

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VODENJE, MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO PRODAJNEGA
OSEBJA V ZALOŽNIŠKEM PODJETJU**

Ljubljana, junij 2008

Robert Kovač

IZJAVA

Študent Robert Kovač izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Staneta Možine in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21. 6. 2008

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. Problematika magistrskega dela	1
1.2. Namen in cilji magistrskega dela.....	2
1.3. Metode dela	3
1.4. Vsebina dela	3
2. VODENJE	5
2.1. Opredelitev vodenja	5
2.2. Vodenje in človeški viri.....	7
2.3. Modeli vodenja.....	9
2.3.1. Modeli osebnih značilnosti.....	10
2.3.2. Modeli vedenja vodij.....	11
2.3.3. Situacijski modeli vodenja	13
2.3.4. Transakcijsko in transformacijsko vodenje	15
2.4. Vodja: vloga in lastnosti	17
2.5. Sposobnosti in znanja vodje	20
3. MOTIVIRANOST.....	28
3.1. Opredelitev motivacije.....	28
3.2. Motivacijske teorije.....	31
3.2.1. Maslowa teorija potreb	32
3.2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija potreb.....	33
3.3. Motivacija in oblikovanje dela.....	34
4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	35
4.1. Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	36
4.2. Možne posledice delovnega zadovoljstva	40
4.3. Zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev	42
5. PREDSTAVITEV PODJETJA.....	44
5.1. Kratka zgodovina in ključni mejniki	44
5.2. Lastniška struktura in poslovanje podjetja	45
5.3. Poslanstvo in vizija podjetja	46
5.4. Prodajno osebje in ravnanje z njimi	47
6. RAZISKAVA: VODENJE, MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO PRODAJNEGA OSEBJA	50
6.1. Opredelitev namena in ciljev raziskave.....	50
6.2. Oblikovanje vprašalnika	50
6.3. Vzorčenje in izvedba raziskave.....	52

6.4. Analiza in obdelava podatkov	53
6.5. Predstavitev raziskave zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja	54
6.5.1. Pregled rezultatov po demografskih oznakah.....	54
6.5.2. Pregled rezultatov zadovoljstva prodajnega osebja.....	56
6.5.3. Pregled rezultatov motiviranosti prodajnega osebja	67
6.6. Predstavitev raziskave o vodenju prodajnega osebja	68
6.6.1. Pregled rezultatov po demografskih oznakah.....	68
6.6.2. Pregled rezultatov o vodenju prodajnega osebja.....	71
6.7. Sklepne ugotovitve raziskave in priporočila vodstvu podjetja.....	79
6.7.1. Zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja	79
6.7.2. Ocenjevanje vodij v maloprodajnih enotah	81
7. SKLEP	90
8. LITERATURA	92
9. VIRI	95
10. PRILOGE.....	96

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces managementa	6
Slika 2: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu	8
Slika 3: Glavne teorije in modeli na področju vodenja	9
Slika 4: Modeli osebnih značilnosti	10
Slika 5: Model mrežnega vodenja	12
Slika 6: Fiedlerjev kontingenčni model	14
Slika 7: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard)	15
Slika 8: Lastnosti in vloga vodje z vidika procesa vodenja	18
Slika 9: Najpogostejše značilnosti in spretnosti uspešnih vodij	19
Slika 10: Motivacijski krog, enostavni del motivacijskega procesa	29
Slika 11: Progresivno zadovoljevanje potreb – doseganje ciljev	30
Slika 12: Motivacijske teorije – vzpodbujanje, usmerjanje in ohranjanje vedenja	31
Slika 13: Hierarhija delovne motivacije	32
Slika 14: Temeljni elementi dvofaktorske teorije	33
Slika 15: Dejavniki »osebnosti« podjetja	36
Slika 16: Dejavniki delovnega zadovoljstva	37
Slika 17: Značilnosti dela, ki pomembno vplivajo na delovno zadovoljstvo	39
Slika 18: Dejavniki, ki vplivajo na odsotnost z dela	40
Slika 19: Proces odpovedi pri posamezniku	41
Slika 20: Merljivi in določljivi elementi kakovosti storitev	43
Slika 21: Lastniška struktura M Založbe	45
Slika 22: Prihodki in čisti dobiček Skupine M za leto 2005/06	45
Slika 23: Prihodki in čisti dobiček skupine M (v 1000 EUR)	46
Slika 24: Stanje zaposlenih v Skupini M	47
Slika 25: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v Skupini M	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol	54
Tabela 2: Število anketirancev glede na starost.....	54
Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji	55
Tabela 4: Število anketirancev glede na izobrazbo	55
Tabela 5: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s pogoji dela	56
Tabela 6: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo napredovanja.....	56
Tabela 7: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z obveščенostjo o dogodkih v podjetju	57
Tabela 8: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi	58
Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z odnosi s sodelavci.....	58
Tabela 10: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s stalnostjo in varnostjo zaposlitve	59
Tabela 11: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo strokovnega razvoja	60
Tabela 12: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s samostojnostjo pri delu	60
Tabela 13: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s soodločanjem pri delu.....	61
Tabela 14: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z ugledom dela	62
Tabela 15: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z ustvarjalnostjo dela	62
Tabela 16: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z vodjem in vodstvenimi odnosi.....	63
Tabela 17: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z varnostjo dela	64
Tabela 18: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z zanimivostjo dela	64
Tabela 19: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z zahtevnostjo dela	65
Tabela 20: Lestvica delovnega zadovoljstva	66
Tabela 21: Lestvica delovnih motivov	67
Tabela 22: Število anketirancev glede na spol	69
Tabela 23: Število anketirancev glede na starost.....	69
Tabela 24: Število anketirancev glede na staž v organizaciji	70
Tabela 25: Število anketirancev glede na izobrazbo	70
Tabela 26: Prikaz ocen s področja znanja.....	71
Tabela 27: Prikaz ocen s področja sposobnosti	72
Tabela 28: Prikaz ocen s področja osebnostnih lastnosti.....	73
Tabela 29: Prikaz ocen s področja komuniciranja	74
Tabela 30: Prikaz ocen s področja motiviranja.....	75
Tabela 31: Prikaz ocen s področja dela v skupini	76
Tabela 32: Zaporedje ocenjenih področij	77
Tabela 33: Področja lastnosti glede na razlike ocenjevanja	78
Tabela 34: Prikaz ocenjenih dejavnikov delovnega zadovoljstva znotraj dvofaktorske teorije	79
Tabela 35: Prikaz razlik med ocenami prodajnega osebja in vodij	82
Tabela 36: Potrebne spremembe pri lastnostih vodij	86

1. UVOD

1.1. Problematika magistrskega dela

Danes podjetja ne delujejo več na trgu, na katerem imajo stalne, znane tekmece in kupce, ki ne menjajo svojih priljubljenih izdelkov in storitev. Podjetja namreč poslujejo, kot bi bila na vojnih območjih s hitro menjajočo se konkurenco, tehnološkim napredkom, novimi zakoni, vodeno trgovinsko politiko in vse manj zvestimi odjemalci. Upoštevajmo, da imajo danes odjemalci v vsaki kategoriji na voljo obilico izdelkov in storitev. Prav tako imajo različne spreminjajoče se zahteve do kombinacije izdelkov, storitev ter do cen. Upoštevajmo tudi, da imajo visoka in naraščajoča pričakovanja glede kakovosti in postrežbe. Ob široki izbiri, ki jim je na voljo, se bodo odjemalci odločili za tisti izdelek ali storitev, ki bo kar najbolje izpolnil njihove individualne potrebe in pričakovanja. Kupili bodo na osnovi lastnega zaznavanja vrednosti (Kotler, 1998, str. 25).

Zaradi takšnih razmer mora biti glavna osredotočenost podjetja ta, da v čim večji meri zadovolji potrebe in želje kupcev. Cilj podjetja ni le v tem, da pridobi kupce, temveč je pomembneje, da jih tudi obdrži. Zato je za podjetje pomembno, da ves čas spremlja potrebe, zahteve, pričakovanja, želje kupcev in jih na podlagi pridobljenih informacij uporabi za nenehno spreminjanje proizvodov in storitev, predvsem v smeri dvigovanja kakovosti ter uporabne vrednosti za končnega porabnika. Da podjetje lahko vzpostavi tovrstni odnos do zahtevnih kupcev, je odvisno od vseh zaposlenih v podjetju.

Odnosi z zaposlenimi torej postajajo izhodiščna točka upravljanja odnosov z zunanjimi javnostmi, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne osebno srečujejo s svojimi porabniki. Temeljna vrednost vsake storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve, zato so zaposleni, ki so v vsakodnevem stiku s strankami, glasniki storitvenih organizacij in njihova prva stična točka s ciljnim tržiščem.

Za storitvene dejavnosti je namreč značilno, da so njihove storitve nekakšna aktivnost bolj ali manj neotipljive narave, ki navadno potekajo v obliki neposredne komunikacije med stranko in zaposlenim. Stiki med prodajalcem storitve in stranko so torej v storitvenih organizacijah pogostejši. Stranke vstopajo neposredno v »proizvodni proces«, tako da se temeljna vrednost storitve npr. bančne, trgovske, zavarovalniške, turistične ipd., kaže v neposrednem stiku s stranko. Zato zaposleni neizogibno postajajo sestavni del kakovosti, ki jo zaznavajo stranke (Rijavec, 1999, str. 619).

Vodilni v podjetju, predvsem pa zaposleni na vseh, operativnih ravneh, ki so v neposrednem stiku s kupci, morajo zato razumeti, kako kupci ali porabniki storitev zaznavajo kakovost in kakšen nivo kakovosti pričakujejo. Torej se mora podjetje potruditi, da ponudi malo višji nivo kakovosti kot njegovi tekmece. Da to doseže, pa potrebuje celovit pristop pri vodenju, predanost vseh zaposlenih ter sisteme merjenja kakovosti opravljanja storitev in nagrajevanja zaposlenih. Pri prizadevanju podjetja za doseganje višjega nivoja kakovosti je najpomembnejši element kakovost dela vsakega posameznika na svojem delovnem mestu, saj v celotnem krogu zagotavljanja kakovostne storitve sodeluje človek (Rekar, 2000, str. 17).

Če želimo, da bo podjetje ponujalo kvalitetne storitve, se je potrebno najprej posvetiti vsakemu zaposlenemu in ga skušati razumeti. Pri tem je potrebno vedeti, da je motiviranost posameznega zaposlenega za kakovost, učinkovitost in storilnost bistvenega pomena. Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu, kar pa zaradi njihove kompleksne osebnosti in individualnosti nikakor ni lahko. Delno nam to uspe tako, da razumemo potrebe posameznikov in obenem ustvarjamo pogoje, v katerih si sami želijo delati. Zaradi tega je pomembno, da vemo, na kakšen način uspešno motiviramo zaposlenega, da bo delal boljše, učinkoviteje itn. in ob tem doživljal zadovoljstvo z delom (Cimerman et al., 2003, str. 58).

Zadovoljni delavec pa je tisti, ki ima pri opravljanju svojega dela pozitivno emocionalno stanje oz. mu je delo, ki ga opravlja, všeč. Gre namreč za pozitivna občutenja, ki jih ima posameznik pri delu. Slednje ima v storitvenih dejavnostih še toliko večji pomen, saj lahko npr. slabo plačani in nizko izobraženi zaposleni neposredno vplivajo na kupce. Zato obstaja dejstvo, da brez zadovoljnih zaposlenih ni zadovoljnih kupcev in še manj, ni tiste dodane vrednosti prodanega proizvoda oz. storitve, zaradi česar bi kupec izbral ali se znova vračal k že izbranemu ponudniku (Gorišek, 2000, str. 91).

Pri tem je v podjetju zelo pomembno dobro vodenje zaposlenih, kajti od vodij je odvisno, kako zadovoljni in uspešni bodo zaposleni. Dandanes ni dovolj, da so vodje le dobri strokovnjaki na svojem področju npr. dobri finančniki, prodajniki, nabavniki, organizatorji procesov itn. Potrebno je da vedo, kako ravnati z zaposlenimi. Zato je pomembno, da vodje z ustreznim vodenjem, predvsem pa z dobrim odnosom do sodelavcev ustvarijo pozitivno delovno klimo, s katero pri zaposlenih vzpodbujajo navdušenost, ustvarjalnost ter na ta način zagotavljajo učinkovitost in kakovost opravljenega dela.

V kolikor vodilni management želi, da bo podjetje dosegalo zastavljene cilje, mora v prvi vrsti zagotoviti kvalitetno vodenje na vseh ravneh. Kajti le z dobrim vodenjem bodo lahko zagotavljali visoko stopnjo motiviranosti zaposlenih. Z motiviranjem delavcev lahko po eni strani izboljšujejo delovne rezultate zaposlenih (izboljšanje kakovosti storitev, izboljšanje učinkovitosti in storilnosti itd.), po drugi strani pa povečajo zadovoljstvo delavcev. Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu postaja tako ključ do uspeha. V veliki meri se to kaže tudi pri opravljanju dela prodajnega osebja v maloprodajnih enotah papirniške in založniške dejavnosti.

1.2. Namen in cilji magistrskega dela

Namen magistrskega dela je analizirati vodenje v prodajnih enotah podjetja, katero pomembno vpliva na motiviranost in zadovoljstvo prodajnega osebja v podjetju. Še posebej je slednje pomembno v storitvenem sektorju, kjer imajo zaposleni neposredni stik s kupci in na ta način igrajo veliko vlogo pri zagotavljanju kvalitete storitev. Namen je ugotoviti, kako vodje v storitvenem podjetju izpolnjujejo potrebe in pričakovanja prodajnega osebja ter pri tem ugotoviti zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja. Pomembno je vedeti, kako zadovoljstvo npr. z delom, plačo, sodelavci, nadrejenimi in ostalimi dejavniki vpliva na motivacijo prodajnega osebja in kateri so tisti ključni dejavniki, ki so za prodajno osebje najpomembnejši.

Za podjetje je pomembno, da pridobi objektivno sliko o kakovosti vodenja v prodajnih enotah in o obstoječem zadovoljstvu prodajnega osebja, saj dejansko stanje predstavlja osnovo za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig kakovosti vodenja ter zadovoljstva zaposlenih in s tem

posledično dvigovanje nivoja kakovosti storitev. Spremljanje stopnje zadovoljstva prodajnega osebja, katera je odvisna od ustreznega vodenja, je namreč eno izmed močnih orožij v rokah vodilnega managementa za doseganje konkurenčne prednosti in preživetja na globalnem trgu.

Namen magistrskega dela je tudi predstaviti vodstvu izsledke raziskave in predlagati nekatere predloge, s katerimi bi lahko dvignili kvaliteto vodenja, stopnjo zadovoljstva zaposlenih in s tem posledično dosegli večjo kakovost storitev.

Cilj magistrskega dela je podrobno proučiti domačo in tujo literaturo, ki se nanaša na uspešno vodenje, motivacijo ter zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Poleg tega je cilj magistrske naloge raziskati motiviranost prodajnega osebja v maloprodajnih enotah podjetja ter pridobiti objektivno sliko o njihovi stopnji zadovoljstva. Pomembno je vedeti, s katerimi dejavniki delovnega zadovoljstva so najmanj zadovoljni in kateri so tisti dejavniki, ki imajo največjo težo za njihovo zadovoljstvo.

Pomemben cilj magistrskega dela je tudi raziskati, ali je vodenje v maloprodajnih enotah ustrezno. To pomeni, ali so vodje v maloprodajnih enotah dovolj usposobljeni, da ustrezno ravnajo s prodajnim osebjem. Na podlagi dobljenih rezultatov je cilj posredovati vodstvu podjetja predloge za izboljšanje vodenja v maloprodajnih enotah ter predlagati konkretne ukrepe za izboljšanje stopnje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja.

1.3. Metode dela

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabil več različnih metod dela. Metoda dela, ki sem jo uporabil v teoretičnem delu naloge, temelji na analizi obstoječe strokovne literature tujih in domačih avtorjev, virov, prispevkov in člankov s področja vodenja ter delovnega zadovoljstva zaposlenih. Pri tem sem za predstavitev obravnavane tematike uporabil metodo deskripcije, kjer sem se oprl na spoznanja o obravnavani temi. Poleg tega sem uporabil metodo dokumentiranja, opisa, klasifikacije ter komparativno metodo, s katero sem primerjal različne ugotovitve posameznih avtorjev.

Empirični del magistrskega dela temelji na raziskavi, ki je bila opravljena s pomočjo vprašalnikov. Gre namreč za kvantitativno metodo pridobivanja podatkov in pomeni klasičen način za raziskovanje te vrste tematike v podjetjih. Vprašalnik je izdelan tako, da zajema tiste ključne elemente tematskega področja, da ga bo podjetje lahko uporabljalo za nadaljnje obdobje, ter tako primerjalo izboljšave na tem področju.

V magistrskem delu so vključene tudi informacije, pridobljene na podlagi pogovorov z zaposlenimi ter informacije, pridobljene iz raznih poslovnih poročil, kot so npr. letno poročilo, mesečni pregledi, strategija razvoja podjetja, kadrovske evidence in drugi interni viri podjetja.

V sklepnem delu sem z metodo sinteze povzel teoretična in praktična spoznanja, do katerih sem prišel, ter na podlagi le teh podal oz. predlagal smernice za izboljšanje delovnih pogojev zaposlenih in načina vodenja.

1.4. Vsebina dela

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na več poglavij, ki se med seboj smiselno dopolnjujejo in pomenijo zaokroženo celoto.

V prvem, uvodnem delu, so predstavljeni problematika, namen in cilji dela ter uporabljena metoda proučevanja in zasnove dela.

Uvodu sledi osrednji del naloge, kjer želim najprej predstaviti vodenje in vse večji pomen le tega za uspešnost podjetja. Najprej sem opredelil sam pojem vodenja ter za lažje razumevanje pojasnil razliko med vodenjem in managementom. V nadaljevanju tega poglavja so opisani nekateri ključni modeli vodenja, ki so v zadnjih letih zaznamovali različna obdobja vodenja. V zadnjem delu se osredotočim na vodjo, na njegove naloge, vlogo, in predstavim najpomembnejše lastnosti, ki jih imajo uspešni vodje. Na podlagi teh lastnosti lahko vplivajo na zaposlene, ki danes pomenijo temelj sprememb in inovativnosti v podjetju ter predstavljajo osnovo za uspešnost podjetja. Da pa se slednje v podjetju lahko uveljavlja, sem v nadaljevanju predstavil dve ključni področji.

Eno izmed teh področij je vsekakor motiviranost zaposlenih, ki sem jo predstavil v tretjem poglavju. V tem delu sem najprej opredelil pojem motivacije in predstavil vse druge pojme, ki so potrebni za razumevanje celotnega motivacijskega procesa. Poleg tega so v tem poglavju predstavljene osnovne motivacijske teorije, ki pomenijo pomembno orodje oz. pripomoček vodilnim, da ga ustvarjalno, predvsem pa odgovorno uporabljajo pri usmerjanju zaposlenih.

Glavni namen oz. rezultat motiviranja zaposlenih je njihovo zadovoljstvo. Prav to je osnova za kvalitetno opravljanje dela zaposlenih. Slednjo tematiko sem predstavil v četrtem poglavju, kjer sem najprej predstavil pojem zadovoljstva pri delu. Opredelil sem tudi osebne determinante, ki jih mora posameznik realizirati, da je lahko pri opravljanju dela zadovoljen. Najpomembnejša v tem poglavju je predstavitev pomena zadovoljnih zaposlenih v storitvenem sektorju. Slednje je pomembno predvsem zaradi tega, ker prihaja pri prodaji storitev do neposrednega stika med zaposlenimi in kupci in zaradi tega imajo zadovoljni zaposleni še kako velik pomen pri zagotavljanju kvalitetnih storitev.

Teoretičnemu delu sledi empiričen del študije primera podjetja, kjer sem v petem poglavju najprej predstavil celotno podjetje. Na kratko je opisan razvoj podjetja, kjer so navedeni zgodovinski mejniki oz. strateške odločitve, ki so odločilno vplivale na njegovo rast in delovanje. Sledi predstavitev lastniške strukture podjetja, poslanstva, vizije ter na koncu področje zaposlenih v podjetju in ravnanje z njimi.

V šestem poglavju je prikazana empirična raziskava, t.j. prikaz uspešnosti vodenja in stopnje zadovoljstva prodajnega osebja. V raziskavi je najprej predstavljena problematika raziskave, sledi vzorčenje zaposlenih, izvedba raziskave in pregled rezultatov vodenja (po posameznih lastnostih vodje) in stopnje zadovoljstva (po posameznih dejavnih zadovoljstva). Sledi podajanje pomembnejših ugotovitev in predlogov vrhnjemu managementu, s katerimi prijemi izboljšati dosednji način vodenja in kako izboljšati stopnjo delovnega zadovoljstva.

Na koncu magistrskega dela je podan sklep, ki se navezuje na teoretična izhodišča in na rezultate raziskave. Sklep povzema ključne ugotovitve, ki tvorijo jedro oz. podlago za pridobitev osnovnega videnja tovrstne tematike – vodenja, zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja v podjetju.

Osmo in deveto poglavje zajemata uporabljeno literaturo in vire, deseto poglavje pa priloge, ki se nanašajo na uporabljen vprašalnik.

2. VODENJE

Mnoga podjetja menijo, da je njihova konkurenčna prednost hitrost, fleksibilnost, dobra organizacijska kultura, učinkovita organizacijska struktura, odlični procesi, inovativen marketing ali izjemna kakovost izdelkov. Toda za vsemi temi koncepti, za vsemi procesi in pristopi stojijo ljudje. Vodje so tisti, ki določajo, kaj mora biti narejeno, ter poskrbijo, da je to zares storjeno. Vodje ustvarijo organizacijsko kulturo, procese in pravila ter kreirajo organizacijsko strukturo. Vodje zaposlujejo nove sodelavce in oblikujejo ter uporabljajo različne tehnike za doseganje ciljev.

Dejstvo je, da je vodenje težje ovrednotiti kot recimo dobiček ali stroške dela na izkazu uspeha ali v bilanci stanja, saj v bilanci stanja ni postavke vodenje. Vendar je potrebno poudariti, da so sestavine vodenja npr. ideje, vrednote, energija, pripadnost podjetju, navdušenost, vizija, skrb za druge itd. zaslužne, da je tržna vrednost dolgoročno uspešnega podjetja velikokrat večja od njegove knjigovodske vrednosti, to je vrednosti bolj »trdnih« sredstev – strojev, stavb in denarja. Tudi številne raziskave potrjujejo pomembnost vodenja za uspešno delovanje podjetja. V preteklih letih je bilo narejeno veliko študij, ki so proučevale odvisnost med kakovostjo vodenja na eni strani in uspešnostjo tima, enote ali podjetja na drugi. Rezultati so dostikrat dokaj kompleksni in nejasni, ker so odvisni od izbire vzorca, definicije kakovostnega vodenja, opredelitve uspešnosti tima itd. Toda večina raziskav kaže v eno smer – dobri vodje imajo pomemben vpliv na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali uspešnost merimo skozi prodajo, dobiček, zadovoljstvo kupcev ali zadovoljstvo zaposlenih (Hočevar et al., 2003, str. 125).

2.1. Opredelitev vodenja

Strokovna literatura s področja vodenja je zelo obsežna in glede na obsežnost znanstvenih in strokovnih del bomo za vodenje zaman iskali enotno opredelitev. Vzrokov za to je več. Dva najpomembnejša razloga sta v tem, da vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi pomemben razlog pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja (Kovač et al., 2004, str. 11).

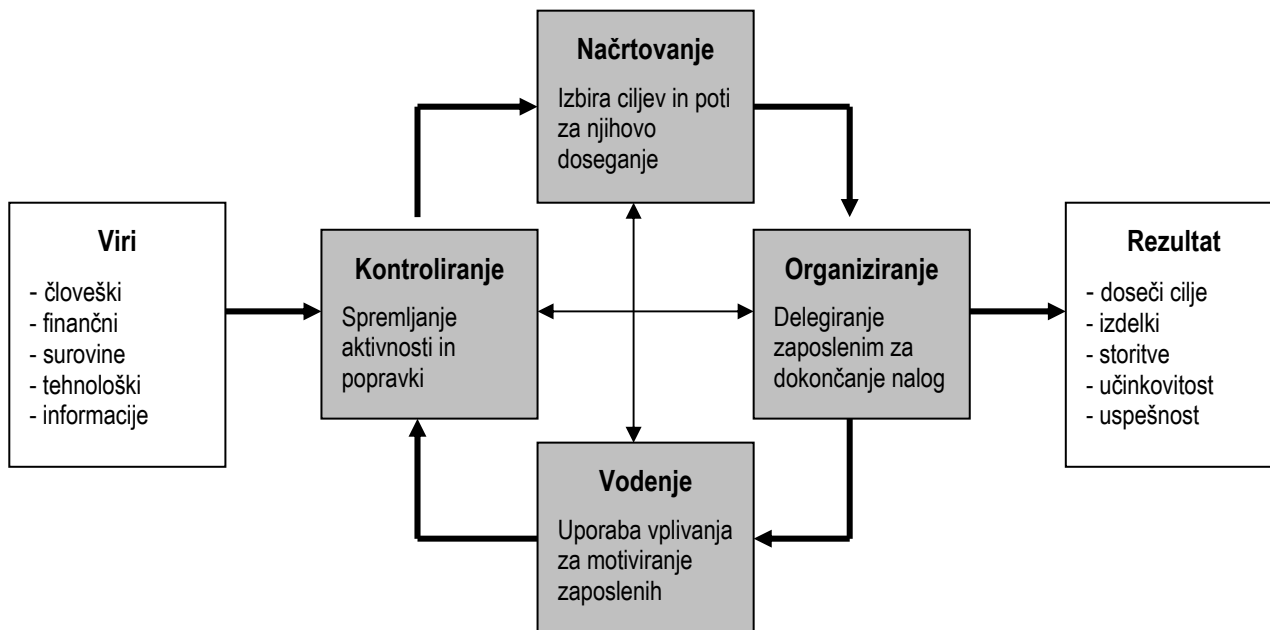
Za bolj podroben prikaz in celovitejšo razumevanje vodenja je potrebno bolj natančno pogledati posamezne razsežnosti vodenja. To najlažje dosežemo s pomočjo razmejitve *vodenja z managementom*. Kajti v slovenski literaturi pogostokrat zasledimo, da se pojma med seboj zamenjujeta in velikokrat se vodenje uporablja kot prevod »managementa«, kar pa vsekakor ne drži.

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

- Management je doseganje organizacijskih ciljev s sodelovanjem z zaposlenimi in drugimi organizacijskimi resursi (Certo, 2000, str. 2).
- Higgins (v Možina, 1994a, str. 3) opredeli management kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.

- Management je doseganje organizacijskih ciljev na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja resursov, ki jih ima organizacija na razpolago (Daft, 1991, str. 5).

Slika 1: Proces managementa



Vir: Daft, 1991, str. 6

Kot najpogostejši elementi v definicijah managementa nastopajo: proces, cilji, doseganje ciljev, viri (tudi človeški) (Kovač et al., 2004, str. 15). Zaključimo lahko, da je **management** proces odločanja, ki se odvija skozi štiri temeljne funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Pri tem je glavni namen ta, da se z učinkovito uporabo številnih virov iz okolja doseže cilje organizacije oz. čim boljše rezultate.

Iz predhodnih opredelitev managementa je razvidno, da je vodenje le sestavni del procesa managementa in ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev (Kovač et al., 2004, str. 17). V nadaljevanju je predstavljeno nekaj definicij vodenja različnih avtorjev:

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

Zaključimo lahko, da je **vodenje** proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje organizacijskih (skupnih) ciljev. Vodja skuša pri tem zaposlene spodbujati in vzpostaviti delovno

vzdušje, ki bo pozitivno delovalo na delovno učinkovitost. To lahko doseže z ustrezno motivacijo, komunikacijo in načinom vodenja.

Hershey in Blanchard (v Možina et al., 2000, str. 12), trdita, da lahko vodenje opredelimo širše in ožje. Vodenje v širšem pomenu se ujema z angleškim izrazom »management«, medtem ko se vodenje v ožjem pomenu ujema z besedo »leadership«. Vodenje kot »management« obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot »leadership« pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije. Vodenje v ožjem smislu se nanaša na ljudi, se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji.

Vodenje ljudi je torej ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravijo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosežajo izide ter uresničujejo cilje podjetja (Kralj, 2001, str. 183).

2.2. Vodenje in človeški viri

Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. S človeškimi viri namreč opredeljujemo zaposlene, njihove sposobnosti, znanje, spretnosti, osebnostne lastnosti, motiviranost, vrednote itd., pa tudi njihovo navezanost na skupino, organizacijo, pripravljenost na sodelovanje ipd. (Možina et al., 2002, str. 7).

Ne glede na to, kakšne in koliko zmožnosti lahko najdemo pri človeku, so za organizacije in vedenje ljudi v njih odločilne: sposobnosti, znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti (Lipičnik, 1998, str. 26).

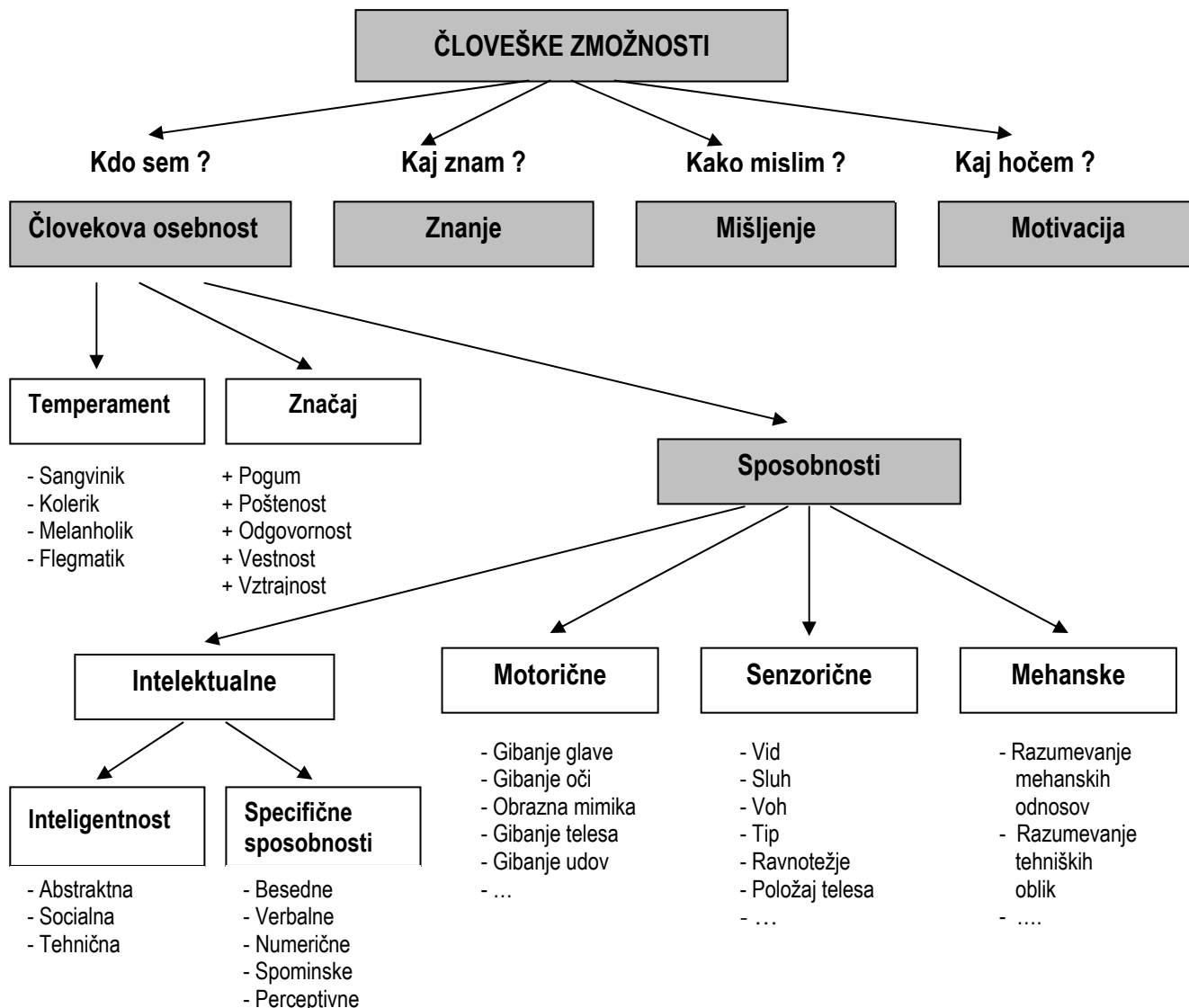
Sposobnosti so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem.

Znanje je del človeških zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek to znanje pridobil, mu večinoma pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanje tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

Spretnosti so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Čeprav izraz spretnosti uporabljamo v različnih pomenih, pa je večinoma rezerviran za motorično področje.

Osebnostne lastnosti so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament in podobne vrline, ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem odzivanju, vendar same po sebi težav ne rešujejo. Tako pojmovanje osebnostnih lastnosti je ozko. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu pa bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti na splošno.

Slika 2: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu



Vir: Lipičnik, 1997, str. 21

Odgovornost za zaposlene, njihov razvoj in prispevek se v sodobni organizaciji vedno bolj prenaša na najvišje vodstvo, ki je s svojo vlogo in dejavnostjo vez med organizacijskimi cilji in zaposlenimi. Človeške zmožnosti pri delu so marsikje neodkrite ali morda celo zavrte, zato je naloga vodij, da najdejo ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje.

Proučevanja so nas pripeljala do ugotovitve, da je človek neusahljiv vir za ustvarjalno dejavnost. Razumljivo je, da je intenzivnost inoviranja pri posameznikih različna, vendar ni neinovativnih ljudi. Vloga vodje je zato izjemno pomembna pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v podjetju. S svojim vplivom in pozitivnim pogledom lahko vodja bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in njihovo uresničevanje v praksi množično, zaželeno in cenjeno. Pomembno je, da vodja čuti, razume in verjame, da je njegovo ključno poslanstvo spodbujanje njegovih sodelavcev in ne omejevanje (Možina et al., 2002, str. 21).

2.3. Modeli vodenja

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

Model vodenja lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih variabel, oz. kot posebno obliko strukture vodenja (Možina, 1994a, str. 22).

Na osnovi teoretičnih spoznanj se namreč oblikuje model vodenja. Sledijo leta preverjanja uporabne vrednosti modela v praksi. Nato se na osnovi zbranih spoznanj ponovno ovrednotijo teoretična izhodišča. Zato so prehodi med posameznimi teorijami in modeli zelo pogosti (Kovač et al., 2004, str. 40).

Teorija vodenja je do sedaj razvila mnogo modelov. Dejstvo je, da ne obstaja generalni, optimalni, univerzalni model, kateri bi ločeval dobro vodenje od slabega. Različni modeli imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti. Njihovo poznavanje in medsebojno primerjanje omogoča vodjem, da izberejo tisto (najbolj optimalno) kombinacijo vodenja, za katero menijo, da je z njegovo uporabo mogoče v določenem času in danih razmerah doseči optimalne rezultate (Handy, 1985, str. 115).

Skozi zgodovino lahko zasledimo, da so se oblikovale štiri glavne teorije na področju vodenja:

Slika 3: Glavne teorije in modeli na področju vodenja

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

Vir: Kovač et al., 2004, str. 22-51

2.3.1. Modeli osebnih značilnosti

Znanstveniki so dolgo iskali fizične ali osebne značilnosti, ki naj bi bile značilne za dobre vodje. Poizkušali so razložiti, katere karakteristike so značilne za uspešne vodje. Kajti mnenja so bili, da zahtevne in kompleksne naloge zahtevajo drugačne osebne značilnosti kot preprosta in rutinska opravila. S tem, ko bi te lastnosti spoznali, bi lahko vnaprej ločili dobre vodje od slabih (Hočevar et al., 2004, str. 133).

Modeli osebnih značilnosti temeljijo na domnevi, da so osebne, socialne, delovne in fizične posebnosti značilne za vodjo. V skladu s tem pojmovanjem je prisotnost oz. odsotnost teh značilnosti osnovnega pomena za raziskovanje med vodji in ne-vodji (Možina et al., 1994, str. 531).

Slika 4: Modeli osebnih značilnosti

OSEBNE ZNAČILNOSTI			
fizične	osebne	socialne	delovne
starost	stabilnost	izobrazba	inicijativnost
videz	samozavest	mobilnost	delavnost
vitalnost	prilagodljivost	olikanost	odgovornost

Vir: Možina et al., 1994, str. 531

Glavna pomanjkljivost teh modelov je, da preveč poudarjajo fizične in osebne značilnosti. Fizične značilnosti nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem, morda le naznačujejo vodjeve sposobnosti. Fizične značilnosti pridejo prav pri opravljanju nekaterih vrst fizičnega dela, nikakor pa višina, teža, vitkost ipd. niso povezane z uspešnim vodenjem.

Ljudje velikokrat menijo, da je samo po sebi razumljivo, da imajo vodje posebne interese, odlike, znanje in osebne lastnosti. Toda izkazalo se je, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih. To ne pomeni, da so posamezne naštetje značilnosti brez veljave. Pomeni le, da morajo biti navedene značilnosti ocenjene v zvezi z okoliščinami in potrebami članov skupine. Zato modele osebnih značilnosti vodje ne smemo prehitro zavreči. Po eni strani zaradi tega ne, ker so nekatere osebne in socialne značilnosti npr. komunikativnost, analitičnost, samostojnost, pogajalstvo, povezane z uspešnim delom vodje in po drugi strani, ker lahko vsaka od naštetih lastnosti v primerni povezavi z drugimi prispeva delež k učinkovitemu izpolnjevanju nalog vodje (Možina et al., 1994, str. 531).

V preteklosti so bile opravljene številne raziskave o pozitivnih in negativnih lastnostih vodij. Nekatere so pokazale, da dejansko obstaja nekaj lastnosti, ki so povsod po svetu opredeljene za pozitivne in druge za negativne. Obstajajo pa tudi lastnosti voditelja, ki v nekaterih kulturah prispevajo k uspešnosti voditelja, v drugih kulturah pa uspešnost pri vodenju zmanjšujejo. Torej je potrebno upoštevati, da razlike v vodenju v različnih kulturah obstajajo. npr. v zahodnem svetu se od voditelja pričakuje, da bo racionalen in logičen, medtem ko je v vzhodnem svetu pomembnejše, da je holističen in intuitiven. Sočutnost, eden glavnih elementov čustvene inteligence, ni ne zaželena, ne učinkovita v nekaterih arabskih in vzhodnjaških kulturah. Prav tako ambicioznost in neodvisnost nista povsod zaželeni lastnosti dobrega voditelja (Hočevar et al., 2004, str. 136).

2.3.2. Modeli vedenja vodij

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

Model teorije X,Y in teorije Z

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

Prvi pogled, ki temelji pretežno na negativnih predpostavkah, je imenoval **teorijo X**. Po tej teoriji imajo managerji o svojih zaposlenih naslednje mnenje: da so zaposleni po naravi leni, da ne delajo radi, nimajo ambicij, ne marajo odgovornosti, mislijo le nase, potrebe organizacije jih ne zanimajo, se upirajo spremembam ipd. Zaradi tega jih je treba k delu siliti, jim določiti in ukazati vse podrobnosti, naložiti odgovornost, jih nenehno nadzorovati in je mogoče iz njih le s prisilo iztisniti delo.

Drugi pogled temelji bolj na pozitivnih predpostavkah in ga je McGregor imenoval **teorija Y**. Slednja teorija je nekakšno nasprotje teorije X, saj pravi, da ljudje radi delajo in jih zato ni potrebno k delu siliti, jih strogo nadzorovati itd. Potrebno jih je samo usmerjati, da pri delu sproščajo svojo ustvarjalnost, da za naloge, ki jih opravljajo, sprejmejo odgovornost ipd.

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

Teorija Z se je razvila kot kritika prejšnjih dveh in poudarja, da človeka predvsem okoliščine silijo, da je tak kakršen je, to je dober in slab. Razmere povzročajo njegovo vedenje, čeprav je to odvisno tudi od motivacij, s katerimi poskrbi za doseganje osebnih ciljev. Zato ga je potrebno obravnavati kot celoto organizacije in človeka (Bizjak, 1996, str. 135). Slednja teorija poudarja:

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

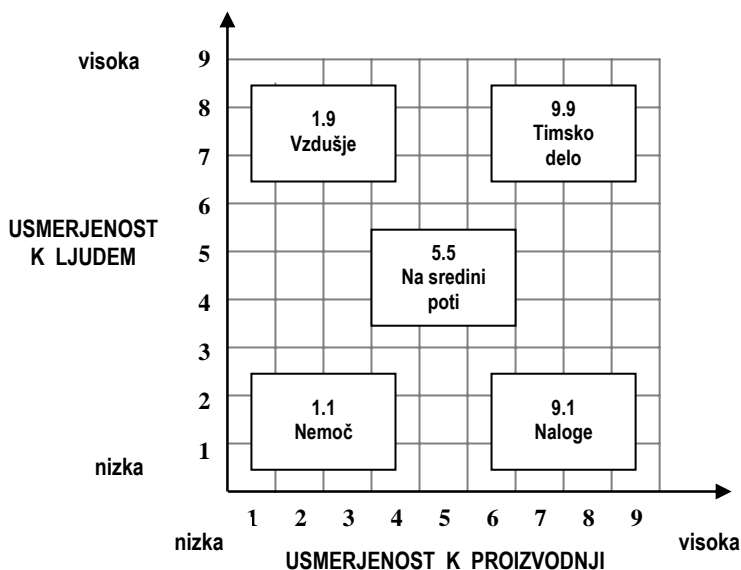
Model mrežnega vodenja

Model mrežnega vodenja avtorjev Blake in Moutona izhaja iz temeljnih ugotovitev Ohio študije. V svoj model sta prevzela oba osnovna stila vodenja: skrb za proizvodnjo in skrb za sodelavce ter predpostavko o njihni medsebojni neodvisnosti (Kovač et al., 2004, str. 31).

Na temelju ugotovitev iz Ohio študije sta avtorja oblikovala svoj model, ki ga sestavljata:

- na horizontali 9-stopenjska lestvica za merjenje poudarjene skrbi za proizvodnjo
- na vertikali 9-stopenjska lestvica za merjenje skrbi za sodelavce

Slika 5: Model mrežnega vodenja



Vir: R.R. Blake v Možina et al., 1994, str. 534

Teoretično obstaja v modelu 81 možnih kombinacij stilov vodenja z različnimi poudarki na skrbi za sodelavce in (ali) proizvodnjo. Podrobno sta avtorja opisala samo pet različnih stilov vodenja.

Na spodnji levi strani je številčna oznaka 1.1, kar pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in ravno tako nizko usmerjenost k ljudem. Vodja ki uporablja to vrsto vodenja ni aktiven, boji se ukazovati in se izogiba odgovornosti, skratka je neuspešen in nemočen.

V gornjem levem kotu mreže je oznaka 1.9, ki označuje visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb vodje za delovne naloge. Vzdušje v taki skupini je prijetno, to pa ne vodi vedno k večji produktivnosti.

Vodenje kakršno označuje 9.1 na spodnji desni strani poudarja veliko usmerjenost k nalogam v proizvodnji. Vodje, ki so pristaši tega načina, zanemarjajo osebne želje in potrebe članov in silijo zaposlene k doseganju načrtovanih delovnih ciljev. Menijo da je njihova glavna naloga, da storijo vse, da bodo z zaposlenimi čimbolj izkoristili vse možnosti za delo.

V sredini je oznaka 5.5, kar pomeni, da smo na sredini poti. Veliko vodij meni, da je ta način vodenja najboljši, ker omogoča uravnoteženo stanje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije.

V gornjem desnem kotu mreže je oznaka 9.9 in pripis – timsko delo, kar pomeni visoko usmerjenost k ljudem in proizvodnji. Vodje v tem primeru oblikujejo tim zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in si pomagajo pri izvajanju nalog. Takšni delovni in medosebni odnosi vodijo k ustreznim delovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih (Možina et al., 1994, str. 534).

2.3.3. Situacijski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so dejavniki situacije odločilni pri določanju primerne načina vodenja. Modeli situacijskega vodenja poudarjajo pomen prilagoditve sloga vodenja situaciji. Ta teorija izhaja iz spoznanja, da ni najboljšega vodstvenega sloga za vse situacije (Ivanko, 1997, str. 441).

Situacijski modeli vodenja izhajajo iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med situacijo, vodjem in vodenimi. S tem pridemo do zaključka, da različne skupine ter vodstvene situacije zahtevajo različen stil vodenja. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od analitičnih sposobnosti posameznega voditelja pri analizi nalog, situacije ter skupine in njegovi sposobnosti za prilagajanje stila vodenja danim situacijam (Kovač et al., 2004, str. 32).

Fiedlerjev kontingenčni model vodenja

Fiedlerjev kontingenčni model poudarja, da je uspešnost vodenja odvisna od tega, koliko se dejavniki situacije skladajo z načinom dela vodje. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in nato doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni situacijo ali pa da spremeni način svojega dela (Ivanko, 1997, str. 442).

Za pomoč pri določanju, kateri način vodenja bi bil najboljši, opredeljuje Fiedler tri spremenljivke, vzete iz delovne situacije (Možina et al., 1994, str. 536):

- odnosi vodja – člani, osebni odnosi med vodji in člani njihovih skupin,
- zapletenost dela, ki jo mora opraviti skupina in
- vir položajne moči vodje.

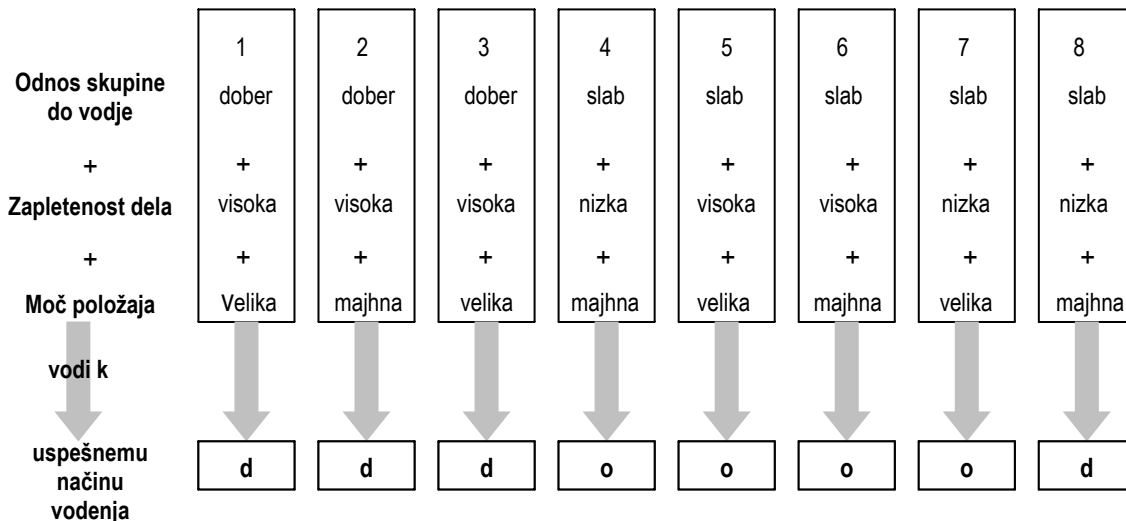
Odnos skupine do vodje pokaže, kako je skupina sprejela vodjo. Vodja, ki mu člani skupine ne nasprotujejo, nima težav s sodelavci in mu ni potrebno uporabljati moči in pritiska. Vodja, ki ga člani skupine ne marajo, pa se mora zanašati samo na formalno moč oz. svojo formalno avtoriteto.

Zapletenost dela pomeni, kako je delo poenostavljeno. Enostavno, rutinsko delo je ponavadi natančno opredeljeno z vsemi postopki in navodili. Vodja se pri dajanju navodil za izvršitev dela vnaprej sklicuje na standarde in pravila. Zapleteno delo pa od vodij zahteva, da ga razložijo z vsemi različicami in postopki izvedbe. V takšnih pogojih ima vodja pomembno vlogo pri tolmačenju dela in usmerjanju sodelavcev k čim boljšim dosežkom.

Moč položaja pokaže, koliko ima vodja nagrajevalne ali prisilne moči. Če ima močno pozicijo, bo lahko precej vplival na podrejene. Če pa te moči nima, potem mora uporabiti druge vrste moči tj. referenčno ali ekspertno, če jo seveda ima.

Model prikazuje osem stolpcev, ki predstavljajo možne kombinacije treh spremenljivk, ki so razporejene od najbolj ugodne (1) do najmanj ugodne (8) za vodjo. Način vodenja, ki je najbolj primeren za posamezno kombinacijo spremenljivk, je naveden na dnu modela. Za vodjo je najboljša tista situacija, ki v kar največji meri zagotavlja zapletenost dela, vir položajne moči in dober odnos skupine do nadrejenega. To pa je zajeto v stolpcu 1. Najmanj primerna situacija je v stolpcu 8, kjer ima vodja malo položajne moči, delo je enostavno in skupina ga ne sprejema za svojega člana (Ivanko, 1997, str. 442).

Slika 6: Fiedlerjev kontingenčni model



Vir: Možina et al., 1994, str. 537

Slika modela kaže, da so k delu usmerjeni vodje najbolj uspešni v situacijah, ki jih označujejo stolpci 1, 2, 3. Te situacije so zelo ugodne zanje, saj označujejo dober odnos vodje s skupino, sestavljenost del je dokaj visoka in moč njegovega položaja je precejšnja. Vodje si v teh situacijah lahko privoščijo svobodo pri nagrajevanju, odločanju in zahtevah po kakovosti in količini dela. V situaciji, ki jo prikazuje stolpec 8, kjer ni podpore od skupine, kjer je delo enostavno in je položajna moč tudi majhna, mora k delu usmerjeni vodja uporabiti ta način vodenja, če hoče sploh kaj doseči.

K dobrim odnosom usmerjeni vodje so najbolj uspešni v heterogenih situacijah. To pa so situacije, ko je delo zapleteno, položajna moč vodje velika in ko skupina ne mara vodje, in nasprotno, kot je razvidno iz stolpca 4, 5, 6 in 7 (Ivanko, 1997, str. 443).

Herseyev in Bkanchardov situacijski model vodenja

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

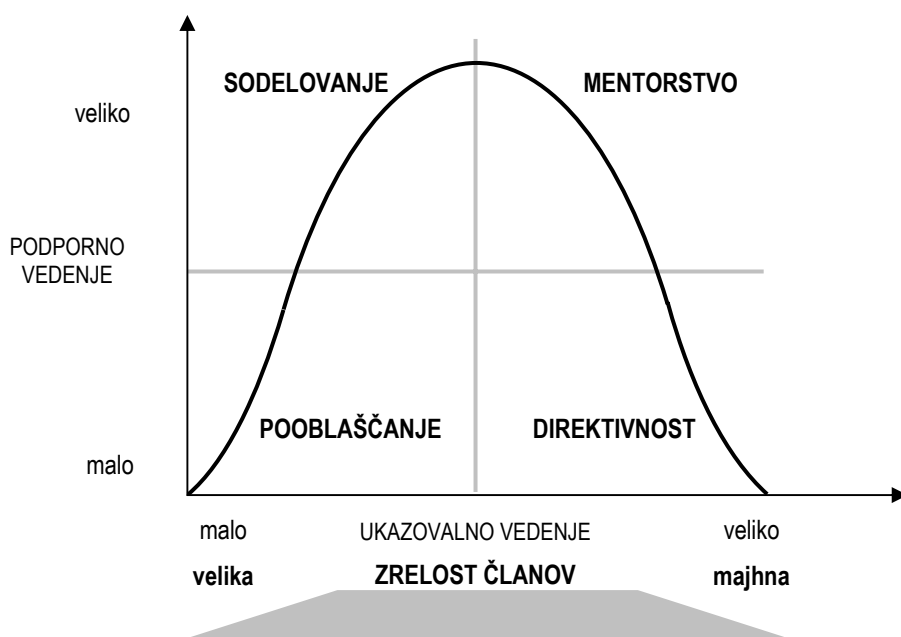
Ukazovalno vodenje vodje se pojavlja, kadar vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti, kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja izbira in nadzira člane skupine.

Podporno vodenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša spodbuja in vključuje člane skupine v procese odločanja.

Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za njihovo izvrševanje. Zrelost sestoji iz dveh spremenljivk: delovna zrelost, ki se nanaša na usposobljenost članov skupine za opravljanje dela in psihološka zrelost, ki pomeni pripravljenost ali motiviranost za opravljanje dela. S povečevanjem zrelosti članov skupine upada primernost vodenja s poudarkom na ukazovalnem vedenju vodje. Ko pa napredujejo do višje stopnje zrelosti je obseg podpornega vodenja vodje zmanjšan. Zrelejši delavci so bolj samostojni in potrebujejo manj vodenja (Hersey, Blanchard v Kavčič, 1991, str 225).

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

Slika 7: Situacijski model vodenja (Hersey in Blanchard)



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

Direktivni način vodenja. Vodja daje jasne inštrukcije in navodila za delo. Predvsem kadar novinec v organizaciji še ne pozna pravil, ne delovnih nalog.

Mentorski način vodenja je primeren za novince, ki so že nekaj časa v organizaciji, vendar še vedno potrebujejo navodila. Vodja jih postopno prepušča samostojnemu delu, pri tem pa jim mora še precej svetovati in pomagati, da lahko delo kar najbolje opravijo.

Sodelovalni način vodenja je primeren, ko zaposleni že čutijo dovolj samostojnosti pri delu in ga znajo dobro opravljati. Vodji ni več potrebno uporabljati direktivnega načina vodenja. Posluša zaposlene, z njimi sodeluje v odločanju in jim pomaga, da kar najbolje uporabljajo svoje sposobnosti in znanje.

Način s pooblastili je primeren za člane skupine, ko ti dosežejo samostojnost pri delu. Vodje nanje prenesejo del odgovornosti, kar pomeni, da vodje prepustijo zaposlenim, da sami odločajo o tem, kako, kje in kdaj bodo opravili svoje naloge (Možina et al., 1994, str. 539).

2.3.4. Transakcijsko in transformacijsko vodenje

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

Transakcijsko vodenje je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oz. če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih in se ravna po pravilih. Je posredovalec dogajanja. Transakcijsko vodenje je

precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane. Transakcijski vodja deluje na podlagi (Možina et al., 1994, str 548):

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

Transakcijsko vodenje je temelj dobrega vodenja. To obliko vodenja uporabljajo dobri managerji. V osnovi prinaša ta oblika vodenja vrsto izmenjav in transakcij med vodjo in sledilci. Pri tem se osredotoča na razčiščevanje ciljev, pričakovanj in nagrad. Oblikuje se t.i. psihološka pogodba med vodjo in sledilci, ki je nekakšen impliciten sporazum o načinu dela, dolžnostih, pravicah in nagradah obeh strani. Vodja se mora držati svojega dela pogodbe in storiti vse, kar je v njegovi moči, da sledilcem pomaga pri izpolnjevanju nalog. Sledilci tako točno vedo, kaj se od njih pričakuje, na kakšen način lahko delujejo, kje so meje njihovega delovanja in kakšne nagrade lahko pričakujejo za opravljeno delo. Vse skupaj vodi k večji uspešnosti enote in je dobra podlaga za najvišjo stopnjo vodenja – *transformacijsko vodenje* (Hočevar et al., 2004, str. 162).

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

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

Transformacijsko vodenje je najvišja raven vodenja. Vodja ne apelira le na razum sledilca, ampak pritegne tudi njegovo srce. Transformacijski vodje sledilce izzivajo, da dosežejo čim več, jih spodbujajo in opogumljajo. Transformacijski vodje so pogosto zelo impozantne, karizmatične osebnosti in so pogosto vzor za sledilce. Dosežejo, da se vsak posameznik počuti pomembnega in ga obravnavajo kot celovito osebnost, z lastnimi potrebami in željami. Sledilcem osmislijo delo in jih navdušujejo za doseganje zastavljenih ciljev. Izzarevajo energijo in optimizem. Predstavijo vznemirljivo in privlačno vizijo prihodnosti in pokažejo sledilcem pot za njihovo doseganje. Izzivajo ustaljene postopke in spodbujajo sledilce, da iščejo nove inovativne rešitve obstoječih problemov. Vlivajo jim občutek moči in energije, ki jim omogoča, da se uspešno spopadajo z različnimi ovirami (Hočevar et al., 2004, str. 166).

Razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja je pripeljalo do izpostavljanja vloge določenih lastnosti vodje, ki so bile v preteklih teorijah zanemarjene. To so predvsem sposobnost oblikovanja vizije, lastni zgled ter inspiracija sodelavcev (Kovač et al., 2004, str. 39).

Na osnovi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kot transakcijski. Ljudje, ki delajo s transakcijskimi vodji, so bolj zadovoljni in dosegajo višje rezultate. Vendar tudi transformacijsko vodenje ni zdravilo za vse. Organizacije, ki delajo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju, s stabilno delovno silo in proizvajajo izdelke z dolgim življenjskim ciklom, so lahko uspešne tudi s transakcijskim vodenjem. Nasprotno pa organizacije, ki delajo v nemirnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastari, izdelujejo proizvode z kratkim življenjskim ciklom ipd., potrebujejo za svojo uspešnost transformacijsko vodenje. To zaposlene pripravi do tega, da so bolj pripravljeni na spremembe, da delajo z veseljem, so bolj prizadevni in dosegajo boljše rezultate (Možina et al., 1994, str. 549).

2.4. Vodja: vloga in lastnosti

V vsaki socialni situaciji so vloge nekaterih posameznikov pomembnejše in njihov vpliv na ostale večji. Tem posameznikom, ki vodijo in usmerjajo obnašanje drugih, pravimo vodje. Vodja je ponavadi oseba, ki v večji meri vpliva na aktivnost določene skupine, institucije ali množice in ji olajša doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko pripadniki teh socialnih enot (po večini) sledijo njegovim predlogom, napotkom ali ukazom. Vloga in naloge vodje so v veliki meri odvisne od skupin, ki jih vodi. Različne raziskave vloge vodje in odnosov med vodjem in vodenimi so pokazale, da lahko govorimo predvsem o treh vrstah nalog vodje (Ule, 2004, str. 341):

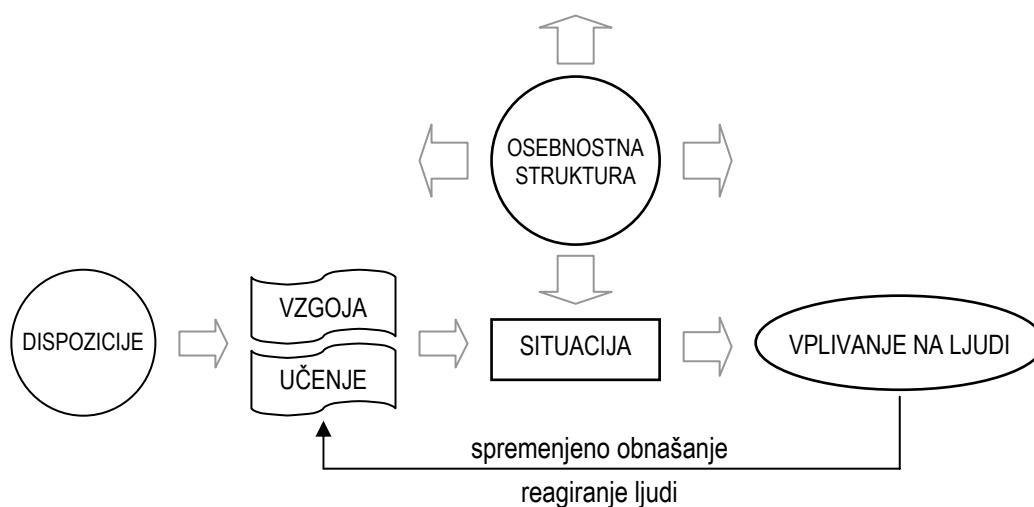
Psihološke naloge	Socialne naloge	Strokovne naloge
- vodja kot psihološka opora članom skupine	- vodja kot organizator; organizira in koordinira delitev dela med člani	- vodja kot koordinator aktivnosti
- vodja kot identifikacijska figura skupine	- vodja kot razsodnik; razsoja v sporih in konfliktih znotraj skupine	- vodja kot načrtovalec
- vodja kot simbol skupine	- vodja kot reprezentant oz. predstavnik skupine navzven	- vodja kot strokovnjak
- vodja kot nosilec odgovornosti za delovanje in počutje skupine	- vodja kot kadrovik (<i>human resource manager</i>), ki razdeljuje funkcije in vloge članom skupine	
- vodja kot »grešni kozel« skupine v krizi	- vodja kot informator oz. kot ideolog skupine	
- vodja, ki daje članom občutek varnosti in samozaupanja, potrditev		

Posamezni avtorji (Hočevar et al., 2003, str. 132) vodjo opredelijo z vidika lastnosti. S tem terminom upoštevajo več kategorij:

- 1) kdo vodja JE (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca)
- 2) kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine)
- 3) kaj vodja POČNE (obnašanje, navade, stili, kompetence)

Vodjo in njegovo vlogo lahko opredelimo tudi z vidika procesa vodenja (Kovač et al., 2004, str. 11), na podlagi katerega vodjo opredelimo kot posameznika s posebnimi (edinstvenimi) sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi in znanjem, ki zanj z značilnim ravnanjem (glede na specifično situacijo) vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje.

Slika 8: Lastnosti in vloga vodje z vidika procesa vodenja



Vir: Mayer, 2003, str. 37

Pri tem kot posameznikovo **osebnostno strukturo** razumemo: 1. inteligentnost, 2. ustvarjalnost, 3. izraznost, 4. sposobnost vživljanja v doživetje drugega, 5. pozitivna samopodoba, 6. odločnost, 7. etična načela, 8. altruizem in filantropija, 9. osebnost v ožjem pomenu, kamor prištevamo karakterne lastnosti (*gospodovalnost, odprtost – ekstravertiranost, čustveno stabilnost*) in značaj (poštenost, odgovornost, zanesljivost). Osebnostna struktura posameznika se oblikuje na podlagi 1. **dednih dispozicij**, to je tistih, katere posameznik pridobi ob rojstvu. Naslednji pomemben dejavnik pri oblikovanju osebnostne strukture je 2. **vzgoja**, ki pomeni postopno povezovanje podedovanih dispozicij z etičnim in situacijskim vidikom. 3. dejavnik je **učenje**, ki je osnovni generator razvoja vodje. Pridobljeno novo znanje je miselni vzorec, ki ga eksperimentalno preizkusi v praksi, prilagodi okoliščinam, posamezni **situaciji** in uporabi kot dobro izkušnjo (novo znanje). Pri tem ima velik pomen hitra in uspešna prilagodljivost nenehno spremenljivim okoliščinam (situacijam). Zagotavlja jo visoka umska in osebnostna prožnost (Kovač et al., 2004, str. 58).

Ena izmed pomembnih nalog vodje je **vplivanje na ljudi**. Pri tem vplivanje razumemo kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: 1. navduševanje (motiviranje), 2. svetovanje, 3. dirigiranje, 4. treniranje, 5. mentorstvo, 6. sporazumno odločanje, 7. poverjanje (delegiranje, dodeljevanje nalog, pristojnosti, odgovornosti), 8. moderiranje (način komuniciranja - svobodno izražanje, vzpodbujanje ustvarjalnega dvoma in dobronamerne kritike, preprečevanje čustvenih izbruhov itd.) (Mayer, 2003, str. 372).

Primeri uspešnih »velikih« vodij v zgodovini so postavili vprašanje, ali imajo takšni vodje posebne lastnosti, ki so potrebne, da postanejo »veliki«. Če gre za to, potem je seveda treba vnaprej odkriti, kateri ljudje te lastnosti imajo in iz njih narediti vodilne. Iskanje kritičnih lastnosti pri uspešnih vodjih je daljše obdobje zaposlovalo kar lep del strokovnjakov. Enega obsežnejših poizkusov, da bi odkrili ključne lastnosti uspešnih voditeljev je opravil Ralph Stodgill. Primerjal je med seboj številne raziskave pomembnih avtorjev in prišel do zaključka, da avtorji izpostavljajo veliko posameznih lastnosti, ki naj bi jih vodilni imeli, vendar je med avtorji zelo malo soglasja, katere so tiste ključne.

Nekaj konsistentnosti je le našel in je lastnosti, ki so se pokazale za najbolj stabilne, združil v naslednje kategorije (povzeto po Gortner v Kavčič, 1998. str. 210):

- *sposobnost*: inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje;
- *dosežki*: znanje, študijski uspeh, atletska nadarjenost;
- *odgovornost*: zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu;
- *participacija*: aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor;
- *status*: socioekonomski položaj, popularnost;
- *situacija*: mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki jih mora doseči itd.

S to raziskavo je bilo preseženo prepričanje, da so vodje le tisti, ki so za to rojeni. Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so pri tem lahko v veliko pomoč (Možina, 1994a, str. 18). Raziskave kažejo na to, da je vpliv dednosti približno 50-odstoten, drugo polovico razlik med dobrimi in slabimi vodji pa gre pripisati drugim dejavnikom npr. okoliščinam, izkušnjam itd. (Hočevár et al., 2003, str. 188).

Stodgil (v Yukl, 1981, str. 167) je na podlagi številnih raziskav ugotovil, da se določene lastnosti pri uspešnih vodjih pogosto ponavljajo in oblikoval vzorec značilnosti, ki naj bi jih imeli uspešni vodje:

Slika 9: Najpogostejše značilnosti in spretnosti uspešnih vodij

Značilnosti	Spretnosti
<ul style="list-style-type: none"> - prilagodljivost na različne situacije - pozornost na družbeno okolje - ambicioznost in usmerjenost k dosežkom - jasno izražanje in zagovarjanje osebnih stališč - sodelovanje - odločnost - zanesljivost - dominantnost - energičnost (visoka stopnja aktivnosti) - vztrajnost - samozavest - strpnost v stresnih situacijah - sprejemanje odgovornosti 	<ul style="list-style-type: none"> - inteligentnost - iznajdljivost (domiselnost) - kreativnost, ustvarjalnost - taktičnost in biti dober diplomat - zgovornost, komunikativnost - poznavanje dela v timih - organizacijske spretnosti - prepričljivost - socialne spretnosti (delo z ljudmi)

Vir: Yukl, 1981, str. 167

2.5. Sposobnosti in znanja vodje

V preteklosti je bilo opravljenih veliko študij, s katerimi so avtorji skušali odkriti ključne lastnosti uspešnih vodij. Večina teh študij kaže nizko skladnost rezultatov, kar pomeni, da je vodenje zelo kompleksen proces, v katerem se nenehno, glede na spremenljive okoliščine, spreminjajo deleži in intenziteta posameznih lastnosti konkretne osebe. Vendar so se kljub vsej nesoglasnosti avtorjev kot tipične lastnosti uspešnega vodje v praksi pokazale nekatere skupne značilnosti uspešnih vodij (Mayer, 2003, str. 369).

Znanje

Ni mogoče predpisati, katera znanja mora imeti vodilni delavec. Davis (v Možina, 1994a, str. 35), ocenjuje, da mora vodja uporabljati zlasti tri vrste znanja:

- tehnična znanja, torej znanja iz stroke, ki pomnijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke in metode;
- znanja o človeku in medčloveških odnosih, ki pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin;
- konceptualna znanja, to so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti, ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Kombinacija teh treh znanj ni odvisna samo od ravni vodenja, temveč tudi od narave dela, stopnje razvoja delovnega okolja ter različnih razvojnih obdobj organizacije.

Vodja kot organizator vzpostavlja medsebojna razmerja med člani organizacije. S tem vodja vzpostavlja taka razmerja med sabo in svojimi sodelavci, ki zagotavljajo najučinkovitejše izvajanje strategij. Med drugim to pomeni razdelitev delovnega procesa na manjše procese. V proces organiziranja sodijo tudi sredstva, tako je naloga vodje, da načrtuje, pridobiva in usklajuje uporabo sredstev za doseg optimalnih rezultatov. V okviru organiziranja, vodja izbira prave delovne naloge in jih dobro opredeli za prenos ustreznim podrejenim (organiziranje dela t.j. dodeljevanje delovnih opravil zaposlenim – delegiranje), pri tem vsakemu posamezniku zaupa tudi odgovornost in pooblastila za delo (Cimerman et al., 2003, str. 44).

Poznavanje človeka in medčloveških odnosov je pomembno za ustrezno načrtovanje, pridobivanje in uvajanje pravih ljudi na prava mesta. Pri tem vodja spremlja uspešnost sodelavcev, podpira njihov razvoj ter skrbi za njihovo usposabljanje. Pri tem gre v veliki meri za prenos znanja in izkušenj s strani vodilnih na podrejene posameznike. Voditelji v uspešnih podjetjih načrtno razvijajo in usposablajo kadre za vrhunske dosežke. Zavedajo se namreč, da uspešnega vodjo naredijo predvsem izkušnje. To pomeni, da se posamezniki (potencialni bodoči vodje) kalijo v čim bolj težavnih delovnih okoliščinah, ko morajo premagovati številne pasti in težave. Pri njih usposabljanje ne pomeni npr. udeležba na različnih seminarjih, izobraževanje in druge oblike izpopolnjevanja. Vodstvo bodoče voditelje usposablja predvsem tako, da jih izpostavlja novim izzivom, da jim omogoča pridobivanje raznovrstnih izkušenj, da jim nalaga čedalje težje in bolj odgovorne naloge, da jih namenoma izpostavlja konfliktom, jih pošilja na delo v tujino, nalaga prevzemanje drugih, povsem nesorodnih oddelkov itd. Tako načrtovano razvija in usposablja potrebne vodstvene veščine svojih sodelavcev, da bodo, ko bodo preskočili višjo hierarhično raven, za vodenje primerno usposobljeni (Nosan, 1999, str. 13).

Dejstvo je, da današnji čas zahteva nenehno, hitro učenje in takojšnjo uporabo novega znanja. Znanje je hkrati osnova funkcionalne učinkovitosti in konkurenčnosti posameznika, skupine in organizacije. Zato mora biti vodja zainteresiran, za nenehno, predvsem pa pravočasno odkrivanje in pridobivanje ustreznega novega znanja ter poskrbeti za njegovo implementacijo v delovni proces (Kovač et al., 2004, str. 130). Priložnosti za učenje se pojavljajo na vseh področjih delovanja vodje. Vodje se lahko učijo neformalno, to je s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu, s pomočjo poskusov in napak ter skozi interakcijo z drugimi ljudmi. Učijo se lahko tudi formalno. To pa je s pomočjo mentorjev, različnih delavnic, treningov itd. Učijo se z aktivnim iskanjem vseh vrst povratnih informacij, kar jim omogoča, da bolje razumejo učinek, ki ga imajo na druge ljudi, ter dojemajo svoj napredek (Hočevar et al., 2003, str. 190).

Sposobnost komuniciranja

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

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

Ena izmed pomembnih nalog vodje je, da zagotovi svobodo (odkritost) in varnost komuniciranja, kar pomeni, da vodja med zaposlenimi vzpostavlja v medosebnem dialogu ozračje enakovrednosti in odprtega komuniciranja. Slednje lahko zagotovi z moderiranjem komunikacije (Mayer, 2003, str. 371). Da debata teče v pravi smeri, vodja pravočasno preprečuje stranpoti, skrbi, da je uravnotežena, daje zanj vsakomur priložnost, skrbi da ne pride do blokade, pravočasno prepreči izbruhe čustev itd. Osnovna naloga moderatorja je, da zagotavlja svobodo izražanja, spodbuja ustvarjalni dvom, dobronamerno kritiko in izražanje novih zamisli. Vodja si prizadeva, da vsak član skupine prispeva svoje izvirne elemente v mozaik skupnega celovitejšega spoznanja. Gre za dopuščanje in spodbujanje popolne odprtosti in strpnosti v diskusiji med zaposlenimi.

Pomembna lastnost uspešnih vodij je izraznost in pomeni kompleksno sposobnost oz. večščino oddajanja znakov, informacij in sporočil, ki imajo določen pomen. Od lahkotnosti, razumljivosti, zanimivosti, prepričljivosti izražanja vodje je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Posebno pomembni v tem okvirju sta besedna fluentnost (tekočnost – sposobnost lahkotne produkcije besed) in raznolikost besednih izrazov. Izraziti vodje dajejo svojemu izrazu tudi posebno osebno noto. Imajo značilno zunanjo samopodobo, svojstven humor, besednjak in odnos do določenih ljudi in institucij. Po teh znakih so hitro opazni in prepoznavni (Kovač et al., 2004, str. 82).

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

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

Empatija oz. sposobnost vživljanja v doživljanje drugega je nadgradnja aktivnega poslušanja. Empatija izraža način uspešnega sodelovanja z ljudmi. Vključuje pristno vživljanje v sočloveka in razumevanje njega samega. Od vodje zahteva, da se zna odmakniti od svojih stališč in sodb ter pridobiti pogled skozi oči in misli sogovornika. S tem si pridobi dragoceno zaupanje in spoštovanje, ki je temelj pravega dialoga. Z empatijo pomaga sogovorniku, da ostane pri ključnih stvareh, jih pojasnjuje in postaja bolj dojemljiv tudi za vodjeve poglede. S tem vodja doseže bistvo – obojestransko jasen in realen pogled na stvari za uspešno bivanje in (so)delovanje (Cimerman et al., 2003, str. 108).

Sposobnost motiviranja

Na splošno bi lahko motivacijo opredelili kot nekaj, kar človek želi, hoče, namerava, kar povzroča kako ravnanje, nagib itd. Motivacija je stanje usmerjeno k aktivnosti, za dosego cilja. Je sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja do konca (Kovač et al., 2004, str. 2003). V poslovnem okolju lahko motivacijo razumemo kot nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga nudijo možnosti ustvarjalnega dela v podjetju, naravnane k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti (Mayer, 1994, str. 18).

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

Pri tem je pomembno, da se vodja zaveda potreb svojih podrejenih in jim olajšuje njihovo zadovoljevanje. Pri tem razume, da vsakega posameznika motivirajo zanj značilne stvari. Te so sicer lahko enake kot pri drugih sodelavcih, vendar se od njih praviloma razlikujejo. Vodja se mora zavedati tudi dejstva, da se posameznik v različnih trenutkih oz. situacijah odziva na isto stvar različno. Uspešen vodja se zato intenzivno posveča svojim sodelavcem, jih spoznava in sledi njihovim specifičnim potrebam.

Ena izmed pomembnih nalog vodij je, da usmerjajo delovanje zaposlenih. To lahko dosežejo z vzbujanjem nekega navdušenja v sodelavcih. Vodja lahko z ustreznim apeliranjem na logiko in čustva podrejenih spodbuja ustvarjanje njihove zavzetosti za delo in doseganje ciljev ter pripravljenost za sodelovanje in pomoč. Dejstvo je, da so ljudje, ki radi opravljajo svoje delo, bistveno uspešnejši pri opravljanju tega. Dojemanje vrednosti lastnega dela ne izhaja zgolj iz samega dela, ki je določeno tako s posameznikovim položajem v organizaciji, kot tudi z njegovimi konkretnimi nalogami. Izhaja tudi iz ozračja, ki ga ustvarja

vodja s svojim komuniciranjem, energijo ter odkritim in poštenim odnosom do podrejenega (Cimerman et al., 2003, str. 58).

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

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

Uporaba tako materialnih kot nematerialnih oblik nagrajevanja je ena od ključnih sredstev vodilnih za usmerjanje delovanja sodelavcev v zeleno smer. Pomembno je, da vodja pravočasno uporablja pozitivne in negativne spodbude. S tem prikazuje povezanost med delovanjem, prizadevanjem, doseganjem rezultatov in dobljenimi nagradami. Plača ni ne edini in ne najpomembnejši motivator ljudi. Je eden od elementov, ki igrajo vlogo v motivacijskem procesu. Pomembno je, da vodja dobro uporablja in usklajuje individualne in skupinske nagrade ter je pri tem dosleden in pravičen (Cimerman et al., 2003, str. 58).

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

Timsko vodenje

Tim sestavlja omejeno število ljudi, ki imajo skupen namen, njihovo delo je medsebojno močno odvisno in nosijo neke vrste skupno odgovornost za doseg določenih ciljev. Z dopolnjevanjem drug drugega sodelavci v timu dosegajo zahtevnejše rezultate, kot bi jih, če bi iste naloge opravljali kot posamezniki. Tim ne nastane kar sam od sebe, pri njegovi vzpostavitvi je vloga vodje kot timskega vodje izjemno pomembna. Vsak uspešen vodja se mora zavedati, da je tim več kot vsota posameznikov (Cimerman et al., 2003, str. 64). V timu je pomembna vloga vsakega člana, ključna vloga pa pripada vodji, ki mora najti načine, da bodo člani čim bolj sinergično sodelovali v korist oddelka ali organizacije (sinergično pomeni, da člani drug drugemu pomagajo, tako da je končni dosežek nekaj več kot goli seštevek prispevkov posameznih članov). Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni dve komponenti: izbor članov in usposabljanje tima.

Usposabljanje se nanaša na inštrukcije in navodila, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene. Sodelovanje med člani v timu omogoča pridobivati izkušnje in s tem možnost, da se bo neprestano izboljševalo (Možina et al., 1994, str. 621).

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

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

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

Določanje temeljnih pravil je ena ključnih nalog timskega vodje. Prav vodja ima največjo moč, da postavi v timu norme in okrepi sodelovanje vsakega člana. Prav norme odločajo v tem, ali bo v timu vladala visoka storilnost ali pa se bo oblikovala nepovezana skupina ljudi, ki preprosto le delajo skupaj. Norme narekujejo, kaj je v neki situaciji primerno in tako ustvarjajo vedenje. Na podlagi pravih norm, ki jih »postavi« vodja, se oblikuje timski duh, kjer prevladuje medsebojno zaupanje, kolegialni medsebojni odnosi in visoka skupinska identiteta (pripadnost). V takšnih timih ljudje drug drugega spoštljivo poslušajo in sprašujejo, se podpirajo z besedami in dejanji, si med seboj pomagajo ter nesporazume rešujejo z iskrenostjo in humorjem (Goleman, 2002, str. 197).

Vodja mora v timu skrbeti za sodelovanje in usklajenost, ki jo neopazno zagotavlja sodelovanje in soglasnost vseh posameznikov. Sodelovati pomeni delati skupaj. V timu, kjer člani sodelujejo med seboj, ni površnosti in zapravljanja časa s praznim govoričenjem, ampak aktivno poslušanje, sprejemanje idej vsakega člana in pripravljenost za njihovo uresničevanje. Sodelovanje vsakega člana se aktivira tako, da prostovoljno posreduje informacije, znanja in da se v polni meri angažira. Pomembno je, da vodja deluje bolj kot graditelj soglasja med člani tima in ne toliko kot iniciator idej. Usklajevanje članov tima pogosto poteka na sestankih. Sestanki morajo biti utemeljeni, skrbno pripravljene, skrbno vodeni, z ustreznim sodelovanjem vseh članov. V razpravi na sestankih mora vodja neprestano nagovarjati in vključevati udeležence k razpravi, jih poizkušati obdržati prisotne ter vzdrževati zanimivost razprave. Pomembno je, da vodja vedno poizkuša doseči soglasen sprejem sklepov (skupinsko odločanje) (Rozman, 2006, str. 33).

V timu, kjer člani med seboj sodelujejo, so problemi in nasprotja normalna sestavina dela. Zato v vsakem uspešnem timu prihaja do konfliktov. Izkušeni vodja ustvarja različne situacije, v katerih se pokažejo

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

Sposobnost odločanja

Ena izmed pomembnih sposobnosti uspešnih vodij je učinkovito odločanje. Pri tem je predvsem pomembno, kako (na kakšen način) se vodja odloča. Edini način za dobro odločanje in za nenehno izboljševanje sposobnosti sprejemanja dobrih odločitev je, da uporablja pravilen postopek odločanja – postopek, ki privede do najboljše rešitve ob minimalni izgubi časa, energije, denarja in duševnega miru. Takšno odločanje poteka po korakih (Hammond, Keeney, Raiffa, 2000, str. 17):

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

Vodja kot odločevalec je v prvi vrsti odločen vodja, s tem pa je povezanih mnogo stvari. V tej vlogi mora biti najprej sposoben identificirati probleme, pri čemer gre tako za obstoječe, kot tudi za potencialne. Identificiranje problema ni nikakor lahko delo – ni brez razloga rečeno, da dobra opredelitev problema hkrati pomeni že polovico njegove rešitve. Pogosto prihaja do situacije, ko nekaj ne deluje dobro, težko pa je ugotoviti, kaj natančno to je, vendar mora biti vodja to sposoben storiti na temelju svojega znanja in izkušenj. Vodja se po identifikaciji problema aktivno posveti njegovemu reševanju (Cimerman et al., 2003, str. 40). Natančna opredelitev problemov in njihovo učinkovito reševanje pomeni, da vodja razmišlja o problemu iz več vidikov hkrati. To pomeni, da uvidi v problemu tako ustvarjalno, inovativno kot tržno, organizacijsko, finančno in katero koli drugo komponento, ki pripomore do novih dimenzij reševanja problemov. Poleg znanja v procesu reševanja problema vodja uporablja pridobljene praktične izkušnje in intuitivno inteligenco, ki pomaga zmanjšati tveganje na vsakem koraku. Učinkoviteje se da reševati probleme, v kolikor je problem povezan z notranjo spodbudo in motivacijo (Berginc in Krč, 2001, str. 132). Pri reševanju problemov je pomembno, da se vodja problemom ne izogiba. Dober odločevalec hitro, predvsem pa pravočasno izbere pravo rešitev, vendar ne nepremišljeno. Znano je, da se uspešni vodje odločajo relativno hitreje kot neuspešni. Pri odločanju je pomembno, da vodja zbere in analizira dovolj potrebnih informacij. Vključevati mora sodelavce in oblikovati svojo mrežo poznanstev z drugimi zunanjimi

poznavalci določenih področij. Pri odločanju je pomembna tudi intuicija posameznega vodje. Pri tem ne sme zanemariti občutka, ki ga doživlja ob izbiranju odločitve (Cimerman et al., 2003, str. 41).

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

Sposobnost ustvarjalnega vodenja

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

Ustvarjalnost vodje pomeni zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Njena pojavnost je odvisna od posebnih pogojev in ustvarjalnega vzdušja, katerega glavni kreator je vodja. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito in so trmasto vztrajni. Značilno za njih je, da razmišljajo na svojstven način, imajo zelo bogato domišljijo, so v svojem ravnanju izvorni, duhoviti in neprestano generirajo nove ideje, zamisli itd. (Kovač et al., 2004, str. 55). Poleg teh ustvarjalnih značilnosti avtorji poudarjajo še nekatere druge (Roe in Raudsepp v Berginc in Krč, 2001, str. 37): odprtost in izkušnost, sposobnost opazovanja (videti stvari, ki jih drugi ne), radovednost, sprejemanje in kombiniranje, tolerantnost do nejasnosti, neodvisno presojanje, občutljivo zaznavanje problemov, fleksibilnost v razmišljanju, originalnost, odzivnost na občutke, obvladovanje strahu pred negotovostjo, razmišljanje z domišljijo, selektivnost itd. Najpomembnejše ustvarjalno poslanstvo vodje je umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev. Pri tem ima ključen pomen ustvarjanje vzdušja za ustvarjalnost, kjer mora biti vodja sposoben (Goman, 1992, str. 67):

- spoznavati zaposlene kot posameznike in odkrivati njihove ustvarjalne potrebe;
- vsakomur od zaposlenih zagotoviti možnost ustreznega treninga za utrjevanje temeljev ustvarjalnosti;
- usmerjati in spodbujati ustvarjalnost podrejenega osebja;
- prepričati zaposlene, da od vsakogar posebej zahtevamo in pričakujemo ustvarjalne ideje;
- tolerirati neuspehe kot pričakovani sestavni del ustvarjalnega postopka – odpravljati strah pred tveganjem;
- zniževati raven stresa z razumevanjem, sočutjem in humorjem;
- nazorno prikazati ustroj, pomen in usmeritev organizacije in pokazati, kako je njena uspešnost odvisna od delovanja sestavnih delov;
- predstavljati problematično situacijo kot izziv za ustvarjalno misleče ljudi;
- pritegniti k ustvarjalnim sodelovanju vse, ki jih vključi v delo.

Vsak vodja lahko sam zase razvije ustvarjalne postopke, ki mu pomagajo izboljšati učinkovitost in bolje reševati naloge. Lahko pa uporabi nekatere preizkušene tehnike ustvarjalnega načina mišljenja in postopke za spodbujanje ustvarjalne aktivnosti. Vodja lahko izbira med individualnimi in skupinskimi tehnikami. V skupinskih tehnikah (npr. storyboarding, možganska nevihta, tehnika lotosovega cveta itd.) udeleženci spodbujajo drug drugega k produciranju idej, kjer je zlahka doseči pogoje različnega mišljenja. Individualne tehnike pa nastajajo pri posamezniku in se ne kombinirajo z drugimi (npr. asociacije, miselni vzorci,

sestavljanje kolažev itd.). Večina tehnik, katerih se vodja lahko poslužuje, ni namenjena samo ustvarjanju novih idej, temveč tudi njihovem razvijanju, izpopolnjevanju, spreminjanju, izbiranju in preverjanju. Pomembno je vedeti, da ustvarjalne tehnike veliko pripomorejo k razvoju ustrezne ustvarjalne klime v podjetju (Berginc in Krč, 2001, str. 204).

Sposobnost obvladovanja sprememb

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

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

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

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

Vodja je lahko v vlogi obvladovalca sprememb uspešen le, če je tudi sam v sebi naklonjen spremembam. Obvladovanje ni le sprejemanje neizogibnega, temveč tudi lastno samoiniciativno spreminjanje stvari. Vodje morajo najprej poznati sami sebe in svoj odnos do sprememb, šele nato se lahko lotijo obvladovanja sprememb pri svojih podrejenih. Dejstvo je, da je pri zaposlenih odpor do sprememb izjemno pogost in izhaja iz splošnega strahu pred neznanim npr. morebitno izgubo statusa, varnosti, stabilnosti itd. Vodja mora znati z dobrim komuniciranjem pojasniti sodelavcem, da je stabilnost brez sprememb varljiva in na dolgi rok tudi usodna. Pri podrejenih je potrebno na razumljiv način vzpodbuditi zaupanje, da bo po določenem času stanje boljše, kot bi bilo brez sprememb. Vpeljevanje sprememb brez temeljite podpore in priprave zaposlenih pri prilagajanju na nove okoliščine ne more uspeti. To se lahko doseže z vključevanjem sodelavcev že v fazo priprave sprememb ter s pritegnitvijo »mnenjskih voditeljev« k aktivni podpori. Temeljna naloga vodje prihodnosti je v tem, da sam služi kot model obnašanja ter odstranjuje ovire na poti sprememb.

3. MOTIVIRANOST

V vsakdanjem življenju pogosto iščemo razlage za svoje vedenje in vedenje drugih. Sprašujemo se po silnicah, ki človeka usmerjajo v določeno vedenje. Velikokrat se sprašujemo, čemu človek dela, zakaj se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizičen in psihičen napor?

Naše obnašanje je motivirano. Ne pojavlja se kar samo od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Z motivacijo mislimo na vse tiste dejavnike, ki nas spodbujajo in usmerjajo naše obnašanje. Ko govorimo o motivaciji, imamo v mislih dejavnike, silnice in gibal našega delovanja. To so npr. potrebe, nagon, motivi, cilji, vrednote, ideali, interesi, volja. V vsakem trenutku deluje na nas več takšnih silnic in gibal.

Morda je najpomembnejša značilnost človekove motivacije to, da lahko svoje obnašanje zavestno spodbuja, usmerja in vodi. Človek si lahko postavlja cilje, motive, ki jih nato skuša doseči s svojo voljo in zavestno nadziranim delovanjem. Tudi kakovost naših dosežkov je odvisna od tega, kako močno smo motivirani (Musek, 2001, str. 86).

Prav zaradi tega je še kako pomembno, da motivacijo proučujemo skupaj z organizacijo. Motivacijo lahko izberemo kot eno izmed strategij managementa. Lahko je namreč pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo vplivati na zaposlene in jih prepričati, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo. Pri tem si managerji prizadevajo odkriti prava orodja, s katerimi bi lahko z motiviranjem usmerjali posameznikovo vedenje (Treven, 1998, str. 106).

Motivacija je eden od osnovnih dejavnikov, ki je povezan z angažiranostjo posameznika pri delu. Pri tem je še posebej pomembna motiviranost za delo strokovnjakov, ki so pripravljeni dati na razpolago svoje znanje in sposobnosti.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev (doseženi cilj oz. dober rezultat pri posamezniku vzbudi občutek zadovoljstva). Doseganje dobrih rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno vzpodbujata drug drugega. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovteten za »motivatorje«, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen (Možina, 1999, str. 5).

3.1. Opredelitev motivacije

V strokovni literaturi in dnevni praksi uporabljamo poleg splošnih nazivov: motiv, motivacija, motivirati, še druge podpomenske izraze: delovna motivacija, motivacija dela in motivacija za delo. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije (za delo) različno, kar se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Ena izmed opredelitev motivacije je predstavljena v nadaljevanju.

MOTIVIRANJE je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi (orodji – motivatorji), da bodo učinkovito in z lastnim privoljenjem opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev npr. z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki

zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje ali kazni so oblike negativnega spodbujanja, ki osebo odvrtačo od neželenih ciljev ali dejanj oziroma nesprejemljivih obnašanj.

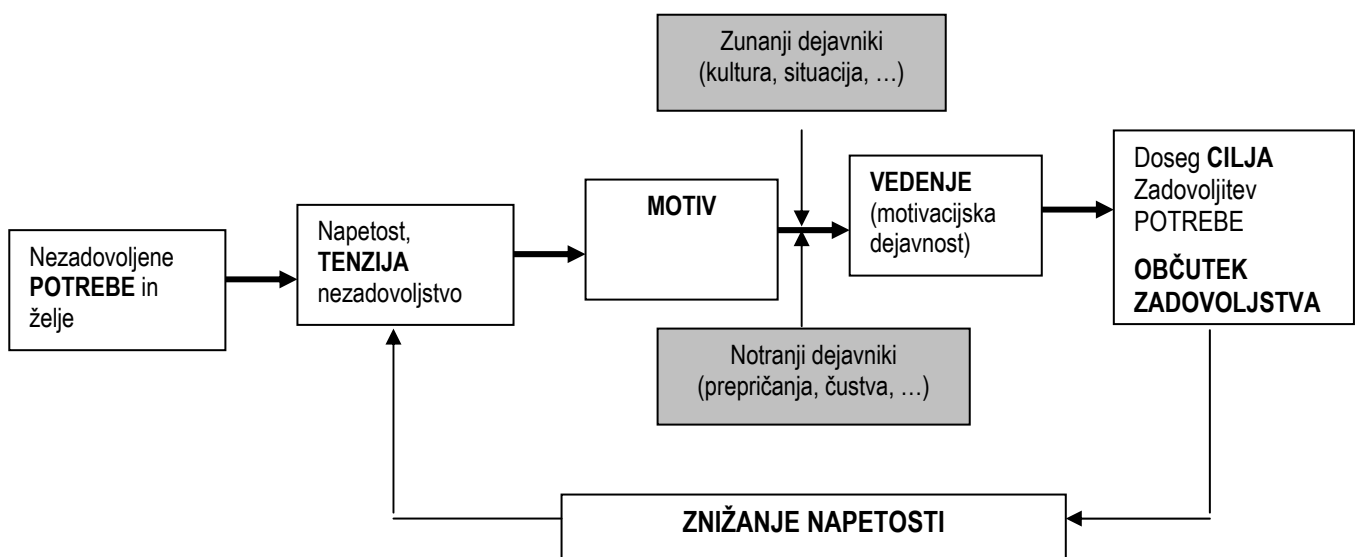
Značilnosti motiviranega vedenja so (Lamovec, 1986, str. 1):

1. povečana mobilizacija energije,
2. vztrajnost, intenzivnost in učinkovitost vedenja,
3. usmerjenost k ciljem,
4. spreminjanje motivacijskega vedenja pod vplivom novih posledic.

MOTIVACIJA je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim **ciljem** z njegovimi **motivi**. Bolj določno je motivacija vzbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih **potreb**, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan, 1998, str. 518).

Motivirano delovanje lahko opredelimo na enostaven način, s fazami motivacijskega procesa:

Slika 10: Motivacijski krog, enostavni del motivacijskega procesa



Vir: Mumel, 1999, str. 94

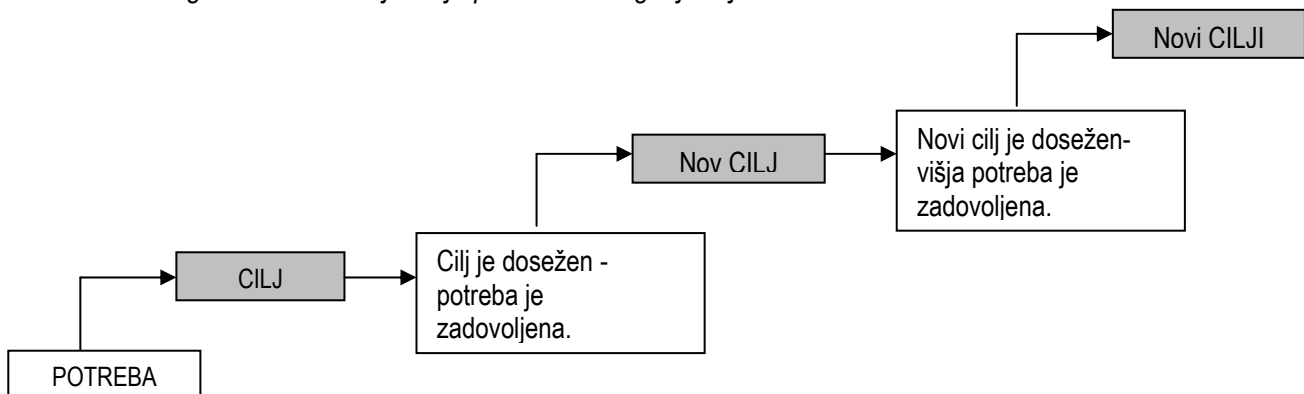
POTREBA je razlika med želenim in dejanskim stanjem. Vsak človek ima v svojem življenju veliko različnih potreb. Nekatere so biološke in izhajajo iz bioloških zahtev organizma, denimo lakota, žeja, bolečina, toplota in podobno. V nasprotju s temi nastajajo z razvojem osebnosti druge vrste potreb, ki so psihološko zasnovane. Te potrebe so posledica določenih psiholoških stanj v organizmu, ki so se pojavile z njegovim razvojem, npr. potrebe po samouresničevanju, priznavanju, statusu, pripadanju, potrebe po varnosti, potovanju itd.

Vse potrebe, biološke in psihološko zasnovane, povzročijo v organizmu določeno napetost (stanje tenzije - nelagodja). **TENZIJA** sama po sebi ne vodi do rešitve potrebe, temveč samo nakazuje na njen obstoj, na to, da jo moramo zadovoljiti, če se je želimo znebiti. V podjetju so zaposleni delavci v stanju tenzije. Da bi to tenzijo zmanjšali ali jo odpravili, opravljajo različne aktivnosti. Čim večja je tenzija, več aktivnosti so pripravljene izvršiti, da bi zmanjšali občutek napetosti v svojem telesu (Treven, 2001, str. 125).

MOTIV je stanje tenzije znotraj organizma, ki ga je povzročila potreba. Motiv je torej razlog in hotenje, da človek **DELUJE**. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev. Motive lahko razvrstimo v dve temeljni skupini: pozitivno in negativno. Pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev npr. zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje. Drugi pa izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb (Treven, 2001, str. 125).

CILJI, ki jih ima posameznik, predstavljajo njegove interese, ki temeljijo na njegovih potrebah oziroma izhajajo iz njih. Doseg postavljenega cilja odpravi potrebo - odpravi tenzijo, kar v nas vzbudi občutek zadovoljstva. Takoj ko posameznik doseže cilj oz. zadovolji potrebo, se pojavi nova - višja potreba, ki ga zopet vrne v stanje tenzije, ki si jo prizadeva odpraviti (Mumel, 1999, str. 96).

Slika 11: *Progresivno zadovoljevanje potreb – doseganje ciljev*



Vir: Mumel, 1999, str. 96

Nezmožnost doseganja cilja povzroča pri posamezniku patološka stanja najpogosteje v občutkih frustriranosti. Na frustracijsko situacijo se ljudje različno odzivamo. Nekateri reagirajo prilagojeno, npr. poiščejo drugo pot za zadovoljitev cilja ali spremenijo cilj. Drugi, manj prilagodljivi, lahko doživijo nezmožnost doseganja cilja kot osebno neuspešnost. Večja kot je želja po doseganju cilja, večje je razočaranje, če ga ne moremo doseči. Ljudje, ki se ne znajo soočiti s frustracijami, pogosto miselno predelajo situacijo tako, da zaščitijo samopodobo in samospoštovanje. Takim aktivnostim pravimo obrambni mehanizmi in pomagajo ohraniti osebnostno celovitost. Najpomembnejši obrambni mehanizmi so: agresivnost, depresija, neodgovornost, pasivnost, racionalizacija, umik, projekcija, regresija, identifikacija (Mumel 1999, str. 105).

Ali bo cilj dosežen, je med drugim odvisno tudi od **težavnosti cilja**. Težavnost doseganja cilja pomeni stopnjo zahtevane strokovnosti posameznika, da lahko zastavljeni cilj doseže. Slednje pomeni, da morajo managerji pri postavljanju ciljev svojim podrejenim nujno upoštevati težavnost cilja in jo opredeliti glede na individualne razlike (zmožnosti in sposobnosti) vsakega posameznika.

Cilji posameznikov so v medsebojnih razmerjih, bodisi da se podpirajo ali omejujejo ali pa so nevtralni. Vsi cilji v neki združbi izražajo posameznikove interese, govorimo o motivacijski strukturi. Pomembno je, da posamezniki pri doseganju svojih ciljev (znotraj organizacije) ne omejujejo drug drugega. Zato je potrebno **usklajevanje ciljev**. Treba je, da skupine, timi postavijo svoje cilje, iz katerih bodo razvidni cilji posameznikov. Cilji med njimi in drugimi organizacijskimi ravni morajo biti usklajeni (Rozman, 2000, str. 58).

3.2. Motivacijske teorije

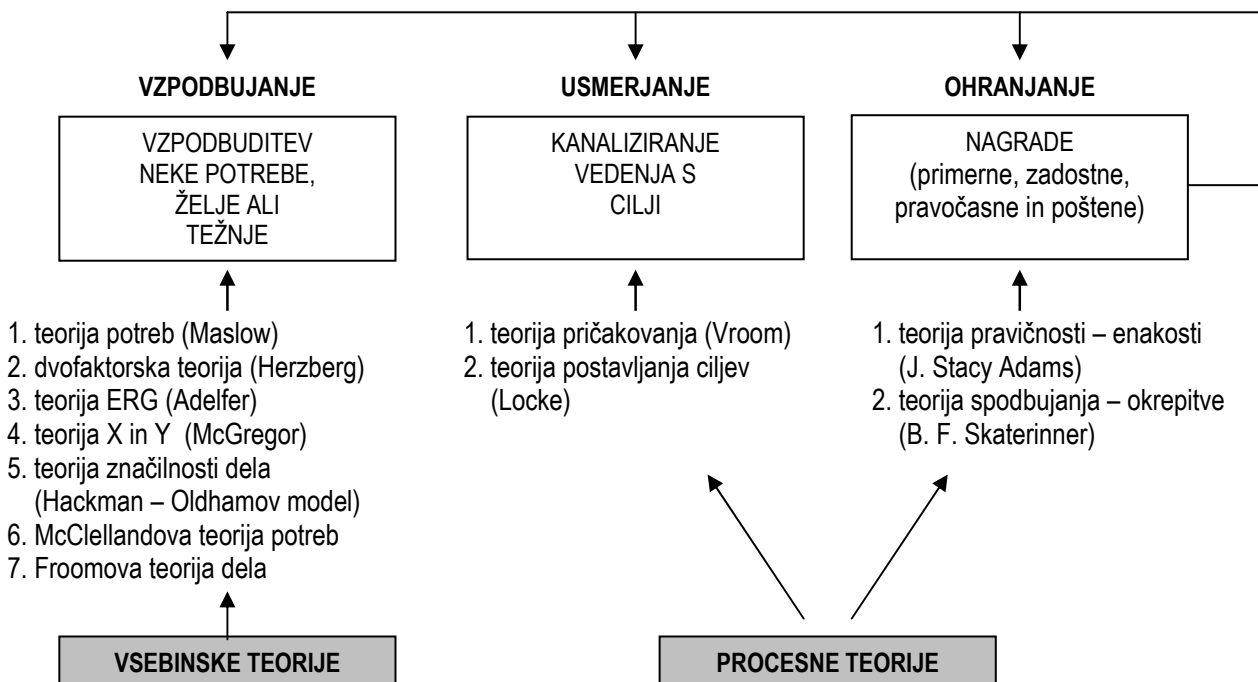
Managerji morajo za uspešno in učinkovito delo organizacije, ki jo vodijo, obvladati štiri glavne veščine: načrtovanje, organiziranje, nadzor in motivacijo. Načrtovanje pomeni postavljanje ciljev in izdelavo načrta, kako jih doseči. Z organiziranjem učinkovito povezujemo različne vire, ki so potrebni za doseg ciljev. Nadzorovanje pomeni ocenjevanje rezultatov in prilagajanje ukrepov glede na odstopanja od pričakovanih. Motiviranje pa določa stopnjo človeške storilnosti, ki vpliva na učinkovitost doseganja organizacijskih ciljev. Najobčutljivejša in bistvena v tem procesu je torej motivacija, saj ima vpliv na vse druge funkcije. Motivacija je torej sredstvo in razlog, s katero lahko managerji uresničijo tisto koordinacijo, da zaposleni prizadevno sledijo ciljem organizacije (Jan, 2002, str. 114).

Da bi managerji čim bolje razumeli vedenje zaposlenih v organizaciji, morajo prepoznati posameznikove motive in jim posvetiti vso pozornost. Poznavanje posameznikovih motivov je potrebno tudi, če želijo uporabljati različne načine motiviranja. Pri tem je managerjem lažje usmerjati zaposlene, če poznajo nekatere osnovne zakonitosti **motivacijskih teorij**, na podlagi katerih potem lažje usmerjajo vedenje zaposlenih.

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje (Treven, 1998, str. 113):

- Tiste teorije, ki se ukvarjajo s tem, »kaj motivira vedenje«, imenujemo **vsebinske teorije**. Te so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno obliko vedenja.
- Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako motivirati vedenje«, pa označujemo kot **procesne teorije**. Pri teh ni toliko poudarek na posebnih dejavnikih, ki povzročajo vedenje, kot na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju.

Slika 12: Motivacijske teorije – vzpodbujanje, usmerjanje in ohranjanje vedenja



Vir: Jan, 2002, str. 114

3.2.1. Maslowa teorija potreb

Najbolj znana izmed različnih motivacijskih teorij je vsekakor teorija Abrahama Maslowa, ki je proučeval motive z vidika človeških potreb, njihove ravni in časovne razsežnosti. Gre za hierarhijo potreb (potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju), po kateri naj bi posameznik najprej zadovoljil potrebe na nižji ravni, šele potem potrebe na višji ravni. V normalnih okoliščinah se običajno zadovoljujejo potrebe po naravnem vrstnem redu, od nižje ravni do višjih. Ko so potrebe na nižji ravni zadovoljene, ne motivirajo več, zato se pojavijo potrebe višje ravni in jih skušamo tudi zadovoljiti.

Med temeljne skupine človeških potreb po Maslowem mnenju spadajo (Treven, 1998, str. 114):

1. **Fiziološke potrebe:** teh potreb se človek ne more naučiti, temveč jih pridobi ob rojstvu – lakota, žeja, toplota, počitek,... Dokler posameznik ne zadovolji teh potreb, mu je vse drugo nepomembno, ko pa posameznik zadovolji te potrebe, z njimi ni več motiviran.
2. **Potrebe po varnosti:** te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih podobnih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Potrebe po varnosti so povezane tudi s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
3. **Socialne potrebe:** te potrebe so močno povezane z željo človeka po ljubezni, prijateljstvu in pripadnosti raznim skupinam. Pri večini ljudi je potreba po interakciji z drugimi pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni, zelo razvita.
4. **Potrebe po spoštovanju:** med te spadajo tudi potrebe po moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka po tem, da ga drugi ljudje cenijo in spoštujejo in da lahko spoštuje samega sebe. Če posameznik teh potreb po pripadnosti ne more zadovoljiti, se pri njem pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti.
5. **Potrebe po samouresničevanju:** najvišja raven je komunikacija vseh socialnih in višjih potreb ljudi. Potrebe te ravni odsevajo človekovo željo, da bi delal to, za kar je sposoben. Zato lahko ljudje, ki dosegajo želeno stopnjo samouresničitve, razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Potrebe te ravni motivirajo človeka, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

Slika 13: Hierarhija delovne motivacije



Vir: Treven, 1998, str. 116

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo ugotovijo, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času lahko ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 164).

3.2.2. Herzbergova dvofaktorska teorija potreb

Psiholog Frederick Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost posameznika. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse **motivacijske faktorje** razdeliti v dve veliki skupini in sicer na higienike in motivatorje. Vsaka izmed teh dveh skupin drugače vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju.

HIGIENIKI - Zanje je značilno, da povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če jih najdemo v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje. Npr. lepo opremljene pisarne, dodatne ugodnosti v podjetju itn., vplivajo predvsem na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih in njihovo odločitev, da ostanejo še naprej v organizaciji. Vendar ti faktorji ne vplivajo na večjo motiviranost ali učinkovitost zaposlenih. Ti dejavniki pravzaprav odstranjujejo slabe pogoje dela in skušajo odpraviti neprijetne situacije pri delu.

MOTIVATORJI - Zanje je značilno, da neposredno spodbujajo ljudi k delu in v nasprotju s higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev v organizaciji ni, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni. Npr.: posameznik, ki mu njegovo delo pomeni velik izziv, je zadovoljen in motiviran, da opravlja svoje delo čim bolje. Če pa mu delo ne pomeni izziva, to ne povzroča njegovega nezadovoljstva (Treven, 1998, str. 118).

Slika 14: Temeljni elementi dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
1. plača in druge materialne ugodnosti	1. možnost napredovanja
2. vodja in vodstveni odnosi	2. možnost strokovnega razvoja
3. obveščenost o dogodkih v podjetju	3. soodločanje pri delu
4. delovne razmere in pogoji dela	4. ustvarjalnost dela
5. odnosi s sodelavci	5. svoboda in samostojnost pri delu
6. ugled dela	6. zanimivo delo
7. stalnost in varnost zaposlitve	
8. varnost dela	
9. lahko oz. ne prezahtevno delo	

Vir: Gostiša, 2001, str. 12

Herzbergova motivacijska teorija je za managerja uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih: MOTIVATORJEV, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in HIGIENIKOV, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo človekovo aktivnost v delo (Lipičnik, 1998, str. 169).

Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, manager odpravi njegove težave tako, da izboljša higienike. Če pa manager želi povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi drugo vrsto orodij, motivatorje, ki neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Konkretno stanje v organizaciji odloča, katero vrsto dejavnikov bo manager najuspešneje uporabil.

3.3. Motivacija in oblikovanje dela

Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi v organizacijo. Znak dobrega oblikovanja dela sta visoka storilnost in motivacija delavcev. V nasprotnem primeru je storilnost delavcev nizka, delavci odhajajo iz organizacije, izostajajo z dela, se pritožujejo, povzročajo sabotaže, se zatekajo po pomoč k sindikatom in podobno.

Pri oblikovanju dela si zastavljamo vprašanje, kako delo prilagoditi delavcu, da bo potekalo čim bolj uspešno in da bo le-ta pri tem motiviran. Delo namreč naj ne bi bilo »prisilni jopič«, ki ga nadenemo delavcu, ampak naj bi bilo krojeno čim bolj po njegovi meri tako, da bi bilo njegovo delovno življenje kakovostno, saj delo zavzema velik delež v celotnem življenju posameznika (Možina et al., 1998, str. 149).

Pri oblikovanju dela se moramo zavedati, da ne obstaja le en najboljši način. Nasprotno, iskanje najboljšega načina dela je odprto in zato dopušča oblike, ki lahko hkrati dvignejo delovno uspešnost in omogočajo delavcem zadovoljevanje njihovih potreb. Tako nastajajo delovni sistemi, ki so prijazni do delavcev in prav zato iz njih izvabljajo veliko ustvarjalnih moči (Možina et al., 1998, str. 149).

Nekateri raziskovalci ugotavljajo, da je dolgoročno mogoče storilnost povečevati le z dvigom kakovosti delovnega življenja. Dodajajo tudi, da ljudje menijo, da je njihovo delovno življenje kakovostno, če lahko tvorno prispevajo k uspehu organizacije. Manager mora v organizaciji ustvariti vzdušje, v katerem vsakogar obravnavajo kot strokovnjaka za njegovo delo (Možina et al., 1998, str. 151).

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela na eni strani ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije (Možina et al., 1998, str. 152).

Managerji naj torej upoštevajo nekatera priporočila pri oblikovanju dela in naj zaposlene obravnavajo kot osebnosti in naj upoštevajo njihove **potrebe** (Možina et al., 1998, str. 150). Najbolj uporabna teorija, ki vključuje zadovoljevanje potreb posameznika za motiviranost pri delu, je **Maslowa teorija potreb**.

Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe (Gostiša, 2004, str. 9); te so:

1. **Materialne potrebe** ali potrebe »imeti«, ki jih posamezniki lahko zadovoljujejo predvsem s plačo, z različnimi dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi.
2. **Potrebe po varnosti**, ki jih delodajalci lahko zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, z različnimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja ter s stalnostjo zaposlitve oziroma zaščito organizacije pred odpuščanjem.
3. **Socialne potrebe** ali potrebe »ljubiti«, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi in s strankami.
4. **Osebnostne potrebe** ali potrebe »biti«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, od njihove vključenosti v odločanje in od možnosti za učenje in uporabo znanja pri delu.

V tem smislu je zlasti pomemben prispevek t.i. motivacijskih teorij Maslowa in Herzberga, ki sta nesporno ugotovila, da človek ne dela samo zato, da bi zaslužil za čim boljše preživetje, ampak da ljudje z delom in v zvezi z delom poleg materialnih zadovoljujejo tudi celo vrsto drugih svojih pomembnih potreb. Pri tem je pomembna Maslowa teorija, ki temelji na spoznanju, da je prav težnja ljudi po zadovoljevanju različnih potreb v sferi dela bistvo delovne motivacije. Stopnja zadovoljenosti različnih potreb v sferi dela namreč določa (skupno) stopnjo delovnega zadovoljstva kot enega ključnih dejavnikov, od katerih je odvisna uspešnost ljudi pri delu.

V kontekstu obravnavane tematike velja izpostaviti ugotovitve t.i. Herzbergove motivacijske teorije, ki je za vodje uporabna predvsem za to, da se lahko zavedajo dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih. Tako lahko uporabljajo motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, da bodo z večjim navdušenjem opravljali svoje delo, medtem ko bodo s higieniki zagotovili, da prodajno osebje pri opravljanju svojega dela ne bo nezadovoljno.

Namreč, če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, lahko vodja odpravi njegove težave z izboljšanjem higienikov. Če pa vodja želi povečati učinkovitost zaposlenih, bo izboljšal motivatorje. Na podlagi dejanskega stanja v podjetju, pa se bo vodja odločil, katero vrsto dejavnikov bo izboljšal.

Pomemben cilj vodstvene funkcije je, da kreira pogoje in okoliščine dela, ki bodo vplivale na zaposlene tako, da bodo delali z navdušenjem in zavzetostjo. Kreiranje takih pogojev in okoliščin dela zahteva poznavanje in razumevanje zakonitosti, ki uravnavajo vedenje ljudi. Dejstvo je, da s primernim oblikovanjem kakovosti delovnega življenja lahko povečamo motivacijo zaposlenih, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje njihovo zadovoljstvo.

4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Tema o zadovoljstvu pri delu zavzema v psihologiji delovne organizacije upravičeno obsežen prostor. Samo v zadnjih štiridesetih letih se je število objavljenih raziskovalnih del povzpelo na štiri do pet tisoč, kar potrjuje dejstvo, kako velik je interes razumevanja fenomena zadovoljstva oz. nezadovoljstva zaposlenih pri delu.

Zakaj je bila problemom in raziskavam delovnega zadovoljstva v preteklosti namenjena tako velika pozornost, obstaja veliko razlogov, dejstvo pa je, da so se skozi desetletja vedno znova spreminjali (Šteharik, 2001, str. 146); ti razlogi so:

- pomen neposrednega odnosa med produktivnostjo in zadovoljstvom pri delu;
- pomen negativnega odnosa med delovnim zadovoljstvom na eni strani in izostanki ter kasneje povečanim številom odpovedi na drugi strani;
- pomen odnosa med delovnim zadovoljstvom in klimo v delovni organizaciji;
- naraščajoča tenkočutnost vodstva organizacije glede pomena odnosa in občutkov delavcev do dela in njihovega obnašanja;
- večji pomen informiranosti o odnosu in predstavi o vrednosti in ciljih delavcev pri osebnem delu;

- večji pomen kvalitete življenja z delom in po njem; delo pomeni v življenju človeka najmočnejšo, časovno najdaljšo ter psihično, kognitivno in emocionalno najzahtevnejšo in najvplivnejšo aktivnost, zato lahko menimo, da oblika delovnega zadovoljstva močno vpliva tudi na druge faze življenja – delovno zadovoljstvo ima namreč močan vpliv na zadovoljstvo v življenju nasploh;
- velika stabilnost zadovoljstva pri delu na daljše obdobje.

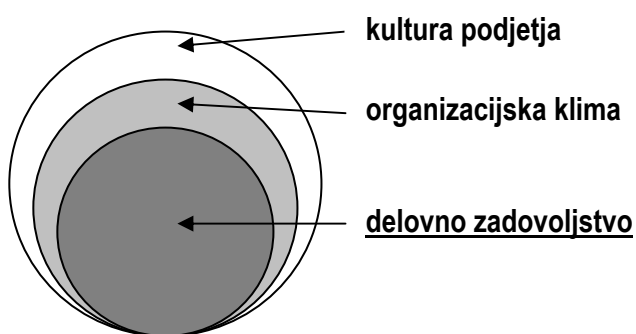
Podjetje si lahko predstavljamo kot živ organizem, ki ima svojo enovito osebnost. Podjetja se med seboj zelo razlikujejo po značaju, sposobnostih, ciljih in vrednotah. Osebnost podjetja predstavlja t.i. »mehko plat podjetja«, ki se vrti okrog človeškega dejavnika.

Delovno zadovoljstvo zajema velik delež osebnosti podjetja in se nanaša zlasti na motivacijske vidike kulture v podjetju. Tu gre za pomembna vprašanja, kot sta npr.: kaj je zaposlenim v podjetju najbolj pomembno in koliko so s temi dejavniki zadovoljni.

Organizacijska klima je drugi zelo pomemben delež osebnosti podjetja in obsega nekoliko širši pojem, ki se nanaša še na druge dejavnike, kot so npr.: prevzemanje odgovornosti, lojalnost, iniciativnost, nadzor, stil komuniciranja, organizacijske značilnosti itd. Ti dejavniki dopolnjujejo velike razlike med podjetji, pri čemer pa ni nujno, da so zaposleni zaradi njih bolj ali manj zadovoljni z delovno situacijo.

Kultura podjetja je tretji element osebnosti podjetja in zadeva še stvari, kot so: tradicija, rituali, vrednote itd., stvari, ki so zakoreninjene v življenje podjetja najgloblje in se najpočasneje spreminjajo.

Slika 15: Dejavniki »osebnosti« podjetja



Vir: Pogačnik, 1999, str. 4

4.1. Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Pod tem pojmom razumemo prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene svojega dela ali izkušenj pri delu. Zadovoljstvo z delom torej pove, kakšno stališče ima posameznik o svojem delu oz. koliko je zaposlenemu všeč njegovo delo (Skočir, 2001, str. 1097).

Zadovoljstvo pri delu spada poleg pripadnosti (lojalnosti) podjetju med **občutenja pri delu**. Občutenje pri delu je zbir čustev in mnenj o tem, kako naj se človek vede pri konkretnem delu, ki ga opravlja. Ta čustva niso dolgotrajna, saj se lahko hipoma spremenijo in so odvisna od konkretnega dela, ki ga posameznik

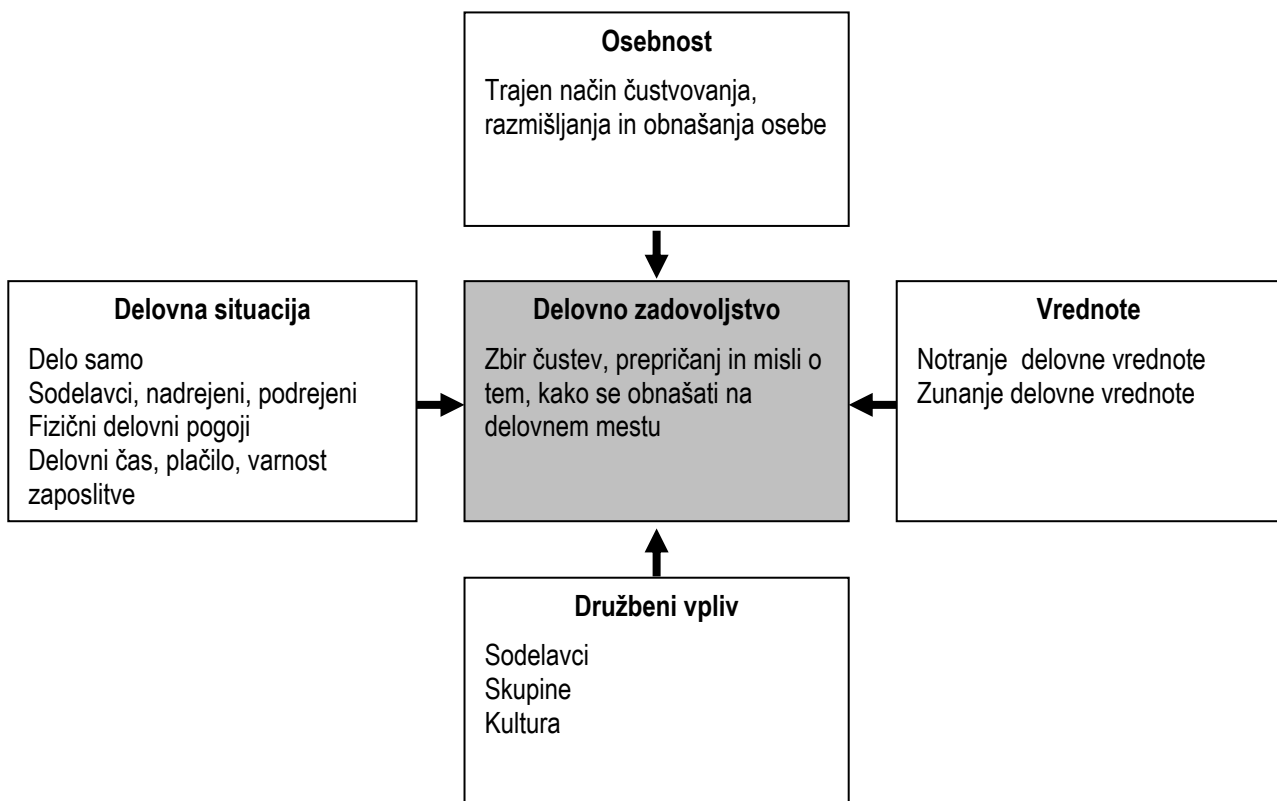
opravlja. Zadovoljstvo pri istem delu se torej spreminja, vendar se pogosto giblje okoli določene ravni. Če se delovne okoliščine poslabšajo, zadovoljstvo pade npr. v primeru zamenjave nadrejenega, odhoda na drugo delovno mesto, ob spremembi delovnih nalog itd.

Vendar je zanimivo, da zadovoljstvo pri delu ne vpliva posebej močno na delovne rezultate (produktivnost, inovativnost itd). Nekateri so celo mnenja, da je povezanost obratna, da rezultati vplivajo na posameznikovo zadovoljstvo. V večji meri pa zadovoljstvo vpliva na odsotnost in fluktuacijo (Rozman, 2000, str. 66).

Na zadovoljstvo pri delu in stopnjo zadovoljenosti potreb in ciljev delavcev v veliki meri vpliva že narava dela, ki ga delavci opravljajo v delovnem procesu. Delavci so bolj zadovoljni z delom, če imajo delo, ki ga opravljajo radi in če je njihovo delo različno, strokovno in zahtevno (Uhan, 1998, str. 524).

Na posameznikovo zadovoljstvo pri delu, vplivajo štiri dejavniki:

Slika 16: Dejavniki delovnega zadovoljstva



Vir: George, Jones, 1996, str. 71

1. Osebnost

Osebnost človeka je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Je pravzaprav najvplivnejši dejavnik delovnega zadovoljstva. Posameznikova osebnost ima močan vpliv na stopnjo pozitivnih ali negativnih občutenj o delu. Deloma je osebnost podedovana, deloma je plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja. V krajšem času nekaj let je razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju. Ugotovljeno je, da lažje sodelujejo ljudje s podobno osebnostjo (Rozman, 2000, str. 64).

Znanstveniki so ugotovili, da ima dednost okoli trideset odstotkov vpliva na posameznikovo zadovoljstvo, medtem ko na preostalih sedemdeset odstotkov delovnega zadovoljstva pri posameznikih lahko vplivajo managerji (George, Jones, 1996, str. 71).

Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti. Najpogosteje ločimo pet glavnih značilnosti (Rozman, 2000, str. 65):

1. **Ekstravertiranost** je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi. **Introvertirani** ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev, se manj družijo.
2. **Optimisti** vidijo stvari v rožnati luči, predvsem vidijo pozitivne stvari dogajanj in jih tako tudi razumejo in razlagajo. **Pesimisti** pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari. Optimisti širijo prijetnejše razpoloženje, pogosto so bolj površni in manj realni.
3. Nekateri ljudje se lepo **ujamejo z drugimi**. So prijetni v druženju in zato dobri timski delavci. Nasprotno pa so nekateri ljudje bolj nezaupljivi, **ne sodelujejo radi**. Zanje so ustrezna tista dela, kjer je potrebna strogost (npr. kontrolorji, inšpektorji, revizorji itd).
4. **Samozavedanje** je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, doslednostjo, skrbnostjo in vztrajnostjo.
5. Za ljudi, **odprte za sodelovanje**, je značilen širši interes. Zanimajo se za veliko stvari, zanimajo jih novosti in so novosti pripravljeni sprejeti. So bolj odprti za tveganje.

2. Vrednote

Delovne vrednote so prepričanja o tem, kaj bi moralo delo nuditi posamezniku in o tem, kako naj se posameznik vede pri delu. Delovne vrednote delimo v notranje in zunanje. Med notranje štejemo: zanimivo delo, ustvarjalnost, učenje novosti, samostojnost, zahtevnost; med zunanje pa: plačo, varnost dela, status, druženje itd. Omenjene vrednote so močno povezane z motiviranjem. Vodilni morajo pri kadrovanju, vodenju in motiviranju upoštevati vrednote, ki jih posamezniki pričakujejo od dela. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika in ne toliko na konkretno delo (Rozman, 2000, str. 66).

3. Družbeni vpliv

Pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu, je družbeni vpliv. To je vpliv, ki ga imajo posamezniki ali skupine na obnašanje neke druge osebe pri delu. Na zadovoljstvo posameznika imajo lahko vpliv s svojo kulturo in pripadnostjo tako sodelavci kot skupine, ki jim delavec pripada. Družbeni vpliv sodelavcev ima zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, saj s sodelavci pogosto sodeluje, opravlja podobno delo kot drugi in ima s sodelavci veliko skupnih lastnosti (npr. izobrazba, izkušnje itd). Še posebej je ta vpliv sodelavcev močan pri novozaposlenih v podjetju. Novozaposleni imajo namreč zelo malo izkušenj z novim delom (George, Jones 1996, str. 71).

4. Delovna situacija

Delovna situacija je skupek vplivov samega dela, delovnih pogojev in drugih delavnih vplivov. Delovno situacijo sestavljajo konkretne delovne naloge oz. delovna opravila, ki jih delavec opravlja (ta so lahko zanimiva ali dolgočasna), poleg tega vplivajo na delovno situacijo ljudje (stranke, kupci, nadrejeni,

podrejeni), delovna okolica (hrup, gneča, temperatura) in način, kako je delavec obravnavan pri podjetju (delovni čas, varnost pri delu, nadurno delo itd.) (George, Jones, 1996, str. 71).

Delovna situacija s svojo kompleksnostjo zadovoljuje številne človekove potrebe. Delamo pravzaprav zaradi potreb po pridobivanju varnosti, ugledu, druženju itd., predvsem pa seveda tudi zaradi tega, ker je delo lahko samo po sebi zanimivo in ustvarjalno. Pravzaprav vsak zaposleni na delo prihaja s svojo »psihološko pogodbo«: V delovni proces bom vložil/a svojo energijo, čas itd., v nadomestilo pa pričakujem zanimivo, ustvarjalno delo, dobre delovne razmere, ustrezno plačo itd. (Pogačnik, 1999, str. 3).

Zadovoljstvo z delovno situacijo (delovno zadovoljstvo) je v podjetju zelo koristno sistematično spremljati. V ta namen številna podjetja uporabljajo lestvico za merjenje delovnega zadovoljstva:

Slika 17: *Značilnosti dela, ki pomembno vplivajo na delovno zadovoljstvo*

Oblikovane lastnosti dela	Opis
delovne razmere	delovni čas, temperatura, opremljenost delovnega prostora
možnost napredovanja	imeti možnost napredovanja
obveščенost o dogodkih v podjetju	nivo obveščенosti o pomembnih dogajanjih v podjetju
plača in druge materialne ugodnosti	plačilo in vsi dodatki, ki jih delavec dobi za svoje delo
odnosi s sodelavci	kako se nekdo dobro ali slabo razume s sodelavci
stalnost zaposlitve	imeti zanesljivo, stalno službo
možnost strokovnega razvoja	sistem izobraževanja in usposabljanja v podjetju
svoboda in samostojnost pri delu	imeti možnost samostojnega dela
ugled dela	biti priznan v širši skupnosti, ki se ujema s poklicem
soodločanje pri delu in poslovanju	svoboda izražanja svojih idej
ustvarjalnost dela	klima ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju
varnost dela	stalnost zaposlitve, socialna varnost, zdravje pri delu
neposredni vodja	stil vodenja pri nadrejenih (odnosi z vodjem)
zahtevnost dela (psihična in fizična)	prevelike oz. premajhne psihične in fizične obremenitve
zanimivost dela	delati različne stvari pri delu

Vir: Gostiša, 2001, str. 12

4.2. Možne posledice delovnega zadovoljstva

Delovno zadovoljstvo je eno najbolj raziskovanih dejavnikov, ki oblikujejo zaznavanje opravljanja dela. Razlog, da je to tako, ni samo v zadovoljstvu posameznika, ampak tudi v vplivanju s svojim zadovoljstvom na sodelavce, nadrejene, druge time in navsezadnje na celotno organizacijo. Posledice delovnega zadovoljstva se kažejo v delavčevi učinkovitosti, odsotnosti z dela, v fluktuaciji delavcev, zavezanosti podjetju in delavčevemu ugodju (Georges, Jones, 1996, str. 80).

1. Delovna učinkovitost

Večina ljudi je prepričana, da zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na delovno učinkovitost, v tem smislu, da bo zadovoljen delavec bolj učinkovit kot drugi delavec, ki ni zadovoljen. Rezultati nekaterih raziskav so presenetljivo pokazali, da delovno zadovoljstvo ne vpliva v tako veliki meri na delovno učinkovitost, kot bi lahko pričakovali. Pri tem pa je treba dodati, da številni strokovnjaki ugotavljajo, da odnos do dela (zadovoljstvo pri delu) vpliva na vedenje pri delu, vendar samo takrat, kadar ima zaposleni možnost svobodno in po svoji presoji opravljati delovne naloge. Te možnosti pa večina delavcev nima. Podjetja namreč zahtevajo, da zaposleni opravljajo delovne naloge na določen način, kljub temu, ali posamezniki to želijo ali ne. Podjetja so oblikovala pravila in postopke dela in tako pričakujejo od zaposlenih, da jih bodo pri delu upoštevali. Če se delavci teh pravil ne držijo, lahko pričakujejo, da bodo sankcionirani ali celo odpuščeni.

2. Absentizem - odsotnost z dela

Odsotnost z dela lahko za organizacijo pomeni velik strošek. Zaradi tega je bilo do danes opravljenih mnogo raziskav, da bi ugotovili vzroke za visoko odsotnost z dela in posledično, kako odsotnost z dela znižati. Raziskave so namreč pokazale, da so zaposleni, ki so s svojim delom nezadovoljni, pogosteje odsotni z dela kot zaposleni, ki so s svojim delom zadovoljni.

Slika 18: Dejavniki, ki vplivajo na odsotnost z dela

Na motivacijo za prisotnost posameznika na delovnem mestu vplivajo:	Na zmožnost prisotnosti posameznika na delovnem mestu vplivajo:
<ul style="list-style-type: none">- delovno zadovoljstvo,- pravila in pogoji za odsotnost z dela,- drugi dejavniki.	<ul style="list-style-type: none">- bolezni in nesreče,- problemi s prevozom na delo,- družinske obveznosti.

Vir: George, Jones, 1996, str. 81

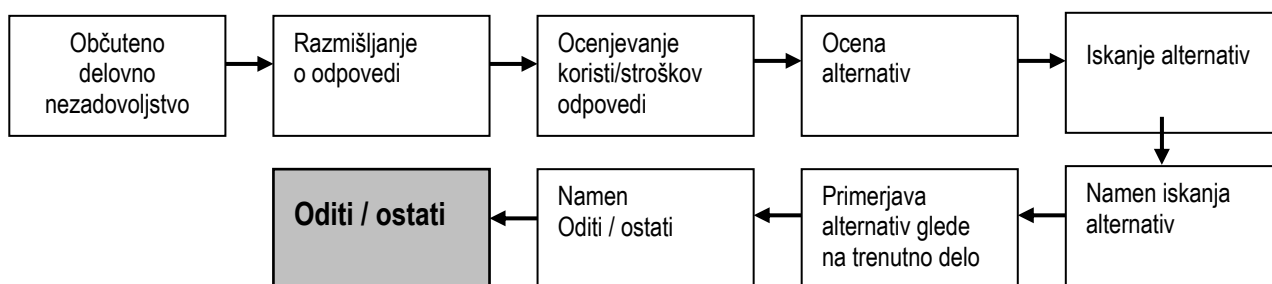
Iz tabele je razvidno, da je prisotnost posameznika na delu odvisna ne samo od delavčeve motivacije, ampak tudi od njegove zmožnosti, da je prisoten na delu. Tako je delovno zadovoljstvo samo eden od izrazitejših dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo motivacijo za prisotnost na delu.

Podjetja se zavedajo, da se absentizma ne da odpraviti, lahko pa ga kontrolirajo in zmanjšajo. Zaradi tega morajo oblikovati takšna pravila odsotnosti z dela, da bodo omogočila zaposlenim proste dneve, ko jih bodo ti potrebovali po lastni presoji.

3. Fluktuacija (odhajanje) delavcev

Fluktuacija delavcev pomeni trajno odhajanje delavcev iz podjetja. Med fluktacijo in delovnim zadovoljstvom obstaja povezava. Delavci, ki so zadovoljni pri svojem delu, bodo v manjši meri zapuščali delovno mesto kot nezadovoljni delavci. Predhodno obravnavana »odsotnost z dela - absentizem« je začasen pojav, medtem ko je fluktuacija trajen pojav in ima na posameznika dosti večji vpliv. Zato je odločitev posameznika o odpovedi toliko težja in pomeni preišljen in vse prej kot enostaven proces.

Slika 19: Proces odpovedi pri posamezniku



Vir: George, Jones, 1996, str. 82

V primeru odhajanja delavcev iz podjetja managerji pogosto razmišljajo o velikih stroških, ki bi jih morali zadržati na minimumu. Gre za stroške najemanja in učenja novih delavcev, stroške, ki nastanejo pri projektih zaradi zamude dokončanja potrebnih opravil itd.

4. Zavezanost - pripadnost podjetju

Zavezanost podjetju ali lojalnost zaposlenih se ne nanaša na konkretno delo, marveč na čutenje posameznika glede na celotno podjetje. Lojalnost bo večja, če zaposleni verjamejo, da podjetje koristi drugim in družbi, če vidijo, da podjetje skrbi za zaposlene in podobno. Lojalni zaposleni so ponosni, da delajo v takem podjetju, in delajo, ker mislijo, da je dobro (Rozman, 2000, str. 67).

Primeri zavezanosti podjetju so: pomoč sodelavcem, dajanje konstruktivnih predlogov, razvijanje lastnih sposobnosti in zmožnosti, širjenje dobre volje med sodelavci in drugo. Od vsakega posameznika je odvisno, ali bo ravnal tako, da bo lojalen podjetju in ravno zaradi te prostovoljnosti lahko sklepamo, da delovno zadovoljstvo vpliva na to obnašanje. Lojalni delavci so ponavadi zadovoljni pri svojem delu (George, Jones, 1996, str. 84).

5. Delavčevo ugodje – osebna kakovost

Delavčevo ugodje kaže, kako so delavci srečni, zdravi in uspešni pri svojem delu. Delavec preživi ogromno svojega časa na delovnem mestu, poleg tega tudi doma veliko razmišlja o službi. V primeru, da je zaposleni pri svojem delu nezadovoljen, občuti precejšen del časa nelagodje, kar pomeni, da delovno zadovoljstvo vpliva na delavčevo ugodje v njegovem življenju, torej na njegovo srečo in osebno zadovoljstvo nasploh (George, Jones, 1996, str. 85).

Po drugi strani pa bi lahko dejali, da sta osebna sreča in zadovoljstvo ključna elementa za zadovoljstvo na delovnem mestu, kar pomeni osebno kakovost posameznika. Osebna kakovost krepi občutek vrednosti pri posamezniku, občutek vrednosti pa je glavni motivacijski dejavnik. Osebna kakovost začne verižno reakcijo izboljšav. Prispeva k visoki ravni kakovosti medosebnih odnosov, le ta prispeva k visoki ravni kakovosti organizacije in v končni fazi h kakovosti celotne družbe (Božič, 2002, str. 2).

4.3. Zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev

Vse večje zahteve in pričakovanja kupcev oziroma uporabnikov storitev postavljajo pred podjetja, v kolikor želijo ostati in se razvijati v boju s konkurenco, zahteve po vedno večji kakovosti. Podjetja, ki ponujajo visokokakovostne storitve, bodo prehitela tiste konkurente, ki so manj usmerjeni h kakovosti storitev. To pa od podjetij zahteva spremembo filozofije, način razmišljanja vseh zaposlenih, še posebej pa zavest vodilnih delavcev, da je ena njihovih glavnih nalog stalna skrb za izboljševanje kakovosti. Pri tem ne gre prezreti dejstva, da so zadovoljstvo zaposlenih, kakovost storitve, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja med seboj tesno povezani.

Kotler poudarja, da stranka oceni kakovost storitve ne le po njeni tehnični kakovosti ampak tudi po funkcionalni kakovosti (na primer, ali se je trgovec dovolj zanimal za kupčeve potrebe in pri tem vzbujal zanimanje, zaupanje itd.). Torej strokovnjaki in vsi drugi izvajalci storitev morajo ponuditi poleg »vrhunske tehnologije« tudi vrhunski odnos do kupca (Kotler, 1998, str. 470).

Odlično vodena storitvena podjetja so prepričana, da se odnosi med zaposlenimi kažejo na odnosih do kupcev. Poslovodstvo opravlja interno trženje in si tako ustvari okolje za podporo pri zaposlenih in jih tudi nagraduje, če dobro delajo. Poslovodstvo tudi redno ugotavlja, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom. Nekateri managerji celo trdijo, da morajo biti zaposleni podjetja na prvem mestu, če želi podjetje resnično zadovoljiti svoje odjemalce (Kotler, 1998, str. 477).

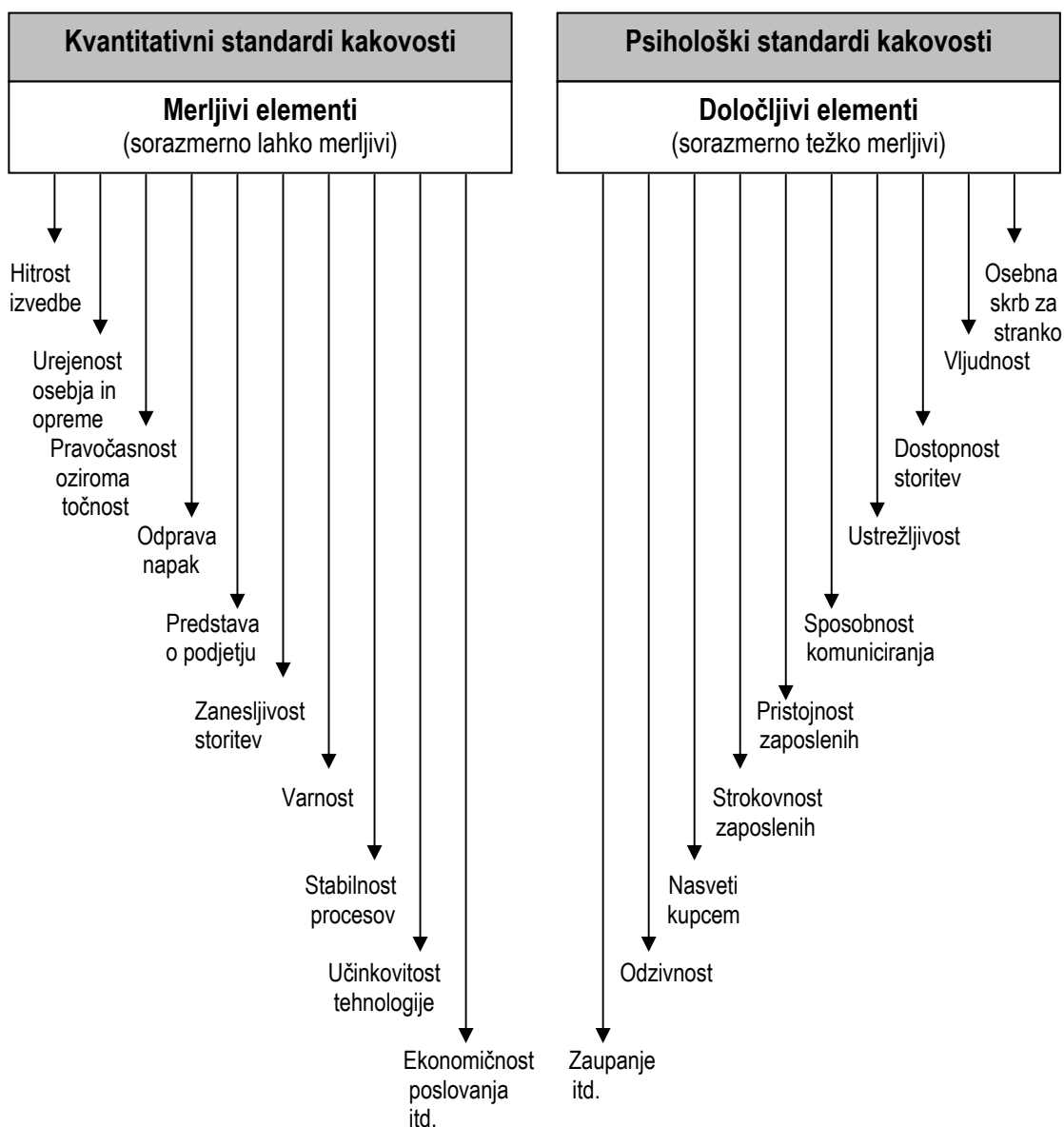
Pravi izziv podjetja je ustvariti takšno kulturo, ki vzpodbuja vsakogar v podjetju, da skuša razveseliti kupca, kar pomeni, da mora podjetje ponujati storitve po meri kupca. Da pa bi podjetje lahko ponujalo takšne storitve, je potrebna širitev zmogljivosti informacijskega sistema do tiste lokacije na terenu, kjer pridejo v stik s kupci. Toda »prilagajanje porabniku« zahteva od podjetja več kot zgolj posredovanje zanesljivih informacij tistim uslužbencem, ki pridejo v stik s porabniki. Na koncu lahko sklenemo, da so plača in druge nagrade prodajnega osebja vezana na zadovoljstvo kupcev (Kotler, 1998, str. 40).

Da bi storitvena podjetja lahko ponujala poleg tehnične kakovosti storitev tudi funkcionalne, je nujno, da se osredotočijo predvsem na uveljavljanje naslednjih determinant kakovosti storitev (Rekar, 2000, str. 15):

1. urejenost – videz objektov, opreme osebja in komunikacijskega gradiva;
2. zanesljivost – sposobnost opraviti dogovorjeno storitev zanesljivo in natančno;
3. odzivnost – pripravljenost pomagati kupcem in jim ponuditi takojšnjo storitev - hiter odziv na pritožbe;
4. strokovnost – usposobljenost osebja za izvedbo storitve;
5. ustrežljivost – vljudnost, spoštovanje, pozornost in prijaznost osebja, ki je v stikih z uporabniki storitev;
6. verodostojnost – zaupanje, poštenost izvajalca storitve;
7. varnost – skrb za odpravo tveganj, nevarnosti in dvomov;
8. dostopnost – razpoložljivost storitev in enostavnosti stika z izvajalcem;
9. razumevanje strank – prizadevanje za nenehno spoznavanje značilnosti porabnikov storitev in njihovih potreb;
10. komuniciranje – sprotno obveščanje porabnikov storitev in informiranje v njim razumljivem jeziku.

Elementi, s katerimi ocenjujemo kakovost storitve organizacije, se delijo od konkretnih, oprijemljivih in relativno preprostih za merjenje, proti mehkim, neoprijemljivim in za merjenje zahtevnim determinantam, kot npr. prijaznost, vljudnost itd. Opredeljevanje teh elementov je v največji meri odvisno od vrste storitev, ki jih ponuja storitveno podjetje. Dejstvo je tudi, da kakovosti storitev v najširšem pomenu – od državne uprave do najpodrobnejših dejavnosti kjerkoli v trgovini, bančništvu, prometu, transportu, zdravstvu, šolstvu, znanosti, ni moč enostavno doseči oziroma razviti (Rekar, 2000, str. 16).

Slika 20: Merljivi in določljivi elementi kakovosti storitev



Vir: Rekar, 2000, str. 15

Vodilni v podjetju, predvsem pa zaposleni na nižjih, operativnih ravneh (posamezniki, ki so v neposrednem kontaktu s kupci) morajo razumeti, kako kupci oz. porabniki storitev zaznavajo kakovost in kakšen nivo kakovosti pričakujejo. Zaradi tega se morajo še toliko bolj zavedati, kako pomembne so za potrošnika storitev nekatere determinante kakovosti npr. ustrežljivost, vljudnost, zaupanje itd.

Pri tem imajo pomembno vlogo vodilni, saj če želijo, da bodo zaposleni »ponujali« kvaliteten storitve v očeh potrošnikov, jih morajo temu primerno tudi motivirati.

5. PREDSTAVITEV PODJETJA

M Založba d.d., že dalj časa gradi ekonomsko učinkovito in tržno usmerjeno poslovno skupino, ki jo sestavljajo kapitalsko povezana podjetja. Glavne dejavnosti so založništvo in knjigotrštvo ter trgovina s pisarniškimi in šolskimi potrebščinami. Glavni cilj tega povezovanja je oblikovati skupino podjetij, ki se bo na spremenjenem trgu bližnje prihodnosti uspešno uveljavila na slovenskem trgu in trgih jugovzhodne Evrope. Glavne prednosti delovanja znotraj skupine so večja konkurenčnost, prenos najboljših praks na vseh področjih, zlasti na trženju, izkoriščanju sinergij in optimiziranju stroškov.

5.1. Kratka zgodovina in ključni mejniki

Podjetje M je bilo ustanovljeno s sklepom Glavnega odbora Zveze mladine Slovenije dne 29. junija 1945, kot M Ljubljana – Založba, ki zalaga, izdaja in posreduje otroško in mladinsko leposlovno, vzgojno-poučno, poljudnoznanstveno in informativno literaturo t.j. knjige, knjižne zbirke, časopise, revije ter druge knjižne in periodične publikacije. Poleg založniške dejavnosti je založba M že takoj ob nastanku razvijala tudi lastno trgovsko mrežo.

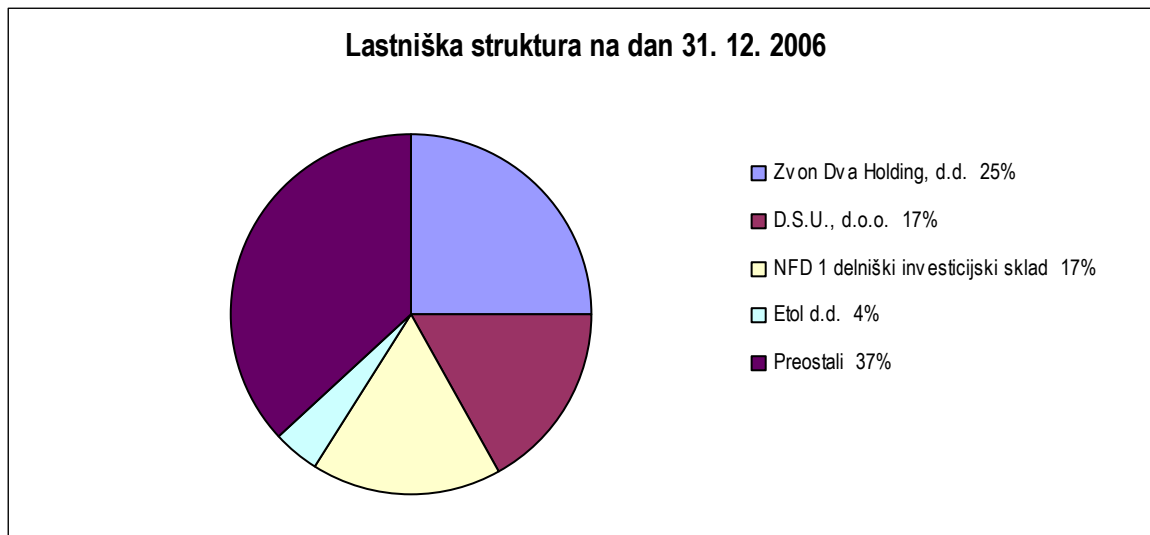
Podjetje M je iz leta v leto širilo svoj osnovni založniški program in se razvijalo v pomembno jugoslovansko podjetje. Hkrati se je s svojim programom vključevalo v mednarodno založniško dejavnost. Podjetje je sočasno z razvojem ustvarjalne založniške dejavnosti ustanavljalo tudi lastne knjigarne in poslovalnice v Sloveniji, nekatere pa so se mu tudi priključile. Ustanovilo je svoje predstavništvo v Zagrebu in Beogradu, razvijalo je posebne prodajne poti in oblike za plasma svoje založniške produkcije, organiziralo lastno grafično proizvodnjo in se začelo s svojim izvozom in uvozom vključevati tudi v mednarodno založništvo in grafično dejavnost. Leta 1964 se je podjetje preoblikovalo v Založniško-grafično podjetje M Ljubljana. Leta 1979 so začeli tiskati za tuje naročnike, uvedli so elektronsko obdelavo podatkov kot osnovo za spremljanje poslovne politike in tržišča ter za sprotno ukrepanje glede na odzivnost tržišča.

Pomembnejše reorganizacije so izpeljali na podlagi sprejetega zakona o podjetjih leta 1989, ko so se nekatere delovne organizacije podjetja M preoblikovale v samostojna podjetja v družbeni lastni. Kasneje se je v letu 1990 na podlagi Zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij podjetje M preoblikovalo v delniško družbo. Za podjetje je pomemben ključni premik v letu 2005, ko se je oblikovala Skupina M: Založba M, M Trgovina, Cankarjeva založba, M Logistika, CTJ, Lipa Koper, Mozaik knjiga, M Beograd, M Skopje, M Sarajevo, M Knjižarstvo Split in M Sofija. V letu 2006 je sledila ustanovitev podjetja v Romuniji.

5.2. Lastniška struktura in poslovanje podjetja

Pomembnejši lastnik M Založbe, d. d., je Zvon Dva Holding, d. d., in sicer 24,9-odstotni. S tem je M Založba postala pridruženo podjetje Zvon Dva Holding, d. d., oz. članica Skupine Zvon Dva Holding, d. d.

Slika 21: Lastniška struktura M Založbe



Vir: Interni podatki podjetja M 31. 12. 2006

V obravnavanem letu je konsolidirani kosmati donos iz poslovanja Skupine znašal 29 milijard tolarjev, od tega 27,8 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar glede na leto 2005 pomeni 15-odstotni porast. Konsolidirani poslovni odhodki skupine so leta 2006 znašali 27,3 milijarde tolarjev in so glede na leto 2005 porasli za dve odstotni točki manj, kot so porasli čisti prihodki iz prodaje. Zaradi takšnega gibanja prihodkov in odhodkov znaša dobiček iz poslovanja za leto 2006 1,719 milijarde tolarjev in je za 37 odstotkov večji kot leta 2005. Konsolidirani čisti dobiček skupine pa znaša 1,659 milijarde tolarjev, kar je 106 odstotkov več kot leta 2005.

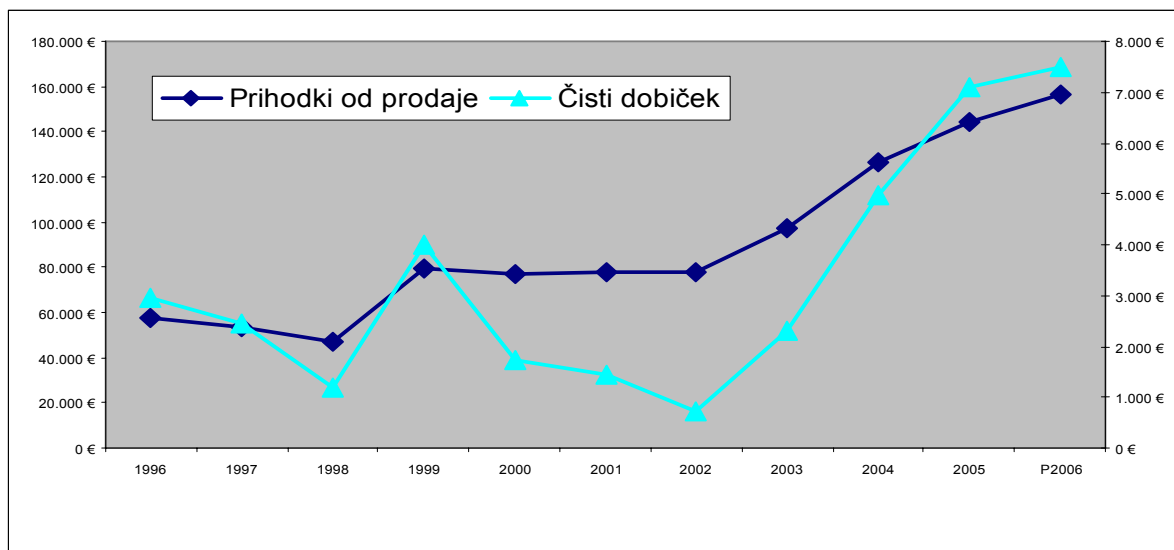
Slika 22: Prihodki in čisti dobiček Skupine M za leto 2005/06

v tisoč SIT

Postavka izkaza	2006	2005	Ind 06/05
Kosmati donos iz poslovanja	29.057.613	25.457.311	114
Čisti prihodki od prodaje	27.811.151	24.283.162	115
Poslovni odhodki	27.337.969	24.206.153	113
Dobiček iz poslovanja	1.719.644	1.251.159	137
Čisti dobiček	1.659.887	807.717	206

Vir: interni podatki podjetja M 31. 12. 2006

Slika 23: Prihodki in čisti dobiček skupine M (v 1000 EUR)



Vir: Interni podatki podjetja M 31. 12. 2006

5.3. Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo

V Skupini M ustvarjamo in tržimo izdelke in storitve za izobraževalne, kulturne in razvedrilne namene. Zagotavljamo odličnost na vseh ravneh naše dejavnosti v zadovoljstvo in korist naših strank, sodelavcev in lastnikov.

Vizija

Skupina M bo vodilna na področju založništva, knjigotrštva in papirništva v Sloveniji, na trgih jv. Evrope pa bo med prvimi. Odlikovale jo bodo trdnost, racionalnost in poslovna odličnost z odprtostjo v svet. Razvijala bo sedanje in nove dejavnosti ter se širila na nove trge. Usmerjena bo v zadovoljstvo strank in zaposlenih.

Vrednote

- Poslovna odličnost: Zaposleni v Skupini M si nenehno prizadevamo izboljšati kakovost svojih izdelkov in storitev. Zaposleni razvijamo znanja in spodbujamo inovativnost ter skrbimo za prenos znanja in izkušenj med zaposlenimi.
- Poštenost: Zaposleni v Skupini M sledimo načelom poštenosti, iskrenosti in odkritosti v odnosu do svojih strank, poslovnih partnerjev, sodelavcev in lastnikov ter drugih deležnikov.
- Proaktivnost: Zaposleni v Skupini M se neprestano in samoiniciativno trudimo in izvajamo stalne izboljšave na vseh ravneh poslovanja.
- Pripadnost: Zaposleni v Skupini M smo predani pomembnemu cilju: zadovoljiti želje in potrebe naših kupcev. S predvidevanjem njihovih potreb spodbujamo zvestobo naši blagovni znamki, ki je sinonim za kakovost. Soudeležba zaposlenih pri odgovornostih, odločanje o ciljih in nagrajevanje po delu je stebri naše predanosti podjetju.

5.4. Prodajno osebje in ravnanje z njimi

Skupno število zaposlenih je v letu 2006 znašalo 1.512 in se je glede na leto 2005 povečalo za 6 odstotkov. V letu 2006 se je število zaposlenih v M Založbi povečalo predvsem zaradi prihoda 24 delavcev iz M Trgovine in novih dejavnosti, kateri povzročajo dodatne zaposlitve. Zaradi širitve poslovanja se je povečalo tudi število zaposlenih v tujini.

Slika 24: Stanje zaposlenih v Skupini M

Skupina M	Leto 2006	Leto 2005	Indeks 06/05
M Založba, d. d., Ljubljana	414	381	109
M Trgovina, d. d., Ljubljana	526	585	90
M Logistika, d. o. o., Ljubljana	99	84	118
Cankarjeva založba-Založništvo, d. o. o., Ljubljana	7	6	117
CTJ, d. d., Ljubljana	12	14	86
Založba Lipa, d. o. o., Koper	2	9	22
M Sestavljeno podjetje, d.o.o., Ljubljana	2	3	67
Mozaik knjiga, d. o. o., Zagreb	183	186	98
Mozaik knjiga Direktna prodaja, d. o. o., Zagreb	76	82	93
Mozaik Knjižarstvo, d. o. o., Split	52	50	104
M, d. o. o., Novi Beograd	78	0	-
Moja knjiga, d. o. o., Sarajevo	43	12	358
M d. o. o. e. l., Skopje	8	9	89
M d. o. o., Sofija	10	0	-
SKUPAJ	1.512	1.421	106

Vir: Interni podatki podjetja M 31. 12. 2006

Podjetje je v lanskem letu za izobraževanje porabilo 25.606.000 SIT, kar je četrtnina več kot leta 2005. Največ zaposlenih se je izobraževalo na področju trženja, vodenja in posameznih strokovnih tem. Število ur izobraževanja na zaposlenega je bilo za četrtnino večje kot leto poprej, tako da je bil obseg izobraževanja v letu 2006 v povprečju 16 ur na delavca.

Slika 25: Število zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe v Skupini M

ELEMENT	31.12.06	31.12.05	IND 06/05
I. stopnja	57	68	84
II. stopnja	56	51	110
III. stopnja	37	28	132
IV.-V. stopnja	958	912	105
VI. stopnja	127	123	103
VII. stopnja	277	239	116
SKUPAJ:	1.512	1.421	106

Vir: Interni podatki podjetja M 31. 12. 2006

Podjetje M ima skupaj 49 maloprodajnih enot, v katerih je zaposlenih 316 delavcev. Med njimi prevladujejo ženske. Delovne naloge, ki jih po večini opravljajo, so svetovanje strankam in prodaja raznovrstnega blaga, kot so npr. papirniški material, računalniška in pisarniška oprema, šolske potrebščine, učbeniki, delovni zvezki, učila in učni pripomočki, knjige, strokovna literatura, razni državni obrazci, igrače itd. Ponudba blaga je zelo široka in pri tem ne gre spregledati dejstva, da se proizvodi spreminjajo zelo hitro. Na tržišče vsakodnevno vstopajo nove knjige in strokovna literatura, veliko število je državnih obrazcev, ki se zaradi nove zakonodaje nenehno spreminjajo, vsak dan smo lahko pričali novi računalniški opremi, šolski učbeniki se hitro menjajo itd. Gre torej skleniti, da mora biti prodajno osebje ustrezno usposobljeno, ves čas se mora izobraževati in nenehno spremljati številne novosti na trgu, če želi ponujati svojim strankam kakovostne storitve.

Slednjega se vodstvo podjetja močno zaveda, zaradi tega je v preteklem obdobju pričelo z uvajanjem številnih novosti in sprejelo nekatere ključne ukrepe, s katerimi je želelo izboljšati obstoječe stanje na tem področju. Uveljavljanje novih ukrepov se nanaša na zaposlovanje ustreznih kadrov ter njihovo stalno usposabljanje in razvoj, predvsem z namenom, da bodo doseženi cilji podjetja.

Tako je podjetje pričelo s prenovljenimi projekti izbora kadrov, katerega namen je uvedba takega sistema, s katerim bodo v podjetju zagotavljali nabor, izbor in vključitev samo motiviranih in usposobljenih kadrov, ki ustrezajo kulturi in zahtevam podjetja. Drugi pomemben projekt je razvoj kadrov, katerega namen je razviti in uvesti sistem, s katerim bodo v podjetju razvijali kadre s pričakovanimi kompetencami, usmerjenosti k odjemalcu, s sposobnostjo za timsko delo, z zavzetostjo in doseganje ciljev in jim poleg tega omogočiti tudi njihov osebni razvoj. Poleg predstavljenih novosti je treba izpostaviti prizadevanje za izboljšanje organizacijske klime, katere namen je ustvarjanje dobrega organizacijskega okolja, ki zagotavlja visoko raven kakovosti delovnega življenja zaposlenih in visoko motiviranost zaposlenih za doseganje ciljev podjetja.

V letu 2006 je podjetje že četrto izvedlo letne razgovore z vsemi zaposlenimi. Zaposleni skupaj z vodjem ocenijo svoje dosežke v preteklem letu in uskladijo individualne cilje s cilji podjetja. Letni razgovori so tudi dobra priložnost za povezovanje osebne rasti s poklicnim razvojem. Poleg tega je podjetje v letu 2006 pričelo izvajati politiko ključnih kadrov, kar pomeni, da je izbralo ključne kadre, organiziralo z njimi poglobljene razgovore o delovni uspešnosti, karieri in osebnem razvoju ter pripravilo projekte za delo v naslednjem letu. Podjetje je v letu 2006 tudi izvedlo merjenje organizacijske klime, kjer je v večini kategorij doseglo rezultate, ki so nekoliko boljši od slovenskega povprečja.

Poleg tega v podjetju vzgajajo lastne kadre (razne štipendije, seminarji, uvajanje projektne in timskega dela, subvencioniranje študija ob delu, številna praktična usposabljanja, kot npr. tečajji programskih orodij, tečajji komuniciranja itd.). V kadrovski službi vodijo tudi politiko ravnanja s perspektivnimi in vodstvenimi kadri, kamor spadajo predvsem zaposleni, ki so pri svojem delu posebej uspešni in primerno izobraženi. Za to skupino zaposlenih se vodijo posebna izobraževanja po vnaprej pripravljenim načrtu in programu izobraževanja (razne delavnice, seminarji, tečajji, sejmi in prakse v tujini, ipd.).

Kljub vsem prizadevanjem podjetja na področju možnosti usposabljanja in razvoja tako zaposlenih v maloprodajnih enotah kot drugih zaposlenih v podjetju pa ne moremo prezreti problema, ki se kaže v demografskih značilnostih prodajnega osebja maloprodajnih enot. Okoli sedemdeset odstotkov prodajnega osebja je namreč starejših od štirideset let in več kot polovica jih je v podjetju zaposlenih več kot dvajset let. Pomeni, da je njihove navade in opravljanje delovnih nalog izredno težko spreminjati. Poleg tega ni zaznati

velike samoiniciative po osebnem razvoju in napredovanju. Morda tu ne gre prezreti dejstva, da je veliko maloprodajnih enot podjetja lociranih v nekaterih manjših mestih in krajih v državi, kar pomeni, da nekateri zaposleni živijo na podeželju in so precej oddaljeni od izobraževalnih središč. Zaradi tega se pojavlja problem pri izobraževanju in usposabljanju prodajnega osebja, predvsem na tistih področjih, ki imajo danes pri zagotavljanju kvalitete prodajnih storitev velik pomen. Podjetje mora vlagati precej napora, da prodajno osebje seznanjeno z vsemi pomembnimi novostmi, ki so izrednega pomena, da kupcu lažje svetujejo in ga na ta način usmerijo v nakup izdelka.

Podjetje se zaveda, da ima motiviranost prodajnega osebja pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovostnih storitev. Z namenom, da bi bilo prodajno osebje orientirano k večji prodaji in da bi bili pri tem tisti posamezniki, ki izstopajo po svoji kvaliteti, nagrajeni glede na svoje vloženo delo, je podjetje oblikovalo sistem nagrajevanja, pri katerem je del plače fiksno, del plače pa vezan na kakovost opravljanja dela. Nagrajevanje kadrov je določeno v »Pravilniku o napredovanju in nagrajevanju« in v »Podjetniški kolektivni pogodbi«, vendar pa mora vsako napredovanje v višji plačilni razred predlagati neposredni vodja, to spremembo pa mora na višjem nivoju odobriti še vrhni management. Osnova za plače zaposlenih so zahtevnost in kompleksnost opravil določenega delovnega mesta, odgovornost, izkušnje, predvsem pa zahtevana stopnja izobrazbe za določeno delovno mesto. Na podlagi teh kriterijev se oblikujejo plačilni in tarifni razredi. Zaposleni so tako razvrščeni v enega izmed plačilnih in tarifnih razredov.

Kljub temu da je podjetje oblikovalo sistem nagrajevanja, ki je sestavljen iz fiksne plače (določene po kolektivni pogodbi) ter gibljivega dela glede na uspešnost prodajalca, fleksibilni način nagrajevanja v maloprodajnih enotah ni zaživel. Dejstvo je, da ga vodje maloprodajnih enot ne uveljavljajo. Gre za problem starostne strukture vodij in dolgoletnega opravljanja tega dela. Vodje poslovalnic so po večini starejši posamezniki, ki so vrsto let zaposleni v podjetju. V preteklosti so se navadili na obstoječi sistem nagrajevanja in novega sistema preprosto ne uveljavljajo. Torej ne ocenjujejo svojih podrejenih in jih v skladu z možnostjo napredovanja zaposlenih ne predlagajo višjim nadrejenim. Dejstvo je, da so plače prodajnega osebja v mejah državnega povprečja, vendar pa glede na številna negodovanja zaposlenih vseeno niso tako velike, da bi prispevale k boljši motiviranosti zaposlenih. Glavni problem se kaže v tem, da tisti, ki delajo dobro, so do strank prijazni in se pri svojem delu trudijo, niso opaženi in prejemajo enake nagrade kot vsi drugi, ki so neprijazni, delajo manj itn. Takšna oblika in način nagrajevanja vsekakor ne vodi v smeri doseganja začrtanih ciljev in strategij podjetja, vsaj z vidika spodbujanja uspešnosti zaposlenih ne, s tem pa posledično tudi ne v zagotavljanje kakovostnejših storitev svojim kupcem.

Glede na to, da večina vodij opravlja svoje delo po predhodnih zgledih in navadah, se eden izmed problemov kaže tudi v tem, da poslovodje ne znajo motivirati prodajnega osebja, da bi se v večji meri usposabljali, izobraževali, se seznanjali z novostmi itd. Poleg tega vodje ne znajo oblikovati takšnih pogojev dela, da bi pri prodajnem osebju oblikovali večjo mero zadovoljstva.

Problem gre med drugim iskati tudi v tem, da podjetje ne posveča dovolj pozornosti usposabljanju vodij na področju managerskih veščin. Podjetje na tem področju še ni postavilo zahtevnih kriterijev za opravljanje poslovodnih funkcij v maloprodajnih enotah in še ni definiralo tistih temeljnih veščin in znanj vodij, ki bi bile nujno potrebne za doseganje skupnih ciljev podjetja.

6. RAZISKAVA: VODENJE, MOTIVIRANOST IN ZADOVOLJSTVO PRODAJNEGA OSEBJA

6.1. Opredelitev namena in ciljev raziskave

Vodstvo podjetja se čedalje bolj zaveda, da je kakovost storitev v maloprodajnih enotah v veliki meri odvisna od prodajnega osebja, njihovega znanja, sposobnosti, kreativnosti, predvsem pa njihovega veselja do dela. Zaveda se namreč, da prodajno osebje, ki ima ustrezno vodenje in dobre delovne pogoje, opravlja svoje delo z večjim zadovoljstvom. Slednje pa je pomembno pri dvigovanju kakovosti storitev in zadovoljstvu strank.

Torej je glavna osredotočenost podjetja ta, da je v vsakem primeru treba ustreči kupcu in ponujati tisto, kar kupci potrebujejo. Če podjetje želi ustvariti zadovoljnega kupca, mora vsekakor upravljati svojo verigo vrednosti tako, da je kupec proizvoda ali porabnik storitve vedno v središču pozornosti. Cilj podjetja ne more biti le v pridobitvi kupcev temveč, kar je pomembnejše, jih tudi obdržati.

Zato je spremljanje ustreznosti vodenja in stopnje zadovoljstva prodajnega osebja v prodajnih enotah eno izmed pomembnih orodij, na podlagi katerega podjetje lažje oblikuje strategije za doseganje konkurenčne prednosti na vse bolj dinamičnem tržišču.

Namen raziskave je analizirati vodenje v prodajnih enotah podjetja, ki pomembno vpliva na motiviranost in zadovoljstvo prodajnega osebja v podjetju. Potrebno je ugotoviti, ali vodje izpolnjujejo potrebe in pričakovanja prodajnega osebja ter poleg tega ugotoviti zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja. Zanima nas namreč, kako zadovoljstvo z delom, plačo, sodelavci, nadrejenimi in drugimi dejavniki vplivajo na njihovo motivacijo. Pri tem želimo spoznati, kateri so tisti ključni motivi, ki so za prodajno osebje najpomembnejši. Za podjetje je pomembno, da pridobi objektivno sliko o obstoječi ustreznosti vodenja v maloprodajnih enotah in o trenutnem zadovoljstvu prodajnega osebja, saj so objektivni kazalci dejanskega stanja osnova za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov za izboljšanje vodenja in dviga zadovoljstva prodajnega osebja ter s tem posledično dvigovanja nivoja kakovosti storitev.

Prvi cilj raziskave je izmeriti zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja v maloprodajnih enotah. Pri tem je pomembno, s katerimi dejavniki delovnega zadovoljstva so najmanj zadovoljni in kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki imajo največjo težo za njihovo zadovoljstvo. Poleg tega želimo ugotoviti, katere dejavnike bi bilo treba najprej in v največji meri izboljšati.

Drugi cilj raziskave je ugotoviti, ali je vodenje v maloprodajnih enotah ustrezno. To pomeni, ali so vodje v maloprodajnih enotah dovolj usposobljeni in primerni, da ustrezno ravnajo s prodajnim osebjem.

6.2. Oblikovanje vprašalnika

Da bi pridobili podrobnejši vpogled v področje vodenja ter zadovoljstva zaposlenih, smo za raziskavo uporabili dva vprašalnika. Prvi vprašalnik se nanaša na zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja, drugi pa se nanaša na ugotavljanje ustreznosti vodenja v maloprodajnih enotah. Pri obeh raziskavah smo

se odločili za kvantitativen način pridobivanja informacij in tako za empirični del raziskave uporabili vprašalnika zaprtega tipa.

Prvi vprašalnik, ki se nanaša na *ZADOVOLJSTVO IN MOTIVIRANOST* prodajnega osebja, je sestavljen iz treh delov:

Prvi del vprašalnika zajema vprašanja, ki se nanašajo na demografske podatke o anketiranih osebah: spol, starost, delovni staž v organizaciji in izobrazba.

Drugi del vprašalnika predstavlja osrednji del in se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem je uporabljena lestvica DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA (po Pogačniku, 1997):

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA | 9. UGLED DELA |
| 2. MOŽNOST NAPREDOVANJA | 10. SOODLOČANJE PRI DELU |
| 3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU | 11. USTVARJALNOST DELA |
| 4. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI | 12. VARNOST DELA |
| 5. ODNOSI S SODELAVCI | 13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI |
| 6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE | 14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO |
| 7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA | 15. ZANIMIVO DELO |
| 8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU | |

Vsak od teh petnajstih dejavnikov obsega pet do sedem trditev, ki karakterizirajo ključne elemente oz. lastnosti vsakega dejavnika. Anketiranci so se do vsakega od petnajstih dejavnikov opredelili tako, da so za vsako od petih trditev, ki predstavljajo ključne lastnosti posameznega dejavnika, izrazili stopnjo zadovoljstva na lestvici od 1 do 5. Posamezne številke so izražale naslednjo stopnjo zadovoljstva:

- 1 = zelo nezadovoljen (pomeni, da ste zelo nezadovoljni)
- 2 = nezadovoljen (pomeni, da ste z nečim nezadovoljni)
- 3 = srednje zadovoljen (pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni)
- 4 = zadovoljen (pomeni, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo)
- 5 = zelo zadovoljen (pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni)

Lastnost uporabljene lestvice delovnega zadovoljstva je v tem, da meri zadovoljstvo neposredno, torej s petstopenjsko numerično ocenjevalno lestvico.

V *tretjem delu* vprašalnika gre za merjenje delovne motivacije in je načeloma lahko enako kot merjenje motivacije človeka nasploh. Torej ne sprašujemo, kaj je delavcu v življenju pomembno nasploh, ampak, kaj mu je pomembno pri delu. Na tej osnovi je prikazana lestvica DELOVNIH MOTIVOV.

Na podlagi slednje pridobimo natančno sliko, kaj jih pri delu najbolj motivira oz. na katerih področjih obstajajo največje motivacijske napetosti. Gre za nekakšno relativno primerjanje motivov po pomembnosti. Obsega 15 temeljnih motivov, ki so najbolj pomembni v delovni situaciji. Tudi tukaj so anketiranci izražali svoje mnenje na petstopenjski skali, pri čemer so številke pomenile te vrednosti:

- 1 = sploh nepomembno
- 2 = nepomembno
- 3 = pomembno v majhnem obsegu
- 4 = pomembno
- 5 = zelo pomembno

Drugi vprašalnik se nanaša na ocenjevanje *VODENJA* v maloprodajnih enotah. Slednji je v raziskavi uporabljen v dveh oblikah. Prva oblika vprašalnika je namenjena prodajnemu osebju, kjer prodajalci ocenjujejo svoje vodje. Drugi vprašalnik pa je oblikovan za vodje, kjer vodje ocenjujejo sami sebe. Pri tem je vsebina vprašalnikov popolnoma enaka. Razlika je le v tem, da je vprašalnik, katerega izpolnjujejo vodje, nekoliko prirejen v obliko za samoocenjevanje vodij.

Vprašalnika sta sestavljena iz šestih tematskih **PODROČIJ**:

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| 1. ZNANJE | 4. KOMUNICIRANJE |
| 2. SPOSOBNOSTI | 5. MOTIVIRANJE |
| 3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI | 6. DELO V SKUPINI |

Vsako od teh šestih področij obsega pet trditev, ki karakterizirajo ključne značilnosti vsakega od šestih temeljnih področij. Anketiranci so se za vsakega od šestih področij opredelili tako, da so za vsako od petih trditev znotraj posameznega tematskega področja izrazili strinjanje z posamezno trditvijo na lestvici od 1 do 5. Predstavljene številke so izražale naslednjo stopnjo strinjanja:

- 1 = zelo se ne strinjam
- 2 = ne strinjam se
- 3 = delno se strinjam in delno se ne strinjam
- 4 = se strinjam
- 5 = zelo se strinjam

6.3. Vzorčenje in izvedba raziskave

V prvo raziskavo, kjer se je ocenjevalo zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja, je bilo vključenih vseh 250 prisotnih prodajalcev. Kar pomeni, da je bilo odposlanih 250 vprašalnikov v 33 prodajnih enot po vsej Sloveniji. Od tega se je vrnilo 123 vprašalnikov. Žal nekaterih ni bilo mogoče vključiti v raziskavo, saj jih je bilo treba zaradi premalo izpolnjenih vprašanj izločiti. Izločenih je tako bilo 8 vprašalnikov, kar pomeni, da je bilo v raziskavo vključenih 115 vprašalnikov. V raziskavo je bilo torej vključenih 46% prodajalcev, kar predstavlja dovolj velik vzorec za pridobitev ključnih informacij s področja zadovoljstva zaposlenih.

Drugo raziskavo, s katero smo ocenjevali ustreznost vodenja v maloprodajnih enotah, smo opravili nekoliko kasneje. V njej so sodelovali tako vodje kot prodajalci. Prodajalci so ocenjevali svoje vodje, medtem ko so vodje ocenjevali sami sebe. V raziskavo je bilo vključenih vseh 266 prisotnih prodajalcev in vseh 41 prisotnih vodij. Kar pomeni, da je bilo odposlano 307 anketnih vprašalnikov. S strani vodij je bilo vrnjenih 27 popolno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 65,85% vseh vodij. S strani prodajalcev se je vrnilo 117 anketnih vprašalnikov, vendar jih 16 zaradi nepopolno izpolnjenih vprašanj nismo mogli vključiti v raziskavo. Tako je bil s strani prodajalcev v raziskavo vključen 101 vprašalnik, kar predstavlja 37,96% vseh prodajalcev.

Obe raziskavi sta se pričeli tako, da smo po elektronski pošti obvestili vse poslovodje maloprodajnih enot, da se bo v prihodnjih dneh opravljala anonimna raziskava. Poslovodje so bili na ta način seznanjeni, da bodo v kratkem prejeli paket, v katerem bodo anketni vprašalniki, ki jih bo potrebno razdeliti med prodajno osebje. Poleg vsakega vprašalnika, ki je bil namenjen anketirancu, je bil dopis, ki je nagovarjal anketiranca, naj si v prihodnjih dneh nameni nekaj minut in skuša odgovoriti na zastavljena vprašanja. V dopisu je bilo pojasnjeno, da izpolnjene vprašalnike zapečatijo v ovojnico, v kateri so vprašalnike prejeli (na ovojnicah je že bil odtisnjen naslov sedeža podjetja oz. naslov, kam vprašalnik odposlati) in jih oddajo v svoji maloprodajni enoti, od koder bodo skupaj z redno pošto odposlani na naslov sedeža podjetja v Ljubljani.

6.4. Analiza in obdelava podatkov

V prvi raziskavi, kjer smo ocenjevali zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja smo uporabljali samo metode deskriptivne statistike in smo razlagali povprečja s pomočjo primerjalne analize ter grafičnih prikazov. Vsem petnajstim dejavnikom delovnega zadovoljstva smo izračunali aritmetično sredino ter jih nato med seboj primerjali glede na višino ocene. Za grafični prikaz rezultatov smo uporabili programsko orodje Excel, aritmetične sredine pa smo izračunali po naslednji formuli (Ferguson, 1966, str. 46):

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N} \quad \text{kjer je } x_i \text{ i-ta enota v statistični populaciji, } \bar{x} \text{ aritmetična sredina populacije, } N \text{ pa število enot.}$$

V drugi raziskavi, kjer smo ocenjevali uspešnost vodenja v maloprodajnih enotah, smo ugotavljali razlike med ocenami prodajnega osebja in njihovimi vodji. Ker smo želeli ugotoviti, ali med odgovori obstajajo statistično značilne razlike ali ne, smo uporabil statistično metodo enofaktorske analize variance (glej priloga 5). Statistično značilne razlike smo ugotavljali pri vseh tridesetih vprašanjih (pri vseh tridesetih lastnostih vodij). Prav tako smo izračunali statistično značilne razlike za vsako od šestih področij lastnosti vodij. Podatke smo analizirali s pomočjo statističnega paketa SPSS, verzija 15. Najprej so bili podatki vnešeni v Excelove tabele in nato preneseni v statistični paket.

Pri uporabi metode analize variance smo najprej izračunali aritmetično sredino \bar{x} (Mean) za prvo skupino (za prodajno osebje) in drugo skupino (za vodje), ter na podlagi slednjih izračunali standardni odklon (std) in varianco v obeh posameznih skupinah in med skupinama (Ferguson, 1966, str. 287):

Standardni odklon (std) vseh enot statistične populacije je definiran s formulo:
$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

Varianco definira formula:
$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (x - \bar{x})^2}{N}$$

kjer je x_i i-ta enota v statistični populaciji, \bar{x} aritmetična sredina populacije, N pa število enot.

Na podlagi izračunane variance za vsako skupino in med skupinama smo izračunali F test (statistično značilni koeficient), na podlagi katerega smo ugotovili napako prve vrste (ugotovili smo ali se ocene med prodajnim osebjem in njihovimi vodji statistično značilno razlikujejo ali ne).

$$F = \frac{\sigma_b^2}{\sigma_w^2} \quad \text{kjer je } F \text{ statistično značilni koeficient, } \sigma_b^2 \text{ varianca med skupinami, } \sigma_w^2 \text{ pa varianca v skupinah}$$

Da bi lažje interpretirali rezultate, smo hipoteze postavili v obliki ničelne hipoteze:

H01: ni statistično značilnih razlik povprečij mnenj med prodajnim osebjem in vodji.

Če bomo lahko zavrgli postavljeno hipotezo z napako alfa (prve vrste 5% ali manj), bomo sprejeli alternativno hipotezo in potrdili, da obstajajo statistične razlike med mnenji prodajnega osebja in njihovimi vodji.

6.5. Predstavitev raziskave zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

6.5.1. Pregled rezultatov po demografskih oznakah

Poleg številnih trditev in vprašanj, namenjenih ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, vsebuje vprašalnik tudi vprašanja, ki se nanašajo na demografske oznake anketirancev, kot so: spol, starost, staž v organizaciji in stopnjo izobrazbe.

1. Spol

Na vprašanja je odgovarjalo 87 žensk, kar je 75,65% anketirancev in 20 moških, kar je 17,39% anketirancev. 8 anketirancev ni odgovorilo na zastavljeno vprašanje, kar je 6,96% vprašanih.

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	20	17,39
Ženske	87	75,65
Neopredeljeni	8	6,96
Skupaj	115	100

Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 1)

2. Starost anketirancev

Največji del anketirancev in sicer 48 (41,74%), ki je odgovorilo na vprašalnik, je starih od 40 do 50 let. Preostalih 27 je starih med 30 in 40 let (23,48%), 14 anketirancev je starih od 20 do 30 let, to je 12,17% vseh anketirancev. Nad 50 let starosti je bilo 22 zaposlenih (19,13%), neopredeljeni pa so bili štirje, kar je 3,48% vseh anketirancev.

Tabela 2: Število anketirancev glede na starost

Starost	Število	%
do 20 let	0	0
od 20 do 30	14	12,17
od 30 do 40	27	23,48
od 40 do 50	48	41,74
nad 50	22	19,13
Neopredeljeni	4	3,48
Skupaj	115	100

Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 2)

3. Staž v organizaciji

Število takih, ki so v podjetju zaposleni do 2 leti, je 9, kar je 7,83% vseh anketirancev. 15 anketirancev je v organizaciji zaposlenih od 2 do 5 let (13,04% vseh anketirancev), 18 jih je v podjetju zaposlenih od 5 do 10 let, kar pomeni 15,65% vseh anketirancev. Ravno tako je 18 anketirancev v podjetju zaposlenih od 10 do 20 let, kar je prav tako 15,65%. Kar 53 anketirancev je v podjetju zaposlenih več kot 20 let (46,09%), medtem ko na vprašanja nista odgovorili 2 osebi (1,74%).

Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v org.	Število	%
do 2 let	9	7,83
od 2 do 5	15	13,04
od 5 do 10	18	15,65
od 10 do 20	18	15,65
nad 20	53	46,09
Neopredeljeni	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 3)

4. Stopnja izobrazbe

V raziskavi sta sodelovala 2 anketiranca, ki sta po izobrazbi nekvalificirana, kar predstavlja 1,74% vseh anketirancev. 46 anketirancev ima opravljano dveletno ali triletno poklicno šolo (40%). Ravno tako jih je 46 končalo srednjo izobrazbo štiri ali petletne srednje šole, kar pomeni 40%. Višjo oz. visoko šolo je končalo 15 anketirancev, kar je 13,04%. 4 anketiranci imajo univerzitetno izobrazbo (3,48%), dva pa nista odgovorila na zastavljena vprašanja, kar je 1,74% vseh anketirancev.

Tabela 4: Število anketirancev glede na izobrazbo

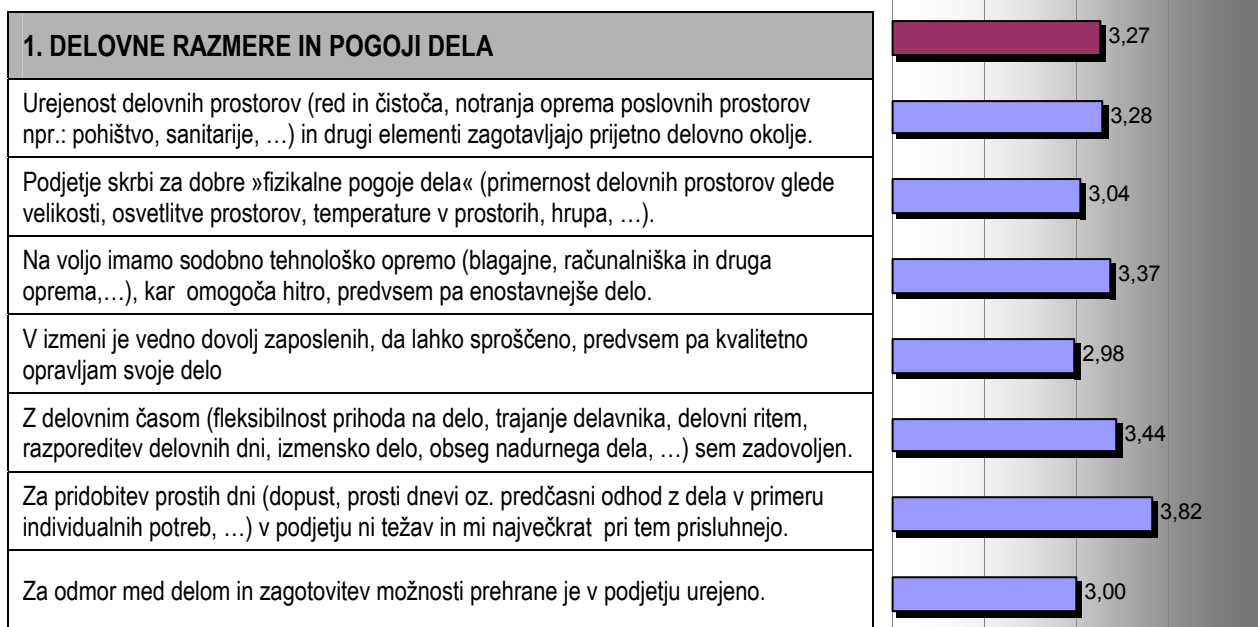
Stopnja izobrazbe	Število	%
nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola, - dokončana osnovna šola, - priučeni za poklic	2	1,74
kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola - končana triletna poklicna šola	46	40
srednja izobrazba - končana štiri - ali petletna srednja šola	46	40
višja ali visoka izobrazba - končana višja dvoletna šola - končana visoka triletna šola	15	13,04
univerzitetna izobrazba ali več	4	3,48
ni odgovorov	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 4)

6.5.2. Pregled rezultatov zadovoljstva prodajnega osebja

V nadaljevanju je prikazana analiza številnih trditev in vprašanj, namenjenih ocenjevanju zadovoljstva prodajnega osebja v maloprodajnih enotah.

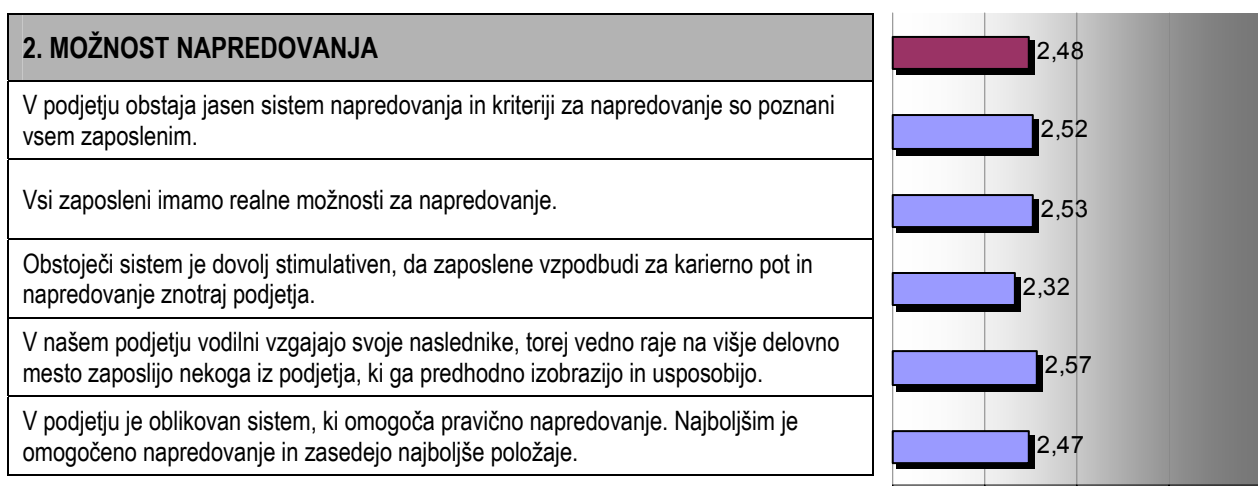
Tabela 5: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s pogoji dela



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 5)

Prodajno osebje je v povprečju zadovoljno z delovnimi razmerami in pogoji dela (povprečna ocena 3,27). Najbolj so zadovoljni z možnostmi pridobitve dela prostih dni in fleksibilnostjo delovnega časa (ocena 3,82). Poleg tega ocenjujejo, da imajo na delovnem mestu dovolj sodobne tehnološke opreme, kar jim poenostavlja delovna opravila (ocena 3,37). Ravno tako so zadovoljni z urejenostjo prodajaln in drugih prostorov (ocena 3,28). Pri delovnih razmerah pa ne gre zanemariti števila zaposlenih v izmeni, saj so anketiranci slednje ocenili kot najslabši element delovnih pogojev (ocena 2,98).

Tabela 6: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo napredovanja

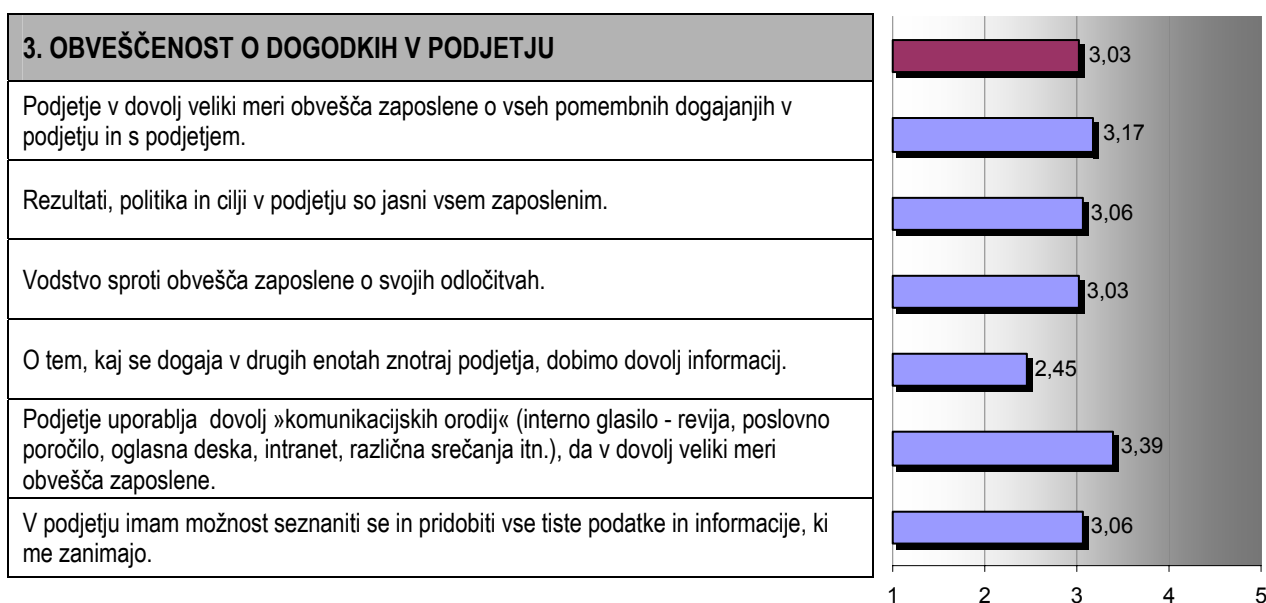


Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 6)

Na področju razvoja prodajnega osebja lahko iz zgornje tabele ocenimo, da so vsi elementi, ki zajemajo slednje področje, ocenjeni razmeroma slabo (povprečna ocena 2,48).

Najslabše je ocenjen nestimulativen sistem napredovanja (ocena 2,32), ki je oblikovan tako, da ne omogoča pravičnega napredovanja (ocena 2,47). Poleg tega je prodajno osebje mnenja, da v podjetju ne obstaja jasen in pregleden sistem napredovanja (ocena 2,52) in pri tem ne vidijo nobene realne možnosti za napredovanje (ocena 2,53). Še najbolj pozitivno ocenjujejo način napredovanja, da vodilni »vzgajajo« svoje naslednike (ocena 2,57), vendar še vedno v večini prevladuje mnenje, da na višje delovno mesto raje zaposlijo nekoga, ki je že izobražen oz. usposobljen, kot pa da bi na višje delovno mesto zaposlili posameznika iz podjetja, ki bi ga predhodno usposobili za novo delovno mesto.

Tabela 7: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z obveščenostjo o dogodkih v podjetju

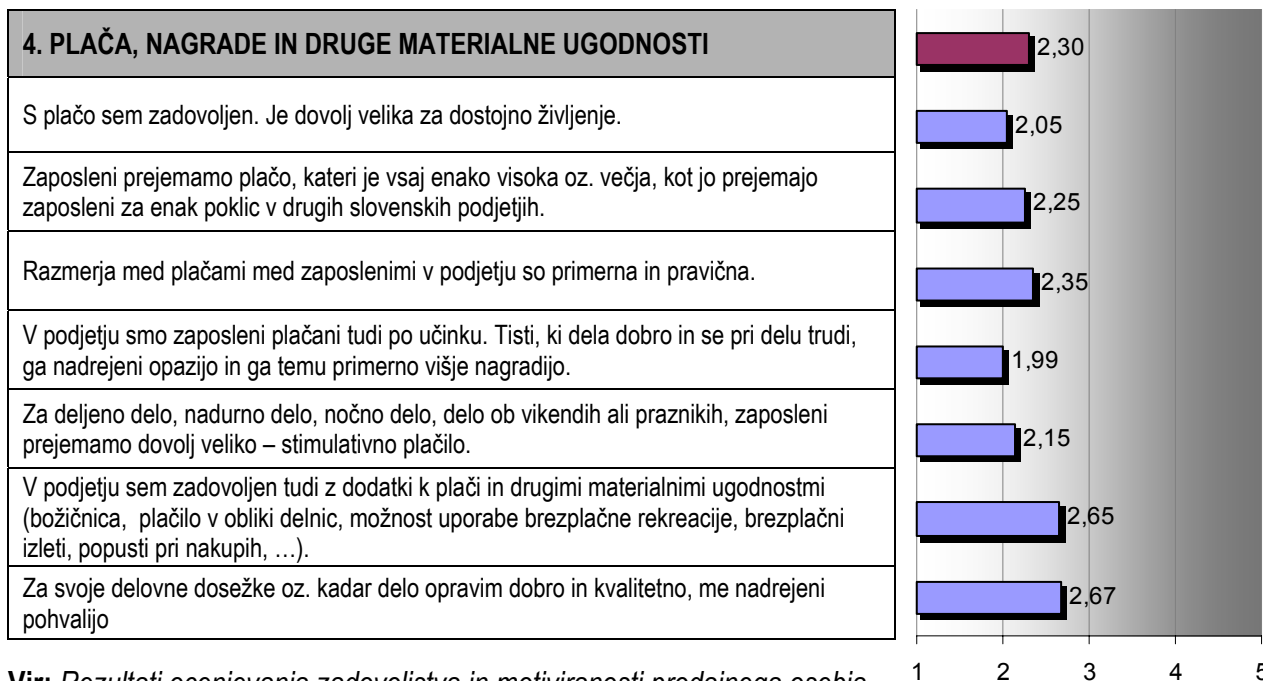


Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 7)

Obveščenost o dogodkih v podjetju je prodajno osebje ocenilo s povprečno oceno 3,03.

Najbolj zadovoljni so s številnimi načini obveščanja, kar pomeni, da podjetje uporablja dovolj veliko število »komunikacijskih orodij« (ocena 3,39). Nekoliko drugače je pri seznanjenosti z drugimi enotami znotraj podjetja, saj je prodajno osebje z nizko oceno (2,45) ocenilo, da ni ravno najbolje obveščeno z razmerami in novostmi v drugih enotah podjetja. Drugih pet dejavnikov, ki zajemajo področje obveščenosti v podjetju, je prodajno osebje ocenilo s povprečnimi ocenami. Tako so povprečno zadovoljni z obveščenostjo prek vodstva o njihovih odločitvah (ocena 3,03) ter o pomembnem dogajanju v podjetju in s podjetjem (ocena 3,17). Seznanjenost s politiko podjetja, njegovimi cilji in rezultati so ocenili z oceno 3,06. Prav tako so z oceno 3,06 ocenili možnost pridobivanja vseh tistih podatkov in informacij, ki jih zanimajo.

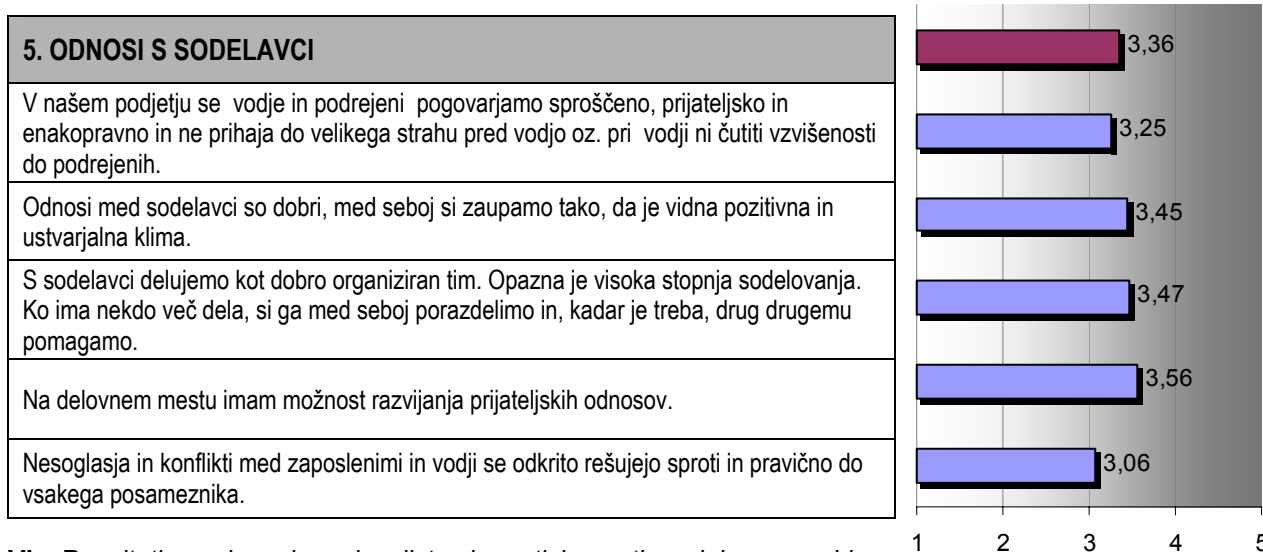
Tabela 8: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 8)

O dejavniku plača, nagrade in druge materialne ugodnosti ima prodajno osebje zelo slabo mnenje, saj so ga ocenili z najnižjo povprečno oceno (2,30). Največje nezadovoljstvo gre pripisati nagrajevanju po učinku (ocena 1,99), kar pomeni, da tisti, ki delajo bolje in se pri delu trudijo, niso opaženi in so enako nagraceni kot vsi drugi. Prav tako so nezadovoljni z višino plače (ocena 2,05) in plačilom za nadurno delo, nočno delo, delo ob vikendih itd. (ocena 2,15). Nekoliko višje zadovoljstvo je prodajno osebje izrazilo pri pravičnem razmerju plač v podjetju (ocena 2,35) in primerjavi svojih plač s plačami prodajnega osebja, zaposlenega v drugih slovenskih podjetjih (ocena 2,25). Nekoliko bolj so zadovoljni z dodatki k plači t.j. prevozom na delo, s plačano malico itd. (ocena 2,65) in z nematerialnim načinom stimuliranja, kjer nekateri vodje svoje podrejene za dobro opravljeno delo občasno pohvalijo (ocena 2,67).

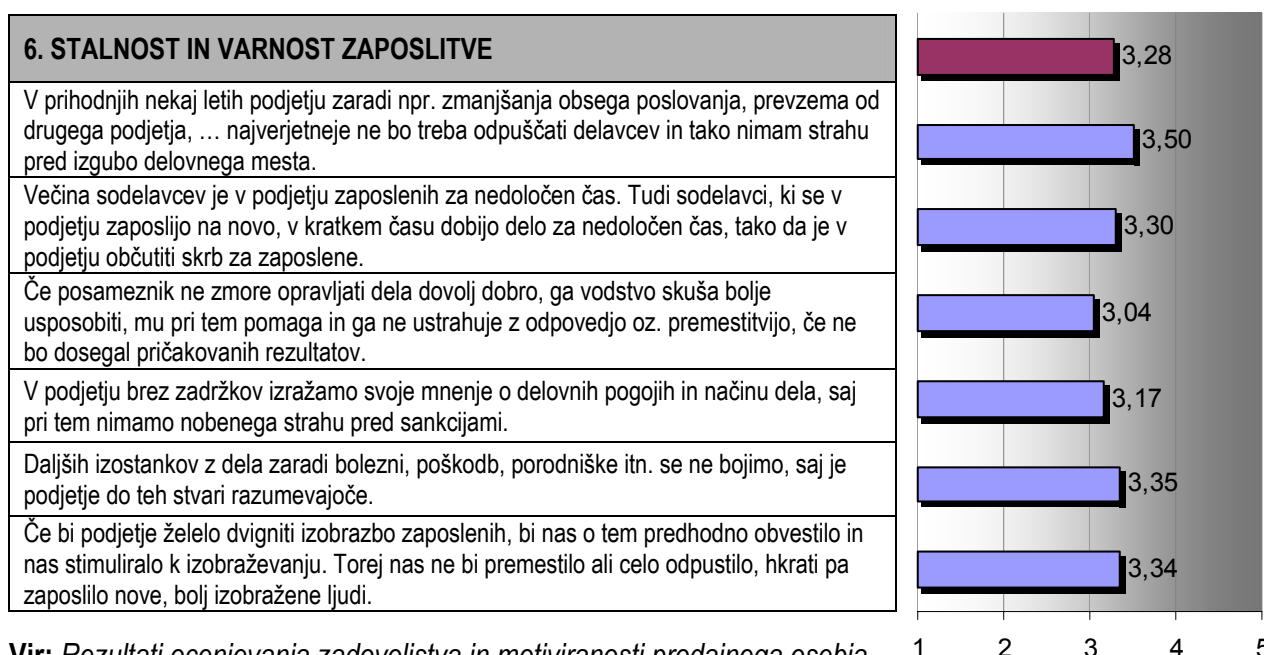
Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z odnosi s sodelavci



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 9)

Visoko mero zadovoljstva je prodajno osebje izrazilo o odnosih med sodelavci (povprečna ocena 3,36). To se v največji meri kaže v dobrem medsebojnem razumevanju na delovnem mestu in možnostjo razvijanja prijateljskih razmerij (ocena 3,56). Poleg tega je pomembno, da med seboj sodelujejo in delujejo kot dobro organiziran tim (ocena 3,47), kar pomeni, da če ima nekdo od prodajalcev več dela, si delo med seboj porazdelijo in, kadar je potrebno, drug drugemu pomagajo. Zadovoljni so, da si med seboj lahko zaupajo in oblikujejo pozitivno in ustvarjalno klimo (ocena 3,45). Nekoliko drugače je pri odnosih med zaposlenimi in vodji, kjer zaposleni ocenjujejo, da so ti le nekoliko manj sproščeni in prijateljski (ocena 3,25). To se kaže tudi v nižji stopnji zadovoljstva pri reševanju konfliktov med prodajnim osebjem in vodji (ocena 3,06), saj se ti ne rešujejo odkrito in pravično do vsakega posameznika.

Tabela 10: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s stalnostjo in varnostjo zaposlitve

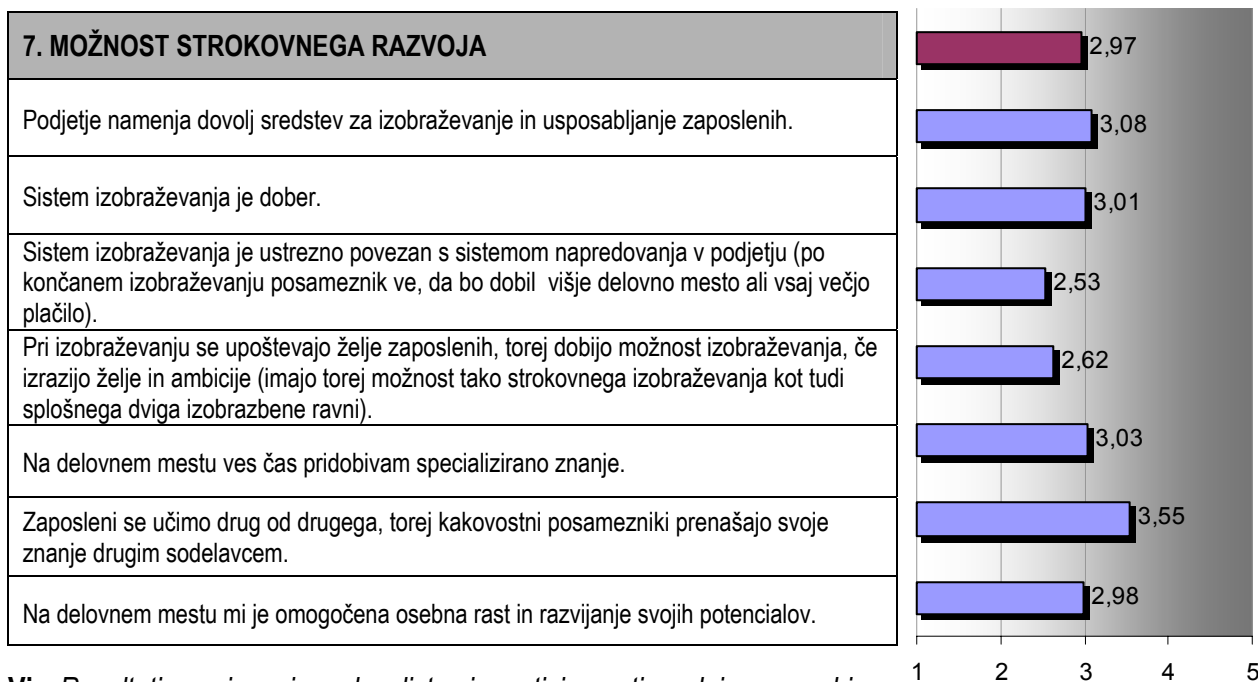


Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 10)

Prodajno osebje je stalnost in varnost zaposlitve ocenilo s povprečno oceno 3,28, kar pomeni, da je vidna razmeroma visoka mera varnosti zaposlitve.

Pri tem zaupajo v vodstvo in v njegovo uspešno vodenje, tako da nimajo strahu pred izgubo delovnega mesta zaradi npr. zmanjšanja obsega poslovanja itn. (ocena 3,50). Prodajno osebje se tudi ne boji daljših izostankov z dela zaradi bolezni, poškodb, porodniške itn., saj ocenjujejo, da je podjetje do teh stvari razumevajoče (ocena 3,35). Prav tako jih ne skrbi, da bi jih podjetje zaradi prenizke izobrazbe premestilo oz. odpustilo, hkrati pa zaposlilo nove, bolj izobražene ljudi (ocena 3,34). Dokaj visoko stopnjo zadovoljstva lahko zasledimo na področju zaposlovanja za nedoločen čas (ocena 3,30), saj je večina prodajnega osebja zaposlenega za nedoločen čas. Tudi sodelavci, ki se v podjetju zaposlijo na novo, v kratkem času dobijo delo za nedoločen čas. Nekoliko manj so zadovoljni s sproščenim izražanjem mnenj o delovnih pogojih in načinu dela (ocena 3,17). Najmanj so zadovoljni z varnostjo zaposlitve zaradi neuspehov pri opravljanju delovnih nalog (ocena 3,04). Skrbi jih, da če ne bodo zmogli opravljati dela dovolj dobro, jih bo vodstvo premestilo na drugo delovno mesto.

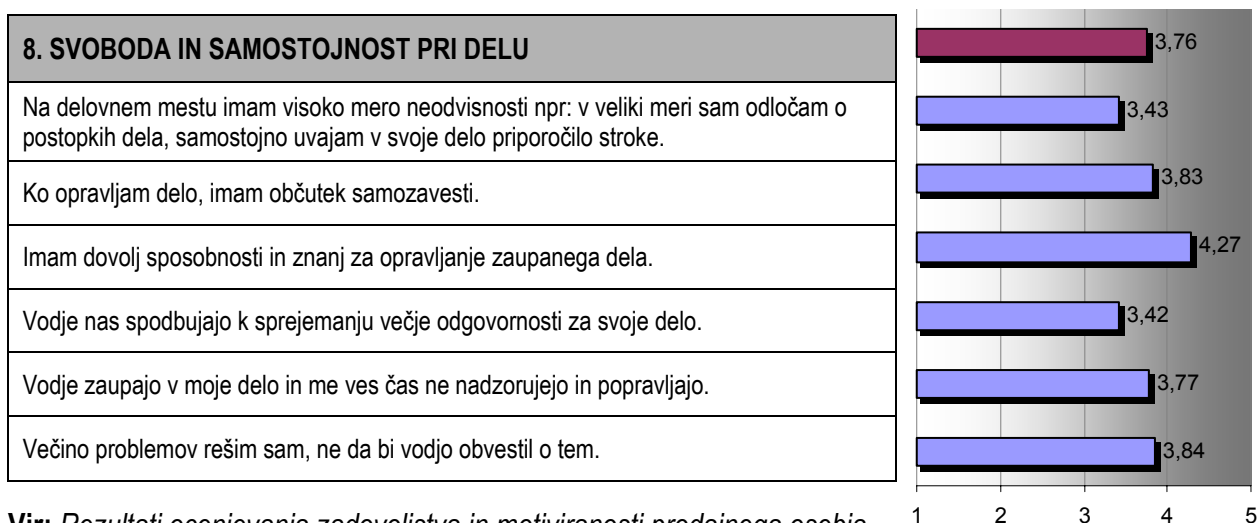
Tabela 11: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo strokovnega razvoja



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 11)

Z možnostjo strokovnega razvoja v podjetju prodajno osebje ni najbolj zadovoljno (povprečna ocena 2,97). Najbolj nezadovoljni so s sistemom izobraževanja, ki ni ustrezno povezan s sistemom napredovanja v podjetju (ocena 2,53). Druga visoka stopnja nezadovoljstva se kaže v tem, da se na področju izobraževanja in usposabljanja ne upoštevajo želje posameznikov (ocena 2,62). Nekoliko večje zadovoljstvo se kaže pri osebnem razvoju na delovnem mestu prodajnega osebja (ocena 2,98). Poleg tega je prodajno osebje ocenilo sistem izobraževanja v podjetju z oceno 3,01, z oceno 3,08 pa je ocenilo, da podjetje namenja dovolj finančnih sredstev za usposabljanje. Še najbolj je prodajno osebje zadovoljno z možnostjo učenja drug od drugega (ocena 3,55), torej, da kakovostni posamezniki prenašajo svoje znanje drugim sodelavcem in pri tem ni čutiti nekakšnega tekmovanja med posamezniki in prikrivanja znanj.

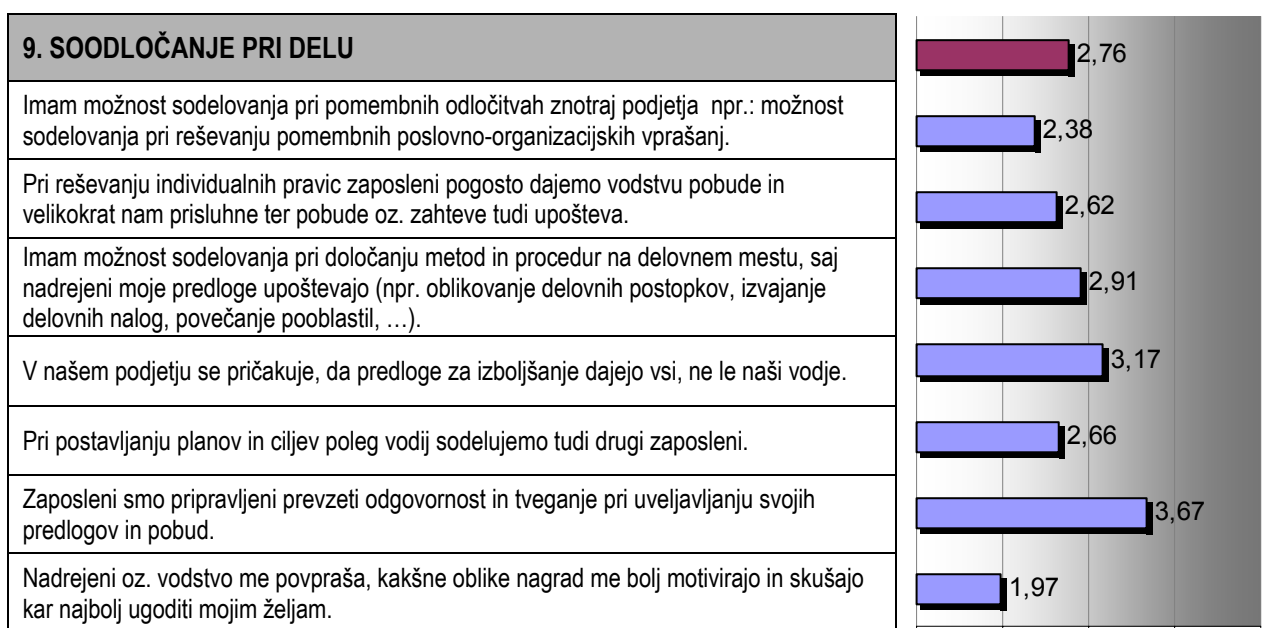
Tabela 12: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s samostojnostjo pri delu



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 12)

Svobodo in samostojnost pri delu je prodajno osebje ocenilo z razmeroma visoko povprečno oceno (3,76). Pomeni, da sebe ocenjujejo kot posameznike polne znanja in z obilico sposobnosti, ki jih potrebujejo pri opravljanju svojega dela (ocena 4,27). Poleg tega veliko problemov rešijo sami, ne da bi o tem obvestili vodjo (ocena 3,84). Pri opravljanju dela občutijo visoko mero samozavesti (ocena 3,83). Prodajno osebje je nekoliko manj, a kljub vsemu zadovoljno, da vodje zaupajo svojim podrejenim in jih ves čas ne kontrolirajo (ocena 3,77). Najmanj so zadovoljni, ker na svojem delovnem mestu ne občutijo visoke mere neodvisnosti, kar zadeva odločanja o postopkih dela, samostojnega uvaja priporočil stroke in uvajanja nekaterih novih metod in načinov dela (ocena 3,43). Pri tem je morda treba iskati vzroke pri vodjih, ki ne uveljavljajo njihovih predlogov in jih pri tem ne vzpodbujajo k večji odgovornosti za opravljanje svojega dela, k uveljavljanju idej itd (ocena 3,42).

Tabela 13: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s soodločanjem pri delu

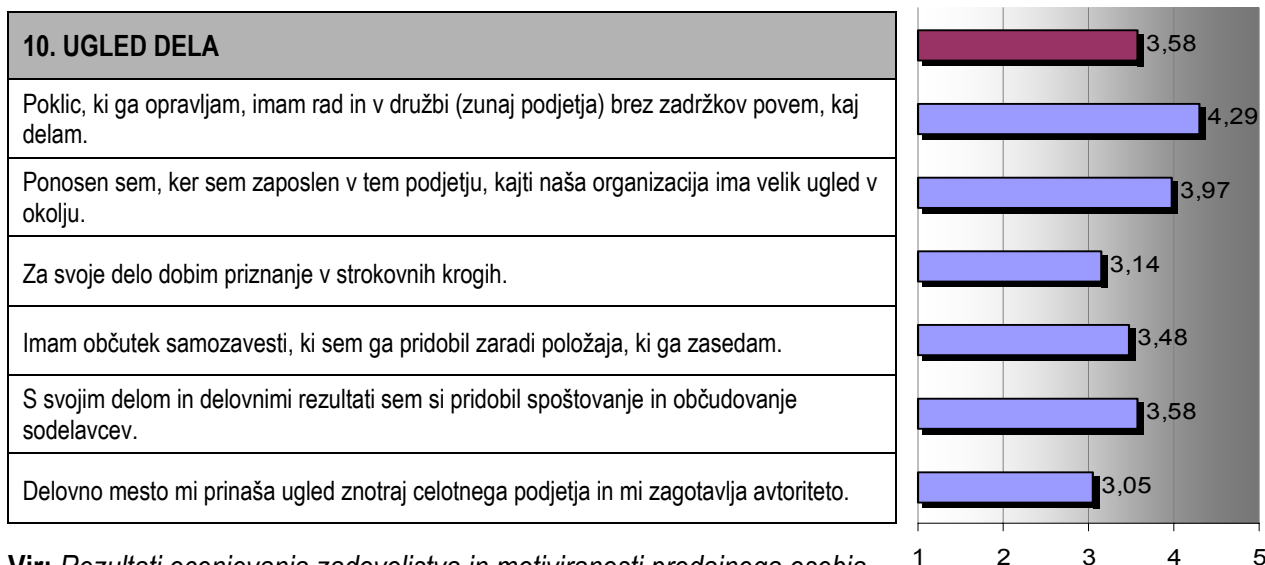


Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 14)

Prodajno osebje je soodločanje pri delu ocenilo z razmeroma nizko povprečno oceno (2,76) in s tem izrazilo precejšnjo mero nezadovoljstva.

Najbolj nezadovoljni so zaradi nadrejenih, saj jih nikoli ne povprašajo, katerim oblikam nagrad bi bilo treba posvetiti več pozornosti, da bi jih pri tem bolje motivirali (ocena 1,97). Poleg tega so zelo nezadovoljni, saj nimajo možnosti sodelovati pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja, npr. pri pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanjih (ocena 2,38). Prav tako vodstvo ne prisluhne njihovim željam in pobudam pri reševanju njihovih individualnih pravic (ocena 2,62) in jih tudi malokdaj povabi k sodelovanju pri postavljanju planov in ciljev podjetja (ocena 2,66). Nekoliko drugače je na področju sodelovanja prodajnega osebja pri določanju procedur in oblikovanju metod na delovnem mestu, saj so s tem področjem izrazili nekoliko višjo stopnjo zadovoljstva (ocena 2,91). Z višjo mero zadovoljstva je prodajno osebje ocenilo izoblikovan model, da se v podjetju pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi posamezniki (ocena 3,17). Pri tem so pripravljeni prevzeti odgovornost in tveganje, če bi se predlagane izboljšave tudi uveljavile (ocena 3,67).

Tabela 14: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z ugledom dela

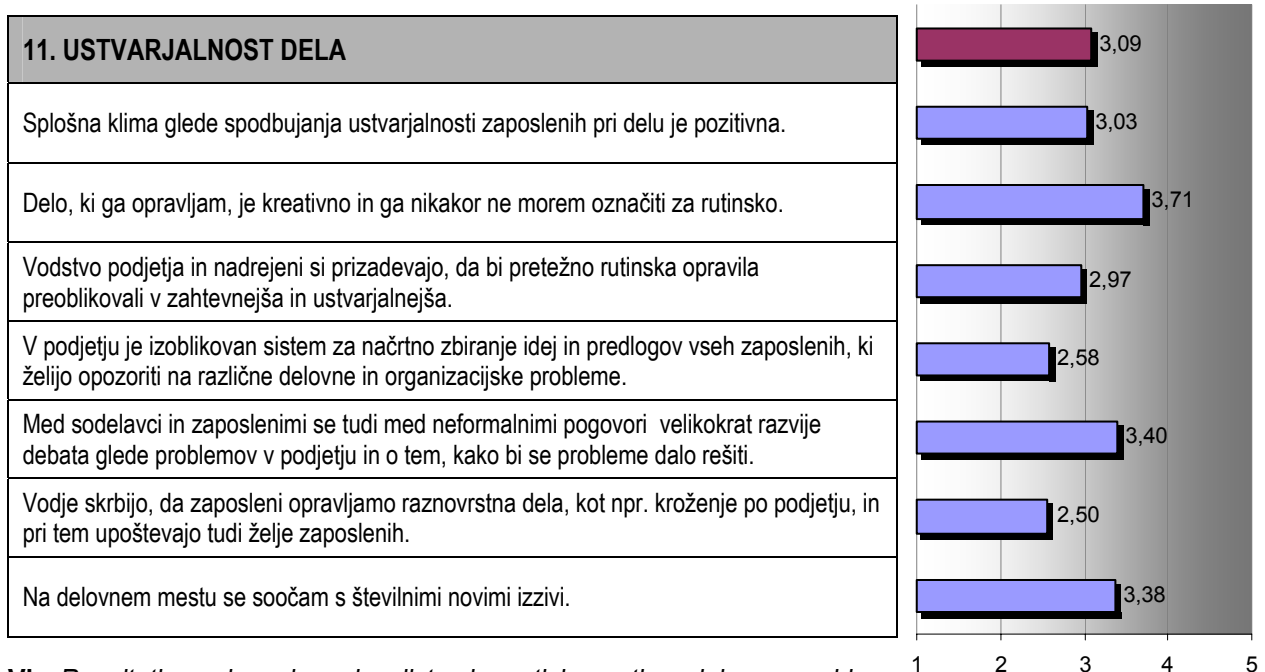


Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 13)

Ugled dela je področje, ki ga je prodajno osebje ocenilo z dokaj visoko povprečno oceno 3,58.

Svoj poklic imajo radi, nanj so ponosni in v družbi brez zadržkov povedo, kateri poklic opravljajo (ocena 4,29). Prav tako so ponosni na podjetje, v katerem so zaposleni, saj menijo, da ima velik ugled v okolju (ocena 3,97). Nekoliko manj so zadovoljni s spoštovanjem od drugih zaposlenih, ki opravljajo delovne naloge na višjih ravneh v podjetju (ocena 3,58) in zaradi tega, ker zasedajo nižji položaj, to vpliva na njihovo nižjo samozavest (ocena 3,48). Najmanj je prodajno osebje zadovoljno, ker jim delovno mesto prinaša nizek ugled v »strokovnih« krogih (ocena 3,14). Poleg tega so nezadovoljni, ker jim delovno mesto v podjetju ne prinaša ugleda in avtoritete (ocena 3,05).

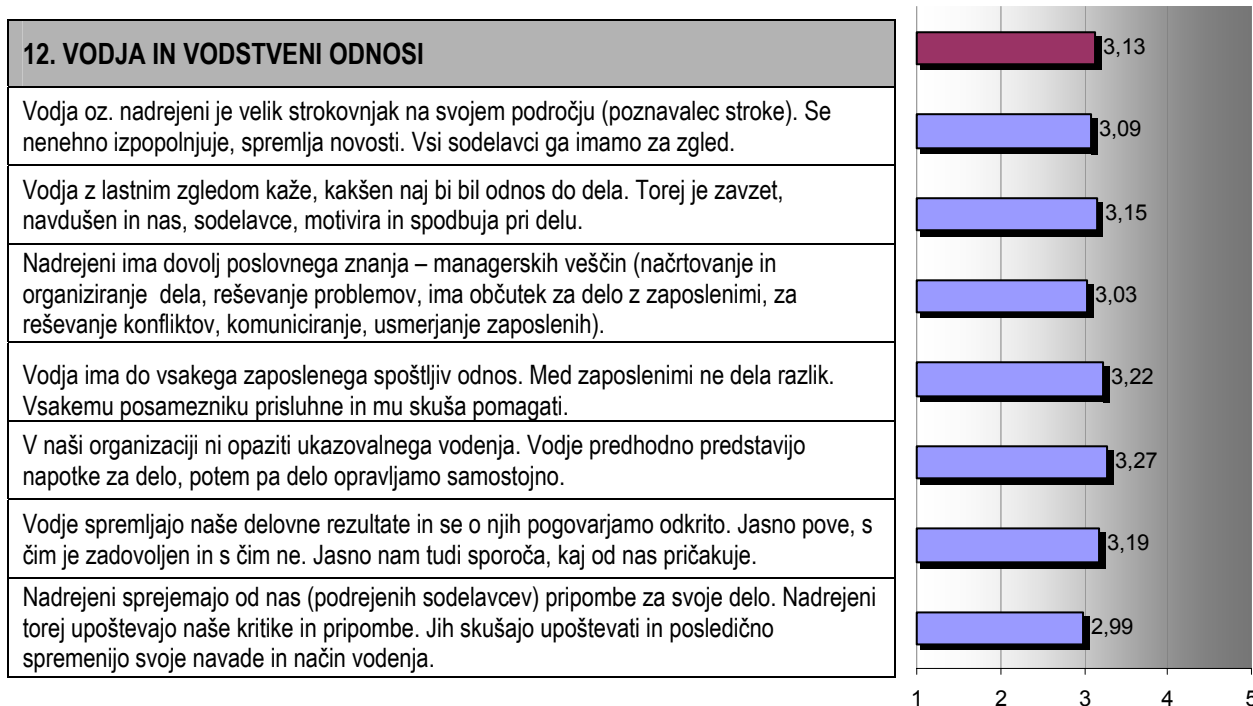
Tabela 15: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z ustvarjalnostjo dela



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 15)

Področje ustvarjalnosti dela je prodajno osebje ocenilo s povprečno oceno 3,09. Najbolj zadovoljni so s kreativnostjo svojega dela, ki ga opravljajo, in ga nikakor ne morejo označiti za rutinsko (ocena 3,71). Poleg tega so izrazili visoko mero zadovoljstva zaradi pogostega oblikovanja neformalnih pogovorov med sodelavci, med katerimi se razvije debata glede problemov v podjetju (ocena 3,40). Soočanje s številnimi novimi izzivi na delovnem mestu prinaša prodajnemu osebju veliko mero zadovoljstva (ocena 3,38). Nekoliko manj zadovoljstva lahko opazimo s splošno klimo glede spodbujanja ustvarjalnosti od vodstva (ocena 3,03), pri tem si vodstvo ne prizadeva dovolj, da bi pretežno rutinska opravila prodajnega osebja preoblikovalo v zahtevnejša in ustvarjalnejša (ocena 2,97). Najmanj zadovoljni so s tem, da v podjetju ni izoblikovanega sistema za načrtno zbiranje idej in predlogov vseh zaposlenih, ki želijo opozoriti na različne delovne in organizacijske probleme (ocena 2,58). Poleg tega je prodajno osebje precej nezadovoljno, saj ne dobi priložnosti, da bi opravljali delo na nekaterih drugih področjih, ki jih zanimajo (ocena 2,50).

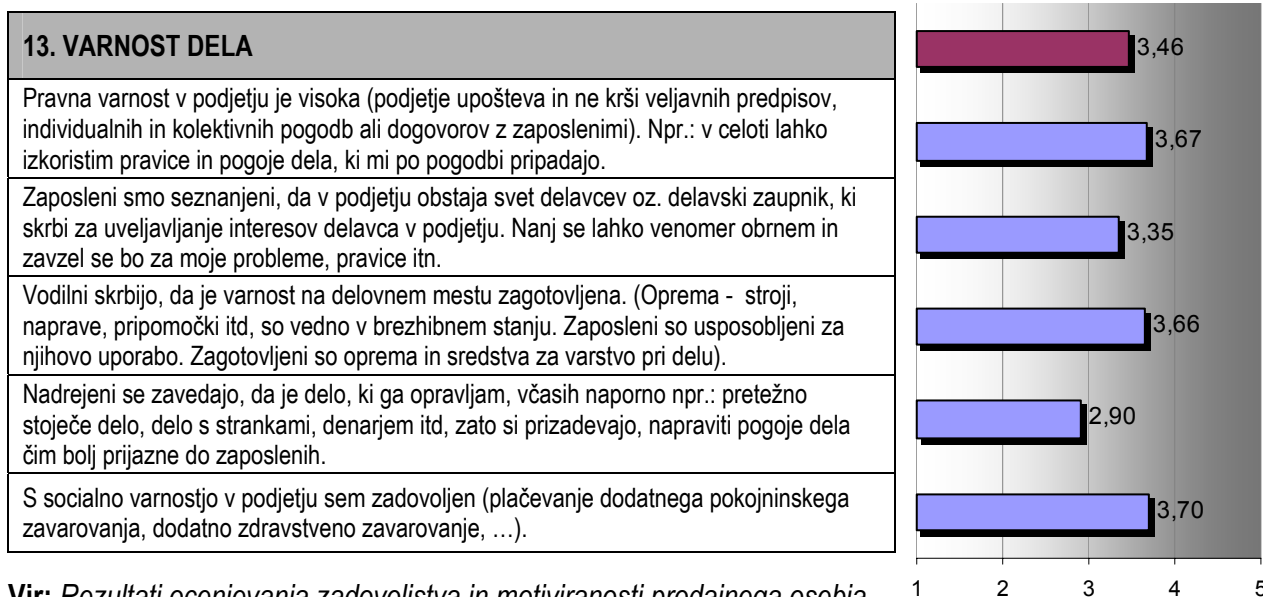
Tabela 16: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z vodjem in vodstvenimi odnosi



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 17)

Prodajno osebje je v povprečju zadovoljno s svojimi vodji in vodstvenimi odnosi (povprečna ocena 3,13). Če bi pogledali zgornji grafikon, bi dokaj hitro lahko ugotovili, da je večina prodajnega osebja povprečno zadovoljna s svojimi vodji. Vseh sedem trditev dejavnika »vodja in vodstveni odnosi« namreč izkazuje povprečne vrednosti (ocene med 2,99 in 3,27). Pri tem je treba vedeti, da nikakor ne gre posplošiti obravnavanega dejavnika, saj se je veliko manj anketirancev odločilo za ocenjevanje slednjega s povprečno oceno 3 (glej prilogo 2 – tabela 17). V večji meri so izražali svoja mnenja z bolj skrajnimi vrednostmi na meritveni skali t.j. 1 in 5. Na podlagi slednjega lahko ugotovimo, da so nekateri zaposleni naklonjeni svojim vodjem in imajo z njimi dobre odnose, nekateri pa s svojim vodjem nikakor niso zadovoljni. Tisti posamezniki, ki imajo dobro mnenje o svojem vodji in so z njim zadovoljni, so po večini vseh sedem trditev dejavnika »vodja in vodstveni odnosi« ocenili z zadovoljstvom, medtem ko so posamezniki, ki imajo slabo mnenje o svojem vodji, vseh sedem dejavnikov izrazili z nezadovoljstvom. Skleniti torej velja, da so nekateri vodje dobri, z dobrimi vodstvenimi lastnostmi, nekateri pa, žal ne.

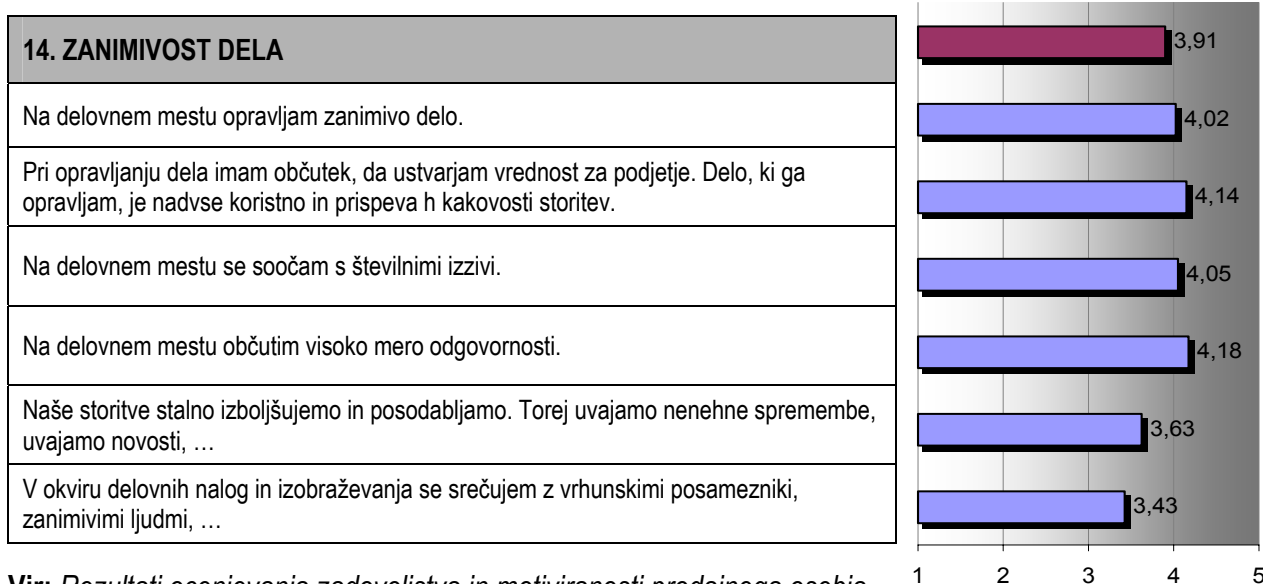
Tabela 17: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z varnostjo dela



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 16)

S področjem pravne varnosti v podjetju je prodajno osebje v veliki meri zadovoljno (povprečna ocena 3,46). Najbolj zadovoljni so s socialno varnostjo, kar pomeni, da podjetje v večji meri izpolnjuje njihova pričakovanja s področja osnovnega in dodatnega zdravstvenega ter pokojninskega zavarovanja (ocena 3,70). Zadovoljni so tudi, ker podjetje upošteva in ne krši veljavnih predpisov, individualnih in kolektivnih pogodb ali dogovorov z zaposlenimi (ocena 3,67). Nekoliko manj so zaposleni zadovoljni z varnostjo na delovnem mestu, kar zadeva opremo, stroje, naprave in drugih pripomočkov (ocena 3,66). Izjema pri zadovoljstvu prodajnega osebja z varnostjo je le vloga vodij glede prizadevanja za spreminjanje oz. izboljševanje naporenega dela zaposlenih (ocena 2,90). Zaposleni so namreč mnenja, da si vodje ne prizadevajo dovolj, da bi napravili delo še bolj prijazno do zaposlenih.

Tabela 18: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z zanimivostjo dela

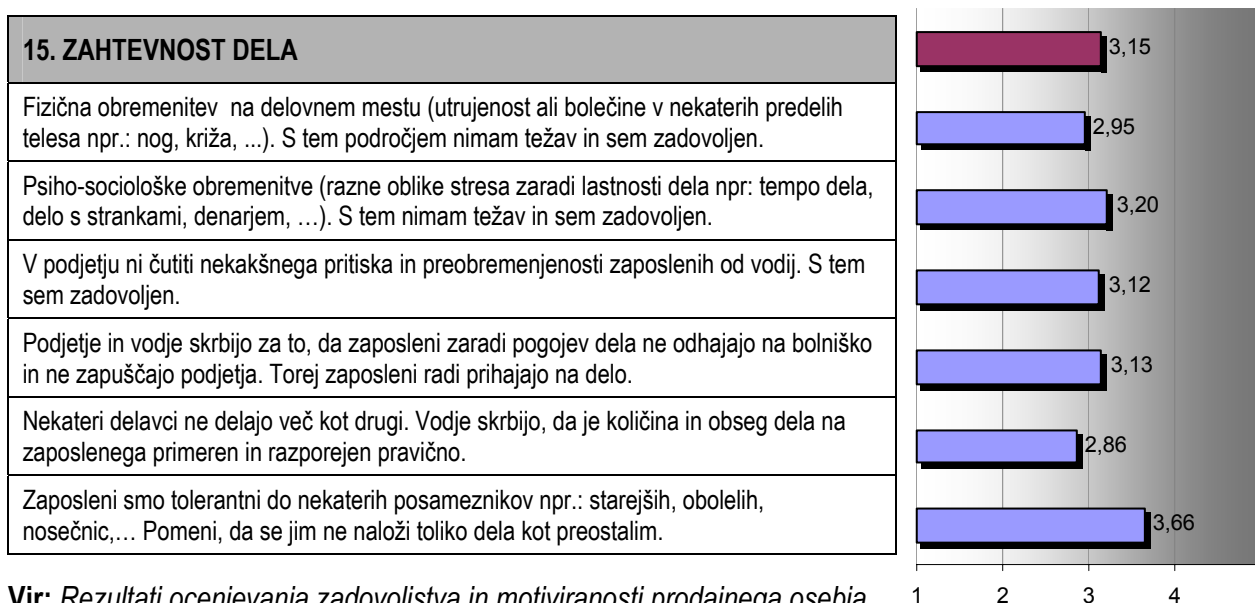


Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja Priloga 2 (Tabela 19)

Z zanimivostjo dela je prodajno osebje zadovoljno (povprečna ocena 3,91) in pomeni najvišje ocenjeni dejavnik delovnega zadovoljstva.

Najbolj so zadovoljni z visoko mero odgovornosti, ki jo občutijo pri opravljanju delovnih nalog (ocena 4,18). Pri opravljanju dela imajo občutek, da ustvarjajo vrednost za podjetje. Mnenja so, da je delo, ki ga opravljajo, nadvse koristno in prispeva h kakovosti storitev podjetja (ocena 4,14). Pri tem jim je delo, ki ga opravljajo, precej zanimivo (ocena 4,02) in na delovnem mestu se soočajo s številnimi izzivi (ocena 4,05). Nekoliko manjše zadovoljstvo so izrazili z nenehnim uvajanjem sprememb in novosti v njihovo delo, kar pomeni, da so nekoliko manj zadovoljni z izboljševanjem, posodabljanjem in uvajanjem novosti pri svojem delu (ocena 3,63). Ravno tako so nekoliko manj zadovoljni glede spoznavanja zanimivih ljudi in vrhunskih posameznikov pri opravljanju svojega dela (ocena 3,43).

Tabela 19: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z zahtevnostjo dela



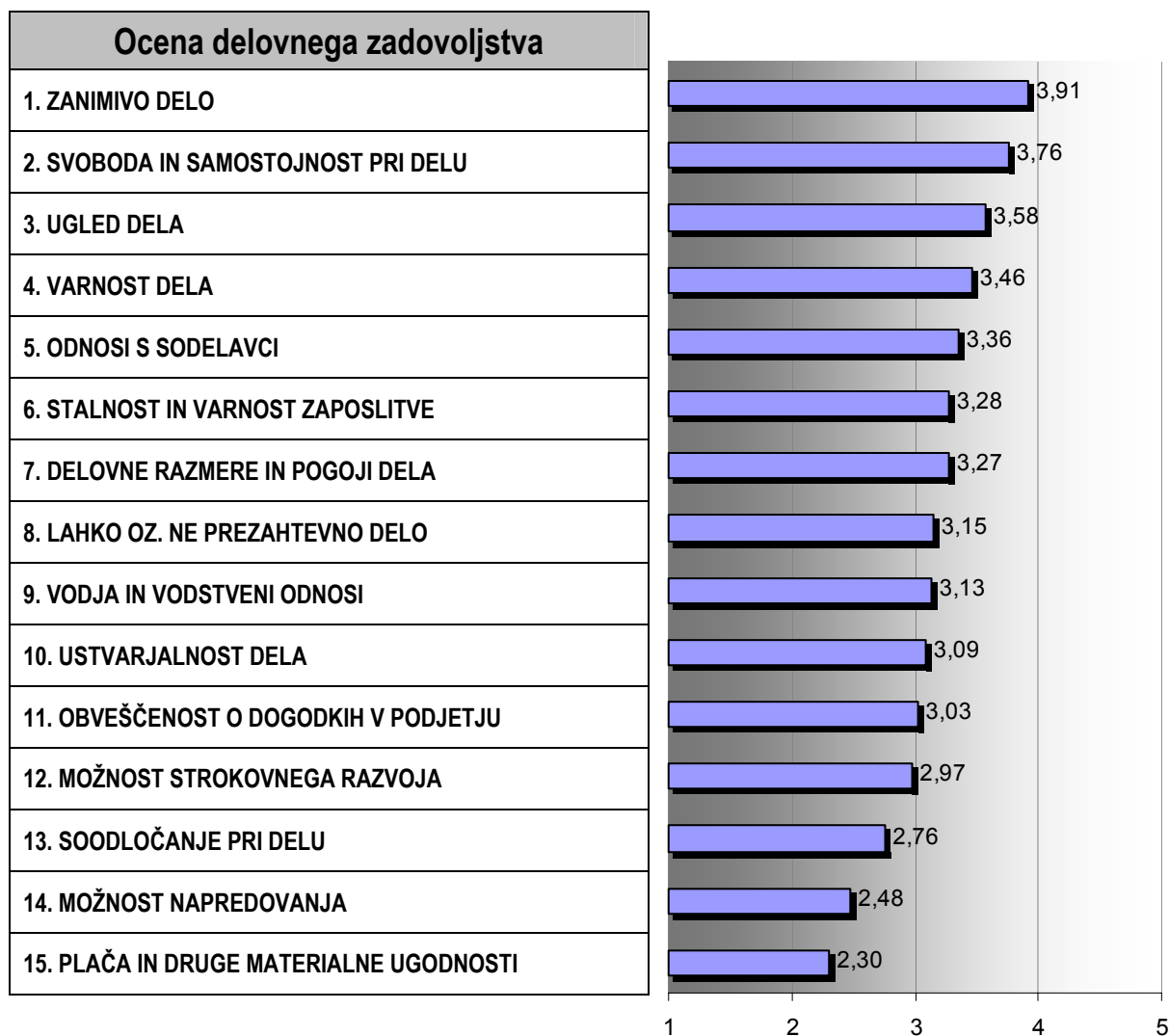
Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabela 18)

Dejavnik zahtevnost dela je prodajno osebje ocenilo s povprečno oceno 3,15.

Najbolj zadovoljni so z zahtevnostjo dela za nekatere skupine posameznikov npr. starejših, nosečnic, obolelih itn. (ocena 3,66) in so v večini do teh skupin tolerantni in z razumevanjem sprejemajo dejstvo, da slednji opravljajo manj zahtevna in obsežna dela kot vsi preostali. Nekoliko manj so zadovoljni z značilnostjo samega dela, ki ga prodajno osebje opravlja. Tukaj gre za nekatere psiho-sociološke obremenitve t.j. razne oblike stresa (npr. tempo dela, delo s strankami, denarjem itn.) (ocena 3,20). Poleg tega zaposleni z zadovoljstvom prihajajo na svoje delo in zaradi pogojev dela in zahtevnosti ne odhajajo v bolniško ali ne zapuščajo podjetja (ocena 3,13). V maloprodajnih enotah tudi ni čutiti pretiranega pritiska in preobremenjenosti od vodij (ocena 3,12). Drugače je pri fizični obremenitvi na delovnem mestu, kjer posamezniki izražajo večjo mero nezadovoljstva (ocena 2,95). Gre za to, da prodajno osebje pri svojem delu občuti utrujenost ali bolečine v posameznih predelih telesa, npr. v nogah, križu itn. Najmanj je prodajno osebje zadovoljno s pravično razporeditvijo obsega delovnih opravil. Mnenja so, da nekateri delavci delajo več kot drugi in da vodje ne storijo dovolj, da bi bila količina dela med prodajno osebje razporejena primerno, predvsem pa pravično (ocena 2,86).

Prodajno osebje je ocenilo dejavnike delovnega zadovoljstva v naslednjem vrstnem redu:

Tabela 20: Lestvica delovnega zadovoljstva



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja - Priloga 2 (Tabele od 5 do 19)

Povprečna ocena zadovoljstva prodajnega osebja je srednja 3,16, kar pomeni, da zaposleni niso niti zadovoljni pa tudi nezadovoljni ne. V podjetju med zaposlenimi na splošno torej ni nekega nezadovoljstva, zaposleni pa tudi niso posebej zadovoljni.

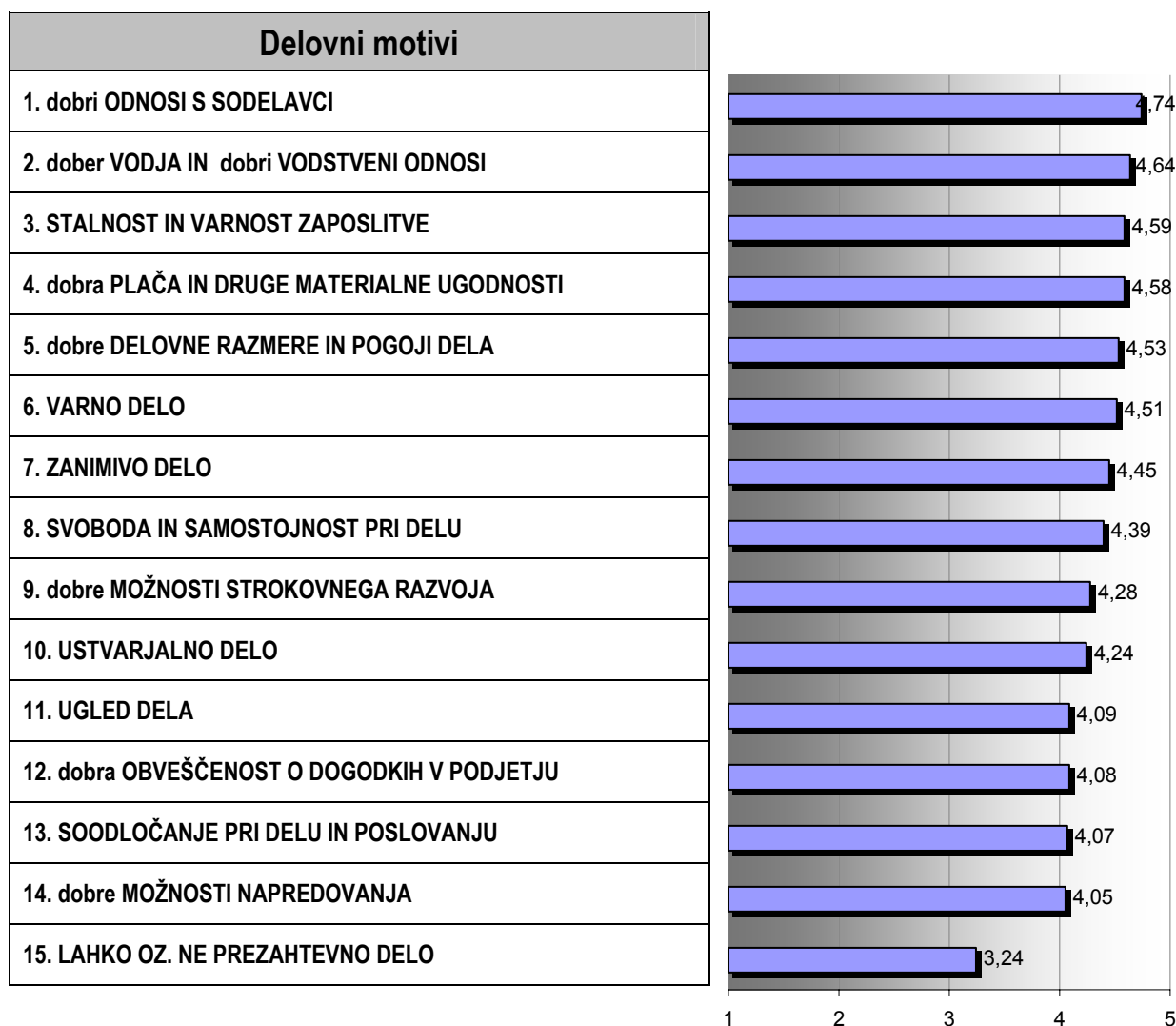
Pregled dejavnikov delovnega zadovoljstva, kakršen je prikazan v tabeli št. 20, pokaže, da je prodajno osebje v podjetju najbolj zadovoljno z opravljanjem zanimivega dela (ocena 3,91). Zadovoljni so, da delo opravljajo samostojno (ocena 3,76) in pri tem občutijo veliko mero svobode. Zanimivo je, da jim poklic in delo, ki ga vsakodnevno opravljajo, v družbi prinaša ugled (ocena 3,58), poleg tega so pri delu zadovoljni z varnostjo na delovnem mestu (ocena 3,46). Dokaj zadovoljni so z odnosi s sodelavci (ocena 3,36) in stalnostjo zaposlitve (ocena 3,28), tako da pri njih ni opaziti strahu pred izgubo delovnega mesta. Povprečno je tudi zadovoljstvo z delovnimi razmerami in pogoji dela (ocena 3,27). Dela, ki ga opravljajo, ne ocenjujejo za prezahtevno (ocena 3,15). Pri zadovoljstvu prodajnega osebja je treba pojasniti, da so nekateri zadovoljni s svojimi vodji, nekateri pa ne, tako da ne moremo posplošiti, da so v povprečju s svojimi vodji zadovoljni (ocena 3,13). Srednje zadovoljni so z ustvarjalnostjo dela, ki ga opravljajo (ocena 3,09), in

obveščенostjo o dogodkih v podjetju (ocena 3,03). Če bi zaposlene povprašali, kateri so tisti dejavniki, zaradi katerih občutijo nezadovoljstvo na delovnem mestu, bi dobili slednji odgovor: »Nezadovoljen sem zaradi slabega strokovnega razvoja (ocena 2,97), poleg tega nimam možnosti soodločanja pri delu (ocena 2,76), nimam dobrih možnosti napredovanja (ocena 2,48), najbolj nezadovoljen pa sem zaradi slabega nagrajevanja (ocena 2,30)«.

6.5.3. Pregled rezultatov motiviranosti prodajnega osebja

V okviru raziskave je bilo ugotovljeno, kateri dejavniki delovnega zadovoljstva prodajno osebje na delovnem mestu najbolj motivirajo. Pri tem smo dejavnike delovnega zadovoljstva (tabela 20) opredelili z vidika pomembnosti tako, da smo oblikovali lestvico delovnih motivov (glej vprašalnik, priloga 1, - vprašanje št. 1: »Kateri delovni motivi so za vas pri opravljanju dela najpomembnejši, da ste na delovnem mestu zadovoljni«?).

Tabela 21: Lestvica delovnih motivov



Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja - Priloga 2 (Tabela 20)

Delovni motiv, ki ga je prodajno osebje ocenilo z najvišjo oceno, so dobri odnosi s sodelavci (ocena 4,74). Delovni motiv dobrega vodje in vodstvenih odnosov je prodajno osebje ocenilo z drugim mestom (ocena 4,64). Tretji najpomembnejši delovni motiv sta stalnost in varnost zaposlitve (ocena 4,59). Dobro plačo in druge materialne ugodnosti so uvrstili na četrto mesto (ocena 4,58). V nadaljevanju je prodajno osebje pripisalo dokaj velik pomen delovnim razmeram in pogojem dela (ocena 4,53). Poleg tega je precej pomembno, da je delo, ki ga opravljajo, varno (ocena 4,51). V drugo polovico lestvice delovnih motivov so uvrstili zanimivo delo (ocena 4,45), svobodo in samostojnost pri delu (ocena 4,39), možnosti strokovnega razvoja (ocena 4,28), ustvarjalno delo (ocena 4,24). Delovni motivi, ki za prodajno osebje niso tako pomembni, so ugled dela (ocena 4,09), dobra obveščenost o dogodkih v podjetju (ocena 4,08), soodločanje pri delu in poslovanju (ocena 4,07), dobre možnosti napredovanja (ocena 4,05). Na zadnje mesto je prodajno osebje uvrstilo motiv lahko delo (ocena 3,24), ki je ocenjen z bistveno nižjo oceno kot vsi drugi motivi.

V preteklosti so bile na področju ugotavljanja delovnih motivov opravljene številne raziskave npr. Pogačnik, 1997, 1999, 2000, ki so pokazale, da so za zaposlene na proizvodnih delih, ki jih opravljajo delavci z nizko stopnjo izobrazbe, najpomembnejši delovni motivi: nagrada za opravljeno delo, delovne razmere in pogoji dela, vodenje, odnosi s sodelavci, medtem ko pri strokovnih in vodstvenih delavcih izstopajo: nagrada, odnosi s sodelavci, strokovni razvoj, svoboda pri delu, ustvarjalno in zanimivo delo.

Če pogledamo tabelo št. 21, ki se nanaša na pregled delovnih motivov, lahko prav tako zaključimo, da prodajno osebje (podobno kot kažejo rezultati drugih raziskav) pripisuje velik pomen dobrim odnosom s sodelavci, dobremu vodenju in vodstvenim odnosom, stalnosti in varnosti zaposlitve, nagradi za uspešno opravljeno delo, dobrim delovnim razmeram in pogojem dela itd., kar so vsekakor dejavniki, ki so povezani z načinom vodenja. Zaradi tega smo se odločili, da področje vodenja podrobneje raziščemo.

6.6. Predstavitev raziskave o vodenju prodajnega osebja

6.6.1. Pregled rezultatov po demografskih oznakah

Poleg številnih trditev in vprašanj, namenjenih ocenjevanju vodenja prodajnega osebja, vsebuje vprašalnik tudi vprašanja, ki se nanašajo na demografske oznake anketirancev, kot so: spol, starost, staž v organizaciji in stopnja izobrazbe.

1. Spol

Na vprašanja je odgovarjalo 112 žensk, kar je 87,50% anketirancev in 9 moških, kar je 7,03% anketirancev. 7 anketirancev ni odgovorilo na zastavljeno vprašanje, kar pomeni 5,47% vprašanih.

Tabela 22: Število anketirancev glede na spol

Spol	Prodajno osebje		Vodje		Skupaj	
	Število	%	Število	%	Število	%
Moški	8	7,92	1	3,70	9	7,03
Ženske	86	85,14	26	96,30	112	87,50
Neopredeljeni	7	6,93	0	0	7	5,47
Skupaj	101	100	27	100	128	100

Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 1 in Tabela 11)

2. Starost anketirancev

Največji del anketirancev in sicer 55 (42,97%), ki je odgovorilo na vprašalnik, je starih od 40 do 50 let. 31 anketirancev je starih med 30 in 40 let (24,21%), 16 je starih od 20 do 30 let, to je 12,51%. Nad 50 let starosti je bilo 18 anketirancev (14,06%), neopredeljenih pa je bilo 8, kar je 6,25% vseh anketirancev.

Tabela 23: Število anketirancev glede na starost

Starost	Prodajno osebje		Vodje		Skupaj	
	Število	%	Število	%	Število	%
do 20 let	0	0	0	0	0	0
od 20 do 30	12	11,88	4	14,81	16	12,51
od 30 do 40	27	26,73	4	14,81	31	24,21
od 40 do 50	42	41,58	13	48,16	55	42,97
50 in več	12	11,88	6	22,22	18	14,06
Neopredeljeni	8	7,92	0	0	8	6,25
Skupaj	101	100	27	0	128	100

Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 2 in Tabela 12)

3. Staž v organizaciji

Število takih, ki so v podjetju zaposleni do 2 leti, je 20, kar je 15,62% vseh anketirancev. 10 anketirancev je v organizaciji zaposlenih od 2 do 5 let (7,81%), 15 jih je v podjetju zaposlenih od 5 do 10 let, kar je 11,72%, 14 anketirancev pa je v podjetju zaposlenih od 10 do 20 let (10,94%). Kar 62 anketirancev je v podjetju zaposlenih več kot 20 let (48,44%), medtem ko jih na vprašanja ni odgovorilo 7 (5,47%).

Tabela 24: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v org.	Prodajno osebje		Vodje		Skupaj	
	Število	%	Število	%	Število	%
do 2 leti	17	16,83	3	11,11	20	15,62
od 2 do 5	8	7,92	2	7,41	10	7,81
od 5 do 10	9	8,91	6	22,22	15	11,72
od 10 do 20	11	10,89	3	11,11	14	10,94
nad 20	49	48,51	13	48,16	62	48,44
neopredeljeni	7	6,93	0	0	7	5,47
Skupaj	101	100	27	0	128	100

Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 3 in Tabela 13)

4. Stopnja izobrazbe

47 anketirancev ima zaključeno štiri ali petletno srednjo šolo (36,71%). 42 jih ima opravljano dveletno ali triletno poklicno šolo (32,81%). Višjo oz. visoko šolo je končalo 20 anketirancev, kar je 15,63%. 13 anketirancev ima univerzitetno izobrazbo ali več (10,16%), 6 anketirancev pa ni odgovorilo na vprašanja, kar predstavlja 4,69% vseh anketirancev.

Tabela 25: Število anketirancev glede na izobrazbo

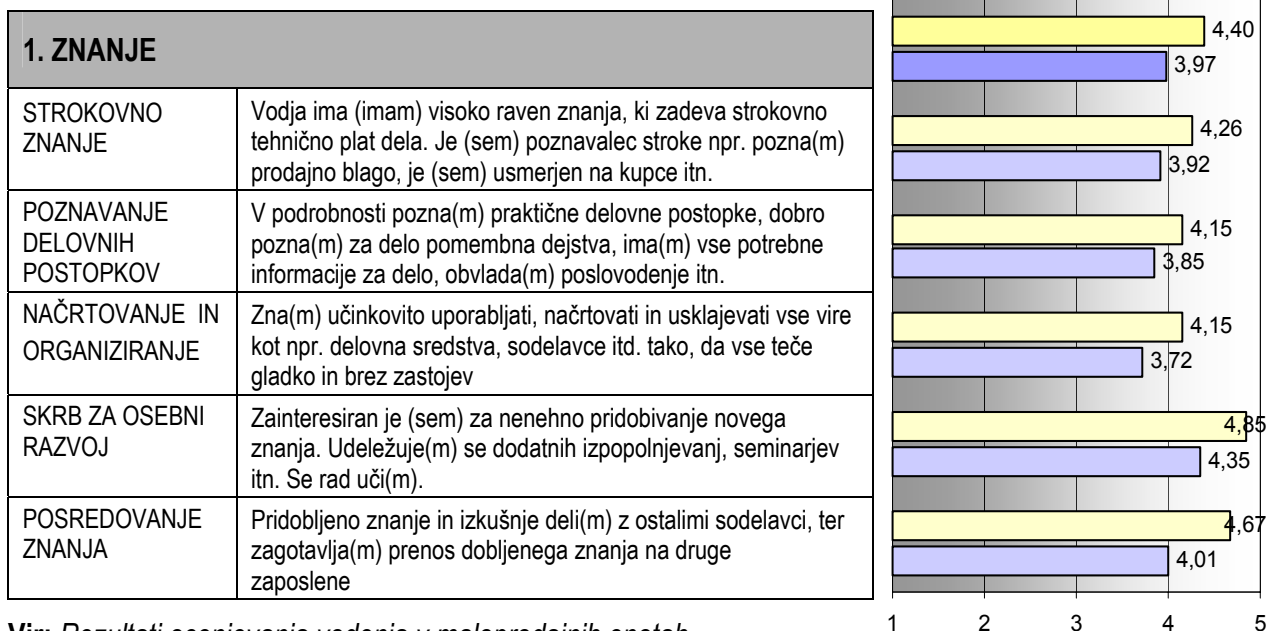
Stopnja izobrazbe	Prodajno os.		Vodje		Skupaj	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%
nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola, - dokončana osnovna šola, - priučeni za poklic	0	0	0	0	0	0
kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola - končana triletna poklicna šola	41	40,59	1	3,71	42	32,81
srednja izobrazba - končana štiriletna srednja šola - končana petletna srednja šola	36	35,65	11	40,74	47	36,71
višja ali visoka izobrazba - končana višja dvoletna šola - končana visoka triletna šola	11	10,89	9	33,33	20	15,63
univerzitetna izobrazba ali več	7	6,93	6	22,22	13	10,16
ni odgovorov	6	5,94	0	0	6	4,69
Skupaj	101	100	27	100	128	100

Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 4 in Tabela 14)

6.6.2. Pregled rezultatov o vodenju prodajnega osebja

V nadaljevanju so po vrsti navedena področja, ki se nanašajo na vodenje v maloprodajnih enotah.

Tabela 26: Prikaz ocen s področja znanja



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 5 in Tabela 15)

Prodajno osebje je z relativno visoko povprečno oceno (4,35) ocenilo lastnost skrb za osebni razvoj. Pri tem ocenjujejo, da je njihov vodja v veliki meri zainteresiran, da nenehno pridobiva novo znanje in se redno udeležuje dodatnih izpopolnjevanj, seminarjev itd. Prav tako je prodajno osebje z dokaj visoko oceno (4,01) ocenilo lastnost posredovanja znanja sodelavcem. Mnenja so, da vodja pridobljeno znanje deli z ostalimi sodelavci in zagotavlja prenos dobljenega znanja na druge zaposlene. Bolj povprečno, z oceno (3,92) je prodajno osebje ocenilo lastnost strokovnega znanja, ki naj bi ga imel njihov vodja. Z nekoliko nižjo oceno (3,85) so ocenili lastnost poznavanja delovnih postopkov, ki se nanašajo na poslovanje, praktičnost pri delu, potrebne informacije itd. Z relativno nizko oceno (3,72) je prodajno osebje ocenilo lastnost načrtovanja in organiziranja, saj so ocenili, da njihov vodja ni toliko uspešen pri načrtovanju, uporabi in usklajevanju nekaterih virov npr. delovnih sredstev, sodelavcev itd.

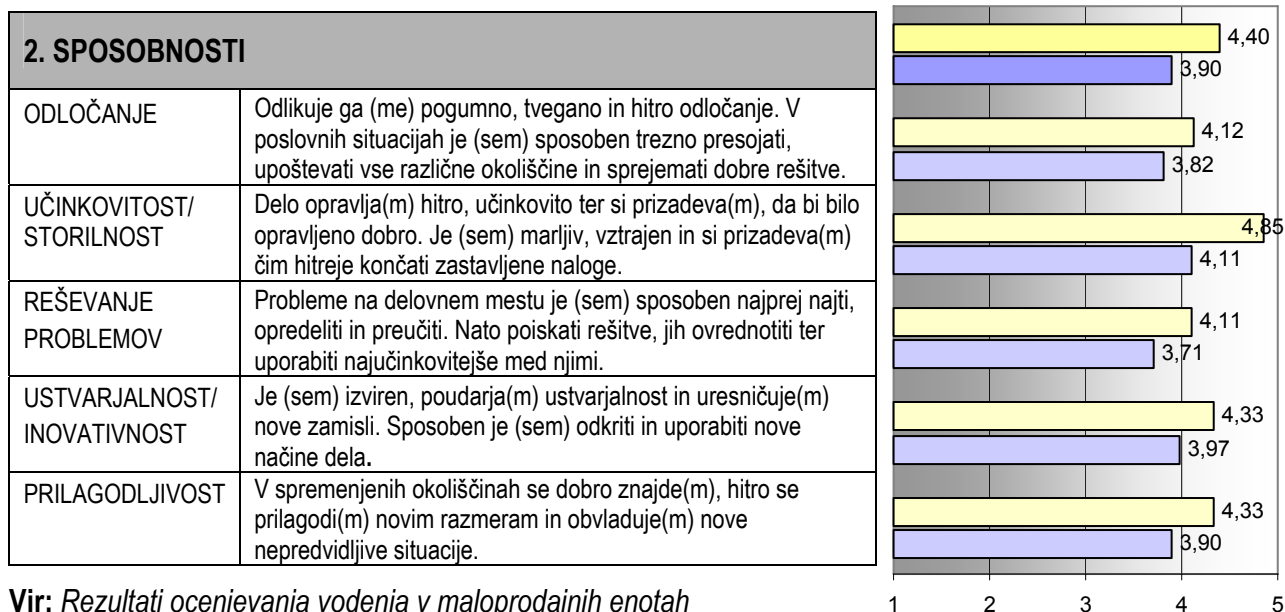
Pri samoocenjevanju so vodje prav tako kot prodajno osebje relativno dobro ocenili lastnost osebnega razvoja (ocena 4,85), saj so mnenja, da v veliki meri skrbijo, da se nenehno izobražujejo in izpopolnjujejo. Prav tako so dokaj dobro ocenili lastnost posredovanja znanja zaposlenim (ocena 4,67). Malce nižje, vendar še vedno dobro so ocenili lastnost strokovnega znanja (ocena 4,26) npr. strokovno tehnično delo, poznavanje prodajnega blaga itd. Z oceno 4,15 so ocenili lastnost poznavanja delovnih postopkov, ki se nanaša na poslovanje, uporabo potrebnih informacij, praktične delovne postopke itd. Ravno tako so z oceno 4,15 ocenili lastnost načrtovanje in organiziranje, ki se nanaša na načrtovanje in učinkovito uporabo nekaterih pomembnih virov npr. zaposlenih, sredstev itd.

Analiza variance (glej prilogo 5, tabela 1) je pokazala, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenji prodajalcev in njihovih vodij pri nekaterih lastnostih na področju znanja. Pri tem so razlike v povprečjih največje pri lastnosti posredovanje znanja, saj

je statistično značilni koeficient ($F = 10,07$) pri tej lastnosti najvišji. Precej velike razlike v povprečjih zasledimo tudi pri lastnosti skrb za osebni razvoj, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 7,76$) ravno tako visok. Pri lastnosti načrtovanje in organiziranje zasledimo nekoliko manjše razlike v povprečjih, saj je statistično značilni koeficient ($F = 4,55$) nekoliko nižji od prejšnjih dveh.

Pri ostalih dveh lastnostih razlike niso statistično značilne. Pri lastnosti strokovno znanje, je statistično značilni koeficient ($F = 2,73$). Najmanjše razlike v povprečjih lahko opazimo pri lastnosti poznavanje delovnih postopkov, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 1,93$) najnižji.

Tabela 27: Prikaz ocen s področja sposobnosti



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 6 in Tabela 16)

Prodajno osebje je z relativno visoko povprečno oceno (4,11) ocenilo sposobnost učinkovitost in storilnost. Pri tem ocenjujejo, da je njihov vodja marljiv, da delo opravlja hitro, učinkovito ter si prizadeva, da bi bilo opravljeno dobro. Prav tako je prodajno osebje z dokaj visoko oceno (3,97) ocenilo sposobnost ustvarjalnost in inovativnost. Mnenja so, da je vodja dokaj izviren, poudarja ustvarjalnost in je sposoben odkriti in uporabiti nove zamisli. Bolj povprečno, z oceno (3,90) je prodajno osebje ocenilo sposobnost prilagodljivosti, ki se nanaša na hitro prilagajanje novim spremembam. Z nekoliko nižjo oceno (3,82) so ocenili sposobnost dobrega odločanja, ki se nanaša na pogumno, hitro in včasih tudi tvegano odločanje. Z relativno nizko oceno (3,71) je prodajno osebje ocenilo sposobnost reševanja problemov, saj so ocenili, da njihov vodja ni najbolj uspešen pri reševanju problemov.

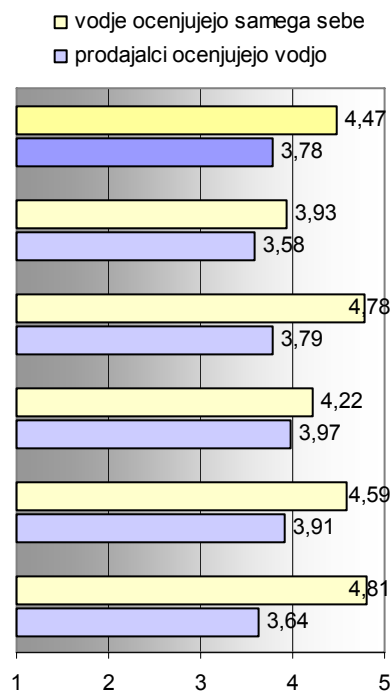
Pri samoocenjevanju, so vodje prav tako kot prodajno osebje relativno dobro ocenili sposobnost učinkovitost in storilnost (ocena 4,85), saj so mnenja, da so pri delu hitri, učinkoviti in si prizadevajo, da bi delo opravili dobro. Prav tako so z dokaj dobro oceno ocenili sposobnost ustvarjalnost in inovativnost (ocena 4,33), kjer sebe ocenjujejo kot dokaj izvirne, ustvarjalne itd. Z enako oceno 4,33 so ocenili sposobnost prilagajanja, saj menijo, da se v spremenjenih okoliščinah dokaj dobro znajdejo in se na nove razmere dokaj hitro prilagodijo. Z nekoliko nižjo oceno (4,12) so ocenili sposobnost dobrega odločanja, ki se nanaša na pogumno, hitro odločanje ter sprejemanje dobrih rešitev. Z oceno 4,11 so vodje ocenili sposobnost učinkovitega reševanja problemov.

Analiza variance (glej prilogo 5, tabela 2) je pokazala, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenji prodajalcev in njihovih vodij pri nekaterih sposobnostih. Pri tem so razlike v povprečjih največje pri sposobnosti učinkovitost in storilnost, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 13,64$) najvišji. Veliko razliko med povprečji opazimo tudi pri sposobnosti reševanja problemov, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 9,01$). Sledi sposobnost prilagodljivost, pri kateri je statistično značilni koeficient ($F = 4,01$) dokaj visok.

Pri ostalih dveh sposobnostih razlike niso statistično značilne. Tako pri sposobnosti ustvarjalnost in inovativnost zasledimo manjše razlike v povprečjih, saj je statistično značilni koeficient ($F = 2,79$) nižji od prejšnjih. Najmanjše razlike v povprečjih lahko opazimo pri sposobnosti odločanje, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 1,78$) najnižji.

Tabela 28: Prikaz ocen s področja osebnostnih lastnosti

3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI	
ČUSTVENA STABILNOST	Obvladuje(m) stres, čustva in je (sem) strpen. Tudi kadar je (sem) pod pritiski, npr. v težavah, v negotovosti, primanjko- vanju časa itn., ostane(m) trdnih živcev in ne kaže(m) nervoze.
ETIČNOST	Ravna(m) se po vesti, usmerjen je (sem) k dobrem, pravičnosti, spoštovanju dogovora, iskrenosti, zanesljivosti itn. Pozna(m) etična načela in jih skuša(m) v veliki meri uveljavljati.
SAMOZAVEST	Je (sem) prepričan o sebi in svojih dejanjih. Vedno in povsod svoja stališča učinkovito uveljavlja(m), zna(m) se dokazati, potrjevati pred drugimi itn.
ODGOVORNOST	Sprejema(m) odgovornost za svoja dejanja in posledice. Odgovoren je (sem) za rezultate sodelavcev, sprejema(m) ustrezne sankcije itn.
ODNOS DO DRUGIH	Spoštuje(m) vsakega posameznika in med zaposlenimi ne dela(m) razlik. Je (sem) korekten do vseh, ne gleda(m) na drugačnost npr. spol, mišljenje, prepričanje, različni pogledi,...



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 7 in Tabela 17)

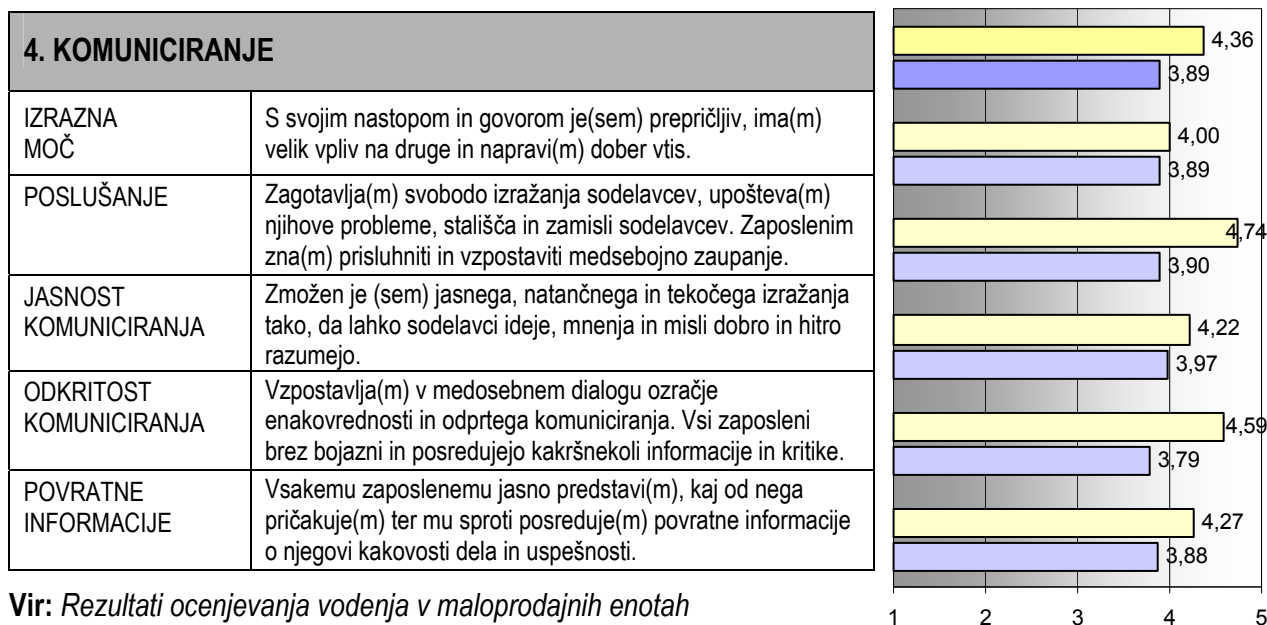
Prodajno osebje je z relativno visoko povprečno oceno (3,97) ocenilo samozavest vodje. Pri tem ocenjujejo, da je njihov vodja prepričan o svojih dejanjih in svoja stališča učinkovito uveljavlja. Prav tako je prodajno osebje z dokaj visoko oceno (3,91) ocenilo odgovornost vodje. Mnenja so, da vodja v dovolj veliki meri sprejema odgovornost za svoja dejanja in rezultate sodelavcev. Bolj povprečno, z oceno 3,79 je prodajno osebje ocenilo etičnost njihovega vodje. Z nekoliko nižjo oceno (3,64) so ocenili odnos do sodelavcev, ki se nanaša na spoštovanje in korektnost do vsakega zaposlenega ne glede na spol, mišljenje, prepričanje itd. Z relativno nizko oceno (3,58) je prodajno osebje ocenilo lastnost čustveno stabilnost, saj so ocenili, da njihov vodja ni najbolj uspešen pri obvladovanju stresa in čustev na delovnem mestu.

Pri samoocenjevanju, so vodje relativno dobro ocenili lastnost odnos do drugih (ocena 4,81), saj so mnenja, da spoštujejo vsakega od sodelavcev in med njimi ne delajo nobenih razlik. Prav tako so dokaj dobro ocenili upoštevanje etičnosti (ocena 4,78), kjer menijo, da so etični, se ravnaajo po vesti, so usmerjeni k dobrem, pravičnosti, iskrenosti itd. Malce nižje, vendar še vedno dobro, so vodje ocenili lastnost odgovornost (ocena 4,59), saj med njimi prevladuje mnenje, da v dokaj veliki meri sprejemajo odgovornost za svoja dejanja in rezultate sodelavcev. Z oceno 4,22 so vodje ocenili lastnost samozavest, ki se nanaša na prepričanost o sebi in svojih dejanjih. Z oceno 3,93 pa so ocenili čustveno stabilnost, ki se nanaša na obvladovanje stresa in čustev na delovnem mestu.

Analiza variance (glej prilogo 5, tabela 3) je pokazala, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenji prodajalcev in njihovih vodij pri nekaterih osebnostnih lastnostih. Pri tem so razlike v povprečjih največje pri osebnostni lastnosti odnosa do drugih, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 23,42$) najvišji. Veliko razliko med povprečji opazimo tudi pri osebnostni lastnosti etičnost, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 19,86$). Sledi osebnostna lastnost odgovornost, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 10,00$) ravno tako visok.

Pri ostalih dveh osebnostnih lastnostih razlike niso statistično značilne. Tako pri osebnostni lastnosti čustvena stabilnost zasledimo manjše razlike v povprečjih, saj je statistično značilni koeficient ($F = 2,27$) nižji od prejšnjih. Najmanjše razlike v povprečjih lahko opazimo pri osebnostni lastnosti samozavest, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 1,58$) najnižji.

Tabela 29: Prikaz ocen s področja komuniciranja



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 8 in Tabela 18)

Prodajno osebje je z relativno visoko povprečno oceno (3,97) ocenilo lastnost jasnost v komuniciranju. Pri tem ocenjujejo, da se njihov vodja izraža jasno, natančno in tekoče, tako da se s sodelavci dobro in hitro sporazumeva. Prav tako je prodajno osebje z dokaj visoko oceno (3,90) ocenilo lastnost poslušanja sodelavcev, ki se nanaša na svobodo izražanja sodelavcev in upoštevanje njihovih problemov, stališč, mnenj itd. Bolj povprečno so ocenili lastnost izrazne moči (ocena 3,89), ki se nanaša na prepričljivost in vplivnost njihovega vodje na druge. Z nekoliko nižjo oceno (3,88) so ocenili lastnost posredovanja povratnih informacij sodelavcem, saj so mnenja, da vodja ni toliko uspešen pri posredovanju povratnih informacij svojim sodelavcem. Z relativno nizko oceno (3,79) je prodajno osebje ocenilo, da njihov vodja ni vedno najbolj uspešen pri zagotavljanju odkritosti in odprtosti pri komuniciranju. Prodajno osebje zaradi tega zadržuje nekatere informacije in dobronamerne kritike.

Pri samoocenjevanju, so vodje relativno dobro ocenili lastnost poslušanja sodelavcev (ocena 4,74), saj so mnenja, da zagotavljajo svobodo izražanja sodelavcev in upoštevajo njihove probleme, stališča, želje itd. Prav tako so z dokaj dobro oceno ocenili lastnost odkritosti pri komuniciranju (ocena 4,59), saj o sebi menijo, da dovolj dobro vzpostavljajo med sodelavci ozračje enakovrednosti. Malce nižje, vendar še vedno dobro, so vodje ocenili lastnost posredovanja povratnih informacij zaposlenim (ocena 4,27). Z oceno 4,22

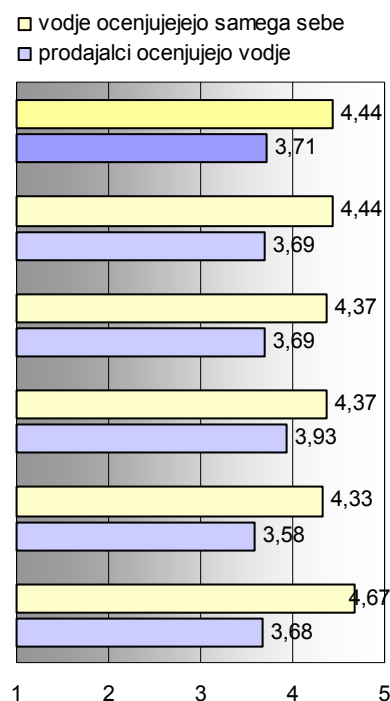
so vodje ocenili jasnost komuniciranja, ki se nanaša na tekoče, jasno in natančno izražanje. Z oceno 4,00 pa so ocenili lastnost izrazne moči, ki se nanaša na prepričljiv nastop in močan vpliv na sodelavce.

Analiza variance (glej prilogo 5, tabela 4) je pokazala, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenji prodajalcev in njihovih vodij pri nekaterih lastnostih na področju komuniciranja. Pri tem so razlike v povprečjih največje pri lastnosti poslušanje sodelavcev, saj je statistično značilni koeficient ($F = 16,17$) pri tej lastnosti najvišji. Precej velike razlike v povprečjih zasledimo tudi pri lastnosti odkritost komuniciranja, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 14,44$) ravno tako visok.

Pri ostalih treh lastnostih razlike niso statistično značilne. Tako pri lastnosti posredovanje povratnih informacij zasledimo manjše razlike v povprečjih, saj je statistično značilni koeficient ($F = 3,31$) nižji od prejšnjih dveh. Do podobnih razlik med v povprečjih prihaja pri lastnosti jasnost komuniciranja, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 1,53$) prav tako nizek. Najmanjše razlike v povprečjih lahko opazimo pri lastnosti izrazne moči, kjer je statistično značilni koeficient najnižji ($F = 0,28$).

Tabela 30: Prikaz ocen s področja motiviranja

5. MOTIVIRANJE	
ENERGIJA / POZITIVNA NARAVNANOST	Izžareva(m) navdušenost, energijo, je (sem) vesel, pozitivno naravnat itd. Usmerjen je (sem) k pozitivnemu mišljenju. Krizo in probleme sprejema(m) kot novo priložnost.
SPODBUJANJE/ NAVDUŠEVANJE LJUDI	Posameznike navdušuje(m), jih spodbuja(m) in jim omogoča(m), da dajejo pri delu maksimalen prispevek.
SAMOINICIATIVA	Je(sem) aktiven, samoiniciativen, vztraja(m) do izpolnitve nalog, itn. Delo začena(m) sam, kaže(m) močno voljo, daje(m) pobude, zna(m) se sam motivirati in razvijati svoje potenciale.
USTVARJANJE POZITIVNEGA VZDUŠJA	Med zaposlenimi ustvarja(m) pozitivno delovno vzdušje. Skrbi(m), da zaposleni sproščeno opravljajo svoje delo ter zagotavlja(m) prijetno delovno okolje.
NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI	Opazi(m) in poudari(m) dobro opravljeno delo pri svojih sodelavcih. Za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagradi(m), pohvali(m), izrazi(m) priznanje, spoštovanje itn.



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 9 in Tabela 19)

Prodajno osebje je z relativno dobro povprečno oceno (3,93) ocenilo lastnost samoiniciative svojega vodje, kjer ocenjujejo, da je njihov vodja aktiven in izžareva dovolj močno voljo pri doseganju ciljev in izpolnitvi nalog. Z oceno 3,69 je prodajno osebje ocenilo lastnost pozitivne naravnosti, ki se nanaša na izžarevanje energije, pozitivno mišljenje, navdušenost itd. Z enako oceno (ocena 3,69) so ocenili lastnost spodbujanja in navduševanja sodelavcev. Nekoliko nižje, z oceno 3,68, so ocenili lastnost nagrajevanje uspešnosti, kjer so mnenja, da vodja premalo poudarja dobro opravljeno delo pri sodelavcih in jih za uspešnost pri delu premalokrat pohvali, izrazi priznanje, spoštovanje itd. Z relativno nizko oceno (3,58) je prodajno osebje ocenilo lastnost ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja, na podlagi kateraga ocenjuje, da se vodja ne trudi dovolj, da bi sodelavcem zagotovil sproščeno delo in prijetno delovno okolje.

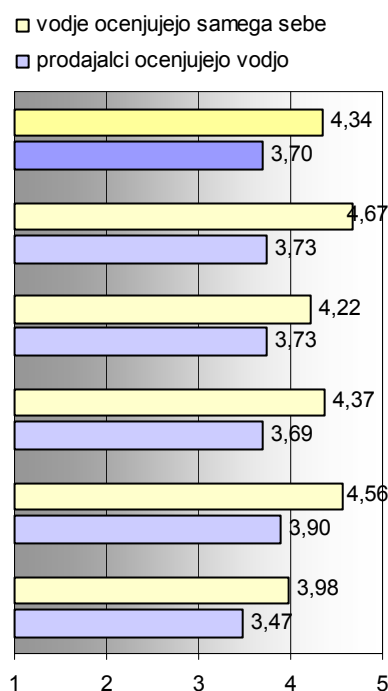
Pri samoocenjevanju so vodje relativno dobro ocenili lastnost nagrajevanja uspešnosti (ocena 4,67), saj so mnenja, da pri svojih sodelavcih dobro opravljeno delo opazijo in primerno nagradijo. Prav tako so z dokaj visoko oceno (ocena 4,44) ocenili lastnost energija in pozitivna naravnost, ki se nanaša na pozitivno

mišljnje, izžarevanje navdušenosti, itd. Malce nižje, vendar še vedno dobro so vodje ocenili lastnost spodbujanje in navduševanje svojih sodelavcev (ocena 4,37), da pri delu dosegajo maksimalen napredek. Z enako oceno 4,37 so ocenili lastnost samoiniciative, ki se nanaša na aktivnost, dajanje pobud, vztrajanje do izpolnitve nalog itd. Z oceno 4,33 pa so vodje ocenili lastnost pozitivnega vzdušja, ki se nanaša na zagotavljanje prijetnega delovnega okolja, kjer zaposleni opravljajo svoje delo sproščeno in brez pritiskov.

Analiza variance (glej prilogo 5, tabela 5) je pokazala, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenji prodajalcev in njihovih vodij pri vseh petih lastnostih na področju motiviranja. Pri tem so razlike v povprečjih največje pri lastnosti nagrajevanja uspešnosti, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 19,06$) najvišji. Veliko razliko med povprečji opazimo tudi pri ustvarjanju pozitivnega vzdušja, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 11,91$) ravno tako visok. Do podobnih razlik med povprečji prihaja pri lastnosti energija in pozitivna naravnost, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 11,64$) le za nekaj decimalk nižji. Naslednja velika razlika v povprečjih je pri spodbujanju in navduševanju sodelavcev, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 9,49$) ravno tako visok. Najmanjše razlike v povprečjih lahko opazimo pri lastnosti samoiniciativa, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 3,97$) najmanjši, vendar dovolj visok, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajata statistično značilna razlika med mnenji prodajalcev in njihovih vodij.

Tabela 31: Prikaz ocen s področja dela v skupini

6. DELO V SKUPINI	
DOBRO SODELOVANJE	S svojimi sodelavci dobro sodeluje(m). Poleg tega se trudi(m) in skrbi(m), da je sodelovanje med vsemi sodelavci dobro.
DODELITEV DELA IN NAVODIL	Izbira(m) prave delovne naloge in jih v skladu z zahtevami delovnega mesta dodeli(m) sodelavcem. Skrbi(m) da vsi sodelavci dobijo ustrezna navodila in jih dosledno uresničujejo v skupini.
REŠEVANJE KONFLIKTOV	Skrbi(m) za pomiritev napetosti med sodelavci, prizadeva(m) si za doseganje kompromisov. V primeru konflikta interesov dosega(m) za vse strani sprejemljive dogovore.
TIMSKO DELO	Je (sem) svetovalec sodelavcem. Pomaga(m) jim pri reševanju problemov in odpravljanju napak. Prizadeva(m) si, da si sodelavci med seboj pomagajo, izmenjujejo izkušnje in da delajo kot tim.
DELOVNI SESTANKI	Sestanke s svojimi sodelavci izvaja(m) dovolj pogosto, kjer se diskutira o planu dela, uspešnosti doseganja ciljev, sprejemanja predlogov sodelavcev in drugo.



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabela 10 in Tabela 20)

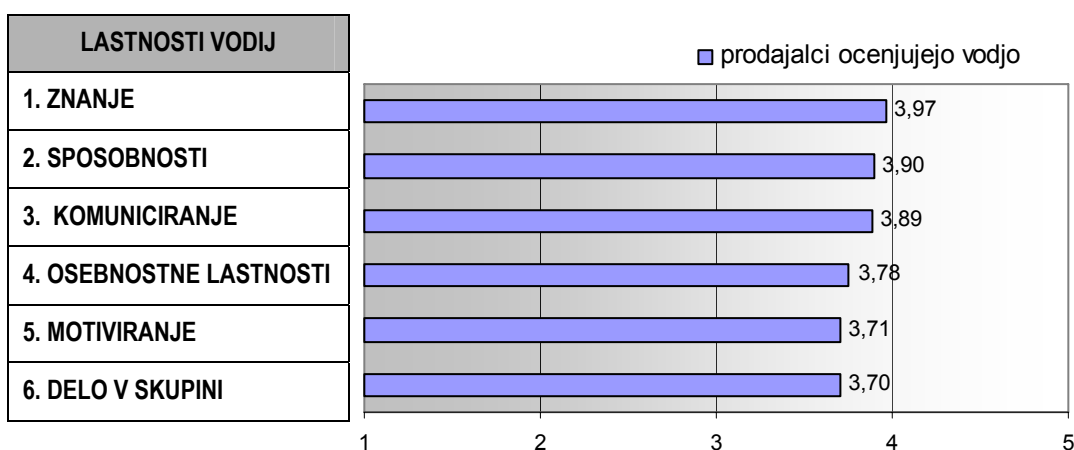
Prodajno osebje je z relativno visoko oceno 3,90, ocenilo lastnost timskega dela, kjer vodjo ocenjujejo, da je uspešen pri svetovanju sodelavcem in jim pomaga pri reševanju problemov ter odpravljanju napak. Z oceno 3,73 je prodajno osebje ocenilo lastnost dodelitev delovnih nalog sodelavcem, ki se nanaša na posredovanje delovnih navodil, napotkov itd. Prav tako so z oceno 3,73 ocenili lastnost dobrega sodelovanja s sodelavci. Nekoliko nižje, z oceno 3,69, je prodajno osebje ocenilo lastnost reševanja konfliktov, kar pomeni, da vodja ne skrbi dovolj uspešno za pomiritev napetosti med sodelavci in se v primeru konflikta interesov premalo trudi za doseganje kompromisov. Z relativno nizko oceno (3,47) je prodajno osebje ocenilo, da vodja ne izvaja sestankov s svojimi sodelavci dovolj pogosto, tako da se med njimi ne diskutira dovolj o planu dela, uspešnosti doseganja ciljev itd.

Pri samoocenjevanju so vodje relativno visoko ocenili lastnost dobrega sodelovanja s sodelavci (ocena 4,67). Prav tako so z dokaj dobro oceno ocenili lastnost timskega dela (ocena 4,56), kjer menijo, da so dokaj uspešni pri svetovanju sodelavcem in pri reševanju njihovih problemov ter odpravljanju napak. Malce nižje, vendar še vedno dobro so vodje ocenili lastnost reševanja konfliktov (ocena 4,37), kjer si prizadevajo, da v primeru konflikta interesov dosegajo za vse strani sprejemljive rešitve. Z oceno 4,22 so vodje ocenili lastnost dodelitve dela in navodil sodelavcem, ki se nanaša na dodeljevanje delovnih nalog sodelavcem v skladu z zahtevami delovnega mesta. Z oceno 3,98 pa so ocenili pogostost organiziranja sestankov, na katerih se sprejema predloge sodelavcev, diskutira o planu dela, uspešnosti doseganja ciljev in ostali tekoči problematiki.

Analiza variance (glej prilogo 5, tabela 6) je pokazala, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenji prodajalcev in njihovih vodij pri vseh petih lastnostih na področju dela v skupini. Pri tem so razlike v povprečjih največje pri lastnosti dobro sodelovanje, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 22,14$) najvišji. Veliko razliko med povprečji opazimo tudi pri lastnosti reševanja konfliktov, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 10,46$) tudi precej visok. Do podobnih razlik med povprečji prihaja pri lastnosti timskega dela, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 10,12$) le za nekaj decimalk nižji. Nekoliko manjše razlike v povprečjih lahko opazimo pri ostalih dveh lastnostih npr. pri lastnosti dodelitev dela in navodil, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 5,43$) izraziteje nižji od prejšnjih. Najmanjše razlike v povprečjih lahko opazimo pri lastnosti organiziranje delovnih sestankov, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 3,83$) najnižji, vendar dovolj visok, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstaja statistično značilna razlika med mnenji prodajalcev in njihovih vodji.

Prodajno osebje je področja lastnosti vodij ocenilo v naslednjem vrstnem redu:

Tabela 32: Zaporedje ocenjenih področij

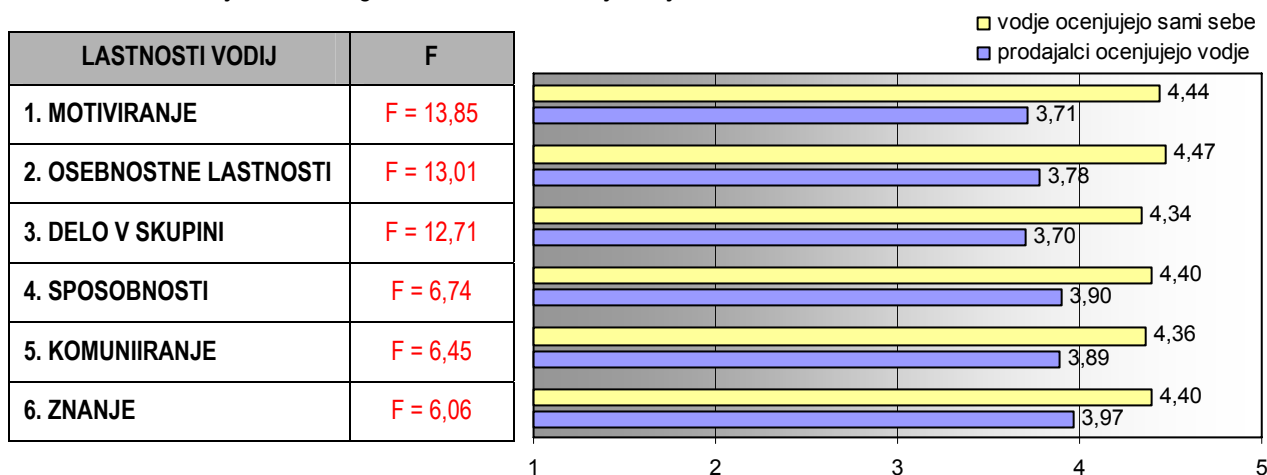


Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabele od 5 do 10 in Tabele od 15 do 20)

Prodajno osebje je področje znanja (ocena 3,97) izmed vseh šestih ocenilo najbolje, kar pomeni, da imajo vodje prodajnih enot dovolj strokovnega, organizacijskega ter drugega znanja, ki je potrebno za uspešno vodenje sodelavcev. Poleg tega pripisujejo svojim vodjem visoko mero nekaterih ključnih sposobnosti (ocena 3,90) npr. odločanja, reševanja problemov, inoviranja itd., ki so potrebne za uspešno vodenje. Dokaj visoko je prodajno osebje pri svojih vodjih ocenilo sposobnost komuniciranja (ocena 3,89), kar pomeni, da imajo njihovi vodje dokaj visoke sposobnosti komuniciranja, ki so za uspešno vodenje pomembne. Prodajno osebje bolj povprečno ocenjuje pri svojih vodjih nekatere osebnostne lastnosti (ocena 3,75), ki naj bi jih imeli njihovi vodje. V kolikor bi prodajno osebje povprašali, katera so tista področja lastnosti, ki jih imajo njihovi vodje premalo, bi dobili odgovor, da jih vodje premalo motivirajo pri njihovem delu (ocena 3,71), ter, da je premalo skupinskega dela (ocena 3,70), kjer bi med seboj lahko bolje sodelovali.

Vodje so vodstvene lastnosti, za katere so mnenja, da prevladujejo pri njih, ocenjevali v povprečju z večjimi ocenami, kot so jih ocenjevali njihovi sodelavci (prodajno osebje). Razlike ocen med odgovori enih in drugih so prikazane v naslednjem vrstnem redu:

Tabela 33: Področja lastnosti glede na razlike ocenjevanja



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabele od 5 do 10 in Tabele od 15 do 20)

Analiza variance (glej prilogo 5, tabela 8) je pokazala, da lahko z napako alfa (prve vrste) 5% ali manj trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike med mnenji prodajalcev in njihovih vodij pri vseh šestih področjih lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja. Pri tem so razlike v povprečjih največje na področju motiviranja, kjer je statistično značilni koeficient najvišji ($F = 13,85$), kar pomeni, da se ocene na področju motiviranja med prodajalci in vodji najbolj razlikujejo. Veliko razliko opazimo tudi pri področju osebnostnih lastnosti, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 13,01$), kar pomeni, da so ocene prodajalcev in vodij pri osebnostnih lastnostih precej razlikujejo. Naslednja velika razlika je na področju dela v skupini, kjer je statistično značilni koeficient prav tako visok ($F = 12,71$), kar pomeni, da se tudi na tem področju ocene prodajalcev in vodij precej razlikujejo. Nekoliko manjše razlike lahko opazimo pri ostalih treh področjih npr. sposobnostih, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 6,74$) bistveno nižji od prejšnjih lastnosti. Do podobnih razlik prihaja na področju sposobnosti komuniciranja, kjer je statistično značilni koeficient ($F = 6,45$), kar pomeni, da se ocene prodajalcev in vodij podobno razlikujejo. Najmanjše razlike lahko opazimo na področju znanja, kjer je statistično značilni koeficient najnižji ($F = 6,06$), kar pomeni, da so razlike pri ocenah med prodajalci in njihovimi vodji najnižje.

6.7. Sklepne ugotovitve raziskave in priporočila vodstvu podjetja

6.7.1. Zadovoljstvo in motiviranost prodajnega osebja

Raziskava zadovoljstva prodajnega osebja je pokazala, da je raven zadovoljstva ocenjena s povprečno oceno 3,16. Ugotovimo lahko, da so zaposleni relativno zadovoljni kar z enajstimi dejavniki delovnega zadovoljstva, od skupno petnajstih, uporabljenih v raziskavi. Vendar kar zadeva povprečne ocene zadovoljstva zaposlenih, bi lahko dejali, da rezultat nikakor ni idealen in z njim podjetje ne more biti povsem zadovoljno. Vodstvo bi se moralo osredotočiti na tiste dejavnike, ki so bili s strani prodajnega osebja najnižje ocenjeni in bi jih bilo dobro v večji meri izboljšati.

Tabela 34: Prikaz ocenjenih dejavnikov delovnega zadovoljstva znotraj dvofaktorske teorije

HIGIENIKI	ocena	MOTIVATORJI	ocena
1. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	2,30	2. MOŽNOST NAPREDOVANJA	2,48
5. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	3,03	3. SOODLOČANJE PRI DELU	2,76
7. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	3,13	4. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA	2,97
8. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	3,15	6. USTVARJALNOST DELA	3,09
9. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	3,27	14. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	3,76
10. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	3,28	15. ZANIMIVO DELO	3,91
11. ODNOSI S SODELAVCI	3,36		
12. VARNO DELO	3,16		
13. UGLED DELA	3,58		

Vir: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja
Priloga 2 (Tabele od 5 do 19)

Po pregledu dejavnikov delovnega zadovoljstva znotraj dvofaktorske teorije lahko ugotovimo, da bi vodstvo s povečanjem plače in drugih materialnih ugodnosti bistveno zmanjšalo stopnjo nezadovoljstva pri prodajnem osebju. Prav tako bi lahko zmanjšali nezadovoljstvo, v kolikor bi izboljšali dejavnik obveščeniosti o dogodkih v podjetju. Eden od pomembnih dejavnikov, ki bi ga bilo potrebno izboljšati, je vodja in vodstveni odnosi, kateremu je, z razliko od ostalih, prodajno osebje pripisalo velik pomen pri motiviranju na delovnem mestu (glej tabela 21, str. 67).

V kolikor bi vodstvo podjetja želelo pri prodajnem osebju zvišati zadovoljstvo in motiviranost, potem bi moralo izboljšati možnost napredovanja v podjetju, soodločanje pri delu in možnost strokovnega razvoja.

Dejavnik »PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI« je prodajno osebje ocenilo z najslabšo oceno, torej gre sklepati, da bi bilo potrebno na področju nagrajevanja in plačne politike treba vpeljati spremembe. Če podrobneje pregledamo mnenja prodajnega osebja, lahko ugotovimo, da so najbolj nezadovoljni zato, ker v podjetju ni vzpostavljenega nagrajevanja po učinku oz. pri nagrajevanju ni opaziti nobenih razlik, če delo opravljajo dobro in se pri njem trudijo ali pa če ga opravljajo povprečno. Vodstvo bi se moralo pri tem zavedati, da je nagrajevanje po učinku eden izmed temeljnih elementov, da prodajno osebje opravlja delo

kakovostno, torej z veliko mero zavzetosti, predvsem pa navdušenja. Zaradi tega bi bilo smiselno, da bi v podjetju izoblikovali pregleden sistem individualnega nagrajevanja po učinku. Poleg tega je prodajno osebje mnenja, da so razmerja plač med zaposlenimi znotraj podjetja nepravična in da za svoje opravljeno delo dobivajo manjše nagrade, kot jih prejema zaposleni za enak poklic v drugih slovenskih podjetjih. Vzrok slednjemu gre morda pripisati tudi nepoznavanju nivoja plač med zaposlenimi v podjetju in plač v drugih slovenskih podjetjih. Slednje bi se morda dalo odpraviti s spremenjeno percepcijo o nivoju plač pri zaposlenih tako, da bi v podjetju predstavili transparentne plačne lestvice za vsako delovno mesto. Kar zadeva višino plače, pa bi bilo treba zaposlenim pojasniti, da so plače določene s splošno kolektivno pogodbo, ki je oblikovana za vsako panogo posebej.

Drugi dejavnik, s katerim je prodajno osebje precej nezadovoljno, je »MOŽNOST NAPREDOVANJA«. Najslabše ocenjujejo sistem napredovanja, ki ponavadi vzpodbudi zaposlene, da se odločijo za karierno pot znotraj podjetja. Predvsem gre za to, da v podjetju ni vzpostavljen učinkovit in jasen sistem napredovanja. Na tem področju namreč ne vidijo realnih možnosti napredovanja. Predstavljeni problem bi se dalo rešiti izključno z oblikovanjem transparentnega sistema napredovanja znotraj podjetja. Sistem bi moral vključevati napredovanje tako na podlagi strokovnega izobraževanja, kot tudi na podlagi pridobivanja splošne izobrazbene ravni. Prodajnemu osebju bi bilo treba predstaviti, na katerih področjih se ima podjetje namen razvijati oz. širiti in katera so tista področja, na katerih bo potrebovalo nove sodelavce. Pri tem bi bilo treba vsakemu zainteresiranemu posamezniku predstaviti tista znanja, ki jih bo potreboval, če bi želel v podjetju napredovati. Poleg tega bi bilo dobro definirati določene stopnje napredovanja, ki jih posameznik lahko doseže na podlagi dobrih delovnih rezultatov.

Dejavnik delovnega zadovoljstva, ki ga je prodajno osebje ocenilo z nizkimi ocenami, je »SOODLOČANJE PRI DELU«. Najslabšo oceno na tem področju gre pripisati možnosti odločanja posameznika pri nagrajevanju za opravljeno delo. Pri tem bi se podjetje moralo zavedati, da imajo različne starostne strukture zaposlenih čisto drugačne ambicije, želje, hotenja, interese itn. Temu bi podjetje moralo pripisati večjo težo in tako primerno oblikovati nagrade in dodatke k nagradam. Poznano je namreč, da imajo mladi večje ambicije po napredovanju, izobraževanju, osebnotnem razvoju itd., medtem ko imajo starejši želje po drugih ugodnostih. Ravno tako prodajno osebje pripisuje slabo oceno možnosti sodelovanja pri reševanju pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanj. Poleg tega nimajo možnosti sodelovanja pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja npr. pri poslovno-organizacijskih vprašanjih, postavljanju planov, ciljev, vizije, itd., skratka vseh tistih področjih, ki pri posamezniku vzpodbudijo kreativno razmišljanje. Zaradi tega bi bilo za podjetje pomembno, da bi pričelo z uvajanjem novih managerskih metod in tako pri postavljanju ciljev in ustvarjanju prihodnjih vizij ter strategij vključilo v sodelovanje tudi druge zainteresirane zaposlene in ne samo vodstva. Dandanes vemo, da uspešna podjetja uveljavljajo sodoben način participacije zaposlenih (sodelovanje zaposlenih na odborih, v skupščini itd), poleg tega se za reševanje problemov in odkrivanju idej uporabljajo različne tehnike npr. brainstorming in druge.

Slabe ocene v zvezi z delovnim zadovoljstvom je prodajno osebje pripisalo »MOŽNOSTIM STROKOVNEGA RAZVOJA«, saj lahko vidimo, da so ga nizko uvrstili na lestvici ocenjevanja dejavnikov delovnega zadovoljstva. Najbolj se nezadovoljstvo kaže na področju usklajenosti izobraževanja in napredovanja znotraj podjetja. Ocenjujejo namreč, da če bi se v prihodnje izobraževali oz. se usposabljali, od podjetja nimajo nobenega zagotovila, da bi po končanem izobraževanju zasedli boljše delovno mesto oz. dobili večje plačilo. Zanimiva je tudi ugotovitev, da se pri izobraževanju ne upoštevajo želje posameznikov.

Gre za to, da posamezniki težko dobijo možnost izobraževanja, če izrazijo ustrezne želje in ambicije. Zanimivo je dejstvo, da prodajno osebje ni najbolj zadovoljno z osebno rastjo in razvijanjem svojih potencialov. Večina jih opravlja delovne naloge samo na enem delovnem mestu, kar v veliki meri pomeni že osvojeno znanje za opravljanje zahtevanih delovnih nalog. Te vrste nezadovoljstva bi podjetje lahko rešilo s stimulativnim načinom usposabljanja. Pri posameznikih bi bilo treba poizvedeti, katera so še druga področja, ki jih zanimajo, in na podlagi le-teh oblikovati priporočene veščine in znanja, ki se od zaposlenega pričakujejo. Torej bi se lahko za posameznika oblikoval individualni načrt strokovnega usposabljanja.

»NEOBVEŠČENOST O DOGODKIH« v podjetju, je naslednji dejavnik, s katerim prodajno osebje ni zadovoljno. Predvsem ne smemo prezreti dejstva, da so slabo obveščeni o tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podjetja. Tu ne gre toliko za to, da podjetje uporablja premalo komunikacijskih orodij, kot so npr. revije, poslovno poročilo, intranet, objave s pošto, oglasna deska, ampak gre predvsem za premalo pridobljenih informacij o drugih enotah znotraj podjetja, npr. uspešnost, spremembe, strateški premiki, uresničeni cilji, plani in drugo. Poleg tega prodajno osebje ni zadovoljno z ažurnostjo informacij, saj so mnenja, da posredovanih informacij ne dobijo sproti oz. dovolj hitro. Nezadovoljstvo s tem področjem bi lahko za vodstvo podjetja pomenilo resen opomin, ki bi ga moralo upoštevati pri nadaljnji organizaciji dela. Je že res, da področje obveščanja, informiranja in komuniciranja pri zaposlenih nima vidnejše teže pri motiviranju, vendar je treba vedeti, da ima velik pomen v kočljivih situacijah npr. nenadnih spremembah, nesoglasjih itd., kjer lahko neustrezno komuniciranje močno vpliva na poslabšanje medosebnih odnosov in s tem posledično na znižanje kakovosti dela. Vodstvo bi moralo v prihodnje zagotoviti več časa in energije za pogostejše komuniciranje, predvsem pa za usklajevanje obojestranskih pričakovanj.

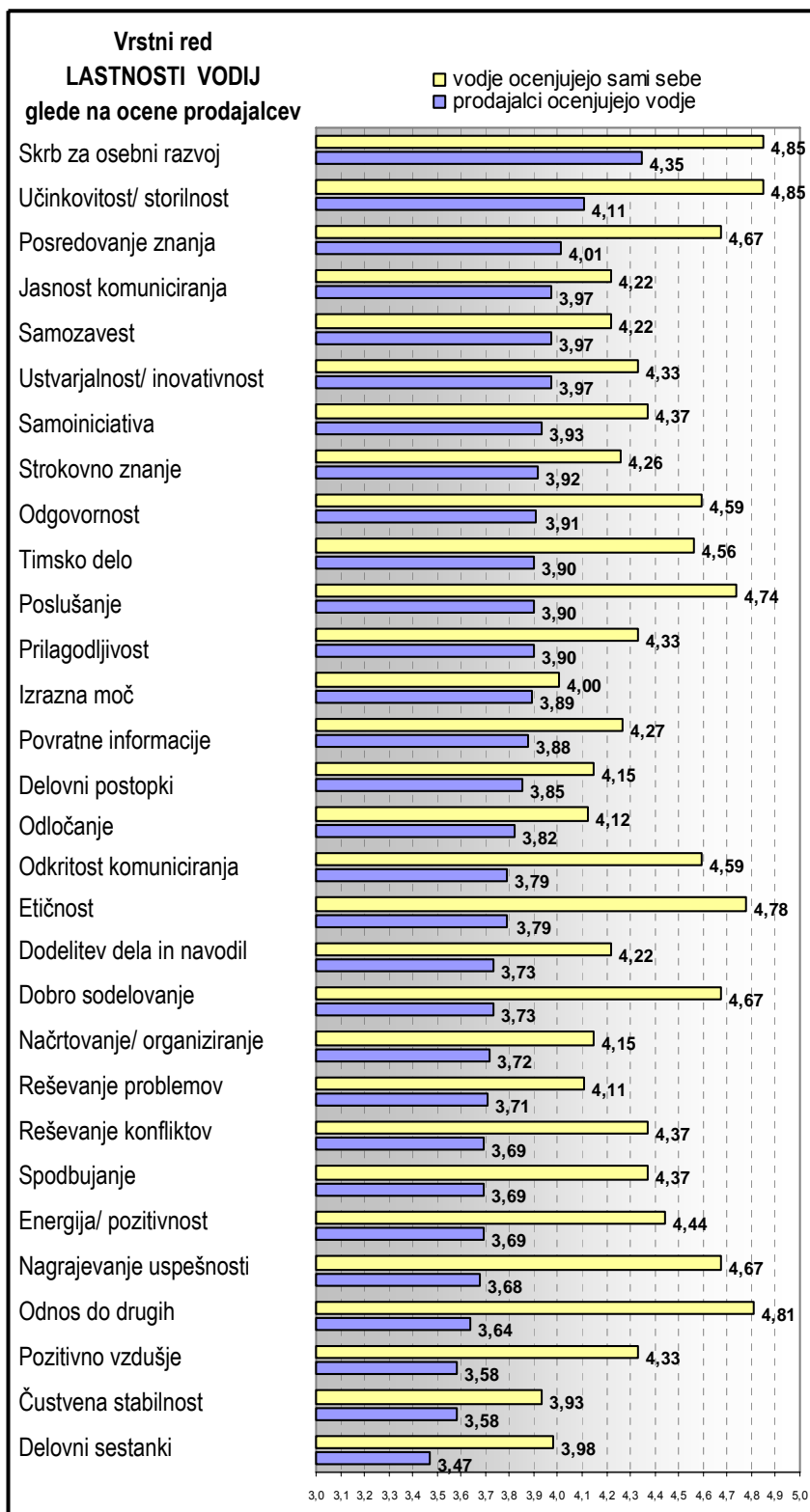
6.7.2. Ocenjevanje vodij v maloprodajnih enotah

Raziskava, ki se nanaša na lastnosti vodij maloprodajnih enot, je pokazala, da ocene prodajnega osebja v veliki meri odstopajo od ocen, s katerimi so se ocenjevali vodje sami, saj so statistično značilne razlike v ocenjenju posameznih spremenljivk raziskave med vodji in sodelavci potrjene pri vseh šestih področjih. Gre za to, da je prodajno osebje lastnosti, katere naj bi po njihovem mnenju moral imeti uspešen vodja, ocenjevalo pri svojih vodjih nižje, kot so jih z metodo samoocenjevanja ocenjevali njihovi vodje pri sebi.

Da bi se v podjetju vodstvo lažje odločalo, kako izboljšati vodenje v maloprodajnih enotah, je pomembno, da upošteva ocene prodajnega osebja, ki je ocenjevalo lastnosti svojih vodij. Na podlagi teh ocen se ugotovi, katere so tiste lastnosti vodij, s katerimi je prodajno osebje zadovoljno. Po drugi strani pa se ugotovi tudi tiste lastnosti vodij, s katerimi prodajno osebje ni najbolj zadovoljno in se zaradi tega oblikuje določena stopnja neskladnosti. Da bi najvišje vodstvo te probleme lažje reševalo, je pomembno, da pridobi tudi sliko o tem, kako vodje ocenjujejo sami sebe, svoje delo, svoje zmožnosti, sposobnosti in druge lastnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje. Na podlagi pridobljenih ocen vodij in prodajnega osebja je priporočljivo napraviti statistično analizo (v našem primeru opravili enofaktorsko analizo variance), pri kateri se ugotovijo odstopanja in razlike med ocenami prodajnega osebja in vodij. Na podlagi teh podatkov se vodstvo lažje odloča za korenite spremembe in potrebne izboljšave.

Tabela 35: Prikaz razlik med ocenami prodajnega osebja in vodij

Vrstni red	F
LASTNOSTI VODIJ glede na odstopanja	
Izrazna moč	0,28
Jasnost komuniciranja	1,53
Samozavest	1,58
Odločanje	1,78
Delovni postopki	1,93
Čustvena stabilnost	2,27
Strokovno znanje	2,73
Ustvarjalnost/ inovativnost	2,79
Povratne informacije	3,31
Delovni sestanki	3,83
Samoiniciativa	3,97
Prilagodljivost	4,01
Načrtovanje/ organiziranje	4,55
Dodelitev dela in navodil	5,43
Skrb za osebni razvoj	7,76
Reševanje problemov	9,01
Spodbujanje	9,49
Odgovornost	10,00
Posredovanje znanja	10,07
Timsko delo	10,12
Reševanje konfliktov	10,46
Pozitivno vzdušje	11,91
Energija/ pozitivnost	11,64
Učinkovitost/ storilnost	13,64
Odkritost komuniciranja	14,44
Poslušanje	16,17
Nagrajevanje uspešnosti	19,06
Etičnost	19,86
Dobro sodelovanje	22,14
Odnos do drugih	23,42



Vir: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah
Priloga 4 (Tabele od 5 do 10 in Tabele od 15 do 20)

Po pregledu vseh ocenjenih lastnosti vodij maloprodajnih enot (glej tabelo št. 35), lahko ugotovimo, da je prodajno osebje svoje vodje ocenjevalo z relativno visokimi ocenami, saj se povprečna vrednost le teh pri vseh lastnostih giblje nad povprečno vrednostjo (ocena 3). Kljub relativno dobremu povprečju, pa rezultati

nikakor niso idealni in z uspešnostjo vodij nikakor ne moremo biti popolnoma zadovoljni. Na podlagi tega bi bilo v prihodnje dobro razmisliti o nekaterih izboljšavah na področju vodenja v maloprodajnih enotah.

Katerim področjem bo vodstvo dalo prednost, je odvisno od številnih dejavnikov, npr. finančnih sredstev, težavnosti pri uvajanju sprememb, uporabne vrednosti sprememb itd. Dejstvo je, da v kolikor bi vodstvo v veliki meri upoštevalo mnenja prodajnega osebja, bi moralo nekaterim področjem dati večjo težo, kot drugim. V nadaljevanju navajamo posamezna področja in jih interpretiramo.

1. MOTIVIRANJE

Na podlagi raziskave o lastnostih vodij, lahko vidimo, da je prodajno osebje večino lastnosti, ki se nanašajo na sposobnost motiviranja pri svojih vodjih, ocenilo z nizkimi ocenami. Pri tem ne smemo na drugi strani spregledati dejstva, da so vodje te lastnosti pri sebi ocenili precej dobro in je zaradi tega odstopanje mnenj enih in drugih na tem področju veliko.

Da je sposobnost motiviranja vodij po mnenju prodajnega osebja slaba, dokazuje bolj slabo vzdušje v maloprodajnih enotah, saj vodje ne poskrbijo dovolj, da bi sodelavci opravljali svoje delo sproščeno in v prijetni delovni atmosferi. Slabša sposobnost motiviranja se pri vodjih kaže tudi na področju slabšega nagrajevaja po učinku, saj vodje največkrat ne opazijo in ne poudarijo dobro opravljenega dela njihovih sodelavcev. Za dobro opravljeno delo jih tudi ustrezno ne nagradijo, pohvalijo ali izrazijo priznanje, spoštovanje itd. Poleg tega vodje nimajo dovolj pozitivne energije, na podlagi katere bi izžarevali neko pozitivno naravnost, veselje, zadovoljstvo, navdušenje itd., na podlagi katerega bi sodelavce navduševali pri delu in jih spodbujali, da dajejo pri delu maksimalen prispevek.

Da je motiviranje prodajnega osebja v maloprodajnih enotah neuspešno, lahko opazimo pri opravljeni raziskavi o zadovoljstvu in motiviranosti prodajnega osebja, kjer enake probleme zasledimo znotraj dejavnika »plača, nagrade in druge materialne ugodnosti«. Poleg tega je zanimiva ugotovitev, da vodje svojih sodelavcev nikoli ne povprašajo, kakšne oblike nagrad jih najbolj motivirajo in kakšno delovno okolje si želijo, kar je razvidno iz dejavnika »soodločanje pri delu«.

2. DELO V SKUPINI

Delo v skupini je naslednje področje lastnosti, ki jih po mnenju prodajnega osebja prav tako primanjkuje vodjem maloprodajnih enot. Da je temu resnično tako, lahko upoštevamo dejstvo, da so tako prodajalci kot tudi njihovi vodje v povprečju ocenili slednje lastnosti z relativno nizkimi ocenami. Glavni problem za tako nizke ocene so sestanki, katerih vodje ne sklicujejo dovolj pogosto. Zaradi tega prodajno osebje nima velikih možnosti pri diskutiranju o tekočih problemih, planu dela, uspešnosti doseganju ciljev itd. Poleg tega je možnost sodelovanja sodelavcev pri sprejemanju predlogov in rešitev precej slaba. Druga pomembna slabost vodij, ki se nanaša na delo v skupini je sposobnost reševanja konfliktov, kjer vodje ne skrbijo dovolj za pomiritev napetosti in doseganju kompromisov med sodelavci. Vodje tudi premalo skrbijo za dobro sodelovanje s sodelavci, kar pomeni, da jim ne pomagajo dovolj pri reševanju problemov, odpravljanju napak itd.

Da je temu resnično tako, lahko zasledimo pri opravljeni raziskavi o zadovoljstvu in motiviranosti prodajnega osebja, kjer znotraj dejavnika »soodločanje pri delu« opazimo, da ima prodajno osebje majhno možnost sodelovanja pri postavljanju planov, ciljev in ostali tekoči problematiki. Poleg tega imajo majhno možnost sodelovanja pri oblikovanju metod in procedur na delovnem mestu. Pri dejavniku »odnosi s sodelavci« lahko opazimo, da vodje niso uspešni pri reševanju konfliktov med sodelavci, saj se ti ne rešujejo sproti in

pravično do vsakega posameznika. Ravno tako lahko pri dejavniku »zahtevnost dela« opazimo, da vodje ne skrbijo dovolj, da je količina in obseg dela na zaposlenega primeren in razporejen pravično med sodelavci.

3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI

Pri ocenjevanju osebnostnih lastnosti ne gre spregledati dejstva, da so vodje med vsemi lastnostmi, ki jih imajo, ocenili svoje osebnostne lastnosti prav z najvišjo oceno. Medtem ko je prodajno osebje osebnostnim lastnostim svojih vodij pripisalo bistveno nižje ocene in tako izrazilo mnenje, da njihovi vodje nimajo dovolj tistih osebnostnih lastnosti, ki so potrebne za uspešno vodenje. Najslabše je prodajno osebje ocenilo čustveno stabilnost svojih vodij. Kar pomeni, da njihovi vodje niso dovolj sposobni obvladovati stres in čustva na delovnem mestu. Tudi kadar so pod pritiski, je pri njih moč opaziti razdražljivost in nervozo. Naslednja osebnostna lastnost, katera po mnenju prodajnega osebja primanjkuje njihovim vodjem, je etičnost, saj etična načela premalo poznajo in jih v premajhni meri uveljavljajo. Ocenjujejo namreč, da njihovi vodje premalo spoštujejo dogovore in so premalo usmerjeni k iskrenosti, zanesljivosti in pravičnosti. Prav tako se vodje ne trudijo dovolj, da bi med sodelavci vzpostavili dober odnos. Tako pri svojem ravnanju niso dovolj korektni glede enakosti do vseh in premalo spoštujejo vsakega posameznika.

4. KOMUNICIRANJE

Pri sposobnosti komuniciranja vodij maloprodajnih enot je potrebno poudariti, da pri ocenjevanju ne prihaja do tako izrazitih odstopanj med mnenji prodajnega osebja in mnenji njihovih vodij, do katerih je prišlo na prvih treh področjih. Na podlagi raziskave lahko zaključimo, da prodajno osebje ni najbolj zadovoljno z odkritostjo komuniciranja med njimi in njihovimi vodji. Gre namreč za to, da vodje v medosebnem dialogu s sodelavci ne vzpostavijo ozračja enakovrednosti in odprtega komuniciranja. Zaradi tega je prodajno osebje raje zadržano pri posredovanju nekaterih vrst informacij in kritik. Posredovanje povratnih informacij je naslednja lastnost, ki bi ji morali vodje posvetiti večjo težo. Prodajno osebje namreč meni, da vodje svojim sodelavcem ne predstavijo dovolj jasno, kaj od vsakega posameznika pričakujejo. Poleg tega vodja svojim sodelavcem ne posreduje dovolj povratnih informacij o njihovi kakovosti dela in uspešnosti, zaradi tega nimajo občutka, kako uspešni so pri svojem delu. Prav tako daje vodja premajhen poudarek poslušanju svojih sodelavcev, kjer bi jim lahko bolje prisluhnili in lažje vzpostavili medsebojno zaupanje. Prav tako premalo zagotavljajo svobodo izražanja sodelavcev in premalokrat prisluhnejo njihovim tegobam in problemom.

Nekatere značilnosti načina komuniciranja v maloprodajnih enotah lahko zasledimo tudi v raziskavi o zadovoljstvu in motiviranosti prodajnega osebja, kjer prodajno osebje pri dejavniku »vodja in vodstveni odnosi« ocenjuje, da vodje premalo spremljajo rezultate svojih sodelavcev in se o njih premalo pogovarjajo. Tako zaposleni ne vedo, s čim so njihovi vodje zadovoljni in s čim ne. Prav tako vodje slabo sprejemajo kritike in pripombe za svoje delo, na podlagi katerih bi lahko spremenili svoje navade in način vodenja. Pri dejavniku »stalnost in varnost zaposlitve« zaposleni prav tako ocenjujejo, da so nekoliko zadržani pri izražanju mnenj o delovnih pogojih in načinu dela zaradi prisotnosti določene mere strahu pred sankcijami.

5. SPOSOBNOSTI

Za področje nekaterih ključnih sposobnosti, ki so pomembne za uspešno vodenje, lahko prav tako izpostavimo dejstvo, da med mnjenji prodajnega osebja in njihovimi vodji, ne prihaja do tako velikih razlik, kot jih lahko opazimo pri prvih treh nekoliko slabše ocenjenih področjih. Na podlagi tega lahko sklepamo, da rezultati raziskave izkazujejo dejanske sposobnosti, ki jih imajo vodje maloprodajnih enot.

Iz raziskave je razvidno, da vodjem primanjkuje sposobnosti za reševanje problemov. Pogosto problemov na delovnem mestu niso sposobni ugotoviti in nato za odpravo le teh uporabiti najučinkovitejše rešitve. Naslednja sposobnost, ki je vodjem primanjkuje, je sposobnost dobrega odločanja, kar pomeni, da jih pogumno, hitro in včasih celo tvegano odločanje ne odlikuje kaj preveč. Poleg tega v določenih poslovnih okoliščinah niso sposobni trezno presojati, upoštevati vse različne okoliščine in ob tem sprejemati dobre rešitve. Prav tako vodje ne morejo biti ponosni na svojo prilagodljivost, saj se velikokrat v spremenjenih okoliščinah ne znajdejo preveč dobro in se ne prilagodijo dovolj hitro novim razmeram. Drugače je pri sposobnosti učinkovitost in storilnost, saj po mnenju prodajnega osebja njihovi vodje delo opravljajo dovolj hitro in si pri tem prizadevajo, da bi bilo opravljeno dobro.

6. ZNANJE

Pri zadnjem področju je potrebno poudariti, da so razlike posameznih spremenljivk raziskave med vodji in prodajnim osebjem med vsemi najnižje, kar predstavlja največjo homogenost med njihovimi mnjenji. Poleg tega je področje od vseh šestih tudi najboljše ocenjeno, tako da lahko sklepamo, da imajo vodje maloprodajnih enot zadovoljivo raven znanja, ki je potrebno za uspešno vodenje. Pri tem je zanimivo, da je skrb za osebni razvoj vodij, s strani prodajnega osebja ocenjena z najvišjo oceno, kar kaže na to, da so vodje zainteresirani za nenehno pridobivanje novega znanja in se radi učijo. Dobro ocenjena je tudi lastnost posredovanje znanja zaposlenim, kar pomeni, da vodje znanje in izkušnje delijo s sodelavci in zagotavljajo prenos znanja na druge zaposlene. Nekoliko slabše je ocenjeno strokovno znanje, ki se nanaša na strokovno in tehnično plat dela. Tu gre predvsem za poznavanje stroke npr. poznavanje prodajnega blaga, osredotočenost na kupce itn. Drugače je pri poznavanju delovnih postopkov, kjer prodajno osebje ocenjuje, da njihovi vodje ne poznajo dovolj dobro praktičnih delovnih postopkov in nimajo dovolj sprotnih informacij, na podlagi katerih bi delo teklo lažje in enostavneje. Ne glede na to, da je znanje vodij ocenjeno relativno dobro, ne smemo spregledati dejstva, da vodje nimajo dovolj znanja, ki se nanaša na načrtovanje in organiziranje. Kar se kaže pri neučinkovitem načrtovanju, usklajevanju in uporabi virov npr. delovnih sredstev, sodelavcev ind.

Da organizacijsko znanje vodij ni preveč dobro, lahko ugotovimo tudi pri raziskavi o zadovoljstvu in motiviranosti prodajnega osebja pri dejavniku »vodja in vodstveni odnosi«, kjer prodajno osebje ocenjuje, da njihovi vodje nimajo dovolj poslovnega znanja – managerskih veščin, ki se nanašajo na načrtovanje in organiziranje dela, občutek za delo z zaposlenimi in drugo.

Na podlagi ocenjevanja prodajnega osebja lahko vodstvo podjetja ugotovi, katerim lastnostim bi morali vodje maloprodajnih enot dati večji poudarek, da bi bili njihovi sodelavci bolj zadovoljni z vodenjem. Pri tem je pomembno, da se vodstvo ne osredotoči le na najslabše ocenjena področja npr. motiviranje sodelavcev in boljšega dela v skupini (kar je razvidno iz raziskave), ampak je pomembno, da upoštevajo vse slabše ocenjene lastnosti, ki bi jih bilo po mnenju sodelavcev potrebno izboljšati.

Pri uvajanju izboljšav na področju vodenja v maloprodajnih enotah, pa ne gre upoštevati samo mnenja prodajnega osebja, ampak je pomembno poznati tudi stališča vodij o uspešnosti njihovega vodenja. Na ta način vodstvo pridobi pomembno védenje o tem, kako vodje ocenjujejo uspešnost svojega dela. Na podlagi tega lahko vodstvo ugotovi, pri katerih lastnostih prihaja do največjih odstopanj med mnenji prodajnega osebja in njihovih vodij, ter tem lastnostim posveti bistveno več pozornosti. Namen vodstva je, da ugotovi vzroke za nastale neskladnosti in jih skuša v največji meri odpraviti.

Da bi se vodstvo podjetja lažje odločalo, katere vodstvene lastnosti v največji meri izboljšati in katerim dati večjo težo pri spremembah, bi bilo potrebno na osnovi postavljenih kriterijev opredeliti prioriteto vrednost sprememb, na podlagi katerih bi izboljšali uspešnost posameznih lastnosti vodenja.

V ta namen smo vzeli deset najnižje ocenjenih lastnosti s strani prodajnega osebja (ocene v razponu od 3,47 do 3,72). Nadalje smo vzeli v pošteve največje razlike, ki so nastale med ocenami prodajnega osebja in ocenami samoocenjevanja vodij (v razponu od F 10,46 do F 23,42) (glej tabelo št. 35). V skladu s tem smo dobili prioritete skupine lastnosti, ki kažejo na potrebne spremembe in izboljšave.

Tabela 36: *Potrebne spremembe pri lastnostih vodij*

PRIORITETNE SPREMEMBE IN IZBOLJŠAVE		
- Interval glede na ocene prodajnega osebja: od 3,47 do 3,72		
- Interval glede na razlike med ocenami: od F 10,46 do F 23,42		
1. SKUPINA LASTNOSTI Lastnosti z nizkimi ocenami prodajnega osebja in velikimi razlikami med ocenami	2. SKUPINA LASTNOSTI Lastnosti, ki jih je prodajno osebje najslabše ocenilo	3. SKUPINA LASTNOSTI Lastnosti, kjer so med ocenami prodajnega osebja in njihovimi vodji nastale največje razlike
Nagrajevanje uspešnosti	Delovni sestanki	Dobro sodelovanje
Energija/ pozitivnost	Čustvena stabilnost	Etičnost
Pozitivno vzdušje	Spodbujanje	Poslušanje
Odnos do drugih	Reševanje problemov	Odkritost komuniciranja
Reševanje konfliktov	Načrtovanje/ organiziranje	Učinkovitost/ storilnost

Vir: *Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah*
Priloga 4 (Tabele od 5 do 10 in Tabele od 15 do 20)

V tabeli št. 36 so prikazane tri prioritete skupine lastnosti, na podlagi katerih se bo vodstvo podjetja lažje odločalo, katerim vodstvenim lastnostim dati v prihodnje večji pomen, da bi bilo vodenje v maloprodajnih enotah uspešnejše.

1. SKUPINA LASTNOSTI

Da bi bili vodje maloprodajnih enot pri vodenju svojih sodelavcev uspešnejši, bi morale vodstvo podjetja predvsem nameniti večjo pozornost lastnostim iz prve skupine. Namreč prodajno osebje te lastnosti

ocenjuje relativno slabo, medtem ko njihovi vodje obravnavane lastnosti pri sebi ocenjujejo kot dokaj dobre. Na podlagi tega prihaja med mnenji prodajnega osebja in njihovih vodij do velikih razhajanj. To se pravi, da do izraza prihajajo nizke ocene prodajnega osebja in velike razlike med ocenami prodajnega osebja in vodij. Na podlagi tega bi bilo s strani vodstva smiselno proučiti dejansko stanje in razlike odpraviti.

Najpomembnejši poudarek za izboljšanje vodenja v maloprodajnih enotah in tako tudi zmanjšanje odstopanja med ocenami prodajnega osebja in ocenami njihovih vodij, se kaže pri osebnosti lastnosti odnos do drugih in sicer je tu razlika največja ($F = 23,42$). To pomeni, da pri vodjih prevladuje mnenje, da imajo spoštljiv odnos do vsakega posameznika in med sodelavci ne delajo razlik. Poleg tega menijo, da pri njihovem delu nihče ni deležen posebne obravnave, ne glede na spol, mišljenje, prepričanje itd., medtem ko prodajno osebje meni drugače.

Da bi bilo vodenje v maloprodajnih enotah uspešnejše, bi morali vodje izboljšati nekatere lastnosti, ki se nanašajo na področje motiviranja sodelavcev. Gre za to, da bi morali vodje več pozornosti usmeriti na dobro opravljeno delo svojih sodelavcev in jih glede na njihovo uspešnost pri delu primerno nagraditi. Poleg tega bi jih lahko za dobro opravljeno delo pohvalili in jim za delovne dosežke izrazili priznanje in spoštovanje. Da bi vodje lažje motivirali svoje podrejene, bi morali biti tudi sami bolj motivirani. Pri tem bi morali izžarevati večjo navdušenost, bolj pozitivno energijo in zadovoljstvo. Bolj bi morali biti predani svojemu delu in imeti večjo željo po dosežkih in spremembah. Poleg tega bi bilo dobro, da bi v večji meri zagotavljali prijetnejše delovno okolje, na podlagi katerega bi se med sodelavci oblikovalo pozitivno vzdušje. Na ta način bi prodajno osebje opravljalo svoje delo bolj sproščeno in brez stresa.

Naslednja lastnost, ki bi jo morali vodje maloprodajnih enot izboljšati, se nanaša na področje dela v skupini, kjer bi morali vodje v primeru konflikta interesov med sodelavci sprejemati za vse strani dogovore in kompromise. Pravzaprav bi med sodelavci morali vzpodbujati ustvarjalna nesoglasja in konflikte med njimi sprejemati kot normalno sestavino dela, na podlagi katerih se odkrijejo različna mnenja in se na ta način sprejemajo ustvarjalne rešitve za uspešnejše delovanje.

2. SKUPINA LASTNOSTI

Pri ukrepanju vodstva vsekakor ne gre zanemariti lastnosti, katere je prodajno osebje ocenilo z nizkimi ocenami. Glede na to, da so v tej skupini odstopanja med ocenami prodajnega osebja in njihovimi vodiji relativno nizka, pomeni, da so njihovi vodje ravno tako mnenja, da jim teh lastnosti primanjkuje. Zaradi tega bi vodstvo moralo opozoriti vodje, da slabo ocenjene lastnosti izboljšajo, ter bi jim moralo pomagati pri usposabljanju, da slabe vodstvene lastnosti izboljšajo in tako napravijo vodenje uspešnejše.

Na primer, najnižjo oceno je prodajno osebje pripisalo lastnosti delovni sestanki in sicer 3,47 od možnih petih. To pomeni, da prodajno osebje ni zadovoljno in bi bilo potrebno, da vodje pogosteje sklicujejo sestanke, kjer bi s sodelavci diskutirali o planu dela, tekočih problemih in uspešnosti doseganja ciljev. Morda bi bilo potrebno, da se vodje dodatno izobrazijo v smeri vodenja sestankov in obravnave problematike na njih.

Prav tako bi moralo vodstvo opozoriti vodje, da izboljšajo svojo čustveno nestabilnost na delovnem mestu. Gre za to, da bi vodje morali poskušati bolje obvladovati stres in negativna čustva. Pri svojem delu bi morali biti bolj strpni, tolerantni in razumevajoči. Tudi kadar so pod pritiski ali v težavah, ne bi smeli kazati nervoze ali se kako drugače znašati nad delavci.

Vodje bi morali biti sposobni tudi bolje odločati, kar pomeni, da bi morali v poslovnih situacijah upoštevati vse različne okoliščine in na podlagi teh sprejemati dobre rešitve. Pri tem bi se morali hitreje odločati in sprejemati bolj premišljene odločitve.

Poleg tega bi morali svoje sodelavce pri opravljanju dela bolj spodbujati in jih pri tem v večji meri navduševati za nenehno iskanje boljših rešitev.

3. SKUPINA LASTNOSTI

Ravno tako ne gre zanemariti nekaterih lastnosti, kjer prihaja do zelo velikih razlik med mnenji prodajnega osebja in njihovih vodij. Na podlagi slednjih razhajanj je pomembno, da se vodstvo osredotoči predvsem na tiste lastnosti vodij, pri katerih prihaja do najizrazitejših odstopanj, pri teh lastnostih ugotovi dejansko stanje na področju vodenja in nato poizkuša nesoglasja v največji meri odpraviti.

Pomemben poudarek za zmanjšanje odstopanja, bi moralo vodstvo podjetja nameniti boljšemu sodelovanju med sodelavci. Glede sodelovanja med sodelavci, vodje v veliki meri menijo, da je dobro in ocenjujejo to lastnost z oceno 4,67, medtem ko prodajno osebje ocenjuje to lastnost bistveno nižje z oceno 3,73. Da bi bilo sodelovanje boljše, bi morali vodje med drugim zagotavljati večjo usklajenost dela. Prav tako bi se morali bolj truditi, da bi med sodelavci vzpostavili večje spoštovanje, zaupanje in bolj kolegialen odnos. Vodje bi morali vsakega posameznika bolj upoštevati in pri tem izkazovati večjo pripravljenost za upoštevanje in uresničevanje njihovih stališč, mnenj, idej in predlogov.

Vodje bi morali bolje poznati etična načela in jih v večji meri uveljavljati. Poleg tega bi morali biti vodje bolj tople in tolerantne osebnosti, kar pomeni, da bi morali biti v večji meri usmerjeni k dobremu, pravičnosti, spoštovanju dogovora, iskrenosti, zanesljivosti in bi se morali ravnati po svoji vesti.

Ena izmed pomembnih lastnosti, kateri bi morali vodje maloprodajnih enot pripisati večji pomen, je poslušnje sodelavcev, na podlagi katerega bi med sodelavci vzpostavili večje medosebno zaupanje. Tako bi morali sodelavcem v večji meri zagotavljati svobodo izražanja, upoštevati njihove probleme, stališča, predloge, ideje, misli, prepričanja, občutja, počutja itn.

V večji meri bi morali vodje zagotoviti svobodo in odkritost komuniciranja, kjer bi v večji meri vzpostavljali ozračje enakovrednosti in odprtega dialoga. Na ta način bi prodajno osebje brez bojazni lahko posredovalo kakršnekoli informacije in kritike. S takšnim načinom komuniciranja bi si vodja pri sodelavcih gradil zaupanje in naklonjenost.

Da bi vodje maloprodajnih enot pričeli z uveljavljanjem sprememb in izboljšav, ima pri tem pomembno vlogo vodstvo podjetja, ki mora vodjem zagotoviti prave informacije o dejanskem stanju vodenja v maloprodajnih enotah. Kot je že sama raziskava pokazala, je namrač prav slabo obveščanje tisto področje, ki ustvarja pri zaposlenih visoko mero nezadovoljstva. Zato je prav, da vodstvo na pregleden in razumljiv način vodjem predstavi slabosti in pomanjkljivosti njihovega dela. Pri tem je pomembno, da vodstvo podjetja jasno izrazi zahteve in pričakovanja glede izboljšanja obstoječega vodenja, obenem pa vodjem nudi vso pomoč in podporo, na podlagi katere bodo s kombinacijo lastnega znanja in prejetih izkušenj obstoječi način vodenja izboljšali.

Vodstvo podjetja mora upoštevati dejstvo, da predstavljenih rezultatov o nekaterih slabih lastnostih vodij, ne gre kar posplošiti in pričeti z enakimi radikalnimi ukrepi v vseh prodajnih enotah. Vodje se namreč med seboj razlikujejo, tako da je uspešnost vodenja od vodje do vodje različna. Zaradi tega bi bilo dobro, da bi pred uvajanjem izboljšav na področju vodenja pridobili realno sliko o kvalitetah vsakega posameznega vodje in o njegovi uspešnosti pri vodenju.

Da bi pridobili realno sliko o uspešnosti vsakega posameznega vodje, pa ni dovolj upoštevati samo mnenja in ocene njihovih podrejenih, kajti številni posamezniki imajo o ljudeh s katerimi sodelujejo na delovnem

mestu pogostokrat nerealno sliko. Gre za to, da obstaja določena stopnja verjetnosti, da posamezni prodajalci zaradi osebnostnih zamer in slabih izkušenj vodjo ocenjujejo veliko slabše, od njegovih dejanskih sposobnosti. Ravno tako obstaja določena stopnja verjetnosti, da prodajalci zaradi dobrega in prijateljskega medsebojnega odnosa ocenjujejo sposobnosti svojega vodje veliko bolje, kot jih ta sicer ima. Ravno tako ne smemo spregledati, da marsikateri vodja sebe vidi kot dobrega vodjo z večino sposobnosti, ki so pomembne za uspešno vodenje. Vendar največkrat ni tako, saj sami sebe ocenjujejo ponavadi bolje kot pa npr. neodvisni svetovalci. Zaradi tega bi bilo za podjetje smiselno, da s posebnim neodvisnim metodološkim pristopom ugotovi, ali ima vsak posamezni vodja v maloprodajni enoti resnično tiste sposobnosti, ki so za uspešno vodenje potrebne.

Na podlagi tovrstnega individualnega pristopa bi vodstvo podjetja pridobilo realno sliko o tem, katerih sposobnosti posameznemu vodji primanjkuje, da bi bilo lahko njegovo vodenje uspešno. Na ta način bi lahko podjetje za vsakega posameznega vodjo izoblikovalo individualni program usposabljanja, da bi se njegovo delo izboljšalo. Uveljavljanje takšnega načina izboljševanja vodenja pa predstavlja za vodstvo podjetja vse prej kot lahko delo, še posebej, ker je starostna struktura vodij v maloprodajnih enotah relativno visoka in njihov staž v organizaciji sorazmeroma dolg. Težavnost se kaže v tem, da je slabe vodstvene sposobnosti pridobljene skozi daljše obdobje slabega dela pri posameznikih težko spremeniti oz. se nekaterih spremeniti več ne da. Zaradi tega bi bilo za podjetje dobro, da bi se poleg krajšega individualnega pristopa usposabljanja vodij, kateri bi moral biti jasno in ciljno usmerjen, osredotočilo tudi na daljši rok, kar pomeni, načrtno iskanje, razvijanje in usposabljanje talentiranih posameznikov tako znotraj podjetja kot tudi zunaj. To pomeni, da bi podjetje že na samem začetku poiskalo posameznike s prirojenimi osebnostnimi lastnostmi za vodenje, ter jih kasneje z načrtnim usmerjanjem npr. pošiljanjem na različne seminarje, izobraževanja in druga izpopolnjevanja, usposobilo za uspešno vodenje.

7. SKLEP

V zadnjem času so podjetja pričela človeškim virom pripisovati strateški pomen in vse bolj se uveljavlja razmišljanje, ki ljudem priznava ključni pomen pri zagotavljanju uspešnosti podjetja. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Program ravnanja s človeškimi viri je stalen proces, ki dolgoročno vodi organizacijo v raznovrstne izboljšave. Vsebuje več med seboj povezanih dejavnosti, vodi pa ga sistemski način pri urejanju osnovnih tehničnih in medčloveških odnosov. Ni dovolj samo razumeti človeške vire, ampak jih je treba spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij. Tako so znanje, sposobnosti in motivacija tiste prioritete zaposlenih, ki si jih prizadevamo spoznati in nanje vplivati. Do rezultata namreč ni mogoče priti, če v kombinaciji manjka samo ena izmed njih. Ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu postaja tako ključ do uspeha.

Odnosi z zaposlenimi postajajo torej izhodiščna točka upravljanja odnosov z zunanjimi javnostmi, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne osebno srečujejo s svojimi porabniki. Temeljna vrednost vsake storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve, zato so zaposleni, ki so v vsakodnevnem stiku s strankami, glasniki storitvenih organizacij in njihova prva stična točka s ciljnimi tržiščem. Stiki med prodajalcem storitve in stranko so torej v storitvenih organizacijah pogostejši. Stranke vstopajo neposredno v komunikacijski proces, tako da se temeljna vrednost storitve npr. bančne, trgovske, zavarovalniške, turistične itd., kaže v neposrednem stiku s stranko. Zato prodajno osebje neizogibno postaja sestavni del kakovosti, ki jo zaznavajo stranke.

Obstaja dejstvo, da brez strokovno usposobljenih in motiviranih zaposlenih ni moč oblikovati kakovostne ponudbe in pri tem zadovoljiti kupce, in še več, ni tiste dodane vrednosti prodanega proizvoda oz. storitve, zaradi česar bi se kupec izbral znova vračal k že izbranemu ponudniku.

Rezultati opravljene raziskave so pokazali, da zaposleni v maloprodajnih enotah predstavljenega podjetja pripisujejo velik pomen nagradi za opravljeno delo. Ocenjujejo namreč, da so njihove plače premajhne, predvsem jih pa moti obstoječi sistem nagrajevanja, saj nagrade niso vezane na rezultate opravljanja dela. Zato je obstoječi sistem nagrajevanja prav gotovo področje, ki mu bo moralo podjetje v prihodnje pripisati večji pomen, če bo želelo dvigniti zadovoljstvo zaposlenih in s tem posledično povečati kakovost svojih storitev.

Prav tako bi moralo podjetje dati večji poudarek sistemu napredovanja znotraj podjetja. Prodajno osebje namreč ocenjuje, da je možnost napredovanja v podjetju slaba. Na podlagi tega se kaže dejstvo, da prodajno osebje ni preveč zadovoljno z možnostjo strokovnega razvoja. Pri tem gre logično sklepati, da če zaposleni opazijo, da je možnost napredovanja znotraj podjetja slaba, posledično niso motivirani za svoj osebni razvoj. Poleg tega podjetje nima oblikovanega stimulativnega sistema, ki bi zaposlene vzpodbujal za napredovanje znotraj podjetja. V prihodnje bi veljalo vodstvu razmisliti o predstavljenih področjih in uvesti nekatere spremembe, ki bi izboljšale trenutne razmere.

Ključni pomen za graditev zadovoljstva pri zaposlenih so vodje. Vodje so namreč tisti, ki z vsemi svojimi lastnostmi na svojstven način oblikujejo medosebni odnos z zaposlenimi. Če je vodja dober in ima vse potrebne vodstvene lastnosti, potem je večja verjetnost, da bodo zaposleni z njegovim vodenjem zadovoljni. In obratno, če vodja nima potrebnih lastnosti za ravnanje z ljudmi pri delu, bo obstajala velika verjetnost, da

bodo zaposleni z njegovim vodenjem nezadovoljni. Raziskava je pokazala, da je veliko posameznikov s svojimi vodji nezadovoljnih. Največje nezadovoljstvo se kaže v tem, da jih vodje ne motivirajo dovolj, da bi svoje delo opravljali zavzeto in z veliko mero navdušenja. Pri tem ne gre samo za to, da vodje ne znajo zagotoviti pozitivnega in prijetnega vzdušja, kjer bi zaposleni svoje delo opravljali sproščeno, ampak jih moti predvsem to, da pri svojih sodelavcih ne opazijo njihovega prizadevanja in dobro opravljenega dela, na podlagi katerega bi jih ustrezno nagradili, jim izrazili priznanje, spoštovanje itd. Prav tako se nezadovoljstvo kaže v slabem skupinskem delu. Gre preprosto za to, da se vodje najverjetneje premalo trudijo, da bi s sodelavci vzpostavili dobro sodelovanje, kjer bi v večji meri upošteval njihove predloge, mnenja, stališča in jim na ta način vzbudil občutek pomembnosti. Vzrok za tovrstno nezadovoljstvo gre med drugim pripisati majhnemu številu sestankov, kjer bi vodje skupaj s sodelavci diskutirali o medsebojnih pričakovanjih, načinu dela, planih, ciljih in tekoči problematiki. S tovrstnimi izboljšavami, bi vodje lažje reševali probleme, spore in druga nesoglasja med sodelavci ter na ta način izboljšali slabo razvite sposobnosti reševanja konfliktov. Poleg tega je prodajno osebje mnenja, da bi vodje morali izboljšati sam odnos do sodelavcev in pri tem biti pri opravljanju dela bolj čustveno stabilni. Pri tem ni dovolj, da so njihovi vodje le strokovnjaki na svojem področju, ampak morajo pridobiti osnovno znanje o ravnanju z ljudmi in organiziranju njihovega dela.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko zaključimo, da bi bilo za podjetje dobro, če bi dejavnikom delovnega zadovoljstva, ki ne prispevajo k prijetni in ustvarjalni klimi znotraj podjetja, posvetilo nekoliko več pozornosti. Zaradi tega bi vodilnim v podjetju veljalo razmisliti, da bi v prihodnje izboljšali obstoječi nestimulativni sistem nagrajevanja in zaposlenim omogočili večjo možnost strokovnega razvoja, na podlagi katerega bi dobili priložnost napredovanja znotraj podjetja.

Prav tako bi moralo vodstvo dati večji poudarek uspešnejšemu vodenju, kajti od tega je odvisno, kako zadovoljni in uspešni bodo zaposleni. Če vodstvo želi, da bodo zaposleni zasledovali cilje podjetja in delo izvajali odlično, morajo biti ustrezno motivirani. Z motiviranjem delavcev lahko po eni strani izboljšujejo delovne rezultate zaposlenih, po drugi strani pa povečujejo zadovoljstvo delavcev.

Da je potrebno vodenju nameniti večjo pozornost, ne gre spregledati dejstva, da imajo nekateri posamezniki o svojih nadrejenih negativno mnenje. Zaradi tega bi se moralo vodstvo še posebej zavzeti, da bi ugotovilo kateri vodje z slabim vodenjem vplivajo na nezadovoljstvo prodajnega osebja in jih preko sistema usposabljanja preoblikovati v vodje, kakršni so potrebni za uspešno vodenje. Pri tem bi bilo dobro vzpostaviti prakso ocenjevanja vodij. Gre za neodvisne metode, s katerimi se v podjetjih ocenjuje ustreznost vodenja. Ravno tako bi bilo smiselno v podjetju izoblikovati sistem vzgajanja vodij, kjer bi načrtno poiskali talentirane posameznike z veliko pozitivne energije in prirojenimi vodstvenimi lastnostmi, kateri bi z primernim usposabljanjem pridobili potrebne sposobnosti, na podlagi katerih bodo bili sposobni motivirati in usmerjati prodajno osebje.

Pri tem je treba poudariti, da je zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih kontinuiran proces, kar pomeni, da mora podjetje na tem področju ves čas uvajati ustrezne spremembe, novitete in izboljšave. Zato bi podjetje moralo redno spremljati dejavnike delovnega zadovoljstva ter jih po potrebi spreminjati in prilagajati glede na različne posameznike in skupine zaposlenih. Na podlagi slednjega bi podjetje lažje usmerjalo tako prodajno osebje kot tudi vse druge zaposlene k ciljem, ki si jih je zadalo.

8. LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Pantha Rhei – Sinteza, 1996. 404 str.
2. Bass Bernard M.: Stodgill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press, 1990. 1182 str.
3. Berginc Jordan, Krč Matjaž: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2001. 189 str.
4. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 314 str.
5. Božič Mila: Povezovanje z vidika osebne kakovosti in odličnosti vodenja. Kakovost, Ljubljana, 2002, 10, str. 2-7.
6. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1996. 195 str.
7. Certo Samuel C.: Modern Management. New Jersey: Prentice Hall Inc. Upper Saddle River. 2000. 194 str.
8. Cimerman Mitja et al.: Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev. Ljubljana: GV Založba (Zbirka Manager), 2003. 188 str.
9. Daft Richard L.: Management. Chicago. The Dryden Press, 1991. 744 str.
10. Drucker Peter: O managementu. Ljubljana: GV Založba, 2004. 203 str.
11. Ferguson A. George: Statistical Analysis in Psychology and Education. London: McGrawhill, 1966. 446 str.
12. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Organizational behaviour- understanding and managing. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
13. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie: Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba, 2002. 272 str.
14. Goman Carol Kinsey: Ustvarjalnost in poslovna uspešnost: Založba Mladinska knjiga, 1992, 88 str.
15. Gorišek Karmen: Zadovoljstvo zaposlenih: naše razumevanje danes – naše potrebe jutri. Kadri, Ljubljana, 6, 2000, str. 89-93.
16. Gostiša Mato: Kako analiziramo kakovost delovnega življenja v podjetju. Industrijska demokracija, Kranj, 2001, 6-7, str. 11-19.
17. Gostiša Mato: Kakovost delovnega življenja. Informacijska demokracija, Kranj, 2004, 10, str. 9-13.
18. Hammond S. John, Keeney L. Ralph, Raiffa Howard: Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 252 str.
19. Handy B. Charles: Understanding organizations. Penguin Books, 1985, 487 str.

20. Hersey P., Blanchard K.: Management of Organisational Behaviour. New Jersey: Englewood Cliffs, 1982. 345 str.
21. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba, 2003. 288 str.
22. Ivanko Štefan: Modeli vodenja s poudarkom na situacijskem vodenju. Naše gospodarstvo, Maribor: 1997, 5-6, str. 440-453
23. Jan Irena: Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. Organizacija, Kranj, 2002, 2, str. 114-123.
24. Kafol Ljudmila: Motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj za doseganje kakovosti po meri kupca. Zbornik referatov 19. posveta organizatorjev. Portorož: 2000, str. 25-34.
25. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: DZS. 1991, 329 str.
26. Kavčič Bogdan: Osnove poslovedenja. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovedenje Novo mesto. 1998, 263 str.
27. Kets de Vries, Manfred F. R., Florent T. Elizabeth: Veliki vodje. Ljubljana: Gospodarski Vestnik. 2000, 231 str.
28. Kotler Filip: Marketing management- Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
29. Kovač Jure, Mayer Janez, Jesenko Manca: Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija. 2004, str. 220
30. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management v Kopru. 2001, 214 str.
31. Lamovec Tanja: Psihologija motivacije. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1986. 218 str.
32. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
33. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
34. Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra, 1994. 158 str.
35. Mayer Janez: Lastnosti uspešnih vodij. Organizacija, Kranj, 2003, 6, str. 368-375
36. Možina Stane et al. Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
37. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1994. 287 str.
38. Možina Stane: Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. Industrijska demokracija. Kranj, 1999, 2, str. 5-8.
39. Možina Stane et al. Osnove managementa. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.
40. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Zbirka profesija - Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
41. Mumel Damijan: Vedenje porabnikov. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 182 str.

42. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana: Educy, 2001. 286 str.
43. Nosan Maja: Kako postati vrhunski manager. Manager, Ljubljana, 1999, 5, str. 11-14.
44. Pogačnik Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost – Center za psihodiagnostična sredstva, 1997. 107 str.
45. Pogačnik Vid: Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo. Industrijska demokracija, Kranj, 1999, 12, str. 3 -5.
46. Pogačnik Vid: Uporaba lestvice delavnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. Psihološka obzorja, 2000, 4, str. 105-114.
47. Rekar Marjan: Management kakovosti v storitveni dejavnosti. Organizacija, Kranj, 2000, 1, str. 14-17.
48. Rijavec Petja: Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju – Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih strank. Teorija in praksa, Ljubljana, 1999, 4, str. 618-629.
49. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 311 str.
50. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
51. Rozman Rudi: Projektni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 104 str.
52. Skočir Nina: Zadovoljstvo zaposlenih, management in globalizacija. Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo. 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved, Portorož: 2001, str. 1097-1104.
53. Štehanjek Janko: Zadovoljstvo zaposlenih. Zbornik prispevkov 1. konference študentov podiplomskega študija ekonomsko-poslovne fakultete Maribor. Maribor: 2001, str. 146 – 157.
54. Tavčar Mitja: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
55. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
56. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana: GV založba, 2001. 268 str.
57. Uhan Stane: Motivacija za delo. Organizacija, Kranj, 1998, 9, str. 518-526
58. Ule Mirjana: Socialna psihologija. Ljubljana: FDV, 2004. str. 454
59. Zupan Nada: Nagradite uspešne- spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba, 2001. 304 str.
60. Yukl Gary A.: Leadership in organizations. New Jersey: Prantice-Hall International editions, 1998. 338 str.

9. VIRI

1. Predstavitev skupine M. [url: <http://www.mladinska.com/skupinamk/>] 3. 11. 2007
2. Letno poročilo podjetja M d.d. 2006. 11. 4.2007
3. Interna gradiva podjetja M d.d. 2007
4. Pravilnik o sistematizaciji in vrednotenju delovnih mest v podjetju M d.d. 21. 2. 2003
5. Kolektivna pogodba časopisno-informativne, založniške in knjigotrške dejavnosti (Ur.l. RS, št. 43/00).
6. Tarifna priloga h kolektivni pogodbi časopisno informativne, založniške in knjigotrške dejavnosti. [URL: http://www.zdz.si/podrocja_delovanja/delovno_in_socialno_pravo/kolektivne_pogodbe]. 19. 2. 2006.
7. Akt o organizaciji in sistemu dela v podjetju M-Trgovina d.d. 15. 4. 2005

10. PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja.....	1
Priloga 2: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja.....	10
Priloga 3: Vprašalnika za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah.....	19
Priloga 4: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah	27
Priloga 5: Izračun analize variance	35

Priloga 1: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

M Trgovina d.d.
Maloprodaja
Pavličeva 14e
1000 Ljubljana

Ljubljana, 19. 1. 2007

SPOŠTOVANI ANKETIRANCI

V podjetju M Trgovina d.d. se zavedamo, da je naša prihodnost odvisna predvsem od zaposlenih v podjetju, njihovega znanja, sposobnosti, kreativnosti, predvsem pa njihovega veselja do dela. Znano je namreč, da zaposleni, ki imajo dobre delavne pogoje, opravljajo svoje delo z večjim zadovoljstvom. Slednje pa predstavlja veliko težo pri dvigovanju kakovosti storitev in pri zadovoljstvu naših strank.

Za pridobitev vpogleda na to področje smo oblikovali vprašalnik, ki zajema 15 področij. Vsako od teh področij predstavlja ključni element pri oblikovanju in zagotavljanju primernih delovnih pogojev vsakega zaposlenega.

Verjamemo, da si vsi v podjetju tega želimo, zato vas prosimo, da na vprašanja **ODGOVARJATE ČIM BOLJ ISKRENO**. Na ta način bomo dobili pravi vpogled na zadovoljstvo zaposlenih in le skupaj bomo lahko sposobni iskati nove in boljše rešitve.

Z anketo je **ZAGOTOVLJENA POPOLNA ANONIMNOST**, zato **ANKETE NI TREBA PODPISOVATI**. Pomembno je le, da **ODGOVORITE NA VSA VPRAŠANJA**, saj bomo le tako pridobili relevantni skupinski rezultat.

Veseli bi bili, če bi si v prihodnjih **štirinajstih dneh** namenili nekaj minut in skušali odgovoriti na zastavljena vprašanja. Izpolnjene vprašalnike, zapečatite v ovojnice, v katerih ste vprašalnike prejeli, in jih do **5. februarja** zapečatene **oddajte v svoji maloprodajni enoti, od koder se bodo, skupaj z redno pošto, odposlale** na naslov M trgovina d.d. Pavličeva 14e 1000 Ljubljana, (naslov je na ovojnicah že natisnjen).

Za izpolnjevanje ankete in vašo iskrenost se vam v naprej zahvaljujemo in verjamemo, da bomo skupaj oblikovali prijetno delovno vzdušje.

Z lepimi pozdravi !

V imenu vodstva maloprodaje MK Trgovine
Janez Novak

SPLOŠNI PODATKATERI O ANKETIRANCU (socio - demografska vprašanja)

Prosimo, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom in dopolnite prazen prostor, kjer je potrebno !

1. Spol 1.) ŽENSKI 2.) MOŠKI

2. Starost

obkrožite številko	starost	vpišite število let
1	do 20 let	
2	od 20 do 30	
3	od 30 do 40	
4	od 40 do 50	
5	nad 50	

3. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju

obkrožite številko	Stož v organizaciji	vpišite število let
1	do 2 let	
2	od 2 do 5	
3	od 5 do 10	
4	od 10 do 20	
5	nad 20	

4. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe – obkrožite ustrezno številko

- 1.) nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola,
- dokončana osnovna šola,
- priučeni za poklic
- 2.) kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola
- končana triletna poklicna šola
- 3.) srednja izobrazba - končana štiri - ali petletna srednja šola
- 4.) višja ali visoka izobrazba - končana višja dveletna šola
- končana visoka triletna šola
- 5.) univerzitetna izobrazba ali več

ZADOVOLJSTVO PRI DELU

V tabelah spodaj so navedene različne trditve. Poleg vsake trditve je na desni strani lestvica, na kateri so prikazane številke od 1 do 5. Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo strinjanja s trditvijo oz. izrazite svojo stopnjo zadovoljstva s predstavljenim področjem.

Ob vsaki trditvi obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo oz. stopnjo zadovoljstva

- 1 = zelo nezadovoljen (pomeni, da ste zelo nezadovoljen)
2 = nezadovoljen (pomeni, da ste z nečim nezadovoljni)
3 = srednje zadovoljen (pomeni, da niste niti zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni)
4 = zadovoljen (pomeni, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo)
5 = zelo zadovoljen (pomeni da ste z nečim zelo zadovoljni)

1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA					
Urejenost delovnih prostorov (red in čistoča, notranja oprema poslovnih prostorov npr.: pohoštvo, sanitarije, ...) in drugi elementi zagotavljajo prijetno delovno okolje.	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za dobre »fizične pogoje dela« (primernost delovnih prostorov glede velikosti, osvetlitve prostorov, temperature v prostorih, hrupa, ...).	1	2	3	4	5
Na voljo imamo sodobno tehnološko opremo (blagajne, računalniška in druga oprema ...), kar nam omogoča hitro, predvsem pa enostavnejše delo.	1	2	3	4	5
V izmeni je vedno dovolj zaposlenih, da lahko sproščeno, predvsem pa kvalitetno opravljam svoje delo	1	2	3	4	5
Z delovnim časom (fleksibilnost prihoda na delo, trajanje delavnika, delovni ritem, razporeditev delovnih dni, izmensko delo, obseg nadurnega dela, ...) sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Za pridobitev prostih dni (dopust, prosti dnevi oz. predčasni odhod z dela v primeru individualnih potreb, ...) v podjetju ni težav in mi največkrat pri tem prisluhnejo.	1	2	3	4	5
Za odmor med delom in zagotovitev možnosti prehrane je v podjetju urejeno.	1	2	3	4	5

2. MOŽNOST NAPREDOVANJA					
V podjetju obstaja jasen sistem napredovanja in kriteriji za napredovanje so poznani vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
Obstoječi sistem je dovolj stimulativen, da zaposlene vzpodbudi za karierno pot in napredovanje znotraj podjetja.	1	2	3	4	5
V našem podjetju vodilni vzgajajo svoje naslednike, torej vedno raje na višje delovno mesto zaposlijo nekoga iz podjetja, ki ga predhodno izobrazijo in usposobijo.	1	2	3	4	5
V podjetju je oblikovan sistem, ki omogoča pravično napredovanje. Najboljšim je omogočeno napredovanje in zasedejo najboljše položaje.	1	2	3	4	5

3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU					
Podjetje v dovolj veliki meri obvešča zaposlene o vseh pomembnih dogajanjih v podjetju in s podjetjem.	1	2	3	4	5
Rezultati, politika in cilji v podjetju so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodstvo sproti obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	1	2	3	4	5
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podjetja, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
Podjetje uporablja in dovolj »komunikacijskih orodij« (interno glasilo – revija, poslovno poročilo, oglasna deska, intranet, različna srečanja, ...), da v dovolj veliki meri obvešča zaposlene.	1	2	3	4	5
V podjetju imam možnost seznaniti se in pridobiti vse tiste podatke in informacije, ki me zanimajo.	1	2	3	4	5

4. PLAČA, NAGRADE IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI					
S plačo sem zadovoljen. Je dovolj velika za dostojno življenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni prejemo plačo, ki je vsaj enako visoka oz. večja, kot jo prejemo zaposleni za enak poklic, v drugih slovenskih podjetjih.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami med zaposlenimi v podjetju so primerna in pravična.	1	2	3	4	5
V podjetju smo zaposleni plačani tudi po učinku. Tisti, ki dela dobro in se pri delu trudi, ga nadrejeni opazijo in ga temu primerno višje nagradijo.	1	2	3	4	5
Za deljeno delo, nadurno delo, nočno delo, delo ob vikendih ali praznikih, zaposleni prejemo dovolj veliko – stimulatívno plačilo.	1	2	3	4	5
V podjetju sem zadovoljen tudi z dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi (božičnica, plačilo v obliki delnic, možnost uporabe brezplačne rekreacije, brezplačni izleti, popusti pri nakupih, ...)	1	2	3	4	5
Za svoje delovne dosežke oz. kadar delo opravi dobro in kvalitetno, me nadrejeni pohvalijo	1	2	3	4	5

5. ODNOSI S SODELAVCI					
V našem podjetju se vodje in podrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, torej ne prihaja do velikega strahu pred vodjo oz. pri vodji ni čutili vzvišenosti do podrejenih.	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so dobri, med seboj si zaupamo, tako da je opazna pozitivna in ustvarjalna klima.	1	2	3	4	5
S sodelavci delujemo kot dobro organiziran tim. Vidna je visoka stopnja sodelovanja. Ko je treba in ima nekdo več dela, si ga med seboj porazdelimo in kadar je treba, si drug drugemu pomagamo.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu imam možnost razvijanja prijateljskih odnosov.	1	2	3	4	5
Nesoglasja in konflikti med zaposlenimi in vodji se odkrito rešujejo sproti in pravično do vsakega posameznika.	1	2	3	4	5

POZOR ! V posivelih vrsticah izrazite svojo stopnjo strinjanja oz. izrazite zadovoljstvo s tem področjem!

6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSILITVE					
V prihodnjih nekaj letih podjetju (npr.: zaradi zmanjšanja obsega poslovanja, prevzema od drugega podjetja,...) najverjetneje ne bo treba odpuščati delavcev in tako nimam strahu pred izgubo delovnega mesta.	1	2	3	4	5
Večina sodelavcev je v podjetju zaposlenih za nedoločen čas. Tudi sodelavci, ki se v podjetju zaposlijo na novo, v kratkem času dobijo delo za nedoločen čas, tako da je v podjetju občutiti skrb za zaposlene.	1	2	3	4	5
Če posameznik ne zmore opravljati dela dovolj dobro, ga vodstvo skuša bolje usposobiti, mu pri tem pomaga in ga ne ustrahuje z odpovedjo oz. premestitvijo, če ne bo dosegal pričakovanih rezultatov.	1	2	3	4	5
V podjetju brez zadržkov izražamo svoje mnenje o delovnih pogojih in načinu dela, saj pri tem nimamo nobenega strahu pred sankcijami.	1	2	3	4	5
Daljših izostankov z dela zaradi bolezni, poškodb, porodniške itn. se ne bojimo, saj je podjetje do teh stvari razumevajoče.	1	2	3	4	5
Če bi podjetje želelo dvigniti izobrazbo zaposlenih, bi nas o tem predhodno obvestilo in nas stimuliralo k izobraževanju. Torej nas ne bi premestilo ali celo odpustilo, hkrati pa zaposlilo nove, bolj izobražene ljudi.	1	2	3	4	5

7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA					
Podjetje namenja dovolj sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Sistem izobraževanja je dober.	1	2	3	4	5
Sistem izobraževanja in usposabljanja je ustrezno povezan s sistemom napredovanja v podjetju (po končanem izobraževanju posameznik ve, da bo dobil višje delovno mesto ali vsaj večje plačilo).	1	2	3	4	5
Pri izobraževanju se upoštevajo želje zaposlenih, torej dobijo možnost izobraževanja, če izrazijo želje in ambicije (imajo možnost tako ozkega strokovnega izobraževanja kot tudi splošnega dviga izobrazbene ravni).	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu ves čas pridobivam specializirano znanje.	1	2	3	4	5
Zaposleni se učimo drug od drugega, torej kakovostni posamezniki prenašajo svoje znanje drugim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov.	1	2	3	4	5

8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU					
Na delovnem mestu imam visoko mero neodvisnosti npr: v veliki meri sam odločam o postopkih dela, samostojno uvajam v svoje delo priporočila stroke in sam odločam o vrstnem redu delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Ko opravljam delo, imam občutek samozavesti.	1	2	3	4	5
Imam dovolj sposobnosti in znanj za opravljanje zaupanega dela.	1	2	3	4	5
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Vodje zaupajo v moje delo in me ves čas ne nadzorujejo in popravljajo.	1	2	3	4	5
Večino problemov rešim sam, ne da bi vodjo obvestil o tem.	1	2	3	4	5

9. UGLED DELA					
Poklic, ki ga opravljam, imam rad in v družbi (zunaj podjetja) brez zadržkov povem, kaj delam.	1	2	3	4	5
Ponosen sem, ker sem zaposlen v tem podjetju, kajti naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
Za svoje delo dobim priznanje v strokovnih krogih.	1	2	3	4	5
Imam občutek samozavesti, ki sem ga pridobil zaradi položaja, ki ga zasedam.	1	2	3	4	5
S svojim delom in delovnimi rezultati sem si pridobil spoštovanje in občudovanje sodelavcev.	1	2	3	4	5
Delovno mesto mi prinaša ugled znotraj celotnega podjetja in mi zagotavlja avtoriteto.	1	2	3	4	5

10. SOODLOČANJE PRI DELU					
Imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja npr.: možnost sodelovanja pri reševanju pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanj.	1	2	3	4	5
Pri reševanju individualnih pravic zaposleni pogosto dajemo vodstvu pobude in velikokrat nam prisluhne ter pobudam oz. zahtevam tudi ugodi.	1	2	3	4	5
Imam možnost sodelovanja pri določanju metod in procedur na delovnem mestu (oblikovanje delovnih postopkov, izvajanje delovnih nalog, povečanje pooblastil, ...), saj nadrejeni moje predloge upoštevajo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšanje dajejo vsi ne le naši vodje.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju planov in ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti odgovornost in tveganje pri uveljavljanju svojih predlogov in pobud.	1	2	3	4	5
Nadrejeni oz. vodstvo me povpraša, kakšne oblike nagrad me bolj motivirajo in skušajo kar najbolj ugoditi mojim željam.	1	2	3	4	5

11. USTVARJALNOST DELA					
Splošna klima glede spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih pri delu je pozitivna.	1	2	3	4	5
Delo, ki ga opravljam, je kreativno in ga nikakor ne morem označiti za rutinsko.	1	2	3	4	5
Vodstvo podjetja in nadrejeni si prizadevajo, da bi pretežno rutinska opravila preoblikovala v zahtevnejša in ustvarjalnejša.	1	2	3	4	5
V podjetju je izoblikovan sistem za načrtno zbiranje idej in predlogov vseh zaposlenih, ki želijo opozoriti na različne delovne in organizacijske probleme.	1	2	3	4	5
Med sodelavci in zaposlenimi se tudi med neformalnimi pogovori velikokrat razvije debata glede problemov v podjetju in o tem, kako bi se probleme dalo rešiti.	1	2	3	4	5
Vodje skrbijo, da zaposleni opravljamo raznovrstna dela kot npr. kroženje po podjetju in pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se soočam s številnimi novimi izzivi.	1	2	3	4	5

12. VARNOST DELA					
Pravna varnost v podjetju je visoka (podjetje upošteva in ne krši veljavnih predpisov, individualnih in kolektivnih pogodb ali dogovorov z zaposlenimi). Npr.: v celoti lahko izkoristim pravice in pogoje dela, ki mi po pogodbi pripadajo.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo seznanjeni, da v podjetju obstaja svet delavcev oz. delavski zaupnik, ki skrbi za uveljavljanje interesov delavca v podjetju. Nanj se lahko venomer obrnem in zavzel se bo za moje probleme, pravice itn.	1	2	3	4	5
Vodilni skrbijo, da je varnost na delovnem mestu zagotovljena. (Oprema - stroji, naprave, pripomočki,... so vedno v redu. Zaposleni so usposobljeni za njihovo uporabo. Zagotovljena je oprema in sredstva za varstvo pri delu).	1	2	3	4	5
Nadrejeni se zavedajo, da je delo, ki ga opravljam, včasih naporno npr.: pretežno stoječe delo, delo z strankami, denarjem, ..., zato si prizadevajo, napraviti pogoje dela čim bolj prijazne do zaposlenih.	1	2	3	4	5
S socialno varnostjo v podjetju sem zadovoljen (plačevanje dodatnega pokojninskega zavarovanja, dodatno zdravstveno zavarovanje, ...).	1	2	3	4	5

13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI					
Vodja oz. nadrejeni je velik strokovnjak na svojem področju (poznavalec stroke). Se nenehno izpopolnjuje spremlja novosti. Vsi sodelavci ga imamo za zgled.	1	2	3	4	5
Vodja z lastnim zgledom kaže, kakšen naj bi bil odnos do dela. Torej je zavzet, navdušen in nas sodelavce motivira in spodbuja pri delu.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ima dovolj poslovnega znanja – managerskih veščin (načrtovanje in organiziranje samega dela, reševanje problemov, ima občutek za delo z zaposlenimi – reševanje konfliktov, komuniciranje, usmerjanje zaposlenih ...	1	2	3	4	5
Vodja ima do vsakega zaposlenega spoštljiv odnos. Med zaposlenimi ne dela razlik. Vsakemu posamezniku prisluhne in mu skuša pomagati.	1	2	3	4	5
V naši organizaciji ni opaziti ukazovalnega vodenja. Vodje predhodno predstavijo napotke za delo, potem pa delo opravljamo samostojno.	1	2	3	4	5
Vodje spremljajo naše delovne rezultate in se o njih pogovarjamo odkrito. Jasno pove, s čim je zadovoljen in s čim ne. Jasno nam tudi sporoča, kaj od nas pričakuje.	1	2	3	4	5
Nadrejeni sprejemajo od nas (podrejenih sodelavcev) pripombe za svoje delo. Nadrejeni torej upoštevajo naše kritike in pripombe. Jih skušajo upoštevati in posledično spremenijo svoje navade in način vodenja.	1	2	3	4	5

POZOR ! V posivelih vrsticah izrazite svojo stopnjo strinjanja oz. izrazite zadovoljstvo s tem področjem!

14. ZAHTEVNOST DELA					
Fizična obremenitev na delovnem mestu (utrujenost ali bolečine v nekaterih predelih telesa npr.: nog, križa ...). S tem področjem nimam težav in sem zadovoljen	1	2	3	4	5
Psiho-sociološke obremenitve (razne oblike stresa zaradi lastnosti dela npr: tempo dela, delo s strankami, denarjem, ...). S tem nimam težav in sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
V podjetju ni čutiti nekakšnega pritiska in preobremenjenosti zaposlenih od vodij. S tem sem zadovoljen..	1	2	3	4	5
Podjetje in vodje skrbijo za to, da zaposleni zaradi pogojev dela ne odhajajo na bolniško in ne zapuščajo podjetja. Torej zaposleni radi prihajajo na delo.	1	2	3	4	5
Nekateri delavci ne delajo več kot drugi. Vodje skrbijo, da je količina in obseg dela na zaposlenega primeren in razporejen pravično.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo tolerantni do nekaterih posameznikov npr.: starejših, obolelih, nosečnic, ... Pomeni, da se jim ne naloži toliko dela kot drugim.	1	2	3	4	5

15. ZANIMIVOST DELA					
Na delovnem mestu opravljam zanimivo delo.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju dela imam občutek, da ustvarjam vrednost za podjetje. Delo, ki ga opravljam, je nadvse koristno in prispeva h kakovosti storitev.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu občutim visoko mero odgovornosti.	1	2	3	4	5
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam. Torej uvajamo nenehne spremembe, uvajamo novosti, ...	1	2	3	4	5
V okviru delovnih nalog in izobraževanja, se srečujem z vrhunskimi posamezniki, zanimivimi ljudmi, ...	1	2	3	4	5

Pri reševanju anketnega vprašalnika ste se seznanili z PETNAJSTIMI ključnimi področji (dejavniki delovnega zadovoljstva), ki so pomembni za oblikovanje zadovoljnega posameznika pri opravljanju svojega dela.

V tabeli spodaj **za vsak delovni motiv** (za vseh 15) obkrožite številko, ki označuje težo vašega mnenja.

1. Kateri delovni motivi so za vas pri opravljanju dela najpomembnejši, da ste na delovnem mestu zadovoljni (kaj je za vas najpomembnejše) ?

DELOVNI MOTIVI	Petstopenjska lestvica				
1. dobre DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	1	2	3	4	5
2. dobre MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
3. dobra OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	1	2	3	4	5
4. dobra PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	2	3	4	5
5. dobri ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
7. dobre MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	1	2	3	4	5
9. UGLED DELA	1	2	3	4	5
10. SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	1	2	3	4	5
11. USTVARJALNO DELO	1	2	3	4	5
12. VARNO DELO	1	2	3	4	5
13. dober VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	1	2	3	4	5
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	1	2	3	4	5
15. ZANIMIVO DELO	1	2	3	4	5

1 = sploh nepomembno
2 = nepomembno
3 = pomembno v majhnem obsegu
4 = pomembno
5 = zelo pomembno

V tabeli spodaj za vsak dejavnik delovnega zadovoljstva (za vseh 15) obkrožite številko, ki označuje težo vašega mnenja.

2. Kaj bi bilo po vašem mnenju v podjetju nujno potrebno spremeniti oz. izboljšati?

DEJAVNIKI DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA	Petstopenjska lestvica				
1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	1	2	3	4	5
2. MOŽNOST NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5
3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	1	2	3	4	5
4. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	2	3	4	5
5. ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	1	2	3	4	5
9. UGLED DELA	1	2	3	4	5
10. SOODLOČANJE PRI DELU	1	2	3	4	5
11. USTVARJALNOST DELA	1	2	3	4	5
12. VARNOST DELA	1	2	3	4	5
13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	1	2	3	4	5
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	1	2	3	4	5
15. ZANIMIVO DELO	1	2	3	4	5

- 1 = spremembe sploh niso potrebne
- 2 = spremembe niso potrebne
- 3 = spremembe so potrebne v majhnem obsegu
- 4 = spremembe so potrebne
- 5 = spremembe so nujno potrebne

ZAHVALJUJEMO SE VAM ZA VAŠE ISKRENO SODELOVANJE !

Priloga 2: Rezultati ocenjevanja zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	20	17,39
Ženske	87	75,65
Neopredeljeni	8	6,96
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Tabela 2: Število anketirancev glede na starost

Starost	Število	%
do 20 let	0	0
od 20 do 30	14	12,17
od 30 do 40	27	23,48
od 40 do 50	48	41,74
nad 50	22	19,13
Neopredeljeni	4	3,48
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v org.	Število	%
do 2 let	9	7,83
od 2 do 5	15	13,04
od 5 do 10	18	15,65
od 10 do 20	18	15,65
nad 20	53	46,09
Neopredeljeni	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Tabela 4: Število anketirancev glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Število	%
nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola, - dokončana osnovna šola, - priučeni za poklic	2	1,74
kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola - končana triletna poklicna šola	46	40
srednja izobrazba - končana štiri- ali petletna srednja šola	46	40
višja ali visoka izobrazba - končana višja dveletna šola - končana visoka triletna šola	15	13,04
univerzitetna izobrazba ali več	4	3,48
ni odgovorov	2	1,74
Skupaj	115	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Tabela 5: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s pogoji dela

1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Urejenost delovnih prostorov (red in čistoča, notranja oprema poslovnih prostorov npr.: pohištvo, sanitarije, ...) in drugi elementi zagotavljajo prijetno delavno okolje.	9	20	29	44	13	0	3,28
Podjetje skrbi za dobre »fizične pogoje dela« (primernost delovnih prostorov glede velikosti, osvetlitve prostorov, temperature v prostorih, hrupa, ...).	11	18	46	31	7	2	3,04
Na voljo imamo sodobno tehnološko opremo (blagajne, računalniška in druga oprema, ...), kar nam omogoča hitro, predvsem pa enostavnejše delo.	6	14	38	44	12	1	3,37
V izmeni je vedno dovolj zaposlenih, da lahko sproščeno, predvsem pa kvalitetno opravljam svoje delo	10	27	42	25	10	1	2,98
Z delovnim časom (fleksibilnost prihoda na delo, trajanje delavnika, delovni ritem, razporeditev delovnih dni, izmensko delo, obseg nadurnega dela, ...) sem zadovoljen.	6	15	34	41	18	1	3,44
Za pridobitev prostih dni (dopust, prosti dnevi oz. predčasni odhod z dela v primeru individualnih potreb, ...) v podjetju ni težav in mi največkrat pri tem prisluhnejo.	9	8	18	38	41	1	3,82
Za odmor med delom in zagotovitev možnosti prehrane je v podjetju urejeno.	18	24	29	26	17	1	3,00

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 3,27

Tabela 6: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo napredovanja

2. MOŽNOST NAPREDOVANJA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
V podjetju obstaja jasen sistem napredovanja in kriteriji za napredovanje so poznani vsem zaposlenim.	25	29	37	17	4	3	2,52
Vsi zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	24	28	39	18	3	3	2,53
Obstoječi sistem je dovolj stimulativen, da zaposlene vzpodbudi za karierno pot in napredovanje znotraj podjetja.	34	25	40	15	15	0	2,32
V našem podjetju vodilni vzgajajo svoje naslednike, torej vedno raje na višje delavno mesto zaposlijo nekoga iz podjetja, ki ga predhodno izobrazijo in usposobijo.	29	19	39	24	2	2	2,57
V podjetju je oblikovan sistem, ki omogoča pravično napredovanje. Najboljšim je omogočeno napredovanje in zasedejo najboljše položaje.	28	26	41	16	3	1	2,47

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 2,48

Tabela 7: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z obveščenostjo o dogodkih v podjetju

3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Podjetje v dovolj veliki meri obvešča zaposlene o vseh pomembnih dogajanjih v podjetju in s podjetjem.	10	17	42	35	11	0	3,17
Rezultati, politika in cilji v podjetju so jasni vsem zaposlenim.	12	22	39	30	12	0	3,06
Vodstvo sproti obvešča zaposlene o svojih odločitvah.	11	22	42	32	8	0	3,03
O tem, kaj se dogaja v drugih enotah znotraj podjetja, dobimo dovolj informacij.	25	32	38	19	0	1	2,45
Podjetje uporablja in dovolj »komunikacijskih orodij« (interno glasilo – revija, poslovno poročilo, oglasna deska, intranet, različna srečanja, ...), da v dovolj veliki meri obvešča zaposlene.	4	11	48	38	13	1	2,39
V podjetju imam možnost seznaniti se in pridobiti vse tiste podatke in informacije, ki me zanimajo.	16	12	45	31	10	1	3,06

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 3,03

Tabela 8: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi

4. PLAČA, NAGRADE IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
S plačo sem zadovoljen. Je dovolj velika za dostojno življenje.	45	32	27	9	2	0	2,05
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enako visoka oz. večja, kot jo prejemajo zaposleni za enak poklic v drugih slovenskih podjetjih.	27	37	34	10	0	7	2,25
Razmerja med plačami med zaposlenimi v podjetju so primerna in pravična.	26	35	34	12	2	6	2,35
V podjetju smo zaposleni plačani tudi po učinku. Tisti, ki dela dobro in se pri delu trudi, ga nadrejeni opazijo in ga temu primerno višje nagradijo.	50	30	21	14	0	0	1,99
Za deljeno delo, nadurno delo, nočno delo, delo ob vikendih ali praznikih, zaposleni prejemamo dovolj veliko – stimulativno plačilo.	37	34	33	9	1	1	2,15
V podjetju sem zadovoljen tudi z dodatki k plači in drugimi materialnimi ugodnostmi (božičnica, plačilo v obliki delnic, možnost uporabe brezplačne rekreacije, brezplačni izleti, popusti pri nakupih, ...).	22	27	37	25	3	1	2,65
Za svoje delovne dosežke oz. kadar delo opravi dobro in kvalitetno, me nadrejeni pohvalijo.	26	21	34	26	5	3	2,67

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 2,30

Tabela 9: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z odnosi s sodelavci

5. ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
V našem podjetju se vodje in podrejeni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, torej ne prihaja do velikega strahu pred vodjo oz. pri vodji ni čutiti vzvišenosti do podrejenih.	18	14	24	39	20	0	3,25
Odnosi med sodelavci so dobri, med seboj si zaupamo, tako da je vidna pozitivna in ustvarjalna klima.	6	16	34	38	21	0	3,45
S sodelavci delujemo kot dobro organiziran tim. Opazna je visoka stopnja sodelovanja. Ko je treba in ima nekdo več dela, si ga med seboj porazdelimo in kadar je treba, si drug drugemu pomagamo.	7	11	37	41	19	6	3,47
Na delovnem mestu imam možnost razvijanja prijateljskih odnosov.	6	9	34	46	20	0	3,56
Nesoglasja in konflikti med zaposlenimi in vodji se odkrito rešujejo sproti in pravično do vsakega posameznika.	23	12	31	33	16	1	3,06

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja**Skupaj 3,36****Tabela 10: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s stalnostjo in varnostjo zaposlitve**

6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5	prazno	ocena
V prihodnjih nekaj letih podjetju (npr.: zaradi zmanjšanja obsega poslovanja, prevzema od drugega podjetja, ...) najverjetneje ne bo treba odpustiti delavcev in tako nimam strahu pred izgubo zaposlitve	1	12	42	47	12	1	3,50
Večina sodelavcev je v podjetju zaposlenih za nedoločen čas. Tudi sodelavci, ki se v podjetju zaposlijo na novo, v kratkem času dobijo delo za nedoločen čas, tako da je v podjetju občutiti skrb za zaposlene.	6	15	38	45	8	3	3,30
Če posameznik ne zmore opravljati dela dovolj dobro, ga vodstvo skuša bolje usposobiti, mu pri tem pomaga in ga ne ustrahuje z odpovedjo oz. če ne bo dosegal pričakovanih rezultatov.	12	13	50	34	4	4	3,04
V podjetju brez zadržkov izražamo svoje mnenje o delovnih pogojih in načinu dela, saj pri tem nimamo nobenega strahu pred sankcijami.	11	19	31	44	8	2	3,17
Daljših izostankov z dela zaradi bolezni, poškodb, porodniške itn. se ne bojimo, saj je podjetje do teh stvari razumevajoče.	6	14	40	39	13	3	3,35
Če bi podjetje želelo dvigniti izobrazbo zaposlenih, bi nas o tem predhodno obvestilo in nas stimuliralo k izobraževanju. Torej nas ne bi premestilo ali celo odpustilo, hkrati pa zaposlilo nove, bolj izobražene ljudi.	5	14	40	42	10	4	3,34

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja**Skupaj 3,28****Tabela 11: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z možnostjo strokovnega razvoja**

7. MOŽNOST STROKOVNEGA RAZVOJA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Podjetje namenja dovolj sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.	12	20	38	35	9	1	3,08
Sistem izobraževanja je dober.	12	18	47	27	8	3	3,01
Sistem izobraževanja in usposabljanja je ustrezno povezan s sistemom napredovanja v podjetju (po končanem izobraževanju posameznik ve, da bo dobil višje delovno mesto ali vsaj večjo plačilo).	21	34	33	19	3	5	2,53
Pri izobraževanju se upoštevajo želje zaposlenih, torej dobijo možnost izobraževanja, če izrazijo ambicije (imajo možnost tako ozkega strokovnega izobraževanja kot tudi splošnega dviga izobrazbene ravni).	20	27	41	23	1	3	2,62
Na delovnem mestu ves čas pridobivam specializirano znanje.	12	21	35	38	6	2	3,03
Zaposleni se učimo drug od drugega, torej kakovostni posamezniki prenašajo svoje znanje drugim sodelavcem.	6	5	39	50	15	0	3,55
Na delovnem mestu sta mi omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov.	15	22	32	40	5	1	2,98

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja**Skupaj 2,97**

Tabela 12: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s samostojnostjo pri delu

8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Na delovnem mestu imam visoko mero neodvisnosti npr: v veliki meri sam odločam o postopkih dela, samostojno uvajam v svoje delo priporočilo stroke in sam odločam o vrstnem redu delovnih nalog.	8	18	23	48	18	0	3,43
Ko opravljam delo, imam občutek samozavesti.	3	7	25	51	29	0	3,83
Imam dovolj sposobnosti in znanj za opravljanje zaupanega dela.	0	1	13	55	46	0	4,27
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.	13	11	24	49	18	0	3,42
Vodje zaupajo v moje delo in me ves čas ne nadzorujejo in popravljajo.	11	5	17	47	34	1	3,77
Večino problemov rešim sam, ne da bi vodjo obvestil o tem.	2	2	31	56	23	1	3,84

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja**Skupaj 3,76****Tabela 13: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z ugledom dela**

9. UGLED DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Poklic, ki ga opravljam, imam rad in v družbi (zunaj podjetja) brez zadržkov povem, kaj delam.	2	6	8	40	59	0	4,29
Ponosen sem, ker sem zaposlen v tem podjetju, kajti naša organizacija ima velik ugled v okolju.	3	3	26	45	38	0	3,97
Za svoje delo dobim priznanje v strokovnih krogih.	10	15	47	33	9	1	3,14
Imam občutek samozavesti, ki sem ga pridobil zaradi položaja kateri ga zasedam.	5	14	32	47	16	1	3,48
S svojim delom in delovnimi rezultati sem si pridobil spoštovanje in občudovanje sodelavcev.	3	7	39	48	15	3	3,58
Delavno mesto mi prinaša ugled znotraj celotnega podjetja in mi zagotavlja avtoriteto.	12	16	49	28	9	1	3,05

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja**Skupaj 3,58****Tabela 14: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja s soodločanjem pri delu**

10. SOODLOČANJE PRI DELU	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Imam možnost sodelovanja pri pomembnih odločitvah znotraj podjetja npr.: možnost sodelovanja pri reševanju pomembnih poslovno-organizacijskih vprašanj.	31	27	37	17	1	2	2,38
Pri reševanju individualnih pravic, zaposleni pogosto dajemo vodstvu pobude in velikokrat nam prisluhne ter pobudam oz. zahtevam tudi ugoti.	23	23	43	24	1	1	2,62
Imam možnost sodelovanja pri določanju metod in procedur na delovnem mestu (oblikovanje delavnih postopkov, izvajanje delovnih nalog, povečanje pooblastil, ...), saj nadrejeni moje predloge upoštevajo.	13	23	42	31	4	2	2,91
V našem podjetju se pričakuje, da predloge za izboljšanje dajejo vsi ne le naši vodje.	13	11	42	34	11	4	3,17
Pri postavljanju planov in ciljev poleg vodij sodelujemo tudi drugi zaposleni.	28	19	35	25	6	2	2,66
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti odgovornost in tveganje pri uveljavljanju svojih predlogov in pobud.	2	3	41	44	18	7	3,67
Nadrejeni oz. vodstvo me povpraša, kakšne oblike nagrad me bolj motivirajo in skušajo kar najbolj ugoditi mojim željam.	48	29	21	12	0	5	1,97

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja**Skupaj 2,76**

Tabela 15: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z ustvarjalnostjo dela

11. USTVARJALNOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Splošna klima glede spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih pri delu je pozitivna.	10	26	35	37	6	1	3,03
Delo, ki ga opravljam, je kreativno in ga nikakor ne morem označiti za rutinsko.	3	9	30	49	24	0	3,71
Vodstvo podjetja in nadrejeni si prizadevajo, da bi pretežno rutinska opravila preoblikovala v zahtevnejša in ustvarjalnejša.	10	21	46	28	5	5	2,97
V podjetju je izoblikovan sistem za načrtno zbiranje idej in predlogov vseh zaposlenih, ki želijo opozoriti na različne delovne in organizacijske probleme.	21	28	39	29	1	4	2,58
Med sodelavci in zaposlenimi se tudi med neformalnimi pogovori velikokrat razvije debata glede problemov v podjetju in o tem, kako bi se probleme dalo rešiti.	12	9	29	48	15	2	3,40
Vodje skrbijo, da zaposleni opravljamo raznovrstna dela kot npr. kroženje po podjetju in pri tem upoštevajo tudi želje zaposlenih.	24	25	39	20	20	5	2,50
Na delovnem mestu se soočam s številnimi novimi izzivi.	9	14	29	48	14	3,38	3,38

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 3,09

Tabela 16: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z varnostjo dela

12. VARNOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Pravna varnost v podjetju je visoka (podjetje upošteva in ne krši veljavnih predpisov, individualnih pogodb ali dogovorov z zaposlenimi). Npr.: v celoti lahko izkoristim pravice in pogoje dela, ki mi po pogodbi pripadajo.	5	11	26	45	26	2	3,67
Zaposleni smo seznanjeni, da v podjetju obstaja svet delavcev, ki skrbi za uveljavljanje interesov delavca v podjetju. Nanj se lahko venomer obrnem in zavzel se bo za moje probleme, pravice itn.	16	12	23	42	21	1	3,35
Vodilni skrbijo, da je varnost na delovnem mestu zagotovljena. (Oprema - stroji, naprave, ... so vedno v redu. Zaposleni so usposobljeni za njihovo uporabo. Zagotovljena je oprema za varstvo pri delu).	5	11	26	49	24	0	3,66
Nadrejeni se zavedajo, da je delo, ki ga opravljam, včasih naporno npr.: pretežno stoječe delo, delo z strankami, denarjem, ..., zato si prizadevajo, napraviti pogoje dela čim bolj prijazne do zaposlenih.	20	19	38	28	10	0	2,90
S socialno varnostjo v podjetju sem zadovoljen (plačevanje dodatnega pokojninskega zavarovanja, dodatno zdravstveno zavarovanje, ...).	8	8	24	44	30	1	3,70

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 3,46

Tabela 17: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z vodjem in vodstvenimi odnosi

13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Vodja oz. nadrejeni je velik strokovnjak na svojem področju (poznavalec stroke). Se nenehno izpopolnjuje spremlja novosti. Vsi sodelavci ga imamo za zgled.	21	11	34	35	14	0	3,09
Vodja z lastnim zgledom kaže, kakšen naj bi bil odnos do dela. Torej je zavzet, navdušen in nas, sodelavce, motivira in spodbuja pri delu.	19	12	30	39	14	1	3,15
Nadrejeni ima dovolj poslovnega znanja – managerskih veščin (načrtovanje in organiziranje samega dela, reševanje problemov, ima občutek za delo z zaposlenimi – reševanje konfliktov, komuniciranje, ...).	19	14	38	33	11	0	3,03
Vodja ima do vsakega zaposlenega spoštljiv odnos. Med zaposlenimi ne dela razlik. Vsakemu posamezniku prisluhne in mu skuša pomagati.	18	17	21	40	19	0	3,22
V naši organizaciji ni opaziti ukazovalnega vodenja. Vodje predhodno predstavijo napotke za delo, potem pa delo opravljamo samostojno.	17	13	24	42	18	1	3,27
Vodje spremljajo naše delovne rezultate in se o njih pogovarjamo odkrito. Jasno pove, s čim je zadovoljen in s čim ne. Jasno nam tudi sporoča, kaj od nas pričakuje.	22	9	24	43	16	1	3,19
Nadrejeni sprejemajo od nas (podrejenih sodelavcev) pripombe za svoje delo. Nadrejeni torej upoštevajo naše kritike in pripombe. Jih skušajo upoštevati in posledično spremenijo svoje navade in način vodenja.	21	13	38	32	11	0	2,99

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 3,13

Tabela 18: Prikaz zadovoljstva zaposlenih z zahtevnostjo dela

14. ZAHTEVNOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Fizična obremenitev na delovnem mestu (utrujenost ali bolečine v nekaterih predelih telesa npr. nog, križa, ...). S tem področjem nimam težav in sem zadovoljen	15	19	48	20	12	1	2,95
Psiho-sociološke obremenitve (razne oblike stresa zaradi lastnosti dela npr. tempo dela, delo s strankami, denarjem, ...). S tem nimam težav in sem zadovoljen.	9	17	43	32	13	1	3,20
V podjetju ni čutiti nekakšnega pritiska in preobremenjenosti zaposlenih od vodij. S tem sem zadovoljen..	14	15	41	33	12	0	3,12
Podjetje in vodje skrbijo za to, da zaposleni zaradi pogojev dela ne odhajajo na bolniško in ne zapuščajo podjetja. Torej zaposleni radi prihajajo na delo.	11	19	41	28	14	2	3,13
Nekateri delavci ne delajo več kot drugi. Vodje skrbijo, da je količina in obseg dela na zaposlenega primeren in razporejen pravično.	22	16	34	36	4	3	2,86
Zaposleni smo tolerantni do nekaterih posameznikov npr.: starejših, obolelih, nosečnic, ... Pomeni, da se jim ne naloži toliko dela kot drugim.	11	7	20	43	30	4	3,66

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 3,15

Tabela 19: Prikaz zadovoljstva prodajnega osebja z zanimivostjo dela

15. ZANIMIVOST DELA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
Na delovnem mestu opravljam zanimivo delo.	3	2	21	53	36	0	4,02
Pri opravljanju dela imam občutek, da ustvarjam vrednost za podjetje. Delo, ki ga opravljam, je nadvse koristno in prispeva h kakovosti storitev.	3	2	16	47	45	2	4,14
Na delovnem mestu se soočam s številnimi izzivi.	3	3	16	55	37	1	4,05
Na delovnem mestu občutim visoko mero odgovornosti.	1	2	12	59	40	1	4,18
Naše storitve stalno izboljšujemo in posodabljam. Torej uvajamo nenehne spremembe, uvajamo novosti, ...	3	12	34	40	25	1	3,63
V okviru delovnih nalog in izobraževanja, se srečujem z vrhunskimi posamezniki, zanimivimi ljudmi, ...	10	17	26	37	25	0	3,43

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Skupaj 3,91

Tabela 20: Prikaz lestvice delovnih motivov

DELOVNI MOTIVI	1	2	3	4	5	prazno	ocena
1. dobre DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	0	1	8	34	71	1	4,53
2. dobre MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	3	2	19	52	38	1	4,05
3. dobra OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	0	4	17	60	34	0	4,08
4. dobra PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	2	3	4	23	83	0	4,58
5. dobri ODNOSI S SODELAVCI	0	0	4	22	89	0	4,74
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	0	1	6	32	76	0	4,59
7. dobre MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA	1	4	12	43	55	0	4,28
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	0	4	7	43	59	2	4,39
9. UGLED DELA	1	4	16	56	38	0	4,09
10. SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	0	3	18	60	32	2	4,07
11. USTVARJALNO DELO	0	4	16	42	52	1	4,24
12. VARNO DELO	0	1	10	33	71	0	4,51
13. dober VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	0	2	3	29	80	1	4,64
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	10	17	34	33	15	6	3,24
15. ZANIMIVO DELO	0	4	6	39	66	0	4,45

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Tabela 21: Prikaz lestvice dejavnikov delovnega zadovoljstva, pri katerih so potrebne temeljite spremembe

DEJAVNIKI DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA	1	2	3	4	5	prazno	ocena
1. DELOVNE RAZMERE IN POGOJI DELA	3	11	42	30	25	4	3,57
2. MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	3	8	37	30	34	2	3,76
3. OBVEŠČENOST O DOGODKIH V PODJETJU	3	17	43	35	14	3	3,36
4. PLAČA IN DRUGE MATERIALNE UGODNOSTI	1	1	11	30	69	3	4,47
5. ODNOSI S SODELAVCI	8	22	34	23	24	4	3,29
6. STALNOST IN VARNOST ZAPOSLOTITVE	8	36	29	25	14	3	3,01
7. MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA	2	11	44	31	22	5	3,54
8. SVOBODA IN SAMOSTOJNOST PRI DELU	8	29	35	23	16	4	3,09
9. UGLED DELA	9	24	42	24	13	3	3,07
10. SOODLOČANJE PRI DELU IN POSLOVANJU	6	19	43	30	12	5	3,21
11. USTVARJALNO DELO	5	23	45	29	9	4	3,13
12. VARNO DELO	15	16	32	26	13	3	2,96
13. VODJA IN VODSTVENI ODNOSI	8	22	34	20	29	2	3,35
14. LAHKO OZ. NE PREZAHTEVNO DELO	20	30	40	15	6	4	2,61
15. ZANIMIVO DELO	12	31	32	24	13	3	2,95

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje zadovoljstva in motiviranosti prodajnega osebja

Priloga 3: Vprašalnika za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Vprašalnik, namenjen prodajnemu osebju

SPOŠTOVANI ANKETIRANCI

Vodstvo maloprodaje je sprejelo odločitev, da izvedemo med našimi zaposlenimi anketo o vodenju.

V preteklem letu je bila v podjetju Mladinska knjiga Trgovina d.d. opravljena raziskava o zadovoljstvu in motivaciji prodajnega osebja v maloprodajnih enotah. Raziskava je pokazala, da je prodajno osebje pripisalo velik pomen vodenju, ki po njihovem mnenju v veliki meri vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Prav zaradi tega smo se v podjetju odločili, da s področja vodenja napravimo nekoliko podrobnejšo raziskavo. Zavedamo se namreč, da ima uspešno vodenje velik pomen pri zagotavljanju kakovostnega dela prodajnega osebja, kar predstavlja veliko težo pri dvigovanju kvalitete storitev in zadovoljstvu naših strank.

Za pridobitev vpogleda na to področje smo oblikovali vprašalnik, ki zajema 6 področij. Vsako od teh področij predstavlja ključni element pri zagotavljanju dobrega vodenja.

Verjamemo, da si dobrega vodenja vsi želimo, zato vas prosimo, da na vprašanja **ODGOVARJATE ČIM BOLJ ISKRENO**. Na ta način bomo dobili pravi vpogled na kvaliteto vodenja v maloprodajnih enotah in le tako bomo skupaj sposobni iskati nove in boljše rešitve.

Z anketo je **ZAGOTOVLJENA POPOLNA ANONIMNOST**, zato **ANKETE NI POTREBNO PODPISOVATI**. Pomembno je le, da **ODGOVORITE NA VSA VPRAŠANJA**, saj bomo le tako pridobili relevantni skupinski rezultat.

Veseli bi bili, v kolikor bi si v mesecu marcu namenili nekaj minut in skušali odgovoriti na zastavljena vprašanja. Izpolnjene vprašalnike zapečatite v ovojnice, v katerih ste vprašalnike prejeli, in jih do **30. marca** zapečatene **oddajte v svoji maloprodajni enoti, od koder bodo, skupaj z redno pošto, odposlane** na naslov M trgovina d.d. Pavličeva 14e 1000 Ljubljana (naslov je na ovojnicah že natisnjen).

Za izpolnjevanje ankete in vašo iskrenost se vam vnaprej zahvaljujemo in verjamemo, da bomo skupaj oblikovali prijetno delovno vzdušje.

Z lepimi pozdravi !

V imenu vodstva maloprodaje MK Trgovine
Janez Novak

OCENJEVANJE VODJE

V tabelah spodaj so navedene trditve, katere označujejo dobrega vodjo, kateri je uspešen pri opravljanju dela v maloprodajni enoti.

Svojega vodjo ocenite tako, da ob vsaki trditvi obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo strinjanja:

št. **1** pomeni, da se s trditvijo zelo **ne strinjate**,
št. **5** pomeni, da se s trditvijo zelo **strinjate**,
ostale številke pomenijo vmesne ocene.

1 = zelo se ne strinjam
2 = ne strinjam se
3 = delno se strinjam in delno se ne strinjam
4 = se strinjam
5 = zelo se strinjam

1. ZNANJE

STROKOVNO ZNANJE	Vodja ima visoko raven znanja, ki zadeva strokovno tehnično plat dela. Je poznavalec stroke npr. pozna prodajno blago, usmerjen je na kupce itn.	1 2 3 4 5
POZNAVANJE DELOVNIH POSTOPKOV	Vodja v podrobnosti pozna praktične delovne postopke, pozna za delo pomembna dejstva, ima vse potrebne informacije za delo, obvlada poslovodenje itn.	1 2 3 4 5
NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE	Zna učinkovito uporabljati, načrtovati in usklajevati vse vire kot npr. delovna sredstva, sodelavce itd. tako, da vse teče gladko in brez zastojev.	1 2 3 4 5
SKRB ZA OSEBNI RAZVOJ	Zainteresiran je za nenehno pridobivanje novega znanja. Udeležuje se dodatnih izpopolnjevanj, seminarjev itn. Se rad uči.	1 2 3 4 5
POSREDOVANJE ZNANJA	Pridobljeno znanje in izkušnje deli z ostalimi sodelavci in zagotavlja prenos dobljenega znanja na druge zaposlene.	1 2 3 4 5

2. SPOSOBNOSTI

ODLOČANJE	Odlikuje ga pogumno, tvegano in hitro odločanje. V poslovnih situacijah je sposoben trezno presojati, upoštevati vse različne okoliščine in sprejemati dobre rešitve.	1 2 3 4 5
UČINKOVITOST/STORILNOST	Delo opravlja hitro, učinkovito ter si prizadeva, da bi bilo opravljeno dobro. Je marljiv, vztrajen in si prizadeva čim hitreje končati zastavljene naloge.	1 2 3 4 5
REŠEVANJE PROBLEMOV	Probleme na delovnem mestu je sposoben najprej najti, opredeliti in preučiti. Nato poiskati rešitve, jih ovrednotiti ter uporabiti najučinkovitejše med njimi.	1 2 3 4 5
USTVARJALNOST/INOVATIVNOST	Je izviran, poudarja ustvarjalnost in uresničuje nove zamisli. Sposoben je odkriti in uporabiti nove načine dela.	1 2 3 4 5
PRILAGODLJIVOST	V spremenjenih okoliščinah se dobro znajde, hitro se prilagodi novim razmeram in obvladuje nove nepredvidljive situacije.	1 2 3 4 5

3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI

ČUSTVENA STABILNOST	Obvladuje stres, čustva in je strpen. Tudi kadar je pod pritiski, npr. če je v težavah, v negotovosti, pri primanjkanju časa itn., ostane trdnih živcev in ne kaže nervoze ali se kakor koli drugače znaša nad delavci.	1 2 3 4 5
ETIČNOST	Ravna se po vesti, usmerjen je k dobrem, pravičnosti, spoštovanju dogovora, iskrenosti, zanesljivosti itn. Vodja pozna etična načela in jih skuša v največji meri uveljavljati.	1 2 3 4 5
SAMOZAVEST	Je prepričan o sebi in svojih dejanjih. Vedno in povsod svoja stališča učinkovito uveljavlja, zna se dokazati, potrjevati pred drugimi itn.	1 2 3 4 5

ODGOVORNOST	Sprejema odgovornost za svoja dejanja in posledice. Odgovoren je za rezultate sodelavcev, sprejema ustrezne sankcije itn.	1 2 3 4 5
ODNOS DO DRUGIH	Spoštuje vsakega posameznika in med zaposlenimi ne dela razlik. Je korekten do vseh, ne gleda na drugačnost npr. spol, mišljenje, prepričanje, različni pogledi, itn.	1 2 3 4 5

4. KOMUNICIRANJE:

IZRAZNA MOČ	S svojim nastopom in govorom je prepričljiv, ima velik vpliv na druge in napravi dober vtis.	1 2 3 4 5
POSLUŠANJE	Zagotavlja svobodo izražanja sodelavcev, upošteva njihove probleme, stališča in zamisli sodelavcev. Zaposlenim zna prisluhniti in vzpostaviti medsebojno zaupanje.	1 2 3 4 5
JASNOST KOMUNICIRANJA	Zmožen je jasnega, natančnega in tekočega izražanja tako, da lahko sodelavci ideje, mnenja in misli dobro in hitro razumejo.	1 2 3 4 5
ODKRITOST KOMUNICIRANJA	Vodja vzpostavlja v medosebnem dialogu ozračje enakovrednosti in odprtega komuniciranja. Vsi zaposleni brez bojazni in posredujejo kakršnekoli informacije in kritike.	1 2 3 4 5
POVRATNE INFORMACIJE	Vodja vsakemu zaposlenemu jasno predstavi, kaj od nega pričakuje ter mu sproti posreduje povratne informacije o njegovi kakovosti dela in uspešnosti.	1 2 3 4 5

5. MOTIVIRANJE:

ENERGIJA / POZITIVNA NARAVNANOST	Vodja izžareva navdušenost, energijo, je vesel, zadovoljen, pozitivno naravnan, ima smisel za humor itn. Usmerjen je k pozitivnemu mišljenju. Krizo in probleme sprejema kot novo priložnost.	1 2 3 4 5
SPODBUJANJE/ NAVDUŠEVANJE LJUDI	Posameznike navdušuje, jih spodbuja in jim omogoča, da dajejo pri delu maksimalen prispevek.	1 2 3 4 5
SAMOINICIATIVA	Vodja je aktiven, samoiniciativen, vztraja do izpolnitve nalog itn. Delo začne sam, kaže močno voljo, daje pobude, zna se sam motivirati in razvijati svoje potencialne.	1 2 3 4 5
USTVARJANJE POZITIVNEGA VZDUŠJA	Vodja med zaposlenimi ustvarja pozitivno delovno vzdušje. Skrbi, da zaposleni sproščeno opravljajo svoje delo ter zagotavlja prijetno delovno okolje.	1 2 3 4 5
NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI	Vodja opazi in poudari dobro opravljeno delo pri svojih sodelavcih. Za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagradi, pohvali, izrazi priznanje, spoštovanje itn.	1 2 3 4 5

6. DELO V SKUPINI:

DOBRO SODELOVANJE	Vodja s svojimi sodelavci dobro sodeluje. Poleg tega se trudi in skrbi, da je sodelovanje med vsemi sodelavci dobro.	1 2 3 4 5
DODELITEV DELA IN NAVODIL	Vodja izbira prave delovne naloge in jih v skladu z zahtevami delovnega mesta dodeli sodelavcem. Skrbi da vsi sodelavci dobijo ustrezna navodila in jih nato dosledno uresničujejo v skupini.	1 2 3 4 5
REŠEVANJE KONFLIKTOV	Vodja skrbi za pomiritev napetosti med sodelavci, prizadeva si za doseganje kompromisov. V primeru konflikta interesov dosega za vse strani sprejemljive dogovore.	1 2 3 4 5
TIMSKO DELO	Vodja je svetovalec sodelavcem. Pomaga jim pri reševanju problemov in odpravljanju napak. Prizadeva si, da si sodelavci med seboj pomagajo, izmenjujejo svoja znanja, izkušnje in da delajo kot tim.	1 2 3 4 5
DELOVNI SESTANKI	Sestanke s svojimi sodelavci izvaja dovolj pogosto, kjer se diskutira o planu dela, uspešnosti doseganja ciljev, sprejemanja predlogov sodelavcev in drugo.	1 2 3 4 5

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU (socio - demografska vprašanja)

Prosimo, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom in dopolnite prazen prostor, kjer je potrebno !

1. Spol 1.) ŽENSKI 2.) MOŠKI

2. Starost

obkrožite številko	starost	vpišite število let
1	do 20 let	
2	od 20 do 30	
3	od 30 do 40	
4	od 40 do 50	
5	50let in več	

3. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju

obkrožite številko	staž v organizaciji	vpišite število let
1	do 2 leti	
2	od 2 do 5	
3	od 5 do 10	
4	od 10 do 20	
5	20 let in več	

4. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe – obkrožite ustrezno številko

- 1.) nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola,
- dokončana osnovna šola,
- priučen za poklic
- 2.) kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola
- končana triletna poklicna šola
- 3.) srednja izobrazba - končana štiriletna ali petletna srednja šola
- 4.) višja ali visoka izobrazba - končana višja dvoletna šola
- končana visoka triletna šola
- 5.) univerzitetna izobrazba ali več

Vprašalnik, namenjen vodjem prodajnih enot

Spoštovani poslovodje

Vodstvo maloprodaje je sprejelo odločitev, da izvedemo med našimi zaposlenimi anketo o vodenju.

V preteklem letu je bila v podjetju Mladinska knjiga Trgovina d.d. opravljena raziskava o zadovoljstvu in motivaciji prodajnega osebja v maloprodajnih enotah. Raziskava je pokazala, da je prodajno osebje pripisalo velik pomen vodenju, ki po njihovem mnenju v veliki meri vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Prav zaradi tega smo se v podjetju odločili, da s področja vodenja napravimo nekoliko podrobnejšo raziskavo. Zavedamo se namreč, da ima uspešno vodenje velik pomen pri zagotavljanju kakovostnega dela prodajnega osebja, kar predstavlja veliko težo pri dvigovanju kvalitete storitev in zadovoljstvu naših strank.

Za pridobitev vpogleda na to področje smo oblikovali vprašalnik, ki zajema 6 področij. Vsako od teh področij predstavlja ključni element pri zagotavljanju dobrega vodenja.

Da bi lahko opravili raziskavo in pridobili pomembne informacije, vas prosimo, da **anketne vprašalnike, ki smo vam jih poslali po pošti, razdelite med PRODAJNO OSEBJE v vaši enoti.**

Pri tem bi želeli poudariti, da na zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vplivajo njihovi vodje. Zaradi tega **smo v slednjo raziskavo vključili tudi poslovodje** naših maloprodajnih enot in tako oblikovali vprašalnik za samoocenjevanje.

Vsem sodelujočim je **ZAGOTOVLJENA POPOLNA ANONIMNOST**, saj se anketirancem ni potrebno podpisovati na anketne vprašalnike. Pomembno je le, da ODGOVORITE NA VSA VPRAŠANJA, saj bomo le tako pridobili relevantni skupinski rezultat.

Veseli bi bili, v kolikor bi si v mesecu marcu namenili nekaj minut in skušali odgovoriti na zastavljena vprašanja. Izpolnjene vprašalnike zapečatite v ovojnice, v katerih ste vprašalnike prejeli, in jih do **30. marca** zapečatene **oddajte v svoji maloprodajni enoti, od koder bodo, skupaj z redno pošto, odposlane** na naslov M trgovina d.d. Pavličeva 14e 1000 Ljubljana, (naslov je na ovojnicah že natisnjen).

Za izpolnjevanje ankete in vašo iskrenost se vam vnaprej zahvaljujemo in verjamemo, da bomo skupaj oblikovali prijetno delovno vzdušje.

Lep pozdrav!

V imenu vodstva maloprodaje MK Trgovine
Janez Novak

SAMOCENJEVANJE VODIJ

V tabelah spodaj so navedene trditve, katere označujejo dobrega vodjo, ki je uspešen pri opravljanju dela v maloprodajni enoti.

Ocenite samega sebe oz. svoje lastnosti tako, da ob vsaki trditvi obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo strinjanja.

št. 1 pomeni, da se s trditvijo zelo **ne strinjate**,
 št. 5 pomeni, da se s trditvijo zelo **strinjate**,
 ostale številke pomenijo vmesne ocene.

1 = zelo se ne strinjam
 2 = ne strinjam se
 3 = delno se strinjam in delno se ne strinjam
 4 = se strinjam
 5 = zelo se strinjam

1. ZNANJE

STROKOVNO ZNANJE	Imam visoko raven znanja, ki zadeva strokovno tehnično plat dela. Sem poznavalec stroke npr. poznam prodajno blago, usmerjen sem na kupce itn.	1 2 3 4 5
POZNAVANJE DELOVNIH POSTOPKOV	V podrobnosti poznam praktične delovne postopke, dobro poznam za delo pomembna dejstva, imam vse potrebne informacije za delo, obvladam poslovanje itn.	1 2 3 4 5
NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE	Znam učinkovito uporabljati, načrtovati in usklajevati vse vire kot npr. delovna sredstva, sodelavce itd. tako, da vse teče gladko in brez zastojev.	1 2 3 4 5
SKRB ZA OSEBNI RAZVOJ	Zainteresiran sem za nenehno pridobivanje novega znanja. Udeležujem se dodatnih izpopolnjevanj, seminarjev itn. Se rad učim.	1 2 3 4 5
POSREDOVANJE ZNANJA	Pridobljeno znanje in izkušnje delim z ostalimi sodelavci in zagotavljam prenos dobljenega znanja na druge zaposlene.	1 2 3 4 5

2. SPOSOBNOSTI

ODLOČANJE	Odlikuje me pogumno, tvegano in hitro odločanje. V poslovnih situacijah sem sposoben trezno presojati, upoštevati vse različne okoliščine in sprejemati dobre rešitve.	1 2 3 4 5
UČINKOVITOST/STORILNOST	Delo opravljam hitro, učinkovito ter si prizadevam, da bi bilo opravljeno dobro. Sem marljiv, vztrajen in si prizadevam čim hitreje končati zastavljene naloge.	1 2 3 4 5
REŠEVANJE PROBLEMOV	Probleme na delovnem mestu sem sposoben najprej najti, opredeliti in preučiti. Nato poiskati rešitve, jih ovrednotiti ter uporabiti najučinkovitejše med njimi.	1 2 3 4 5
USTVARJALNOST/INOVATIVNOST	Sem izviran, poudarjam ustvarjalnost in uresničujem nove zamisli. Sposoben sem odkriti in uporabiti nove načine dela.	1 2 3 4 5
PRILAGODLJIVOST	V spremenjenih okoliščinah se dobro znajdem, hitro se prilagodim novim razmeram in obvladam nove nepredvidljive situacije.	1 2 3 4 5

3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI

ČUSTVENA STABILNOST	Obvladam stres, čustva in sem strpen. Tudi kadar sem pod pritiski, npr. če sem v težavah, v negotovosti, pri primanjlovanju časa itn., ostanem trdnih živcev in ne kažem nervoze ali se kakor koli drugače znašam nad delavci.	1 2 3 4 5
ETIČNOST	Ravnam se po vesti, usmerjen sem k dobremu, pravičnosti, spoštovanju dogovora, iskrenosti, zanesljivosti itn. Poznam etična načela in jih skušam v največji meri uveljavljati.	1 2 3 4 5
SAMOZAVEST	Sem prepričan o sebi in svojih dejanjih. Vedno in povsod svoja stališča učinkovito uveljavljam, znam se dokazati, potrjevati pred drugimi itn.	1 2 3 4 5

ODGOVORNOST	Sprejemam odgovornost za svoja dejanja in posledice. Odgovoren sem za rezultate sodelavcev, sprejemam ustrezne sankcije itn.	1 2 3 4 5
ODNOS DO DRUGIH	Spoštujem vsakega posameznika in med zaposlenimi ne delam razlik. Sem korekten do vseh, ne gledam na drugačnost npr. spol, mišljenje, prepričanje, različni pogledi itn.	1 2 3 4 5

4. KOMUNICIRANJE:

IZRAZNA MOČ	S svojim nastopom in govorom sem prepričljiv, imam velik vpliv na druge in napravim dober vtis.	1 2 3 4 5
POSLUŠANJE	Zagotavljam svobodo izražanja sodelavcev, upoštevam njihove probleme, stališča in zamisli sodelavcev. Zaposlenim znam prisluhniti in vzpostaviti medsebojno zaupanje.	1 2 3 4 5
JASNOST KOMUNICIRANJA	Zmožen sem jasnega, natančnega in tekočega izražanja tako, da lahko sodelavci moje ideje, mnenja in misli dobro in hitro razumejo.	1 2 3 4 5
ODKRITOST KOMUNICIRANJA	Vzpostavljam v medosebnem dialogu ozračje enakovrednosti in odprtega komuniciranja. Vsi zaposleni brez bojazni posredujejo kakršnekoli informacije in kritike.	1 2 3 4 5
POVRATNE INFORMACIJE	Vsakemu zaposlenemu jasno predstavim, kaj od njega pričakujem ter mu sproti posredujem povratne informacije o njegovi kakovosti dela in uspešnosti.	1 2 3 4 5

5. MOTIVIRANJE:

ENERGIJA / POZITIVNA NARAVNANOST	Izžarevam navdušenost, energijo, sem vesel, zadovoljen, pozitivno naravnani, imam smisel za humor itn. Usmerjen sem k pozitivnemu mišljenju. Krizo in probleme sprejemam kot novo priložnost.	1 2 3 4 5
SPODBUJANJE/ NAVDUŠEVANJE LJUDI	Posameznike navdušujem, jih spodbujam in jim omogočam, da dajejo pri delu maksimalen prispevek.	1 2 3 4 5
SAMOINICIATIVA	Sem aktiven, samoiniciativen, vztrajam do izpolnitve nalog itn. Delo začnem sam, kažem močno voljo, dajem pobude, znam se sam motivirati in razvijati svoje potencialne.	1 2 3 4 5
USTVARJANJE POZITIVNEGA VZDUŠJA	Med zaposlenimi ustvarjam pozitivno delovno vzdušje. Skrbim, da zaposleni sproščeno opravljajo svoje delo ter zagotavljam prijetno delovno okolje.	1 2 3 4 5
NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI	Opazim in poudarim dobro opravljeno delo pri svojih sodelavcih. Za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagradim, pohvalim, izrazim priznanje, spoštovanje itn.	1 2 3 4 5

6. DELO V SKUPINI:

DOBRO SODELOVANJE	S svojimi sodelavci dobro sodelujem. Poleg tega se trudim in skrbim, da je sodelovanje med vsemi sodelavci dobro.	1 2 3 4 5
DODELITEV DELA IN NAVODIL	Izbiram prave delovne naloge in jih v skladu z zahtevami delovnega mesta dodelim sodelavcem. Skrbim da vsi sodelavci dobijo ustrezna navodila in jih nato dosledno uresničujejo v skupini.	1 2 3 4 5
REŠEVANJE KONFLIKTOV	Skrbim za pomiritev napetosti med sodelavci, prizadevam si doseganja kompromisov. V primeru konflikta interesov dosegam za vse strani sprejemljive dogovore.	1 2 3 4 5
TIMSKO DELO	Sem svetovalec sodelavcem. Pomagam jim pri reševanju problemov in odpravljanju napak. Prizadevam si, da si sodelavci med seboj pomagajo, izmenjujejo svoja znanja, izkušnje in da delajo kot tim.	1 2 3 4 5
DELOVNI SESTANKI	Sestanke s svojimi sodelavci izvajam dovolj pogosto, kjer diskutiramo o planu dela, uspešnosti doseganja ciljev, sprejemanju predlogov sodelavcev in drugo.	1 2 3 4 5

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU (socio - demografska vprašanja)

Prosimo, da obkrožite ustrezno številko pred odgovorom in dopolnite prazen prostor, kjer je potrebno !

1. Spol 1.) ŽENSKI 2.) MOŠKI

2. Starost

obkrožite številko	starost	vpišite število let
1	do 20 let	
2	od 20 do 30	
3	od 30 do 40	
4	od 40 do 50	
5	50 let in več	

3. Koliko časa ste že zaposleni v tem podjetju

obkrožite številko	staž v organizaciji	vpišite število let
1	do 2 leti	
2	od 2 do 5	
3	od 5 do 10	
4	od 10 do 20	
5	20 let in več	

4. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe – obkrožite ustrezno številko

- 1.) nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola,
- dokončana osnovna šola,
- priučen za poklic
- 2.) kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola
- končana triletna poklicna šola
- 3.) srednja izobrazba - končana štiriletna ali petletna srednja šola
- 4.) višja ali visoka izobrazba - končana višja dvoletna šola
- končana visoka triletna šola
- 5.) univerzitetna izobrazba ali več

Priloga 4: Rezultati ocenjevanja vodenja v maloprodajnih enotah

OCENJEVANJE VODJE

Tabela 1: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	8	7,92
Ženske	86	85,14
Neopredeljeni	7	6,93
Skupaj	101	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 2: Število anketirancev glede na starost

Starost	Število	%
do 20 let	0	0
od 20 do 30	12	11,88
od 30 do 40	27	26,73
od 40 do 50	42	41,58
50 in več	12	11,88
Neopredeljeni	8	7,92
Skupaj	101	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 3: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v org.	Število	%
do 2 let	17	16,83
od 2 do 5	8	7,92
od 5 do 10	9	8,91
od 10 do 20	11	10,89
nad 20	49	48,51
Neopredeljeni	7	6,93
Skupaj	101	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 4: Število anketirancev glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Število	%
nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola, - dokončana osnovna šola, - priučeni za poklic	0	0
kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola - končana triletna poklicna šola	41	40,59
srednja izobrazba - končana štiri- ali petletna srednja šola	36	35,64
višja ali visoka izobrazba - končana višja dveletna šola - končana visoka triletna šola	11	10,89
univerzitetna izobrazba ali več	7	6,93
ni odgovorov	6	5,94
Skupaj	101	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 5: Prikaz ocenjevanja vodenja s področja znanja

1. ZNANJE		prazno	1	2	3	4	5
STROKOVNO ZNANJE	Vodja ima visoko raven znanja, ki zadeva strokovno tehnično plat dela. Je poznavalec stroke npr. pozna prodajno blago, usmerjen je na kupce itn.	0	4	2	25	38	32
POZNAVANJE DELOVNIH POSTOPKOV	Vodja v podrobnosti pozna praktične delovne postopke, pozna za delo pomembna dejstva, ima vse potrebne informacije za delo, obvlada poslovodenje itn.	0	5	4	22	40	30
NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE	Zna učinkovito uporabljati, načrtovati in usklajevati vse vire kot npr. delovna sredstva, sodelavce itd. tako, da vse teče gladko in brez zastojev.	0	4	6	24	47	20
SKRIB ZA OSEBNI RAZVOJ	Zainteresiran je za nenehno pridobivanje novega znanja. Udeležuje se dodatnih izpopolnjevanj, seminarjev itn. Se rad uči.	0	3	3	4	37	54
POSREDOVANJE ZNANJA	Pridobljeno znanje in izkušnje deli z ostalimi sodelavci in zagotavlja prenos dobljenega znanja na druge zaposlene.	0	5	3	15	43	35

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 6: Prikaz ocenjevanja vodenja s področja sposobnosti

2. SPOSOBNOSTI		prazno	1	2	3	4	5
ODLOČANJE	Odlikuje ga pogumno, tvegano in hitro odločanje. V poslovnih situacijah je sposoben trezno presojeti, upoštevati vse različne okoliščine in sprejemati dobre rešitve.	0	6	4	21	40	30
UČINKOVITOST/STORILNOST	Delo opravlja hitro, učinkovito ter si prizadeva, da bi bilo opravljeno dobro. Je marljiv, vztrajen in si prizadeva čim hitreje končati zastavljene naloge.	1	5	0	17	37	41
REŠEVANJE PROBLEMOV	Probleme na delovnem mestu je sposoben najprej najti, opredeliti in preučiti. Nato poiskati rešitve, jih ovrednotiti ter uporabiti najučinkovitejše med njimi.	0	5	6	23	45	22

USTVARJALNOST/ INOVATIVNOST	Je izviren, poudarja ustvarjalnost in uresničuje nove zamisli. Sposoben je odkriti in uporabiti nove načine dela.	0	5	5	14	41	36
PRILAGODLJIVOST	V spremenjenih okoliščinah se dobro znajde, hitro se prilagodi novim razmeram in obvladuje nove nepredvidljive situacije.	0	5	6	15	43	32

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 7: Prikaz ocenjevanja vodenja s področja osebnostnih lastnosti

3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI		prazno	1	2	3	4	5
ČUSTVENA STABILNOST	Obvladuje stres, čustva in je strpen. Tudi kadar je pod pritiski, npr. če je v težavah, v negotovosti, pri primanjkovanju časa itn., ostane trdnih živcev in ne kaže nervoze ali se kakor koli drugače znaša nad delavci.	0	7	10	21	44	19
ETIČNOST	Ravna se po vesti, usmerjen je k dobrem, pravičnosti, spoštovanju dogovora, iskrenosti, zanesljivosti itn. Vodja pozna etična načela in jih skuša v največji meri uveljavljati.	0	7	5	31	28	30
SAMOZAVEST	Je prepričan o sebi in svojih dejanjih. Vedno in povsod svoja stališča učinkovito uveljavlja, zna se dokazati, potrjevati pred drugimi itn.	0	5	0	23	39	34
ODGOVORNOST	Sprejema odgovornost za svoja dejanja in posledice. Odgovoren je za rezultate sodelavcev, sprejema ustrezne sankcije itn.	0	7	2	16	44	32
ODNOS DO DRUGIH	Spoštuje vsakega posameznika in med zaposlenimi ne dela razlik. Je korekten do vseh, ne gleda na drugačnost npr. spol, mišljenje, prepričanje, različni pogledi itn.	0	9	8	23	31	30

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 8: Prikaz ocenjevanja vodenja s področja komuniciranja

4. KOMUNICIRANJE		prazno	1	2	3	4	5
IZRAZNA MOČ	S svojim nastopom in govorom je prepričljiv, ima velik vpliv na druge in napravi dober vtis.	0	3	6	22	37	33
POSLUŠANJE	Zagotavlja svobodo izražanja sodelavcev, upošteva njihove probleme, stališča in zamisli sodelavcev. Zaposlenim zna prisluhniti in vzpostaviti medsebojno zaupanje.	1	5	3	22	38	32
JASNOST KOMUNICIRANJA	Zmožen je jasnega, natančnega in tekočega izražanja tako, da lahko sodelavci ideje, mnenja in misli dobro in hitro razumejo.	0	3	5	20	38	35
ODKRITOST KOMUNICIRANJA	Vodja vzpostavlja v medosebnem dialogu ozračje enakovrednosti in odprtega komuniciranja. Vsi zaposleni brez bojzani in posredujejo kakršnekoli informacije in kritike.	0	4	6	23	41	27
POVRATNE INFORMACIJE	Vodja vsakemu zaposlenemu jasno predstavi, kaj od nega pričakuje ter mu sproti posreduje povratne informacije o njegovi kakovosti dela in uspešnosti.	0	6	1	23	40	31

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 9: Prikaz ocenjevanja vodenja s področja motiviranja

5. MOTIVIRANJE		prazno	1	2	3	4	5
ENERGIJA / POZITIVNA NARAVNANOST	Vodja izžareva navdušenost, energijo, je vesel, zadovoljen, pozitivno naravn, ima smisel za humor itn. Usmerjen je k pozitivnemu mišljenju. Krizo in probleme sprejema kot novo priložnost.	0	6	7	26	37	25
SPODBUJANJE/ NAVDUŠEVANJE LJUDI	Posameznike navdušuje, jih spodbuja in jim omogoča, da dajejo pri delu maksimalen prispevek.	0	6	7	22	45	21
SAMOINCIATIVA	Vodja je aktiven, samoiniciativen, vztraja do izpolnitve nalog itn. Delo začinja sam, kaže močno voljo, daje pobude, zna se sam motivirati in razvijati svoje potenciale.	0	5	5	18	37	36
USTVARJANJE POZITIVNEGA VZDUŠJA	Vodja med zaposlenimi ustvarja pozitivno delovno vzdušje. Skrbi, da zaposleni sproščeno opravljajo svoje delo ter zagotavlja prijetno delovno okolje.	0	7	6	28	41	19
NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI	Vodja opazi in poudari dobro opravljeno delo pri svojih sodelavcih. Za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagradi, pohvali, izrazi priznanje, spoštovanje itn.	1	6	8	27	33	26

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 10: Prikaz ocenjevanja vodenja s področja dela v skupini

6. DELO V SKUPINI		prazno	1	2	3	4	5
DOBRO SODELOVANJE	Vodja s svojimi sodelavci dobro sodeluje. Poleg tega se trudi in skrbi, da je sodelovanje med vsemi sodelavci dobro.	0	6	2	24	50	19
DODELITEV DELA IN NAVODIL	Vodja izbira prave delovne naloge in jih v skladu z zahtevami delovnega mesta dodeli sodelavcem. Skrbi da vsi sodelavci dobijo ustrezna navodila in jih nato dosledno uresničujejo v skupini.	0	6	3	26	44	22
REŠEVANJE KONFLIKTOV	Vodja skrbi za pomiritev napetosti med sodelavci, prizadeva si za doseganje kompromisov. V primeru konflikta interesov dosega za vse strani sprejemljive dogovore.	0	6	7	19	50	19
TIMSKO DELO	Vodja je svetovalec sodelavcem. Pomaga jim pri reševanju problemov in odpravljanju napak. Prizadeva si, da si sodelavci med seboj pomagajo, izmenjujejo svoja znanja, izkušnje in da delajo kot tim.	0	5	4	17	45	30
DELOVNI SESTANKI	Sestanke s svojimi sodelavci izvaja dovolj pogosto, kjer se diskutira o planu dela, uspešnosti doseganja ciljev, sprejemanja predlogov sodelavcev in drugo.	0	7	6	37	36	15

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

SAMOCENJEVANJE VODIJ

Tabela 11: Število anketirancev glede na spol

Spol	Število	%
Moški	1	3,70
Ženske	26	96,30
Neopredeljeni	0	0
Skupaj	27	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 12: Število anketirancev glede na starost

Starost	Število	%
do 20 let	0	0
od 20 do 30	4	14,81
od 30 do 40	4	14,81
od 40 do 50	13	48,16
50 in več	6	22,22
Neopredeljeni	0	0
Skupaj	27	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 13: Število anketirancev glede na staž v organizaciji

Stož v org	Število	%
do 2 let	3	11,11
od 2 do 5	2	7,41
od 5 do 10	6	22,22
od 10 do 20	3	11,11
nad 20	13	48,16
Neopredeljeni	0	0
Skupaj	27	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 14: Število anketirancev glede na izobrazbo

Stopnja izobrazbe	Število	%
nekvalificiran delavec - nedokončana osnovna šola, - dokončana osnovna šola, - priučeni za poklic	0	0
kvalificiran delavec - končana dveletna poklicna šola - končana triletna poklicna šola	1	3,71
srednja izobrazba - končana štiri- ali petletna srednja šola	11	40,74
višja ali visoka izobrazba - končana višja dveletna šola - končana visoka triletna šola	9	33,33
univerzitetna izobrazba ali več	6	22,22
ni odgovorov	0	0
Skupaj	27	100

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 15: Prikaz samoocenjevanja vodij s področja znanja

1. ZNANJE		prazno	1	2	3	4	5
STROKOVNO ZNANJE	Imam visoko raven znanja, ki zadeva strokovno tehnično plat dela. Sem poznavalec stroke npr. poznam prodajno blago, usmerjen sem na kupce itn.	0	0	0	4	12	11
POZNAVANJE DELOVNIH POSTOPKOV	V podrobnosti poznam praktične delovne postopke, dobro poznam za delo pomembna dejstva, imam vse potrebne informacije za delo, obvladam poslovodenje itn.	0	0	0	4	15	8
NAČRTOVANJE IN ORGANIZIRANJE	Znam učinkovito uporabljati, načrtovati in usklajevati vse vire kot npr. delovna sredstva, sodelavce itd. tako, da vse teče gladko in brez zastojev	1	0	0	3	16	7
SKRB ZA OSEBNI RAZVOJ	Zainteresiran sem za nenehno pridobivanje novega znanja. Udeležujem se dodatnih izpopolnjevanj, seminarjev itn. Se rad učim.	0	0	0	0	4	23
POSREDOVANJE ZNANJA	Pridobljeno znanje in izkušnje delim z ostalimi sodelavci in zagotavljam prenos dobljenega znanja na druge zaposlene	0	0	0	0	9	18

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 16: Prikaz samoocenjevanja vodij s področja sposobnosti

2. SPOSOBNOSTI		prazno	1	2	3	4	5
ODLOČANJE	Odlikuje me pogumno, tvegano in hitro odločanje. V poslovnih situacijah sem sposoben trezno presojati, upoštevati vse različne okoliščine in sprejemati dobre rešitve.	1	0	0	3	17	6
UČINKOVITOST/STORILNOST	Delo opravljam hitro, učinkovito ter si prizadevam, da bi bilo opravljeno dobro. Sem marljiv, vztrajen in si prizadevam čim hitreje končati zastavljene naloge.	0	0	0	0	4	23
REŠEVANJE PROBLEMOV	Probleme na delovnem mestu sem sposoben najprej najti, opredeliti in preučiti. Nato poiskati rešitve, jih ovrednotiti ter uporabiti najučinkovitejše med njimi.	0	0	0	1	16	10

USTVARJALNOST/ INOVATIVNOST	Sem izviren, poudarjam ustvarjalnost in uresničujem nove zamisli. Sposoben sem odkriti in uporabiti nove načine dela.	0	0	0	3	12	12
PRILAGODLJIVOST	V spremenjenih okoliščinah se dobro znajdem, hitro se prilagodim novim razmeram in obvladujem nove nepredvidljive situacije.	0	0	0	2	14	11

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 17: Prikaz samoocenjevanja vodij s področja osebnostnih lastnosti

3. OSEBNOSTNE LASTNOSTI		prazno	1	2	3	4	5
ČUSTVENA STABILNOST	Obvladujem stres, čustva in sem strpen. Tudi kadar sem pod pritiski, npr. če sem v težavah, v negotovosti, pri primanjkovanju časa itn., ostanem trdnih živcev in ne kažem nervoze ali se kakor koli drugače znašam nad delavci.	0	0	0	8	13	6
ETIČNOST	Ravnam se po vesti, usmerjen sem k dobremu, pravičnosti, spoštovanju dogovora, iskrenosti, zanesljivosti itn. Poznam etična načela in jih skušam v največji meri uveljavljati.	0	0	0	0	6	21
SAMOZAVEST	Sem prepričan o sebi in svojih dejanjih. Vedno in povsod svoja stališča učinkovito uveljavljam, znam se dokazati, potrjevati pred drugimi itn.	0	0	0	2	18	7
ODGOVORNOST	Sprejemam odgovornost za svoja dejanja in posledice. Odgovoren sem za rezultate sodelavcev, sprejemam ustrezne sankcije itn.	0	0	0	0	12	15
ODNOS DO DRUGIH	Spoštujem vsakega posameznika in med zaposlenimi ne delam razlik. Sem korekten do vseh, ne gledam na drugačnost npr. spol, mišljenje, prepričanje, različni pogledi itn.	0	0	0	0	4	23

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 18: Prikaz samoocenjevanja vodij s področja komuniciranja

4. KOMUNICIRANJE		prazno	1	2	3	4	5
IZRAZNA MOČ	S svojim nastopom in govorom sem prepričljiv, imam velik vpliv na druge in napravim dober vtis.	0	0	0	5	17	5
POSLUŠANJE	Zagotavljam svobodo izražanja sodelavcev, upoštevam njihove probleme, stališča in zamisli sodelavcev. Zaposlenim znam prisluhniti in vzpostaviti medsebojno zaupanje.	0	0	0	0	7	20
JASNOST KOMUNICIRANJA	Zmožen sem jasnega, natančnega in tekočega izražanja tako, da lahko sodelavci moje ideje, mnenja in misli dobro in hitro razumejo.	0	0	0	2	17	8
ODKRITOST KOMUNICIRANJA	Vzpostavljam v medosebnem dialogu ozračje enakovrednosti in odprtega komuniciranja. Vsi zaposleni brez bojazni posredujejo kakršnekoli informacije in kritike.	0	0	0	1	9	17
POVRATNE INFORMACIJE	Vsakemu zaposlenemu jasno predstavim, kaj od njega pričakujem ter mu sproti posredujem povratne informacije o njegovi kakovosti dela in uspešnosti.	1	0	0	1	17	8

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 19: Prikaz samoocenjevanja vodij s področja motiviranja

5. MOTIVIRANJE		prazno	1	2	3	4	5
ENERGIJA / POZITIVNA NARAVNANOST	Izžarevam navdušenost, energijo, sem vesel, zadovoljen, pozitivno naravnani, imam smisel za humor itn. Usmerjen sem k pozitivnemu mišljenju. Krizo in probleme sprejemam kot novo priložnost.	0	0	0	2	11	14
SPODBUJANJE/ NAVDUŠEVANJE LJUDI	Posameznike navdušujem, jih spodbujam in jim omogočam, da dajejo pri delu maksimalen prispevek.	0	0	0	3	11	13
SAMOINCIATIVA	Sem aktiven, samoiniciativen, vztrajam do izpolnitve nalog itn. Delo začnem sam, kažem močno voljo, dajem pobude, znam se sam motivirati in razvijati svoje potenciale.	0	0	0	3	11	13
USTVARJANJE POZITIVNEGA VZDUŠJA	Med zaposlenimi ustvarjam pozitivno delovno vzdušje. Skrbim, da zaposleni sproščeno opravljajo svoje delo ter zagotavljam prijetno delovno okolje.	0	0	0	2	14	11
NAGRAJEVANJE USPEŠNOSTI	Opazim in poudarim dobro opravljeno delo pri svojih sodelavcih. Za dobro opravljeno delo jih ustrezno nagradim, pohvalim, izrazim priznanje, spoštovanje itn.	0	0	0	0	9	18

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 20: Prikaz samoocenjevanja vodij s področja dela v skupini

6. DELO V SKUPINI		prazno	1	2	3	4	5
DOBRO SODELOVANJE	S svojimi sodelavci dobro sodelujem. Poleg tega se trudim in skrbim, da je sodelovanje med vsemi sodelavci dobro	0	0	0	1	7	19
DODELITEV DELA IN NAVODIL	Izbiram prave delovne naloge in jih v skladu z zahtevami delovnega mesta dodelim sodelavcem. Skrbim da vsi sodelavci dobijo ustrezna navodila in jih nato dosledno uresničujejo v skupini.	0	0	0	3	15	9
REŠEVANJE KONFLIKTOV	Skrbim za pomiritev napetosti med sodelavci, prizadevam si doseganja kompromisov. V primeru konflikta interesov dosegam za vse strani sprejemljive dogovore.	0	0	0	0	17	10
TIMSKO DELO	Sem svetovalec sodelavcem. Pomagam jim pri reševanju problemov in odpravljanju napak. Prizadevam si, da si sodelavci med seboj pomagajo, izmenjujejo svoja znanja, izkušnje in da delajo kot tim.	0	0	0	0	12	15
DELOVNI SESTANKI	Sestanke s svojimi sodelavci izvajam dovolj pogosto, kjer diskutiramo o planu dela, uspešnosti doseganja ciljev, sprejemanju predlogov sodelavcev in drugo.	0	0	0	10	10	7

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Priloga 5: Izračun analize variance

Tabela 1: Analiza variance na področju znanja

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Strokovno znanje	Prodajalci	101	3,92	1,00	0,10	1,00	5,00	2,73	0,10
	Vodje	27	4,26	0,71	0,14	3,00	5,00		
	Total	128	3,99	0,95	0,08	1,00	5,00		
Delovni postopki	Prodajalci	101	3,85	1,05	0,10	1,00	5,00	1,93	0,17
	Vodje	27	4,15	0,66	0,13	3,00	5,00		
	Total	128	3,91	0,99	0,09	1,00	5,00		
Načrtovanje/ organiziranje	Prodajalci	101	3,72	0,98	0,10	1,00	5,00	4,55	0,03
	Vodje	26	4,15	0,61	0,12	3,00	5,00		
	Total	127	3,81	0,93	0,08	1,00	5,00		
Osebni razvoj	Prodajalci	101	4,35	0,92	0,09	1,00	5,00	7,76	0,01
	Vodje	27	4,85	0,36	0,07	4,00	5,00		
	Total	128	4,45	0,86	0,08	1,00	5,00		
Posredovanje znanja	Prodajalci	101	4,01	1,04	0,10	1,00	5,00	10,07	0,00
	Vodje	27	4,67	0,48		4,00	5,00		
	Total	128	4,15	0,99	0,09	1,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 2: Analiza variance na področju sposobnosti

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Odločanje	Prodajalci	101	3,82	1,08	0,11	1,00	5,00	1,78	0,19
	Vodje	26	4,12	0,59	0,12	3,00	5,00		
	Total	127	3,88	1,00	0,09	1,00	5,00		
Učinkovitost/ storilnost	Prodajalci	100	4,11	1,02	0,10	1,00	5,00	13,64	0,00
	Vodje	27	4,85	0,36	0,07	4,00	5,00		
	Total	127	4,27	0,97	0,09	1,00	5,00		
Reševanje problemov	Prodajalci	101	3,71	1,03	0,10	1,00	5,00	9,01	0,00
	Vodje	27	4,11	0,55	0,11	3,00	5,00		
	Total	128	3,84	0,98	0,09	1,00	5,00		
Ustvarjalnost/ inovativnost	Prodajalci	101	3,97	1,07	0,11	1,00	5,00	2,79	0,10
	Vodje	27	4,33	0,68	0,13	3,00	5,00		
	Total	128	4,05	1,01	0,09	1,00	5,00		
Prilagodljivost	Prodajalci	101	3,90	1,07	0,11	1,00	5,00	4,01	0,05
	Vodje	27	4,33	0,62	0,12	3,00	5,00		
	Total	128	3,99	1,01	0,09	1,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 3: Analiza variance na področju osebnostnih lastnosti

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Čustvena stabilnost	Prodajalci	101	3,58	1,12	0,11	1,00	5,00	2,27	0,13
	Vodje	27	3,93	0,73	0,14	3,00	5,00		
	Total	128	3,66	1,05	0,09	1,00	5,00		
Etičnost	Prodajalci	101	3,79	1,13	0,11	1,00	5,00	19,86	0,00
	Vodje	27	4,78	0,42	0,08	4,00	5,00		
	Total	128	4,00	1,09	0,10	1,00	5,00		
Samozavest	Prodajalci	101	3,97	1,00	0,10	1,00	5,00	1,58	0,21
	Vodje	27	4,22	0,51	0,10	3,00	5,00		
	Total	128	4,02	0,93	0,08	1,00	5,00		
Odgovornost	Prodajalci	101	3,91	1,09	0,11	1,00	5,00	10,00	0,00
	Vodje	27	4,59	0,50	0,10	4,00	5,00		
	Total	128	4,05	1,03	0,09	1,00	5,00		
Odnos do drugih	Prodajalci	101	3,64	1,24	0,12	1,00	5,00	23,42	0,00
	Vodje	27	4,81	0,40	0,08	4,00	5,00		
	Total	128	3,89	1,21	0,11	1,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 4: analiza variance na področju komuniciranja

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Izrazna moč	Prodajalci	101	3,89	1,02	0,10	1,00	5,00	0,28	0,60
	Vodje	27	4,00	0,62	0,12	3,00	5,00		
	Total	128	3,91	0,95	0,08	1,00	5,00		
Poslušanje	Prodajalci	100	3,90	1,06	0,11	1,00	5,00	16,17	0,00
	Vodje	27	4,74	0,45	0,09	4,00	5,00		
	Total	127	4,08	1,02	0,09	1,00	5,00		
Jasnost komuniciranja	Prodajalci	101	3,97	1,01	0,10	1,00	5,00	1,53	0,22
	Vodje	27	4,22	0,58	0,11	3,00	5,00		
	Total	128	4,02	0,94	0,08	1,00	5,00		
Odkritost komuniciranja	Prodajalci	101	3,79	1,05	0,10	1,00	5,00	14,44	0,00
	Vodje	27	4,59	0,57	0,11	3,00	5,00		
	Total	128	3,96	1,02	0,09	1,00	5,00		
Povratne informacije	Prodajalci	101	3,88	1,05	0,10	1,00	5,00	3,31	0,07
	Vodje	26	4,27	0,53	0,10	3,00	5,00		
	Total	127	3,96	0,98	0,09	1,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 5: Analiza variance na področju motiviranja

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Energija/ pozitivnost	Prodajalci	101	3,69	1,09	0,11	1,00	5,00	11,64	0,00
	Vodje	27	4,44	0,64	0,12	3,00	5,00		
	Total	128	3,85	1,06	0,09	1,00	5,00		
Spodbujanje/ navduševanje	Prodajalci	101	3,69	1,08	0,11	1,00	5,00	9,49	0,00
	Vodje	27	4,37	0,69	0,13	3,00	5,00		
	Total	128	3,84	1,05	0,09	1,00	5,00		
Samoiniciativa	Prodajalci	101	3,93	1,09	0,11	1,00	5,00	3,97	0,05
	Vodje	27	4,37	0,69	0,13	3,00	5,00		
	Total	128	4,02	1,03	0,09	1,00	5,00		
Pozitivno vzdušje	Prodajalci	101	3,58	1,08	0,11	1,00	5,00	11,91	0,00
	Vodje	27	4,33	0,62	0,12	3,00	5,00		
	Total	128	3,74	1,04	0,09	1,00	5,00		
Nagrajevanje uspešnosti	Prodajalci	100	3,68	1,14	0,11	1,00	5,00	19,06	0,00
	Vodje	27	4,67	0,48	0,09	4,00	5,00		
	Total	127	3,89	1,11	0,10	1,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 6: Analiza variance na področju dela v skupini

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Dobro sodelovanje	Prodajalci	101	3,73	0,99	0,10	1,00	5,00	22,14	0,00
	Vodje	27	4,67	0,55	0,11	3,00	5,00		
	Total	128	3,93	0,99	0,09	1,00	5,00		
Dodelitev dela	Prodajalci	101	3,73	1,04	0,10	1,00	5,00	5,43	0,02
	Vodje	27	4,22	0,64	0,12	3,00	5,00		
	Total	128	3,84	0,99	0,09	1,00	5,00		
Reševanje konfliktov	Prodajalci	101	3,69	1,06	0,11	1,00	5,00	10,46	0,00
	Vodje	27	4,37	0,49	0,09	4,00	5,00		
	Total	128	3,84	1,00	0,09	1,00	5,00		
Timsko delo	Prodajalci	101	3,90	1,03	0,10	1,00	5,00	10,12	0,00
	Vodje	27	4,56	0,51	0,10	4,00	5,00		
	Total	128	4,04	0,98	0,09	1,00	5,00		
Delovni sestanki	Prodajalci	101	3,47	1,04	0,10	1,00	5,00	3,83	0,05
	Vodje	27	3,98	0,80	0,15	3,00	5,00		
	Total	128	3,55	1,01	0,09	1,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 7: Analiza variance po demografskih oznakah

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Spol	Prodajalci	94	1,10	0,30	0,03	1,00	2,00	0,95	0,33
	Vodje	27	1,04	0,19	0,04	1,00	2,00		
	Total	121	1,08	0,28	0,03	1,00	2,00		
Starost	Prodajalci	93	3,55	0,92	0,09	2,00	5,00	1,28	0,26
	Vodje	27	3,78	0,97	0,19	2,00	5,00		
	Total	120	3,60	0,93	0,08	2,00	5,00		
Stož v organizaciji	Prodajalci	94	3,71	1,59	0,16	1,00	5,00	0,00	0,98
	Vodje	27	3,70	1,54	0,30	1,00	5,00		
	Total	121	3,71	1,57	0,14	1,00	5,00		
Izobrazba	Prodajalci	95	2,87	0,98	0,10	2,00	5,00	17,29	0,00
	Vodje	27	3,74	0,86	0,17	2,00	5,00		
	Total	122	3,07	1,02	0,09	2,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah

Tabela 8: Analiza variance vseh šestih področij skupaj

	Skupina	N	Mean	std	se	Min	Max	F	Sig.
Znanje	Prodajalci	101	3,97	0,87	0,09	1,00	5,00	6,06	0,02
	Vodje	26	4,40	0,40	0,08	3,40	5,00		
	Total	127	4,06	0,81	0,07	1,00	5,00		
Sposobnosti	Prodajalci	100	3,90	0,95	0,10	1,00	5,00	6,74	0,01
	Vodje	26	4,40	0,38	0,08	3,40	5,00		
	Total	126	4,01	0,89	0,08	1,00	5,00		
Os. lastnosti	Prodajalci	101	3,78	0,97	0,10	1,00	5,00	13,01	0,00
	Vodje	27	4,47	0,32	0,06	3,80	5,00		
	Total	128	3,93	0,92	0,08	1,00	5,00		
Komuniciranje	Prodajalci	100	3,89	0,92	0,09	1,00	5,00	6,45	0,01
	Vodje	26	4,36	0,37	0,07	3,40	4,80		
	Total	126	3,99	0,86	0,08	1,00	5,00		
Motiviranje	Prodajalci	100	3,71	0,99	0,10	1,00	5,00	13,85	0,00
	Vodje	27	4,44	0,44	0,08	3,40	5,00		
	Total	127	3,86	0,95	0,08	1,00	5,00		
Delo v skupini	Prodajalci	101	3,70	0,90	0,09	1,00	5,00	12,71	0,00
	Vodje	27	4,34	0,42	0,08	3,40	5,00		
	Total	128	3,84	0,86	0,08	1,00	5,00		

Vir: Vprašalnik za ocenjevanje vodenja v maloprodajnih enotah