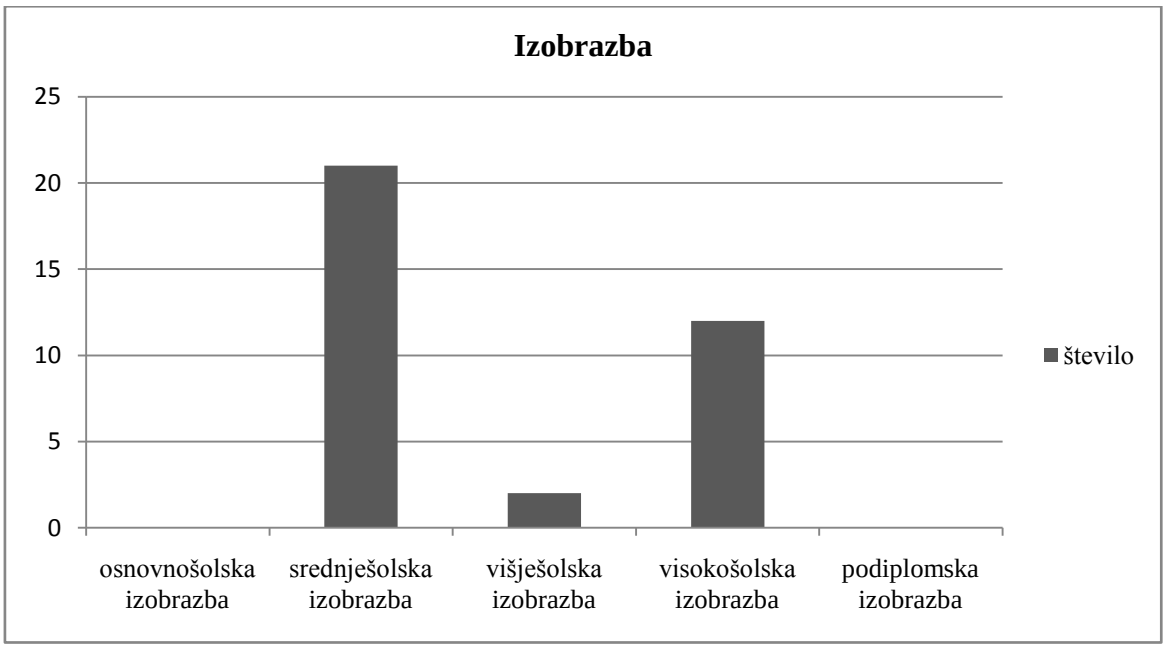
Slika 5: Starostna struktura anketirancev



4.4.1.3 Izobrazba

Večina anketirancev (60 %) ima dokončano srednjo šolo. Preostalih 40 % je pridobilo višje- ali visokošolsko izobrazbo. Nihče od anketirancev ni zaključil podiplomskega študija, prav tako pa med anketiranci ni nikogar, ki bi imel zaključeno le osnovno šolo.

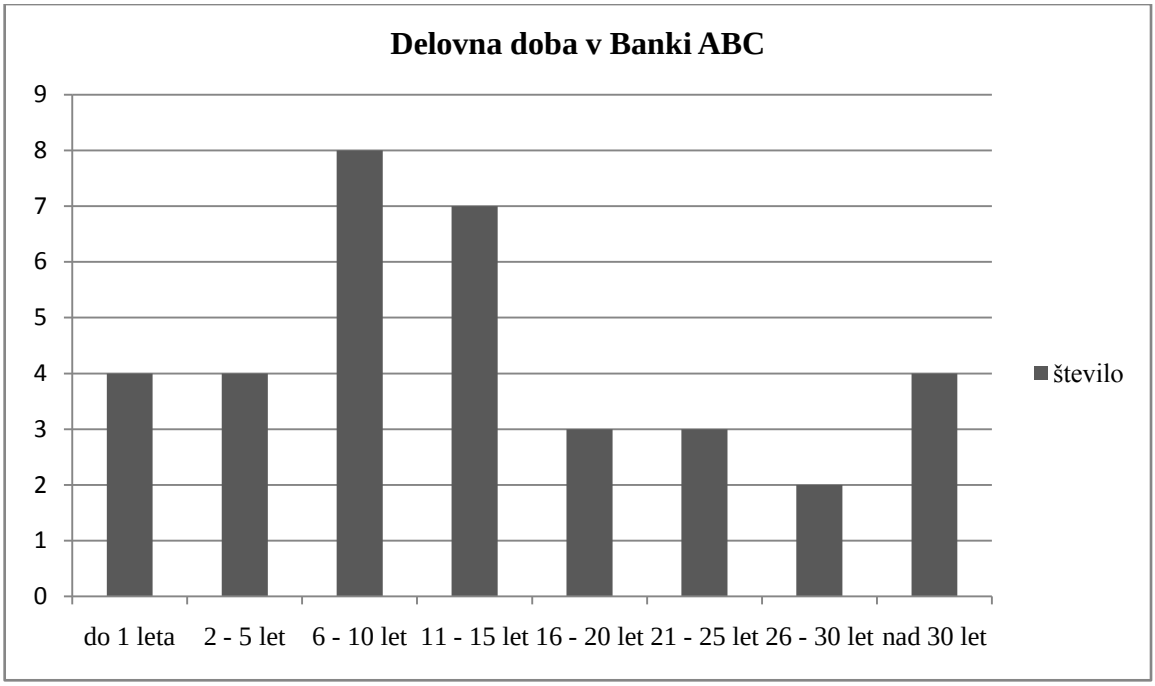
Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev



4.4.1.4 Delovna doba v Banki ABC

Kar 23 % anketirancev, kar predstavlja največji delež, je v Banki ABC zaposlenih med 6 in 10 let. Po štirje zaposleni so v banki do 1 leta in med 2 in 5 leti; oba deleža pomenita po 11 %. Naslednja najbolj številčna kategorija je delovna doba med 11 in 15 leti, kar je 20 % anketirancev. Po 9 % jih je zaposlenih v Banki ABC med 16 in 20 leti ter med 21 in 25 leti. Dva anketiranca (5 %) delata v banki med 26 in 30 leti, relativno velik pa je delež tistih anketirancev, ki so v banki zaposleni nad 30 let, in sicer 11 %.

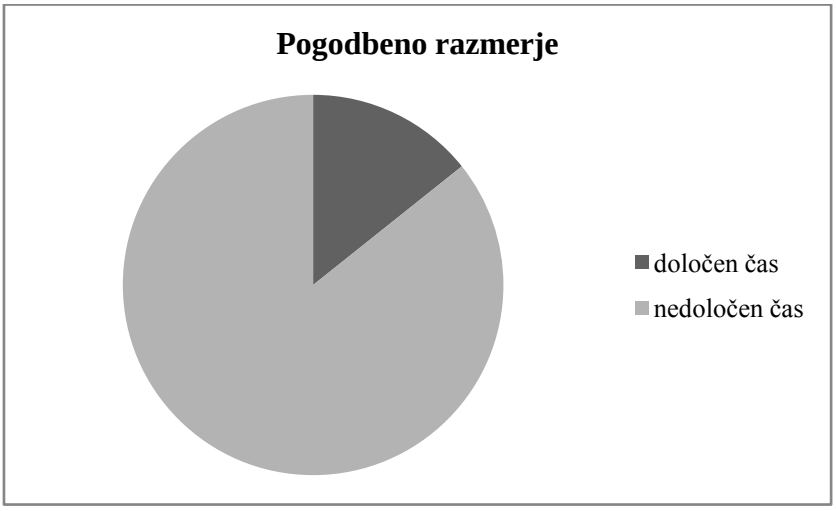
Slika 7: Delovna doba anketirancev v Banki ABC



4.4.1.5 Vrsta pogodbenega razmerja

Ob preiskovanju vrste pogodbenega razmerja pridemo do podatka, da je večina anketirancev zaposlena za nedoločen čas, le 5 zaposlenih oziroma 14 % jih opravlja delo s pogodbo za določen čas.

Slika 8: Vrsta pogodbenega razmerja anketirancev

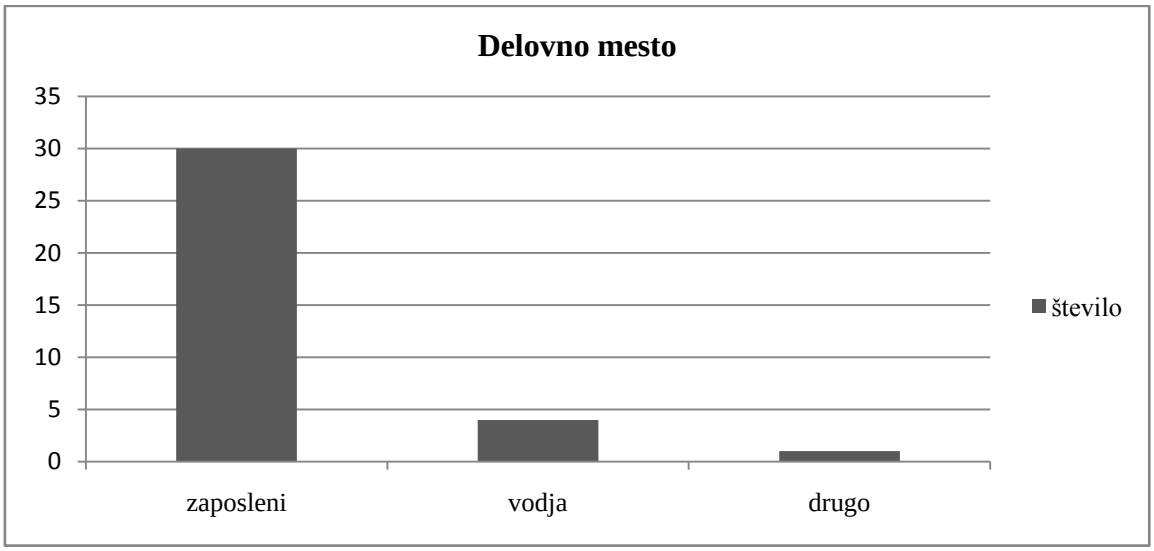


4.4.1.6 Vrsta delovnega mesta

Smiselno se nam je zdelo ugotoviti tudi, ali je anketiranec vodja ali sodelavec, ki je del skupine. Po opravljeni raziskavi ugotavljamo, da je v preiskovanem vzorcu le 11 % vodij, kar so štirje zaposleni. Eden se je opredelil z delovnim mestom »drugo« (predvidevamo, da gre za opravljanje tajniških del), večina anketirancev (86 %) pa je v položaju, ko ne vodijo nikogar, pač pa sledijo usmeritvam svojega vodje.

Tudi tisti, ki so se opredelili kot vodje, imajo ravno tako svojega nadrejenega, saj v Banki ABC velja hierarhični sistem. Za potrebe raziskave in ugotavljanja določenih povezav in razmerij je bilo smiselno dodatno opredeliti anketirance in definirati tiste, ki poleg tega, da so vodeni, vodijo tudi sami.

Slika 9: Vrsta delovnega mesta anketirancev



4.4.2 Posebni del ankete – ugotavljanje motivacije in dejavnikov, ki vplivajo nanjo, ter stili vodenja in s tem povezana uspešnost

V drugem delu analize obravnavamo bistvena področja, ki nas zanimajo pri izvedbi raziskave. Ob posameznih sklopih trditev in rezultatih se oblikujejo posamična priporočila vodstvu poslovne enote Banke ABC, s katerimi lahko vodja ob njihovem upoštevanju in uporabi v dnevnem poslovnem ritmu vpliva na nivo motivacije zaposlenih. Dejstvo pa je, da povsem enakih načinov motiviranja vodja ne more uporabljati na dolgi rok, pač pa mora izkazovati svojo inovativnost in prilagodljivost, v čemer je čar vodenja.

4.4.2.1 Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov

Po zaključenem splošnem – demografskem delu anketnih vprašanj pridemo do strokovnega dela, ki je ključna vsebina raziskave. Anketirance smo spraševali o njihovem mnenju glede posameznih motivacijskih dejavnikov. Navedenih je bilo 20 različnih dejavnikov, tako s področja počutja pri delu in vsebine dela kot tudi z odnosom vodje do zaposlenega. Večina anketirancev je z najvišjimi ocenami opredelila kot zelo pomembne dejavnike kar vse navedene, saj so bile povprečne vrednosti ocen večinoma med 4,0 in 4,5, kar glede na lestvico ocen po Likertu predstavlja zelo pomembne dejavnike motivacije.

Zanimiva ugotovitev se je pokazala že takoj pri prvi trditvi – skoraj vsi anketiranci (oz. 91 %) je kot najpomembnejši dejavnik dobrega počutja pri delu navedla dobre odnose v skupini s povprečno oceno 4,91. Le trije anketiranci so trditev ocenili z oceno »pomemben dejavnik«, vsi ostali kot »zelo pomemben dejavnik«. Ugotavljamo torej, da za motivirano opravljanje dela zaposleni potrebujejo dobro korelacijo med sodelavci v skupini, s katerimi čutijo zaupanje in si nudijo medsebojno pomoč.

Pomemben jim je očitno tudi vidik odnosa z vodjem. To dokazuje druga najvišja ocena v višini 4,77, ko jo je prejela trditev o pomembnosti dobrega vodstvenega odnosa do sodelavcev (gre torej za hierarhičen pogled od zgoraj navzdol, ki vodjem priporoča, naj konstantno skrbijo za ohranjanje dobrega razmerja).

Kot zelo pomemben dejavnik se je izkazala tudi varnost/stalnost zaposlitve, saj je pristala na tretjem mestu po pomembnosti s povprečno oceno 4,60. Glede na to, da je delež zaposlenih s pogodbo za določen čas relativno nizek, nas je tudi ta visoko uvrščena trditev delno presenetila.

Najmanj visokih ocen si je prislužila trditev o ugodnostih v podjetju (izleti, kulturni in športni dogodki, počitniške kapacitete ipd.) – dosegla je povprečno vrednost 3,43. Le trije sodelavci so ji podelili najvišjo oceno (9 % anketirancev), eden pa celo označil kot »zelo nepomemben dejavnik«. Večina ocen glede te trditve je bila koncentrirana med nevtralen

in pozitiven dejavnik, kar podjetju nakazuje, da je pozitivno določene ugodnosti ohranjati, ni pa nujno potrebno za motiviranje pri delu.

Drugo mesto med najmanj pomembnimi dejavniki je dosegla trditev o statusu, ki ga prinese delovno mesto. Osmim sodelavcem (23 %) se je ta postavka zdela zelo pomembna, enemu celo zelo nepomembna, večini pa status predstavlja nevtralen do pozitiven dejavnik.

Omenimo še tretje mesto med najmanj pomembnimi dejavniki, ki pripada informiranosti o dogajanju v banki s povprečno oceno 3,94. Sicer je 40 % anketirancev tej trditvi podelilo najvišjo oceno, vendar je večina vprašanih menila, da je dejavnik informiranosti pomemben, ni pa ključen. Mnenje anketirancev bi lahko pojasnili z dislokacijo – oddaljenostjo od centrale, kajti vsi so zaposleni v poslovalnicah izven kraja sedeža podjetja. Po drugi strani pa tudi drži, da je v podjetju relativno dobro urejeno interno komuniciranje preko elektronske pošte, ki o pomembnejših dogodkih z obvestilom doseže vse zaposlene.

Zanimiva ugotovitev raziskave motivacijskih dejavnikov v poslovni enoti Banke ABC je dejstvo, da se je v rezultatih ankete izkazalo, da je višina plače in ostalih denarnih nagrad šele na četrtem mestu po pomembnosti. To dokazuje v teoretičnem delu navedeno trditev, da so nefinančne nagrade in motivacijski dejavniki še pomembnejši od finančnih oz. se vodstvu priporoča, naj kombinira oba vidika motiviranja.

Kot pomembni dejavniki so bili izpostavljeni tudi vsebina in samostojnost dela, pohvale in pomoč pri delu s strani neposrednega vodje ter možnost usposabljanja in izobraževanja. Anketiranci si želijo, da bi jim vodje pokazali, da je njihovo delo cenjeno. Na tej osnovi se ponovno povezujemo s teoretičnimi dognanji, ki priporočajo, naj vodja sodelavcem pohvalo izreče pravočasno (torej takoj po dobro opravljeni nalogi) in iskreno, lahko pa tudi pred ostalimi sodelavci, da izrečena pohvala pridobi še večji pomen.

Anketirancem redni sestanki z vodjo, delovni čas in prostorski pogoji ne predstavljajo pomembnejših dejavnikov. Naj omenimo, da je delovni čas anketiranih zaposlenih že sicer relativno neugoden, saj vključuje deljen delovni čas (torej prekinitev dela med 12. in 14. uro) in relativno pozen prihod z dela (večinoma po 18. uri). Zaključujemo torej, da so anketiranci delovnega tempa že navajeni in v njihovem sistemu niti ne pričakujejo sprememb. Bančne poslovalnice namreč poslujejo po navedenem urniku.

Razlog, da v rednih sestankih z vodji ne vidijo posebne motivacije, pa gre najbrž pripisati vsebini sestankov, ki temelji na spremljavi njihovih rezultatov dela. V primeru nedoseganja dogovorjenih ciljev tako takšni sestanki sodelavcu povzročajo nelagodje, saj vodji pojasnjuje razloge za nedoseganje in se dogovarja o načinih, kako bo v prihodnjem obdobju sledil planiranim ciljem.

Vsi odgovori anketirancev so strnjeni v spodnji tabeli, izračunane pa so tudi povprečne vrednosti pri posameznih trditvah. Vsi anketiranci so vse trditve 100 % ocenili, tako da so povprečne vrednosti za izbrani vzorec realne.

Tabela 7: Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov

	Pri delu mi je pomembno:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Povprečna vrednost**
1.	Dobri medsebojni odnosi v kolektivu	0	0	0	3	32	4,91
2.	Delovni pogoji (prostorski itd.)	0	0	7	17	11	4,11
3.	Zanimivo delo	0	0	2	15	18	4,46
4.	Ugled banke v okolju	0	1	3	16	15	4,29
5.	Samostojno delo	0	0	2	18	15	4,37
6.	Možnost napredovanja	0	0	1	21	13	4,34
7.	Možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja	0	0	4	17	14	4,29
8.	Višina plače in ostalih denarnih nagrad	0	1	2	10	22	4,51
9.	Ugodnosti, ki jih nudi delodajalec (izleti, nižje cene športnih in kulturnih dogodkov, počitniške kapacitete ipd.)	1	4	12	15	3	3,43
10.	Stalnost/varnost zaposlitve	0	0	3	8	24	4,60
11.	Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	0	0	0	20	15	4,43
12.	Delovni čas	0	1	5	17	12	4,14
13.	Status, ki ga prinese delovno mesto	1	0	12	14	8	3,80
14.	Pomoč nadrejenih pri težjih nalogah	0	0	3	14	18	4,43
15.	Možnost sodelovanja pri odločanju	0	0	4	15	16	4,34
16.	Realnost / dosegljivost postavljenih ciljev	0	0	3	18	14	4,31
17.	Ustrezna informiranost o dogajanju v banki	0	1	4	16	14	3,94
18.	Vodje cenijo dobro opravljeno delo	0	0	2	14	19	4,49
19.	Redni sestanki z neposredno nadrejenim	0	1	6	21	7	3,97
20.	Odnos vodstva do sodelavcev	0	0	1	6	28	4,77

Legenda: 1 – zelo nepomemben dejavnik, 2 – nepomemben dejavnik, 3 – nevtralen dejavnik, 4 – pomemben dejavnik, 5 – zelo pomemben dejavnik

Številčni podatki so prikazani tudi v Sliki 10, kjer so posamezni motivacijski dejavniki razporejeni od najbolj pomembnega (dosežena vrednost 4,91) do najmanj pomembnega po mnenju anketirancev (vrednost 3,43).

Slika 10: Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov

4.4.2.2 Doživljanje dela

Od anketirancev smo z drugim sklopom trditev v posebnem delu raziskave želeli izvedeti, kako dojemajo svoje trenutno delo – s tem smo želeli ugotoviti nivo zadovoljstva na delovnem mestu in odnos delavcev do dela. Izhajali smo iz izhodišča, da zadovoljni in ustrezno motivirani delavci učinkoviteje izvajajo delovne naloge in tudi lažje, hitreje ter z manj napora dosegajo zastavljene cilje. Vodstvu izbrane poslovne enote v banki bi takšna informacija koristila, saj bi na osnovi zaključkov te raziskave sklepali o nivoju zadovoljstva zaposlenih in možnih izboljšavah.

Navedli smo 14 trditev, ki so bile 100 % opredeljene s strani anketirancev in ocenjene z ocenami od 1 do 5, pri čimer je ocena 1 pomenila, da se anketiranec s trditvijo popolnoma strinja, ocena 5 pa, da se z navedeno trditvijo popolnoma ne strinja. Najvišjo povprečno vrednost je dosegla trditev, da je delo anketirancev zanimivo in jim ne predstavlja dolgčasa. Večina (60 %) se je opredelila za popolno strinjanje s to trditvijo, le eden je navedel, da je njegov odnos povsem drugačen. Prav tako je večina anketirancev odgovorila, da se popolnoma ne strinjajo z izjavo, da svojega dela ploh ne marajo (89 %) in so razočarani nad dejstvom, da so ga sprejeli (80 %). Od zaposlenih, ki so bili vključeni v anketo, se le eden najpogosteje prisili, da pride na delo. Večini (91 %) to ni potrebno in

ocenjujejo svoje delo kot sorazmerno zanimivo (94 % odgovorov). Anketiranci pri delu uporabijo vse svoj sposobnosti in znanja (89 % strinjanje, večinoma popolno) ter ga najpogosteje opravljajo z velikim poletom (86 % strinjanje, vendar večinoma le delno).

Izsledki raziskave, ki zahtevajo pozornost vodstva anketirancev, se nahajajo v povprečnih ocenah naslednjih trditev:

- »moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil«: večina oz. 40 % anketirancev se je pri tej trditvi odločila za nevtralen odgovor, kar pomeni, da niso povsem prepričani, da opravljajo najbolj zanimivo delo. So v dilemi, da bi si bili morda sposobni poiskati zanimivejše delo, vendar glede na nizko fluktuacijo zaposlenih v zadnjih letih zaključujemo, da anketiranci ali nimajo energije in volje za iskanje dela drugje ali pa so tržne razmere takšne, da prehodov na zanimivejša delovna mesta ne omogočajo. Pomirja sicer 34 % anketirancev, ki se s to trditvijo popolnoma ne strinjajo in še dodatnih 14 %, ki se delno ne strinjajo. Vodstvo poslovne enote kljub vsemu lahko računa na stabilno ekipo.
- »Pri delu napredujem, ne stagniram«: popolno strinjanje s trditvijo je izrazilo 26 % anketirancev, kar je ponovno dokaj presenetljivo. S sprejemanjem novih delovnih nalog in zviševanjem ciljev naj bi zaposleni v delu napredovali; 46 % anketirancev je s trditvijo izrazilo delno strinjanje. Za vodstvo poslovne enote zaključek pomeni, da bi bilo za večjo rast znanja in kompetenc sodelavcev smiselno izvajati menjave delovnih mest in jim ponujati nove, drugačne naloge. Trije anketiranci so se z navedeno trditvijo strinjali, kar lahko vodi v malodušje in se zaključi z nizko delovno uspešnostjo.
- »Imam občutek, da sem pri delu preobremenjen«: večina anketirancev (34 %) je do trditve neopredeljena, 29 % pa se delno strinja. Enak delež predstavlja obe skupini, ki se s trditvijo ne strinjata, tako da je glede na povprečno oceno 3,06 očitno, da večinoma anketiranci subjektivno dojemajo svoje delo kot preveliko obremenitev. Glede na to, da je povprečna vrednost še vedno bližje nevtralni opredelitvi kot pozitivni, bi kazalo med ekipami poiskati posameznike, ki obremenitev občutijo kot motnjo delovnega procesa, in jim odvzeti določene naloge ali reorganizirati njihov proces dela. Ker pa gre za povsem subjektivno dojemanje problematike glede obremenitve z delom, pa obstaja možnost, da so se s trditvijo identificirali delavci, ki dejansko sploh niso preobremenjeni. Vodstvu anketirancev torej ostaja izziv enakomerne porazdelitve občutkov obremenitve.
- »Vedno bolj sem zadovoljen s svojim delom«: le 20 % anketirancev se je odločilo, da trditev popolnoma drži. Večina (40 %) se je odločila za delno strinjanje, kar 34 % pa je bilo neopredeljenih. Dva anketiranca ne vidita napredka v zadovoljstvu z delom.
- »Raje imam svoje delo kot večina sodelavcev«: povprečna ocena je povsem nevtralna – 3,06, za kar se je odločila večina (34 %). Enak delež sicer meni, da se s trditvijo strinjajo – da imajo torej delo raje kot ostali, vendar predstavlja delež tistih, ki menijo, da nimajo raje svojega dela kot ostali, kar 31 %. Gre zopet za subjektivno dojemanje in ocenjevanje posameznika znotraj skupine, ki je odvisno tudi od dejstva, v kakšni

sredini se anketiranec nahaja (uspešna in dinamična skupina, manj uspešna in pesimistična glede rezultatov). Ocena zgornje trditve se razlikuje tudi v različnih stopnjah prikazovanja energije posameznikov in izkazovanjih čustev; nekateri so bolj zaprti, pa vseeno čutijo izjemno predanost in pripadnost delu, drugi pa o tem raje veliko govorijo, v sebi pa naklonjenosti ne čutijo.

Celotna vsebina doživljanja dela s strani anketirancev je predstavljena v Tabeli 8.

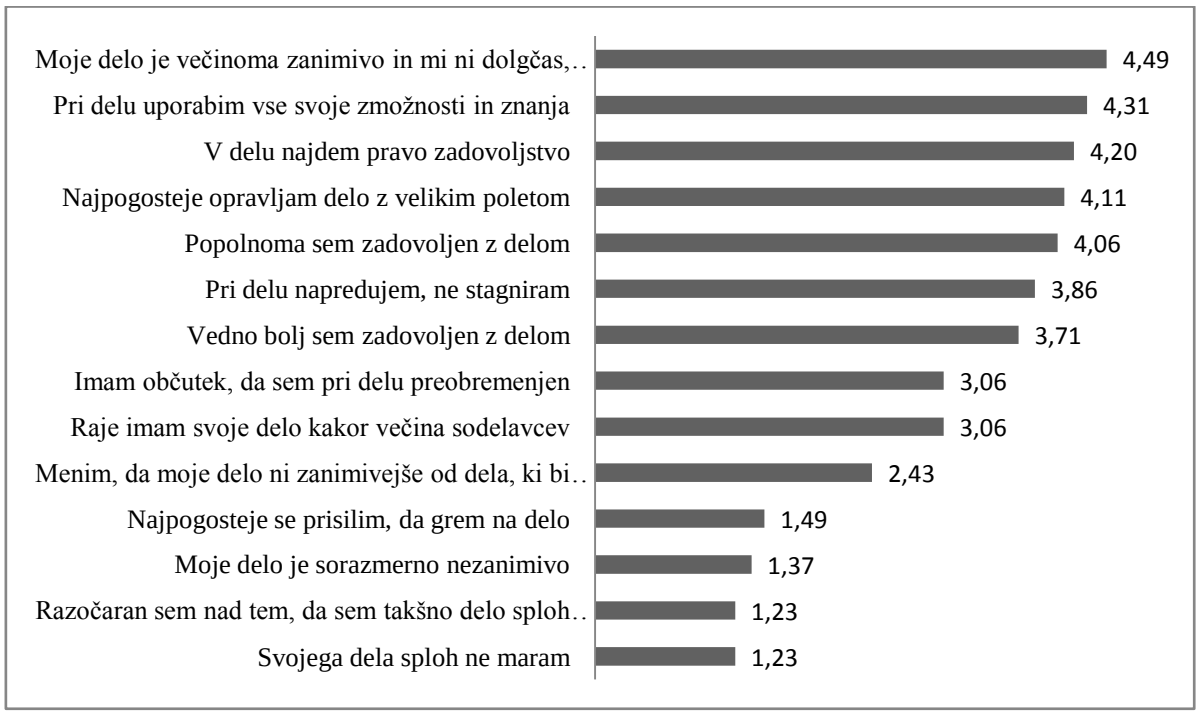
Tabela 8: Dojemanje dela

	Moje delo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Povprečna vrednost**
1.	Moje delo je večinoma zanimivo in mi ni dolgčas, ko ga opravljam.	1	0	1	12	21	4,49
2.	V delu najdem pravo zadovoljstvo.	0	1	6	13	15	4,20
3.	Najpogosteje se prisilim, da grem na delo.	23	9	2	0	1	1,49
4.	Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.	12	5	14	4	1	2,43
5.	Svojega dela sploh ne maram.	31	2	1	0	1	1,23
6.	Najpogosteje opravljam delo z velikim poletom.	0	1	4	20	10	4,11
7.	Raje imam svoje delo kakor večina sodelavcev.	5	6	12	6	6	3,06
8.	Moje delo je sorazmerno nezanimivo.	24	9	2	0	0	1,37
9.	Popolnoma sem zadovoljen z delom.	0	0	6	21	8	4,06
10.	Vedno bolj sem zadovoljen z delom.	1	1	12	14	7	3,71
11.	Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.	28	6	1	0	0	1,23
12.	Imam občutek, da sem pri delu preobremenjen.	4	6	12	10	3	3,06
13.	Pri delu napredujem, ne stagniram.	1	2	7	16	9	3,86
14.	Pri delu uporabim vse svoje zmožnosti / znanja.	0	2	2	14	17	4,31

Legenda: 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – nevtralni odgovor, mi je vseeno, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Podatke iz predstavljene tabele prikažem še slikovno v Sliki 11, kjer si trditve sledijo od tiste z največjim strinjanjem anketirancev (vrednost 4,49) do tiste z najmanj strinjanja (vrednost 1,23).

Slika 11: Dojemanje dela



4.4.2.3 Stil vodenja

Anketirancem smo v naslednji trditvi predstavili štiri različne stile vodenja in jih prosili, da določijo tistega, ki ga uporablja njihov neposredni vodja.

Avtoritativni stil je bil opredeljen kot takšen, kjer so naloge posredovane v obliki ukazov in samostojnost zaposlenih ni zaželena. Njegovo nasprotje je demokratični stil vodenja, pri katerem vodja sodelavce vključuje v proces odločanja, jih informira in upošteva njihovo mnenje. Liberalni stil dopušča popolno svobodo delavcem, saj jih vodja ne nadzira in usmerja, vendar niti ne obvešča z informacijami. Četrti stil je kombinirani, kjer vodja uporablja elemente že navedenih slogov vodenja v odvisnosti od trenutne situacije.

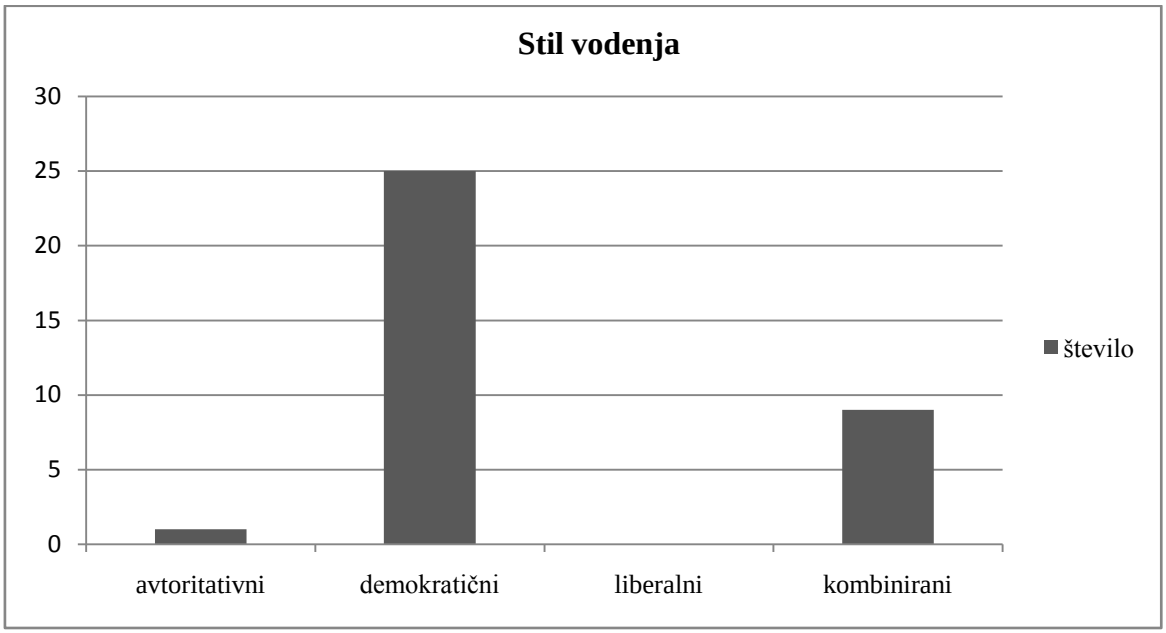
Večina (kar 71 %) anketirancev je pri svojem vodji zaznala demokratični stil vodenja, kar kaže na dobro počutje sodelavcev na delovnem mestu in trditev lahko povežemo z izsledki prvega sklopa trditev o proučevanju stanja motivacije med anketiranci. Demokratični stil vodenja na dolgi rok prinaša boljše rezultate, saj omogoča s pridobivanjem novih idej s strani sodelavcev razvoj in napredek, zaradi pretočnosti informacij pa ne dopušča dvomov in zagotavlja iskrene odnose. Vodja mora na vsak način poskrbeti za ustrezno disciplino in spoštovanje pravil ter pri stopnji demokratičnosti paziti, da se ne sprevrže v pretirano liberalni stil, ki za obravnavano sredino (poslovna enota izbrane banke) nikakor ni primeren.

Eden od anketirancev je označil, da vodja pri svojem delu uporablja avtoritativni stil, vendar iz ostalih odgovorov tega anketiranca ugotovimo, da je sicer njegova stopnja motiviranosti in zadovoljstva pri delu na povsem visokem nivoju, le vodjo ocenjuje kot manj uspešnega oz. z nizkimi voditeljskimi sposobnostmi.

Nekaj anketirancev (26 %) je menilo, da njihov vodja stil vodenja prilagaja posamičnih situacijam, kar verjetno pomeni, da v odločujočih trenutkih, ki ne dopuščajo dvoma o ravnanju (večinoma gre glede na naravo raziskovane institucije za situacije s popolnim spoštovanjem pravil in postopkov), vodja uporabi avtoritativni stil, sicer pa demokratičnega.

Rezultate vprašanja glede stila vodenja prikazujem v Sliki 12.

Slika 12: Stil vodenja



Z opredelitvijo anketirancev glede vodstvenega stila smo želeli preveriti njihovo dojemanje metod in tehnik, ki jih uporablja vodja.

4.4.2.4 Povezava stila vodenja z motiviranostjo zaposlenih

S četrtim sklopom trditev v posebnem delu anketne raziskave smo želeli poudariti načine ravnanja vodij, ki lahko pripeljejo do večje motiviranosti sodelavcev za opravljanje dela. Navedli smo 21 trditev in anketirance prosili za opredelitev do posamične trditve. Z ocenami od 1 do 5 so označili nestrinjanje (1 in 2) ali strinjanje (4 in 5).

Zaključki raziskave tega področja prinašajo ugotovitev, da anketiranci najbolj cenijo vodje, ki:

- komunicirajo sproščeno in spodbujajo medsebojno komunikacijo v ekipi, pri tem pa priznavajo individualne razlike posameznikov;
- znajo aktivno poslušati;
- spoštujejo mnenja in predloge članov ekipe in jih upoštevajo pri svojih odločitvah;
- pomagajo pri odstranjevanju ovir za doseganje ciljev ter izrečejo pohvalo in kritiko, če je ta potrebna;
- omogočajo samostojnost, spodbujajo k vrednotam in navdušujejo z lastnim zgledom;
- so strokovni, učinkoviti, odločni, določajo prioritete in sproti rešujejo težave.

Praktično vsi dejavniki, ki so jim anketiranci pripisali zelo visoke vrednosti (povprečna ocena nad 4,5), so bili kot najbolj pomembni izpostavljeni že v teoretičnem delu naloge, tako da empirični del raziskave le potrjuje pravilnosti ugotovitev teoretikov.

Zanimivo je bilo tudi v tem sklopu trditev zaznati, da ustrezno plačilo ne predstavlja pomembnega motivacijskega dejavnika; opisovana trditev je dosegla povprečno oceno 3,6, kar komajda pomeni pozitivno strinjanje nad nevtralnim odnosom. Tudi možnost napredovanja ne spada med pomembnejše dejavnike, anketiranci so jo skupno ocenili z vrednostjo 3,94. Relativno nižje glede na ostale navedene dejavnike so bile ovrednotene tudi možnosti pridobitve dodatne denarne nagrade ali prehoda na drugo delovno mesto.

Celotni pregled povezave med dejavniki vodenja in motivacijo je predstavljen v spodnji tabeli. Kakor že v prvem delu naloge predstavljeno, se tudi v empiričnem dokazuje pomembnost ustrezne komunikacije vodij do sodelavcev, saj so vsi dejavniki, ki so vključevali komunikacijski odnos vodja – zaposleni, prejeli visoke ocene.

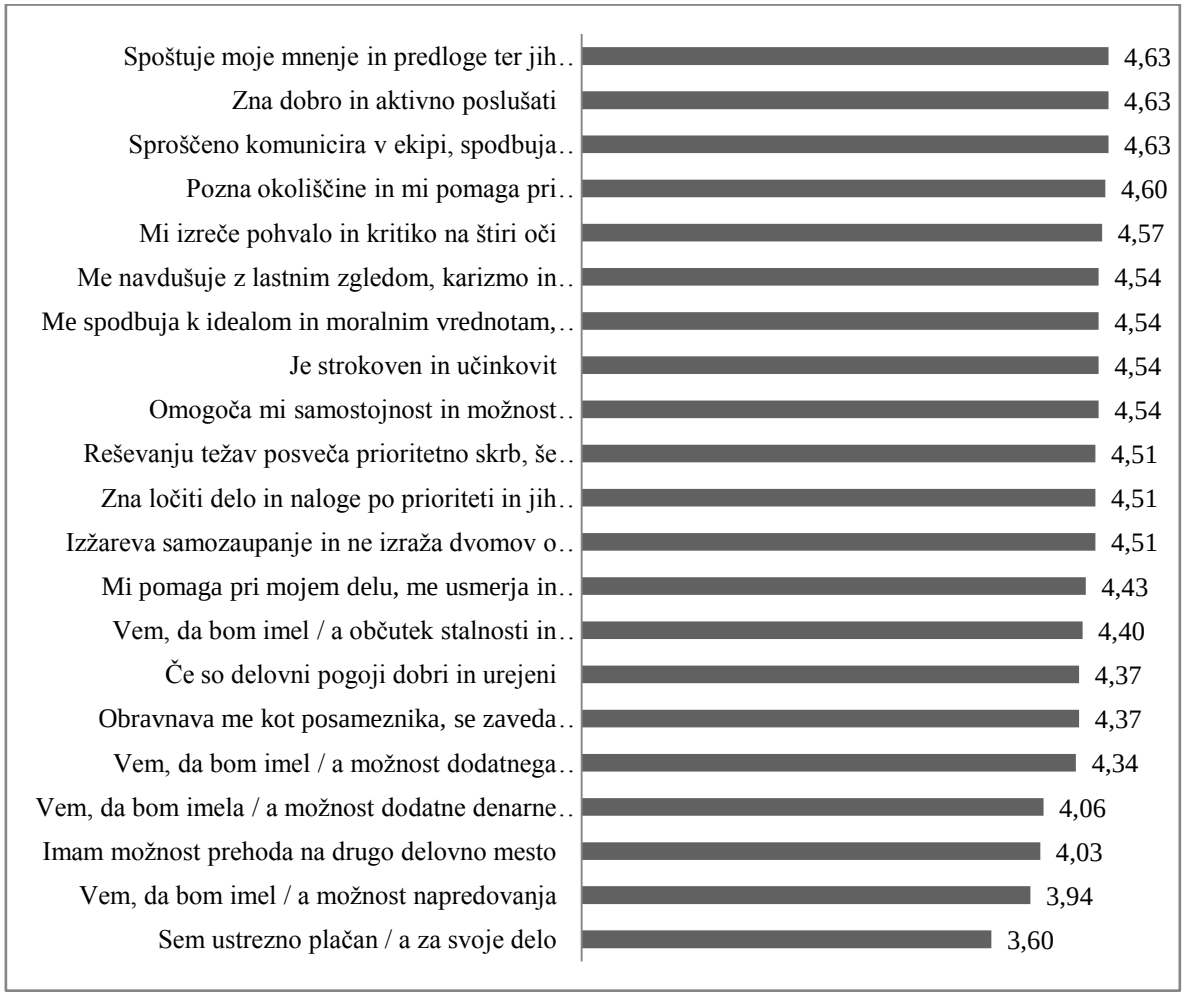
Tabela 9: Stil vodenja in motivacija

	Za svoje delo sem motiviran / a, ga opravljam uspešneje in z večjim zadovoljstvom, če vodja…	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Povprečna vrednost**
1.	Sproščeno komunicira v ekipi, spodbuja medsebojno komuniciranje in priznava individualne razlike.	0	0	2	9	24	4,63
2.	Izžareva samozaupanje in ne izraža dvomov o svojih odločitvah.	0	1	1	12	21	4,51
3.	Zna dobro in aktivno poslušati.	0	0	1	11	23	4,63
4.	Pozna okoliščine in mi pomaga pri odstranjevanju ovir za doseganje ciljev.	0	0	1	12	22	4,60
5.	Spoštuje moje mnenje in predloge ter jih upošteva pri svojih odločitvah.	0	0	0	13	22	4,63
6.	Mi izreče pohvalo in kritiko na štiri oči.	0	0	3	9	23	4,57
7.	Omogoča mi samostojnost in možnost samoodločanja.	0	0	2	12	21	4,54
8.	Zna ločiti delo in naloge po prioriteti in jih pravično delegirati med zaposlene.	0	0	5	7	23	4,51
9.	Reševanju težav posveča prioritetno skrb, še preden postanejo resne.	0	0	1	15	19	4,51
10.	Obravnava me kot posameznika, se zaveda mojega pomena in mi izkazuje spoštovanje.	0	0	5	12	18	4,37
11.	Je strokoven in učinkovit.	0	0	2	12	21	4,54
12.	Me spodbuja k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi me navdušile za premagovanje ovir pri delu.	0	0	4	8	23	4,54
13.	Me navdušuje z lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo.	0	0	4	8	23	4,54
14.	Mi pomaga pri mojem delu, me usmerja in spodbuja pri premagovanju težav pri delu.	0	0	4	12	19	4,43
15.	Sem ustrezno plačan / a za svoje delo.	3	4	7	11	10	3,60
16.	Vem, da bom imel / a možnost napredovanja.	1	3	7	10	14	3,94
17.	Vem, da bom imel / a občutek stalnosti in varnosti zaposlitve.	0	0	5	11	19	4,40
18.	Vem, da bo imel / a možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja.	0	0	3	17	15	4,34
19.	Vem, da bom imel / a možnost dodatne denarne stimulacije.	1	1	7	12	14	4,06
20.	Imam možnost prehoda na drugo delovno mesto.	0	1	10	11	13	4,03
21.	Če so delovni pogoji dobri in urejeni.	1	0	2	14	18	4,37

Legenda: 1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - deloma se strinjam, 4 - strinjam se, 5 - popolnoma se strinjam

Povezavo med stilom vodenja in motivacijo anketirancev prikazujem v Sliki 13, kjer si trditve sledijo od tiste z največjim strinjanjem (dosežena vrednost 4,63) do tiste z najmanj strinjanja (vrednost 3,60).

Slika 13: Stil vodenja in motivacija



4.4.2.5 Lastnosti dobrega vodje

Peti sklop ankete je predstavil lastnosti, ki bi jih po prepričanju anketirancev moral imeti vsak vodja, ki si želi biti označen kot dober. Lestvica ocen je bila postavljena od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo pomembno lastnost, 5 pa povsem nepomembno.

Večina anketirancev (71 %) je ocenila, da je najpomembnejša med 12 navedenimi lastnostmi vodje sposobnost. Pojem je sicer zelo širok in lahko pomeni za posameznika marsikaj, na splošno pa označuje lastnosti osebe, ki zna ustrezno odreagirati v vsaki situaciji, se zna odločati, dobro komunicirati in sodelovati s sodelavci, ima strokovna znanja in sposobnosti, ki jih pravilno uporablja, in običajno dane naloge odlično izvede. Zanimivo je, da je obravnavano trditev kar 17 % anketirancev označilo kot povsem nepomembno in 9 % kot delno nepomembno.

Naslednji dve pomembni lastnosti dobrega vodje po ocenah anketirancev sta ambicioznost in usmerjenost v prihodnost. Pri slednji je več sodelavcev izbralo zelo pomembno oceno kot pri ambicioznosti, je pa kar 77 % podalo skupno pozitivno oceno k ambicioznosti

vodje in 71 % k usmerjenosti v prihodnost. Ponovno se je 9 % anketirancev odločilo, da sta obe lastnosti za dobrega vodjo povsem nepomembni.

Skupno najnižjo oceno pomembnosti (2,43) je prejel dejavnik empatije – vodja naj bo občutljiv za druge ljudi, kar je dokaj presenetljiv izsledek raziskave, poleg tega pa tudi poštenost vodje in priznavanje svojih napak (obe lastnosti ocenjeni z 2,29).

Na splošno je bila večina anketirancev mnenja, da so skorajda vse navedene lastnosti vodij za dobro vodenje izjemnega pomena, kar ponovno potrjuje že navedena teoretična dognanja. Vse povprečne ocene so bile namreč vrednosti pod 2,5, kar predstavlja pomembne dejavnike.

Številčno so pojasnila prikazana v Tabeli 10.

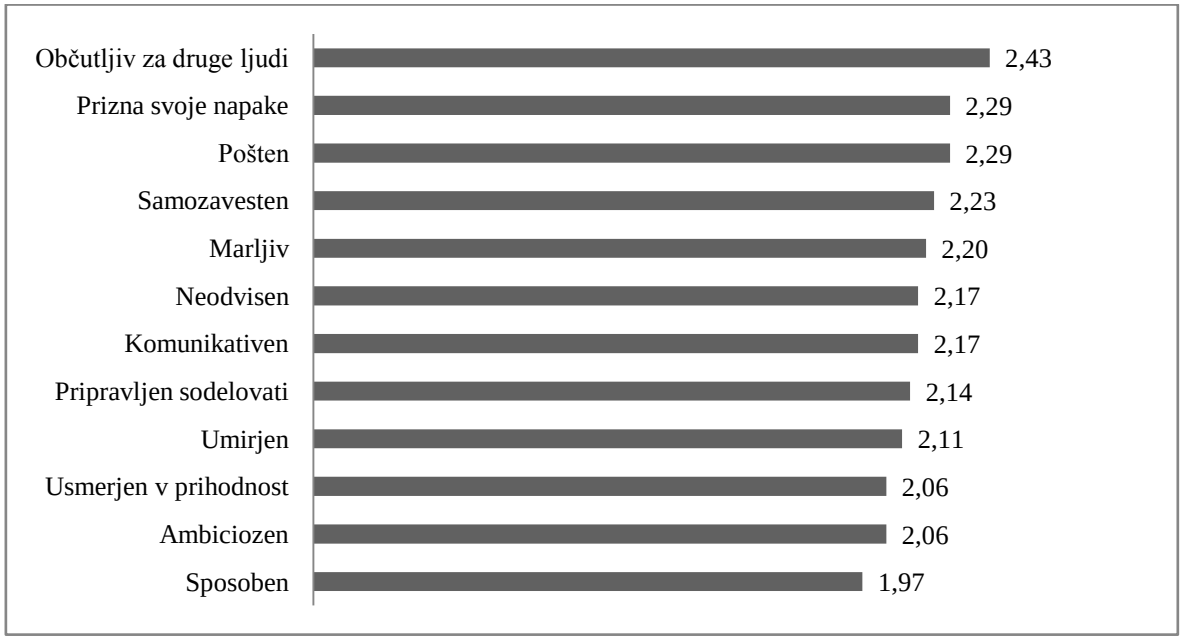
Tabela 10: Pričakovanja do vodje

	Vodja mora biti:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Povprečna vrednost**
1.	Sposoben.	25	1	0	3	6	1,97
2	Ambiciozen.	15	12	2	3	3	2,06
3	Komunikativen.	21	4	0	3	7	2,17
4	Usmerjen v prihodnost.	19	6	2	5	3	2,06
5	Pošten.	19	6	0	1	9	2,29
6	Umirjen.	22	3	0	4	6	2,11
7	Neodvisen.	18	6	3	3	5	2,17
8	Prizna svoje napake.	15	10	0	5	5	2,29
9	Samozavesten.	17	8	0	5	5	2,23
10.	Občutljiv za druge ljudi.	13	9	3	5	5	2,43
11.	Pripravljen sodelovati.	22	3	0	3	7	2,14
12.	Marljiv.	18	7	1	3	6	2,20

Legenda: 1 – zelo pomembno, 2 – pomembno, 3 – nevtralen odgovor, ni ne pomembno ne nepomembno, 4 – ni pomembno, 5 – sploh ni pomembno

Ocene pomembnosti lastnosti vodij prikažemo še slikovno v Sliki 14, kjer so vodstvene karakteristike prikazane od najbolj pomembne (vrednost 1,97) do najmanj pomembne (vrednost 2,43).

Slika 14: Pričakovanja do vodje



Opomba: V Sliki 14 je lestvica pomembnosti obrnjena (1 najbolj pomembno, 5 najmanj pomembno).

4.4.2.6 Ocena vodje

Anketiranci so bili izzvani, da v šestem sklopu ankete ocenijo delo svojega trenutnega nadrejenega. S tem delom vprašalnika smo želeli ugotoviti aktualno stanje v relaciji sodelavcev do vodij in njihovo oceno dela. V primeru skupno definiranih več slabših ocen na pomembnih vodstvenih področjih bi lahko izdelali priporočilo vodstvu poslovne enote glede dodatnega razvoja sposobnosti vodij (hierarhični nivo je sodelavec – vodja – direktor poslovne enote). Ocene so bile razporejene od 1 do 5, pri tem je 1 pomenilo, da navedena lastnost nikakor ni značilna za vodjo, 5 pa, da je zanj zelo značilna. Lastnosti vodij smo razdelili na 14 trditev, ki so vse v teoretičnih zaključkih obravnavane kot pozitivne lastnosti dobrih vodij.

Na splošno smo ugotovili, da so anketiranci svoje vodje zelo dobro ocenili, saj so bile vse ocene vrednosti nad 3,9, torej so trditve značilne za vodje. Največje strinjanje z navedbo je doseglo načrtovanje dela z namenom pravočasne izvedbe, in sicer 4,54. Pri tej trditvi je kar 57 % anketirancev izjavilo, da je navedena lastnost zelo značilna za njihovega vodjo in le skupno trije so menili, da lastnost ne drži. Naslednja močna postavka so izražena pričakovanja do sodelavcev – vodje večinoma povedo, kaj pričakujejo od zaposlenih (ocena 4,51). Tako je menilo kar 74 % sodelujočih, kar je pravzaprav z vidika vodstva poslovne enote razveseljiv podatek, kajti pomembno je, da so pričakovanja razjasnjena in pri doseganju delovnih ciljev ni dvomov. Močan argument je dosegla tudi trditev glede zahteve po izvajanju nalog skladno s pravili in postopki – povprečna ocena 4,49 z največje strinjanjem 74 % anketirancev. Zanimivo in za vodstvo poslovne enote zastrašujoče je, da

trije vprašani menijo, da navedena lastnost sploh ni značilna za njihovega vodjo. Dokaz, da je komunikacija v skupinah praviloma ustrezna, pove ocena povratne informiranosti o učinkovitosti dela sodelavcev – 4,46 s kar 69 % anketirancev s popolnim strinjanjem.

Najnižje vrednosti je dobila trditev, da vodja vse sodelavce obravnava enako (3,94). Večina (71 %) se s tem sicer strinja, vendar je kljub vsemu delež nevtralnih in tistih, ki se s trditvijo ne strinjajo, 29 %. Vodje so bili manj uspešni pri pridobivanju točk glede skrbi za dobro počutje sodelavcev (skupno 4,0), čeprav je navedena ocena še vedno zelo dobra in ni potrebe po izražanju zaskrbljenosti. Lastnost vodje glede pojasnjevanja vloge zaposlenih v skupini in dostopnosti ter dovzetnosti za mnenja sodelavcev sta naslednji lastnosti, ki sta prinesli skupno oceno 4,03.

Vse ocene so zbrane v Tabeli 11.

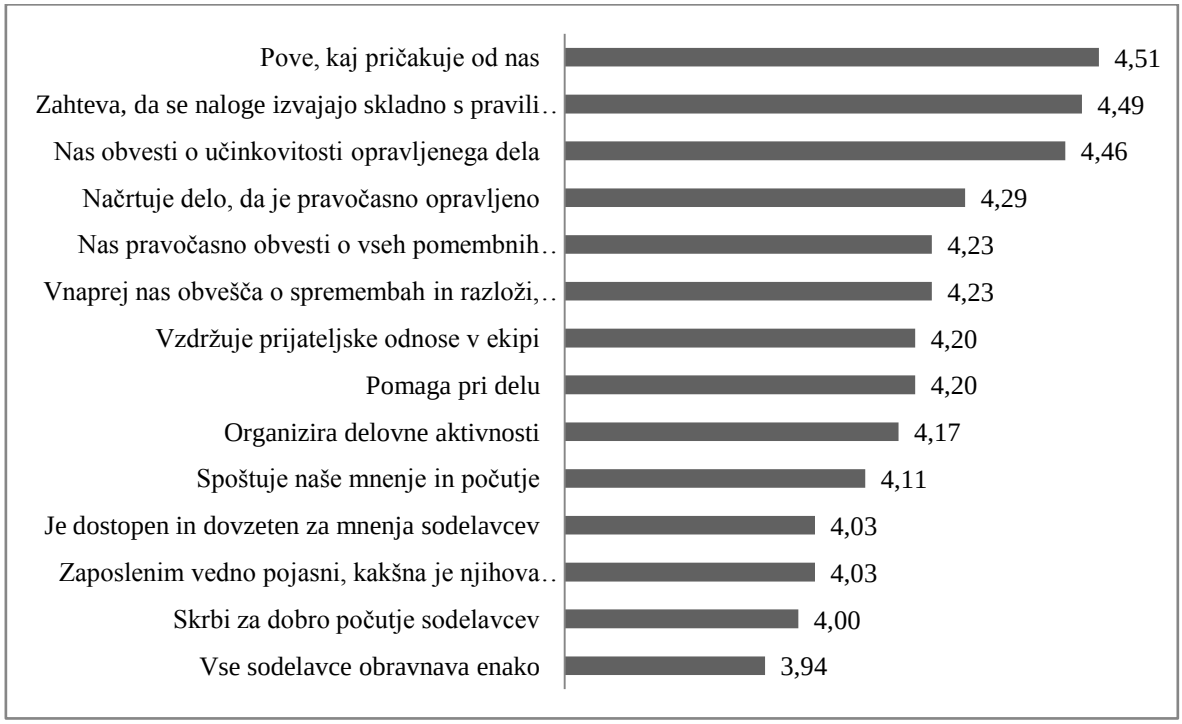
Tabela 11: Ocena dela vodje

	Vodja:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Povprečna vrednost**
1.	Zaposlenim vedno pojasni, kakšna je njihova vloga v skupini.	3	2	2	12	16	4,03
2	Organizira delovne aktivnosti.	2	2	2	11	18	4,17
3	Nas obvesti o učinkovitosti opravljenega dela.	1	2	1	7	24	4,46
4	Pove, kaj pričakuje od nas.	1	2	1	5	26	4,51
5	Načrtuje delo, da je pravočasno opravljeno.	1	2	3	9	20	4,54
6	Zahteva, da se naloge izvajajo skladno s pravili in postopki.	3	0	0	6	26	4,49
7	Pomaga pri delu.	2	1	6	5	21	4,20
8	Spoštuje naše mnenje in počutje.	1	3	6	11	15	4,11
9	Vzdržuje prijateljske odnose v ekipi.	1	3	1	13	17	4,20
10.	Vse sodelavce obravnava enako.	1	4	5	11	14	3,94
11.	Vnaprej nas obvešča o spremembah in razloži, kako bodo potekale.	1	3	3	8	20	4,23
12.	Skrbi za dobro počutje sodelavcev.	1	3	5	12	14	4,00
13.	Je dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.	1	4	2	14	14	4,03
14.	Nas pravočasno obvesti o vseh pomembnih zadevah, ki se nanašajo na naše delo.	1	2	4	9	19	4,23

Legenda: 1 – sploh ni značilno zanj, 2 – večinoma ni značilno zanj, 3 – ni ne značilno ne neznačilno, 4 – večinoma značilno zanj, 5 – zelo značilno zanj

Ocene dela vodje so prikazane tudi v Sliki 15, kjer je na najvišjem mestu najbolj pomembno ravnanje vodje z vrednostjo 4,51 in na najnižjem najmanj pomembno z vrednostjo 3,94.

Slika 15: Ocena dela vodje



4.4.2.7 Počutje na delovnem mestu

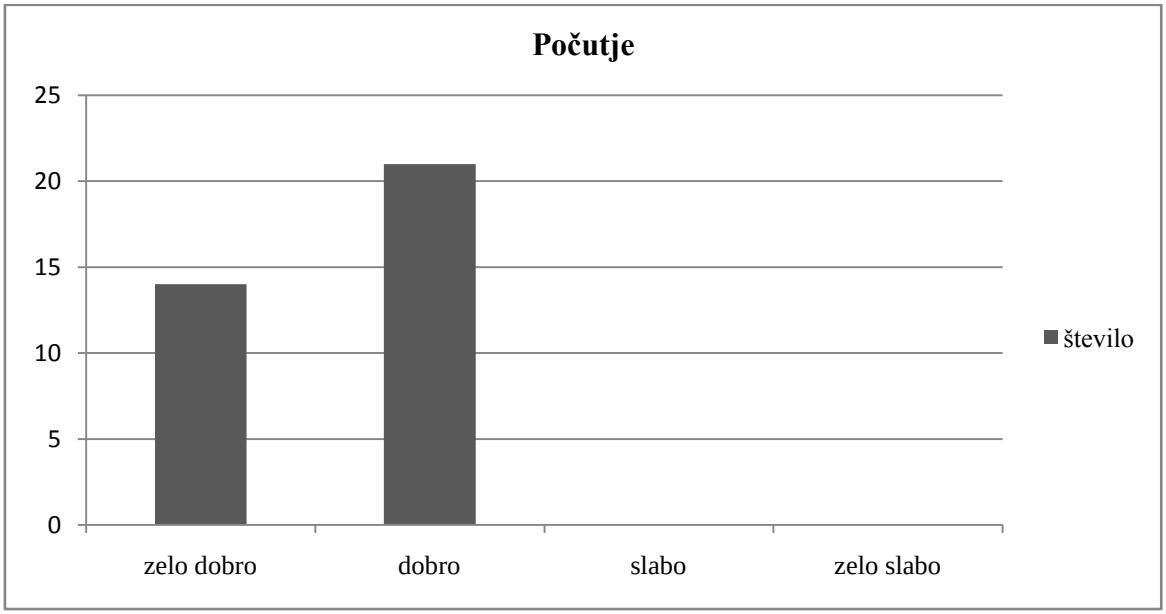
Na koncu anketnega vprašalnika smo želeli še izvedeti, kako se anketiranci počutijo pri svojem delu. Na izbiro so imeli štiri vrste počutja, in sicer:

- zelo dobro;
- dobro;
- slabo;
- zelo slabo.

Rezultati tega vprašanja so izjemno optimistični in spodbudni za vodstvo poslovne enote – večina sodelavcev (60 %) se na delovnem mestu počuti dobro, 40 % pa zelo dobro. Slabše izbire anketiranci niso obkrožili, kar predstavlja dobro osnovo za nadaljnje delo in pomeni ugodno delovno klimo v podjetju.

Rezultati vprašanja so prikazani v Sliki 16.

Slika 16: Počutje na delovnem mestu



4.4.2.8 Motiviranje s strani vodje

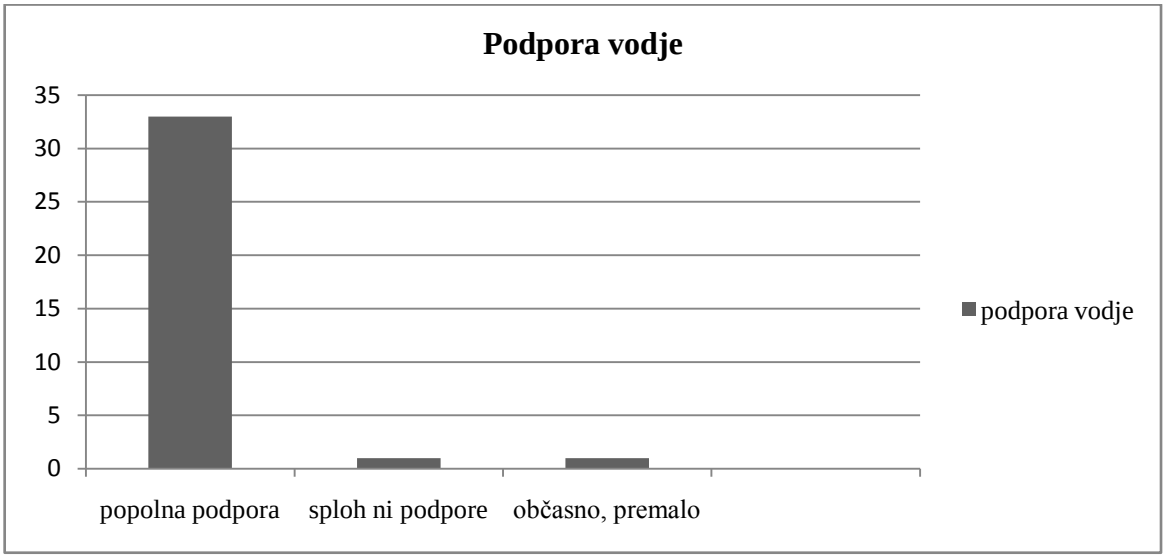
Anketiranci so izrazili stopnjo podpore pri njihovem delu s strani vodje z izbiro trditve:

- popolna podpora pri delu;
- le občasna, delna podpora;
- sploh nikoli ne čutijo podpore.

Praktično vsi anketiranci (94 %) čutijo pri delu popolno podporo, kar je verjetno tudi namen njihovih vodij. Eden je izrazil le delno podporo, ki je občasna, med anketiranci pa je nastopil tudi sodelavec, ki podpore nikakor ne čuti. Zanimivo je, da je ravno ta sodelavec ocenil stil svojega vodje kot avtoritativen in nanizal kar nekaj nestrinjanj s pozitivnimi vodstvenimi lastnostmi, ki naj bi veljale za njegovega vodjo. Kljub vsemu iz konkretnega anketnega vprašalnika ugotavljamo, da se dotični sodelavec na delovnem mestu vseeno dobro počuti in je pri delu uspešen – dosega cilje.

Pregled stanja motiviranosti s strani vodje prikazuje Slika 17.

Slika 17: Motiviranje s strani vodje

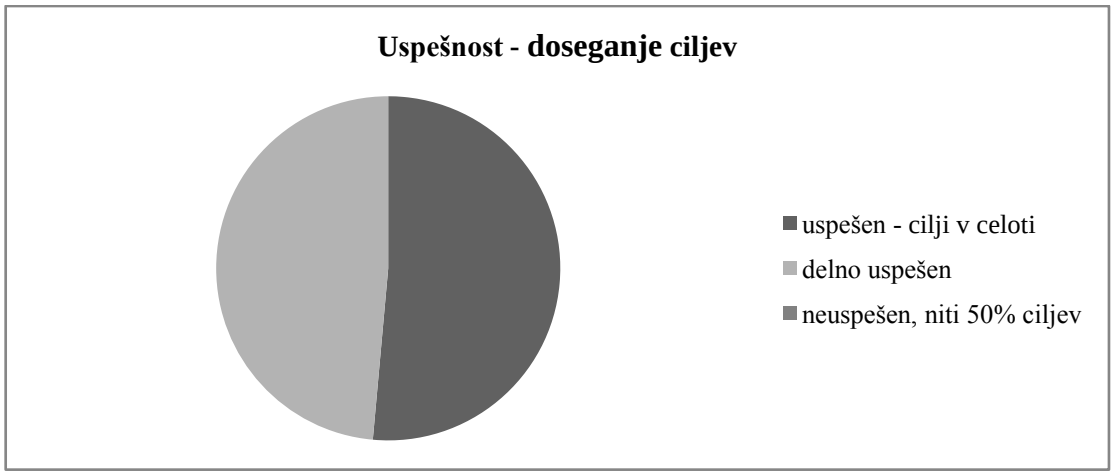


4.4.2.9 Uspešnost anketirancev

Kot zadnje, petnajsto vprašanje, smo anketirance vprašali, kako se ocenjujejo glede uspešnosti na delovnem mestu – konkretneje, če dosegajo zastavljene cilje. Naj omenimo, da so rezultati anketirancev številčno merljivi, kar torej pomeni, da je njihovo uspešnost možno v vsakem trenutku preveriti s pregledom doseženih rezultatov glede na planirane.

Rezultati anketnega vprašanja so bili zelo spodbudni, kajti kar 51 % zaposlenih se je ocenilo kot zelo uspešne z doseganjem zastavljenih ciljev. Ostalih 49 % je izrazilo delno uspešnost za svoje delo, nihče pa se ni opredelil kot neuspešen delavec, kar je glede na dejansko stanje povsem realno. Visoke ocene uspešnosti lahko povežemo z relativno visokim nivojem motivacije, kar je dobra podlaga za nadaljnje delo. Pregled sledi v Sliki 18.

Slika 18: Ocena uspešnosti /doseganje ciljev



4.5 Obravnavanje raziskovalnih vprašanj

Raziskovalna vprašanja:
1. Kako pomembna je plača v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki?
2. Kako vpliva odnos vodje do sodelavcev na motivacijo sodelavca za delo?
3. Kako pomembna je uspešnost sodelavca pri njegovem odnosu do dela?

4.5.1 Kako pomembna je plača v primerjavi z drugimi motivacijskimi dejavniki?

Glede na vsesplošno prepričanje zaposlenih, da je denar najbolj učinkovit motivator, smo za potrebe raziskovalnega dela na podlagi izvedenih anket postavili hipotetično vprašanje, kako pomemben dejavnik motivacije je plača. Teoretična dognanja v prvem delu naloge trdijo, da plača ni najpomembnejši faktor, vendar smo se zaradi prepričanja zaposlenih, da bi bili pripravljeni ob višji plači tudi bolje in več delati, odločili tudi analitično preveriti navedeno vprašanje.

Področje plače in motivacije je bilo obravnavano v sklopu vprašanj številka 7 (Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov) pod trditvijo številka 8: »Višina plače in ostalih denarnih nagrad mi je pomembna pri delu.« Trditev se je po pomembnosti v zvezi z motivacijo na delovnem mestu uvrstila šele na četrto mesto, za dobrimi odnosi s sodelavci, vodjem in varnostjo zaposlitve. 9 % anketirancev se plača ne zdi pomemben dejavnik motivacije, 29 % delno pomemben.

Naslednji sklop trditev, ki je obravnaval področje plače v povezavi z motivacijo, je bil sklop številka 10 (Stil vodenja in motivacija) pod trditvijo številka 15: »Za svoje delo sem motiviran, če sem ustrezno plačan za svoje delo.«. Navedba je dosegla povprečno oceno anketirancev le v višini 3,6, kar je skromno pozitivno strinjanje s trditvijo. 40% anketirancev se plača ne zdi pomemben motivacijski dejavnik, 31 % delno pomemben.

Na podlagi analize obravnavanih trditev, dokazane s skoraj 100 % izpolnjenimi anketnimi vprašalniki v poslovni enoti Banke ABC, lahko na raziskovalno vprašanje številka 1 odgovorimo, da plača ni ključni dejavnik motiviranja zaposlenih. Že teoretični zaključki nas napeljujejo na razmišljanje, da je denar motivator na kratek rok in deluje učinkovito v primerih, ko zadovoljujemo osnovne potrebe (higienike). V drugih segmentih pa je za učinkovitost motiviranja zaposlenih potrebno uporabiti nedenarne motivatorje, ki pa naj bodo na vsak način (občasno) kombinirani z denarnimi nagradami.

4.5.2 Kako vpliva odnos vodje do sodelavcev na motivacijo sodelavca za delo?

V splošnem velja prepričanje, da si večina ljudi želi biti vodenih in da na njihovo učinkovitost dela v veliko meri vpliva medsebojni odnos z vodjem. Kot drugo hipotetično

vprašanje smo zato v raziskovalnem delu postavili ugotavljanje vpliva na motivacijo sodelavcev preko odnosa vodje do sodelavcev. Vprašanje smo preverili z anketnimi sklopi, ki so se na obravnavano temo pojavili v več delih ankete.

- Sklop »Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov« je pri več trditvah obravnaval tematiko postavljenega raziskovalnega vprašanja. Ključno je bil izpostavljen odnos vodstva do sodelavcev v zadnji postavljeni trditvi, ki je po pomembnosti dosegla drugo najvišjo oceno v vrednosti 4,77; kar 80% anketirancev je menilo, da je odnos z vodjem zelo pomemben, nihče pa ga ni označil za nepomembnega. K hipotetičnem vprašanju bi lahko umestili tudi sklop glede pohval in priznanj za dobro opravljeno delo, pomoči nadrejenih, možnosti soodločanja in spoštovanja dela s strani vodje – vse to namreč prav tako opisuje odnos vodstva do sodelavcev. Ob upoštevanju dejstva, da so vse štiri naštete trditve pri anketirancih prejele povprečno oceno med 4,3 in 4,5, bi lahko zaključili, da smo z obravnavanim sklopom trditev potrdili pomembnost odnosa vodje do sodelavcev, ko obravnavamo njihovo motiviranost.
- Sklop »Stil vodenja in motivacija« praktično v celoti izpostavlja vprašanje odnosa vodje do sodelavcev, natančneje v trditvah od 1 do vključno 14. Povprečna ocena, ki so jo anketiranci dosegli v danih trditvah, je presegla vrednost 4,5, kar dokazuje pomembnost načina vodenja in odnosa vodje do sodelavcev.
- Sklop trditev, poimenovan »Ocena dela vodje«, poudarja pomembnost odnosa vodstva do zaposlenih. V tem sklopu so praktično vse trditve obravnavale odnos vodje do sodelavcev in do organizacije dela, kar so anketiranci na svojih primerih ocenili s povprečno oceno preko 4,2. Ugotovitev ponovno dokazuje pomembnost relacije vodja – sodelavec.

Na podlagi empirično dokazanih ugotovitev zaključujemo, da za raziskovalno vprašanje številka 2 s preiskovano populacijo anketirancev, ki je zaradi visokega deleža v celoti izpolnjenih vprašalnikov za poslovno enoto Banke ABC zelo zanesljiv, lahko podamo odgovor, da je odnos vodja – sodelavec zelo pomemben pri motiviranju. Z analizo smo tako izdelali soglasje k teoretičnim navedbam.

4.5.3 Kako **pomembna je uspešnost sodelavca pri njegovem odnosu do dela?**

Na podlagi opazovanj, pogovorov in izkušenj domnevamo, da so zaposleni, ki pri svojem delu dosegajo dobre rezultate, tudi bolj zadovoljni na delovnem mestu in imajo do dela pozitiven odnos. Na tej osnovi smo obravnavali tretje raziskovalno vprašanje, ki predpostavlja, da so uspešnejši sodelavci bolj pozitivni do dela.

Vprašanje smo preverjali z analiziranjem kombinacije naslednjih sklopov trditev:

- sklop številka 8 (»Doživljanje dela«);
- sklop številka 13 (»Počutje na delovnem mestu«);

- sklop številka 15 (»Ocena uspešnosti dela«).

Preverjanje vprašanja je potekalo tako, da smo raziskovali razmerja med posameznimi sklopi trditev pri posamičnih anketnih vprašalnikih. Ugotovili smo, da:

- se je 8 anketirancev od skupno 14, ki so se opredelili, da se na delovnem mestu počutijo zelo dobro, označilo tudi za zelo uspešne delavce, ki cilje dosegajo v celoti. Delež predstavlja 57 % zaposlenih z zelo dobrim počutjem v službi. 6 anketirancev, ki se prav tako v podjetju počutijo zelo dobro, ocenjuje, da bi bili lahko njihovi rezultati še boljši; teh je torej 43 %;
- je anketirancev, ki se od delu počutijo dobro, skupaj 21. Od tega je 10 zaposlenih, ki dosegajo cilje v celoti, kar predstavlja 48%. Ostalih 11 sodelavcev se počuti na delu dobro, vendar se ocenjujejo, da bi bila lahko njihova uspešnost še boljša (cilji so doseženi delno);
- sklop trditev »Doživljanje dela«:
  - pri anketirancih z zelo dobrim počutjem in nadpovprečno uspešnostjo dosega povprečno oceno 2,99 z izrazito koncentracijo popolnega strinjanja pri pozitivnih trditvah in izrazito koncentracijo popolnega nestrinjanja pri negativnih trditvah;
  - sodelavci z izbranim zelo dobrim počutjem in delno uspešnim rezultatom so ocenili povprečno vrednost pri navedenem sklopu trditev kot 3,25, vendar so se koncentracije pri trditvah delno že premaknile proti sredini (nevtralni odgovori);
  - delavci, ki so kot vrsto počutja na delovnem mestu izbrali opis »dobro« in dosegajo nadpovprečne rezultate, so zbrali povprečno oceno 3,05 z dokaj veliko koncentracijo potrditev v bližini nevtralnih odgovorov;
  - anketiranci, ki so se odločili za dobro počutje ob delu in delno uspešnost, so dosegli povprečno oceno 3,11 z zelo razpršeno koncentracijo strinjanja ali nestrinjanja s trditvijo; zelo veliko odgovorov je bilo nevtralnih, nekaj tudi presenetljivih (npr. z zelo negativnimi trditvami se je nekaj anketirancev strinjalo oz. z zelo pozitivnimi trditvami se niso – več »anomalij« kot v prejšnjih treh skupinah tega sklopa).

Na podlagi izvedenih raziskav bi na vprašanje številka 3 podali odgovor, da z izvedeno raziskavo ne moremo dokazati obstoja odvisne povezave med uspešnostjo in odnosom do dela.

4.6 Primerjava poslovalnic glede uspešnosti prodaje v povezavi z različnimi stili vodenja

V poslovni enoti Banke ABC bomo za namen proučevanja različnih stilov vodenja v povezavi z neenakimi rezultati prodaje primerjali indeks prodaje bančnih produktov treh poslovalnic za obdobje preteklih pet let. »Indeks prodaje bančnih produktov« je mera uspešnosti prodaje bančnih produktov, ki jo s tem imenom uporablja Banka ABC kot

enega izmed številčnih pokazateljev, kako učinkoviti so zaposleni pri svojem delu. Indeks upošteva vse prodane bančne produkte, kot so osebni računi, elektronsko bančništvo, kartice, varčevalni računi, depoziti in ostali. Določeni produkti, ki so kompleksnejši in zahtevajo dolgotrajno obravnavo stranke in večje število sestankov, so ponderirani in izkazujejo ob enem prodanem produktu večji prispevek v končnem izračunu indeksa kot enostavnejši produkti. Vsoto vseh (ponderiranih) prodanih bančnih produktov kot rezultat prodaje vseh zaposlenih v poslovalnici v mesecu dni delimo s številom zaposlenih, ki so bili operativno prisotni na delu v proučevanem mesecu in so prispevali k skupni prodaji poslovalnice. Faktorje vseh 56 poslovalnic Banke ABC primerjamo med seboj in povprečje opredelimo s številom 100. Poslovalnice, ki dosegajo indeks prodaje nad 100, so nadpovprečno uspešne, tiste z indeksom pod 100 pa ocenimo kot podpovprečno uspešne. Letni trženjski indeks je izračunan kot povprečje kazalnika 12-ih mesecev.

Z metodologijo, ki torej že obstaja v Banki ABC, bomo izvedli enostavno primerjalno analizo prodajnih indeksov treh neenako uspešnih poslovalnic, ki jih imenujemo poslovalnice A, B in C. Zaradi omejitev, ki jih prinaša anonimnost izvedene ankete in nam onemogoča neposredno analizo povezave med posameznimi vprašalniki in uspešnostjo poslovalnice (anonimnost anketirancev zakrije umestitev osebe v določeno enoto), je primerjalna analiza najboljši možni način za oblikovanje zaključkov. Pri tem izpostavljamo dejstvo, da se vodje proučevanih poslovalnic, ki ključno z različnimi motivacijskimi metodami vplivajo na uspešnost ekipe, v opazovanem obdobju niso spreminjali, zanemarimo pa dejstvo, da so se lahko izvajale spremembe v sestavi ekipe (pri tem imamo v mislih strukturo bančnikov, ne pa njihovega števila). Različni stili vodenja (predvsem z vidika motiviranja) so opisani na podlagi lastnega poznavanja. Indeksi prodaje bančnih produktov posameznih poslovalnic za zadnjih pet let so prikazani v Tabeli 12.

Poslovalnico A v proučevanem obdobju vodi vodja, ki svojim sodelavcem neposredno in brez zadržkov na ustrezen način dnevno sporoči, katere naloge niso dokončane ali so neustrezno zaključene, hkrati pa jih tudi pohvali za dobre dosežke. Odnos med vodjem in sodelavci je iskren, vsebuje dvostransko komunikacijo in dogovarjanje, istočasno pa sodelavec ves čas ve, katere naloge so prednostne in jih je potrebno izvesti. Opravičila in ugovori so obravnavani in s strani vodje običajno argumentirano zavrnjeni, tako da na daljši rok običajno ne prihaja več do poskusov zavračanja delegiranih nalog. Vsak sodelavec ima svoje cilje in ve, zakaj dela, pripadnost teamu je zaradi skrbi vodje za neformalna druženja visoka, kolektiv se veseli skupnih dosežkov. Pretok informacij je ustrezen, vodja pa je kljub »prijateljski« klimi v poslovalnici strog in dosleden.

Klimo v poslovalnici B bi lahko označili kot bolj »sindikalno«. Pri tem razumemo navedeno oznako kot večje dopuščanje vodje k izražanju dvomov, ugovorov in opravičil k delegiranim nalogam s strani sodelavcev. Slabše rezultate poslovalnice vodja komentira kot kolektivno »krivdo« (če lahko grobo uporabimo takšen izraz), ne izpostavljajo ne nezadostno izpolnjene naloge posameznih sodelavcev. Tisti, ki so bolj uspešni, niso

primerno in ob pravem času deležni pohvale pred celotno ekipo, tako da so njihovi dosežki ciklični, saj jim od določenih obdobjih motivacija zaradi pomanjkanja zunanjih spodbud pade. Komunikacija med vodjo in posameznimi sodelavci ni vedno iskrena, premalo se skrbi za neformalna druženja ekipe.

Poslovalnica C je podrejena »vojaškemu« načinu vodenja. Vodja delegira naloge brezkompromisno in ne upošteva ugovorov sodelavcev. Cilji so znani vsak trenutek delovnega dne, klima v poslovalnici ni sproščena, neformalnih druženj ni. Komunikacija poteka veliko preko elektronske pošte, na sestankih s sodelavci se ne pričakuje večjega prispevka z njihove strani, gre bolj za enosmerno delegiranje nalog. Vodja sicer s svojo izjemno prodajno usmerjenostjo daje zgled sodelavcem, vendar hkrati vzbuja občutek, da je nadpovprečne rezultate zmožen dosegati le on. Ob uspehih ostalih članov ekipe se čuti, da veselje ob dobrih rezultatih ni iskreno.

*Tabela 12: Indeks prodaje bančnih produktov poslovalnic A, B in C za obdobje 2011–2015**

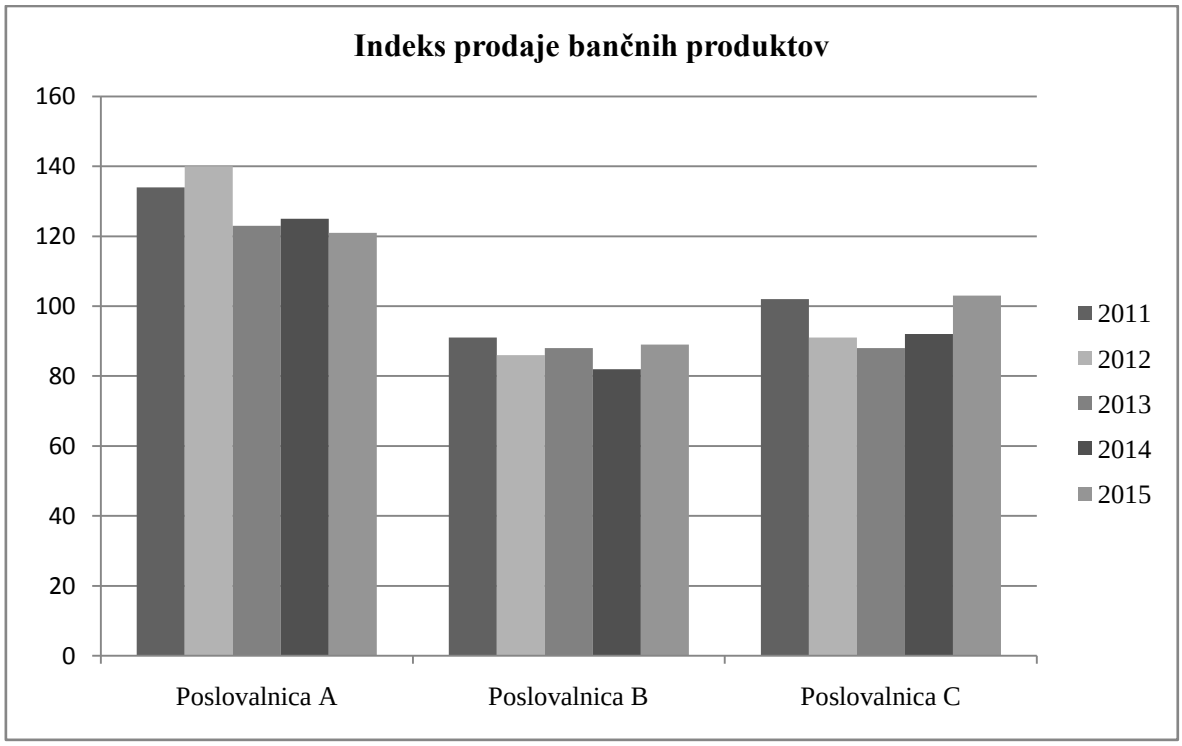
Poslovalnica	2011	2012	2013	2014	2015	Povprečje
A	134	140	123	125	121	**129**
B	91	86	88	82	89	**87**
C	102	91	88	92	103	**95**

***opomba**: za leto 2016 so dostopni podatki le za obdobje jan–maj, zaradi letne primerjave smo v analizo vključili leta 2011–2015

Vir: Banka ABC, Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2011, 2012, str 9, Banka ABC, Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2012, 2013, str,9, Banka ABC, Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2013, 2014, str. 9, Banka ABC, Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2014, 2015, str. 9, Banka ABC, Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2015, 2016, str.9,

.

Slika 19: Indeks prodaje bančnih produktov poslovalnic A, B in C za obdobje 2011–2015



Opisane stile vodenja treh poslovalnic Banke ABC bi lahko povezali s teoretičnimi dognanji in jih v grobem opredelili kot demokratičnega, liberalnega in avtoritativnega (oz. kombinacije le-teh). Teorija nas usmerja k lastnem predvidevanju, da bo demokratični stil vodenja za dejavnost bančne poslovalnice najbolj primeren in bo hkrati prikazal najboljši rezultat. Tabela 12 potrjuje naša pričakovanja, saj je v zadnjih petih zaključenih letih trženjski indeks poslovalnice A z demokratičnim načinom vodenja najboljši (celo močno nad povprečjem), najnižji pa je tisti, ki ga dosega poslovalnica B z liberalnim stilom vodenja. Avtoritativni vodstveni stil izjemoma doseže nadpovprečen rezultat, vendar ga v obdobju petih let ne uspe zadržati. Zanimiva je tudi povezava z rezultati anketnih vprašalnikov, kjer je večina anketirancev izrazila stališče, da njihov vodja uporablja demokratični stil vodenja in metode motivacije. Na podlagi lastnega poznavanja razmer potrdimo, da dejansko stanje ni povsem takšno, kot izhaja iz zaključkov anketne raziskave, bi pa lahko podali ugotovitev, da si večina ljudi želi vodjo, ki vodi svojo ekipo na demokratičen način.

V enotah, kjer vodje zagotavljajo ustrezen prenos informacij, redno spremljavo dela sodelavcev in dajanje povratnih informacij, hkrati pa z lastnim zgledom in t.i. karizmo skrbijo za ugodno delovno klimo v svoji sredini, so ljudje ob ustreznem strokovnem usmerjanju in ohranitvi samostojnosti pri odločanju (v dopustni meri – skladno s pooblastili) motivirani za delo. S pravilnim vodenjem ekipa postane uspešnejša, zaradi

sproščenega, vendar delovnega vzdušja se tudi stranke počutijo dobro in prodaja je učinkovitejša. Proučevana banka z redno spremljavo poslovanja svojih poslovalnic skrbi za zdravo konkurenčno tekmovanje v prodajni uspešnosti ekip, kar spodbuja rast in razvoj zaposlenih.

4.7 Zaključek raziskave

V raziskavi smo z izpolnjenimi 35 vprašalniki ugotavljali stanje motivacije, ključne motivacijske dejavnike in oceno dela neposredno nadrejenega, hkrati pa tudi stopnjo podpore, ki jo vodja pri delu nudi sodelavcu. Zaključki na podlagi obdelanih vprašalnikov so ponudili dokaj enotne odgovore sodelavcev glede faktorjev, ki nanje najbolj v motivacijsko vplivajo, poenotena pa so bila tudi pričakovanja do vodij. Anketa je pokazala precej realno sliko obdelovanih vsebin na razpoložljivem vzorcu, saj je bila korektno izpolnjena v kar 90 % (nekaj sodelavcev je bilo v času izvajanja bolniško odsotnih), tako da so zaključki na podlagi raziskave za proučevano sredino verodostojni. Glede na podobnost ostalih enot v banki bi lahko ugotovitve aplicirali na celotno poslovno mrežo Banke ABC.

Anketa je bila razdeljena na tri dele: splošnemu, demografskemu delu je sledil posebni del, kjer smo ugotavljali odzive anketirancev na ponujene dejavnike motivacije, proučevali njihovo dojemanje dela in stil vodenja nadrejenega, priporočila vodjem, kako naj ravnajo, da bodo sodelavci bolj motivirani za delo, kar smo zaključili z oceno dela vodje. V krajšem tretjem delu ankete pa smo sodelujoče prosili za oceno počutja in uspeha na delovnem mestu s stopnjo podpore njihovega vodje.

Pa analizi anketnih vprašalnikov in ugotavljanju povprečnih vrednosti pri posameznih trditvah ter poskusih oblikovanja priporočil vodstvu poslovne enote smo postavili tri raziskovalna vprašanja in nanje v povezavi z ugotovitvami anketne raziskave poskusili odgovoriti. Prvo vprašanje se je oblikovala znotraj razmišljanj posameznih kolektivov, kjer je prevladovalo splošno mnenje, da je plača ključni motivator za delo. Teoretična dognanja so sicer trdila nasprotno, zato smo z izsledki zaključkov obdelane ankete preverili postavljeno vprašanje in nanj odgovorili skladno s teoretičnimi predvidevanji – da plača ni najpomembnejši motivacijski dejavnik. Drugo vprašanje je izpostavilo odnos vodje do sodelavcev in ga tekom analitičnega proučevanja dokazala kot zelo pomemben dejavnik v motivacijskem procesu, zato se je oblikoval odgovor na vprašanje pomembnosti odnosa vodja – sodelavec kot zelo pomemben. Pozitiven odnos do dela pri uspešnem sodelavcu je bila vsebina tretjega raziskovalnega vprašanja, kar smo proučevali in primerjali z ugotovitvami treh sklopov raziskave. Skladno z rezultati in medsebojno primerjavo posamičnih področij smo na zadnje vprašanje odgovorili, da z izvedeno raziskavo ne moremo potrditi pomembnosti povezave med uspešnostjo in odnosom do dela.

SKLEP

Podjetja iščejo načine, kako svoje zaposlene spodbuditi, da bi delali bolj učinkovito. Skozi čas se je ugotovilo, da lahko na faktor uspešnosti poslovanja izjemno vpliva vodja, ki uporablja različne tehnike dodatnega motiviranja za delo. Ogromno literature obstaja o področju motivacije, vodenja, proučevanju vpliva in uspešnosti.

V magistrskem delu smo na podlagi ugotovitev različnih avtorjev predstavili teoretično osnovo motivacije in vodenja, različne vodstvene modele in orodja, s katerimi lahko vplivamo na uspešnost delavcev. Na kratko smo predstavili Banko ABC, katere poslovna enota je služila za izvedbo raziskave o stanju motiviranosti, vplivu vodje in uspešnosti. Empiričnim zaključkom je sledilo preverjanje postavljenih raziskovalnih vprašanj, ki se je zaključilo s priporočilom vodstvu za nadaljnje delo.

Pomanjkljivost raziskave je bilo relativno nizko število zaposlenih (oz. prisotnih na delovnem mestu) v poslovni enoti, vendar smo zaradi dobre statistike izpolnjenih vprašalnikov zaključili, da so ocene zelo realne in jih lahko posplošimo na vzorec celotne Banke ABC (proučevali smo del banke, ki se ukvarja s komercialo). Zanimivo bi bilo ugotoviti vpliv različnih vodstvenih stilov neposrednih vodij primerljivih prodajnih enot na delovno uspešnost posameznih sodelavcev, ki pa ga zaradi omejene razpoložljivosti podatkov in omejitev pri izvedbi ankete (predvsem zaradi zagotovitve anonimnosti) nismo mogli realizirati. Analiza uspešnosti v povezavi z motiviranjem zaposlenih oz. z različnimi stili vodenja je tako izvedena le v omejeni obliki, kar pa kljub vsemu ponudi prikaz različne uspešnosti v praksi.

Raziskava je dokazala pravilnosti teoretičnih ugotovitev različnih avtorjev, saj je anketa tudi v povsem realnem okolju potrdila trditve različnih strokovnih del s področja motivacije in vodenja. Ob obravnavi anketnih rezultatov je bila na praktičnem področju ugotovljena raznolikost vplivov različnih motivacijskih dejavnikov na delo zaposlenih. Kot dosežek lahko štejemo tudi priporočila poslovodstvu konkretne poslovne enote, ki so bila nanizana tekom posamičnih ugotovitev pri sklopih trditev in doseženih povprečnih ocenah anketirancev. Ob iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja, so se kot ključne ugotovitve raziskave potrdila teoretična dognanja glede plače kot motivatorja za delo; tekom raziskave smo dokazali, da plača ni ključni dejavnik motiviranja zaposlenih. Ugotovili smo tudi, da na uspešno delo in višjo motivacijsko raven vpliva dober odnos med sodelavcem in vodjem. Sodelavec se v spodbudnem in demokratičnem okolju počuti bolje in konstruktivno vpliva na skupni rezultat enote, v kateri je zaposlen. Raziskava pa nam ni potrdila neposredne povezanosti med uspešnostjo dela in odnosom sodelavca do dela.

Vodstvo naj več časa nameni ukvarjanju z zaposlenimi, skrbi naj za proučevanje njihovega zadovoljstva, kar bo pozitivno vplivalo na motivacijo in posledično na rezultat dela. Glede

na ugotovljene motivacijske dejavnike je smiselno, da vsak vodja posamezne skupine ohranja in izboljšuje ugodno delovno klimo, ob ustrezni priložnosti pohvali sodelavce, skrbi za njihov razvoj in jim nudi podporo. Podjetju se splača konstantno vlagati v usposabljanja in izobraževanja sodelavcev, kar ob pravilnem odnosu prinese dolgoročno zaupanje in skorajda partnerstvo s strankami, kar je za področje proučevane dejavnosti podjetja (banka) izjemnega pomena.

Obstaja možnost nadaljnjih raziskav na osnovi že izvedene in obravnavane v tem delu. V primeru številčnejšega vzorca po posameznih poslovalnicah Banke ABC bi lahko raziskovali različne stile vodenja v ločenih enotah ter izvedli primerjavo medsebojne uspešnosti. Tega v obravnavanem delu zaradi omejitev obsega izvedbe ankete nismo mogli opraviti, saj so bile posamezne poslovalnice za tovrstno analizo premalo številčne. Ostaja pa odprta možnost nadaljnjih raziskav, ki bi se lahko izvedle v celotni bančni mreži in izpostavile najbolj uspešne in učinkovite stile vodenja v povezavi z različnimi motivacijskimi metodami posameznih vodij.

Glede na to, da so zaposleni bistveni del uspešnega podjetja (predvsem v storitvenih dejavnostih), je smiselno raziskovanje razlogov in vplivov za povečevanje motivacije. Vodstvu se dolgoročno izkaže za pozitivno načrtno in sistematično razvijanje ustreznih odnosov s sodelavci, ki bodo z večjim uspehom tudi bolj zadovoljni in motivirani za nadaljevanje svojega vedno boljšega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M., Manček, M., Čuk, J., Djukanovič, D., & Sotošek, L. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sinteza.
2. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high – performance work systems pay off*. London: Economic Policy Institute, Cornell University Press.
3. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organisational Behaviour and Human Decesion Processes, 82*(1), 150–169.
4. Avkiran, N. K. (1997). Models of retail performance for bank branches: predicting the level of key business drivers. *International journal of bank marketing, 15*, 224–237.
5. Balfour, R, Joo, S., Whited, H., & Lin, J. W. (2015) Assesing the comparative performance of banking branches. *Benchmarking: An international journal, 22*, 963–972.
6. Banka ABC. (2012). *Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2011*. Ljubljana: Banka ABC.
7. Banka ABC. (2013). *Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2012*. Ljubljana: Banka ABC.
8. Banka ABC. (2014). *Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2013*. Ljubljana: Banka ABC.
9. Banka ABC. (2015). *Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2014*. Ljubljana: Banka ABC.
10. Banka ABC. (2016). *Letni pregled mesečnih operativnih rezultatov – poročilo za leto 2015*. Ljubljana: Banka ABC.
11. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
12. Beck, R. C. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
13. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Blanchard, K. H. (1995). *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Založba Taxus.
15. Blanchard, K.H. (2003). *Srce voditelja: o umetnosti vplivanja*. Ljubljana: Amaleti & Amaleti.
16. Božič, M. (2002). Povezovanje z vidika osebne kakovosti in odličnosti vodenja. *Kakovost, 10*, 2–7.
17. Brajša, P. (1993). *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum.
18. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organisations*. London: Sage.
19. Carnegie, D. (1997). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
20. Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila.
21. Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. New York: Palgrave Macmillan, str. 374.

22. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
23. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1994). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
24. Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Dermol, V. (2013). *Sodobni izzivi managementa človeških virov.* Maribor: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
26. Dimovski V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Dimovski, V., Penger S., & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
28. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV založba.
29. Ferguson, A.G. (1996). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. London: McGrawthhill.
30. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
31. Gorenak, M. (2013). Organizacijske vrednote in kompetence kot orodje za razvoj človeških virov. *Sodobni izzivi managementa človeških virov* (str. 11–24). Celje, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
32. Gorišek, K. (2000). *Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri*. Ljubljana: Kadri.
33. Grubiša, N. (2001). *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Založba Marbona.
34. Guest, D. E. (2001). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource management Journal*, *21*(1), 41–48.
35. Hammond, S. J., Keeney, L. R., & Raiffa, H. (2000). *Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organisational behaviour*. New Jersey: Englewood Cliffs.
37. Higgins, J. M. (1991). *The management challenge*. New York: Macmillan Publishing Company.
38. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razvijanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
39. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
40. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
41. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
42. Kafol, L. (2000). Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. *Zbornik referatov 19. posveta organizatorjev* (str. 25–34). Limbuš: Društvo za vrednotenje, organizacijski in kadrovski razvoj.

43. Kara, D., Uysal, M., Singy, J.M., & Lee, G. (2013). The effect of leadership style on employee well-being in hospitality. *Inetrantional Journal of Hospitality Management, 34,* 9–18.
44. Kaufman, B. E., & Miller, B. I. (2011). The firm's choice of HRM practices – Economics meets strategic human resource management. *Industrial & Labor Relations Review, 64*(3), 526–557.
45. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
46. Kotler, P. (1998), *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
47. Kovač, B. (1993). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
49. Lamovec, T. (1986). *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
50. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. V J. J. Martocchio (ur.) *Research in Peronnel and Human Resource Management, 27.* Emerald Group Publishing Limited.
51. Lipičnik, B. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Radovljica: Didakta.
52. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Lipičnik, B. (1998). Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. V S. Možina (ur.) *Management kadrovskih virov* (str. 245–304). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
54. Lipičnik, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh: Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
55. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Mandić, T. (1998). *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
57. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
58. Mayer, J. (2003). *Lastnosti uspešnih vodij*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
59. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
60. Mihalič, R. (2007). *Razvijte spodbudno podjetniško klimo in kulturo*. Ljubljana: Podjetnik.
61. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
62. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
63. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Možina, S. (1999). Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Industrijska demokracija, 2,* 5–8.
65. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Zbirka profesija.
66. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.

67. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, M., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002) *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
68. Mullins, L. J. (2010). *Management and organizational behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hill.
69. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti.* Ljubljana: Educy.
70. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija.* Ljubljana: Educy.
71. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead books.
72. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost – Center za psihodiagnostična sredstva.
73. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to improvement: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics, 26*(2), 37–48.
74. Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju – Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih strank. *Teorija in praksa, 36*(4), 618–629.
75. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
76. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Management človeških virov* (str. 339–381). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
77. Tracy, B. (2002). *The philosophy of Achievement* [zgoščenka]. Abridged: Simon & Schuster Audio.
78. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
79. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
80. Twentier, D. (1999). *Pozitivna moč pohvale*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
81. Uhan, S. (1998). *Motivacija za delo*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
82. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
83. Ule, M. (2004). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Vecchio, R. P. (2000). *Organizational Behaviour*. Fort Worth: The Dryden Press.
85. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne – spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
86. Zupan, N. (2004). Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri: strokovno – informativna revija Zveze društev za kadrovsko dejavnost Slovenije, 10* (12), 56–60.
87. Zupan, N. (2009). Plače in nagrajevanje zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 521–574). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Anketa o motivaciji in uspešnosti 1
PRILOGA 2: Tabele s statističnimi izračuni 6

PRILOGA 1: Anketa o motivaciji in uspešnosti

Dragi sodelavci.

Zaključujem magistrsko delo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ker za uspešen zaključek potrebujem še empirične podatke, ki jih bom obdelala izključno za potrebe mojega študijskega dela, vas prijazno prosim za sodelovanje.
V nalogi obravnavam motivacijo zaposlenih in s tem povezano uspešnost, zato želim v anketi prikazati ključne dejavnike motivacije. Anketa je povsem anonimna. Prosim, da si anketni list natisnete, izpolnite po svojih občutkih in prepričanjih ter se preveč ne zadržujete pri posameznih trditvah – običajno je najbližje resnici prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.
Izpolnjen anketni list shranite v zalepljeno kuverto in pošljite na sedež PE.

Vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za vaše prijazno sodelovanje.

Lepo vas pozdravljam,
Maja Kepic Osojnik

Prvi – splošni del ankete izpolnite tako, da obkrožite ustrezno črko pred odgovorom, ki vas opisuje.

1. **Spol**
   a) Ženski
   b) Moški

2. **Starost**
   a) Do 30 let
   b) Od 31 do 40 let
   c) Od 41 do 50 let
   d) Nad 51 let

3. **Stopnja dokončanega šolanja**
   a) Osnovnošolska izobrazba
   b) Srednješolska izobrazba
   c) Višješolska izobrazba
   d) Visokošolska izobrazba

4. **Delovna doba v banki**
   a) Do 1 leta
   b) Od 2 do 5 let
   c) Od 6 do 10 let
   d) Od 11 do 15 let
   e) Od 16 do 20 let
   f) Od 21 do 30 let
   g) Nad 30 let

5. **Delovno razmerje**

a) Za določen čas
b) Za nedoločen čas

6. Delovno mesto

a) Bančnik (blagajnik ali osebni bančnik) / skrbnik
b) Vodja
c) Drugo

7. **Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov**: na levi strani tabele so opisani dejavniki, na desni pa števila, ki predstavljajo vaše mnenje o pomembnosti posameznega dejavnika. Pri tem je:

- 1 – zelo nepomemben dejavnik
- 2 – nepomemben dejavnik
- 3 – nevtralen dejavnik
- 4 – pomemben dejavnik
- 5 – zelo pomemben dejavnik

(Označite v tabeli z »X« številko, ki izraža vaše mnenje.)

	Pri delu mi je pomembno:	1	2	3	4	5
1.	Dobri medsebojni odnosi v kolektivu					
2.	Delovni pogoji (prostorski itd.)					
3.	Zanimivo delo					
4.	Ugled banke v okolju					
4.	Samostojno delo					
6.	Možnost napredovanja					
7.	Možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja					
8.	Višina plače in ostalih denarnih nagrad					
9.	Ugodnosti – izleti, nižje cene športnih in kulturnih dogodkov, počitniške kapacitete…					
10.	Stalnost / varnost zaposlitve					
11.	Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo					
12.	Delovni čas					
13.	Status, ki ga prinese delovno mesto					
14.	Pomoč nadrejenih pri težjih nalogah					
15.	Možnost sodelovanja pri odločanju					
16.	Realnost / dosegljivost postavljenih ciljev					
17.	Ustrezna informiranost o dogajanju v banki					
18.	Vodje cenijo dobro opravljeno delo					
19.	Redni sestanki z neposredno nadrejenim					
20.	Odnos vodstva do sodelavcev					

8. Kako doživljate svoje delo?

Označite z »X« trditve (1 – popolnoma se ne strinjam, …, 5 – popolnoma se strinjam).

	Moje delo	1	2	3	4	5
1.	Moje delo je večinoma zanimivo in mi ni dolgčas, ko ga opravljam.					
2.	V delu najdem pravo zadovoljstvo.					
3.	Najpogosteje se prisilim, da grem na delo.					
4.	Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil.					
4.	Svojega dela sploh ne maram.					
6.	Najpogosteje opravljam delo z velikim poletom.					
7.	Raje imam svoje delo kakor večina sodelavcev.					
8.	Moje delo je sorazmerno nezanimivo.					
9.	Popolnoma sem zadovoljen z delom.					
10.	Vedno bolj sem zadovoljen z delom.					
11.	Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.					
12.	Imam občutek, da sem pri delu preobremenjen.					
13.	Pri delu napredujem, ne stagniram.					
14.	Pri delu uporabim vse svoje zmožnosti / znanja.					

9. Označite (obkrožite), kateri **stil vodenja** prevladuje pri vašem neposredno nadrejenem:

   a) Naloge posreduje v obliki ukazov, samostojnost zaposlenih ga moti (avtoritativni stil)
   b) Zaposlene vključuje v proces odločanja, jih informira in upošteva njihovo mnenje (demokratični stil)
   c) Vodja delavcev ne usmerja in nadzira, prav tako ne obvešča o informacijah, sodelavci imajo svobodo (liberalni stil)
   d) Vodja uporablja stil odvisno od situacije (kombinacija)

10. **Stil vodenja in motivacija**: označite strinjanje ali nestrinjanje ob navedeni trditvi z »X« ob ustrezni številki:
    - 1 – popolnoma se ne strinjam
    - 2 – ne strinjam se
    - 3 - deloma se strinjam
    - 4 - strinjam se
    - 5 - popolnoma se strinjam

	Za svoje delo sem motiviran / a, ga opravljam uspešneje in z večjim zadovoljstvom, če vodja…	1	2	3	4	5
1.	Sproščeno komunicira v ekipi, spodbuja medsebojno komuniciranje in priznava individualne razlike.					
2.	Izžareva samozaupanje in ne izraža dvomov o svojih odločitvah.					
3.	Zna dobro in aktivno poslušati.					
4.	Pozna okoliščine in mi pomaga pri odstranjevanju ovir					

	za doseganje ciljev.					
5.	Spoštuje moje mnenje in predloge ter jih upošteva pri svojih odločitvah.					
6.	Mi izreče pohvalo in kritiko na štiri oči.					
7.	Omogoča mi samostojnost in možnost samoodločanja.					
8.	Zna ločiti delo in naloge po prioriteti in jih pravično delegirati med zaposlene.					
9.	Reševanju težav posveča prioritetno skrb, še preden postanejo resne.					
10.	Obravnava me kot posameznika, se zaveda mojega pomena in mi izkazuje spoštovanje.					
11.	Je strokoven in učinkovit.					
12.	Me spodbuja k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi me navdušile za premagovanje ovir pri delu.					
13.	Me navdušuje z lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo.					
14.	Mi pomaga pri mojem delu, me usmerja in spodbuja pri premagovanju težav pri delu.					
15.	Sem ustrezno plačan / a za svoje delo.					
16.	Vem, da bom imel / a možnost napredovanja.					
17.	Vem, da bom imel / a občutek stalnosti in varnosti zaposlitve.					
18.	Vem, da bo imel / a možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja.					
19.	Vem, da bom imel / a možnost dodatne denarne stimulacije.					
20.	Imam možnost prehoda na drugo delovno mesto.					
21.	Če so delovni pogoji dobri in urejeni.					

11. Kaj pričakujete od vašega vodje?

Označite v tabeli z »X« pod ustrezno številko (1 – zelo pomembno,…, 5 – sploh ni pomembno):

	Vodja mora biti:	1	2	3	4	5
1.	Sposoben.					
2	Ambiciozen.					
3	Komunikativen.					
4	Usmerjen v prihodnost.					
5	Pošten.					
6	Umirjen.					
7	Neodvisen.					
8	Prizna svoje napake.					
9	Samozavesten.					
10.	Občutljiv za druge ljudi.					
11.	Pripravljen sodelovati.					

12.	Marljiv.					

12. **Ocenite delo vašega vodje** (1 – ni značilno zanj,…, 5 – zelo značilno zanj).

	Vodja:	1	2	3	4	5
1.	Zaposlenim vedno pojasni, kakšna je njihova vloga v skupini.					
2	Organizira delovne aktivnosti.					
3	Nas obvesti o učinkovitosti opravljenega dela.					
4	Pove, kaj pričakuje od nas.					
5	Načrtuje delo, da je pravočasno opravljeno.					
6	Zahteva, da se naloge izvajajo skladno s pravili in postopki.					
7	Pomaga pri delu.					
8	Spoštuje naše mnenje in počutje.					
9	Vzdržuje prijateljske odnose v ekipi.					
10.	Vse sodelavce obravnava enako.					
11.	Vnaprej nas obvešča o spremembah in razloži, kako bodo potekale.					
12.	Skrbi za dobro počutje sodelavcev.					
13.	Je dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev.					
14.	Nas pravočasno obvesti o vseh pomembnih zadevah, ki se nanašajo na naše delo.					

13. **Kako se počutite na svojem delovnem mestu?**
    a) Zelo dobro
    b) Dobro
    c) Slabo
    d) Zelo slabo

14. **Vas neposredni vodja motivira za doseganje ciljev?**
    a) Da, čutim podporo
    b) Ne, nikoli
    c) Le občasno, premalo

15. **Kako se ocenjujete – ste pri svojem delu uspešni (dosegate postavljene cilje)?**
    a) Da, sem zelo uspešen, cilje dosegam v celoti
    b) Sem delno uspešen, lahko bi bil bolj
    c) Nisem uspešen, ne dosegam niti 50% svojih ciljev

16. **Dodaten komentar, mnenje**: _____

HVALA.

PRILOGA 2: Tabele s statističnimi izračuni (glede na dosežene rezultate ankete) – povprečna vrednost, standardni odklon, modus, min in max

Tabela 1: Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov

	povpr. vred.	stand. odklon	modus	min	max
Dobri medsebojni odnosi v kolektivu	4,91	0,28	5	4	5
Odnos vodstva do sodelavcev	4,77	0,23	5	3	5
Stalnost / varnost zaposlitve	4,60	0,64	5	3	5
Višina plače in ostalih denarnih nagrad	4,51	0,73	5	2	5
Vodje cenijo dobro opravljeno delo	4,49	0,60	5	3	5
Zanimivo delo	4,46	0,60	5	3	5
Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo	4,43	0,49	4	4	5
Pomoč nadrejenih pri težjih nalogah	4,43	0,65	5	3	5
Samostojno delo	4,37	0,59	4	3	5
Možnost napredovanja	4,34	0,53	4	3	5
Možnost sodelovanja pri odločanju	4,34	0,67	5	3	5
Realnost / dosegljivost postavljenih ciljev	4,31	0,62	4	3	5
Ugled banke v okolju	4,29	0,74	4	2	5
Možnost dodatnega usposabljanja in izobraževanja	4,29	0,66	4	3	5
Ustrezna informiranost o dogajanju v banki	4,23	0,81	4	2	5
Delovni čas	4,14	0,76	4	2	5
Delovni pogoji (prostorski ipd.)	4,11	0,71	4	3	5
Redni sestanki z neposredno nadrejenimi	3,97	0,70	4	2	5
Status, ki ga prinese delovno mesto	3,80	0,89	4	1	5
Ugodnosti, ki jih nudi delodajalec (izleti, nižje cene prireditev ipd.)	3,43	0,90	4	1	5

Tabela 2: Dojemanje dela

	povpr. vredn.	stand. odkl.	modus	min
Svojega dela sploh ne maram	1,23	0,76	1	1
Razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel	1,23	0,48	1	1
Moje delo je sorazmerno nezanimivo	1,37	0,59	1	1
Najpogosteje se prisilim, da grem na delo	1,49	0,84	1	1
Menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil	2,43	1,09	3	1
Raje imam svoje delo kakor večina sodelavcev	3,06	1,26	3	1
Imam občutek, da sem pri delu preobremenjen	3,06	1,12	3	1
Vedno bolj sem zadovoljen z delom	3,71	0,91	4	1
Pri delu napredujem, ne stagniram	3,86	0,96	4	1
Popolnoma sem zadovoljen z delom	4,06	0,63	4	3
Najpogosteje opravljam delo z velikim poletom	4,11	0,71	4	2
V delu najdem pravo zadovoljstvo	4,20	0,82	5	2
Pri delu uporabim vse svoje zmožnosti in znanja	4,31	0,82	5	2
Moje delo je večinoma zanimivo in mi ni dolgčas, ko ga opravljam	4,49	0,81	5	1

Tabela 3: Stil vodenja in motivacija

	povpr. vredn.	stan. odkl.	modus	min	max
Sem ustrezno plačan / a za svoje delo	3,60	1,25	4	1	5
Vem, da bom imel / a možnost napredovanja	3,94	0,97	5	1	5
Imam možnost prehoda na drugo delovno mesto	4,03	0,88	5	2	5
Vem, da bom imela / a možnost dodatne denarne stimulacije	4,06	0,98	5	1	5
Vem, da bom imel / a možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja	4,34	0,63	4	3	5
Obravnava me kot posameznika, se zaveda mojega pomena in mi izkazuje spoštovanje	4,37	0,72	5	3	5
Če so delovni pogoji dobri in urejeni	4,37	0,83	5	1	5
Vem, da bom imel / a občutek stalnosti in varnosti zaposlitve	4,40	0,73	5	3	5
Mi pomaga pri mojem delu, me usmerja in spodbuja pri premagovanju težav pri delu	4,43	0,69	5	3	5
Izžareva samozaupanje in ne izraža dvomov o svojih odločitvah	4,51	0,69	5	2	5
Zna ločiti delo in naloge po prioriteti in jih pravično delegirati med zaposlene	4,51	0,73	5	3	5
Reševanju težav posveča prioritetno skrb, še preden postanejo resne	4,51	0,55	5	3	5
Omogoča mi samostojnost in možnost samoodločanja	4,54	0,60	5	3	5
Je strokoven in učinkovit	4,54	0,60	5	3	5
Me spodbuja k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi me navdušile za premagovanje ovir pri delu	4,54	0,69	5	3	5
Me navdušuje z lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo	4,54	0,69	5	3	5
Mi izreče pohvalo in kritiko na štiri oči	4,57	0,65	5	3	5
Pozna okoliščine in mi pomaga pri odstranjevanju ovir za doseganje ciljev	4,60	0,55	5	3	5
Sproščeno komunicira v ekipi, spodbuja medsebojno komuniciranje in priznava razlike	4,63	0,59	5	3	5
Zna dobro in aktivno poslušati	4,63	0,54	5	3	5
Spoštuje moje mnenje in predloge ter jih upošteva pri svojih odločitvah	4,63	0,48	5	4	5

Tabela 4: Pričakovanja do vodje

	povpr. vredn.	stand. odkl.	modus	min	max
Sposoben	1,97	1,61	1	1	5
Ambiciozen	2,06	1,26	1	1	5
Usmerjen v prihodnost	2,06	1,39	1	1	5
Umirjen	2,11	1,62	1	1	5
Pripravljen sodelovati	2,14	1,66	1	1	5
Komunikativen	2,17	1,65	1	1	5
Neodvisen	2,17	1,48	1	1	5
Marljiv	2,20	1,55	1	1	5
Samozavesten	2,23	1,51	1	1	5
Pošten	2,29	1,70	1	1	5
Prizna svoje napake	2,29	1,49	1	1	5
Občutljiv za druge ljudi	2,43	1,46	1	1	5

Tabela 5: Ocena dela vodje

	povpr. vredn.	stand. odkl.	modus	min	max
Vse sodelavce obravnava enako	3,94	1,12	5	1	5
Skrbi za dobro počutje sodelavcev	4,00	1,07	5	1	5
Zaposlenim vedno pojasni, kakšna je njihova vloga v skupini	4,03	1,23	5	1	5
Je dostopen in dovzeten za mnenja sodelavcev	4,03	1,08	4,5	1	5
Spoštuje naše mnenje in počutje	4,11	1,10	5	1	5
Organizira delovne aktivnosti	4,17	1,13	5	1	5
Pomaga pri delu	4,20	1,17	5	1	5
Vzdržuje prijateljske odnose v ekipi	4,20	1,04	5	1	5
Vnaprej nas obvešča o spremembah in razloži, kako bodo potekale	4,23	1,10	5	1	5
Nas pravočasno obvesti o vseh pomembnih zadevah, ki se nanašajo na naše delo	4,23	1,04	5	1	5
Načrtuje delo, da je pravočasno opravljeno	4,29	1,06	5	1	5
Nas obvesti o učinkovitosti opravljenega dela	4,46	1,00	5	1	5
Zahteva, da se naloge izvajajo skladno s pravili in postopki	4,49	1,19	5	1	5
Pove, kaj pričakuje od nas	4,51	1,00	5	1	5