

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRANSFORMACIJSKO VODENJE IN MOTIVACIJA NA PRIMERU
PODJETJA CETIX**

Ljubljana, avgust 2016

KARIN MARINKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karin Marinko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Transformacijsko vodenje in motivacija na primeru podjetja Cetix, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 05.09.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	3
1.1 Opredelitev vodenja	4
1.2 Model osebnih značilnosti vodij	5
1.2.1 Osebnostne lastnosti	6
1.2.2 Znanja in sposobnosti	6
1.2.3 Moč in vpliv	7
1.3 Modeli vedenja vodij	8
1.3.1 Model teorije x in y	8
1.3.2 Modela dveh univerz	9
1.3.3 Blackov in Moutonov model	10
1.4 Situacijski modeli vodenja	11
1.4.1 Fiedlerjev situacijski model	12
1.4.2 Herseyev in Blanchardov model	14
1.4.3 Housejev model poti in ciljev	16
1.4.4 Normativno odločitveni model	16
1.5 Karizmatično in avtentično vodenje	17
1.5.1 Avtentično vodenje	17
1.5.2 Karizmatično vodenje	18
1.6 Transformacijsko vodenje	18
1.6.1 Razvoj transformacijske teorije	19
1.6.2 Opredelitev transformacijske teorije	19
1.6.3 Dejavniki transformacijske teorije	20
1.6.3.1 Idealiziran vpliv	20
1.6.3.2 Inspiracijska motivacija	20
1.6.3.3 Intelktualna stimulacija	20
1.6.3.4 Individualna obravnava	21
1.6.4 Opredelitev transakcijske teorije	21
1.6.5 Primerjava transakcijske in transformacijske teorije	22
2 MOTIVACIJA	25
2.1 Opredelitev motivacije	25
2.2 Motivacijske teorije	26
2.2.1 Vsebinske teorije	26
2.2.1.1 Maslowova motivacijska teorija	26
2.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	28
2.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb	29
2.2.2 Procesne teorije	30

2.2.2.1 Adamsova teorija enakosti	30
2.2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj	31
2.2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve	32
2.3 Motivacijski dejavniki.....	33

3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN MOTIVACIJE NA PRIMERU PODJETJA.....36

3.1 Predstavitev podjetja Cetix.....	36
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija.....	40
3.2.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti	41
3.2.2 Cilji raziskave.....	41
3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	41
3.2.4 Oblikovanje vprašalnika in intervjuja	42
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	42
3.3.1 Anketni vprašalnik	42
3.3.2 Intervju	46
3.3.3 Omejitve dela	48
3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj	48
3.5 Priporočila vodstvu	49

SKLEP.....50

LITERATURA IN VIRI.....51

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Funkcije managementa	5
Slika 2: Vodstveni kvadrat – Ohio.....	10
Slika 3: Model mrežnega vodenja.....	11
Slika 4: Situacijski dejavniki.....	12
Slika 5: LPC lestvica.....	13
Slika 6: Fiedlerjev kontingenčni model	14
Slika 7: Situacijski modeli vodenja (Hersey in Blanchard)	15
Slika 8: Celovit model vodenja.....	24
Slika 9: Enostaven model motivacije.....	25
Slika 10: Maslowova hierarhija potreb	27
Slika 11: Odziv na neustrezno obravnavo.....	31
Slika 12: Teorija pričakovanj	32
Slika 13: Skinnerjeva teorija okrepitve	33

Slika 14: Kombi podjetja Cetix	37
Slika 15: Ponudba podjetja Cetix	38
Slika 17: Raziskovalna vprašanja	41
Slika 18: Analiza vprašanja »katero vodenje ali transformacijsko ali transakcijsko je v podjetju bolj prisotno«, izraženo v procentih.....	44
Slika 19: Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov	46
Slika 20: Lastnosti izvršnega direktorja	47

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osebnostne lastnosti	6
Tabela 2: Vrste moči.....	8
Tabela 3: Povezava med stilom vodenja in sposobnostjo zaposlenih	15
Tabela 4: Modeli vodenja	16
Tabela 5: Oblike odločanja.....	17
Tabela 6: Transakcijsko vodenje	22
Tabela 7: Ključne razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem	23
Tabela 8: Potrebe po Maslowu	27
Tabela 9: Herzbergova teorija	29
Tabela 10: Nematerialni dejavniki	35
Tabela 12: Analiza vprašanja »katero vodenje ali transformacijsko ali transakcijsko je v podjetju bolj prisotno«.	43
Tabela 13: Ocena motivacijskih dejavnikov.	45

UVOD

Življenje v današnjem svetu je vse prej kot enostavno. Nenehen boj za obstanek, nas sili v iskanje novih načinov za preskakovanje ovir, s katerimi se srečujemo na naši poti, tako v službi kot osebnem življenju. Največji pritisk seveda doživljajo, managerji, lastniki, vodje podjetij, ki morajo krmariti med neizprosno konkurenco in najrazličnejšimi pastmi, ki se pojavljajo na vsakem koraku. Vodja seveda ne more krmariti sam, za to potrebuje posadko, ki mu pri temu potovanju pomaga. In ravno vodja je tisti, ki mora najti pravi način vodenja, da bodo zaposleni pri svojem delu uspešni in bo tako posledično uspešno tudi podjetje. Omogočiti jim mora, da bodo lahko pri svojem delu zadovoljni. Pri tem mora uskladiti mnogo dejavnikov, s pomočjo katerih bodo potem zaposleni pripravljeni od sebe dati maksimum. Po Dimovski et al. (2014, str. 77) je vodenje sposobnost. To je sposobnost, zaradi katere lahko vplivaš na posameznike in skupine ljudi, katere pripraviš do tega, da delujejo v smeri doseganja skupnih ciljev.

Vodenje je širok in pomemben pojem, ki zadeva prav vse ljudi. Vsi smo se z njim srečali. Ali smo bili sami vodje ali bili vodeni. Pomembni vodje pišejo zgodovino, ker so znali usmerjati ljudi in so z njihovo pomočjo dosegli velike stvari. Vodenje se nanaša na najrazličnejša področja, vse od Krištofa Kolumba in odkrivanja sveta, do vojnih generalov in vojn in vse do danes, do uspešnih podjetnikov in njihovih podjetij. Rozman in Kovač (2012, str. 350) definirata vodenje kot zapleten in obširen proces. Pripraviti zaposlene, da ti bodo sledili in ne samo to, da ti bodo sledili zavzeto in se z delom in vodenjem poistovetili. Poleg tega z vodenjem ne vplivamo zgolj na posameznike, temveč tudi na interakcijo med zaposlenimi v timu. Zanimivo dejstvo je, da se je samega vodenja težko priučiti, ker je v največji meri odvisno od osebnostnih lastnosti posameznika, za katere vemo da so od človeka do človeka zelo različne in unikatne.

Pri transformacijskem vodenju in njihovih vodjih je značilno, da poleg motiviranja pripravijo zaposlene tudi do tega, da oni sami čutijo in verjamejo v preobrazbo organizacije v smeri, ki bo pozitivno vplivala na njeno delovanje ter, da začutijo hotenje po spremembi ter, da so tem spremembam pozitivno naklonjeni (Dimovski et al., 2014, str. 84).

Poleg vodenja se poraja vprašanje tudi na kakšen način motivirati zaposlene. Torej manager ne samo, da mora voditi zaposlene, te mora znati tudi motivirati. Celo naše življenje, vsak dan in vsako uro, smo ljudje motivirani, da počnemo kar počnemo. Motivacija so pravzaprav silnice, ki delujejo na nas. Te silnice so tako zunanje kot notranje in te v nas vseskozi ustvarjajo naše želje, naš zanos in smoter. S pomočjo delovanja teh silnic torej delujemo in pri tem tudi vztrajamo, kar je ključnega pomena, saj moramo znati vztrajati, da pridemo do zelenih rezultatov. Pomembno in seveda dobrodošlo je, da zna vodja izenačiti cilje zaposlenih in organizacije, tako posledično zaposleni z doseganjem svojih ciljev, izpolnjujejo tudi cilje podjetja (Dimovski et al., 2014, str. 98).

Motivaciji lahko rečemo tudi umetnost ali spretnost vplivanja na ljudi, da svoje misli in vso svojo energijo osredotočijo na svoje delo, ter ga opravijo kar se da dobro, po svojih najboljših zmožnostih. Posledica motivacije je torej osredotočiti se na vprašanje kaj lahko dosežemo namesto, da bi se spraševali kaj ne mora biti doseženega. Motivacija ljudi, naj bi bila popolnoma in neločljivo povezana s čustvi. Motivacija vpliva na cilje in dosežke, kar je povezano s čustveno inteligenco (Crumpton, 2013, str. 144).

Z razvojem človeštva in gospodarstva je posledično tudi motivacija postala bolj zapletena. Sprva je človek za zadovoljitev potreb potreboval predvsem izdelke ali storitve. Z razvojem sveta je prišlo do tega, da je želja posameznika zaslužiti denarna sredstva, s katerimi si bo potem lahko kupil kar bo želel. Prišlo je do prehoda iz neposrednega do posrednega zadovoljevanja potreb. Številčnejše kot so potrebe, večja bo tudi motivacija. Denar seveda ni edino sredstvo, ki zadovoljuje potrebe. Navadno je tako, da je denar tista najbolj osnovna potreba. Ko je ta zadovoljena, se začno pojavljati druge, npr. ugled in izpopolnjevanje samega sebe. Tako kot smo si med seboj ljudje zelo različni, so različne tudi naše potrebe in motivi (Rozman & Kovač, 2012, str. 411-412).

Namen magistrskega dela je na podlagi domače in tuje literature razširiti svoje znanje iz področja transformacijskega vodenja in motivacije. S pomočjo multimetodološke raziskave bom ta dva konstrukta preučila na primeru podjetja Cetix in izvršnemu direktorju tudi predstavila moje ugotovitve, predvsem pozitivne posledice transformacijskega vodenja ter kako motivirati zaposlene. Svetovala mu bom na podlagi mnenj in raziskav strokovnjakov.

Osnovni cilj magistrskega dela je s pomočjo tuje in domače strokovne literature preučiti konstrukt transformacijskega vodenja in konstrukt motivacije ter s poglobljeno analizo preučiti povezavo teh dveh konstruktov ter podjetja Cetix.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. Tako z domačo kot tujo literaturo, znanstvenimi in strokovnimi članki ter revijami in spletnimi vsebinami preučiti različna področja vodenja in motivacije.
2. Analizirati in predstaviti transformacijsko vodenje.
3. Analizirati in predstaviti konstrukt motivacije.
4. Ugotovitve in spoznanja predstaviti izvršnemu managerju podjetja Cetix.

Temeljna teza magistrskega dela pravi: da vodja, s pomočjo transformacijskega vodenja ugodno in spodbudno vpliva na zaposlene in s tem povečuje njihovo motivacijo za delo v podjetju Cetix.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je po mnenju zaposlenih izvršni direktor bolj transakcijski ali transformacijski vodja?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali se v podjetju Cetix izvršni manager nagiba bolj k transformacijskemu ali transakcijskemu vodenju?

Raziskovalno vprašanje 3: Katere načine motiviranja pri svojem delu uporablja izvršni manager?

Raziskovalno vprašanje 4: Kaj zaposlene v podjetju Cetix najbolj motivira?

Magistrsko delo se bo delilo na teoretični in raziskovalni del. V prvem delu se bom osredotočila na glavna konstrukta, torej na vodenje in motivacijo. Uporabila bom deskriptivno metodo, torej bom opazovala, opisovala, primerjala in sklepala na podlagi povezav, ki jih bom ugotovila. Z metodo kompilacije bom povzemala stališča ter mnenja različnih avtorjev. Pri delu si bom pomagala s sekundarnimi podatki domače ter tuje znanstvene literature s področja motivacije in vodenja.

Raziskovanja se bom lotila na multimetodološki način. Vanjo bom vključila intervju izvršnega direktorja in zaposlenih v podjetju Cetix. Zanimalo me bo ali je izvršni direktor seznanjen a transformacijskim vodenjem in v kakšni meri, ali ga uporablja pri svojem načinu vodenja in ali je izvršni direktor pozitivno naravnani do tega načina vodenja in ali meni, da je omenjen način eden od razlogov za dobro poslovanje podjetja ter kako se nanj odzivajo zaposleni. V naslednjem delu me bo zanimalo kakšne prijeme uporablja izvršni direktor za motivacijo zaposlenih, ter kako se na njih odzivajo uslužbenci, kateri primeri motiviranja so se izkazali za uspešne in kateri za malo manj uspešne oziroma neuspešne. Poleg ankete, bom uporabila poglobljen nestrukturiran intervju, ki mi bo pomagal k temeljitejšemu pregledu nad problematiko. Na koncu bom zbrane podatke s pomočjo metode sinteze združila in oblikovala mnenja in stališča, ki jih bom kasneje predstavila izvršnemu direktorju podjetja.

1 VODENJE

Teorije, ki temeljijo na stilu vodenja so postale priljubljene leta 1950, na ramenih Dale Carnegia, na večni pridigi o vplivanju na ljudi. Ti modeli so predlagali da je stil, v katerem je voditelj v interakciji s sledilci odvisen od učinkovitosti vodstva. Socialni psiholog Douglas McGregor je avtokratskemu vodenju (teoriji x) nasproti postavil participativni stil (teorijo y). Kasnejši pisatelji so predlagali dvodimenzionalen zemljevid, ki je predstavljal relativen pomen projektne usmerjenosti in odnosa do podrejenih. Korelacija med zmogljivostjo in stilom vodenja nikoli ni bila močna. Posledica so bile raziskave strokovnjakov, katerih oblikovani modeli so predpostavljali, da je učinkovito vodenje posledica treh spremenljivk: narava naloge, ki jo je treba opraviti, odnos med vodjo in sledilci ter močjo, ki jo vodja ima. Kasneje je bila dodana še ena spremenljivka, pripravljenost privržencev za izvedbo. Vodenje

je proces, ki obsega vodje, sledilce in situacijo. Pogosto se zgodi, da se vodje in sledilci združijo ter sodelujejo, da izberejo delo in način njegove izvedbe. Vodje so nato odvisni od svojih privržencev, ki izvajajo svoje naloge. Vodenje pride do izraza, ko vodja in sledilci delujejo, zaradi skupnega vzroka, zlasti zaradi konteksta, naloge (Allio, 2012, str. 7).

1.1 Opredelitev vodenja

Management je pojem, ki sestoji iz 4 različnih funkcij, in sicer iz: organiziranja, kontroliranja, planiranja ter vodenja. To je zelo površinski oris, kaj management je, predvsem pa vodenje, saj avtorji vedno znova ugotavljajo, da je vodenje tisto, ki posameznika žene k čim boljšemu in uspešnemu delovanju pri tem kar počne. V 21. Stoletju se je pravzaprav uporaba besede vodja, začela uporabljati za nekoga, ki ima moč, vpliv in s svojim delovanjem vpliva na druge ljudi. Dober vodja naj bi bil tisti, ki ugodno vpliva na organizacijo, na njeno delovanje, ki ima vizijo in ki svojo moč in voljo uporablja v prid ne samo sebe, temveč tudi drugih ljudi, zaposlenih ali na splošno družbe (Dimovski et al., 2014, str. 83).

Že zadnjih nekaj desetletij avtorji, ki preučujejo vodenje, vedno znova ugotavljajo, da je to zelo kompleksen pojav, katerega ne moraš opisati v nekaj stavkih. Vedno znova se srečujejo z enakimi vprašanji, kot so: ali se vodja rodi, torej je del njega vse od rojstva ali pa se je vodenja moč naučiti, ali je to proces med vodjo in zaposlenimi, ali je to proces posameznika ali celotnega tima, itd. Na koncu lahko rečemo, da je vodenje zapleteno, ter da ga lahko razlagamo skozi mnogo najrazličnejših situacij in pogledov (Yammarino, Dansereau, & Kennedy, 2001, str. 149). Vodenje je aktualen pojav, kar je možno razbrati iz številčne literature s področja znanosti. Kljub temu, da se je o vodenju pisalo in ga raziskovalo že mnogo ljudi, je nemogoče podati enotno definicijo (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 11).

Hersey in Blanchard (Možina & Merkač, 1990, str. 10) menita, da je razlika med managementom in vodenjem naslednja: skupna nit obeh pojmov je povezanost z organizacijo, le da gre v prvem primeru za zagotavljanje ciljev same organizacije, pri vodenju gre za vplivanje na nekoga, bodisi na skupino ali osebo, cilj je lahko pravzaprav cilj organizacija ali cilj osebe.

Z vodenjem lahko zaposlene pripraviš do tega, da z navdušenjem in strastjo opravljajo svoje naloge, izpolnjujejo načrte in tako dosegajo cilje organizacije, želje in načrte vodij. Torej Vodja naj bi pripravil ljudi, da cilji organizacije, pravzaprav postanejo lastni cilji zaposlenih. S pomočjo pravilnega vodenja zaposleni posvojijo vizijo podjetja, pri njihovem delu pa jih vodja usmerja in spodbuja, da dosežejo svoj maksimum. Sledi slika 1, ki kaže funkcije managementa (Schermerhorn, 2002, str. 21).

Slika 1: Funkcije managementa



Vir: J. Schermerhorn, *Management*, 2002, str. 20.

Vodja ima pravzaprav mnogo funkcij, ki se nanašajo na socialne odnose. Vedno gre za vplivanje na posameznika ali več ljudi naenkrat, zato da bi uresničili cilje organizacije, z uporabo razpoložljivih virov. To je ravnanje vodilne osebe, ne glede na to, kje v hierarhiji podjetja se ta nahaja. Funkcijo vodenja moramo gledati široko, saj iz nje ne moremo izključiti kontroliranja, planiranja, usmerjanja, odločanja, ipd. Pri vodenju lahko govorimo predvsem o določanju ciljev, o razporejanju zaposlenih in njihovega časa, motiviranju in kadrovanju. Temu lahko rečemo tudi organizacija dela ali pa reševanje težav. Tako kompleksen pojav zahteva tudi predpostavljane problemov in njihovo reševanje. Angleško besedo »leading« so avtorji prevedli v slovenščino kot vodenje, kar pa morda ni najboljši prevod. Avtor meni, da bi lahko bil bolj primeren izraz ravnanje, s katerim označujemo vplivanje na pojave in procese, od česar zavisi stanje posameznika. Upravljalni proces je formiranje informacij, odločanje in izvajanje dejanj v okolju (Možina & Merkač, 1990, str. 11).

1.2 Model osebnih značilnosti vodij

Dober vodja naj bi bil tisti, ki meni, da je pogoj za uspešno delovanje organizacije kvaliteten zaposlen, kar pa pravzaprav drži samo delno. V prvi vrsti je pomembno kakšen je vodja, saj je od njega odvisno ali bodo prepoznali v zaposlenih kvalitete, ki jih imajo in ali jih bodo znali tudi izkoristiti (Maritz, 1995, str. 8).

1.2.1 Osebnostne lastnosti

DuBrin (2000, str. 237) navaja, da če želimo razumeti vodenje, moramo razumeti vodjo. To, da ima vodja določene lastnosti, še ne pomeni, da bo ta uspešen, veliko je tudi pogojeno s samo situacijo. Glede na raziskave, pa so izluščili približne lastnosti, ki se v veliki meri ponavljajo. Sledi tabela 1, z naštetimi in podrobneje opisanimi osebnostnimi lastnostmi.

Tabela 1: Osebnostne lastnosti

Osebnostne lastnosti vodij
Želja po osvajanju in strast - želja kot taka zajema ambicije in samoiniciativo, dober vodja ima željo in veselje po osvajanju. Uživa v zahtevnih nalogah, saj mu te predstavljajo izziv.
Motivacijska moč - uspešni vodje imajo močno željo po nadziranju drugih, da delujejo kot oni želijo, da poskušajo biti vse boljši in boljši.
Samozavest – samozavest vodje, dobro vpliva na marsikatero raven pri vodenju, na splošno pa je to potrebno, saj vodja projecira svojo samozavest tudi na zaposlene, in jih opogumi. Prav tako pa samozavest, ugodno vpliva na dnevne izzive s katerimi se vodje soočajo in odločitve, ki jih sprejemajo.
Iskrenost, zaupanje – če človek ni iskren, si tudi ne more prislužiti zaupanja. Vodenje je ogroženo, če zaposleni ne zaupajo njihovem vodji. Avtor meni, da je zaupanje ena od najpomembnejših atributov, ki jih dober vodja lahko ima. Dobri vodje se zavedajo, če želijo v podjetju vzdrževati visoko stopnjo produktivnosti, zaveze in predanosti, mu morajo zaposleni zaupati.
Znanje in tehnične kompetence – vodja mora poznati tehnologijo in vse procese v podjetju, imeti mora znanje in uspešno reševati probleme.
Občutljivost – občutljivost do ljudi v smislu, da je vodja pozoren na potrebe in čustva ljudi. Vodja poskuša ne prizadeti zaposlene in zanemarjati njihove potrebe.
Smisel za humor – s humorjem vodja sprosti napeto ozračje, omili sovražnost, se bolj približa zaposlenim. Ljudje imamo rajši ljudi, ki so humornega značaja in se znajo nasmejati, kot obratno.
Čustvena inteligenca – avtor meni, da je čustvena inteligenca ena najpomembnejših lastnosti, veliko pred npr. dobrim reševanjem problemov ali tehničnimi sposobnostmi.

Vir: A. J. DuBrin, *The Active Manager: how to plan, organize, lead and control your way to success 2000*, str. 237.

1.2.2 Znanja in sposobnosti

Schermerhorn, Hunf, Osborn, & Uhl-Bien (2011, str. 16-17) navajajo, da je **sposobnost** zmožnost, da **znanje** pretvorimo v dejanja, ki so rezultat naših želja. Znanja vodij, ki so bistvenega pomena se delijo v tri kategorije: tehnična znanja, znanja o medsebojnih človeških odnosih ter konceptualna znanja. Pomen omenjenih znanj variira glede na različne ravni

managementa. Na nižjih ravneh managementa, kjer se srečujejo nadzorniki in vodje timov so bolj pomembna tehnična znanja. Na višjih ravneh so v ospredju konceptualna znanja. Človeške sposobnosti, ki so pravzaprav temelj organizacijskega vedenja se prepletajo čez vse ravni.

Tehnična znanja – tehnična sposobnost je zmožnost opravljanja posebnih nalog. To znanje izhaja iz poznavanja strokovnih znanj, ki so posledica učenja in izobraževanja. Tehnična znanja so npr. znanje komuniciranja, analiza in upravljanje raznoraznih preglednic, uporaba e-mail-a in ostalih komunikacijskih kanalov. Ta znanja so pogosto delodajalčev predpogoj za zaposlitev (Schermerhorn et al., 2011, str. 17).

Znanja medsebojnih človeških odnosov – osrednja sposobnost managerjev in vodij timov je zmožnost dobrega odnosa in dela z ljudmi. To je zaupanje, navdušenje in pristen odnos do ljudi in medsebojnih odnosov. Človek, ki ima ta znanja, je razumevajoč, sposoben sočustvovanja s sočlovekom in se zaveda samega sebe. Takšne osebe dobro delujejo z ostalimi, so prepričljive v komunikaciji z drugimi, se dobro soočajo s težavami in konflikti, itd. Omenjene človeške sposobnosti so vedno bolj nepogrešljive v svetu novodobnih organizacij, kjer se tradicionalna hierarhija in vertikalna struktura umikata (Schermerhorn et al., 2011, str. 17).

Konceptualna znanja – dobri vodje, znajo videti situacijo in celotno organizacijo kot celoto in se spopasti s problemom na način, ki bo imel optimalen rezultat glede na vse, katerih se tiče določena situacija. Analiza in reševanje, kompleksnih in interaktivnih težav je torej posledica konceptualnega znanja. To je identifikacija ne samo težav, temveč tudi priložnosti in uspešno soočanje z njimi (Schermerhorn et al., 2011, str. 17).

1.2.3 Moč in vpliv

Moč je merilo človekovega potenciala, s katero vplivaš na druge, da bodo naredili to kar želiš. Uporaba besede moči ali želje po njej je v naši družbi mnogokrat sprejeta z negativnimi čustvi, kar je posledica povezovanja moči in koncepta nadzora, nadvlade in kazni. Avtor opisuje stanje v ameriški družbi, kjer naj bi posamezniki bili ponosni na to, da imajo močno željo po dosežkih, a vendar ne želijo da so videni kot, da imajo močno željo po moči. Pozitivna moč, je rezultat, ko se obe strani počutita dobro in je izmenjava prostovoljna, negativna pa, ko je posameznik primoran v spremembo (Rue & Byars, 2003, str 264-265).

Moč se izraža skozi učinkovit vpliv. Vpliv, pa je tako rekoč moč, ki se odraža v spremembi, ki jo izzove vodja pri njegovih sodelavcih, podrejenih, itd. Ločimo različne vrste moči, te so opisane v spodnji tabeli 2 (Možina et al., 1994, str. 529).

Tabela 2: Vrste moči

Vrste moči
Strokovna moč je tista, ki je nujno potrebna za delovanje vodij in je posledica strokovnega znanja.
Legitimna moč ali z drugo besedo oblast, je vpliv vodje, ki ga ima zaradi svojega položaja v podjetju v katerem deluje.
Moč pritiska je posledica uporabe raznovrstnih sankcij in kazni, česar se zaposleni bojijo in zaradi strahu opravljajo zadane naloge.
Referenčna moč je rezultat poistovetenja oz identifikacije zaposlenih z vodjo, ker jim pri njemu odgovarjajo določene osebnostne lastnosti in bi mu radi bili podobni, zato ga posnemajo in mu sledijo.
Moč nagrajevanja izhaja iz zmožnost, da lahko vodja svoje zaposlene nagradi za dobro opravljeno delo. Zaposleni zato poskušajo svoje delo opraviti učinkovito, saj upajo na bonitete, ki jim jih lahko omogoči vodja.

Vir: S. Možina et al., *Management*, 1994, str. 529.

1.3 Modeli vedenja vodij

Sprva so raziskovalci preučevali le osebne in telesne značilnosti vodij, ker se je izkazalo, da morda ni najbolj smiselno, saj so te med seboj zelo različne in je zato težko potegniti črto in določiti skupne lastnosti, ki jih imajo uspešni vodje in katere manj uspešni. Zato se je preučevanje razvilo naprej v raziskovanje vedenjskih značilnosti, modelov ter teorij. Sledilo je proučevanje vedenja vodij, njihovih načinov vodenja in pristopov do dela. Primerjali so vedenje uspešnih vodij s tistimi, ki so bili manj uspešni. Vsak posameznik se od drugih razlikuje po svojih osebnostnih značilnostih, ki jih ni moč posnemati ali priučiti se, kar pa lahko rečemo za vedenjske lastnosti, katere se lahko naučimo in jih lahko izboljšamo (Možina et al., 2002, str 518).

1.3.1 Model teorije x in y

Model teorije x in y izhaja iz motivacijske teorije McGregorja, ki v ospredje postavlja motivacijo vseh zaposlenih v organizaciji in poudarja, da imajo vodilni delavci močan vpliv na zaposlene. Glede na to, kakšno mnenje o zaposlenih vodja ima, je oblikoval dva pogleda, in ljudi razdelil v dve skupini in razvil dve teoriji: teorijo x in teorijo y (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 240).

Teorija x nakazuje na negativne lastnosti zaposlenih in kliče po potrebi avtoritativnega vodenja, saj naj bi bili zaposleni nemotivirani za opravljanje dela. Denar naj bi bil edini motivator zaradi katerega delujejo, da se, če je le mogoče delu izogibajo, ipd. Glede na omenjene lastnosti je primerno vodenje torej teorija x, da se zaposlenim točno določi kakšne

naloge imajo in kaj se od njih pričakuje. Jasno je kdo je tisti, ki delegira in kdo tisti, ki izvaja (Možina et al., 2002, str. 518-519).

Teorija y pa nasprotno od teorije x kaže pozitivne lastnosti zaposlenih, saj naj bi radi delali in trdo garali, k delu jih ni treba siliti in so pripravljeni prevzeti odgovornost za svoje delo. Vodje, ki imajo tako mnenje o svojih zaposlenih naj bi zaposlenim svetovali o njihovem načinu dela, se z njimi pogovarjali in jih spraševali za njihovo mnenje, spodbujali za planiranje dela in za prevzemanje odgovornosti. Takšni vodje naj bi se posluževali participativnega načina vodenja (Možina et al., 2002, str. 518-519).

Ne glede na teorijo x in y, vsak vodja bo deloval različno. Če pogledamo iz zornega kota motiviranja, lahko rečemo, da ljudje iz skupine x zadostijo bolj nižjim potrebam in jim je pomemben predvsem zaslužek, pri skupini y pa so v ospredju višje potrebe, zato si zaposleni postavljajo tudi višje cilje, in jih ti tudi zadovoljujejo (Rozman et al., 1993, str. 241).

Poleg zgornjih dveh teorij pa velja omeniti japonsko teorijo z, ta je nastala kot kritika oz odgovor na teorijo x in y, ki pravi, da ne glede na vse, je človek kakršen je, zaradi okoliščin v katerih deluje. Pri tej teoriji je za zaposlenega značilno, da se lahko nagiba tako k dobremu kot slabemu, ima voljo, ambicije, koliko bo motiviran bo odvisno od okolja, lastnih sposobnosti, sodelovanje med zaposlenimi je izredno pomembno in je soodvisnost osnovno delovanje človeka v organizaciji (Bizjak & Petrin, 1996, str. 134).

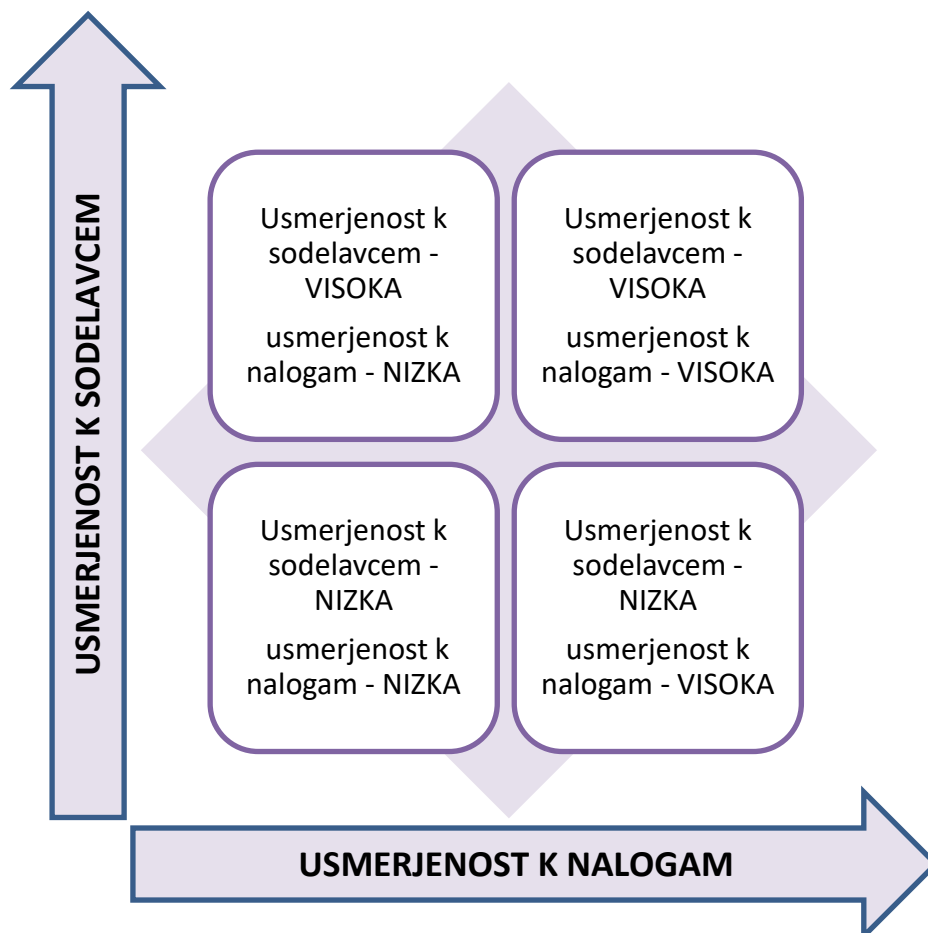
1.3.2 Modela dveh univerz

Model univerze Michigan sega v pozna 40-ta leta prejšnjega stoletja. Raziskovalci iz univerze Michigan v Ameriki so skušali ugotoviti vzorec vodenja, katerega rezultat je učinkovito delovanje. Intervjuvali so bolj in manj uspešne skupine, v različnih organizacijah in prišli do naslednjih zaključkov: da obstajata dva tipa vodij. Tisti, ki so usmerjeni v delo in tisti, ki so usmerjeni v zaposlene. Slednji, dajejo velik poudarek na zaposlene in njihovo dobre počutje, medtem ko drugi, dajejo poudarek na delo, da je to izpeljano kot je treba. Na splošno, naj bi imeli vodje, ki so usmerjeni bolj v zaposlene kot delo, bolj uspešne in produktivne skupine zaposlenih (Schermerhorn et al., 2011, str. 308).

Model univerze Ohio se je razvijal ob približno enakem času kot Michigan-ska študija, ki se je nanašala tako na področje industrije kot vojske in je merila dožemanje podrejenih v odvisnosti od načina vodenja vodilnih oseb. Prišli so do dveh podobnih zaključkov kot pri študiji univerze Michigan; obzirnost in pobuda. Obzirni vodje so bili spoznani kot osebe, ki so občutljive in pozorne na čustva zaposlenih, podobno kot v prejšnji raziskavi, vodje ki so usmerjeni v zaposlene, ki želijo da se zaposleni dobro počutijo. V nasprotju s tem, pa so definirali vodjo, ki se bolj ukvarja z organiziranjem in pobudo za delo, načrtovanjem svojega dela in dela zaposlenih. Omenjena vrsta vodij pa je podobna vodji iz prejšnje študije, ki je usmerjena v delo (Schermerhorn et al., 2011, str. 308).

Sprva so raziskovalci verjeli, da je vodja, ki je usmerjen v svoje zaposlene, uspešnejši ter, da so posledično uspešnejši njegovi sledilci. Kasnejše raziskave so pokazale, da je najuspešnejši vodja tisti, ki uporablja oba pristopa vodenja (Schermerhorn et al., 2011, str. 308). Spodnja slika 2 prikazuje vodstveni kvadrat.

Slika 2: Vodstveni kvadrat – Ohio



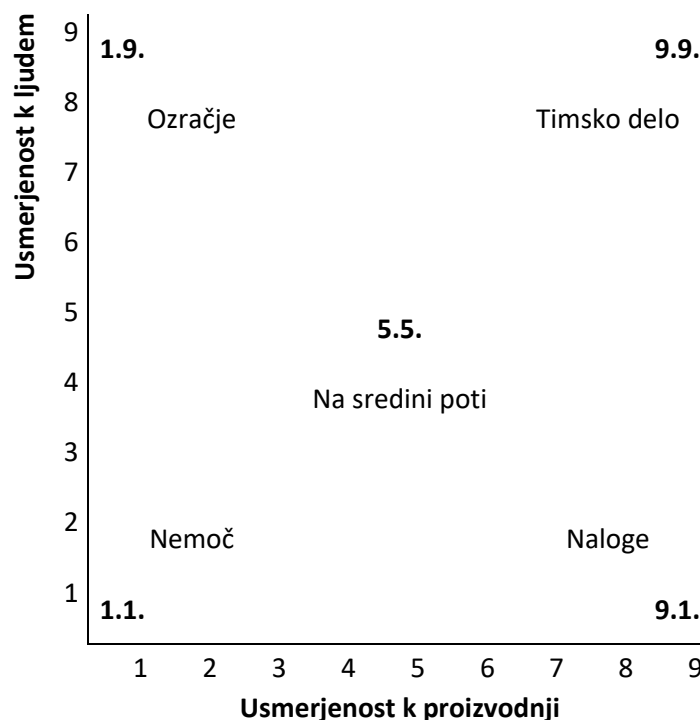
Vir: R. Rozman & J. Kovač, *Management*, 2012, str. 366.

1.3.3 Blackov in Moutonov model

Model z drugimi besedami poimenujemo vedenjska mreža Blake -Mouton ali model mrežnega vodenja. Osrednja tema modela sta skrb za delo in zaposlene (Wiliams, 2009, str. 627). Pri temu modelu govorimo o petih različnih stilih, bodisi se vodje nagibajo k ljudem, bodisi k proizvodnji. Horizontalna os prikazuje stopnjo usmerjenosti k proizvodnji, medtem ko vertikalna prikazuje stopnjo usmerjenosti k ljudem. Obe osi sta oštevilčeni s števili od 1 do 9, kar pomeni, da manjše kot je število, manjša je usmerjenost in obratno, večje je število bolj močna je usmerjenost (Možina et al., 2002, str. 520). Vedenjska mreža izhaja iz že omenjene študije Ohio. Prikazuje 81 različnih kombinacij vodenja, upoštevajoč x in y os, kot že rečeno usmerjenost k ljudem in proizvodnji (Newstrom & Davis, 1993, str. 229).

Na sliki, pri oznaki 1.1, lahko razberemo, da je takšen vodja zelo nizko usmerjen k ljudem in k proizvodnji. Takšen vodja ni uspešen, ne želi prevzeti odgovornosti in je z eno besedo nemočen. V desnem kotu, z oznako 9.1, je prikazana nizka usmerjenost k ljudem in zelo visoka k proizvodnji. Njihov cilj je zaposlene maksimalno izkoristiti tako, da bodo izpolnili naloge organizacije, potrebe in želje ljudi jih ne zanimajo. Pri oznaki 1.9. je ravno obratno. Vodje so zelo usmerjeni k ljudem in malo k proizvodnji oz njihovim nalogam. V takšni skupini je lahko zelo prijetno, skoraj da ne preveč, saj preveč sproščeno vzdušje, morda celo družinsko, lahko ne vodi v dobre delovne rezultate. Vodenje 5.5, ki se nahaja na sredini modela, ki je v t.i. zlati sredini, velja za večino vodij kot najbolj ustrezno, saj uravnava tako potrebe ljudi kot potrebe organizacije (Možina et al., 2002, str. 520). Slika 3 prikazuje model mrežnega vodenja.

Slika 3: Model mrežnega vodenja



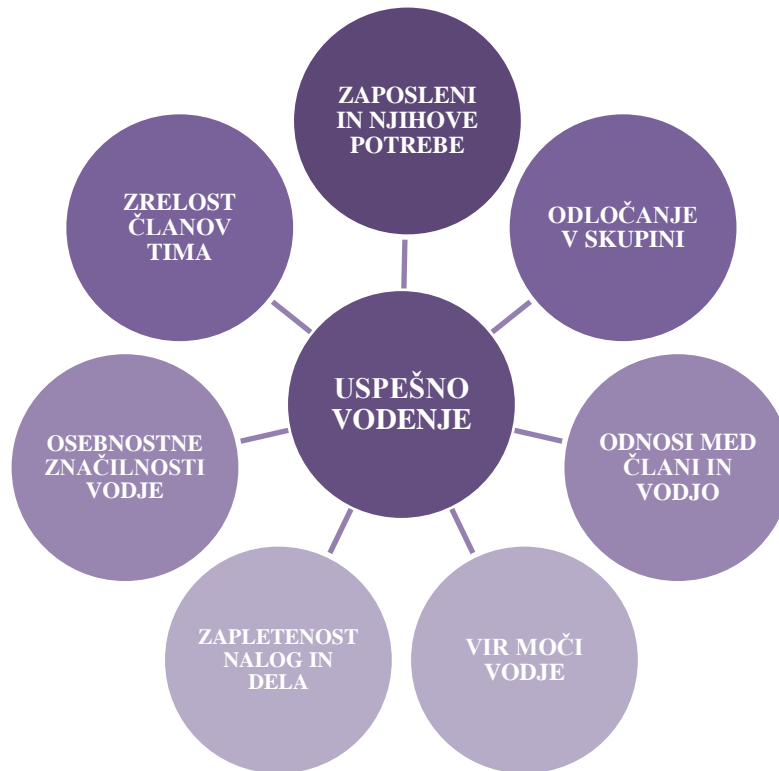
Vir: S. Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 521.

1.4 Situacijski modeli vodenja

Vodenje je sposobnost. Je kombinacija duševnosti in njenega razvoja, genov, torej podedovanih dejavnikov, socializacije, kulture in družbenega položaja. Ker dednih dejavnikov, ne moremo proučevati, so se raziskovalci lotili vodenja v povezavi z delom in sodelavci (Rozman & Kovač, 2012, str. 368). Glede na to, da vedenjske teorije niso zadovoljile v vseh pogledih, so se raziskovalci lotili novega področja raziskovanja, katerega rezultat so bili situacijski modeli. Pri iskanju najučinkovitejšega načina vodenja, je ravno situacija tista, ki igra pomembno vlogo. Spodnja slika prikazuje različne situacijske dejavnike,

ki vplivajo na vodjo in njihovo vodenje (Možina et al., 2002, str. 521). Na sliki 4 so prikazani situacijski dejavniki.

Slika 4: Situacijski dejavniki



Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 522.

Situacijsko vodenje ne določa novih načinov vodenja, temveč odkriva, kdaj je najprimernejša uporaba določenega stila vodenja, v povezavi s situacijskimi dejavniki (Daft, 2010, str. 483).

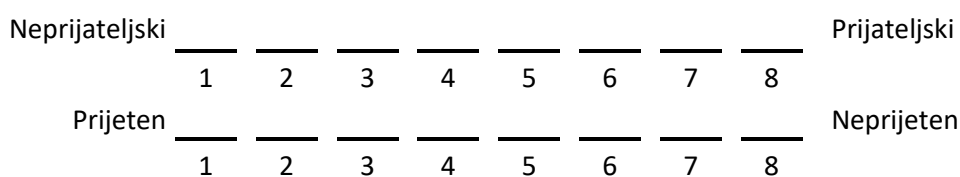
1.4.1 Fiedlerjev situacijski model

Nastanek Fiedlerjeve kontingenčne teorije sega v leto 1964 do 1967, in je najbolj znana med situacijskimi teorijami. Avtorjev namen je bil merjenje smeri vodij in njihovega razmišljanja, da bi ugotovil kakšno je učinkovito vodenje. To je naredil s pomočjo točk, least preferred coworker (v nadaljevanju LPC). Povezava med učinkovitostjo vodje in LPC točkami pa je odvisna od spremenljivke, situacije, ki ji lahko rečemo tudi situacijska kontrola. Meri se s pomočjo treh dejavnikov: odnos nadrejeni – podrejeni, vpliv in moč vodje ter strukturiranost dela. Fiedler je prišel do zaključka, da je najbolj pomemben vidik odnos vodje in podrejenih, nato strukturiranost, ter na koncu vpliv vodje (Možina & Merkač, 1990, str. 42).

Bolj kot so situacijski dejavniki in delo vodje usklajeni, bolj uspešno je vodenje. Vodja se mora zavedati, samega, na kakšen način deluje, ter kako vodi. Zavedati se mora situacije v kateri se nahaja in kar se da učinkovito uskladiti oba dejavnika. Uskladi lahko s spremembo

situacije ali svojega dela. Avtor omenja stil vodenja, ki je posledica osebnostnih značilnosti vodij, kar je zelo težko spremeniti. Stil vodenja se pri fiedlerjevem modelu meri s pomočjo vprašalnika, pri katerem se raziskuje odnos do sodelavca, ki ga vodja najmanj preferira, zaradi določenih lastnosti vedenja. Avtor izpostavlja dva načina, to sta vodenje, ki je usmerjeno k odnosom in vodenje, ki je usmerjeno k delu. Vodja, ki spoštuje, da je zaposlen odkrit, prijazen in pove kar misli, je usmerjen k odnosom. Nasprotno pa velja za vodjo, ki je usmerjen k delu (Možina et al., 2002, str. 522). Spodnja slika 5, kaže LPC lestvico.

Slika 5: LPC lestvica

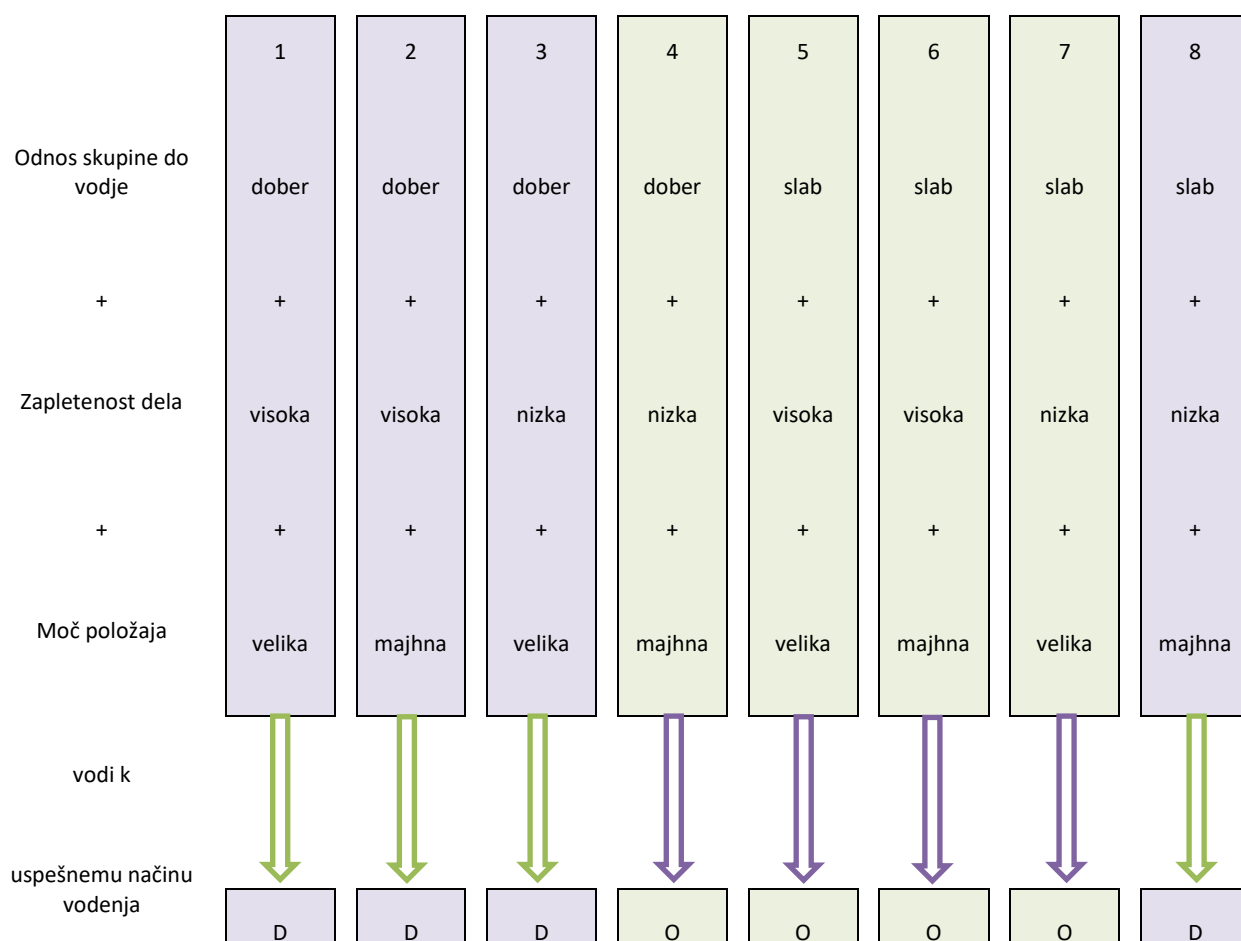


Vir: J. Schermerhorn et al., Organizational Behavior, 2011, str. 311.

Avtor je izpostavil tri spremenljivke: kakšen odnos imajo zaposleni do vodje, kako zapleteno je delo in vir položaja moči vodje. Te spremenljivke, so bile izvzete iz situacije in so namenjene kot pomoč za odločanje najboljšega načina vodenja. Pri odnosu zaposlenih do vodje, se raziskuje torej, kako je vodja sprejet. Bolj kot je vodja uspešno sprejet, manj problemov ima s sodelavci, manj mu ugovarjajo, bolj je spoštovan in tako posledično ne rabi uporabljati moči pritiska, oz. jo uporablja manj. Vodje, ki ga zaposleni ne marajo mora uporabljati več avtoritete in formalne moči. Pri stopnji zaposlenosti dela velja, da bolj kot je to zapleteno, več pojasnjevanja je potrebnega, kar za rutinsko delo ne velja in so neke stalnice začrtane vnaprej, ki tudi bolj malo variirajo. Bolj kot so delovne naloge kompleksne, bolj pomemben je dober vodja. Moč položaja kaže na to, koliko bodisi nagrajevalne, bodisi prisilne moči vodja ima. Če je njegova moč slaba, se mora posluževati ekspertne oz. referenčne (Možina et al., 2002, str. 522).

Glede na model lahko rečemo, da so vodje najuspešnejši v prvih treh stolpcih vodje, ki so usmerjeni k delu. Te situacije so za vodjo najučinkovitejše, saj prikazujejo dober odnos s timom, visoko kompleksnost dela in dokaj visoko moč položaja vodje. Zaradi takšnih dejavnikov so svobodni pri izbiri nagrajevanja, odločitvah in zahtevnosti glede dela. Če pa imamo primer, ko je kompleksnost dela nizka, podpora slaba, moč položaja šibka, takrat mora vodja uporabiti le ta način delovanja. Vodje, ki v ospredje postavljajo odnos s sodelavci, imajo bolj razgibano delovanje kot pri prvih treh stolpcih. Pri stolpcih od 4 do 7, je delo kompleksno, zaposleni vodje ne marajo, položaj vodje je močan ter obratno (Možina et al., 2002, str. 524). Na sliki 6 je prikazan fiedlerjev kontingenčni model.

Slika 6: Fiedlerjev kontingenčni model

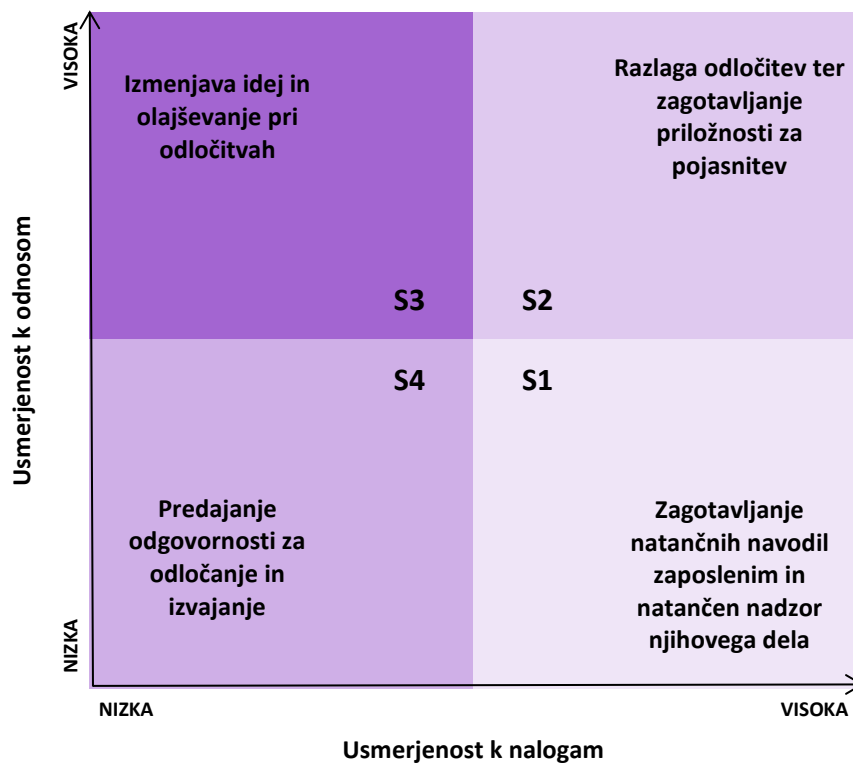


Vir: S. Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 523.

1.4.2 Herseyev in Blanchardov model

Herseyev in Blanchardov situacijski model se osredotoča na lastnosti in značilnosti zaposlenih pri ugotavljanju ustreznega vedenja vodij. Osrednja točka modela je kako se podrejeni razlikujejo glede na stopnjo sposobnosti. Zaposleni z nizko pripravljenostjo na naloge, zaradi njihove sposobnosti, usposabljanja ali negotovosti potrebujejo drugačno obravnavo kot tisti, ki so sposobnejši, imajo več spretnosti in so samozavestnejši. V skladu s situacijskim modelom, lahko vodja izbere enega od štirih stilov vodenja, ki temeljijo na kombinaciji odnosa in nalog. Najprimernejši stil zavisi od sposobnosti zaposlenih (Daft, Kendrick, & Vershinina, 2010, str. 575). Slika 7 prikazuje situacijski model vodenja.

Slika 7: Situacijski modeli vodenja (Hersey in Blanchard)



Vir: J. Schermerhorn et al., *Organizational Behavior*, 2011, str. 316.

Zgornja slika prikazuje povezavo med stilom vodenja in sposobnostjo zaposlenih. Kvadrat delimo na štiri stile: mentorstvo, sodelovanje, pooblašcanje in direktivni način (Schermerhorn et al., 2011, str. 315). V tabeli 3 so podrobneje razložene povezave med stilom vodenja in sposobnostjo zaposlenih.

Tabela 3: Povezava med stilom vodenja in sposobnostjo zaposlenih

Povezava med stilom vodenja in sposobnostjo zaposlenih
Direktivni način (S1): je najbolj primeren za tiste z nizko sposobnostjo. Naloge so jasno podane z jasnimi navodili, ker sledilci ne morejo ali ne želijo prevzemati odgovornosti.
Mentorstvo (S2): je najbolj primeren za tiste z nizko do zmerno sposobnostjo. Ta stil ponuja jasna navodila in podporo za ljudi, ki še niso zmožni vendar si želijo prevzeti odgovornost.
Sodelovanje (S3): je najbolj primerno za tiste z zmerno do visoko sposobnostjo. Sledilci so sposobni vendar nimajo želje, zavzetost je spremenljiva, zato potrebujejo podporo, da vzpodbudimo njihovo motivacijo.
Pooblašcanje (S4): je najboljše za ljudi z visoko sposobnostjo. Pri temu stilu je malo navodil, saj so sledilci dovolj sposobni, da tega ne potrebujejo, zato jim vodje predajo del odgovornosti.

Vir: J. Schermerhorn et al., *Organizational Behavior*, 2011, str. 315.

1.4.3 Housejev model poti in ciljev

Model z drugimi besedami poimenujemo tudi model poti in ciljev. Model izpostavlja, da je ključnega pomena, da vodje natančno določijo naloge, saj s tem odpravijo pregrade na poti k uspešnim rezultatom, ter posledično omogočajo zadovoljstvo zaposlenih. Vodja je tisti, ki mora svoje zaposlene stimulirati in jim omogočiti doseganje ciljev. Ključna naloga vodje je, da prilagodi svoje obnašanje in vodenje danim razmeram. (Možina et al., 2002, str. 527). Ločimo 4 modele vodenja, ki so prikazani v tabeli 4 (Daft & Marcic, 2001, str. 394):

Tabela 4: Modeli vodenja

Modeli vodenja
Podporni stil – vodja kaže skrb za zaposlene, za njihovo počutje ter njihove lastne potrebe. Odnos je odprt, prijateljski in lahko dostopen. Vodja ustvarja timsko vzdušje in smatra zaposlene kot sebi enake.
Usmerjevalni stil – vodja natanko določi naloge, ki naj bi jih zaposleni izpolnili. Takšno vodenje vključuje planiranje, določanje urnikov, ciljev organizacije, standarde obnašanja, itd.
Participativni stil – vodje se s svojimi zaposlenimi posvetuje glede odločanja, jih sprašuje za nasvete in mnenja ter se odloča skupaj z njimi.
K ciljem usmerjeni stil – se pojavlja, ko vodje določijo jasne in zahtevne cilje. Poudarja se visoka kakovost storitev in izboljšanje trenutnih zmogljivosti. Vodja zaupa svojim zaposlenim, jim pomaga pri učenju, pri temu, kako doseči zastavljene cilje.

Vir: R. L. Daft & D. Marcic, Understanding Management, 2001, str. 394.

Glavni komponenti Housejevega modela sta lastnosti zaposlenih ter značilnosti dela. Zaposleni bodo akceptirali nek način vodenja pod pogojem, da bodo ugotovili, da imajo od tega določene koristi. Pri značilnostih dela, pa je pomembno omeniti, da v kolikor so naloge rutinske, zaposleni ne bodo sprejemali usmerjevalnega načina vodenja, saj je jim bo ta zdel nepotreben. Na drugi strani, pa bo v primeru zahtevnih nalog, primeren usmerjevalni način (Možina et al., 2002, str. 529).

1.4.4 Normativno odločitveni model

Participativni model določa pravila za obseg in obliko sodelovanja pri procesu odločanja v raznih situacijah. Glede na to, da se kompleksnost nalog spreminja, so bili avtorji mnenja, da je vodja tisti, ki mora svoje vedenje prilagajati svojim zaposlenim. Posledica tega spoznanja je bil normativni model (Možina et al., 2002, str. 529). Normativno odločitveni model avtorjev Vrooma, Yetona in Jaga je bil razvit leta 1973, ter izpopolnjen leta 1988. Problem se mora reševati z ustreznim stilom vodenja oz. odločanja, to je bilo glavno vodilo modela. Problem pa terja razne oblike odločanja, ki so navedene v spodnji tabeli 5.

Tabela 5: Oblike odločanja

Oblike odločanja
Avtokratski stil (A1) - vodja se odloča sam.
Razviti avtokratski stil (A2) - vodja za informacije sprašuje podrejene, odloči pa se sam.
Posvetovalni stil (P1) - vodja razloži problem, zanimajo pa ga mnenja in informacije zaposlenih, odloči se sam.
Razviti posvetovalni stil (P2) - vodja problem razloži timu, se z njimi posvetuje, na koncu se odloči sam.
Skupinsko odločanje (S) – gre za razpravljanje o problemu skupine in vodje, obvelja skupna končna odločitev skupine.

Vir: R. Rozman & J. Kovač, *Management*, 2012, str. 387

1.5 Karizmatično in avtentično vodenje

1.5.1 Avtentično vodenje

Splošno priznano dejstvo je, da pojem pristnosti ali avtentičnosti izhaja že iz filozofije antične Grčije. Pojmovanje, ki ga poznamo danes, se pojavlja zadnjih 80 let. Iz pozitivne psihologije izhaja, da je avtentičnost skupek posameznikovih izkušenj, vrednot, misli, čustev, prepričanj, želja ter delovanja v skladu s posameznikovim pravim jazom. Ljudje naj ne bi bili popolnoma avtentični ali neavtentični, temveč bolj ali manj avtentični (Gardner et al., 2005, str. 345). V današnjih časih, ki vemo, da so precej nemirne in zahtevne narave, je med znanstveniki vedno bolj glasno prepričanje, da je avtentičnost vedno bolj pomembna in nujna za doseganje želenih rezultatov (Avolio & Gardner, 2005, str. 316).

Avtentično vodenje je tisto, ki opolnomoči organizacijo, da je ta lahko uspešna. Je zapleten odnos vodje in zaposlenih, katerega temelj je zaupanje. Vodja ima odgovorno vlogo, saj je tisti, ki mora znati motivirati, zagotavljati rast in razvoj organizacije, zasledovati rezultate in njihovo doseganje, ter orodja za uspešno doseganje ciljev. Predpogoj za vse naštetu pa je avtentičnost. Vodja mora vedeti kakšne so potrebe zaposlenih, ter kakšne so njihove zmožnosti. Vodja mora učinkovito razporejati vire v danem okolju, zaposleni pa morajo kar najbolje izkoristiti svoje sposobnosti (Dimovski et al., 2013, str. 20).

Dimovski (2009, str. 76) navaja, da je bistvo avtentičnega vodenja, da se mora vodja znati opazovati, da ve kaj čuti, da posluša samega sebe. Šele, ko človek pozna samega sebe, ve kakšne so njegove želje, ambicije, cilji ter vrednote in takrat, lahko deluje v skladu s samim seboj, je avtentičen in vodi ljudi okoli sebe.

Avtentični vodja se stalno izoblikuje in spreminja, tako kot se spreminja tudi okolje in razmišljanje vsakega posameznika. Pomembno je predvsem to, da spoštujemo sami sebe in druge. Poleg **samozavedanja**, ki je eden od štirih elementov avtentičnega vodenja, poznamo tudi **samoregulacijo**, ki opisuje vedenje vodje v povezavi s svojo osebnostjo. Glavno pri temu elementu sta transparentni odnosi v organizaciji in ocenjevanje samega sebe in samozaznavanje. Poleg teh dveh elementov, je pomembno izpostaviti še **pozitivni psihološki kapital**, ki krepi samoregulacijo in samozavedanje, prav tako pa je pomemben tudi z vidika ustvarjanja avtentičnih sledilcev, ter **pozitivno modeliranje**, kjer gre za identifikacijo zaposlenih z avtentičnim vodjo (Dimovski et al., 2013, str. 109).

1.5.2 Karizmatično vodenje

Prvi, ki je omenil karizmo je bil Weber, ki jo je opisal kot lastnost posameznika, zaradi katere so loči od drugih ljudi, je nekakšna moč, ki je neobičajna ali nadnaravna (Mihelič, Ruter, & Lipičnik, 2010, str. 802). Karizma je tista, ki omogoča t.i. karizmatičnim vodjem, da navdihujejo svoje zaposlene in jih motivirajo, da navkljub oviram, dajo od sebe vse in še več, da gredo preko svojih meja in interesov za dobro organizacije (Daft & Marcic, 2001, str. 397).

Lastnosti, katere naj bi imeli karizmatični vodje so (Yukl, 2010, str. 264): vizija, ki je posebna in katero dosegajo na drugačne načine, so požrtvovalni, vredni zaupanja, ne dvomijo vase, na druge vplivajo tako razumsko kot čustveno, upoštevajo želje in cilje drugih, itd. Karizmatično vodenje se lahko kaže ne samo kot pozitivno, temveč tudi negativno vplivanje na svoje sledilce, ki s svojimi dejanji in osvojenimi cilji mejijo bolj na eno ali drugo stran (Rozman & Kovač, 2012, str. 390). Primer pozitivnih karizmatičnih vodij sta Mati Tereza in Martin Luther King Jr. medtem, ko je Adolf Hitler, za svoje lastne interese, z manipulacijo, izkoriščanjem in izdajo uporabil svojo karizmo za izredno slab namen (Daft & Marcic, 2001, str. 397). Karizmatični vodje naj bi imeli potrebo po nadvladi in bili prepričani vase, svoje ideje in mnenja. Zaradi želje po moči, se pojavi tudi želja po vplivanju na zaposlene zato, da jim ti sledijo, zaupajo in ravnajo v skladu z njihovimi željami (Mihelič et al., 2010, str. 805).

1.6 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje predstavlja prevladujočo teorijo v sodobnih raziskavah vodenja. Raziskovana je bila v različnih kulturah, na različnih kontinentih ter sektorjih (vojska, šolstvo, korporacije, itd). Mnogokrat so jo povezovali z odličnostjo (Zehndorfer, 2014, str. 8). Je del paradigme novega vodenja. Ukvarja se z ljudmi, njihovimi čustvi, potrebami, cilji, zahtevami, vrednotami, in etiko in z zadovoljevanjem njihovih potreb ter njihovimi namerami. Gre za celostno obravnavo posameznikov (Grošelj, 2016, str. 54).

1.6.1 Razvoj transformacijske teorije

Transformacijsko vodenje se je pojavilo kot ena najvidnejših teorij v zadnjem desetletju, ki je pritegnilo mnogo znanstvene pozornosti in raziskovanja (Jin, Seo, & Shapiro, 2016, str. 64). Transformacijsko teorijo je prvi oblikoval Downtown 1973, vendar je bilo delo Burnsa 1978, ki je prvo pritegnilo pozornost, k njegovim idejam, povezanim s transformacijskim vodenjem. Bass je 1985 nadgradil njegovo teorijo z razvojem modela, transformacijskega in transakcijskega vodenja, nedavno imenovanega celovit model vodenja. Namen tega modela je bila nadgradnja obstoječega z idejo, da je lahko posameznik tako manager, kot vodja, ter da sta ta koncepta soodvisna (Zehndorfer, 2014, str. 170). Bass je predstavil koncept transformacijske teorije, kako in zakaj so voditelji sposobni motivirati zaposlene, da dajo od sebe kar največ, ter da delajo v dobro organizacije, grejo preko svojih interesov in si prizadevajo za višje namene in vizijo podjetja, ter opravijo svoje delo nad pričakovanji. Po navedbah Bassa, naj bi transformacijski vodje razvijali in artikulirali skupno vizijo in visoka pričakovanja, ki motivirajo, navdihujejo in pozitivno spodbujajo sledilce. Transformacijski vodje naj bi bili za zgled ostalim in jih spodbujali k intelektualnemu razmišljanju, da se sprašujejo o problemih, jih pomagajo reševati in s predlogi in idejami pripomorejo k ugodni rešitvi. Delujejo kot mentorji, so pozorni na potrebe zaposlenih, in vsakega posameznika obravnavajo individualno, zaradi česar pri sledilcih vzpodbudijo zaupanje in zadovoljstvo (Matzler, Bauer, & Mooradian, 2015, str. 815). Transformacijsko vodenje je bilo povezano z odnosom zaposlenih, ko so čustvena predanost organizaciji, občutek pravičnosti v organizaciji, zaupanje v vodjo, večje zadovoljstvo tako z vodjo in službo ter delavnim mestom (Zehndorfer, 2014, str. 165).

Bass je verjel, da lahko transformacijski vodje s pomočjo idealiziranega vpliva, inspiracijsko motivacijo, intelektualno motivacijo in individualizirano obravnavo transformirajo zaposlene v zelo uspešne posameznike (Jin et al., 2016, str. 64).

1.6.2 Opredelitev transformacijske teorije

Tradicionalna definicija transformacijskega vodenja pravi, da je to socialni vpliv, je povezava med vodjo in zaposlenim. Transformacijski vodje so sposobni navdihovati in motivirati zaposlene, da dosegajo višje ravni uspešnosti. Transformacijski vodje se zavedajo pomena visoke zmogljivosti, z izražanjem osebne moči in deljenjem vizije z zaposlenimi, z opogumljanjem zaposlenih, da trdo delajo in s spodbujanjem, da svoje delo opravljajo na nove in inovativne načine (Cleavenger & Munyon, 2013, str. 352). Transformacijski vodje dvigujejo zavest svojih privržencev s sklicevanjem na ideale in vrednote, kot so enakost, mir, svoboda ter pravičnost (Sarros & Santora, 2001, str. 384). Osebnostne lastnosti transformacijskih vodij so po mnenju Hautala (2006) naslednje: inovativnost, kreativnost, pogum, nagnjenost k tveganju, zaupanje v ljudi, vseživljenjsko učenje, samozavest, itd. (Hautala, 2006. str. 780). V ospredju transformacijskega vodenja so notranjost človeka in njegova čustva, vrednote in vodenje, ki krepijo posameznikovo ustvarjalnost (Grošelj, 2016,

str. 55). Transformacijski vodje ustvarjajo velike spremembe tako v njihovih sledilcih kot organizaciji. Imajo sposobnost vodenja sprememb v organizaciji, njeni strategiji, kulturi in so zmožni spodbujanja inovativnosti v povezavi s tehnologijo, proizvodi in storitvami podjetja. Ne zanašajo se izključno na materialna pravila in spodbude za nadzor in transakcijo s sledilci. Osredotočajo se na neopredmetene faktorje, na vizijo, skupne vrednote in ideje, gradnjo medsebojnih odnosov, osredotočajo se na raznolike dejavnosti in na iskanje skupnih točk, za pridobitev svojih privržencev v procesu sprememb (Daft & Marcic, 2001, str. 397). Transformacijski vodja skuša cilje posameznikov in njihovo vedenje povezati z organizacijskimi vrednotami ter organizacijskim poslanstvom, s čimer spodbuja in krepi pripadnost zaposlenih (Grošelj, 2016, str. 57).

1.6.3 Dejavniki transformacijske teorije

Transformacijska teorija sestoji iz štirih dejavnikov: idealiziran vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija in individualna obravnava.

1.6.3.1 Idealiziran vpliv

Vodja je vzornik, bodisi zaradi določenih osebnih lastnosti, karizme ali zaradi določenega moralnega obnašanja (Kirkbride, 2006, str. 27). Vodja zagotavlja vizijo, daje občutek smisla, poslanstva, ustvarja optimizem, zaposleni ga spoštujejo. Vodja vznemirja in navdihuje podrejene (Pounder, 2003, str. 6). Je predan svojemu delu, vztrajen, zaposlenim daje smisel in občutek opolnomočenja (Bi, Ehrich, & Ehrich, 2012, str. 393).

1.6.3.2 Inspiracijska motivacija

Inspiracijska motivacija je delovanje, ki spodbuja posameznike, da svoje cilje in interese zamenjajo z interesi skupine ter, da postavijo delovanje organizacije pred seboj (Zehndorfer, 2014, str. 167). Omenjena motivacija se nanaša na optimizem in navdušenje vodje pri ustvarjanju vizije organizacije za prihodnost, s čimer spodbuja podobne občutke in misli pri svojih privržencih. Vodja je zavezan svoji viziji, cilji in pričakovanja so jasna, samozavest pa je jasno izražena v sposobnosti sledilcev, ki so zmožni zadovoljiti ta pričakovanja (Bi et al., 2012, str. 394). Takšni vodje so navadno zmožni artikulirati na zanimiv in prepričljiv način vizijo, ki jo privrženci upoštevajo in si prizadevajo za njeno izpolnitev. Pogosto so sposobni dvigniti pričakovanja privržencev, da bodo dosegli več kot od njih pričakujejo drugi ali več kot pričakujejo sami od sebe (Kirkbride, 2006, str. 26).

1.6.3.3 Intelektualna stimulacija

Intelektualna stimulacija je del transformacijskega delovanja je sposobnost vodje, da stimulira ostale, da so bolj radovedni, kreativni pri svojem razmišljanju in reševanju problemov

(Zehndorfer, 2014, str. 169). Vodja stimulira sledilce, da staro mišljenje zamenja novo, da spremenijo način delovanja in določene stvari, ki so jih prej delali na enak način, sedaj naredijo na drugačen, prav tako da spremenijo svoja prepričanja in vrednote. Ta dimenzija se nanaša na stopnjo, do katere so sledilci opremljeni z zahtevnimi in zanimivimi nalogami, pri tem pa je pomembno tudi kako jih vodja spodbuja pri reševanju teh nalog na njihov svojevrsten način (Pounder, 2003, str. 6). Vodja ceni intelektualne sposobnosti in spodbuja ustvarjalnost in inovacije. Sledilce spodbuja k reševanju problemov na drugačen način, k temu, da celostno pristopijo k razumevanju vprašanj in da se problemov lotijo iz različnih zornih kotov. Takšno delovanje pripomore k pripravljenosti zaposlenih na spremembe in razvija sposobnosti za reševanje problemov (Bi et al., 2012, str. 395).

1.6.3.4 Individualna obravnava

Vodja je trener in mentor, zagotavlja stalne povratne informacije in povezuje člane in njihove potrebe z misijo same organizacije (Pounder, 2003, str. 6). Kaže skrb za zaposlene, jih obravnava individualno, dodobra spozna in jih posluša prav tako njihove ideje in skrbi. Prepozna razlike med zaposlenimi, njihove prednosti in slabosti, kaj jim je všeč in kaj ne. Je dober in pozoren poslušalec, ki naloge dodeli glede na zmožnosti in želje vsakega posameznika, spodbuja dvosmerno komunikacijo in samorazvoj (Kirkbride, 2006, str. 26).

1.6.4 Opredelitev transakcijske teorije

Transakcijski vodje opravljajo cenovno ugodnost, gospodarsko izmenjavo s privrženci. V tem razmerju so sledilčeve materialne in psihične potrebe zadovoljene v zameno za pričakovano delovno uspešnost (Sarros & Santora, 2001, str. 388). Tradicionalna vloga transakcijskega vodje je obrazložitev kakšno vlogo imajo zaposleni, ter kakšne naloge imajo za opraviti. So tisti, ki morajo poskrbeti, da so zaposleni za svoje delo ustrezno nagrajani, ter da je njihov odnos do sledilcev, obziren, dosleden in primeren glede na socialne potrebe njihovih sledilcev. Zmožnost transakcijskih vodij da zadovoljijo svoje zaposlene, je nagrajena s povečano produktivnostjo. Transakcijski vodje so tolerantni, delavni, pošteni, ter ponosni na svoje delo, ko vse poteka gladko in učinkovito. Pogosto poudarjajo neosebne vidike uspešnosti, kot so proračuni, načrti in urniki. Organizaciji so predani, in delujejo v skladu z njenimi organizacijskimi normami in vrednotami (Daft & Marcic, 2001, str. 397).

Transakcijsko vodenje sestoji iz dveh faktorjev: pogojnega nagrajevanja in vodenja z izjemo. Poleg teh dveh vrst vodenja moram omeniti še »Laissez faire«, vodenje brez vajeti, ki to ni (Sarros & Santora, 2001, str. 388). Tabela 6 prikazuje faktorje transakcijskega vodenja.

Tabela 6: Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje
Pogojno nagrajevanje – pogojno nagrajevanje prinaša rezultate. Ljudje cenijo materialne stvari v zameno za njihovo delo. Od vodij, ki uporabljajo pogojno nagrajevanje se pričakuje, da ustrezno predstavijo njihove zahteve, kakšni so njihovi načrti in potrebe, da je delo lahko tudi primerno narejeno. Pogojno nagrajevanje lahko vsekakor gledamo iz pozitivne perspektive, je povezava med vodjo in zaposlenimi, ki si medsebojno izmenjujejo ideje in spretnosti in s tem izpolnjujejo cilje organizacije in potrebe posameznikov. Vseeno pa negativnega vidika ne moremo spregledati. Na vsake toliko časa se zgodi, da vodje v ospredje postavijo dobiček in pozabijo, na pravi pomen in bit organizacije, na to, da je organizacija neke vrste živ organizem, ki je posledica medsebojnega sodelovanja vodij in zaposlenih, vseeno pa ne moremo mimo dejstva, da organizacija brez ustreznega kapitala ne more delovati.
Vodenje z izjemo – vodje, ki uporabljajo vodenje z izjemo, močno verjamejo v svoje zaposlene, da bodo opravili svoje delo, tako kot se od njih pričakuje, tako da bodo zadovoljili zelene standarde. Takšni vodje ne navdihujejo svojih zaposlenih in jih ne spodbujajo k delovanju, da bodo dosegli to kar se od njih pričakuje in še več, dovolj je, da naredijo točno toliko kot se pričakuje. Vse dokler so standardi zadovoljni in organizacija deluje, dokler so vsi srečni in zadovoljni ni potrebe po spreminjanju česar koli. Vodje tako spodbudijo k spremembi ko se pojavi potreba po njej, če se ne, pustijo delovanje organizacije na enaki ravni kot je bila.
Vodenje brez vajeti – vodenje brez vajeti pravzaprav ni vodenje. Glavni kazalec ne vodenja je, da vodja ni zmožen vključiti se. Vodja se namerno izogiba sodelovanju ali soočenju z zaposlenimi, osebne interakcije ohranja na minimumu. Takšno vedenje odraža len, ciničen in neangažiran odnos vodstva. Omenjeno delovanje uničuje organizacijo in je izredno slabo za zaposlene, ki trdo delajo.

Vir: J. C. Sarros & J. C. Santora, *The transformational-transactional leadership model in practice* 2001, str. 388.

1.6.5 Primerjava transakcijske in transformacijske teorije

Teorija in študije transformacijskega vodenja so bile prvič ustvarjene s strani James MacGregor Burnsa. Njegova ideja je temeljila na predpostavki, da transformacijsko vodenje dviguje moralno in motivacijo tako vodij kot njihovih sledilcev. Medtem ko transformacijsko vodenje spodbudi aktivnejše vedenje udeležencev, zaradi notranje motivacije, transakcijski vodje skušajo motivirati s pomočjo nagrade ali kazni (Hautala, 2006, str. 777). Razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, je bila ena izmed poglobitnejših teorij Burnsa. Pri transakcijskem vodenju gre za izmenjavo informacij med vodjo in sledilci. Sledilci v zameno na nagrado, bodisi denarno nagrado, priznanje, napredovanje ali morda pohvalo, delajo tisto za kar vodja meni, da je pomembno za delovanje organizacije.

Transformacijski vodje pa nasprotno od transakcijskih, spodbujajo svoje privrženca jih motivirajo, njihov cilj pa je, da spodbudijo svoje sledilce, da jim niso najpomembnejše njihove želje in potrebe temveč potrebe organizacije in drugih v organizaciji (O'Shea, Foti, Hauenstein, & Bycio, 2009, str. 237). Spodnja tabela 7 nam prikazuje ključne razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem.

Tabela 7: Ključne razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem

Transakcijsko vodenje	Transformacijsko vodenje
Vodja se zaveda kakšna je povezava med trdom, ki ga posameznik vloži ter nagrado.	Vodja v zaposlenih zbuja čustva, kar spodbudi njihovo motivcijo, da delajo izven svojih okvirjev, preko svojih interesov.
Vodja je osredotočen na sedanost, na trenurne dogodke, vodenje je odzivno,	Proaktivno vodenje, spodbudi pričakovnja zaposlenih.
Pri kontroli zaposlenih so vodji pomembna standarna merila, kot so spodbude, nagrade ter kazni in sankcije.	Vodja ima vpliv, zna navdušiti svoje zaposlene, jim nuditi individualno podporo ter jih spodbujati.
Vodja za motivacijo zaposlenih postavlja cilje in obljublja nagrade, če so cilji izpolnjeni.	Vodja ustvarja priložnosti za učenje, spodbuja zaposlene pri reševanju problemov.
Vodja se nanaša na svojo moč, da »okrepi« svoje zaposlene, z namenom uspešnega zaključka naloge.	Vodja ima vizijo, je dober govorec, in sposoben tkanja čutvenih vezi z zaposlenimi.

Vir: M. Škoberne, Vpliv vodij na zadovoljstvo zaposlenih, 2010, str. 39.

Avtorji Rubin, Munz in Bommer ugotavljajo, da pravzaprav še vedno nimamo odgovora na vprašanje, zakaj so nekateri vodje bližje transformacijskemu vodenju kot drugi. Nekatere raziskave so pokazale, da naj bi bili ljudje, ki so bolj transformacijski tudi bolj ekstrovertirani, prijetni in bolj naklonjeni in odprti spremembam. Študije enojajčnih in dvojajčnih dvojčkov kažejo na to, da bi lahko transformacijsko vodenje bilo dedno, pod vplivom genetskih dejavnikov, saj naj bi vodje bili bolj transformacijski, če je tudi njihov dvojček ali dvojčica transformacijski vodja (Jin, Seo, & Shapiro, 2016, str. 64).

Prvotni koncept transformacijskega vodenja je prvi predstavil Burns v raziskavi političnih vodij, ki pravi, da je transformacijsko vodenje proces vodje in privrženecv, pri katerem se med seboj spodbujajo, ter tako dosežejo višjo raven motivacije in morale. Vodje, ki so transformacijski pomagajo in spodbujajo zaposlene, da stare probleme začnejo gledati z novega zornega kota, na drugačen način. Vodje, ki skušajo najti nove poti za svojo organizacijo, poti za izboljšanje in napredek veljajo za transformacijske. Mobilizirajo organizacijo, tako da motivirajo managerje, zaposlene in druge deležnike k radikalnim

spremembam, preoblikujejo stebre podjetij, da se doseže ustrezna pripravljenost in sposobnost za premik v novo smer in začrtano pot (Jandaghi, Zareei, & Farjami, 2009, str. 357).

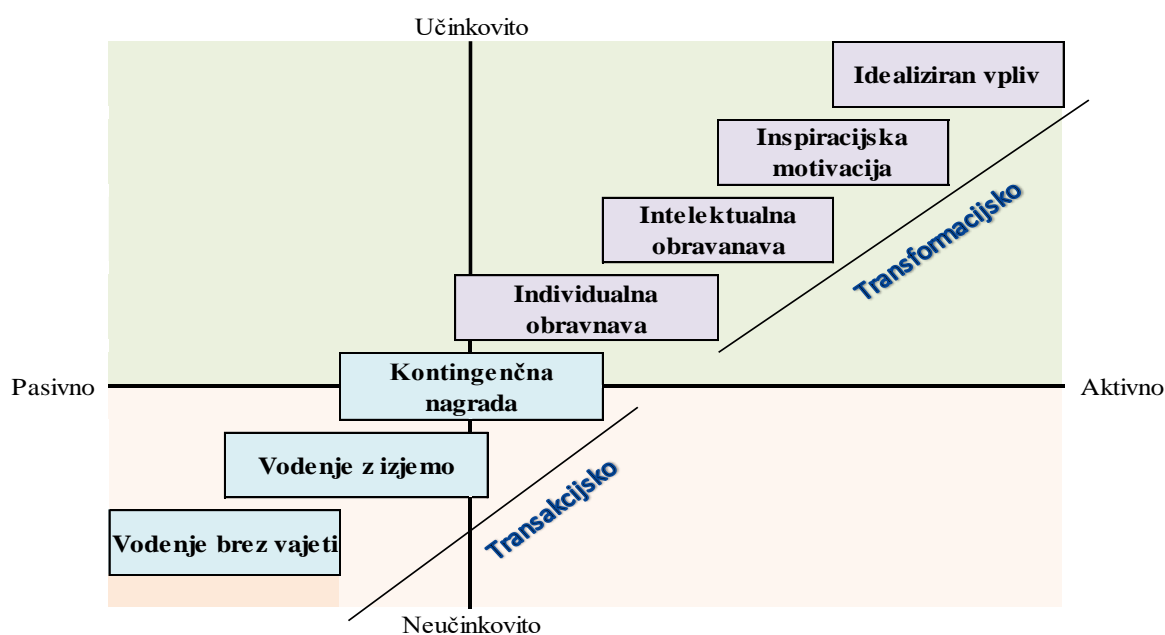
Transformacijski vodje so bolj učinkoviti, ker so kreativnejši, ter ker ostale spodbujajo k kreativnosti. Podjetja s transformacijskimi vodji imajo boljšo decentralizacijo odgovornosti in so bolj nagnjeni k tveganjem. Organizacije s transformacijskimi vodji, so bolj nagnjena k dogovorom med višjimi managerji, glede ciljev organizacije, posledica česar je odlična organizacijska uspešnost (Robbins & Judge, 2015, str. 383).

Transformacijski vodje povečujejo motivacijo, kreativnost ter duhovnost svojih sledilcev, medtem ko se transakcijski osredotočajo na osebne in prihodnje interese sledilcev. Z drugimi besedami, transformacijski vodje poudarjajo kaj lahko sledilci naredijo za organizacijo, nasprotno od transakcijskih, ki poudarjajo kaj lahko organizacija naredi za sledilce (Ozgoly, 2004 v Jandaghi et al., 2009, str. 357).

Transakcijsko in transformacijsko vodenje se med seboj dopolnjujeta in nista nasprotujoča si pristopa. Transformacijsko vodenje gradi na transakcijskem vodenju in kaže na to, da posameznik vložiti več napora in svojih zmogljivosti, ter presega tisto, za kar je zaslužno transakcijsko vodenje samo. Če je nekdo dober transakcijski vodja in nima transformacijskih zmogljivosti, bo verjetno zgolj povprečen vodja. Najboljši vodje so transakcijski in transformacijski hkrati (Robbins & Judge, 2015, str. 382).

Spodaj sledi grafični prikaz na sliki 8, transformacijske in transakcijske teorije ter njihovih glavnih dejavnikov, ki so opisani v zgornjih poglavjih.

Slika 8: Celovit model vodenja



Vir: S. P. Robbins & T. Judge, *Organizational behavior*, 2015, str. 384.

2 MOTIVACIJA

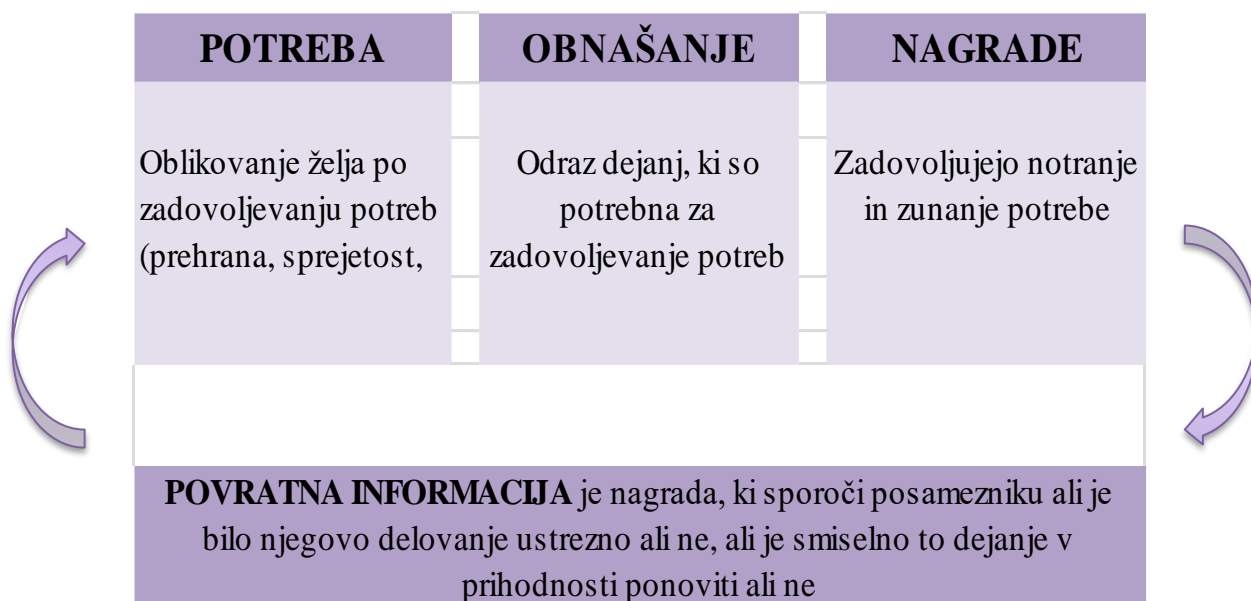
Vse kar v življenju počnemo, je posledica motivacije, ko vstanemo iz postelje in se odpravimo na delo, v šolo ali kako bomo preživeli prosti čas. Navadno ljudje ne razmišljamo zakaj počnemo kar počnemo. Motivacija so pravzaprav silnice, ki delujejo izven in v notranjosti našega telesa, ki so odgovorne za naš smoter, namen, želje, vztrajanje in delovanje v smeri doseganja ciljev organizacije (Dimovski et al., 2014, str. 98).

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija se nanaša na silnice, ki delujejo na posameznika in predstavljajo smer, raven in vztrajnost posameznikovega truda, ki ga vlaga v svoje delo. Smer je izbira, ko ima posameznik na voljo več različnih možnosti in se za eno od njih odloči, npr. da si prizadeva bolj za kvaliteto ali kvantiteto izdelka. Raven se nanaša na količino napora, ki jo oseba vложи v svoje delovanje, več ali manj napora je lahko vloženega. Vztrajnost se nanaša na dolžino, torej koliko časa bo oseba porabila za namen, ki ga želi doseči, npr. koliko časa bo nekdo vztrajal, da bo dobil količino določenega produkta, bo to dosegel ali bo prej odnehal (Schermerhon et al., 2011, str. 147).

Spodaj je prikazan preprost model motivacije. Vsi ljudje imamo osnovne potrebe kot npr. po hrani, pripadnosti, sprejemanju, dosežkih, itd. Naša želja je, da te potrebe zadovoljimo, povratne informacije so tiste, ki nam sporočijo ali je bilo obnašanje za nas ugodno ali ne. V kolikor je bilo uspešno bomo najverjetneje dejanje ponovili in obratno (Dimovski et al., 2014, str. 98). Slika 9 kaže enostaven model motivacije.

Slika 9: Enostaven model motivacije



Vir: Dimovski et al., *Temelji managementa in organizacije*, 2014, str. 98

Večina ljudi je polna energije in entuziazma, ko pričnejo z delom v novi službi, vendar se ta skozi čas lahko porazgubi in zbledi. Manager je tisti, ki mora skrbeti, da se to ne zgodi in mora znati svoje zaposlene motivirati (Daft & Marcic, 2001, str. 412).

2.2 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije delimo na vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije razlagajo potrebe, ki motivirajo ter pojasnjujejo, kaj je tisto, ki ljudi motivira. Procesne teorije razlagajo, na kakšen način ljudje izberemo način obnašanja, da bomo lahko zadovoljili določeno potrebo in določili kaj od izbranega je bilo za nas uspešno in kaj ne. Pri procesnih teorijah nas zanima kako motivirati, medtem ko nas pri vsebinskih zanima kaj je tisto kar motivira (Dimovski et al., 2014, str. 99).

2.2.1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije poudarjajo potrebe, ki zaposlene motivirajo. V vsakem trenutku obstaja paleta potreb, ki jih imajo ljudje. Te potrebe so naša notranja sila, ki nas žene naprej, da izvajamo določena dejanja, cilj katerih je zadovoljitev naših potreb (Daft & Marcic, 2001, str. 415).

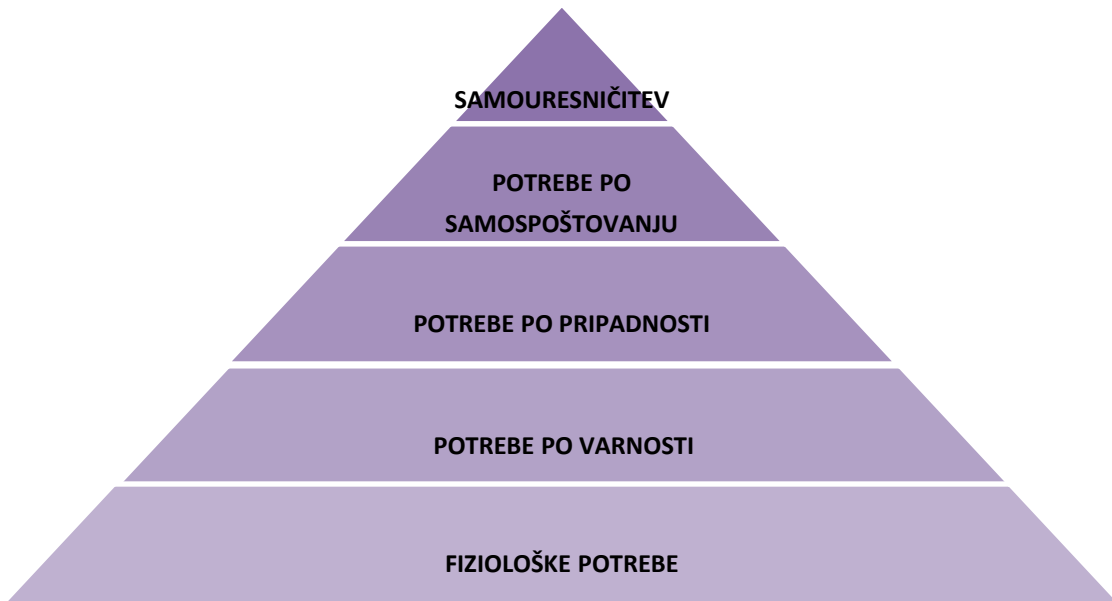
2.2.1.1 Maslowova motivacijska teorija

Vsak posameznik ima hierarhijo motivacijskih potreb. Najbolj osnovne so fizične, vključno s potrebo po hrani in spanju. Naslednja raven se nanaša na potrebe po varnosti, vključno z varnostjo in stabilnostjo. Na tretji ravni začutimo potrebo po pripadnosti in ljubezni, to so npr. socialne potrebe, potrebe po tem da smo ljubljene in se počutimo, da spadamo v neko okolje k nekemu krogu ljudi, smo del skupnosti. Pri četrti ravni govorimo o potrebi po samozavesti, vključno z dosežki, spoštovanjem in priznanjem drugih ljudi. Na zadnji, peti ravni se nahajajo potrebe po samouresničevanju, po željah posameznikov, da dosežejo samo izpolnitev in uresničijo svoj potencial (Cao et al., 2013, str. 171).

Maslow meni, da so nekatere potrebe bolj pomembne od drugih in morajo biti zadovoljene prej kot druge. Fizične potrebe morajo biti zadovoljene pred potrebo po varnosti in slednja pred socialnimi potrebami (Schermerhon, Hunt, & Osborn, 2002, str. 155). Človek se lahko pomakne po lestvici navzgor, v pravilnem vrstnem redu, tako, da je vsaka potreba zadovoljena, šele takrat se lahko pomakne k naslednji, k potrebi ki je rangirana višje v piramidi kot prejšnja.

Spodaj je grafični prikaz Maslowe teorije potreb na sliki 10, ki prikazuje potrebe na petih nivojih.

Slika 10: Maslowova hierarhija potreb



Vir: V. Dimovski & S. Pengler, *Temelji managementa*, 2008, str. 133.

V spodnji tabeli 8 so bolj podrobno razložene ravni teorije po Maslowu (Daft & Marcic, 2001, str. 415):

Tabela 8: Potrebe po Maslowu

Potrebe po Maslowu	
FIZIOLOŠKE POTREBE	so najbolj osnovne potrebe, ki jih človek ima, te vključujejo vodo, hrano in zrak. V organizacijskem okolju, lahko te potrebe opišemo kot potrebe po primerni temperaturi delavnega okolja, zraku in osnovni plači, ki zadostuje za preživetje.
POTREBE PO VARNOSTI	so potrebe, ki zahtevajo varno fizično ter čustveno okolje, brez nevarnosti – brez nasilja, z urejeno družbo. V organizacijskem okolju so to varnost zaposlitve, bonitete in varnost pri samem delu.
POTREBE PO PRIPADNOSTI	so potrebe po temu da smo sprejeti, sprejeti v družini, v družbi, imamo prijatelje, smo del skupnosti, ter da smo ljubljene. V organizacijskem smislu so to potrebe po dobrih odnosih s sodelavci in nadrejenimi ter da smo del delavnega tima in se tako tudi počutimo.
POTREBE PO SAMOSPOŠTOVANJU	so želje po pozitivni samopodobi, po pozornosti, priznanju drugih ljudi, ki so okoli tebe. V organizaciji so to potreba po priznanju za delo, ki ga opravljamo, odgovornost in višji status in kredit za prispevek, delo, ki smo ga vložili.

se nadaljuje

Tabela 8: Potrebe po Maslowu (nadaljevanje)

POTREBE PO SAMOURESNIČITVI	Najvišja potreba, med navedenimi je samouresničitev. Glavno pri tej potrebi je razvijanje človekovega potenciala, razvoj kompetentnosti, enostavno rečeno postati boljši. Na poti k samouresničitvi lahko v organizacijskem okolju pripomorejo managerji s tem, da dajo zaposlenim priložnost za rast, kreativnost, kar zahteva tudi trening za zahtevne naloge, čemur lahko sledi napredovanje.
-----------------------------------	--

Vir: R. L. Daft & D. Marcic, *Understanding Management*, 2001, str. 415.

Dimovski in avtorji navajajo, da je naloga managerja ugotoviti, kje se zaposlen v danem trenutku nahaja, kaj je tisto kar ga motivira (Dimovski et al., 2014, str. 100). Pri omenjeni teoriji prihaja do odstopanj. Nekateri avtorji zagovarjajo trditev, da lahko višje potrebe postanejo pomembnejše od nižjih, ko posamezniki napredujejo v podjetju, ravno nasprotno od prepričanja Maslowa. Nekatero študije poročajo, da se potrebe posameznikov razlikujejo glede na to na kateri stopnje kariere se nekdo nahaja, glede na velikost organizacije ter celo geografsko območje. Prav tako, ni skladnega dokaza o tem, da zadovoljstvo potrebe na eni ravni zmanjšuje pomen nižje ravni ali povečuje pomen višje ravni (Schermerhon et al., 2002, str. 155).

2.2.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Med bolj odmevnimi teorijami je tudi teorija Fredericka Herzberga, ki se v glavnem deli na dve različni skupini dejavnikov, ki imajo vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih (Dimovski et al, 2014, str 101).

Prva skupina so **higieniki**, ki slabo vplivajo na zaposlene ter druga skupina so **motivatorji**, ki dobro vplivajo na ljudi in zaradi katerih se ti dobro počutijo (Forsyth, 2010, str. 22). Herzeberk se je raziskovanja lotil tako, da je zaposlene v podjetjih vprašal, naj mu poročajo kdaj se počutijo posebno dobro in kdaj posebno slabo pri svojem delu. Iz tega so potem oblikovali dvofaktorsko teorijo (Schermerhorn et al., 2002, str. 158).

Spodaj je tabela 9, ki bolj podrobno opisuje obe skupini dejavnikov (Forsyth, 2010, str. 22-239):

Tabela 9: Herzbergova teorija

HIGIENIKI	MOTIVATORJI
<ul style="list-style-type: none"> - Politika podjetja, administrativni procesi - Nadzor - Delavni pogoji - Plača - Odnos s sodelavci - Privatno življenje (in vpliv dela nanj) - Status - Varnost 	<ul style="list-style-type: none"> - Uspeh, dosežek - Pozornost - Odgovornost - Samostojnost - Rast - Napredovanje

Vir: P. Forsyth, *How to motivate people*, 2010, str. 22.

Higieniki so zunanji dejavniki, ki vplivajo na posameznika, zato jih lahko imenujemo tudi okoljski dejavniki. Ko je vse v redu, kar se tiče teh dejavnikov, motivacijsko ni težav (Forsyth, 2010, str. 22). Higieniki so vir nezadovoljstva na delavnem mestu. Če so dejavniki slabi prihaja do nezadovoljstva posameznikov. V primeru, da so higienski dejavniki ugodni, ti odstranjujejo slabo voljo, vendar pa sami po sebi nimajo vpliva na motivacijo in delo zaposlenih (Dimovski et al, 2014, str. 101). Primer slednje trditve je plača. Nizka plača naredi zaposlene nezadovoljne, če pa dobijo večjo plačo, še ne pomeni, da bodo zadovoljni ali da jih ta ne bo motivirala. V dvofaktorski teoriji sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu popolnoma različni dimenziji. Potemtakem, izboljšanje higienskih dejavnikov, kot so delavni pogoji ne bodo izboljšali zadovoljstva, da bodo ljudje bolj zadovoljni s svojim delom, temveč bodo zgolj preprečili, da bi bili nezadovoljni (Schermerhorn et al., 2002, str. 158).

Da bi lahko izboljšali zadovoljstvo pri delu, se moramo osredotočiti na povsem druge dejavnike, na motivatorje. Te dejavniki so povezani direktno z samo vsebino dela, kaj ljudje delajo v svoji službi (Schermerhorn et al., 2002, str. 158). To so potrebe, ki so rangirane višje in vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri njihovem delu, vključujejo dosežke, priznanja, priložnost za rast, ipd. Če ni teh motivatorjev so zaposleni neopredeljeni, v njihovi prisotnosti, pa so zelo zadovoljni in motivirani (Dimovski et al., 2014, str 101).

2.2.1.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

Avtor McClelland, ki je razvil teorijo pridobljenih potreb predpostavlja, da so nekatere potrebe, ki jih imamo v življenju pridobljene ali priučene skozi izkušnje (Dimovski et al., 2014, str. 102). McClelland se je lotil raziskovanja na način, da je ljudem pokazal isto sliko, oni pa so potem razložili kaj vidijo na tej sliki. (Schermerhorn et al., 2002, str. 157). Posledično je avtor razvil tri skupine potreb in sicer: potrebo po dosežkih, vključitvi in moči. Potreba po dosežkih je želja, da nekaj opravimo bolje ali učinkovitejše, da dosežemo zahtevne

standarde, imamo pod kontrolo težke naloge ali da smo pred drugimi oz smo uspešnejši od drugih. Potreba po vključitvi je želje po tem, da smo sprejeti, imamo dobre osebne odnose s prijatelji, družino, partnerjem, na delavnem mestu ipd., da se izogibamo preprirom. Potreba po moči je želja po avtoriteti, da bi lahko vplivali na druge, bili za druge odgovorni, ipd (Dimovski et al., 2014, str. 102). Kot rečeno so te tri skupine potreb posledica življenjskih izkušenj, ki jih nabiramo skozi čas. McClelland meni, da bi se morali managerji naučiti prepoznavati prisotnost teh treh skupin jih znati identificirati tako pri sebi kot drugih saj bi posledični lažje ustvarili primerno delavno okolje. Teorija je zelo koristna saj lahko vsako potrebo povežemo z določenimi delavnimi nalogami. Človek, ki ima visoko potrebo po dosežkih, bo raje opravljal individualno delo in imel kompleksnejše cilje. Človek z željo po vključitvi bo raje opravljal delo, kjer bo imel stik s sodelavci in drugimi ter priložnost za komunikacijo. Tisti, ki imajo željo po moči, jim bo najbolj ustrezalo delo, pri katerem imajo vpliv na druge, ko dobijo priznanje za svoje delo (Schermerhorn et al., 2002, str. 157). Zanimivo je, da naj bi že zgodnje izkušnje življenja, torej izkušnje, ki jih doživljamo kot otroci kazale na to, kakšne potrebe bomo razvili kasneje v življenju in v katero kategorijo zgoraj omenjenih potreb bi se lahko razvrstili. Če se otroke spodbuja, da delajo stvari sami, bodo pridobili potrebo po moči. Če se jih bo spodbujalo k toplim medčloveškim odnosom, bodo oblikovali potrebo po vključitvi ter če se bodo že v otroštvu počutili dobro, ko nadzirajo druge, bo potreba po moči tudi del njihove prihodnosti (Daft & Marcic, 2011, str. 420).

2.2.2 Procesne teorije

Procesne teorije motiviranja razlagajo, kako ljudje izbirajo vrsto obnašanja, ki jim ustrezajo in določajo katero izmed izbranih je bilo uspešno. Temeljne procesne teorije so: teorija enakosti, okrepitev in teorija pričakovanj (Daft & Marcic, 2001, str. 420).

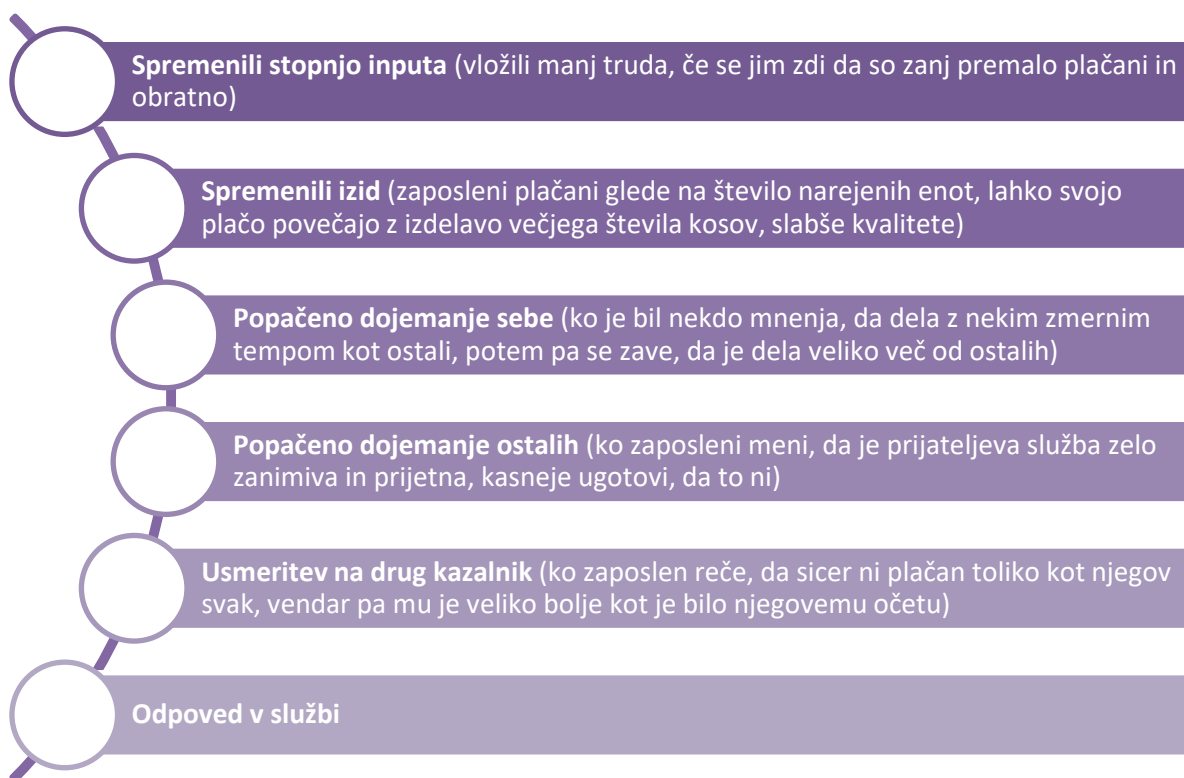
2.2.2.1 Adamsova teorija enakosti

Adamsova teorija sestoji iz petih osnovnih idej, da imamo ljudje prepričanja o svojem inputu ter outputu, da se primerjajo z drugimi, da oblikujemo mnenje glede inputov in outputov drugih ter, da nas zaznavanje neenakosti spodbudi in motivira k določenim dejanjem (Gomes, 2014, str. 474).

Teorija enakosti temelji na fenomenu socialne primerjave, ki jo kar najbolje lahko spoznamo po pisanju Stacy Adamsa ki trdi, da ljudje ugotavljajo ocenjevanja njihovega dela v primerjavi z drugimi. Vsakršna ugotovljena neenakost spremeni stanje človekovega uma, zavedanja. Zaznana neenakost se pojavi, ko človek, ki je za svoje delo dobil neko nagrado, ugotovi, da je nekdo druga za enako delo dobil boljšo nagrado ali za manj dela enako nagrado kot on. Ko pride do omenjenega neskladja, bo posameznik, ki meni, da je bil oškodovan, pravzaprav motiviran, da bo ravnal na način, da bo odstranil nelagodje in obnovil občutek skladnosti in pravičnosti (Schermerhorn et al., 2002, str. 159). Vloga pravičnosti v adamsovi teoriji, je rezultat, ko stanje našega dela, to je plača, prepoznavnost, napredovanja, bonusi,

ipd. primerjamo s količino našega dela, ki smo ga vložili to je npr. trud, šolanje, izkušnje in kompetence. Zaposleni se primerjajo s prijatelji, sosedi, sodelavci ali kolegi v drugih organizacijah ali primerjajo službo v kateri delajo s službo v kateri so bili zaposleni včasih. S kom ali čim se bo zaposlen primerjal zavisi od informacij, ki jih poseduje ter privlačnosti, ki jo posameznik goji do teh informacij. Štiri spremenljivke ki jih izpostavi avtorja so: spol, dolžin mandata, pozicija v podjetju in stopnja izobrazbe ter profesionalizma (Robbins & Judge, 2015, str. 220 - 221). Glede na teorijo enakosti, zaposleni, ki se jim zdi, da niso pravilno obravnavani bodo sprejeli eno od šestih dejanj, katera so prikazana na spodnji sliki 11 (Robbins & Judge, 2015, str. 220 - 221).

Slika 11: Odziv na neustrezno obravnavo



Vir: S. P. Robbins & T. Judge, Organizational Behavior, 2015, str. 221.

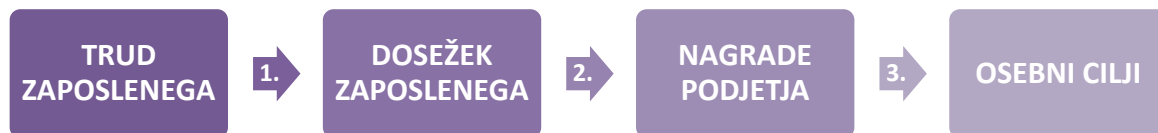
Za managerje je koristno če poznajo adamsovo teorijo, saj bo nagrada delovala kot motivator le, če bo v ustreznem razmerju v primerjavi z drugimi. V nasprotnem primeru, lahko pripelje do nezadovoljstva, do sprememb sistema, delavnih navad ali v skrajnem primeru do odpovedi zaposlenega (Dimovski et al., 2014, str 103).

2.2.2.2 Vroomova teorija pričakovanj

Teorija pričakovanj opisuje spoznavni proces, skozi katerega grede zaposleni, ko izbirajo med različnimi prostovoljnimi odzivi. Teorija trdi, da je vedenje zaposlenih usmerjeno k užitku, ali drugače, proč od bolečine ali splošneje, da so zaposleni usmerjeni k določenim rezultatom.

Naše odločitve naj bi bile odvisne od pričnanj, ki so plod naših preteklih izkušenj in znanj (Colquitt, Lepine & Wesson, 2015, str. 169). Teorija pričakovanj trdi, da je moč težnje po določenem ravnanju odvisna od naših pričakovanj, ki jih imamo glede na naše sposobnosti izvedbe ter privlačnosti nagrade. Zaposlen bo močno motiviran, da vложи veliko truda v svoje delo, ko bo verjel, da bo zaradi tega cenjen ter posledično, da bo to vodilo k ustrezni nagradi npr. bonus, napredovanje, večja plača, ipd. in da bo nagrada zadovoljila osebne cilje. Spodnja slika 12 prikazuje proces vroomove teorije (Robbins & Judge, 2015, str. 224).

Slika 12: Teorija pričakovanj



Vir: S. P. Robbins & T. Judge, Organizational Behavior, 2015, str. 224.

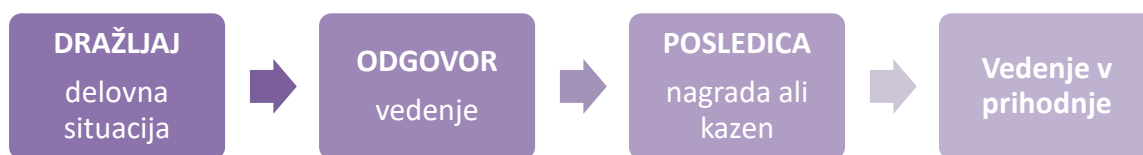
Pod številko 1 je razmerje med trudom in dosežki zaposlenega. Verjetnost, da bo trud vodil k želenim rezultatom. Številka 2 je razmerje med dosežki in nagradami zaposlenega. Pričakovanje, da bodo dosežki rezultirali ustrezne nagrade. Zadnja 3 številka pa je razmerje med nagradami podjetja in osebnimi cilji posameznika. Kako bo nagrada zadovoljila posameznika, z višjo plačo, bonusom ali morda napredovanjem (Robbins & Judge, 2015, str. 224-225).

Vprašanje ki se pojavi je, kaj izoblikuje naša pričakovanja za določeno nalogo. Ali bo trud, ki ga vložimo privedel do dosežkov. Boljše kot ima posameznik sposobnosti, izkušnje, orodja, priložnosti, večje bo tudi njegovo pričakovanje. Naslednje vprašanje, ki se poraja je ali bo dosežek vodil do ustreznih rezultatov. Če je nagrada motivator v povezavi z delom, se ustvarja pričakovanje, da dosežku sledila tudi nagrada. Večje kot je pričakovanje, večja bo motivacija (Dimovski et al., 2014, str. 103).

2.2.2.3 Skinnerjeva teorija okrepitve

Pri skinnerjevi teoriji okrepitve gre za razmerje med obnašanjem in posledicami. Vedenje posameznika lahko spremenimo z nagrado ali kaznijo na različne način s pomočjo okrepitve. Pri pozitivni okrepitvi gre za tehniko, pri kateri poskušamo doseči, da se neko vedenje posameznika ponavlja. Pri kaznovanju je ravno obratno. Z neprijetnimi posledicami želimo neustrezno vedenje preprečiti. Ugašanje je del, ko niti ne nagradimo niti ne kaznujemo. Lahko se zgodi, da preprosto vedenje prezremo. Spodnja slika 13 kaže teorijo okrepitve (Dimovski et al., 2014, str. 104).

Slika 13: Skinnerjeva teorija okrepitve



Vir: V. Dimovski et al., *Temelji managementa in organizacije*, 2014, str. 104.

2.3 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki, so neke vrste vzpodbuda, da človek opravi nalogo kar se da uspešno ter po svoji volji. Vzpodbude so lahko nagrade in priznanja ter druga sredstva, ki so zaslužna za pozitivno motivacijo in ki zadovoljujejo potrebe posameznikov. Kazni na drugi strani so negativna vzpodbuda, ki posameznika odvrčajo od delovanja in ciljev (Plut & Plut, 1995, str. 67). Rabey trdi, da ne moreš nikogar motivirati, temveč lahko ustvariš situacijo, na katero se bodo posamezniki odzvali, ker so se sami tako odločili. Sestavine za motivacijo ima vsak znotraj sebe. Ko smo budni, se motor vrti in nas poganja in naša motivacija za delovanje je odzivna na tri signale, lahko smo nevtralni, lahko gremo naprej ali gremo nazaj ter ravno obratno. Z motivacijskimi dejavniki, tako notranjimi kot zunanji je vse mogoče (Rabey, 2001, str. 26). Motivacijske dejavnike lahko razdelimo na notranje in zunanje, torej tiste, ki so zunaj posameznika in tisti, ki so individualno znotraj posameznika. Notranja motivacija je nekakšen pogon, da nekaj naredimo in je samo-nagrajevalna, pri zunanji imamo pogon za zunanje sankcije. Pri zunanji motivaciji je vprašanje ali se bomo izognili negativni sankciji ali se bomo izpostavili pozitivni sankciji. **Notranja** motivacija izhaja neposredno iz samega dela, kot npr. altruizem (pripravljenost žrtvovati se za druge, težnja k dobremu, nasprotno od egoizma), posledica altruizma je počutiti se dobro, ne glede na to, da za to ni dodatne nagrade. Glavna točka notranje motivacije je narediti nekaj, kar se morda na zunaj zdi povsem nesmiselno, vendar vodi k notranjemu zadovoljstvu. Na **zunanjo** motivacijo vplivajo posredne, instrumentalne potrebe, ki prinašajo zadovoljstvo neodvisno od rezultatov dejanskega dela, npr. pridobivanje finančnih ali socialnih nagrad (Vuori & Okkonen, 2012, str. 594). Motivacijske dejavnike lahko delimo na materialne in nematerialne.

Pri **materialnih dejavniki**, je tisti, ki prevladuje, denar. V preteklosti je veljalo, da je to edini motivacijski dejavnik, danes pa vemo da temu ni tako. Denar motivira ter sama količina denarja, ki ga dobi posameznik, saj se s tem izboljša kakovost življenja, kupna moč naraste (Uhan, 2000, str. 32). Če je količina denarja dovolj velika, lahko z njim zadovoljimo mnogo potreb. Zagotavlja pa nam eno pomembnejših stvari, to je občutek varnosti in ne samo to, z njegovo pomočjo se lahko osebnostno razvijamo, to je npr. šolanje, udeleževanje raznih kulturnih prireditev, itd. Mnogokrat je denar odločilni dejavnik, ko se ljudje odločajo ali bodo zamenjali službo ali ostali v trenutni službi (Lipičnik, 1998, str. 199).

Poleg denarja, ki ga zaposleni dobijo v obliki plače, lahko prejmejo tudi druge materialne dejavnike, kot npr. bonuse, stimulacije, premije, ipd. Delimo jih na posredna in neposredna finančna nadomestila (Bahtijarević, 1999, str. 613-614):

- Posredni denarni prihodki niso v obliki denarja, vendar vseeno vplivajo na boljši materialni standard. To so materialne ugodnosti, ki niso odvisne od uspešnosti zaposlenega in tako ne pomenijo denarne nagrade. To so: zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, prispevek za brezposelnost, regres, božičnica, službeno vozilo, plačilo rekreacije, plačilo prehrane, plačan dopust, življenjsko zavarovanje.
- Neposredni materialni prihodki, so denarni prejemki. Sem prištevamo plače, ter druge denarne prejemke, ki so odvisni od dela posameznika ali tima. To je plača, fiksna in variabilna, nagrade, bonusi, delež od dobička podjetja ter raznorazni dodatki, ki so plod inovativnosti, ustvarjalnosti in vplivajo na poslovne rezultate podjetja.

Mnenja avtorjev so deljena kar se tiče denarja kot motivatorja. Nelson Bob je mnenja, da denar ni najboljša motivacija. Zaposleni bi radi bili cenjeni za delo, ki ga opravljajo. Različne študije so prišle do enakih zaključkov, da bi ljudje dobili odobravanje od nadrejenih, priznanje, pohvalo za svoje delo, kar spada v nematerialne dejavnike motiviranja. Ljudje bi radi čutili, da so potrebni v organizaciji, da so dodali svoj prispevek. Za mnoge posameznike, je to funkcija spoštovanja, ki ga prejmejo od kolegov in sodelavcev. Želijo si imeti managerje, ki jim povedo, da so opravili dobro delo. Mnogo je majhnih stvari, ki kažejo hvaležnost in dodajo pomen njihovem delu. Primer takšnih malenkosti je npr., da na kuverto v kateri je plačilna ista, napišejo pohvalo, neko malenkost, ki kaže na to, da je bil manager z zaposlenim zadovoljen in to ceni. Zaposlenega lahko omenijo v službenih novicah, lahko ga ali jo pokliče manager njihovega managerja, lahko se utvari nagrade, ki se podajo iz rok v roke zaposlenih, itd. Ljudje bi radi čutili, da s tem kar počnejo, delajo spremembe. Denar to ne kaže, vendar osebna priznanja (Nelson, 1999, str. 26-27).

Avtor Dular Peter je ravno nasprotnega mnenja. V svojem članku se sprašuje ali ni ravno plača tista, ki je najpomembnejša. Plača ni samo denarno plačilo za opravljeno delo, od nje je odvisno kakšno prihodnost bo imel posameznik, njegova družina, njihovo preživetje. Strah, ki ga lahko povzroči denar, nas spodbuja da družino obvarujemo pred nevarnostmi. Avtor meni, da je plača najpomembnejši motivator. Tezo podkrepi s tem, da se zaposleni najpogosteje sprašujejo, kako in kaj je z napredovanjem, ali bodo dobili povišico, kako velika bo božičnica, regres, ipd. Odziv na povišico ali na to, da boste dobili manjšo plačo za nekaj odstotkov, bo verjetno bolj intenzivna kot od pohvale. Za mnoge ljudi je uspeh glavna vrednota, ki se v današnjem svetu meri z materialnim, v evrih (Dular, 2015, str. 43).

Nematerialni dejavniki v zaposlenih vzpodbudijo resnično zadovoljstvo in delavno motivacijo. To so: varnost zaposlitve, narava dela, delovna klima, odnosi s sodelavci, odnos med vodstvom in zaposlenimi, pohvale in graje. V spodnji tabeli 10 so omenjeni dejavniki podrobneje razloženi (Topovšek, 2006, str. 2-4):

Tabela 10: Nematerialni dejavniki

Nematerialni dejavniki	
VARNOST ZAPOSLOTITVE	Če potreba po varnosti ni zadovoljena, je to ovira na poti k zadovoljevanju višjih potreb, te pa vodijo k dobrim delavnim rezultatom, zato je pomembno, da je ta potreba zadovoljena. Zdi se, da je v današnjem času trend, ko podjetja svojim zaposlenim ne morejo zagotavljati redne zaposlitve. Kljub pomanjkanju varnosti zaposlitve, se bodo morali zaposleni navaditi na prikazovanje dobrih rezultatov. Posredna varnost se jim lahko omogoči s tem, ko jim je omogočeno usposabljanje, šolanje, pridobivanje novih znanj.
NARAVA DELA	Če zaposleni ne dosegajo ustreznih rezultatov svojega dela ali nanje nimajo vpliva lahko pride do močnih frustracij. Zaposleni morajo točno vedeti, kaj je njihov cilj in jim zagotoviti informacije ali to kar delajo, delajo dobro ali ne. Če so posamezniki ustrezno kvalificirani, bodo dobro opravljali svoje delo. Motivacija bo najvišja takrat, ko bo narava dela zanimiva in primerna posameznikovim izkušnjam in izobrazbi.
DELAVNA KLIMA TER ODNOSI S SODELAVCI	Zaposleni bodo dosegali dobre rezultate dolgoročno le, če se bodo v delavnem okolju počutili dobro, sproščeno in imeli s sodelavci dobre odnose. Če bo delavna klima ustrezna, prav tako odnosi s sodelavci, bodo posledično zadovoljene potrebe po pripadnosti. Zaposlen je lahko pozitiven, zadovoljen, kar pa lahko hitro izpuhti če je v okolju, kjer so sodelavci nezadovoljni, slabe volje in se vseskozi pritožujejo. Če pa so ljudje pozitivni in dobre volje, bodo tudi na vsakega posameznika ugodno vplivali. Motiviranje skupine in posameznika je možno izvedljivo, ko je okolje ustrezno. Če se posameznik počuti, da je del tima, in bo čutil pripadnost bo to pozitiven motivacijski učinek. Manjši kot je tim, bolj so posamezniki pripravljeni se prilagoditi in sodelovati. Če je delavna klima ustrezna, odnosi s sodelavci dobri, potem bo potreba po pripadnosti zadovoljena.
ODNOS MED VODSTVOM IN ZAPOSLENIMI	Dober manager je dober vzor. Zaposleni svoje nadrejene opazujejo, se po njih zgledujejo, zato je pomembno da dajejo dober zgled. Zgled managerjev ima zelo močan vpliv. Prav tako je pomembno, imajo zaposleni priložnosti za izobraževanje, saj je občutek, da so koristni izrednega pomena, ter občutek kako nadrejeni z njimi ravnajo. V koliko posameznik nima te možnosti, da lahko doseže svoje cilje in izpolni ambicije, ki jih ima, bo najverjetneje te poiskal drugje.

Se nadaljuje

Tabela 10: Nematerialni dejavniki (nadaljevanje)

POHVALE IN GRAJE	Pohvale imajo veliko moč, vplivajo na večjo ter boljšo delavno aktivnost. Graje prav tako, te pa imajo lahko negativen učinek. Pomembno je, da je graja podana na pravilen način, na štiri oči ter, da je konstruktivna. Prek nagrad in pohval posameznik potrjujejo lastno vrednost. Pohvala je individualna ali skupinska. Še večjo moč ima pohvala za posameznika, ko ga pohvalijo pred skupino ljudi, takrat je treba paziti, da koga od članov skupine, ki si pohvalo zasluži ne pozabimo.
-------------------------	---

Vir: K. Topovšek, Kako motivirati zaposlene, 2006.

3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN MOTIVACIJE NA PRIMERU PODJETJA

3.1 Predstavitev podjetja Cetix

Podjetje Cetix je družba z omejeno odgovornostjo, ki je locirano v Ljubljani. Polni naziv podjetja je Cetix podjetje za trgovino in storitve d.o.o., Ljubljana. Ustanovitev podjetja sega v leto 1992, katerega sta ustanovila zakonca Stipič. Je družinsko podjetje, katerega dejavnost je prodaja vulkanizerskega repromateriala in strojev. Kmalu po zagonu podjetja, je to pridobilo zastopstvo za ameriško znamko Tech, ki še vedno velja za eno od vodilnih znamk na področju vulkanizerskega materiala. Postopoma je podjetje pridobilo nova zastopstva z različnimi evropskimi partnerji vse od Italije, Nemčije, Francije, Rusije do Amerike in Kitajske.

Glede na standardno specifikacijo dejavnosti to spada v šifro 46.190 – nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov. Glavni trg podjetja Cetix d.o.o. je Slovenija. Poleg Slovenije je podjetje prisotno še v Italiji, na Hrvaškem, Bosni in Hercegovini ter Črni Gori. Gre za grosistično prodajo, končni kupci so podjetja, od tega devetdeset odstotkov predstavljajo vulkanizerske delavnice in deset odstotkov mehanične delavnice ter avto hiše. Podjetje v svoji dejavnosti na slovenskem trgu pokriva okoli 60 odstotkov trga.

Podjetje trenutno zaposluje devet redno zaposlenih delavcev. Glede na število zaposlenih, podjetje spada med mikro podjetja in nima tipične organizacijske strukture. V upravi deluje 5 zaposlenih, ki skrbijo za poslovanje podjetja. Na terenu so prisotni trije potniki, ki vršijo prodajo in prikaz uporabe materiala ter serviser, ki skrbi za redne servise in nemoteno delovanje vulkanizerskih strojev, dvigal, optik, itd. Glavni način poslovanja podjetja je prodaja »od vrat do vrat«. Potniki imajo v svojih vozilih material, katerega prodajajo na terenu, po celi Sloveniji.

Slika 14: Kombi podjetja Cetix



Vir: Cetix d.o.o., 2016.

Omenjena prodaja je neka dodana vrednost za podjetje, saj gre za dolgoletne odnose s strankami na osebni način. Konstanten stik s kupci, pomeni dober pregled nad produkti in stroji, kaj se prodaja, zakaj se nekaj prodaja bolje in zakaj slabše, pomeni hitre povratne informacije. Glavni sezoni podjetja sta zimska sezona, ki traja od začetka oktobra do konec novembra ter letna sezona, od marca do aprila. To sta tudi meseca, ko je prodaja pnevmatik najvišja in posledično vulkanizerskega materiala. Podjetje pridobiva svoje stranke na terenu, s pomočjo potnikov, udeležujejo se sejmov, imajo prenovljeno spletno stran, reklamirajo se v časopisih, na internetnih prodajnih portalih, itd. Za obstoječe stranke in potencialne, navadno enkrat letno organizirajo dan odprtih vrat, kjer predstavijo novitete, ter organizirajo šolanje za vulkanizerje, za npr. krpanje pnevmatik.

Kaj obsega ponudba podjetja lahko orišem s sloganom podjetja, ki se glasi: **»Ko vaše gume potrebujejo več kot samo zrak«**. Ponudba obsega:

Slika 15: Ponudba podjetja Cetix

PONUDBA PODJETJA CETIX



REPROMATERIAL



Krpe, uteži, ventili, pnevmatsko orodje ter vse za montažo in popravilo pnevmatik.

MONTIRNI STROJI



Vulkanizerski stroji za pre montažo pnevmatik, svetovno priznanih proizvajalcev.

CENTRIRNI STROJI



Vulkanizerski centrirni stroji, svetovno znanih proizvajalcev.

CENTRIRNI STROJI

Škarjasta, dvosteberna in mobilna dvigala za osebna in tovorna vozila.



Vir: Cetix d.o.o., 2016.

Slika 15: Ponudba podjetja Cetix (nadaljevanje)

AVTO OPTIKE



Naprave za izvajanje avtooptike s 3D tehnologijo, za osebna in tovorna vozila.

POLNILEC AVTOKLIM

Naprave za polnenje klimatskih naprav vseh vrst vozil.



POPRAVILO PLATIŠČ



Stroji za popravilo aluminijastih platišč

OSTALA OPREMA

Ostala oprema kot so bazeni, preše, grelci, vozički in ostali pripomočki.



AVTOKOZMETIKA

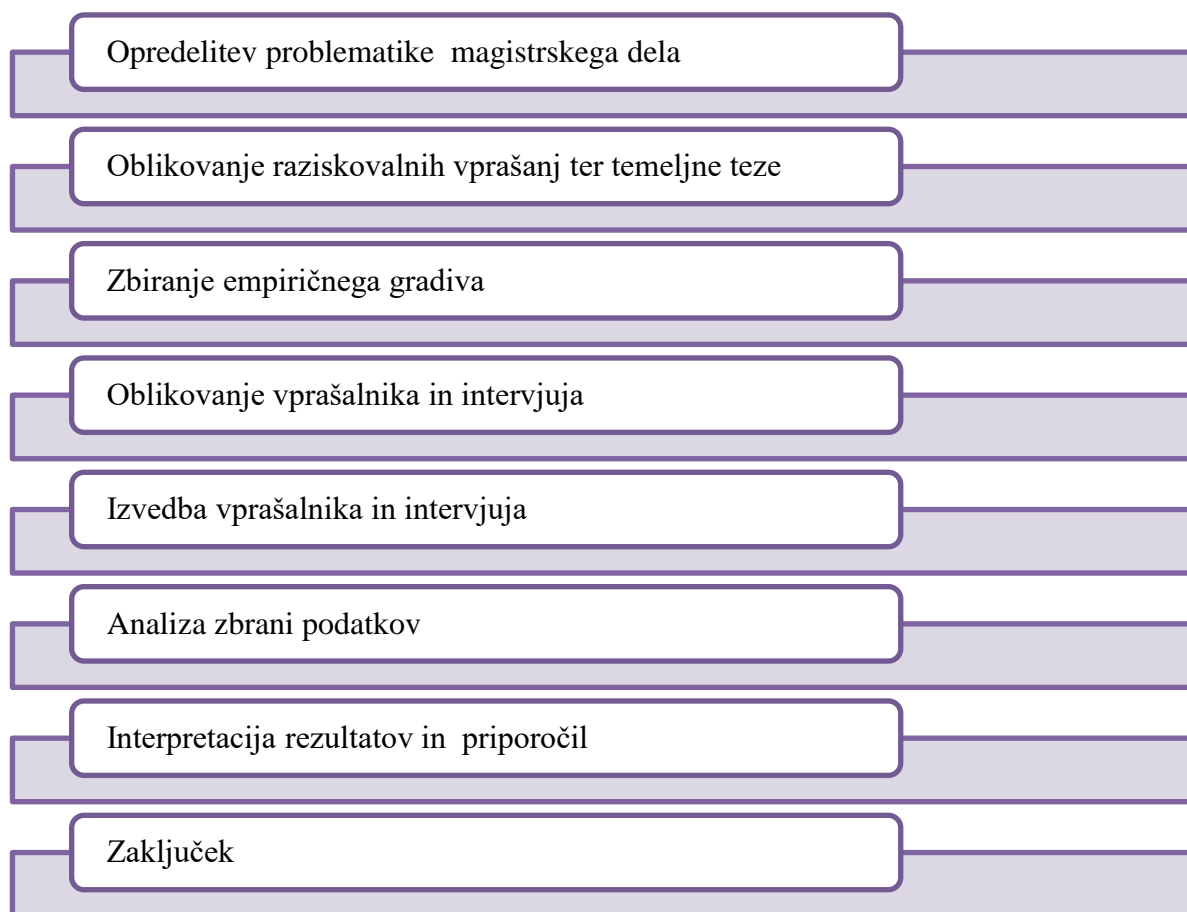


Vir: Cetix d.o.o., 2016.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prvem in drugem poglavju sem predstavila konstrukt transformacijskega vodenja, ter konstrukt motivacije, ki služita kot izhodišče za nadaljno raziskavo, ki je opisana v tretjem poglavju. Za razliko od prvih dveh poglavij, ki sta bolj teoretične narave in vsebujeta sekundarne vire, je tretji del empirični del, v katerem so zajeti primarni podatki v povezavi z obema konstruktoma. Raziskovanja sem se lotila na multimetodološki način, ki sestoji iz kvalitativnega ter kvantitativnega dela. V raziskavo sem vključila zaposlene podjetja Cetix ter izvršnega direktorja podjetja. Pri raziskovanju sem se osredotočila na transformacijsko vodenje, v kakšni meri je to v podjetju prisotno, kaj menijo o tem zaposleni in kaj vodja, kako to vpliva na delovanje podjetja ter na motivacijo zaposlenih, kaj zaposlene motivira, kakšne izkušnje ima vodja z motiviranjem, itd. Na sliki 16 je prikazan načrt raziskave.

Slika 16: Načrt raziskave



Vir: D. Silverman, *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*, 2006, str. 288-290; H. Boeije, *Analysis in qualitative research*, 2010, str. 177; J. Cho & A. Trent, *Validity in qualitative research revisited*, 2006, str. 319-340.

3.2.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Pogoj za zagotavljanje **zanesljivosti** je natančen transkript, preden izvedemo intervju, saj nam ta omogoča najustreznejšo in najučinkovitejšo predstavitev naših rezultatov, ki so najbližje podatkom, katere smo dobili od naših intervjujancev. V mojem primeru sem za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti uporabila multimetodološki pristop. Za zagotavljanje večje veljavnosti sem uporabila triangulacijo. Da dobimo pravilne podatke, moramo zagotoviti pravilen način zbiranja in validacijo tistih, ki sodelujejo. Sodelujoči mi bodo posredovali svoje misli, oni pa bodo dobili povratne informacije, po končanem raziskovanju (Silverman, 2006, str. 288-290).

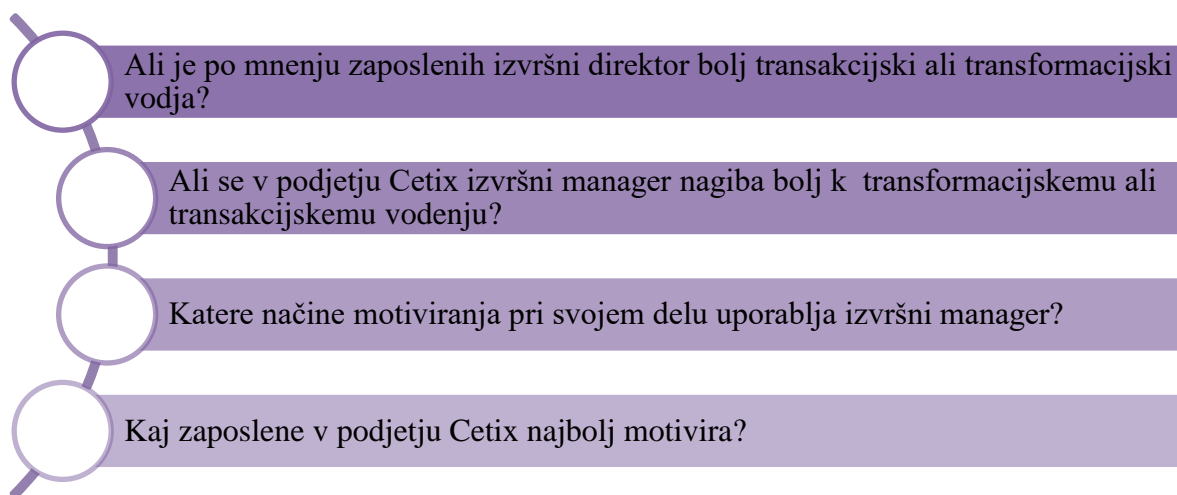
3.2.2 Cilji raziskave

Predem sem se lotila raziskovanja sem sprva preučila konstrukt transformacijskega vodenja ter konstrukt motivacije. Pri obeh konstruktih sem si pomagala tako z domačo kot tujo literaturo, s knjigami ter članki. Kvantitativne raziskave sem se lotila z vprašalnikom, ter kvalitativne z intervjujem.

3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da vodje, s pomočjo transformacijskega vodenja ugodno in spodbudno vplivajo na zaposlene in s tem povečajo njihovo motivacijo za delo v podjetju Cetix. Raziskovalna vprašanja sem poskusila oblikovati čim boljše, da sem si z njimi lahko kar se da pomagala pri moji raziskavi. Raziskovalna vprašanja so prikazana na spodnji sliki 17.

Slika 16: Raziskovalna vprašanja



3.2.4 Oblikovanje vprašalnika in intervjuja

Najprej sem se lotila globinskega intervjuja z izvršnim direktorjem podjetja Cetix. Intervju sem opravila 12.09.2016 na sedežu podjetja. Pri osebnem globinskem intervjuju sem uporabila vprašanja odprtega tipa, saj sem želela intervjuvancu dati čim bolj prosto pot pri podajanju odgovorov. Oblika intervjuja je bila nestandardizirana, vprašanja niso bila točno določena, tako je pogovor tekel sproščeno in prilagojeno intervjuvancu, njegovim odzivom in odgovorom.

Poleg intervjuja sem izvedla anketo z zaposlenimi. Pri njih sem uporabila vprašalnik zaprtega tipa, saj so jim bili odgovori podani vnaprej. Vprašalnik sem razdelila na dva dela, v prvem me je zanimal njihov odnos do motivacije, kaj jih pri delu motivira. 13 trditve so morali razvrstiti od 1 do 13, po pomembnosti kaj jih najbolj in kaj najmanj motivira. V drugem delu sem se osredotočila na transformacijsko vodenje, kjer so morali 18 trditve, ki so se nanašale na izvršnega managerja oceniti s pomočjo Likertove lestvice od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da se popolnoma ne strinjajo in 5, da se popolnoma strinjajo.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

S pomočjo empirične raziskave sem raziskala transformacijsko vodenje v podjetju, v kakšni meri je to prisotno, kako to občutijo zaposleni in kako izvršni manager. Poleg vodenja sem se lotila tudi motivacije, kaj je tisto kar motivira zaposlene in v kakšni meri.

V analizo sem vključila 8 zaposlenih in 8 rešenih vprašalnikov, ter izvršnega direktorja, ki je tudi lastnik podjetja, saj gre za mikro podjetje in njegov globinski intervju. Na spodnjih straneh so prikazani podatki, ki sem jih pridobila s pomočjo vprašalnikov prikazani tudi grafično, za lažjo predstavo.

3.3.1 Anketni vprašalnik

Prvi korak moje raziskave je bila anketa, ki je prikazana spodaj. Nanjo so mi odgovorili vsi zaposleni v podjetju, torej osem oseb. Razdeljena je na dva dela, v prvem delu me je zanimalo kako vidijo svoje izvršnega direktorja, ali njega in njegovo vodenje doživljajo in ocenjujejo bolj transformacijsko ali transakcijsko. Trditve, ki so našete so ovrednotili z Likertovo lestvico od 1 do 5. V drugem delu sem jih povprašala po konstrukt motivacije, kaj je tisto kar jih pri delu motivira. Trditve so morali ovrednotiti s številkami od 1 do 13, pri čimer 13 pomeni, da jih motivira najbolj in 1 najmanj. Tabela 12 prikazuje trditve, glede na število odgovorov v zadnjem stolpcu pa je prikazana povprečna vrednost odgovorov.

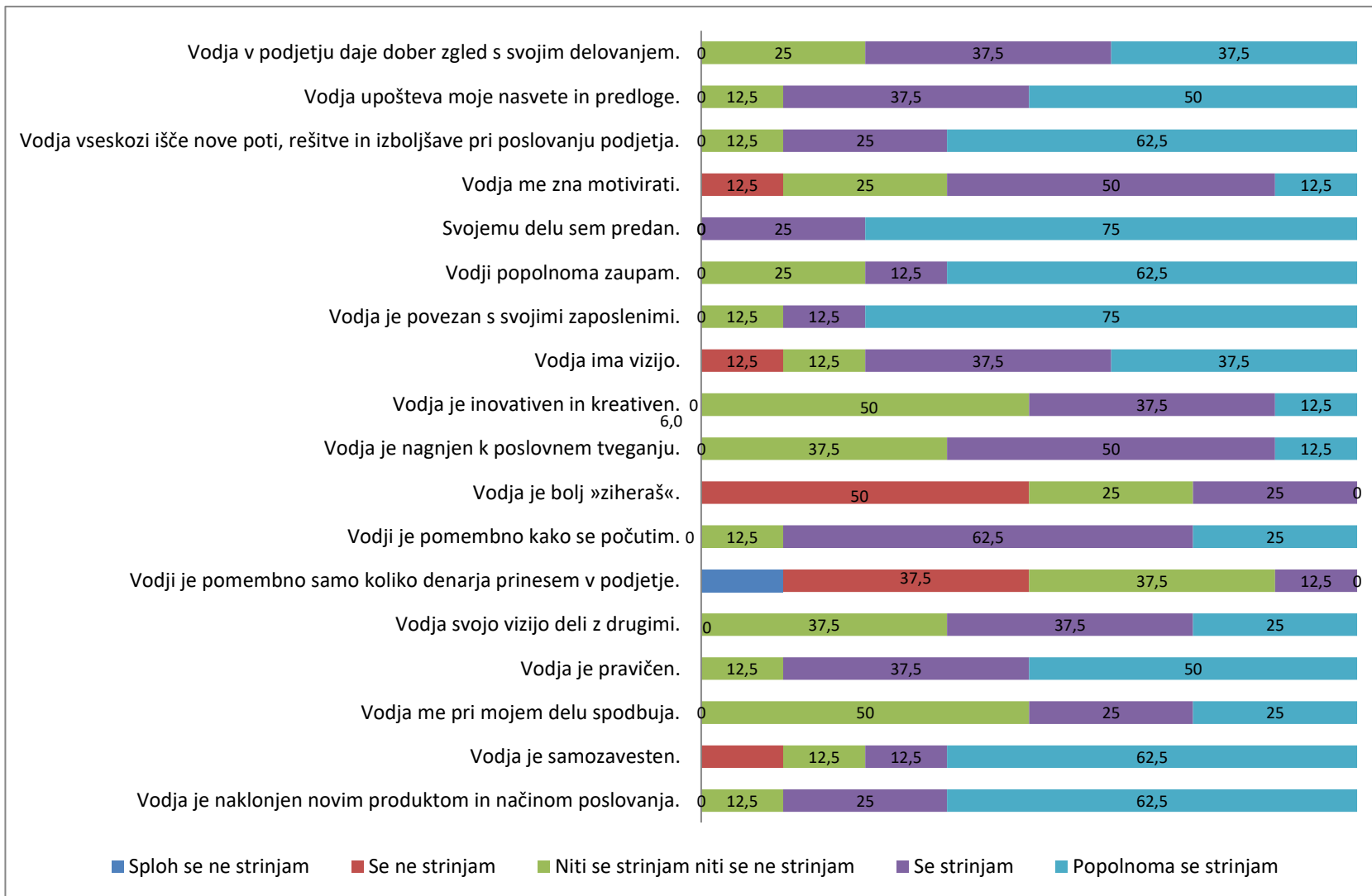
Tabela 11: Analiza vprašanja »katero vodenje ali transformacijsko ali transakcijsko je v podjetju bolj prisotno«.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Povprečna vrednost odgovorov
Vodja v podjetju daje dober zgled s svojim delovanjem.	0	0	2	3	3	4,13
Vodja upošteva moje nasvete in predloge.	0	0	1	3	4	3,75
Vodja vseskozi išče nove poti, rešitve in izboljšave pri poslovanju podjetja.	0	0	1	2	5	4,50
Vodja me zna motivirati.	0	1	2	4	1	3,63
Svojemu delu sem predan.	0	0	0	2	6	4,75
Vodji popolnoma zaupam.	0	0	2	1	5	4,38
Vodja je povezan s svojimi zaposlenimi.	0	0	1	1	6	4,63
Vodja ima vizijo.	0	1	1	3	3	4,00
Vodja je inovativen in kreativen.	0	0	4	3	1	3,63
Vodja je nagnjen k poslovnemu tveganju.	0	0	3	4	1	3,75
Vodja je bolj »ziheraš«.	0	4	2	2	0	2,75
Vodji je pomembno kako se počutim.	0	0	1	5	2	4,13
Vodji je pomembno samo koliko denarja prinesem v podjetje.	1	3	3	1	0	2,50
Vodja svojo vizijo deli z drugimi.	0	0	3	3	2	3,88
Vodja je pravičen.	0	0	1	3	4	4,38
Vodja me pri mojem delu spodbuja.	0	0	4	2	2	3,75
Vodja je samozavesten.	0	1	1	1	5	4,25
Vodja je naklonjen novim produktom in načinom poslovanja.	0	0	1	2	5	4,50

Vir: L. Bi, J. Ehrich, & L. C. Ehrich, Confucius as transformational leader: lessons for ESL leadership, 2012, str. 391-402; E. Zehndorfer, Leadership a critical introduction, 2014, str. 165-170; C. Sarros & C. Santora, The transformational-transactional leadership model in practice, 2001, str. 384-388.

Zaposleni so svojem delu predani, povprečna ocena odgovora znaša 4,75, sledi trditev z drugo najvišjo oceno 4,63, in sicer, da se zaposleni povsem strinjajo, da je vodja z njimi povezan. Visoke ocene, nad 4 so dobile tudi trditve, da je vodja naklonjen novim produktom ter novemu načinu poslovanja, torej je vodja pripravljen na nove izzive, do zaposlenih je pravičen. Videti je, da ga zaposleni smatrajo kot samozavestnega človeka, ki mu lahko zaupajo, pomembno mu je tudi kako se zaposleni počutijo, daje jim dober zgled. Pod oceno tri, sta dobili slabi oceni trditvi, da je vodja »ziheraš« in da je vodji pomembno samo denar, kar pomeni, da je vodja nekje v zlati sredini, ter da zaposleni čutijo, da so mu pomembni kot ljudje, kako se počutijo in ne samo koliko denarja prinesejo v podjetje.

Slika 17: Analiza vprašanja »katero vodenje ali transformacijsko ali transakcijsko je v podjetju bolj prisotno«, izraženo v procentih.



Vodja predstavlja za zaposlene dober zgled, o njem imajo zelo pozitivno mnenje, se počutijo, da so cenjeni in pomembni. Slika 18 prikazuje trditve, ki se nanašajo na transakcijsko in transfromacijsko vodenje, kot v tabeli 12, le da so vrednosti odgovorov izražene v procentih.

Spodnja tabela 13 prikazuje, kako so zaposleni ovrednotili kaj od naštetih motivacijskih faktorjev jih najbolj in kaj najmanj motivira. Trinajstim trditvam so morali pripisati številko od 1 do 13, vsako so lahko uporabili zgolj enkrat, pri čemer je 13 pomenilo me najbolj motivira in 1 me najmanj motivira.

Tabela 12: Ocena motivacijskih dejavnikov.

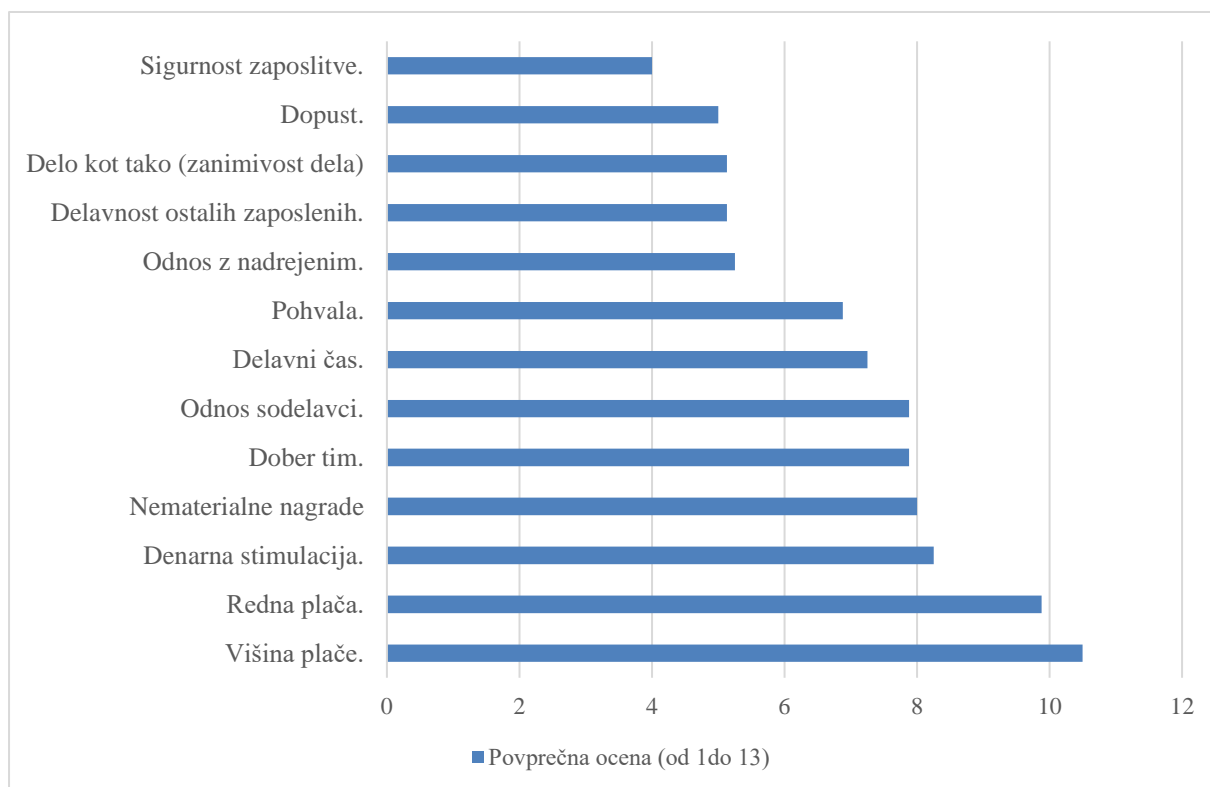
Motivacijski dejavniki	Vsota dodeljenih ocen
Višina plače.	84
Redna plača.	79
Denarna stimulacija.	66
Nematerialne nagrade.	64
Dober tim.	63
Odnos s sodelavci.	63
Delavni čas.	58
Pohvala.	55
Odnos z nadrejenim.	42
Delavnost ostalih zaposlenih.	41
Delo kot tako (»zanimivost dela«).	41
Dopust.	40
Sigurnost zaposlitve.	32

Vir: K. Topovšek, Kako motivirati zaposlene, 2006.

Iz tabele 11 in slike 19 je razvidno, da zaposleni najbolj cenijo denarna sredstva. Največ točk so dodelili višini plače, kar pomeni, da jim je ta najbolj pomembna in je za njih najmočnejši motivator. Na drugem mestu, najjpomembnejših motivatorjev se je znašla trditev, da je plača redna, kar je logična povezava, saj če jim je najbolj pomembna višina plače, je pomembno, da to tudi pravočasno dobijo. Za tem, jim je najpomembnejša denarna stimulacija, ki jo v podjetju tudi prakticirajo, vezana je na promet, ki se obračunava vsak mesec, tako poleg plače dobijo še delavno stimulacijo, ki je najbolj izrazita v mesecih, ko ima podjetje sezono, torej oktober in november, ter marec in april. Tik za denarno stimulacijo sledijo nematerialne nagrade. Visoko so uvrstili dober tim in dobre odnose s sodelavci, kar menim da je v podjetju Cetix na visoki ravni, da se zaposleni med seboj zelo dobro razumejo. Sledi delavni čas, ki je v podjetju zelo prilagodljiv glede na potrebe zaposlenih in na potrebe podjetja. Radi slišijo, da

jih vodja pohvali, ter da se z nadrejenim dobro razumejo. Motivira jih tudi delavnost ostalih zaposlenih, narava dela, da je delo zanimivo, dopust in na koncu sigurnost zaposlitve, ki so ocenili najslabše, kar pa ne pomeni da jim to ni pomembno, le drugi dejavniki jih motivirajo bolj. Na sliki 19 so odgovori za lažjo predstavbo prikazani še grafično.

Slika 18: Povprečna ocena motivacijskih dejavnikov



Na sliki 19 vidimo, da nobeden od motivacijskih dejavnikov ni dosegel najvišje ocene 13 ali 12, kot tudi ne najmanjših 1, 2 ali 3, kar pomeni, da smo si ljudje različni in da različni motivacijski dejavniki na ljudi drugačno vplivajo, z različno intenziteto.

3.3.2 Intervju

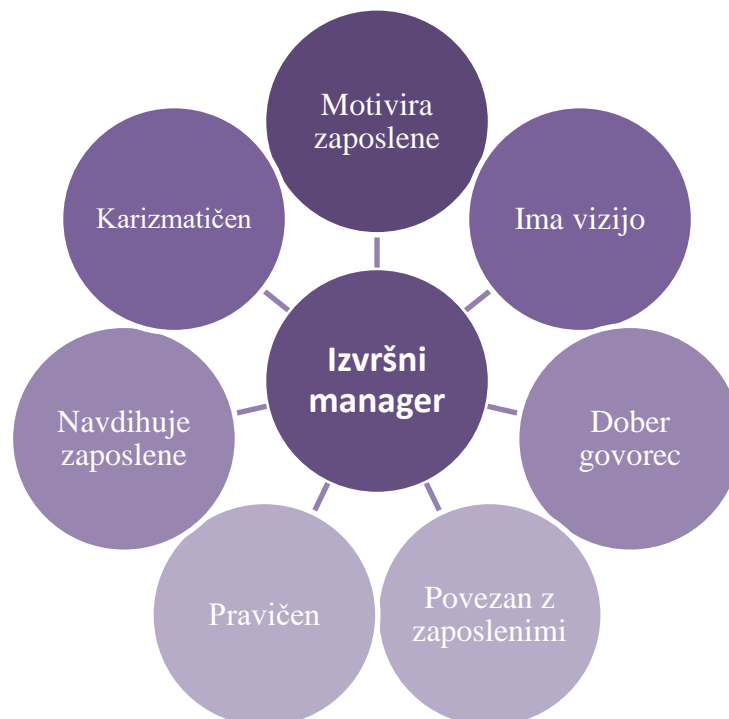
Intervju sem izvedla z izvršnim direktorjem podjetja Cetix d.o.o. Pred izvedbo intervjuja sem si postavila okvirna vprašanja, okvirne točke, ki me zanimajo, potem pa sem sproti dopolnjevala vprašanja. Pogovor je tekel tekoče, menim da je bil izvršni direktor zelo odkrit pri odgovarjanju na moja vprašanja. Izvršni direktor je mlad, šteje dobrih 30 let. Podjetje Cetix je prevzel dobra tri leta nazaj od svojih staršev, ki sta ustanovitelja podjetja. Njegova največja ovira s katero se sooča so ravno njegova leta.

Cetix je d.o.o. je mikro podjetje, vsega skupaj šteje 9 zaposlenih. Izvršni direktor pravi, da ni preveč težko voditi zaposlene, saj bo podjetje naslednje leto staro 25 let, kar pomeni da je način dela utečen, zaposleni natanko vedo kakšne so njihove naloge. Izvršnemu direktorju sta

pot utrla starša, ki sta podjetje vodila 20 let. Izvršni direktor ima o svojih zaposlenih zelo dobro mnenje. Pohvalil jih je, da so zelo delavni, imajo veliko znanja, so prijetni, da se med seboj odlično razumejo in da je lepo biti vodja takšnim zaposlenim. Manim, da se izvršni direktor preveč obremenjuje s svojimi leti, s tem da je najmlajši, saj glede na anketo, ki so jo izpolnili zaposleni vanj popolnoma zaupajo ter verjamejo vanj in njegovo vizijo, kam jih bo v prihodnosti popeljal. Je zelo naklonjen novim tehnologijam, vseskozi razmišlja o tem, kako podjetje narediti konkurenčnejše, vizijo ima in jo prilagaja zaposlenim, strankam in trgu. Z zaposlenimi se posvetuje, zanima ga njihovo mnenje, saj se zaveda, da vsak zaposlen doda svoj delček informacij in da skupaj tvorijo celoto. Vsak zaposlen ima kontakt tako s konkurenco in strankami, zato vsak prispeva svoj delež. Sam je mnenja, da se njegovi zaposleni zelo dobro počutijo in so svojemu delu popolnoma predani, tudi zato, ker so plačani glede na promet. Izvršni direktor je načeloma zelo samozavesten, le glede vodenja malo manj, saj je mnenja, da bi ga zaposleni drugače dojemali če bi bil starejši, ter da bi morda kdaj lažje sprejeli novitete. Zaposlene zna motivirati in uporablja različne prijeme, vse od nagrad, tako nematerialnih kot materialnih, raznih bonitet, denarno stimulacijo, regresom, druženji, prilagodljivim delavnim časom, itd.

Transformacijske lastnosti vodje, glede na anketni vprašnik in intervju prikazuje spodnja slika 20.

Slika 19: Lastnosti izvršnega direktorja



3.3.3 Omejitve dela

Glavna omejitev raziskave je vsekakor izredno majhen vzorec, ker je samo osem zaposlenih je reprezentativnost izredno slaba. Ne glede na to, da je bila anketa anonimna, so bili verjetno pri obkrožanju trditev, ki se nanašajo na izvršnega direktorja resnična le do neke mere. Pri izvedbi intervjuja nisem imela težav, morda bi dobila boljši vpogled, če bi bil podjetnik na položaju izvršnega direktorja dlje časa.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je po mnenju zaposlenih izvršni direktor bolj transakcijski ali transformacijski vodja?

Glede na rezultate ankete, menim, da je izvršni manager podjetja s strani zaposlenih viden bolj kot transformacijski vodja. Kot je zapisal Grošelj, transformacijski vodja se ukvarja z ljudmi, njihovimi čustvi, potrebami, cilji, zahtevami, vrednotami, in etiko ter z zadovoljevanjem njihovih potreb ter njihovimi namerami (2016, str. 54). Menim, da je takšen tudi izvršni direktor podjetja Cetix. Vodja je dober zgled, z zaposlenimi se posvetuje, ter skupaj z njimi išče nove rešitve. Vodja jih zna motivirati, prav tako mu zaposleni zaupajo ter so mu predani. Verjamejo vanj in v njegovo vizijo, kam jih bo popeljal v prihodnosti. Čutijo, da je izvršnemu managerju pomembno kako se počutijo, da mu je mar. Pri delu jih spodbuja ter je do njih pravičem. Je samozavestna oseba, ki je naklonjena novim produktom ter novim načinom poslovanja.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali se v podjetju Cetix izvršni manager nagiba bolj k transformacijskemu ali transakcijskemu vodenju?

Po opravljenem intervjuju menim, da tudi vodja sam sebe vidi bolj kot transformacijskega vodjo. Izvršni manager je tako transakcijski kot transformacijski, saj se pravzaprav nekatere lastnosti prekrivajo, vendar pa ta osebni poudarek, skrb za zaposlene, ki ga poudarja transformacijska teorija, kaže bolj na transformacijsko vodenje. Zaposleni pred sabo ne vidijo zgolj nagrade za opravljeno delo, za podjetje so pripravljeni narediti veliko in še več, se počutijo del podjetja in so z njim povezani, s svojimi sodelavci ter izvršnim managerjem. Menim, da so zelo pripadni in predani.

Raziskovalno vprašanje 3: Katere načine motiviranja pri svojem delu uporablja izvršni manager?

Izvršni manager pri svojem delu uporablja razne motivacijske dejavnike. Zaposlene motivira z denarno stimulacijo, nagradami, regresom, pohvalami, z nedenarnimi nagradami, odnosom,

s plačo ne tako pogosto, saj je nemogoče plačo vseskozi višati, sploh če ne gre za zelo rastoče podjetje, drugi razlog pa je, da je izvršni manager mnenja, da učinek povišice hitro zbledi.

Raziskovalno vprašanje 4: Kaj zaposlene v podjetju Cetix najbolj motivira?

Kot so že najrazličnejši raziskovalci ugotovili, je najmočnejši motivator plača. Višina plače je zaposlenim najpomembnejša. Tik za plačo je najpomembnejša redna plača, logično temu sledi denarna stimulacija. Denar je sveta vladar. Zaposleni imajo le z ustrezno plačo urejeno zasebno življenje, tako so bolj uspešni tudi v službi, ter zadovoljni sami s seboj in njihovim delom na delovnem mestu, saj se tako počutijo, da so cenjeni. Sledijo nematerialne nagrade in tik za njimi, so sodelavci. Zelo pomembno jim je kakšni sodelavci jih obkrožajo, cenijo dobre odnose, to je tudi eden izmed dejavnikov, da se v služni dobro počutiš. Če te obkrožajo prijetni ljudje, se boš tudi sam prijetno počutil, sploh pa v službi preživimo veliko časa svojega življenja, zato tega faktorja nikakor ne smemo zanemariti.

3.5 Priporočila vodstvu

V magistrski nalogi sem uporabila multimetodološki pristop. Zaposleni so rešili vprašalnik, ki se je nanašal na izvršnega managerja podjetja, ker me je zanimal kakšno mnenje imajo o njem, ali menijo, da je bolj transformacijski ali transakcijski. Ugotovila sem, da so ga označili bolj za transformacijskega, saj so velik poudarek dali na to, da ima vodja vizijo, da se z njim dobro razumejo, imajo dober odnos, da ima vodja vizijo ter, da mu je zelo pomembno kako se zaposleni počutijo in jih za ustrezno delo tudi ustrezno nagradi. Zaposleni niso tako prepričani v to, da jih vodja zna motivirati, vendar pa sem mnenja, da se zaposleni na to navadijo in da morda ne vidijo več motivacijskih dejavnikov, ki jih izvršni manager uporablja, ker glede na intervju manager uporablja veliko dejavnikov za motivacijo, zato bi mu svetovala, da naj poskusi zaposlene na posreden način opomniti na to, da motivacijski dejavniki niso samoumevni.

Z izvršnim managerjem sem opravila intervju, globinski in nestrukturiran, tako sem dobila vpogled v njegove misli, mnenje glede samega sebe in zaposlenih. Izvršnemu direktorju bi svetovala, da naj bolj verjame vase, da imajo zaposleni o njem zelo dobro mnanje, kljub temu, da je skoraj najmlajši v podjetju, mu zaposleni zaupajo, zupajo v njegovo vizijo ter jih ni strah prihodosti pod njegovim okriljem. Počutijo se, da so z njim povezani in to cenijo. Glede motivacija menim, da opravlja dobro delo, saj so zaposleni motivirani in izvršni direktor uporablja precej prijamov za motivacijo, saj razume, da motivacija na delavnem mestu igra pomembno vlogo.

SKLEP

Vodenje je zapleten proces. Mnogi razsikovalci so se že ukarjali s tem pojavom in mnogi se bodo. Ljudjo smo zapletena bitja in tudi mi se ves čas spreminjamo, zato se bo spreminjalo vodenje, nastajale bodo nove teorije in nova spoznanja. Vodenje igra pomembno vlogo, saj se z njim srečujemo vsakodnevno na vseh mogočih področjih. Vodja se mora vsakodnevno učiti, pridobivati nova znanja in veščine, da je lahko dober v tem kar počne in vpliva na druge tako, da bodo zaposleni želeli izpolniti njegove želje in cilje ter zadane naloge. Vodenje je pravzaprav usklajevanje nešteti dejavnikov na način, da bodo zadovoljni tako zaposleni kot vodje. Del vodenja pa je vsekakor motivacija. Eno brez drugega ne gre. Vodja mora znati motivirati zaposlene, in kaj je motiviranje če ne vodenje. Dober vodja, zna ustrezno motivirati. Naši motivi za delo se spreminjajo, kot se spreminja tudi način vodenja, in tukaj nastopi vodja, da zna preceniti, za vsakega posameznika individualno, kaj je tisto kar ga bo spodbudilo, kaj je tisto kar v danem trenutku rabi, da bo vložil ves svoj trud in voljo za dobro podjetja.

V magistrskem delu je bil moj **glavni cilj** preučiti konstrukt transformacijskega vodenja in konstrukt motivacije na primeru podjetja iz teoretičnega in raziskovalnega vidika ter prikazati, da lahko z načinom vodenja vplivamo na zaposlene in jih pri tem motiviramo. V **prvem poglavju** sem se lotila preučevanja transformacijskega vodenja, pri čimer sem si pomagala z domačo in tujo literaturo, z znanstvenimi knjigami in članki. Oprdelila sem vodenje, vodjo, njegove lastnosti, znanja in sposobnosti ter moč in vpliv, razčlenila sem modele vedenja vodij ter situacijske odele vodenja, dotaknila sem se novejših teorij, karizmatičnega in avtentičnega vodenja. Podrobneje sem opisala transformacijsko in transakcijsko vodenje, ter jih med seboj primerjala, pri transformacijskemu vodenju sem opredelila tudi dejavnike transformacijske teorije. Z **drugim poglavjem** sem prešla na konstrukt motivacije, ga opredelila, razčlenila sem motivacijske teorije, vsebinske in procesne ter se dotaknila motivacijskih dejavnikov. V tretjem poglavju sem spomočjo pridobljene teorije raziskala praktičen primer podjetja, dobila vpogled v način vodenja izvršnega direktorja in načine motiviranja, ki jih uporablja ter na drugi strani vpogled v zaposlene, kako oni dojemajo izvršnega direktorja in kaj jih pri njihovem delu motivira.

Glavni cilj magistrskega dela sem dosegla, obenem tudi pomožne. Potrdila sem **temeljno tezo**, ki pravi, da vodje s pomočjo transformacijskega vodenja ugodno in spodbudno vplivajo na zaposlene in s tem povečajo njihovo motivacijo za delo v podjetju Cetix.

LITERATURA IN VIRI

1. Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4-14.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly*, 16(3), 315 – 338.
3. Bahtijarević, F. Š. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
4. Bi, L., Ehrich, J., & Ehrich, L. C. (2012). Confucius as transformational leader: lessons for ESL leadership. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 391-402.
5. Bizjak, F., & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
7. Cao, H., Jiang, J., Oh, L., Li, H., Liao, X., & Chen, Z. (2013). A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. *Journal of Service Management*, 24(2), 170-190.
8. *Cetix d.o.o.* Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.cetix.si/>
9. Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319-340.
10. Cleavenger, D. J., & Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Elsevier*, 56(3), 351-360.
11. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
12. Crumpton, A. M. (2013). Keep the motivation going. *The Bottom Line: Managing library finances*, 26(4), 144-146.
13. Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
14. Daft, R. L. (2011). *Management: The new workplace* (7th ed.). Australia: South Western. Cengage Learning.
15. Daft, R., L. & Marcic, D. (2001). *Understanding Management* (3rd ed.). Fort Worth: Thomson Learning, Inc.
16. Daft, R., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover : South-Western, Cengage Learning.
17. Dimovski, V. (2009). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM*, 7(28), 76-78
18. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. DuBrin, A. J. (2000). *The Active Manager: how to plan, organize, lead and control your way to success*. London: Thomson Learning.
22. Dular, P. (2015). Motivacija in odnos do: zaposlenih, družine, plače in čustev. *HRM*, 13(67), 42-44.
23. Forsyth, P. (2010). *How to motivate people*. London: Kogan Page.
24. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

25. Gomes, A. A. (2014). What Is the Role of the Sensitive Construct Theory in Free and Open Source Software Development? *International Journal of Innovation, Management and Tehnology*, 5(6), 474 – 478.
26. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8), 777-794.
28. Jandaghi, G., Zareei, H. M., & Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, 2(6), 356-372.
29. Jin, S., Seo, M., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 64 – 84.
30. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
31. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Maritz, D. (1995). Leadership and mobilising potential: The art of possible and the science of the probable. *Management today*, 34(1), 8-16.
34. Matzler, K., Bauer, F. A., & Mooradian, A. T. (2015). Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 815-831.
35. Mihelič, K. K., Ruter, R., & Lipičnik, B. (2010). Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa*, 47(4), 801-818.
36. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Možina, S., & Merkač, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
38. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
39. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
40. Nelson, B. (1999). The ironies of motivation. *Strategy & Leadership*, 27(1), 26-31.
41. Newstrom, W. J., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill.
42. O'shea, P. G., Foti, R. J., Hauenstein, N. M., & Bycio, P. (2009). Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A pattern-oriented Analysis. *Leadership*, 5(2), 237-259.
43. Plut, H., & Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
44. Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
45. Rabey, P. G. (2001). Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*, 33(1), 26-28.
46. Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Organizational behavior* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
47. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
48. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

49. Rue, L. W., & Byars, L. L. (2003). *Management and application* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
50. Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383-394.
51. Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
52. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
53. Schermerhorn, J. R., Hunf, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior* (11th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
54. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
55. Škoberne, M. (2010). *Vpliv vodij na zadovoljstvo zaposlenih* (Magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
56. Topovšek, K. (2006, 30. September). Kako motivirati zaposlene – 2. del. Bilten Unikum. Najdeno 25. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.iracunovodstvo.eu/baza-znanja/delo-kadri/delovna-razmerja/kako-motivirati-zaposlene-2-del>.
57. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
58. Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of knowledge Management*, 16(4), 592-603.
59. Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
60. Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye. *Organizational Dynamics*, 29(3), 149-163.
61. Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
62. Zehndorfer, E. (2014). *Leadership a critical introduction*. New York : Routledge.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene podjetja Cetix	1
Priloga 2: Intervju z izvršnim direktorjem podjetja Cetix	3

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene podjetja Cetix

Spoštovani!

Sem Karin Marinko, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Raziskovalni del, mojega magistrskega dela z naslovom: Transformacijsko vodenje in motivacija na primeru podjetja Cetix, se kot rečeno nanaša na podjetje Cetix, zato bi vas prosila, če lahko izpolnete anketo, ki je pred vami. Vzela vam bo manj kot 10 minut. Anketa je anonimna, zato vas naprošam, da ste pri izpolnjevanju iskreni. Pridobljeni rezultati bodo uporabljeni zgolj za namene mojega magistrskega dela.

Prosim, da pri vsaki trditvi obkrožite eno od števil (od 1 do 5), ki najboljšje predstavi vaše mnenje. Pri izpolnjevanju bodite pozorni: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = se niti ne strinjam, niti se strinjam, 4 = se strinjam, 5 = povsem se strinjam.

Vodenje:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Vodja v podjetju daje dober zgled s svojim delovanjem.	1	2	3	4	5
Vodja upošteva moje nasvete in predloge.	1	2	3	4	5
Vodja vseskozi išče nove poti, rešitve in izboljšave pri poslovanju podjetja.	1	2	3	4	5
Vodja me zna motivirati.	1	2	3	4	5
Svojemu delu sem predan.	1	2	3	4	5
Vodji popolnoma zaupam.	1	2	3	4	5
Vodja je povezan s svojimi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodja ima vizijo.	1	2	3	4	5
Vodja je inovativen in kreativen.	1	2	3	4	5
Vodja je nagnjen k poslovnemu tveganju.	1	2	3	4	5
Vodja je bolj »ziheraš«.	1	2	3	4	5
Vodji je pomembno kako se počutim.	1	2	3	4	5
Vodji je pomembno samo koliko denarja prinesem v podjetje.	1	2	3	4	5

Vodja svojo vizijo deli z drugimi.	1	2	3	4	5
Vodja je pravičen.	1	2	3	4	5
Vodja me pri mojem delu spodbuja.	1	2	3	4	5
Vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Vodja je naklonjen novim produktom in načinom poslovanja.	1	2	3	4	5

Vir: L. Bi, J. Ehrich, & L.C. Ehrich, *Confucius as transformational leader: lessons for ESL leadership*, 2012, str. 391-402; E. Zehndorfer, *Leadership a critical introduction*, 2014, str. 165-170; C. Sarros, & C. Santora, *The transformational-transactional leadership model in practice*, 2001, str. 384-388.

Pred vami je vprašalnik glede vaše motivacija na delavnem mestu. Vsaki od trditev, dodelite številko od 1 do 13, vsako številko lahko uporabite le enkrat. Bodite pozorni: 1 = me najbolj motivira in 13 = me najmanj motivira. Če vas kaj od navedenega ne motivira, polje pustite prazno.

Na delavnem mestu me motivira:	Številke od 1 do 13:
Redna plača.	
Višina plače.	
Dober tim.	
Delavni čas.	
Delavnost ostalih zaposlenih.	
Dopust.	
Sigurnost zaposlitve.	
Delo kot tako (zanimivost dela).	
Odnos s sodelavci.	
Odnos z nadrejenim.	
Pohvala.	
Denarna stimulacija.	
Nematerialne nagrade.	

Vir: K. Topovšek, *Kako motivirati zaposlene*, 2006.

Priloga 2: Intervju z izvršnim direktorjem podjetja Cetix

1. Predstavite funkcijo v vašem podjetju?

Funkcija, ki jo imam v podjetju je vodenje. Usmerjanje zaposlenih, dodeljevanje nalog, iskanje rešitev, novih produktov, sprejemanje odločitev. Pravzaprav na vse kar pomislim, da se v našem podjetju izvaja, delam tudi sam. Ker je podjetje majhno, tako rekoč vsi delamo skoraj vse.

2. Kako bi opisali način vašega vodenja?

Pravzaprav, moji zaposleni ne potrebujejo veliko usmerjanja pri njihovem delu. Podjetje je staro 25 let, in je način dela utečen. Vsak od zaposlenih natanko ve kaj so njegove naloge. Vsi zaposleni so pridni n sposobni. Menim pa, da je moj način vodenja preveč prijateljski.

3. Se trudite, da bi bili zgled svojim zaposlenim?

Seveda, menim, da vsak želi biti v tem kar dela najboljši, kar dosežeš le s trdim delom. Zato mislim, da to moji zaposleni tudi opazijo. Je pa težko, voditi in biti zgled, saj sem drugi najmlajši v podjetju. Velikokrat v življenju so leta tista, ki predstavljajo neko oviro, na najrazličnejših področjih. Če pogledamo velika podjetja, visoke položaje navadno zasedajo starejši ljudje. Sigurno je res, da imajo starejši ljudje največ znanja in izkušenj, kar pa ne pomeni, da mlajši ne morejo prav tako zasedati visokih položajev. Menim, da smo mlajši velikokrat podcenjeni.

4. V današnjih časih, ki vemo, da niso enostavni, kako se spopadate s konkurenco in ostalimi dejavniki?

Težko. Zdrava konkurenca je vedno dobrodošla, je nek dodaten motivator da si boljši ali pa morda nek strah, ki se ge bojiš, da te konkurenca ne povozi. V današnjih časih je težko, sigurno, da je. V našem podjetju nam je najbolj pomembno, da nudimo kvalitetne produkte in storitve. Problem trga je v tem, ker veliko podjetij postavlja kvantiteto pred kvaliteto, kar je razumljivo, vsi gledamo na ceno. Vsi bi radi kupili najceneje. Vendar pa slabo kvaliteto ne moreš prodajati v nedogled, slej kot prej te ne bo več. Vseskozi se pojavljajo kot jim rečem enodnevne muhe, ki rušijo trg s cenami. Problem je tudi v tem, ker podjetja postavlja vedno nižje in nižje cene. Če na primer prodajamo nek produkt po neki ceni, in ima konkurenca sličen produkt je problem, ker bodo postavili nižjo ceno, da le prodajo, kar pa na dolgi rok, seveda ni v redu. Ni dobro za nas, niti za njih.

5. Je težko voditi, usmerjati vaše zaposlene, se soočate s kakšnimi ovirami?

Nekih omembe vrednih ovir ni, le to da so morda včasih zaposleni nenaklonjeni novitetam, da imajo sprva do njih odpor.

6. Imate vizijo?

Seveda, moja vizija je, iskanje novitet, kaj lahko svoji strankam ponudim, na kakšen način se lahko razvijamo.

7. Iz kje črpate informacije, ideje?

Iz svoje glave (smeh). Biti podjetnik je služba, ki jo opravljaš 24 ur na dan. Ne vem, že od nekdan sem poln idej kaj bi lahko pripeljal, kaj odprl, kaj naredil drugače. Težje je te ideje tudi izpeljati.

8. Tvegate v svojem poslu?

Ja in ne. V preteklosti sem bil verjetno bolj naklonjen, bil sem mlajši. No, na poti sem se tudi že opekel, zaradi česar sem pri svojih odločitvah bolj previden in preudaren.

9. Se pri svojem poslovanju, odločitvah posvetujete s svojimi zaposlenimi?

Absolutno. Podjetje so zaposleni, podjetje ni samo direktor. Zaposleni so tisti, ki imajo največ kontakta s strankami, predvsem potniki na terenu. Vsak od zaposlenih doda kamenček v mozaiku informacij.

10. Ali skupaj z zaposlenimi iščete rešitve?

Ja in ne. Odvisno od problema, ki se pojavi. Včasih si kot vodja sam, moraš sam iskati rešitve. Predvsem finance, so tiste s katerimi razpolagam sam, in se z zaposlenimi ne bom posvetoval. Verjetno če bi se, bi vsi želeli večje plače (smeh).

11. Kako menite, da se počutijo vaši zaposleni?

Od ena do deset, devet. Ne odlično, ampak mislim da zelo dobro. Odlično se počuti redko kdo, v smislu, da ima vsak svoje sanje, ki bi jih rad izpolnil. Vedno se lahko počutimo še boljše.

12. Ali so zaposleni predani svojemu delu?

Ja, sto procentno. Menim, da so zadovoljni z načinom dela, na splošno z delovanjem našega podjetja, veliko vlogo pa igra tudi delež od prodaje, saj so plačani glede na promet.

14. Ste samozavestni?

Ja 200%. Imam ogromno znanja. Spoznam se na avtomobilsko branžo v kateri delujemo. Preden sem prevzel podjetje Cetix od svojega očeta, sem imel vulkanizerstvo. Tam sem se naučil in spoznal z vsemi stroji in materialom, ki ga prodajamo v podjetju Cetix. Ne samo, da poznam v teoriji, poznam v praksi, ki je najpomembnejša. Kar se tiče vodenja morda malo manj, kot se že omenil, leta so tista, ki me včasih pri mojem delu ovirajo.

17. Kako vi motivirate svoje zaposlene, kakšne prijeme uporabljate?

Ja, delno s plačo, z odnosom, z nematerialnimi nagradami, z dopustom, delavnim časom, nematerialnimi nagradami, itd. Pri plači je tako, da jo moraš zviševati zelo počasi, seveda v primeru da raste tudi podjetje. Pri plači je tako, da pravzaprav plača ni nikoli dovolj veliko oz. povišica kot motivator ne traja dolgo, plače pa tudi ne moreš zviševati v nedogled. Motiviram raje z uspešnostjo, torej tisti variabilni del plače. Pri odnosu bi lahko rekel, da jih motiviram, z njimi se dobro razumem, včasih celo preveč dobro, saj sem morda preveč prijateljski. V nekaterih pogledih ni najbolje, da si z zaposlenimi preveč prijateljski. Potnikom dovolim, da se s službenim vozilom vozijo od doma do službe, skrbim za to, da so oblečeni, da imajo raznorazna oblačila, na katerih je logo podjetja. Vsako leto jih peljem na božično večerjo. Za vsak rojstni dan se podružimo. Za božič dobijo manjša darilca, za npr. veliko noč dobijo darilo, v smislu velike noči, vsako leto dobijo regres, enkrat letno, poleti jih povabim za vikend na morje. Kar se tiče delavnega časa sem prilagodljiv. V času, ko ni sezone, gredo lahko prej domov iz službe, če nimajo dela, tudi ob dvanajstih, enih, v času sezone pa svoj delavnik zaključijo kasneje. Pri dopustih se vedno dogovorimo tako, da vsem ustreza. Vedno jih pohvalim, če si to zaslužijo, verjetno bi se še kaj našlo.

15. So zaposleni v vašem podjetju enakopravni?

Ja trudim, se da sem do vseh enak, pravičen, nikogar ne želim zapostavljati ali dajati občutka, da mi pomeni manj kot kdo drug. Želim, da vidijo, da imajo vsi enake možnosti. Vendar pa popolna enakopravnost ni mogoča, zaposleni so na različnih delavnih mestih, opravljajo različne naloge, posledično imajo različne plače.

18. Kako zaposleni vplivajo drug na drugega?

Drug drugega pri delu spodbujajo. Potniki med sabo tekmujejo kdo je naredil več. To je dobra konkurenca, zdrava, kot med npr. športniki. Včasih se zbadajo kdo je boljši, vendar vse v pozitivnem duhu, sej so med seboj pravi prijatelji, odličen tim. Če ima kdo težave mu priskočijo na pomoč, bodisi v službi ali privat življenju. Primer slabega vpliva, če se npr. potnik na terenu s stranko skrega, to sicer ni praksa naših zaposlenih, ampak se je že tudi zgodilo, potem ta ista stranka ne bo nikoli kupila recimo od nas stroja, katere ima čez komercialist, ki ni kriv za omenjen spor.

19. Menite, da sta način vodenja in motivacija zaposlenih povezani?

Absolutno. Od mojega vodenja, delovanja, obnašanja je odvisno marsikaj. Če vodim dobro, podjetje, zaposlene, pomeni, da bodo rezultati dobri, posledično bodo zaposleni imeli dobre plače, prejeli nagrade, se bodo dobro počutili itd. Pravzaprav gre za nek sklenjen krog. Dobro vodenje pomeni, dobre rezultate, motivirane zaposlene, in zadovoljnega vodjo. Bolj kot sem zadovoljen sam, bolj bodo zadovoljni tudi zaposleni.

20. Kaj pa vas najbolj motivira?

Najbolj me motivirajo rezultati podjetja, da smo uspešni. Da ideje, ki jih imam tudi realiziram in se te izkažejo kot dobre in ugodne za naše podjetje. Motivirajo me tudi zadovoljni zaposleni. Rad vidim nasmejane ter zadovoljne obraze, saj sem posledično zadovoljen tudi sam.