

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VODENJA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH V
AVTOMOBILSKI PANOGI**

Ljubljana, november 2023

MATJAŽ MAVRI-BONCELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Mavri-Boncelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza vodenja in motivacije zaposlenih v avtomobilski panogi, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	4
2	AVTOMOBILSKA PANOGA	6
2.1	Zgodovinski pregled avtomobilske panoge.....	7
2.2	Opis trenutnega stanja avtomobilske panoge v Sloveniji in svetu	8
2.3	Zadnje spremembe in novosti v avtomobilski panogi	11
3	TEORIJA ZAVEDANJA ODNOSOV IN ORODJE SDI	13
3.1	Zgodovina in razvoj teorije zavedanja odnosov in orodja SDI	15
3.2	Opis teorije zavedanja odnosov in pojasnilo teoretičnih pojmov TZO	16
3.2.1	Načela teorije zavedanja odnosov	17
3.2.2	Načini vzpostavljanja odnosov.....	18
3.3	Opis orodja SDI in pojasnilo rezultatov orodja SDI	18
4	MOTIVACIJA	22
4.1	Oprelitev motivacije	22
4.2	Motivacijske teorije	24
4.2.1	Maslowova teorija potreb	24
4.2.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	25
4.2.3	Vroomova teorija pričakovanja	25
4.2.4	Adamsova teorija pravičnosti	26
4.3	Motivacijski dejavniki in motivi za delo	26
4.3.1	Motivacijski dejavniki	26
4.3.1.1	<i>Materialni dejavniki</i>	27
4.3.1.2	<i>Nematerialni dejavniki</i>	27
4.3.2	Motivi za delo	28
4.4	Vpliv vodje na motivacijo zaposlenih.....	29
5	VODENJE	31
5.1	Oprelitev vodenja.....	32
5.2	Stili vodenja	33
5.3	Teorije vodenja	35
5.4	Primerjava managementa in vodenja	37
5.5	Vodenje v avtomobilski panogi.....	39

6	RAZISKAVA VODENJA IN MOTIVACIJE V AVTOMOBILSKI PANOGLI...	40
6.1	Namen in cilji raziskave ter opredelitev raziskovalnih vprašanj.....	41
6.2	Struktura anketnega vprašalnika	41
6.3	Vzorec raziskave in analiza pridobljenih podatkov	42
6.3.1	Analiza socio-demografskih podatkov	43
6.3.2	Analiza zadovoljstva na delovnem mestu in poznavanja teorije zavedanja odnosov ter orodja SDI	45
6.3.3	Analiza podatkov o vodenju.....	47
6.3.4	Analiza o pomembnosti dejavnikov motivacije in delovnih motivov.....	50
6.4	Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja in teoretični prispevki	52
6.5	Predlog priporočil.....	56
6.6	Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje	57
7	SKLEP	58
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Predstavitev in razlaga sedmih sistemov vrednot, ki motivirajo.....	19
Tabela 2: Razlike med vodjo in managerjem.....	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Prodaja osebnih avtomobilov v Sloveniji po letih	10
Slika 2: Primer trikotnika SDI in rezultatov.....	14
Slika 3: Delež anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na starost	43
Slika 4: Delež anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na stopnjo dokončane izobrazbe	44
Slika 5: Delež anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na delovno dobo... 44	
Slika 6: Število anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na funkcijo v podjetju.....	45
Slika 7: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu	46
Slika 8: Uporaba teorije zavedanja odnosov in orodja SDI pri zaposlenih v avtomobilski panogi	46
Slika 9: Ocena stila vodenja vodilnega kadra	47
Slika 10: Ocena vodenja glede znanja in sposobnost vodij	48

Slika 11: Ocena vodenja glede na osebnostne lastnosti in komuniciranja vodij	49
Slika 12: Ocena vodenja glede na motiviranje in delo vodij v skupini	50
Slika 13: Ocena pomembnosti glede dejavnikov motivacije.....	51
Slika 14: Ocena pomembnosti delovnih motivov	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Obrazložitev rezultatov orodja SDI in predstavitev portreta pretiranih vrlin za udeleženca Matjaža Mavrija-Bonclja.	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za direktorje.	5
Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodje prodaje in vodje poprodaje.....	10
Priloga 4: Anketni vprašalnik za drga delovna mesta.	18
Priloga 5: Podrobnejši grafični prikaz ocene stila vodenja vodilnega kadra.....	23
Priloga 6: Podrobnejši grafični prikaz ocene vodenja glede na znanje in sposobnost vodij po različnih delovnih mestih.....	24
Priloga 7: Podrobnejši grafični prikaz ocene vodenja glede na osebnostne lastnosti in komuniciranja vodij po različnih delovnih mestih.	25
Priloga 8: Podrobnejši grafični prikaz ocene vodenja glede na motiviranje in dela vodij v skupini po različnih delovnih mestih.....	26
Priloga 9: Podrobnejši grafični prikaz ocene pomembnosti dejavnikov motivacije po različnih delovnih mestih.....	27
Priloga 10: Podrobnejši grafični prikaz ocene pomembnosti delovnih motivov.	28

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

BEV – (angl. battery electric vehicle); električno vozilo z baterijami

CO₂ – (angl. carbon dioxide); ogljikov dioksid

CRM – (angl. customer relationship management); upravljanje odnosov s strankami

EU – (angl. European Union); Evropska unija

EUR – evro

LEV – (angl. low emission vehicle); vozilo z nizkimi emisijami

LPG – (angl. liquefied petroleum gas); avtoplin

MSV – motivacijski sistem vrednot

PHEV – (angl. plug-in hybrid electric vehicle); priključno hibridno električno vozilo

SDI – (angl. strenght deployment inventory); inventar uvajanja moči

TZO – teorija zavedanja odnosov

1 UVOD

Vodenje in motivacija sta dve ključni sestavini, ki spodbujata uspeh posameznikov, ekip in organizacij. Motivacija se nanaša na notranje in zunanje dejavnike, ki spodbujajo posameznike, da začnejo, vzdržujejo in usmerjajo svoja prizadevanja k doseganju ciljev. Vodenje na drugi strani vključuje usmerjanje, vplivanje in navdihovanje posameznikov in skupin za skupno delo pri doseganju skupnih ciljev. Motivacija in vodenje tako skupaj tvorita dinamičen okvir, ki oblikuje organizacijsko kulturo, spodbuja inovacije in omogoča rast (Deci in Ryan, 2008).

V avtomobilskem sektorju, kjer so inovacije, učinkovitost in zadovoljstvo strank najpomembnejši, je razumevanje in učinkovito upravljanje motivacije zaposlenih še toliko pomembnejše. Panchal (2023) izpostavi, da se avtomobilska panoga še naprej razvija in sooča s tehnološkim napredkom, spreminjajočimi se zahtevami strank ter izzivi globalnega trga in poudarja vse bolj ključno vlogo vodenja pri usmerjanju organizacije k trajnostni rasti in dobičkonosnosti. Avtomobilska panoga tako potrebuje voditelje, ki znajo razumeti kompleksnost panoge, navdihovati ekipe, spodbujati inovacije in se prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu.

V današnjem zelo konkurenčnem poslovnem okolju ima motivacija zaposlenih ključno vlogo pri doseganju organizacijskega uspeha. Če so zaposleni motivirani, so bolj zavzeti, osredotočeni in predani svojemu delu, zaradi česar so uspešnejši in bolj zadovoljni z delom. Po drugi strani pa lahko pomanjkanje motivacije vodi v zmanjšano produktivnost, povečano odsotnost z dela in visoko stopnjo fluktuacije delovne sile. Zato je razumevanje in izvajanje učinkovitih strategij za motiviranje zaposlenih bistvenega pomena za splošni uspeh organizacije (Reeve, 2018).

Namen dela je z opozarjanjem na pomen učinkovite komunikacije, ustreznega vodenja in sprejemanja ter razumevanja posameznikove motivacije pri njegovem delu, pomagati zaposlenim v avtomobilski panogi. Raziskati želim bistvene elemente vodenja v avtomobilski panogi in analizirati vpliv vodstvenih praks na organizacijske rezultate. Prav tako želim analizirati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, in raziskati strategije upravljanja, ki lahko povečajo motivacijo v avtomobilski panogi. Z zaključnim delom želim razširiti prepoznavnost teorije zavedanja odnosov (v nadaljevanju TZO) ter uporabe orodja inventarja uvajanja moči (angl. strength deployment inventory, v nadaljevanju SDI) in z rezultati poskušati spodbuditi zaposlene, da določene koncepte, ki so za njih uporabni in navedeni v magistrskem delu, uporabljajo pri svojem delovanju.

Cilj magistrskega dela je preučiti in analizirati teoretične podlage vodenja in motiviranja zaposlenih v avtomobilski panogi in ugotoviti razlike pri zaznavanju vodenja in motiviranja med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi. Izvedeti želim tudi, ali sploh in na kakšen

način se zaposleni poslužujejo orodja SDI. Pomožni cilji, ki mi bodo pomagali doseči namen magistrskega dela, so:

- s pomočjo domačih in tujih strokovnih in znanstvenih prispevkov preučiti, razčleniti ter predstaviti področja vodenja in motiviranja;
- opisati uporabo orodja SDI in teorije zavedanja odnosov;
- oceniti, ali se zaposleni pri vsakodnevem motiviranju, vodenju in komuniciranju poslužujejo orodja SDI in teorije zavedanja odnosov;
- izvesti raziskavo v avtomobilski panogi s poudarkom na maloprodaji, predstaviti dobljene rezultate in pripraviti ustrezna priporočila, ki bodo zaposlenim pomagala pri nadaljnjem delu;
- predstaviti stile vodenja in analizirati stil vodenja, ki ga vodje v avtomobilski panogi v povprečju najpogosteje uporabljajo;
- podati usmeritve za izboljšanje vodenja in motiviranja v avtomobilski panogi.

V svojem magistrskem delu sem preučil naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali se zaposleni pri svojem delovanju poslužujejo uporabe orodja SDI in teorije zavedanja odnosov?
2. Kakšen stil vodenja uporablja vodilni kader v avtomobilski panogi?
3. Kateri dejavniki motivacije so najpomembnejši za vodilni kader in kateri za druge zaposlene?
4. Kakšne so razlike v zaznavanju motiviranja in vodenja med vodij ter drugimi zaposlenimi?
5. Kateri delovni motivi so najpomembnejši za vodilni kader in kateri za druge zaposlene?

Magistrsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V prvem poglavju je predstavljen uvod magistrskega dela. Drugo poglavje je namenjeno obravnavi avtomobilske panoge, njene zgodovine, opisa trenutnega stanja v Sloveniji in svetu ter predstavitvi glavnih sprememb in novosti na obravnavanem področju. V tretjem poglavju podrobneje predstavim teorijo zavedanja odnosov in orodje SDI, razvoj teorije skozi zgodovino, opišem glavna načela teorije, predstavim možne načine vzpostavljanja odnosov in podrobneje razložim orodje SDI. Sledi četrto poglavje, v katerem opredelim pojem motivacije, predstavim različne motivacijske teorije, motivacijske dejavnike in motive za delo ter prikažem vpliv vodje na motivacijo zaposlenih. V petem poglavju opredelim pojem vodenja, predstavim različne stile in teorije vodenja, naredim primerjavo managementa in vodenja ter na koncu opišem vodenje v avtomobilski panogi. Šesto poglavje je namenjeno empirični raziskavi, ki sem jo izvedel s pomočjo ankete, nato pa podrobneje analiziram dobljene podatke. Magistrsko delo zaključim s predstavljenimi priporočili za zaposlene v avtomobilski panogi, do katerih sem prišel s pomočjo sklepanja in povzemanja empiričnega sklopa magistrskega dela. Magistrsko delo zaključim s sklepom, ki je predstavljen v sedmem poglavju. Pri pisanju sem uporabil tako kvalitativne kot kvantitativne metode raziskovanja. Pregled literature je temeljil predvsem na opisni metodi znanstvenoraziskovalnega dela, predelal in analiziral

sem različno strokovno in znanstveno literaturo. Posluževal sem se deduktivnega raziskovalnega pristopa, saj sem na podlagi predelane teorije in s pomočjo opazovanja in zbiranja podatkov odgovoril na postavljena raziskovalna vprašanja. Analizo kvantitativno pridobljenih podatkov sem izvedel z deskriptivno statistiko, podatke sem kategoriziral in ustrezno interpretiral.

2 AVTOMOBILSKA PANOGA

Po vsem svetu je razširjena bogata avtomobilska kultura, ki se nenehno razvija, spreminja, sledi zahtevam trga in poskuša izpolnjevati ključne potrebe potrošnikov. Avtomobilska panoga sestoji iz širokega spektra organizacij in podjetij, katerih ključni cilj je razvijanje, proizvodnje, oblikovanje, oglaševanje in prodajanje motornih vozil. Moderna avtomobilska panoga se od začetkov, ki so opisani v poglavju 2.1, močno razlikuje, saj je moderna avtomobilska panoga v stalnem prilagajanju trenutnim razmeram na trgu in spremembam, ki sta jih v zadnjih letih zaznamovali krizi pomanjkanja polprevodnikov in epidemija koronavirusa. Tako je uspeh v sektorju avtomobilizma odvisen od prodajnega prostora, strokovnega znanja različnih strokovnjakov in uspešnega sodelovanja med zaposlenimi v posameznem podjetju. To potrjujejo tudi Popa in drugi (2019), ki izpostavljajo dobro vodstvo, kvaliteten prenos znanja, učinkovito komunikacijo in vzajemno sodelovanje vseh zaposlenih kot najpomembnejše lastnosti za uspeh podjetja.

Avtomobilska panoga zajema vsa tista podjetja, organizacije in dejavnosti, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, razvojem, proizvodnjo in prodajo vseh vrst motornih vozil (Pat Research, brez datuma). Bell Rae in Binder (brez datuma) med glavne izdelke štejeta osebna vozila, gospodarska vozila in večino sestavnih komponent, med katere sodijo motorji in sestavni deli karoserije. S proizvodnjo prej omenjenih izdelkov avtomobilska panoga neposredno vpliva tudi na proizvodnjo in porabo pnevmatik, akumulatorjev, drugih manjših sestavnih delov in različnih vrst goriva.

Po podatkih Evropske komisije (brez datuma) avtomobilski sektor zagotavlja tako neposredna kot posredna delovna mesta kar 13,8 milijona Evropejcem in predstavlja 6,1 % celotne zaposlenosti v Evropski uniji (angl. European Union, v nadaljevanju EU). Tako se EU uvršča med največje svetovne proizvajalce motornih vozil, celoten avtomobilski sektor pa predstavlja največjega zasebnega vlagatelja v raziskave in razvoj. Tudi Evropska komisija se zaveda pomembnosti vloge avtomobilskega sektorja in zagotavlja sredstva za raziskave in razvoj. S tem želi okrepiti konkurenčnost avtomobilske panoge EU in ohraniti njeno svetovno tehnološko vodstvo, saj je panoga ključnega pomena za blaginjo Evrope. Kljub temu pa se je celoten sektor v obdobju intenzivnih sprememb in novih trendov, ki so v panogi prisotni, počasi začel preoblikovati v panogo mobilnosti. Kombinacija novih poslovnih modelov, digitalnih znanosti in novih tehnologij v materialu je trenuten trend, v panogi, te dejavnike glavni igralci na trgu spoštujejo pri svojem vsakodnevnem delovanju.

Pomembnost panoge se odraža tudi na področju Slovenije, saj s približno 400 podjetji, ki zagotavljajo več kot 40.000 delovnih mest in beležijo za več kot 3,5 milijarde evrov (v nadaljevanju EUR) letnega prometa, prispeva več kot 10 % slovenskega bruto domačega proizvoda (BDP). Predstavlja tudi 20 % slovenskega izvoza; več kot 40 % se izvozi v Nemčijo, nato pa sledijo države Francija, Italija, Avstrija, Velika Britanija ter ZDA. Panoga beleži nadpovprečno dodano vrednost, saj dosega skoraj 50.000 EUR na zaposlenega (Zupan, 2022).

Po besedah Lahovnika (2020) je avtomobilska panoga ena izmed najprivlačnejših in tudi najuspešnejših, ko pride do horizontalnih prevzemov. Tega smo bili deležni tudi na slovenskem trgu. Glavni razlog za uspeh in odločanje podjetij za horizontalni prevzem leži predvsem v povečevanju tržne moči in konkurenčnosti, zniževanju stroškov in izkoriščanju ekonomij obsega v operativnih in poslovnih funkcijah v podjetju. Za uspešne prevzeme pa morajo vsi udeleženci procesa uspešno komunicirati in hitro reševati konflikte, da dosežejo hitro integracijo dveh ali več podjetij. Seveda se morajo podjetja zavedati, da ne prevzemajo le kapitala, ampak tudi ljudi v podjetju. Temu primerno je treba narediti plan prevzema in uspešnega prenosa znanja in spoznavanja zaposlenih med seboj.

2.1 Zgodovinski pregled avtomobilske panoge

Panafieu (1997) izpostavi, da Darwinova teorija o evoluciji človeka temelji na domnevi, da so obstajale predhodne vrste človeka, ki so se spreminjale in prilagajale v dolgih časovnih obdobjih ter skrbele za evolucijski razvoj. Vzporedno z evolucijskim razvojem so se spreminjale tudi potrebe naših potomcev, ki so si z izumljanjem najrazličnejših pripomočkov in orodij poenostavljali vsakodnevno življenje. Potreba po premikanju je bila od nekdaj prisotna in v različnih časovnih obdobjih je človek razvijal razne izume, povezane z njegovo potrebo po premikanju. Na začetku so se ljudje premikali peš in za transport težjih tovorov koristili živali. Naši predniki so se v kameni dobi posluževali dveh med seboj zvezanih drogov, ki ju je po tleh vlekel udomačen konj ali vol, težje kamnite bloke pa so prevažali s pomočjo hlodov, ki so se kotalili po tleh. Šele v bronasti dobi so naši predniki uspeli izdelati lahka kolesa z naperami in nastali so prvi vozovi, kočije in kolesa. Ljudje so kmalu znali izkoristiti tudi vodno moč in kasneje paro, ki sta služili za poganjanje strojev. Lokomotive in prvi pravi avtomobili so zelo hitro postali del našega vsakdana. Z razvojem novih prevoznih sredstev se je hitro spremenil tudi način življenja, saj so bila težko dosegljiva in oddaljena mesta kar naenkrat hitreje in lažje dostopna (Sitar, 1999).

Kljub temu da je zgodovina avtomobilske panoge v primerjavi z mnogimi drugimi panogami razmeroma kratka, dosega izjemno zanimanje med ljudmi ravno zaradi vplivov, ki jih je imela na zgodovino in razvoj od 20. stoletja dalje. Ustvarjanje motorja na notranje izgorevanje, kot ga poznamo danes, je potekalo postopoma. Prvi avtomobil so izumili in izpopolnili v Nemčiji v poznem 19. stoletju, ko je leta 1877 nemški inženir Nikolaus Otto ustvaril prvi štiritaktni motor z notranjim izgorevanjem, imenuje se Ottov motor. Leta 1879

je Karl Benz patentiral dvotaktni motor in 6 let kasneje izumil vozilo s pogonom na plinski motor. Bell Rae in Binder (brez datuma) izpostavljata, da lahko o pravi avtomobilski panogi začnemo govoriti šele v prvi polovici 20. stoletja, ko so v ZDA z izumom tehnik množične proizvodnje popolnoma spremenili svetovni pogled ter dojemanje prave avtomobilске panoge in ji postopoma tudi zavlادali. Henry Ford je leta 1913 uvedel tehnike serijske proizvodnje vozil in predstavil filozofijo uporabe in menjave vgrajenih nadomestnih delov v vozila. To je hitro postalo standard za vse igralce v panogi, saj je takšna ureditev omogočala nadaljnjo širitev panoge, vzpostavitev novih delovnih mest in generiranje večjih prihodkov (Brooks, 2019).

Bell Rae in Binder (brez datuma) dodata, da se je vzporedno začelo pospešeno graditi in vlagati v infrastrukturo, ki je podpirala širjenje avtomobilске panoge in lažjo uporabo avtomobila. Gradile so se bencinske črpalke, semaforji, prometni znaki, križišča in izdajati so se začela prva vozniška dovoljenja. Proizvajalci so med drugo svetovno vojno svoja sredstva usmerjali v vojsko, nato pa je proizvodnja avtomobilov v Evropi in na Japonskem močno narasla, da bi zadostila naraščajočemu povpraševanju. V drugi polovici 20. stoletja je prišlo do ostrega preobrata, saj so zahodnoevropske države in Japonska postale glavne proizvajalke in izvoznice v avtomobilski panogi.

Technofunc (2012) v članku navaja, da v petdesetih in šestdesetih letih lahko v avtomobilistični panogi zaznamo ogromno tehnoloških novosti, kot so uporaba novih vrst goriv, večje udobje v vozilih, predstavitev varnostnih pasov, nov bolj aerodinamičen videz vozil in uzakonitev omejitve hitrosti. Sedemdeseta leta zaznamujejo strožji okoljski predpisi in naftna kriza, kar proizvajalce prisili v razvoj motorjev, ki proizvajajo nižje emisije in omogočajo preboj azijskih avtomobilov na ameriški trg, saj so visoke cene naftnih derivatov in drugih goriv povečale zanimanje potrošnikov za varčna vozila. Ta trend se nadaljuje tudi v osemdesetih letih in povečano povpraševanje po azijskih vozilih privede do preobrata tržnih deležev. Vse večja globalizacija in boljša informiranost ter večja vloga potrošnikov so privedle do spodbujanja strateških partnerstev in globalnih zavezništev med tujimi proizvajalci vozil. Vse to je podjetjem v avtomobilski panogi omogočilo delovanje z večjimi ekonomijami obsega in obratovanje z nižjimi stroški, to pa je privedlo do lažje specializacije in širitve na tuje trge ter do zaznave novih poslovnih priložnosti v Latinski Ameriki in Aziji.

2.2 Opis trenutnega stanja avtomobilске panoge v Sloveniji in svetu

Institucija StartUs Insights (brez datuma) ugotavlja, da avtomobilska panoga, ki se ukvarja z razvojem, oblikovanjem, proizvodnjo in prodajo motornih vozil, spada med najpomembnejše industrijske panoge na svetu. V začetku 20. stoletja je avto veljal za luksuzno dobrino, saj je bil strošek proizvodnje enega vozila zelo visok. Danes so stroški proizvodnje vozila nižji, saj se proizvajalci poslužujejo zunanjih izvajalcev, standardiziranih proizvodnih linij, s čimer poskušajo maksimalno izkoriščati ekonomije obsega. V zadnjih treh letih lahko v avtomobilski panogi opazimo nove trende, ki temeljijo predvsem na

elektrifikaciji in naslavljajo svetovno problematiko onesnaženosti okolja. Tomšič v intervjuju z Gregorčič (2016) navaja, da cena pri nakupu novega avtomobila ni več glavna, saj je zdaj pomembnejši sam proizvod in paket, ki ga vozilo kupcu ponuja. Milač (2017) pa dodaja, da so sodobni kupci zelo informirani in zaradi tega pridejo že kar odločeni v salon.

Dodaten izziv je avtomobilski panogi v preteklem letu predstavljalo tudi vsesplošno pomanjkanje polprevodnikov in mikročipov, ki so za proizvodnjo vozil zelo pomembni. Poleg tega panoga vstopa na izjemno zahtevno in drago področje novih pogonov. Pri AMZS (2021) izpostavljajo, da se je avtomobilska kriza s polprevodniki kuhala kar nekaj časa in je rezultat nenavadnega sosledja dogodkov. V prvi polovici leta 2020 se je avtomobilska panoga soočila z ogromnim upadom povpraševanja, na drugi strani pa je zaradi epidemije eksponentno naraslo povpraševanje po tabličnih računalnikih, telefonih, mrežni opremi in na splošno zabavni elektroniki. Industrijo polprevodnikov in mikročipov so istočasno prizadele naravne ali druge nesreče (požar v Teksasu, suša v Tajvanu). Dobavni roki vozil so se podaljševali, konca krize pa kar ni bilo na vidiku.

Epidemija koronavirusa iz začetka leta 2020 je močno vplivala na način dela v avtomobilski panogi, še posebej, ko govorimo o varnosti pri delu in spremembi vzorcev obnašanja strank pri prodaji in vzdrževanju vozil na servisnih sprejemih. Če je pred marcem 2020 osebni stik veljal za glavno vez med kupcem in prodajalcem, so se pravila igre čez noč spremenila. Podjetja so se morala ekspresno hitro prilagoditi spremembam, ki jih je narekoval trg, in hkrati izkoristiti priložnosti, ki jih je ponujal velik porast uporabe digitalnih medijev. Kljub enormnim spremembam spletna prodaja avtomobilov ni ogrozila salonske prodaje, saj so resne potencialne stranke pred končno odločitvijo še vedno obiskale prodajni salon. To še posebej velja ob lansiranju novih modelov. Vse marketinške akcije in akcije vezane na upravljanje odnosov s strankami (angl. customer relationship management – CRM), odnosi z novinarji, dogodki in razni programi zvestobe so aktivnosti, ki še vedno predstavljajo generator obiska prodajnih salonov in novih potencialnih strank. Seveda pa je treba spoštovati osnovna pravila standardov prodaje, ustrezno spremljati priložnosti, ki jih ponuja trg, in vzpostaviti ustrezno sledenje potencialnim strankam. Le tako lahko podjetja maksimalno izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja trg (Porekar, 2020).

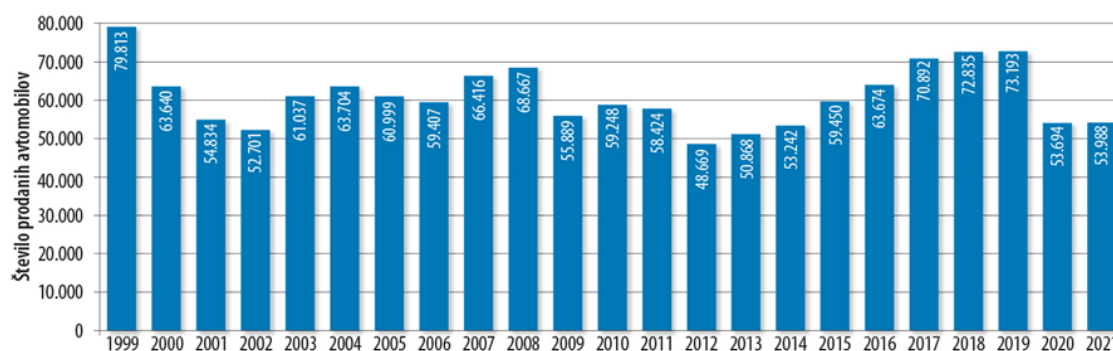
Osebna vozila v Evropi prispevajo 15 % celotnega izpusta emisij ogljikovega dioksida (angl. carbon dioxide, v nadaljevanju CO₂) v ozračje in s tem pripomorejo k hitrejšim podnebnim spremembam in onesnaževanju. Promet je edini sektor, ki od leta 1990 ni zabeležil upada izpustov CO₂ v ozračje, še več, ti naj bi se po nekaterih podatkih povečevali. Evropski parlament je na predstavljeno situacijo odgovoril s sprejetjem strožjih ciljev glede omejitve izpustov CO₂ za nove avtomobile in kombije, prodane na evropskem trgu. Izpuste CO₂ lahko zmanjšamo z lansiranjem učinkovitejših motorjev ali pa z zamenjavo pogonskega goriva. Danes večino evropskih avtomobilov (52 %) poganja bencin. Sledijo mu dizelska vozila (37 %) in alternativna goriva (11 %); med temi je najpogostejši avtoplin (angl. liquefied petroleum gas – LPG). Glede na navedeno se je avtomobilska panoga hitro začela odmikati

od klasičnih motorjev z notranjim izgorevanjem in se vse bolj orientirala proti neklasičnim pogonom (Buysse in Miller, 2021).

Tudi slovenski trgovci so morali hitro sprejeti dejstvo, da je prihodnost tukaj, in se sprijazniti, da so vozila z nizkimi emisijami (angl. low emission vehicle – LEV), torej baterijska električna vozila (angl. battery electric vehicle – BEV) in priključno hibridna vozila (angl. plug-in hybrid electric vehicle – PHEV) več kot konkurenčna na trgu, tako s tehnološkega vidika kot zaradi cenovne ponudbe. Število električnih avtomobilov se hitro povečuje in predstavlja že več kot 4 % vseh registracij v Sloveniji. Kljub temu pa je delež električnih vozil bistveno manjši kot v nekaterih drugih evropskih državah (Nemčija, Avstrija). Omenjeno lahko pripišemo nižanju subvencij s strani države in počasnejšemu razvoju infrastrukture za električna in hibridna vozila. V vsakem primeru pa je to prihodnost, ki jo morajo vsi akterji sprejeti, saj bo v ne tako daljni prihodnosti elektrika predstavljala glavnino prodaje (Prebil, 2022).

Slika 1 prikazuje prodajo osebnih avtomobilov v Sloveniji od leta 1999 do 2021. S slike je razvidno, da je bila prodaja osebnih avtomobilov na slovenskem trgu v letu 2021 skoraj povsem enaka kot v letu 2020. Prodanih je bilo 294 avtov več kot leta 2020 kar predstavlja 0,55 % povečanje prodaje. Številke pred epidemijo koronavirusa in pomanjkanjem polprevodnikov pa so znatno višje, saj se je v Sloveniji prodalo 73.193 vozil, torej dobrih 19.000 vozil več kot v času obeh kriz.

Slika 1: Prodaja osebnih avtomobilov v Sloveniji po letih



Vir: AMZS (2022).

Carlier (2022) poleg epidemije koronavirusa izpostavlja tudi vojno v Ukrajini in s tem svetovno pomanjkanje polprevodnikov, ki je v začetku leta 2022 zaznamovalo avtomobilsko panogo. To je vodilo k težavi v proizvodnji, podaljšanju dobavnih rokov in posledično kasnejši dobavljivosti novih vozil. Težave, s katerimi so se soočali vsi prodajalci vozil, so zahtevale veliko fleksibilnosti in hkrati iskanja novih poslovnih priložnosti. Izbira med pestro zalogo vozil in hiter dobavni rok za naročeno vozilo sta hitro minila in tako kupci kot prodajalci so se morali sprijazniti s položajem in sprejeti novo normalo. Eksponentna rast

cene električne energije, inflacija, višanje obrestnih mer, slabši pogoji za financiranje in višji transportni stroški so za kupca pomenili višjo končno ceno novega vozila. Spoštovanje priporočene maloprodajne cene in dobra dobičkonosnost prodajno-servisne mreže sta bila zato eden od ključnih ciljev, ki so ga hoteli doseči igralci na trgu. Leto so zaznamovale tudi pogoste podražitve vozil, kar je podjetjem omogočilo dvig povprečne marže na prodano vozilo. Zelo pomembno pa je bilo tudi izvajanje poprodajnih aktivnosti, ki so s poenotenimi pristopi povečevale možnost prodaje in širile nabor strank. Z nudenjem kakovostnih storitev in z dodatno prodajo servisnih storitev ter nadomestnih delov (tako originalnih kot lokalnih) je poprodajni del uspel prispevati k višji skupni dobičkonosnosti podjetij.

Prilagodljivost in iskanje novih poslovnih priložnosti sta bila ključnega pomena, saj so se v zadnjih letih razmere na trgu precej spreminjale zaradi številnih težav s katerim so se podjetja soočala. Način dela je moral iti v korak s temi spremembami, če so podjetja želela preživeti. V zadnjem kvartalu leta 2022 se je situacija na trgu počasi normalizirala, zaostanki v proizvodnji in dobavi nadomestnih delov so se zmanjšali. Kljub temu pa bo panoga morala biti pozorna na napetosti med Kitajsko in Tajvanom. Tajvan predstavlja 64 % svetovnega prihodka proizvodnje polprevodnikov in kar 40 % tajvanskega izvoza. Mnogi se bojijo, da bi stopnjevanje napetosti med Kitajsko in Tajvanom po vsem svetu lahko povzročilo motnje z ohromljenimi dobavami polprevodnikov, kar pa bi vplivalo na proizvodne kapacitete v vseh sektorjih (Massey, 2022).

Kljub temu morajo podjetja stremeti k ustvarjanju novih prodajnih priložnosti in skrbeti za povečanje vhodov na servis in prodaje nadomestnih delov. Skrbeti pa je treba tudi za spoznavanje novih pristopov in veščin ter tehničnih rešitev in za obnavljanje dobrih praks, ki skrbijo za kakovostno obravnavo strank in zagotavljajo ustrezen nivo kakovosti storitev preko šolanj in drugih izobraževanj.

2.3 Zadnje spremembe in novosti v avtomobilski panogi

Spremembe in nove zahteve so v avtomobilski panogi vedno prisotne in naloga vseh udeležencev je, da nova pravila in zahteve čim prej implementirajo v svoje delovanje. Velika večina podjetij v današnjem času stremi k trajnostnemu razvoju in družbeno odgovornemu ravnanju. To pomeni, da podjetje pri svojem delovanju smotrno uporablja naravne in tudi človeške vire. Globalizacija in takojšen dostop do informacij sta le dva dejavnika, ki sta vzpodbudila potrošnike, da pričakujejo in v določeni meri tudi zahtevajo odgovorno ravnanje velikih korporacij. Nove zakonodaje, medijski pritiski in razne reforme prisilijo organizacije, da na trgu začnejo delovati odgovorno, usmerjeno v trajnostni razvoj in v skrbi za varovanje svojega ugleda med konkurenti in potrošniki.

Kot smo spoznali v prejšnjem podpoglavju, se avtomobilska panoga dramatično in hitro spreminja, kar je posledica razvoja na obstoječih in nastajajočih trgih, pospešenega vzpona novih tehnologij, trajnostnih politik in spreminjajočih se preferenc potrošnikov glede lastništva. Digitalizacija, vse večja avtomatizacija in novi poslovni modeli so pustili svoj

pečat na vseh panogah in avtomobilska ne bo izjema. Gao in drugi (2016) se strinjajo, da bodo raznolika mobilnost, avtonomna vožnja, elektrifikacija in povezljivost glavni prelomni trendi do leta 2030. Izpostavljajo, da bodo vsi štirje trendi drug drugega krepili in pospeševali pri uveljavljanju na avtomobilskem trgu.

Milač (2022) v svojem članku izpostavlja, da je način agencijskega modela prodaje vozil na slovenskem trgu vse bližje. Trgovci so pri agencijskem modelu prodaje podaljšana roka proizvajalca in omenjena ureditev znatno zniža stroške prodajne verige. Cene so fiksne in ukinjajo se popusti na avtomobile. To privede tudi do precej manjših marž, vendar istočasno razbremeni trgovce, saj financiranje celotne zaloge vozil prevzame proizvajalec, ki tudi pridobi neposreden stik s končnimi kupci. Omenjene spremembe bo moč zaznati na slovenskih tleh v letu 2024.

Določena podjetja v panogi menijo, da so električna vozila in elektrifikacija le prehodno obdobje za zadovoljitev mejnih vrednosti izpusta CO₂. Prva težava je, da se večina držav EU sooča s premalo električnih polnilnih mest v prometni infrastrukturi, druga težava pa nastane pri samih vozilih, saj se velika večina električnih ali priključnih hibridnih vozil ne polni dovolj hitro. Po podatkih AECA (2022) naj šest držav EU ne bi imelo niti ene polnilnice na 100 km ceste, le pet držav pa ima več kot 10 polnilnic na enaki razdalji. Preostalih šestnajst držav ima manj kot pet polnilnic na 100 km ceste. To predstavlja velik razkorak v prometni infrastrukturi med posameznimi državami. Izpostavim lahko Nizozemsko, kjer je eno polnilno mesto prisotno na vsakih 1,5 km ceste, medtem ko ima osemkrat večja država, Poljska, le eno polnilno mesto na 150 km ceste. Kot težavo se izpostavlja tudi hitrost polnjenja, saj zaenkrat le ena od sedmih polnilnih postaj v EU omogoča hitro polnjenje vozil. Vse preostale polnilnice so manj zmogljive in vozil ne polnijo s sprejemljivo hitrostjo. Terzič (2022) zato meni, da bo v roku 10 let električna vozila nadomestilo vozilo na vodik. Omenjena rešitev velja za optimalno predvsem pri gospodarskih vozilih, avtobusih in tovornjakih, pri železniškem in ladijskem prometu ter pri prevozih na zahtevo, pri katerih je pomemben čas polnjenja in dostave.

Tudi nenehne podražitve naznanjajo začetek sprememb pri lastništvu vozila. Trgovci bodo morda v bližnji prihodnosti svoje delovanje morali usmeriti predvsem v skrbništvo lastnih vozniških parkov, saj bodo prodali vse manj lastniških vozil. Omenjena sprememba avtomatsko pomeni dvig deleža vozil, ki so v najemu ali souporabi. Te situacije se zaveda tudi skupina Emil Frey, ki je nedavno v Sloveniji predstavila svojo rešitev souporabe vozila, imenovano Free2move, ki je sicer še v povojih, ampak ustrezno naslavlja spremembo, ki jo je moč zaznati v lastništvu vozila (Boncelj, 2022).

Če želijo podjetja in zaposleni v avtomobilski panogi dohajati hiter tempo sprememb, izpolnjevati zahteve ter želje kupcev 21. stoletja in ohranjati konkurenčnost na trgu, je izjemnega pomena, da imajo vzpostavljen celovit pristop vodenja in pri svojem delu tako vodje kot tudi zaposleni uporabljajo sistem ustreznega učinkovitega motiviranja. Pri vsem tem si lahko pomagajo tudi s TZO, ki govori o motivacijski tipologiji, s katero lahko

natančno določimo motivacijo, ki povzroči določeno vedenje in je podrobneje predstavljena v tretjem poglavju magistrskega dela.

3 TEORIJA ZAVEDANJA ODNOSOV IN ORODJE SDI

Zahodna družba je vse družbene sisteme gradila na razumski ravni in čustva obravnavala kot nekaj neprimernege. Um je seveda zelo pomemben del našega življenja in nam služi za razumevanje različnih stvari in procesov. Vendar je človek celostno bitje in tudi čustva imajo pri njegovem delovanju zelo pomembno vlogo. Čustva so še pomembnejša pri organizacijskem delovanju, vodenju in na celotnem področju dela z ljudmi. Konkurenčno prednost bodo v poslovnem okolju lahko ustvarila podjetja, v katerih bodo vodje s svojim odnosom ustvarjali razliko v pristopu do svojih sodelavcev in pomagali pri ustvarjanju zavzetih zaposlenih (Hay in Oedekoven, 2010). Za doseg rezultata pa mora dober vodja naprej razumeti svoj čustveni svet in lastne odzive v odnosih. Le tako bo lahko na pristen način razumel strategijo in živel vrednote organizacije ter jo skupaj s sodelavci usmerjal v dobre poslovne rezultate (Anfima, razvoj potencialov, d.o.o., brez datuma).

Welsby (2008) v svojem članku opozori, da je vse več ljudi izpostavljenih stresu predvsem zaradi hitrega življenjskega tempa in poslovnega okolja, ki se nenehno spreminja. Če smo stresnim situacijam izpostavljeni dlje časa, se produktivnost pri delu zmanjša, oslabijo se medsebojni odnosi, upade kakovost življenja in v najhujših primerih ogrozi naše fizično in psihično zdravje. Vsak posameznik se s stresom sooča po svoje in naloga vodij je, da dovolj zgodaj prepoznajo prisotnost stresa na delovnih mestih, poskrbijo za dobro počutje svojih zaposlenih in zmanjšajo njegove negativne učinke. Dobra klima v podjetju sorazmerno povečuje produktivnost dela in izboljšuje medsebojne odnose v oddelku.

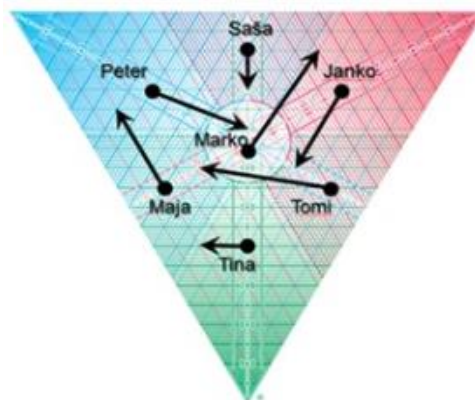
Pri podjetju Anfima, razvoj potencialov, d.o.o. (brez datuma) potrjuje, da je aktivno poslušanje zelo pomembno, ko govorimo o zdravih medsebojnih odnosih, in pomeni pripravljenost posameznika ter sposobnost, ki omogoča zaznavanje in razumevanje osebe, s katero komuniciramo. Predstavlja način poslušanja, ko poslušalec sprejema želje, potrebe ter čustva sogovornika in jih razume ne glede na to, ali se z njimi strinja ali ne. Naslednji korak učinkovite komunikacije je pravilno podajanje povratnih informacij, saj le tako posameznik razume, kaj dela dobro in pri čem ga sodelavci cenijo. Tako se krepijo tudi notranja motivacija, učinkovitost in samospoštovanje. Ob pravilno podani negativni povratni informaciji se posameznik zaveda lastnih šibkih točk in poskuša svoj način dela in komunikacijo spremeniti v smeri še boljšega delovanja. Če je povratna informacija prejeta ali podana v neprimernem čustvenem stanju, je lahko neuporabna, saj ne doseže tistega dela možganov, v katerem se učenje dejansko izvaja. Zato je zelo pomembno, da razumemo, komu podajamo povratno informacijo in kakšno tehniko bomo uporabili v določeni situaciji ter pri določeni osebi.

Učinkoviti odnosi zmanjšujejo posredne ter neposredne negativne posledice konfliktov, zato so zelo pomembni tako na zasebnem kot na poslovnem področju. Če dobro razumemo lastne prednosti in prednosti drugih, smo pri medsebojnem sodelovanju učinkovitejši. TZO se osredotoča na vsakdanje življenje in želi prikazati pričakovanja, ki jih ima vsak posameznik do medosebnih odnosov. Temelji na teoriji osebnosti, ki jo je razvil pedagog, psiholog, terapevt in avtor Elias H. Porter. TZO za uspešen prikaz zavedanja odnosov vključuje tudi orodje SDI, ki pomaga prepoznavati našo notranjo motivacijo, nas uči uspešno reševati medsebojne konflikte in nas spodbuja k učinkovitejši komunikaciji in sprejemanju raznolikosti (McKibben, 2017).

Symonds (2013) dodatno pojasni, da gre za samoocenjevalno motivacijsko orodje, ki TZO uporabnikom predstavi tako, da jo lahko razume in uporabi vsak. Ljudem pomaga odkriti njihove osebne vrline v odnosih z drugimi v dveh scenarijih, in sicer prvič, ko vse poteka brez težav, in drugič, ko se soočajo s konfliktom. Ponuja pregled motivacij, ki določajo vedenje posameznika do drugih v različnih situacijah in se ne osredotoča le na posamezne vloge ali specifične situacije, temveč na celotno življenje. Orodje članom skupine omogoča, da istočasno vidijo rezultate drug drugega in jih spodbuja k razumevanju, spoštljivi komunikaciji in prijetnejšemu reševanju medosebnih konfliktov. Rebolj (2020) opozarja, da rezultati orodja ne smejo biti uporabljeni pri razgovorih za službo oziroma odločitev podjetja za ne(izbiro) kandidata ne sme izhajati iz prejetih rezultatov in pozicioniranja posameznika glede na oddelek.

Slika 2 prikazuje primer SDI trikotnika in rezultatov, prikazan je sistem treh osnovnih vrednot, ki se ujema s tremi usmeritvami: 1. moder – nesebičen – skrben tip; 2. rdeč – samozavesten – usmerjevalen tip; in 3. zelen – analitičen – avtonomen tip. Podrobna obrazložitev orodja SDI se nahaja v podpoglavju 3.3.

Slika 2: Primer trikotnika SDI in rezultatov



Vir: Kadis, kadrovsko izobraževalni inženiring, d.o.o. (brez datuma).

3.1 Zgodovina in razvoj teorije zavedanja odnosov in orodja SDI

Scudder (2019) izpostavlja, da ideja o tipih osebnosti ni nova in jo lahko zasledimo v različnih kulturah po vsem svetu. Na starodavnem Kitajskem je družba opisovala tipe osebnosti na podlagi leta rojstva, Mezopotamci pa so z 12 znamenji horoskopa opisovali osebnostne razlike na podlagi dneva rojstva. Ideja sodobne psihometrije je v primerjavi z zgoraj opisanimi starodavnimi metodami precej nova, saj sodobna psihometrija sloni na teorijah in konceptih, ki jih je ustvaril človek, in je podprta s preverjenimi teorijami in metodami, ki slonijo na objektivnih in znanstveno preverjenih standardih.

Uvedba psihoanalize Sigmunda Freuda je pomenila napredek v znanosti o razumevanju ljudi. Freud se je sprva osredotočil na biološke nagone kot razlago vedenja in ugotovil, da so se ti nagoni oblikovali v kontekstu odnosov med dojenčkom in materjo ter se nadaljevali skozi razvoj in odnose med odraslimi. Freud je zelo znan in pogosto kritiziran zaradi svojih zgodnjih konceptov. Proti koncu svojega življenja je Freud napisal kratek članek, v katerem je opisal sedem normalnih tipov odrasle osebnosti, in je močno povezan s kasnejšim razvojem orodja SDI (Scudder, 2019).

Prvi SDI, po besedah Scudderja (2019), temelji na konceptih dveh ljudi, ki sta gradila na Freudovih zamislih, to sta Erich Fromm in Karen Horney. Fromm se je od Freuda odmaknil tako, da se je osredotočil na povezanost odraslih v družbi. Opisal je štiri neproduktivne orientacije odraslih (receptivna, izkoriščevalska, nakopičevalska in trženjska), ki so kasneje očarale Porterja in ga spodbudile k ustvarjanju psihometrije, ki bi poskušala potrditi Frommove koncepte. Karen Horney je s svojo konceptualizacijo treh strategij reševanja konfliktov (skladnost, agresija in odmaknjenost), ki je povezana s tremi vrstami odzivov na konflikt (premikanje k ostalim, proti ostalim ali stran od ostalih) doprinesla še kako potreben ženski pogled na celotno psihoanalizo.

Elias H. Porter se je na začetku razvoja lastnega psihometričnega vprašalnika osredotočil predvsem na neproduktivne orientacije po Frommu. Z znanjem iz klinične psihologije in lastnimi raziskovalnimi sposobnostmi je uspešno razvil različne verzije vprašalnikov, ki so merili neproduktivnost. V poznih 60. letih je uspel kategorizirati in pojasniti izkušnje ljudi, ki so pripravljene vprašalnike izpolniti. Pri svojem delu in razvijanju je Porter preučeval dognanja drugih strokovnjakov z različnih področij. Teorijo zavedanja odnosov in njen razvoj je vedno razumel kot nenehno spreminjajoči se in nedokončani projekt. Svojih idej ni združeval s terapevtskimi odnosi, saj je želel izpostaviti pomembnost samoodkrivanja in odnosa, ki omogočata širjenje orodja SDI na podlagi podajanja povratnih informacij in pričakovanj, s katerimi lahko izboljšamo odnose in vzpostavimo medosebno dinamiko (Zagoričnik, 2012).

Porter je skupaj z Rogers Carlom človeško naravo opredelil bolj v pozitivno kot negativno smer in tako TZO ter avtorstvo orodja SDI prikazujeta postopen razvoj teorije o motivaciji človeka, ki izhaja iz pozitivne psihologije. V zgodnjih 70. letih Porter dokonča razvoj orodja

SDI. Vsak motivacijski sistem vrednot (v nadaljevanju MSV), poveže s teorijami Fromma in Freuda (Scudder, 2019).

Scudder (2019) je opazil, da dlje kot je delal z orodjem SDI, večjo dodano vrednost je začel opazovati v pristopu systemskega razmišljanja in raziskovanja povezav med dobljenimi rezultati. Pojavljati so se začela manjša, vendar ne nepomembna odstopanja, ki jih Porter v svojem času ni definiral. Ko je Scudder združil motive, konflikte in prednosti, je lahko natančneje opazoval odražanja izkušenj ljudi do njih samih. Rezultat njegovih prispevkov je bil izdelek, ki je bil drugačen in boljši od orodja, s katerim so delovali v 90. letih prejšnjega stoletja. Prenovljeno orodje je vsebovalo nove meje na trikotniku SDI, oblika centra (HUB-a) se je spremenila, prav tako sta bila dopolnjena in ponovno pregledana MSV in zaporedje konfliktov. S svojim doprinosom je Scudder izboljšal orodje tudi iz tehničnega vidika, saj naslavlja potrebe uporabnikov 21. stoletja. Orodje sedaj pomaga zgraditi organizacijsko kulturo, kjer se konflikte rešuje spoštljivo, vpleteni v proces pa lahko lastne prednosti uporabljajo kar se da produktivno in tako v organizaciji prispevajo k razvoju pozitivnih odnosov.

3.2 Opis teorije zavedanja odnosov in pojasnilo teoretičnih pojmov TZO

Michael Patterson v intervjuju s Pavlin (2012) pravi, *»da konflikti nastanejo zaradi drugačnega razumevanja stvari«*. Neustrezno upravljanje konfliktov se uvršča med najpogostejše vzroke za zmanjšanje učinkovitosti, menjave službe in izostajanja z delovnega mesta, kar pa lahko privede do finančnih izgub zaradi časa, ki smo ga izgubili pri reševanju konfliktov. Vsak zaposleni na teden v povprečju izgubi tudi do tri ure svojega časa, ko rešuje konflikte. Iz tega lahko predpostavljamo, da je cena konflikta za podjetja velika, kar se v večjih podjetjih še stopnjuje. Vsak posameznik, ki prepozna pomembnost stroškov iz naslova konfliktov in jih je pripravljen ustrezno upravljati ter preprečevati, bo imel nepredstavljivo boljše rezultate, saj bo iz zaposlenih uspel potegniti najboljše.

Če se konflikt pojavi ga je treba reševati v smeri prijetnega konflikta, ki združuje kombinacijo rezultatov in ljudi. *»To pomeni, da dosežemo rezultate, ki jih želimo in ostanemo produktno povezani drug z drugim, saj se ljudje, ki so v tem odnosu, počutijo dobro«*, pojasni Michael Patterson v intervjuju s Pavlin (2012). Vse to pa temelji na teoriji zavedanja odnosov, ki združuje skupek praktičnih idej o tem, kako ljudje v odnosih delujejo. Mertel (2010) in Symonds (2013) pravita, da motivacijo posameznika opazujemo v dveh situacijah, in sicer kadar se znajdemo v konfliktu in kadar vse poteka brez težav. Bonilla in drugi (2008) pa v svojem delu izpostavijo, da se motivacija v konfliktu spremeni, saj osebni filtri vplivajo na zaznavanje lastne osebnosti in zaznavanje drugih. Motivacija usmerja vedenje, s katerim želimo ohraniti samospoštovanje. Napačno ali preveč izražene vrline lahko nekateri razumejo kot slabosti. Izpostavljena osnovna načela pomagajo pri spoznavanju drugih in sebe. Poznavanje in razumevanje teorije zavedanja odnosov je vsestransko in podjetju ali posamezniku koristi tako v poslovnem kot zasebnem življenju.

Upoštevanje teorije zavedanja odnosov lahko privede do boljših poslovnih rezultatov, boljšega počutja in lažjega reševanja situacij, s katerim se srečamo na življenjski poti (Rebolj, 2020).

Furnham (2005) pravi, da motivacijo zaposlenih lahko preučujemo skozi različne motivacijske teorije, ki se v osnovi delijo na štiri glavne vsebinske sklope, in sicer kognitivne procese, potrebe ter osnovane in vedenjske teorije. Izjemnega pomena je, da zaposleni zadovoljujejo lastne potrebe in s tem ohranjajo lastno delovno uspešnost na najvišjem nivoju, del managerske funkcije pa je tudi uspešno motiviranje svojega oddelka oziroma zaposlenih in zavedanje vodstva, da se mora vodenje nenehno spreminjati s potrebami podjetja (Dimovski in drugi, 2014a). Patterson v intervjuju s Pavlin (2012) doda, da je poznavanje teorije, orodij in ostalih veščin pomembno za katerikoli odnos, saj se s slednjim nenehno srečujemo. Ključno je spoznati, kaj je pomembno za tistega na drugi strani, in se nato v tej smeri vesti in komunicirati.

Porter (1973) je v okviru teorije zavedanja odnosov predstavil sedem skupin MSV-jev. Trdi, da je posameznikovo vedenje povezano z določeno skupino motivov. Štirje MSV-ji predstavljajo glavne tipe, preostali trije so mešanica glavnih tipov in so podrobneje predstavljeni in opisani v podpoglavju 3.3, natančneje v tabeli 1.

3.2.1 Načela teorije zavedanja odnosov

TZO temelji na štirih načelih, ki so (Rebolj, 2020):

- vedenje usmerja motivacija, s katero želimo ohraniti samospoštovanje;
- motivacija se v konfliktu spremeni;
- vrline, ki so pretirane ali napačno uporabljene, lahko zaznavamo kot slabost;
- osebni filtri vplivajo na zaznavanje sebe in drugih.

Porter (1996) je načela opisal podrobneje in pravi, da **prvo načelo** naslavlja potrebo po samospoštovanju ter spoštovanju drugih. Vsak posameznik lahko samospoštovanje pridobi tako, da spoštuje samega sebe ali pa spoštovanje pridobi iz okolice. Zato moramo znati izbirati način vedenja in prepoznati učinkovitost, saj je cilj, da pridobljeno samospoštovanje ohranimo. Na podlagi tega lahko stare vzorce vedenja preoblikujemo, zavržemo in zamenjamo z učinkovitejšim vzorci.

Drugo načelo predvideva, da na vzorec vedenja vplivata dve različni stanji dražljajev in povzročita, da se motivacija v konfliktu spremeni. Kadar ni težav in smo zadovoljni, so naša dejanja predvidljiva. Takoj ko se znajdemo v konfliktu, pa naše vedenje postane nepredvidljivo in lahko tudi hitro spremenljivo.

Tretje načelo izhaja iz vrlin, ki vsebujejo dobre in slabe lastnosti. Prve uporabljamo takrat, ko želimo, da je sodelovanje uspešno za vse osebe, z uporabo drugih pa z vedenjem

zmanjšujemo možnosti za uspešno sodelovanje. Previdnost je lahko naša vrлина, saj takoj ko smo preveč previdni, lahko postanemo nezaupljivi, kar je naša slabost. Vrline je treba znati naravnati na posameznika, ki stoji pred nami in sliši točno tisto, kar v določenem trenutku potrebuje.

Zadnje načelo vsebuje znanja in primere za izboljšanje medosebnih odnosov in je v praksi zelo uporabno. Govori o tem, da moramo imeti trdna prepričanja, vendar moramo vedno dopustiti možnost drugačnega odgovora. Najprej se moramo osredotočiti na sredstva, ki so učinkovita pri razumevanje sebe in drugih. Le tako so medosebne interakcije lahko vzajemno produktivne in prijetne z minimalno možnostjo uničevanja posameznikove integritete.

3.2.2 Načini vzpostavljanja odnosov

Pri vzpostavitvi odnosov imamo več možnosti. Porter (1996) je opredelil tri glavne načine vzpostavljanja odnosov: **želeni način vzpostavljanja odnosov**, **sposojeni način vzpostavljanja odnosov** in **zamaskirani oziroma neželeni način vzpostavljanja odnosov**. Pri prvem oseba povečuje svoje samospoštovanje tako, da sama izbira vedenje. Pri drugem posameznik ne povečuje lastnega samospoštovanja in deluje v neskladju z lastnim motivacijskim sistemom, saj vzpostavlja odnose na način, ki je posamezniku vsiljen. Izbira spremembe vedenja je kratkoročna in prostovoljna, uporabi pa se v situaciji, kadar želi posameznik doseči cilj. Tudi zadnji način vzpostavljanja odnosov se pojavi, ko se posameznik ne vede v skladu z lastnim MSV-jem. Razlika je, da se pri neželenem/zamaskiranem načinu vzpostavljanja odnosov lahko pojavi občutek pomanjkanja intuicije in neizogibnosti. Oseba lahko začne verjeti, da je zamaskirani način njen pravi način. Posameznik je lahko pod velikim stresom, se ne počuti motiviranega in predstavlja velik izziv nasprotni osebi. Slednja lahko le s pazljivim postavljanjem vprašanj o razlogih in brez obtoževanja privede do spoznanja, da nosi masko in ne deluje v skladu s svojim MSV-jem (Rebolj 2020).








3.3 Opis orodja SDI in pojasnilo rezultatov orodja SDI

Orodje nas uči ustreznega komuniciranja z drugimi, medsebojnega razumevanja in uporabe jezika odnosov. To nas privede do plodnejšega delovnega odnosa, saj si podjetja v današnjem poslovnem okolju enostavno ne morejo privoščiti neproduktivnih zaposlenih. Pomaga nam razumeti motive, ki vodijo naše vedenje. V odnosu želimo vedeti, zakaj se vedemo na določen način in zakaj v določenih situacijah različno odreagiramo. *»Razumevanje tega nam daje vpogled v nas same in v druge, iz česar razvijemo določene veščine, ki vodijo v boljše rezultate«* (Pavlin, 2012).

Vprašalnik SDI omogoča prepoznavanje različnih osebnostih tipov in razumevanje odnosov. Sestavljen je iz dvajsetih vprašanj. Prvih deset vprašanj obravnava okoliščine brez težav, preostalih deset vprašanj pa opisuje okoliščine, ko osebi nekdo nasprotuje

oziroma z njo zaide v konflikt. Vsako vprašanje se prične z nedokončanim stavkom in nadaljuje s tremi različnimi zaključki. Reševalec mora glede na pogostost ponavljanja v svojem življenju med vse tri zaključke razdeliti 10 točk pri vsaki trditvi. Če osebi zaključek ne predstavlja nobene motivacije, ga lahko označi z 0. Izpolnjevalec prejme 100 točk za okoliščine brez težav in prav tako 100 točk, ko zaide v konflikt (Zagoričnik, 2012). Tabela 1 prikazuje in podrobneje opisuje sedem skupin motivacijskih sistemov vrednosti.

Tabela 1: Predstavitev in razlaga sedmih sistemov vrednot, ki motivirajo

Sedem področij MVS	
	<p>Nesebičen – Skrben (Modri)</p> <p>Skrbi za zaščito, razvoj in dobrobit drugih. Pomaga drugim, da razvijajo svoje možnosti, in išče načine za nudenje pomoči. Je odkritosrčen in dovzeten za potrebe drugih.</p>
	<p>Samozavesten – Usmerjevalen (Rdeči)</p> <p>Skrbi za dokončanje dela, organizacijo ljudi, časa, denarja in katerihkoli drugih virov, ki pomagajo pri doseganju zelenih rezultatov. Je tekmovalen, sprejema izzive in tveganje je zanj nujno.</p>
	<p>Analitičen – Avtonomen (Zeleni)</p> <p>Skrbi za zagotavljanje vnaprejšnjega natančnega premisleka, poskuša vzpostaviti in ohranjati red. Je pravičen, resen, praktičen in zelo načelen.</p>
	<p>Odločen – Skrben (Rdeče-Modri)</p> <p>Skrbi za zaščito, razvoj in dobrobit drugih s pomočjo izpolnjevanja nalog in vodenja. Dovzeten je za predloge, aktivno išče priložnosti za pomoč drugim in spodbuja ljudi k maksimalnem razvoju.</p>
	<p>Razumen – Tekmovalen (Rdeče-Zeleni)</p> <p>Skrbi za inteligentno odločnost, pravičnost, vodenje, red in poštenost med tekmeci. Ko so znana vsa dejstva, je odločen in nudi vzpodbudo. Nasprotovanja izpodbija s preišljenimi procesi in strategijami.</p>
	<p>Previden – Zaščitniški (Modro-Zeleni)</p> <p>Skrbi za potrjevanje in razvoj lastne samozadostnosti in samozadostnosti drugih. Prizadeva si za preišljeno uslužnost, upoštevajoč pravico. Rad pomaga drugim, da postanejo neodvisni.</p>
	<p>Prilagodljiv – Povezovalen (Hub)</p> <p>Skrbi za prilagajanje, dobrobit skupine in pripadnost skupini. Je prilagodljiv, preizkuša različne načine odziva in rad pozna veliko ljudi.</p>

Vir: prirejeno po Symonds (2013).

Vsak MSV ima določene občutljivosti, ki lahko povzročijo, da si jih, v primeru razlikovanja značilnosti motivacijskega sistema vrednot, posameznik razlaga kot pretirane vrline. Prvi štirje motivacijski sistemi predstavljajo glavne tipe, preostali so mešanica tipov, ki izvirajo iz dveh kombinacij posameznih barv glavnih tipov. Iz tega največkrat sledi konflikt, ki je neupravičen. Posamezna oseba odkriva potrditev svojih vrednot, zato je treba razumeti, kakšne nagrade spoštujejo zaposleni. Identično nagrado lahko osebi z različnim motivacijskim sistemom vrednot dojemata različno in enako velja za kazni (Zagoričnik, 2012). Po Rebolj (2020) so v nadaljevanju povzeti primeri pretiranih vrlin, kazni in nagrad za štiri glavne tipe motivacijskih sistemov.

Modri so zelo občutljivi na vsako dejanje, ki se zdi vsiljivo ali brezčutno do drugih. Imajo težave, ko zaznajo, da se drugi vedejo na neskrben način, ki zmanjšuje zaupanje, vzajemno podporo in harmonijo. Rdeči so lahko za modre preveč samozavestni, morda celo napadalni, in zeleni jih včasih odbijejo s svojo zadržanostjo, saj so prehladni. HUB-i (v nadaljevanju centri) se jim zdijo nepredvidljivi in neosredotočeni. Veliko jim pomenijo darila z osebno noto ali pohvala na samem. Za njih je največja kazen zavrnitev pomoči in samostojno delo.

Rdeči so usmerjevalni in samozavestni, zato ne marajo odločitev, ki zmanjšujejo možnosti za izpolnitev cilja. Na pomembnih sestankih lahko modre zaznajo kot preveč čustvene, zeleni pa se jim zdijo preveč previdni in prepočasni, HUB-e zaznavajo kot neodločne in nedosledne posameznike. Zelo radi imajo javno pohvalo, denar, promocijo, veliko jim pomeni tudi spominska plošča. Največja kazen za rdečega je dodelitev nalog, ki zahtevajo veliko časa in osredotočenosti na podrobnosti. Težko prenesejo tudi degradacijo in izgubo statusa v družbi.

Zeleni so zelo zavzeti za razumno ravnanje s sredstvi in ohranjanje lastne neodvisnosti. Na odločilnem sestanku bodo rdečo osebo ob predstavljanju idej videli kot nepremišljeno in vsiljivo, saj ne bodo imeli dovolj časa za obravnavo rezultatov. Modri se jim zdijo preveč čustveni in HUB-i preveč nepredvidljivi in nedosledni. Radi imajo hitrejši računalnik, nagradimo jih lahko z dodatnimi dostopi do novih informacij in z dodeljevanjem kompleksnejših nalog. Težko prenesejo kratke roke za oddajo nalog in ne marajo čustvenega okolja s premalo zasebnosti.

HUB-i želijo ohranjati svojo prilagodljivost in razviti najboljše načrte ali rešitve. Zelene vidijo kot nepopustljive in preveč natančne. Rdeči se jim zdijo polni samih sebe, ki se hvalijo z lastnimi dosežki, pomoč modrih pa zaznavajo kot nepotrebno, saj mislijo, da so preveč prijazni. Cenijo fleksibilen delovnik, raznolikost nalog in skupinska priznanja. Ne marajo ponavljajočega se dela in zelo težko sodelujejo z ljudmi, ki jim ni pomembno soglasje in skupen cilj.

Ellis in drugi (2006) pravijo, da točka predstavlja sistem vrednot, ki nas motivira, konica puščice pa predstavlja konfliktno zaporedje. Konflikt pomeni reakcijo, ko imamo občutek, da je naše samospoštovanje ogroženo. Dolžina puščice prikazuje, kako in koliko se

spremenita posameznikovo notranje počutje in vedenje, kot ga lahko vidijo drugi. Daljša kot je puščica, opaznejši je prehod posameznika v konflikt. Posamezniki s kratko puščico so pogosto predstavljeni kot nepredvidljivi in nejasni. Vsi sistemi vrednot, ki motivirajo, so enakovredni. Welsby (2008) v članku navaja, da so modri nesebični in skrbni, rdeči so samozavestni in usmerjevalni, zeleni so analitični in avtonomni. Seveda imamo lahko katerikoli kombinacijo dveh barv ali pa pristanemo v centru (hub). Scudder (2019) opozarja, da je za uspešen in kvaliteten prenos znanja treba upoštevati vse barve udeležencev. Tako Porter kot ostali trenerji in preučevalci orodja SDI (Scudder, Welsby, Rebolj in drugi) pravijo, da lahko na podlagi položaja v trikotniku prepoznamo glavne prednosti in lastnosti pri posamezniku in tudi določimo situacije, ki se jih pri določeni osebi želimo izogniti. Puščica pokaže smer, kako oseba reagira v konfliktni situaciji in kako ravnati v konfliktu z vsakim posameznikom (Rebolj, 2020). V Prilogi 1 je podrobneje predstavljen in obrazložen moj SDI-trikotnik.

Konfliktno zaporedje prikazuje spremembo motivacije, ko zaidemo v težaven položaj. Glede na vrstni red seštevkev točk obstaja trinajst različnih konfliktnih zaporedij. Črke »M«, »R« in »Z« predstavljajo vrstni red seštevkev točk za konfliktno situacije (od najvišjega do najnižjega). Konflikt ima tri progresivne stopnje in ga lahko rešimo na katerikoli stopnji. Tabela 2 prikazuje stopnje konfliktov, pri katerih se osredotočenje in vedenje spreminja glede na stopnjo konflikta.

Tabela 2: Vedenje v konfliktu

Stopnja konflikta	Osredotočenje			
		MODRI	RDEČI	ZELENI
1	Jaz	Poskrbi in se prilagodi drugim.	Sprejme izziv.	Je razumno previden – analizira.
	Težava			
	Drugi			
2	Jaz	Se pogojno preda in popusti.	Se bori za zmago.	Se začasno umakne in nadaljuje z analizo.
	Težava			
	Drugi			
3	Jaz	Se popolnoma preda in je premagan.	Se bori za lastno preživetje.	Se popolnoma umakne.
	Težava			
	Drugi			

Vir: prirejeno po Rebolj (2020).

Patterson v intervjuju s Pavlin (2012) pravi, da se temelje gradi z orodjem SDI, nato pa se uporablja tudi druga orodja, kot je na primer portret osebnostnih prednosti. Z dobljenimi

rezultati še boljše spoznavamo sebe in vidimo, kako so med seboj razlikujemo. To je začetek razumevanja medsebojnih odnosov. S pomočjo orodij jih lahko še lažje razumemo in boljše artikuliramo. Če želimo, da postanejo del našega vsakdanjika, pa je potrebna konstantna vaja in želja po samo-odkrivanju.

4 MOTIVACIJA

Zadovoljni in motivirani zaposleni lahko povečajo produktivnost in tako izboljšajo splošno uspešnost podjetja. Raziskava Harterja in drugih (2002) je pokazala, da je zavzetost zaposlenih, ki vključuje zadovoljstvo in motivacijo, pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja. Podobno je potrdila tudi študija Chena (2023), saj je dokazal, da je motivacija zaposlenih pozitivno povezana z delovno uspešnostjo in organizacijsko predanostjo. Poslovno okolje, v katerem so prisotna novodobna podjetja, se hitro spreminja, stranke imajo vse informacije na doseg roke in tehnologija se razvija z eksponentno hitrostjo. Da podjetja lahko ostajajo konkurenčna, morajo veliko časa in sredstev nameniti kadru, ki ga zaposlujejo.

Motivacija in vodenje, ki je podrobneje opisano v petem poglavju magistrskega dela, sta tesno povezana, saj učinkovito vodenje vključuje navdihovanje in opolnomočenje drugih, da dosežejo svoje cilje, prav tako pa je tudi motiviranje zaposlenih za uspešno vodenje izjemnega pomena (Mihalič, 2010, str. 6). Po študiji Giallonarda in drugih (2010) lahko vodje, ki so učinkoviti pri motiviranju in navdihovanju zaposlenih za doseganje ciljev, izboljšajo uspešnost posameznikov in skupin. Podjetja morajo tako uporabljati ustrezen sistem motiviranja zaposlenih in se posluževati celovitega pristopa vodenja. Vodje, ki so sposobni zagotoviti jasne cilje, povratne informacije in priznanje ter ustvariti pozitivno delovno okolje, lahko pomagajo motivirati svoje člane ekipe ter povečajo njihovo angažiranost in produktivnost.

Kot navajata Kouzes in Posner (2012, str. 25), so najboljši vodje tisti, ki navdihujejo in motivirajo svoje zaposlene, da dosežejo svoje najboljše rezultate in prispevajo k skupnemu uspehu organizacije. Oseba, ki ni motivirana, je neučinkovita in podjetju predstavlja strošek, obenem pa se ne odziva na motivatorje, s katerim ga vodja spodbuja k opravljanju delovnih nalog, zato je izjemnega pomena, da se vsak vodja zaveda pomena motivacije in stremi k uspešnemu motiviranju svojega tima (Dimovski in drugi, 2014b, str. 96–97). Učinkovito vodenje torej vključuje motiviranje in navdihovanje drugih za doseg ciljev, številne raziskave pa so pokazale, da lahko vodje, ki so tega sposobni, izboljšajo uspešnost posameznikov in skupin.

4.1 Opredelitev motivacije

Motivacija se nanaša na sile, ki posameznika spodbujajo k določenemu vedenju. Gre za zapleten in večplasten koncept, na katerega lahko vplivajo številni notranji in zunanji

dejavniki, vključno z osebnimi cilji, potrebami, željami in vrednotami, pa tudi okoljski znaki, nagrade in kazni (Armstrong, 1999, str. 47–48).

Steers in Porter (1991) ugotavljata, da je motivacija bistven gradnik, ki spodbuja človekovo vedenje k doseganju cilja ali zelenega izida. Je gonilna sila vsakega posameznikovega dejanja, bodisi v osebni ali poklicni življenju. Na delovnem mestu ima motivacija ključno vlogo pri določanju produktivnosti zaposlenega in njegovega prispevka k organizaciji. Pomembno je, da menedžerji in vodje razumejo koncept motivacije in njene različne vrste, da lahko učinkovito motivirajo svoje zaposlene. Kot pravi Mihalič (2010, str. 4–5), ni uspešnega vodenja brez ustreznega motiviranja in ni uspešnega podjetja brez uspešnih zaposlenih. Motiviranje mora biti zato ena od temeljnih prioritete vsakega vodje.

Beseda motivacija izvira iz latinske besede »*motivus*«, ki pomeni premakniti ali spraviti v gibanje. Sam pojem izhaja tudi iz latinskega glagola »*movere*«, ki pomeni premikati (Cofer in Petri, brez datuma). Lipičnik (2002, str. 492–493) pravi, da lahko besedo motivacija nadomestimo z besedo hotenje. S tem vodjo prisilimo, da išče odgovor na vprašanje, kaj storiti, da bi zaposleni želeli oziroma hoteli delati. Gre za naraven proces, ki ima dve lastnosti, in sicer intenziteto ter smer. To pomeni, da zaposleni svoje aktivnosti usmerja v stvari, ki ga motivirajo glede na to, kako močno želi neko stvar doseči.

Eno od najpogosteje citiranih opredelitev motivacije je podal psiholog Abraham Maslow, ki je predlagal hierarhično teorijo človekovih potreb, v kateri fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, ljubezni/pripadnosti, spoštovanju in samouresničevanju zaporedno spodbujajo vedenje. Po Maslowu morajo posamezniki najprej zadovoljiti potrebe nižje ravni, šele nato so lahko motivirani za zadovoljitev potreb višje ravni (Maslow, 1943).

Motivacijo lahko opredelimo tudi kot notranje psihološke procese, ki spodbujajo, usmerjajo in vzdržujejo posameznikovo vedenje za doseganje cilja. Vključuje prepletanje različnih kognitivnih, čustvenih in družbenih dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo gonilno silo in pripravljenost za ukrepanje. Nanaša se tudi na procese, ki dajejo vedenju energijo in smer (Reeve, 2018, str. 6).

Lussier in Achua (2015) v svoji knjigi opredeljujeta motivacijo kot »*smer in intenzivnost posameznikovega truda*«. Ta definicija poudarja, da motivacija vključuje tako cilj ali usmeritev posameznikovega prizadevanja kot tudi količino energije ali intenzivnosti, ki jo posameznik vložijo v doseganje tega cilja.

Motivacija je temeljni pojem v psihologiji, ki ima res veliko definicij in vsak avtor na svoj način zelo dobro opiše ta pojem. Seveda obstaja še veliko več opredelitev tako tujih kot domačih avtorjev, vendar pa je vsem skupno, da se motivacija nanaša na gonilno silo naših misli, dejanj in vedenja. Je notranja ali zunanja spodbuda, ki sproži, usmerja in vzdržuje naše vedenje v smeri doseganja določenih ciljev ali zadovoljevanja določenih potreb. Motivacija ima tudi ključno vlogo pri določanju stopnje truda in vztrajnosti, ki ju vlagamo v naloge, ter vpliva na našo splošno uspešnost in dosežke. Pomen motivacije je v njeni sposobnosti, da

spodbuja, usmerja in vzdržuje naše vedenje. Zagotavlja potrebno gorivo in navdušenje za uresničevanje ciljev in premagovanje ovir (Kim in drugi, 2023). Kot ugotavlja Svetlik (2009, str. 342), pa se motivirani posamezniki pogosteje vedejo proaktivno, so bolj produktivni in bolj zavzeti pri svojih prizadevanjih, prav tako pa so zaposleni, ki so zadovoljni, tudi bolj odzivni na motivatorje, s katerimi jih vodje spodbujajo k delovanju.

4.2 Motivacijske teorije

Raspor (2017, str. 13–15) je v svoji raziskavi opazil, da so se motivacijske teorije pojavljale že v času grških mislecev in nadaljevale svoj razvoj v industrijski revoluciji. Nenehno so se prepletale z ugotovitvami teorij managementa, svoj razcvet pa doživele v 20. stoletju z resnejšimi raziskavami človeškega vedenja v povezavi z motivacijo.

Danes obstaja veliko motivacijskih teorij, ki jih najpogosteje razdelimo v dve skupini: procesne in vsebinske motivacijske teorije. Prve poskušajo razložiti spremembe v vedenju vsakega posameznika, druge pa se osredotočajo na obravnavanje posameznikovih potreb in poskušajo določiti tiste specifične, ki motivirajo posameznika in pojasnjujejo, zakaj je ravnal, kot je (Dimovski in drugi, 2014b, str. 99).

V nadaljevanju sta predstavljeni dve najpogosteje uporabljeni vsebinski motivacijski teoriji (Maslowova teorija potreb in Herzbergova dvofaktorska teorija) in dve najpogosteje uporabljeni procesni motivacijski teoriji (Vroomova teorija pričakovanj in Adamsova teorija pravičnosti).

4.2.1 Maslowova teorija potreb

Znana je tudi kot hierarhija potreb, ki predvideva, da obstaja hierarhija univerzalnih človeških potreb, ki motivirajo vedenje in razvoj posameznika. Po Maslowu (1943) lahko človekove potrebe razdelimo na pet ravni, razvrščenih po pomembnosti.

1. Fiziološke potrebe: To so osnovne biološke potrebe, kot so hrana, voda, zrak, spanje in spolnost. Te potrebe morajo biti zadovoljene, da se ohrani življenje.
2. Potrebe po varnosti: Te potrebe so povezane z občutkom varnosti, stabilnosti in zaščite pred nevarnostjo. Vključujejo potrebo po fizični varnosti, finančni varnosti, občutku stabilnosti in predvidljivosti.
3. Potrebe po pripadnosti in ljubezni: Te potrebe so povezane s socialno povezanostjo, sprejemanjem in pripadnostjo skupini ali skupnosti. Vključujejo potrebo po ljubezni, prijateljstvu, intimnosti in občutku pripadnosti.
4. Potrebe po spoštovanju: Te potrebe so povezane s samospoštovanjem, priznanjem, dosežki in občutkom lastne vrednosti. Vključujejo potrebo po spoštovanju s strani drugih, dosežkih, samozavesti in neodvisnosti.

5. Potrebe po samouresničevanju: Te potrebe predstavljajo najvišjo raven v hierarhiji in se nanašajo na izpolnitev vseh potencialov, osebno rast ter doseganje ciljev in sanj. Vključujejo potrebo po ustvarjalnosti, avtonomiji, moralnosti in doseganju vrhunskih izkušenj.

Po Maslowu (1943) mora posameznik zadovoljiti potrebe na nižjih ravneh, preden se lahko osredotoči na potrebe na višjih ravneh. Ko so potrebe nižje ravni zadovoljene, si posameznik prizadeva za izpolnitev potreb višje ravni. Maslowova hierarhija potreb zagotavlja okvir za razumevanje motivacije in vedenja posameznikov.

4.2.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Teorija predvideva, da obstajata dva sklopa dejavnikov, ki vplivata na motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu. Razvoj teorije je pomembno vplival na razumevanje motivacije zaposlenih in je imel močan vpliv na področju organizacijskega vedenja in upravljanja. Teorija poudarja pomen upoštevanja tako higienskih kot motivacijskih dejavnikov pri oblikovanju delovnih mest in ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja, ki spodbuja motivacijo in zadovoljstvo pri delu (Herzberg in drugi, 1959).

- Higienski dejavniki: Ti dejavniki so povezani z delovnim okoljem in kontekstom dela, njihova prisotnost ali odsotnost pa lahko privede do zadovoljstva ali pa do nezadovoljstva. Vključujejo vidike, kot so plača, politika podjetja, delovni pogoji, varnost zaposlitve in medosebni odnosi. Kadar teh dejavnikov ni ali so neustrezni, lahko povzročijo nezadovoljstvo in ustvarijo negativno delovno okolje.
- Motivacijski dejavniki: Ti dejavniki so povezani z zadovoljstvom pri delu in motivacijo. Vključujejo vidike, kot so zahtevno delo, priznanje, dosežki, odgovornost ter možnosti za rast in napredovanje. Če so ti dejavniki prisotni in izpolnjujoči, lahko vodijo k večjemu zadovoljstvu pri delu in motivaciji.

Herzberg je trdil, da so higienski dejavniki potrebni za preprečevanje nezadovoljstva na delovnem mestu, vendar ne vodijo nujno k večji motivaciji in zadovoljstvu. Namesto tega je prisotnost motivacijskih dejavnikov tista, ki resnično spodbuja zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih.

4.2.3 Vroomova teorija pričakovanja

Teorija predvideva, da je motivacija posameznikov za določeno vedenje odvisna od njihovega prepričanja o pričakovanem izidu izbranega vedenja in vrednosti, ki jo pripisujejo temu izidu (Vroom, 1964). Osredotoča se na tri ključne elemente.

1. Pričakovanja: To se nanaša na posameznikovo prepričanje, da bodo njegova prizadevanja privedla do uspešnega delovanja. Gre za zaznano verjetnost, da bo vložen trud privedel do doseganja želenih ciljev uspešnosti.

2. Instrumentalnost: Nanaša se na posameznikovo prepričanje, da bo uspešnost nagrajena. Gre za zaznano povezavo med uspešnostjo in želenimi rezultati ali nagradami.
3. Valenca: Nanaša se na vrednost ali privlačnost, ki jo posameznik pripisuje pričakovanim nagradam ali rezultatom. Odraža osebno pomembnost ali zaželenost nagrad.

V skladu z Vroomovo teorijo je motivacija produkt teh treh dejavnikov, izračunamo pa jo lahko s formulo: $\text{Motivacija} = \text{pričakovanje} \times \text{instrumentalnost} \times \text{valenca}$. Vroomova teorija pričakovanj se je pogosto uporabljala v organizacijskih okoljih in je vplivala na področje organizacijskega vedenja. Poudarja pomen razumevanja posameznikovih prepričanj o njihovih prizadevanjih, razmerja med uspešnostjo in nagrajevanjem ter vrednosti, ki jo pripisujejo nagradi pri določanju njihove motivacije za določeno vedenje.

4.2.4 Adamsova teorija pravičnosti

Adamsova teorija pravičnosti je motivacijska teorija, ki se osredotoča na to, kako posamezniki dojemajo pravičnost na delovnem mestu. V literaturi se zasledi tudi prevod Adamsova teorija enakosti ali enakovrednosti, vendar je pomen enak. V skladu s teorijo so posamezniki motivirani, kadar zaznavajo pravično ravnovesje med svojimi vložki in rezultati v primerjavi z drugimi. Vložki se nanašajo na prispevke in prizadevanja, ki jih posamezniki vložijo v svoje delo, kot so čas, spretnosti in trud. Rezultati so nagrade in koristi, ki jih posamezniki prejmejo, kot so plačilo, priznanje in možnosti za napredovanje. Posamezniki nato primerjajo svoje razmerje med vložki in rezultati z razmerjem med vložki in rezultati drugih na podobnih položajih. Kadar posamezniki zaznavajo neenakost, bodisi previsoko bodisi prenizko nagrado v primerjavi z drugimi, doživijo občutek nepravičnosti, kar lahko vodi v motivacijo za ponovno vzpostavitev enakosti (Treven, 1998, str. 124–125).

4.3 Motivacijski dejavniki in motivi za delo

Locke in Latham (2004) opozarjata, da so motivacijski dejavniki in motivi za delo tesno povezani, vendar se med seboj razlikujejo. Motivacijski dejavniki se nanašajo na zunanje ali notranje dejavnike, ki spodbujajo ali poganjajo posameznikovo vedenje in dejanja na delovnem mestu. Po drugi strani pa so motivi za delo posebni razlogi ali osebni cilji, ki jih imajo posamezniki za vključevanje v dejavnosti, povezane z delom. Medtem ko lahko motivacijski dejavniki vplivajo na posameznikovo splošno motivacijo, so motivi za delo bolj specifični in osredotočeni na osebne cilje. Avtorja prav tako izpostavita, da se motivacijski dejavniki in motivi za delo lahko razlikujejo od posameznika do posameznika.

4.3.1 Motivacijski dejavniki

Motivacijski dejavniki lahko pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, produktivnost in splošno dobro počutje zaposlenih. Če so zaposleni motivirani, je večja verjetnost, da bodo pri svojem delu sodelovali, kar lahko privede do boljše učinkovitosti in večjega zadovoljstva

pri delu. Predstavljajo zunanje ali notranje vplive, ki posameznike spodbujajo k določenemu vedenju ali dejavnostim. V kontekstu dela so motivacijski dejavniki elementi, ki spodbujajo in vzdržujejo posameznikovo motivacijo za učinkovito opravljanje dela (Deci in Ryan, 2000). Omenjeni dejavniki se lahko razlikujejo od posameznika do posameznika, vendar obstaja nekaj skupnih motivacijskih dejavnikov, ki so bili ugotovljeni z raziskavami.

Večina avtorjev motivacijske dejavnike deli na materialne in nematerialne. Uhan (2000, str. 30–31) pravi, da so dejavniki s stališča motiviranja zaposlenih med seboj povezani in imajo za zaposlene v različnih okoljih in obdobjih tudi različni pomen. Prav tako avtor navaja, da lahko en dejavnik sodi med materialne in nematerialne dejavnike hkrati. Kot primer navede visoko plačo, ki neposredno sodi med materialne dejavnike, vendar lahko visoka plača nudi tudi ugled posamezniku in se posredno uvršča med nematerialne dejavnike (Uhan, 2000, str. 38).

4.3.1.1 Materialni dejavniki

Materialni motivacijski dejavniki se nanašajo na oprijemljive nagrade in spodbude, ki lahko spodbujajo motivacijo posameznikov na delovnem mestu. Ti dejavniki so pogosto povezani z zunanjimi nagradami, kot so plača, bonusi, napredovanja in druge materialne koristi, kot so avto, prenosni računalnik ali mobilni telefon (Lipičnik, 1998, str. 246–247). Študija Steersa in Porterja (1991) je pokazala, da so zaposleni, ki imajo visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, bolj motivirani in predani svojemu delu, prav tako pa so priznanja in nagrade ključni motivacijski dejavniki za zaposlene.

Čeprav imajo materialni motivacijski dejavniki lahko pomembno vlogo pri motiviranju posameznikov, je treba opozoriti, da niso edini dejavniki motivacije in da k delovni motivaciji pomembno prispevajo tudi drugi notranji dejavniki. Cameron in drugi (2001) predpostavljajo, da se lahko notranja motivacija posameznikov zmanjša, če jih motivirajo predvsem zunanje nagrade. Avtorji trdijo, da pretirano zanašanje na materialne nagrade lahko spodkoplje posameznikovo prirojeno veselje in zanimanje za delo, kar sčasoma vodi v upad motivacije. Čeprav imajo materialni motivacijski dejavniki lahko močan začetni učinek, morda niso trajni pri spodbujanju dolgoročne motivacije in zavzetosti. Za boljše razumevanje in podpiranje motivacije posameznikov na delovnem mestu je torej pomembno upoštevati celovit nabor motivacijskih dejavnikov.

4.3.1.2 Nematerialni dejavniki

Nematerialni motivacijski dejavniki se nanašajo na nematerialne ali nedelarne vidike, ki spodbujajo motivacijo posameznikov na delovnem mestu. Ti dejavniki so pogosto povezani s psihološkimi in čustvenimi potrebami ter lahko pomembno vplivajo na zavzetost, zadovoljstvo in uspešnost posameznikov. Nekateri pogosti nematerialni motivacijski

dejavniki vključujejo priznanje, smiselno delo, osebno rast in usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja (Wrzesniewski in drugi, 1997).

Kadar posamezniki svoje delo dojemajo kot osebno smiselno ter usklajeno z njihovimi vrednotami in strastmi, je večja verjetnost, da bodo imeli višjo raven motivacije, zavzetosti in zadovoljstva pri delu. Wrzesniewski in drugi (1997) poudarjajo tudi vlogo notranjih dejavnikov, kot je priložnost za osebno rast in razvoj, pri spodbujanju motivacije in predanosti delu.

Študija Bakkerja in Demeroutija (2007) je pokazala, da je pozitivno delovno okolje ključni motivacijski dejavnik za zaposlene. Zaposleni, ki so delali v pozitivnem in spodbudnem delovnem okolju, so bolj verjetno motivirani in zavzeti pri svojem delu. Kim in drugi (2023) so ugotovili, da so priložnosti za rast in razvoj ključni motivator za zaposlene. V raziskavi so ugotovili, da so zaposleni, ki so imeli priložnosti za učenje in razvoj novih spretnosti, bolj verjetno sodelovali pri svojem delu. Prav tako se je pokazalo, da sta avtonomija in nadzor pomembna motivacijska dejavnika za zaposlene, saj je zaposleni, ki ima nadzor nad svojim delom, verjetno tudi bolj motiviran za svoje delo.

Nematerialne motivacijske dejavnike, ki niso del plačilnega sistema, je nujno treba upoštevati skupaj z materialnimi dejavniki, da bi razumeli motivacijo posameznikov in ustvarili zadovoljujoče delovno okolje. Vodja pri svojem delu lahko uporabi različne načine stimuliranja in motiviranja zaposlenih, da od zaposlenih dobi želeni rezultat (Mihalič, 2010 str. 11–12).

Vsi motivacijski dejavniki imajo pomembno vlogo pri oblikovanju izkušenj zaposlenih in lahko pomembno vplivajo na njihovo produktivnost, zadovoljstvo pri delu in splošno dobro počutje. Delodajalci, ki dajejo prednost ustvarjanju pozitivnega in spodbudnega delovnega okolja, zagotavljanju priložnosti za rast in razvoj ter priznavanju prispevkov zaposlenih, imajo večjo verjetnost, da bodo imeli motivirane in zavzete zaposlene (Wrzesniewski in drugi, 1997).

Zaposleni si postavljajo različne cilje in cenijo različne stvari, zato na njih vplivajo različni motivacijski dejavniki. Vodja se mora odločiti, katere organizacijske cilje bo zaposleni vzeli za svoje, predvsem pa se mora zavedati, da niso vse rešitve enako dobre za vse zaposlene (Svetlik, 2009, str. 340–341). Lipičnik (1998, str. 163) pa izpostavlja, da je vrsta dela sestavljena iz različnih lastnosti, zato je pomembno, da podjetje vpelje in vzpostavi pravila, delujoč sistem nagrajevanja in splošno politiko podjetja, ki je znana vsem zaposlenim.

4.3.2 Motivi za delo

Motivi za delo se nanašajo na posebne razloge ali osebne cilje, ki jih imajo posamezniki za opravljanje dejavnosti, povezanih z delom. Ti motivi se lahko razlikujejo od posameznika do posameznika, nanje pa lahko vplivajo različni dejavniki, kot so osebne vrednote, interesi

in življenjske okoliščine. Razumevanje posameznikovih motivov za delo je pomembno za organizacije, da ustvarijo spodbudno in motivacijsko delovno okolje (Judge in drugi, 2002).

Dimovski in Penger (2008, str. 131) navajata, da poznamo več vrst motivov, ki jih delimo glede na vloge, nastanek, področje delovanja in razširjenost. Za zaposlenega ni dovolj le postavitev ciljev, ampak tudi vloženo prizadevanje in verjetnost doseganja zastavljenih ciljev. Wrzesniewski in drugi (1997), izpostavljajo, da je posamezna človekova aktivnost povezana z več različnimi dejavniki, ki so lahko zelo zapleteni, zato je zelo težko ugotoviti vse dejavnike, ki povedo, zakaj se je določeni zaposleni odločil tako, kot se je.

Zaposleni mora vedno imeti različne motive za delo, saj z njimi deluje, na njih pa vplivajo različni dejavniki, vključno z osebnimi vrednotami, interesi, cilji in individualnimi razlikami. V nadaljevanju so navedeni nekateri pogosti motivi za delo po Kanferju in drugih (2008).

- Notranja motivacija: Posameznike lahko motivirajo notranji užitek, zadovoljstvo in osebna izpolnitev, ki jih prinaša delo samo po sebi. Delo se jim zdi smiselno in zanimivo, kar jim služi kot motiv za nadaljevanje in izpopolnjevanje nalog.
- Zunanja motivacija: Zunanje nagrade, kot so plača, bonusi, napredovanja in priznanja, lahko posameznike motivirajo za delo. Te oprijemljive nagrade posameznikom služijo kot motivi za dobro delo in doseganje želenih rezultatov.
- Karierni razvoj: Nekateri posameznike motivirajo možnosti za rast, napredovanje in strokovni razvoj v njihovi karieri. Prizadevajo si za pridobivanje novih spretnosti, znanja in izkušenj, ki jim služijo kot motivi za delo.
- Družbeno sodelovanje: Želja po družbenih stikih in interakcijah je lahko motiv za delo. Posameznike lahko motivira možnost sodelovanja, povezovanja in vzpostavljanja odnosov s sodelavci in strankami.
- Namen in smisel: Motivi, povezani z iskanjem namena in smisla pri delu, so lahko za posameznike pomembni. Poganja jih lahko želja, da bi prispevali k večjemu cilju, pozitivno vplivali na življenje drugih ali uskladili svoje delo z osebnimi vrednotami in prepričanji.

4.4 Vpliv vodje na motivacijo zaposlenih

Vpliv vodje na motivacijo zaposlenih je na področju organizacijskega vedenja in upravljanja splošno priznan. Mihalič (2006, str. 19–20) izpostavlja, da mora dober vodja nenehno spodbujati drznost, ambicioznost in pogum zaposlenih. To lahko doseže s postopnim zviševanjem zahtevnosti del, ki jih zaposleni opravlja, saj mu mora delo predstavljati nenehen izziv.

Seveda pa mora dober vodja razumeti motivacijski profil vsakega zaposlenega, prepoznati motivacijski profil delovnega mesta in ustrezno povezati oba dejavnika v delujočo celoto. To od vodje zahteva, da z zaposlenim opravi motivacijske intervjuje in skrbi za redno spremljanje napredka zaposlenega z letnimi razgovori (Zupan, 2001, str. 16).

Zelo pomembna je tudi raven motiviranosti, ki jo vsak vodja pri svojih zaposlenih lahko doseže. Treven (2001, str. 142) pravi, da so delovni pogoji, načini upravljanja, plačna politika, delovna klima, ustvarjalnost in razvoj zaposlenih odvisni od vodje, ki je za njih odgovoren.

Številne študije so preučevale vpliv ravnanja in praks vodij na motivacijo zaposlenih. Izkazalo se je, da imajo vodje velik vpliv na motivacijo zaposlenih in posledično tudi na njihovo vedenje. Na vse to pa vodje lahko vplivajo z različnimi strategijami in vedenjem. V nadaljevanju je navedenih in opisanih nekaj načinov, kako lahko vodje povečajo motivacijo zaposlenih.

- Postavljanje jasnih in zahtevnih ciljev: Vodje morajo svojim zaposlenim postaviti konkretne in zahtevne cilje. To zagotavlja občutek usmeritve in namena ter zaposlene motivira, da se trudijo in si prizadevajo za dosežke (Locke in Latham, 2002).
- Zagotavljanje priznanja in povratnih informacij: Redne povratne informacije in priznanja vodij so ključnega pomena za motivacijo zaposlenih. Pozitivne povratne informacije priznavajo prizadevanja in dosežke zaposlenih ter krepijo njihovo motivacijo in predanost (Kluger in DeNisi, 1996).
- Podpiranje avtonomije in opolnomočenja: Vodje, ki svoje zaposlene opolnomočijo s tem, da jim zagotovijo samostojnost in jih vključijo v procese odločanja, krepijo notranjo motivacijo. Ta občutek lastništva in nadzora nad svojim delom povečuje motivacijo in zadovoljstvo pri delu (Deci in drugi, 1989).
- Ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja: Vodje morajo spodbujati pozitivno delovno kulturo s spodbujanjem timskega dela, zaupanja in odprte komunikacije. Podporno delovno okolje povečuje motivacijo, zavzetost in splošno zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Eisenberger in drugi, 2002).
- Zagotavljanje priložnosti za rast in razvoj: Vodje lahko zaposlene motivirajo tako, da jim ponudijo priložnosti za razvoj spretnosti, poklicno napredovanje in učenje. Vlaganje v rast zaposlenih ne povečuje le motivacije, temveč tudi krepi njihov občutek vrednosti v organizaciji (Kuvaas in drugi, 2017).

Sklepamo lahko, da je uspešno motiviranje zaposlenih eden izmed težjih izzivov, s katerimi se vodje soočajo pri svojem delu, saj imajo posamezniki različne potrebe, želje in motivacijo. Vodje morajo znati uporabiti kombinacijo notranjih in zunanjih motivacijskih dejavnikov, zagotoviti spodbudno delovno okolje ter spodbujati občutek namena in avtonomije, da bi učinkovito vključili in navdušili svoje zaposlene. Ključnega pomena pri vsem pa je, da vodje poskušajo razumeti individualne motivacije zaposlenih in ustrezno prilagajajo strategije različnim scenarijem.

5 VODENJE

Vodenje je večplasten koncept, ki vključuje vodenje in vplivanje na druge za doseg skupnega cilja. Povezuje različne lastnosti, vedenja in spretnosti, ki posameznikom omogočajo, da navdihujejo in motivirajo druge k pozitivnim rezultatom. Vodilni kader se mora neprestano zavedati, da se mora zasnova vodenja prilagajati in spreminjati potrebam podjetja, prav tako pa je zelo pomembno, da vodja uskladi cilje podjetja s cilji zaposlenih na način, da se cilji podjetja dosegajo z doseganjem ciljev zaposlenih (Dimovski in Penger, 2008).

Răducu in Răducu (2014, str. 808–812) v svojem delu izpostavljata, da mora večina organizacij razviti sposobnost vodenja. Uspešne organizacije ne čakajo, da se vodje razvijajo postopoma in pridobivajo izkušnje, ampak iščejo voditelje in jih izpostavljajo neobičajnim situacijam, ki so namenjene za razvoj njihovega pravega potenciala. Uspešne organizacije vodstvo definirajo kot izraz posameznikove sposobnosti odločanja in vplivanja na druge ljudi tako, da sodelujejo na določen način in so del procesa pri doseganju zastavljenih ciljev. Vodenja ne vidijo le kot temeljno funkcijo managementa, ampak izpostavljajo tudi, da vodenje pomeni zaupanje – zaposleni morajo vodji zaupati, da jih bo pripeljal do zastavljenega cilja.

Dobro vodenje mora vključevati sposobnost učinkovitega komuniciranja ter izražanja prepričljive vizije in usmeritve za ekipo ali organizacijo. Zahteva spretnost navdihovanja in motiviranja drugih za delo v smeri postavljene vizije ter spodbujanja občutka namena in navdušenja med člani ekipe (Hackman in Johnson, 2013). Goleman in drugi (2001, str. 42–51) v svoji raziskavi dodatno poudarjajo vpliv čustvene inteligence na vodenje in njen vpliv na motivacijo zaposlenih. Predlagajo, naj imajo učinkoviti vodje močan občutek za čustveno inteligenco, ki jim omogoča, da razumejo in upravljajo s svojimi čustvi in čustvi članov svojega tima. S prilagajanjem stila vodenja različnim situacijam in čustvenim potrebam članov svojega tima bistveno povečajo motivacijo in na koncu tudi celotno uspešnost tima. Omenjeno ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni počutijo cenjene, podprte in motivirane.

Poleg tega so dobri vodje spretni pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosov. Ustvarjajo podporno in vključujoče okolje, ki spodbuja sodelovanje in timsko delo. Aktivno poslušajo člane svoje ekipe, cenijo različne poglede in omogočajo drugim, da prispevajo svoje ideje in razvijajo talente. Nenehno zagotavljajo vodenje in mentorstvo ter pomagajo članom ekipe razvijati njihove sposobnosti in dosegati poln potencial. Dobri vodje imajo tudi izjemne sposobnosti odločanja, ki pogosto temeljijo na podrobni analizi ob upoštevanju razpoložljivih informacij. Pomembno je poudariti, da je vodenje stalen proces učenja in da nihče ni popoln vodja. Različni stili in lastnosti vodenja so lahko v različnih situacijah učinkovitejši, uspešen vodja pa je tisti, ki lahko svoj pristop prilagodi glede na potrebe ekipe in organizacije (Goleman, 1998).

5.1 Opredelitev vodenja

V zadnjem desetletju lahko zasledimo porast mnogih znanstvenih raziskav na temo vodenja, kar je privedlo do razvoja različnih teorij in opredelitev vodenja. Vsak avtor pojem vodenja razume na svoj način in ga tako tudi prikaže. S tem podkrepi in obogati splošno znane teorije vodenja in doda lastno razmišljanje ter osebno noto posamezni teoriji.

Dimovski in Penger (2008, 35–40) opredeljujeta vodenje kot managersko funkcijo, ki vključuje uporabo vpliva motivacije, da bi dosegli določene cilje organizacije. Pri vodenju gre za sposobnost vplivanja na delovanje in obnašanje zaposlenih v podjetju. Zaposlene v organizaciji usmerjamo in vodimo njihovo delovanje k zastavljenim ciljem. S tem ustvarjamo skupne organizacijske vrednote in kulture, poleg tega pa vnašamo voljo zaposlenim, da stremijo k čim boljšim rezultatom. Če zgornjo opredelitev nekoliko razširimo in izhajamo iz Daftove opredelitve, vodenje predstavlja tretjo funkcijo v procesu managementa (Dimovski in drugi, 2005, str. 3).

Možina (1994, str. 4) pri svoji definiciji vodenja v ospredje postavlja ljudi in izpostavlja, da jih je potrebno motivirati in usmerjati na način čim večjega osebnega zadovoljstva in čim manjšega izkoristka energije. Sam namen vodenja pa se skriva pri oblikovanju vedenja posameznika ali skupine, da dosega organizacijske in delovne cilje. Vodenje ni funkcija, ki bo vedno ostala enaka, vendar se bo spreminjala glede na razmišljanje in delovanje ljudi skozi različna obdobja in čas. Pri vodenju najbolj izstopajo trije dejavniki, to so vpliv, ljudje in cilji. Omenjene besede lahko povežemo v stavek in tako dobimo dodatno definicijo vodenja, ki pravi, da se vodenje pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseganje ciljev (Dimovski in drugi, 2005, str. 217).

Northouse (2018) pravi, da je vodenje *»proces, s katerim posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupni cilj«*. Omenjena opredelitev poudarja odnosni vidik vodenja ter izpostavlja pomen vpliva in doseganja ciljev. Poleg tega John C. Maxwell, ameriški pisatelj, avtor in govorec na področju vodenja (1998), navaja, da *»Pri vodenju ne gre za to, da si odgovoren. Gre za to, da skrbite za tiste, ki so vam zaupani«*. Ta pogled poudarja vlogo vodje, ki služi in podpira člane svojega tima ter s tem spodbuja pozitivno in produktivno okolje.

Temeljni koncept pri preučevanju vodenja je tudi dvojnost managerskih dejavnosti in Katzovo (1974) delo zagotavlja dragocen vpogled v razumevanje in krmarjenje po kompleksni in pogosto paradoksalni naravi managerskih vlog. Dvojnost managerskih dejavnosti se nanaša na neločljivo ravnovesje in nasprotje med različnimi vidiki managementa, ki jih morajo vodje obvladovati v svojih vlogah. Ta koncept nakazuje, da se morajo vodje spoprijeti z različnimi nasprotujočimi si ali dopolnjujočimi se silami, da bi učinkovito dosegli organizacijske cilje. Avtor je v svojem delu predlagal, da imajo uspešni vodje tri bistvene spretnosti: tehnične spretnosti (znanje in usposobljenost na določenem področju), človeške spretnosti (sposobnost dela z ljudmi in prek ljudi) in konceptualne

spretnosti (sposobnost razumevanja organizacije kot celote in njenih širših posledic). Ti trije sklopi spretnosti odražajo dvojnost managerskih dejavnosti, saj zajemajo različne vidike managementa, ki se lahko zdijo nasprotujoči si, vendar so enako pomembni za končno učinkovitost. Vodje morajo na primer najti ravnovesje med usmerjenostjo k nalogam (osredotočenost na tehnične vidike in doseganje ciljev) in usmerjenostjo k ljudem (vzpostavljanje trdnih odnosov in razumevanje potreb zaposlenih). Prav tako morajo premostiti vrzel med kratkoročnim operativnim razmišljanjem in dolgoročnim strateškim načrtovanjem (konceptualne sposobnosti).

Vodenje določeni avtorji opredeljujejo tudi kot proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, zaposleni in okoliščine. Da je proces lahko uspešen, je potrebna usklajenost med zmožnostmi zaposlenih ter okoliščinami, v katerih vodenje poteka, in lastnostmi vodje. Iz navedenega lahko sklepamo, da na proces vodenja vplivajo vrednote, motivacija in osebnostne lastnosti vodje. Okolje na proces vodenja vpliva z zunanjim okoljem organizacije (kultura okolja, konkurenti, vrednote) in notranjim okoljem organizacije (politika, organizacijska klima, strategije podjetja in politike, odnosi med sodelavci). Osebnostne lastnosti zaposlenih, njihovo obnašanje v posameznih okoliščinah in izkušnje pa so tretji in zadnji dejavnik, ki je potreben za uspešen proces vodenja (Hočevar in drugi, 2003, str. 131–132). Vodja kot posameznik v organizacijo prinese svoje osebne značilnosti, strokovno znanje, zanimanje, vpliv in tudi svojo preteklost, kar pomeni, da je vodenje kot proces sestavljeno iz petih medsebojno povezanih delov (Hughes in drugi, 2022).

Če povzamem, gre pri vodenju za sodelovanje odločanja in skupinskega dela. V tretji funkciji managerskega procesa vodja poskuša pripraviti zaposlenega do tega, da dela tisto, kar hočemo, dosega zastavljene cilje in je pri tem uspešen. Vključuje različne lastnosti, kot so vizija, integriteta, empatija, komunikacija in prilagodljivost. Vodja mora imeti jasno vizijo prihodnosti, delovati pošteno in po etičnih načelih, razumeti in obravnavati potrebe članov svojega tima, učinkovito komunicirati, da posreduje informacije in navdihuje druge, ter biti prilagodljiv spremembam in izzivom.

5.2 Stili vodenja

Raziskovalci so opredelili in preučili različne stile vodenja. Vsak stil ima svoje edinstvene značilnosti in je lahko učinkovit v različnih situacijah. Dober vodja mora pri svojem delu uporabljati različne stile vodenja. Stil vodenja opredelimo kot določen in trajen vzorec vedenja in vplivanja vodje na zaposlene, da dosežejo postavljene cilje. Pri stilu vodenja oseba uporablja različne dejavnike vplivanja in zaposleni uporabljeni stil zaznavajo celostno ter o njem oblikujejo lastno mnenje (Rozman in Kovač, 2012). V nadaljevanju so na kratko opisani različni stili vodenja, ki so povzeti po Hackman in Johnson (2013).

- **Avtokratsko vodenje:** Avtokratski vodje sprejemajo odločitve samostojno in pričakujejo strogo upoštevanje svojih navodil. Ohranjajo nadzor in avtoriteto, pri čemer je prispevek podrejenih omejen. Čeprav je ta stil lahko učinkovit v določenih situacijah,

ki zahtevajo hitro sprejemanje odločitev ali ohranjanje discipline, lahko vodi do manjše motivacije in ustvarjalnosti zaposlenih.

- **Demokratično vodenje:** Demokratični vodje vključujejo člane ekipe v proces odločanja, iščejo njihove prispevke in upoštevajo njihova mnenja. Spodbujajo sodelovanje in odprto komunikacijo ter krepijo občutek lastništva in zavzetosti v ekipi. Ta stil vodenja lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih, njihovo ustvarjalnost in zavezanost organizacijskim ciljem.
- **Vodenje laissez-faire:** Vodje laissez-faire uporabljajo pristop »brez rok« ter zagotavljajo minimalno vodenje in vpletenost v sprejemanje odločitev. Članom ekipe dajejo veliko svobode pri samostojnem delu in sprejemanju odločitev. Ta stil lahko v določenih okoliščinah spodbuja inovativnost in avtonomijo, po drugi strani pa lahko povzroči tudi pomanjkanje usmerjanja in usklajevanja v skupini.
- **Transformacijsko vodenje:** Transformacijski vodje navdihujejo in motivirajo svoje zaposlene z oblikovanjem prepričljive vizije ter spodbujanjem osebne rasti in razvoja. Osredotočajo se na vzpostavljanje trdnih odnosov ter spodbujanje občutka zaupanja in sodelovanja v ekipi. Ta slog vodenja je povezan z večjim zadovoljstvom zaposlenih, njihovo zavzetostjo in uspešnostjo organizacije.
- **Transakcijsko vodenje:** Transakcijski vodje se osredotočajo na postavljanje jasnih pričakovanj, zagotavljanje nagrad in kazni na podlagi uspešnosti ter zagotavljanje skladnosti z uveljavljenimi postopki in standardi. Poudarjajo transakcijski odnos, v katerem so zaposleni nagrajeni za izpolnjevanje ciljev in pričakovanj. Ta stil vodenja je lahko učinkovit pri vzdrževanju reda in doseganju kratkoročnih ciljev.
- **Avtentično vodenje:** V ospredje postavlja poštene odnose z zaposlenimi in s tem poudarja legitimnost vodenja, ki temelji na pristnem in transparentnem vodstvenem vedenju. Vodje so zvesti sami sebi, da izkazujejo dosledne vrednote in načela ter spodbujajo odprte in poštene odnose s svojimi zaposlenimi. Ta stil vodenja spodbuja vodje, da razumejo in sprejmejo svoje prednosti in slabosti ter osebne vrednote in prepričanja ter jih uporabljajo kot vodilo pri svojem delovanju in odločanju. Avtentično vodenje ima lahko v organizacijah več pozitivnih rezultatov, kot so večje zaupanje in zvestoba med zaposlenimi, večje zadovoljstvo pri delu in višja stopnja zavzetosti zaposlenih. Vendar je treba opozoriti, da avtentično vodenje ni univerzalen pristop. Na splošno avtentično vodenje poudarja, kako pomembno je biti pristen, samozavesten in moralno načelen v svojih vodstvenih praksah za ustvarjanje pozitivnega in produktivnega delovnega okolja.

Prvi trije opisani stili vodenja veljajo za najosnovnejše stile vodenja. Goleman (2000, str. 84–85) izpostavlja, da večina vodij ne uporablja le enega stila vodenja, temveč stile prilagaja situacijam in svojim zaposlenim. Določeni stili so učinkovitejši od drugih, zato lahko dobri in sposobni vodje pri svojem delu naenkrat uporabljajo največ tri stile vodenja. Avolio in drugi (2009) ugotavljajo tudi, da je izbira stila vodenja povezana s strahom, ki je najbolj prisoten pri avtokratskem stilu vodenja, stil vodenja laissez-faire pa označujejo za najbolj destruktiven stil izmed vseh. Černe (2020) pravi, da je pri ustanavljanju inovativne

organizacije pomembno participativno vodenje, demokratični pristop in zavedanje, da za uspeh ne potrebuješ inovativne ideje, saj ta ne pomeni inovativne organizacije.

Dimovski in drugi (2005, str. 218–232) opisujejo različne načine vodenja, ki so na hitro predstavljeni v nadaljevanju. Prvi način je vodenje z izjemami, pri katerem se vodje ukvarjajo samo z izjemami, ostale stvari pa prenašajo na svoje zaposlene. Ko vodja pričakuje samostojnost zaposlenih, da se zaposleni sam odloča, kako bo določeno nalogo opravil, vodja pa mu določi pravila, govorimo o vodenju s pravili odločanja. Če vodja želi in pričakuje aktivnejše in uspešnejše zaposlene, ki se lahko razvijajo in izobražujejo, bo uporabil način z motiviranjem. S tem se med vodjo in zaposlenim izoblikuje vez, ki ji rečemo partnerstvo. Zadnji način se imenuje vodenje s soudeležbo, pri katerem vodja zahteva nujno sodelovanje zaposlenih pri vseh odločitvah, saj bodo tako lažje uresničili cilje, ki so si jih zastavili.

5.3 Teorije vodenja

Vsaka teorija vodenja opisuje značilen pristop, se osredotoča predvsem na lastnosti vodenja in pomaga prepoznavati tiste dejavnike, ki gradijo temelje za uspešno vodenje (Avolio in Gardner, 2005). Večina vodstvenih teorij izhaja iz dveh stilov vodenja, ki sta si nasprotujoča, in sicer demokratičnega in avtoritativnega, ki sem ju podrobneje opisal v prejšnjem podpoglavju.

Osnovne teorije vodenja postavljajo temelje uspešnega vodenja na način osredotočanja in prepoznavanja dobrih dejavnikov in lastnosti vodenja. **Klasična teorija vodenja** je tradicionalni pristop k razumevanju vodenja, ki se je pojavil v začetku 20. stoletja in ga je razvil Max Weber. Opredelil je karizmatičen, avtokratičen ter birokratski stil vodenja in predstavil patriarhalni vodstveni stil. Omenjeni stili se osredotočajo na prepoznavanje specifičnih lastnosti ter vedenja, ki naj bi bili značilni za učinkovite voditelje in izhajajo iz idealne vrste oblasti (Kovač, 2004, str. 23–25).

Kurt Lewin je skupaj s kolegoma Ronaldom Lippittom in Ralphom K. Whitom leta 1939 izvedel vplivno raziskavo, oblikoval **moderno teorijo vodenja** ter postavil temelje za nadaljnje raziskave in teorije o stilih in vedenju vodij. V študiji so primerjali tri različne stile vodenja, in sicer avtokratskega, demokratičnega in laissez-faire. Rezultati raziskave so pokazali, da je demokratični stil vodenja, ki vključuje sodelovanje in udeležbo članov skupine, najučinkovitejši pri spodbujanju zadovoljstva in produktivnosti skupine. Prav tako so ugotovili, da je vsak izbrani stil vodenja neprimerljivo boljši kot noben stil vodenja (Lewin in drugi, 1939).

Dvodimenzionalna teorija vodenja je znana kot model managerske mreže, ki sta ga razvila Blake in Mouton v zgodnjih šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Model predlaga, da lahko stile vodenja opišemo na podlagi dveh glavnih razsežnosti, in sicer skrbi za ljudi in skrbi za proizvodnjo ali vedenje, ki je usmerjeno k nalogam. Dvodimenzionalen model omogoča

opredelitev petih različnih stilov vodenja in je bil vpliven pri razumevanju različnih pristopov k vodenju, saj je prispeval k razvoju poznejših teorij vodenja. Kljub temu je bil tako kot druge zgodnje teorije kritiziran zaradi prevelike poenostavitve kompleksnosti vodenja in omejenega upoštevanja situacijskih dejavnikov, ki lahko vplivajo na učinkovitost vodenja (Mango, 2018).

Da bi raziskovalci lahko čim bolj opredelili glavne dejavnike vodenja, so začeli razvijati vse bolj kompleksne modele in teorije vodenja. Tako je **nastala teorija situacijskega vodenja**, ki sta jo razvila Hersey in Blanchard v poznih šestdesetih in zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Teorija trdi, da je učinkovito vodenje odvisno od stopnje pripravljenosti in zrelosti zaposlenih. Poudarja, da morajo vodje svoje stile vodenja prilagajati glede na razmere in potrebe podrejenih. Teorija situacijskega vodenja je vplivala na to, da je vodjem pomagala razumeti pomen prilagajanja stilov vodenja različnim potrebam članov tima. Poudarja dinamično naravo vodenja in potrebo po prožnosti pri pristopih vodenja. Vendar je tako kot pri vsaki teoriji tudi pri uporabi teh načel v praksi treba upoštevati specifičen kontekst in razlike med posamezniki (Hersey in Blanchard, 1969).

V novem tisočletju sta se teorija in raziskovanje vodenja še naprej razvijala in prilagajala, kar odraža spreminjajoče se perspektive in nove trende na tem področju. Nekateri ključni teoretični trendi in spreminjajoče se perspektive v raziskavah vodenja, ki jih izpostavljajo Dinh in drugi (2014), so:

- **Uslužnostno vodenje:** Vodja se pri svojem delu osredotoča predvsem na zadovoljevanje potreb drugih, ne pa na poudarjanje osebne moči ali dosežkov. Ta pristop poudarja empatijo, ponižnost in razvoj zaposlenih. Pri uslužnostnem vodenju so v ospredju zaupanje, opolnomočenje zaposlenih in organizacijsko vedenje.
- **Porazdeljeno vodenje:** izpodbija tradicionalno pojmovanje vodenja kot odgovornosti enega posameznika. Priznava, da se vodenje lahko pojavi pri različnih članih tima, porazdelitev vodstvenih vlog pa lahko poveča uspešnost in učinkovitost tima. Raziskave so preučevale dinamiko in rezultate porazdeljenega vodenja v različnih kontekstih, kot so timi, organizacije in virtualna okolja.
- **Vodenje in raznolikost:** Raziskave in praksa na področju vodenja priznavajo pomen raznolikosti in vključevanja. Znanstveniki so raziskovali, kako lahko vodje učinkovito krmarijo po raznoliki delovni sili, spodbujajo vključujoče kulture in izkoriščajo prednosti raznolikosti za uspeh organizacije. Ta perspektiva priznava pomen kulturne inteligence, empatije in vključujočega vodstvenega vedenja.
- **Pozitivno vodenje:** Osredotoča se na spodbujanje pozitivnih čustev, moči in dobrega počutja tako pri vodjih kot pri zaposlenih. Poudarja spodbujanje pozitivne organizacijske klime, odpornosti ter povečanja zavzetosti in uspešnosti zaposlenih. Raziskovalci so preučevali vpliv pozitivnega vodenja na odnos zaposlenih, timsko dinamiko in organizacijske rezultate.
- **Vodenje v digitalni dobi:** Razmah tehnologije in digitalna doba sta prinesla nove izzive in priložnosti za vodenje. Znanstveniki so preučevali vlogo vodij pri krmarjenju po

digitalnih preobrazbah, vodenju virtualnih skupin in izkoriščanju tehnološkega napredka. Ta perspektiva priznava, da morajo biti vodje prilagodljivi, tehnološko spretni ter učinkoviti v virtualnem komuniciranju in sodelovanju.

- **Etika vodenja in družbena odgovornost podjetij:** V novem tisočletju se je povečal poudarek na etiki vodenja in družbeni odgovornosti podjetij. Znanstveniki so raziskovali moralne razsežnosti vodenja, preučevali procese etičnega odločanja, odgovorno vedenje vodij ter vpliv etičnega vodenja na uspešnost in ugled organizacije.

Ti teoretični trendi in spreminjajoči se pogledi na raziskovanje vodenja odražajo širše priznavanje kompleksne in dinamične narave vodenja v 21. stoletju. Teorije in raziskave vodenja se še naprej razvijajo, saj si znanstveniki prizadevajo razumeti in obravnavati vse več izzivov in priložnosti sodobnih kontekstov vodenja.

5.4 Primerjava managementa in vodenja

Management in vodenje sta dva različna, vendar medsebojno povezana pojma na področju organizacijskega vodenja in managementa podjetij. Vključujeta različne sklope spretnosti in odgovornosti, vendar sta bistvena za uspeh vsake skupine ali podjetja. Management vključuje predvsem organiziranje, usklajevanje ter nadzor virov, ljudi in procesov za doseganje določenih ciljev in nalog. Managerji so odgovorni za načrtovanje, pripravo proračuna, določanje ciljev ter zagotavljanje učinkovitega in uspešnega izvajanja nalog. Osredotočajo se na ohranjanje stabilnosti, nadzor procesov in reševanje vsakodnevnih operativnih vprašanj. Vodenje na drugi strani pomeni navdihovanje in usmerjanje posameznikov ali skupin k skupni viziji ali skupnemu cilju. Vodje usmerjajo, motivirajo svoje zaposlene ter spodbujajo inovacije in rast. Bolj se osredotočajo na krepitev moči ljudi, spodbujanje pozitivne organizacijske kulture in spodbujanje dolgoročnega strateškega razmišljanja (Kotter, 1990).

Dimovski in drugi (2005, str. 3–7), ki izhajajo iz Daftove opredelitve pravijo, da management sestoji iz štirih temeljnih funkcij, in sicer planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Preko teh štirih faz managerji uspešno in učinkovito uresničujejo ter poskušajo dosegati cilje določene organizacije. Management pomeni tudi usklajevanje nalog in reševanje problemov, ki se pojavijo na področju temeljnih štirih faz. Management je odgovoren za uspešno vodenje organizacije do zastavljenih ciljev. Od managementa so odvisni tudi strategija, poslanstvo in vizija organizacije. Avtorji dodatno navajajo, da je delo managerja večdimenzionalno, kompleksno in zahteva širok spekter sposobnosti in znanj, da lahko uresničuje štiri temeljne managerske funkcije v organizaciji.

Zelo znana opredelitev razlike med managerjem in vodjo je tudi, da so vodje osebe, ki delajo prave stvari, in managerji tisti, ki delajo stvari na pravi način (Avolio in drugi, 2009). V tabeli 2 so predstavljene glavne razlike med delovanjem vodje in managerja.

Tabela 2: Razlike med vodjo in managerjem

Vodja	Manager
Vodenje je spretnost vodenja drugih z zgledi	Ravnanje je umetnost sistematičnega organiziranja in usklajevanja stvari na učinkovit način
Zaupanje	Nadzor
Navdihovanje ljudi	Planiranje dejavnosti
Vpliv	Vladanje
Spodbujanje sprememb	Zagotavljanje stabilnosti
Načela in smernice	Pravila in postopki
Vodenje zahteva dobro predvidevanje	Ravnanje ima kratkoročno perspektivo

Vir: Surbhi (2018).

Vodje in managerji imajo lahko različne osebne lastnosti, ki prispevajo k uspešnosti v njihovih vlogah. V nadaljevanju je navedenih nekaj ključnih značilnosti, ki so povzeti po Sosik in Dinger (2007).

- **Vizionar:** učinkoviti vodje in managerji imajo pogosto jasno vizijo, kam želijo popeljati svojo organizacijo ali ekipo v prihodnosti, kar navdihuje druge, da jim sledijo. To vizijo znajo izraziti in prizadevanja svoje ekipe usmeriti k njeni uresnitvi.
- **Poštenost:** vodje in managerji z integriteto so pošteni, etični in dosledni pri svojih dejanjih in odločitvah. Pridobijo si zaupanje in spoštovanje članov svoje ekipe ter tako spodbujajo pozitivno in povezovalno delovno okolje.
- **Čustvena inteligenca:** vključuje sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev in čustev drugih ter uporabo tega zavedanja za učinkovito ravnanje z odnosi in sočustvovanje s člani ekipe.
- **Odpornost:** vodje in managerji se pogosto soočajo z izzivi in neuspehi, zato je njihova sposobnost, da se v težkih razmerah učijo iz neuspehov in vztrajajo, ključnega pomena za navdihovanje svojih ekip, da storijo enako.
- **Prilagodljivost:** uspešni vodje in managerji se znajo prilagoditi spreminjajočim se okoliščinam, sprejeti nove zamisli in voditi svoje ekipe v negotovih časih, kar zagotavlja, da podjetje ostane prožno in odzivno.
- **Komunikacijske spretnosti:** učinkoviti vodje in managerji so odlični govorniki, ki znajo svoje ideje jasno predstaviti, aktivno poslušati in spodbujati odprt dialog v svojih ekipah.
- **Odločnost:** vodilni kader mora sprejemati pravočasne in premišljene odločitve, pri čemer morajo upoštevati razpoložljive informacije in prispevke svojih sodelavcev, da organizacija napreduje.
- **Opolnomočenje:** vodstvo opolnomoči člane svoje ekipe tako, da jim prenese odgovornosti, jim zaupa, da bodo delali, ter jim zagotovi potrebno podporo in vire.

Stili vodenja in managementa se lahko zelo razlikujejo in posamezniki pogosto kažejo kombinacijo opisanih značilnosti. Vodenje je dinamično in razvijajoče se področje, zato

obstaja še veliko drugih ustreznih študij in publikacij, ki raziskujejo različne vidike lastnosti vodenja in managementa.

5.5 Vodenje v avtomobilski panogi

V avtomobilski panogi se vodenje nanaša na sposobnost posameznikov ali organizacij, da vodijo in vplivajo na panogo s pozitivnim in udarnim načinom. Vključuje oblikovanje strateške vizije, sprejemanje ključnih odločitev in navdihovanje drugih za doseganje skupnih ciljev na avtomobilskem področju. Učinkovito vodenje v tej panogi zahteva kombinacijo tehničnega znanja, poslovne spretnosti in sposobnosti prilagajanja hitro razvijajočemu se avtomobilskemu okolju (Panchal, 2023).

Panoga je dolga leta služila kot vodilna praksa za vsa druga podjetja iz naslova vodenja, saj iz nje izvirajo številne pomembne strategije in pristopi vodenja, ki so močno povezani z uspehom in inovacijami v panogi. Kljub temu so spremembe v panogi in gospodarskem okolju v zadnjih letih panogo pripeljale do tega, da so vodilni igralci na tem področju izgubili svojo dokončno prednost, ker se v avtomobilski industriji prakse vodenja skoraj pol stoletja niso bistveno spremenile, saj je bila celotna strategija usmerjena v vodenje in nadzor. Aktivno se je panoga lotila le postopnega prehoda k praksam, ki so usmerjene v stranke (Crossan in drugi, 1999, str. 522–525).

Avtomobilska panoga se z novodobnimi inovacijami obrača na glavo. S prihodom avtonomne vožnje, električnih in hibridnih vozil ne moremo prezreti večjega poudarka na tehnologiji, ki je radikalno spremenila prakso vodenja v avtomobilski panogi. Ker inovacije zahtevajo precejšnjo prisotnost neznane tehnologije, se pričakuje, da bodo podjetja, ki so sposobna spodbujati partnerstva, delovala stroškovno učinkoviteje kot tista, ki samostojno širijo svoje področje delovanja, zato bo vzdrževanje zavezništov in partnerjev verjetno ena izmed pomembnejših lastnosti (Mathieu in drugi, 2008).

Študija, ki jo je izvedlo podjetje Spencer Stuart (2014), je kot pet najpomembnejših trendov izpostavila usmerjenost k rezultatom, globalizacijo, strateško usmerjenost, veččine vodenja skupin in komunikacijo. Študija Donkina in Binvela (2015) z inštituta Korn Ferry Institute pa dodatno izpostavlja strateško agilnost kot najprimernejšo lastnost vodje, ki ji sledijo inovativnost, sposobnost obvladovanja dvoumnosti, navdihujoče sposobnosti in kulturna prilagodljivost. Bhide (2021) predvideva, da v ospredju ne bodo več vodje, ki so vezani na posamezne funkcije. Potrebna bo ogromna sprememba kompetenc in znanj. Uspešni bodo tisti vodje, ki bodo imeli dober pregled nad vladnimi predpisi in bodo hkrati spremljali razvoj infrastrukture, spreminjajočo se dinamiko strank in notranjo strategijo tehnologije. Razumeti morajo, da nobena od zgornjih nalog ni neodvisna od druge, saj so vsi dejavniki odvisni med seboj.

Glede na ugotovljene trende lahko predpostavimo, da je primerna teorija vodenja v avtomobilski panogi transformacijsko vodenje. Ponuja globalno perspektivo in zahteva

večino omenjenih lastnosti, kot so prilagodljivost, prilagodljivost v neznanih razmerah, inovativnost, strateška usmerjenost in sposobnost navdihovanja (Hernandez in drugi, 2011). Poleg tega je po mnenju Wang in drugi (2014) povezana z usmerjenostjo k rezultatom, ki je med trenutnimi prednostnimi nalogami v panogi. Z upoštevanjem posebnega sklopa lastnosti lahko predvidimo pozitivne rezultate prehoda na teorijo transformacijskega vodenja. Usmerjenost v inovacije pomaga izpolniti pričakovanja sodobnih kupcev. Ti so nagnjeni k uporabi novih tehnologij, ki pogosto presegajo zmogljivosti proizvajalcev. Kulturna prilagodljivost na drugi strani pa pomaga doseči globalno perspektivo v zgodovinsko konservativni industriji, da bi dosegli nove potencialne stranke in si prizadevali za priznanje na svetovnem trgu.

Vendar pa transformacijska teorija vodenja prinaša tudi negotovost, saj lahko vse manjša stabilnost avtomobilskega trga oslabi možnosti variabilnega nagrajevanja. Pomembno je poudariti, da teorija transformacijskega vodenja vsebuje več dejavnikov, ki so lahko ovira na avtomobilskem področju. Predvsem naj bi bilo zanašanje na spremembe in inovacije v nasprotju s tradicionalno naravo številnih vodilnih v industriji na tem področju. Odpor do sprememb, ki je podprt z obstojem ogromnih baz virov, lahko predstavlja pomembno oviro za prakse transformacijskega vodenja, razen če se zgodi združitev, ki bo dodala skupni dejavnik (Hernandez in drugi, 2011). Prav tako je za transformacijsko vodenje pogosto značilno široko področje delovanja, kar včasih privede do pomembnih pomanjkljivosti pri tehničnih in drugih podrobnostih (Burke in drugi, 2007). Zaradi tega se lahko vse bolj izpopolnjena avtomobilska industrija potencialno sooča s posledicami pomanjkanja pozornosti do podrobnosti. Včasih je transformacijsko vodenje kritizirano tudi zaradi prekomernega zanašanja na individualno usposabljanje, kar predstavlja določene izzive glede na obseg delovanja avtomobilske panoge in uvaja možnost neenakomernega razvoja.

Glede na zgoraj navedeno morajo vodje več pozornosti nameniti sodelovanju s tehnološkim oddelkom, da bi zagotovili vključitev pomembnih podrobnosti, ki prihajajo iz neznanih panog (npr. vključevanje informacijske tehnologije, hibridnih tehnologij in avtonomnih tehnologij). Zagotoviti je treba prisotnost horizontalnih in vertikalnih komunikacijskih kanalov ter skupnih vrednot, da okrepijo zaupanje in dosežejo enotnost razvoja ter zmanjšajo neenakomerno porazdelitev strokovnosti. Nazadnje pa je treba izkoristiti navdihujoče (z)možnosti za sporočanje potrebe po spremembah v celotnem podjetju, da bi zagotovili hitrost in prilagodljivost panoge ter premagali novo nastajajoče izzive na tem področju. Ob upoštevanju omenjenih priporočil se pričakuje, da bo transformacijska teorija vodenja izboljšala uspešnost avtomobilske panoge (Wang in drugi, 2014).

6 RAZISKAVA VODENJA IN MOTIVACIJE V AVTOMOBILSKI PANOGI

Anketni vprašalnik za zaposlene v avtomobilski panogi je nastal na podlagi lastnih delovnih izkušenj, ki jih imam z delom v avtomobilski panogi, in seveda tudi z ustrežno analizo

različnih teoretičnih izhodišč. Pri raziskavi sem se osredotočal na podjetja, ki delujejo v maloprodaji, zato so vanjo vključeni pooblaščen prodajalci in serviserji vozil različnih avtomobilskih znamk, ki so zastopane v Sloveniji. Farfan (brez datuma) maloprodajo oziroma trgovino na drobno opredeljuje kot prodajo blaga ali storitve končnemu potrošniku ali uporabniku. Trgovci na drobno se nahajajo na koncu maloprodajne dobavne verige in skrbijo za ustrezno povezavo in komunikacijo med proizvajalcem in potrošnikom. Imajo neposreden stik s končnim uporabnikom in mu omogočajo enostaven nakup blaga in kvalitetno nakupno izkušnjo. Na portalu Bizi.si (brez datuma) je bilo 22. 9. 2023 pod dejavnostjo Avtohiša in gospodarska vozila aktivnih 1.533 poslovnih subjektov, od tega 604 samostojni podjetniki posamezniki, kar predstavlja slabih 40 % vseh aktivnih poslovnih subjektov.

6.1 Namen in cilji raziskave ter opredelitev raziskovalnih vprašanj

Osrednji namen raziskave je analizirati vodenje in motiviranje zaposlenih v avtomobilski panogi ter ugotoviti glavne razlike pri zaznavanju vodenja in motiviranja med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi. Cilji raziskave temeljijo na ustrezni izvedbi analize v avtomobilski panogi, pravilni predstavitvi pridobljenih rezultatov in pripravi priporočil ustreznega vodenja in motiviranja zaposlenih v avtomobilski panogi.

Z raziskavo želim pokazati, da zaposleni v avtomobilski panogi v povprečju slabše ocenjujejo motiviranje in vodenje kot vodilni kader, ki je zaposlen v avtomobilski panogi. Za sistematiziranje izvedbe raziskave sem postavil pet raziskovalnih vprašanj, in sicer:

1. Ali se zaposleni pri svojem delovanju poslužujejo uporabe orodja SDI in teorije zavedanja odnosov?
2. Kakšen stil vodenja uporablja vodilni kader v avtomobilski panogi?
3. Kateri dejavniki motivacije so najpomembnejši za vodilni kader in kateri za druge zaposlene?
4. Kakšne so razlike v zaznavanju motiviranja in vodenja med vodji ter drugimi zaposlenimi?
5. Kateri delovni motivi so najpomembnejši za vodilni kader in kateri za druge zaposlene?

6.2 Struktura anketnega vprašalnika

Celotna struktura vprašalnika je povzeta po magistrskem delu Banovića (2015, str. 77–81), ki je vodenje in motivacijo raziskoval na primeru športnih centrov v Ljubljani. Vprašanja o stilu vodenja, lastnostih vodje in motiviranja so povzeta iz različnih teoretičnih izhodišč, v anketi pa je zajeta tudi lestvica delovne motivacije, ki jo je predstavil Pogačnik (1993, str. 153). Dodatno sem upošteval dejavnike delovne zavzetosti zaposlenih, povzetih po Paladin (2021, str. 144–145), ki je razvila vprašalnik o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih pri Slovenskih železnicah.

Pripravil sem tri vprašalnike, ki so prilagojeni za delovno mesto posameznika, in sicer za direktorja, vodjo prodaje ali poprodaje in druge zaposlene. Na začetku je anketiranec ocenil lastno zadovoljstvo na delovnem mestu z oceno med 1 in 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da je zelo nezadovoljen, ocena 2, da je nezadovoljen, ocena 3, da ni niti zadovoljen niti nezadovoljen, ocena 4, da je zadovoljen in ocena 5, da je zelo zadovoljen. V nadaljevanju je anketiranec izbral funkcijo, ki jo opravlja v podjetju, število let delovne dobe v avtomobilski panogi, opredelil lasten stil vodenja ali stil vodenja svojega nadrejenega (vodja prodaje ali poprodaje je ocenjeval tako lastno vodenje kot vodenje svojega nadrejenega) in označil, ali je seznanjen s teorijo zavedanja odnosov in orodjem SDI ter ju pri svojem delu tudi uporablja.

V nadaljevanju je anketiranec ocenil strinjanje z določenimi trditvami, ki se nanašajo na sposobnosti, znanje, komuniciranje, osebnostne lastnosti, motiviranje in delo v skupini njegovega vodje ali pa njega samega, če ima vodilno funkcijo v podjetju. Tudi tukaj je vodja prodaje ali poprodaje ocenjeval lastno vodenje in vodenje svojega nadrejenega. Strinjanje s trditvami je ocenil z ocenami med 1 in 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinja s trditvijo, ocena 2, da se ne strinja s trditvijo, ocena 3, da se niti strinja niti ne strinja s trditvijo, ocena 4, da se strinja s trditvijo in ocena 5, da se popolnoma strinja s trditvijo. Naslednji sklop trditvev se je nanašal na motivacijo. Anketiranec je izbrane trditve označil z oceno od 1 do 5, ocene so ovrednotene enako kot pri sklopu o vodenju.

V zadnjem glavnem sklopu je anketiranec ocenjeval delovne motive na lestvici od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila popolnoma nepomembno, ocena 2 nepomembno, ocena 3 niti pomembno niti nepomembno, ocena 4 pomembno in ocena 5 zelo pomembno. Anketni vprašalnik sem po priporočilih portala 1KA zaključil s socio-demografskimi vprašanji o spolu, starostni skupini in najvišji dokončani izobrazbi. Strukturo vprašalnika za posamezno delovno mesto si lahko podrobneje ogledate v prilogah 2, 3 in 4.

6.3 Vzorec raziskave in analiza pridobljenih podatkov

Anketni vprašalnik sem v sredini meseca avgusta 2023 posredoval pooblaščenim prodajalcem in serviserjem različnih avtomobilskih znamk preko spletne povezave. Celotna anketa je bila ustvarjena s pomočjo spletnega portala 1KA, saj je bil način pridobivanja odgovorov preko spletne ankete zame najprimernejši predvsem zaradi enostavnosti in dostopnosti. Povezavo do ankete sem preko elektronskega sporočila posredoval različnim prejemnikom, ki so zaposleni v podjetju in kot pooblaščen prodajalec ali serviser zastopajo različne avtomobilске znamke po celotni Sloveniji. Povezavo do vprašalnika so prejele osebe, ki so zaposlene tako na oddelku prodaje kot na oddelku poprodaje.

Ker je bil odziv do konca meseca avgusta 2023 pod pričakovanji, sem v začetku septembra posredoval prijazen opomnik za pregled in izpolnitev anketnega vprašalnika. Nekoliko nižjo odzivnost pri prvem pozivu izpolnjevanja pripisujem predvsem času dopustov in zaključevanju meseca avgusta z vidika doseganja prodajnih in poprodajnih ciljev. V bazo

sem do sredine meseca septembra 2023 tako prejel 135 izpolnjenih enot, od katerih je bilo 75 enot ustreznih za nadaljnjo raziskavo, kar predstavlja 55 % uspešnost. Prejeti odgovori so predstavljali dovolj obsežen potencialni vzorec za nadaljnjo izvajanje analize, ki jo predstavljam v nadaljevanju.

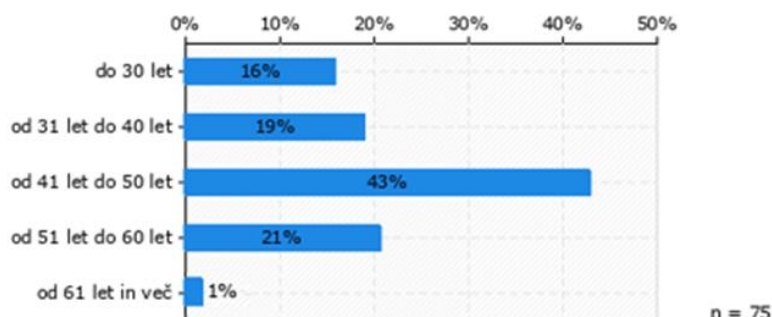
6.3.1 Analiza socio-demografskih podatkov

Kot je bilo omenjeno v podpoglavju 6.2, je anketni vprašalnik vseboval vprašanja o spolu, starosti, delovni dobi, najvišji stopnji dokončane izobrazbe in funkciji delovnega mesta, kar so socio-demografski podatki.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 63 moških, kar je 84 % delež, in 12 žensk, kar je 16 % delež. Iz navedenega lahko sklepamo, da so v maloprodaji avtomobilske panoge zaposleni predvsem predstavniki moškega spola.

Slika 3 prikazuje delež anketirancev, ki so zaposleni v avtomobilski panogi, glede na njihovo starost.

Slika 3: Delež anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na starost

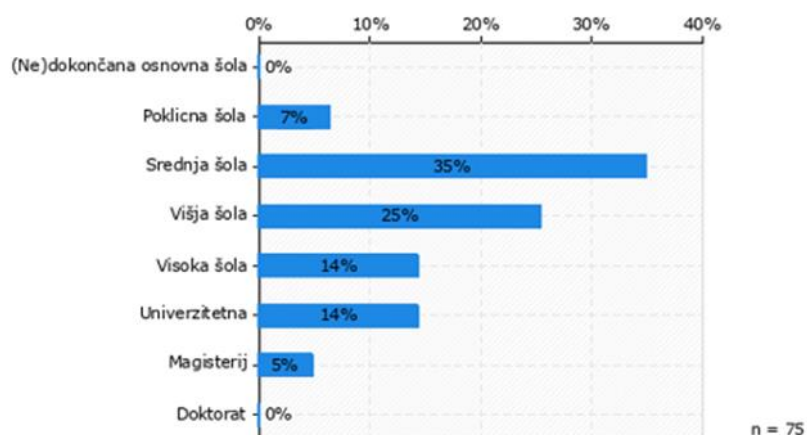


Vir: lastno delo.

Največji je delež zaposlenih, ki so stari med 41 in 50 let, in sicer 32 oseb, sledijo zaposleni, stari med 51 in 60 let, s 16 osebami. 14 zaposlenih je starih med 31 in 40 let. Zaposleni do 30 let se uvrščajo na četrto mesto z 12 osebami, na zadnjem mestu pa je starostna skupina od 61 let in več, v raziskavo je bila udeležena le 1 oseba.

Slika 4 prikazuje delež anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na stopnjo dokončane izobrazbe.

Slika 4: Delež anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na stopnjo dokončane izobrazbe

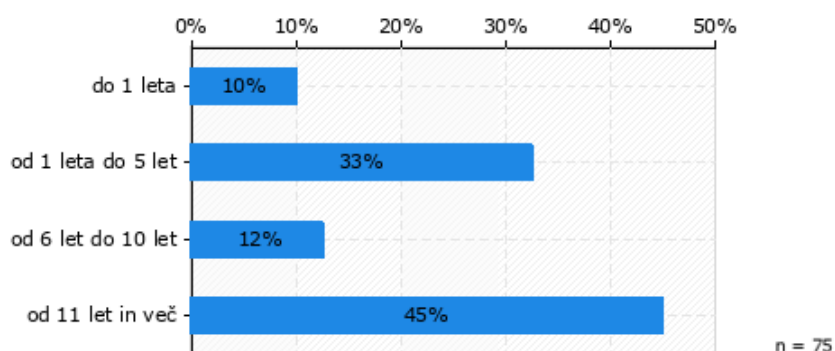


Vir: lastno delo.

Največ zaposlenih ima dokončano srednjo šolo, in sicer 26 oseb. Sledijo zaposleni z dokončano višjo šolo, in sicer 19 oseb. 11 oseb ima zaključeno visoko šolo in enako število oseb univerzitetno izobraževanje. 5 zaposlenih je imelo zaključeno poklicno šolo in le 3 zaposleni imajo magisterij. (Ne)dokončane osnovne šole ali doktorata ni imel noben anketiranec.

Na sliki 5 predstavljam delež anketirancev, ki so zaposleni v avtomobilski panogi, glede na njihovo delovno dobo.

Slika 5: Delež anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na delovno dobo



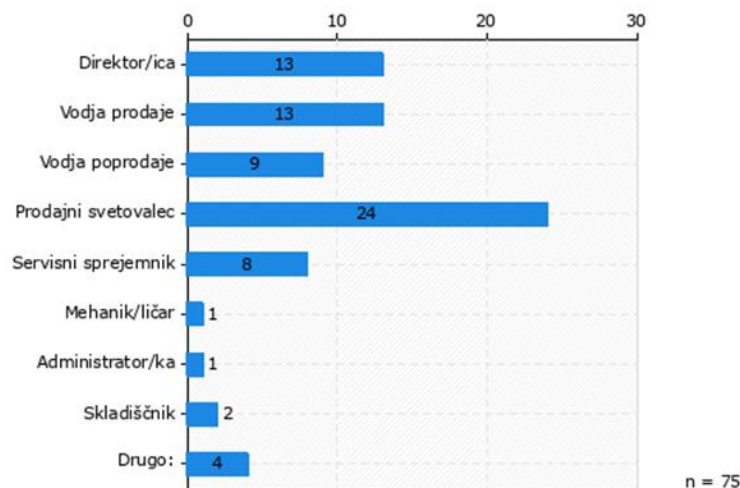
Vir: lastno delo.

V avtomobilski panogi prevladujejo zaposleni z daljšo delovno dobo, saj je kar 45 % anketirancev v avtomobilski panogi zaposlenih 11 let ali več. 33 % zaposlenih ima delovno

dobro dolgo od 1 do 5 let. 12 % zaposlenih v avtomobilski panogi deluje med 6 in 10 let, za 2 odstotni točki manj pa je zaposlenih v avtomobilski panogi do 1 leta.

Na sliki 6 prikazujem število anketirancev, ki so zaposleni v avtomobilski panogi, glede na funkcijo, ki jo upravljajo v podjetju ali organizaciji, v kateri so zaposleni.

Slika 6: Število anketirancev, zaposlenih v avtomobilski panogi, glede na funkcijo v podjetju



Vir: lastno delo.

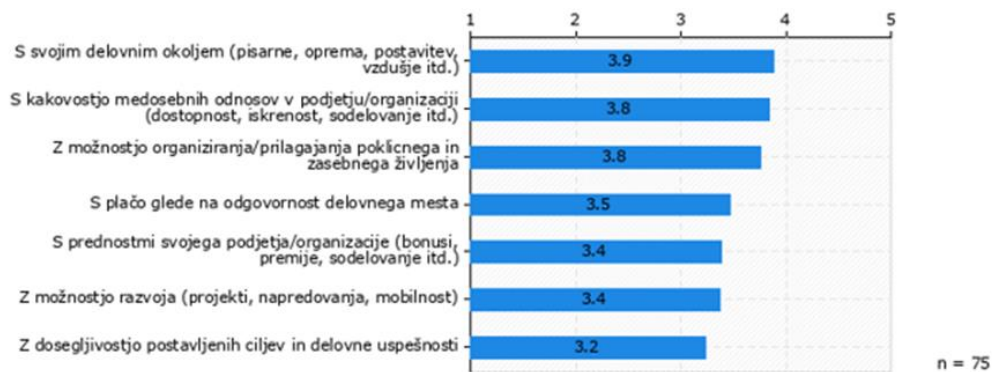
Vodilni kader (direktor/ica in vodja prodaje ali poprodaje) predstavlja skoraj polovico vseh anketirancev, natančneje 36 oseb ali 48 %, saj je pod drugo en anketiranec odgovoril, da opravlja vse naštetе funkcije. 39 oseb ali 52 % anketirancev v avtomobilski panogi opravlja druge funkcije, ki so prikazane na sliki 6. Pod drugo so se preostale tri osebe opredelile kot svetovalec za zavarovanja, cenilec ali organizator zavarovalniških popravil.

6.3.2 Analiza zadovoljstva na delovnem mestu in poznavanja teorije zavedanja odnosov ter orodja SDI

V nadaljevanju prikazujem analizo podatkov, ki se navezujejo na povprečne vrednosti zadovoljstva anketirancev z različnimi trditvami in poznavanje teorije zavedanja odnosov in orodja SDI.

Na sliki 7 predstavljam povprečje ocen, s katerim so anketiranci ocenili lastno zadovoljstvo na delovnem mestu z različnimi trditvami.

Slika 7: Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu

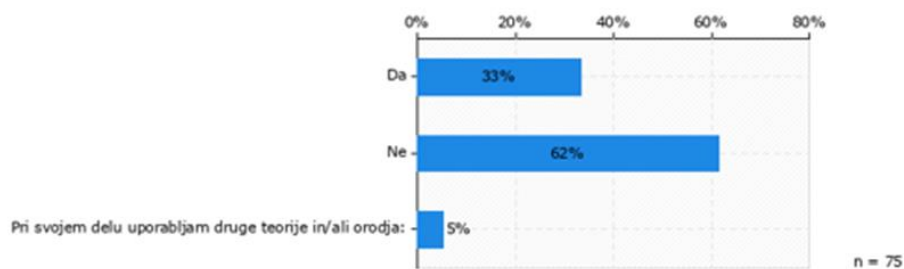


Vir: lastno delo.

Zaposleni so v povprečju najbolj zadovoljni s svojim delovni okoljem (3,9), najmanj pa z dosegljivostjo postavljenih ciljev in delovne uspešnosti (3,2). Slabše sta v povprečju ocenjena tudi možnost razvoja in prednosti podjetja ali organizacije, ki ga zaznava zaposleni (obe trditvi ocenjeni s 3,4). Zaposleni v avtomobilski panogi so v povprečju kar zadovoljni tudi s kakovostjo medosebnih odnosov in z možnostjo organiziranja poklicnega ter zasebnega življenja (ocenjeno s 3,8). Trditev povprečnega zadovoljstva s plačo glede na odgovornost delovnega mesta se je s povprečno oceno 3,5 znašla na četrtem mestu.

V nadaljevanju, natančneje na sliki 8, predstavljam rezultate poznavanja teorije zavedanja odnosov ter orodja SDI in njuno uporabo pri vsakodnevem delu in interakciji s preostalimi zaposlenimi ali strankami.

Slika 8: Uporaba teorije zavedanja odnosov in orodja SDI pri zaposlenih v avtomobilski panogi



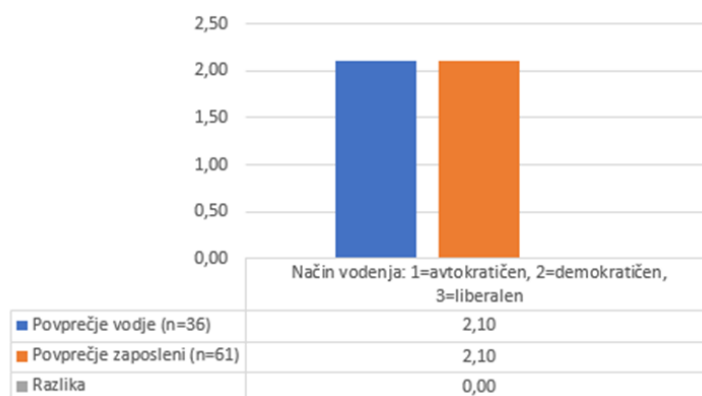
Vir: lastno delo.

Večina zaposlenih (46 oziroma 62 %) teorije zavedanja odnosov ter orodja SDI ne pozna in ju pri svojem delu tudi ne uporablja. 33 % oziroma 25 zaposlenih teorijo in orodje pozna ter ju tudi uporablja pri vsakodnevem delu. Trije zaposleni pri svojem delu uporabljajo druge teorije in orodja, en anketiranec pa je izpostavil, da orodje SDI uporablja za delo s strankami, ne more pa ga uporabljati v podjetju, saj ga sodelavci ne poznajo in ga ne želijo uporabljati.

6.3.3 Analiza podatkov o vodenju

V nadaljevanju prikazujem in opisujem analizo podatkov, s katerimi so direktorji ocenili lastno vodenje, vodje prodaje ter poprodaje so ocenili tako lastno vodenje kot vodenje svojega nadrejenega, preostali zaposleni pa so ocenili vodenje svojega neposrednega vodje. Na sliki 9 prikazujem oceno vodilnega kadra in drugih zaposlenih glede stila vodenja vodje.

Slika 9: Ocena stila vodenja vodilnega kadra

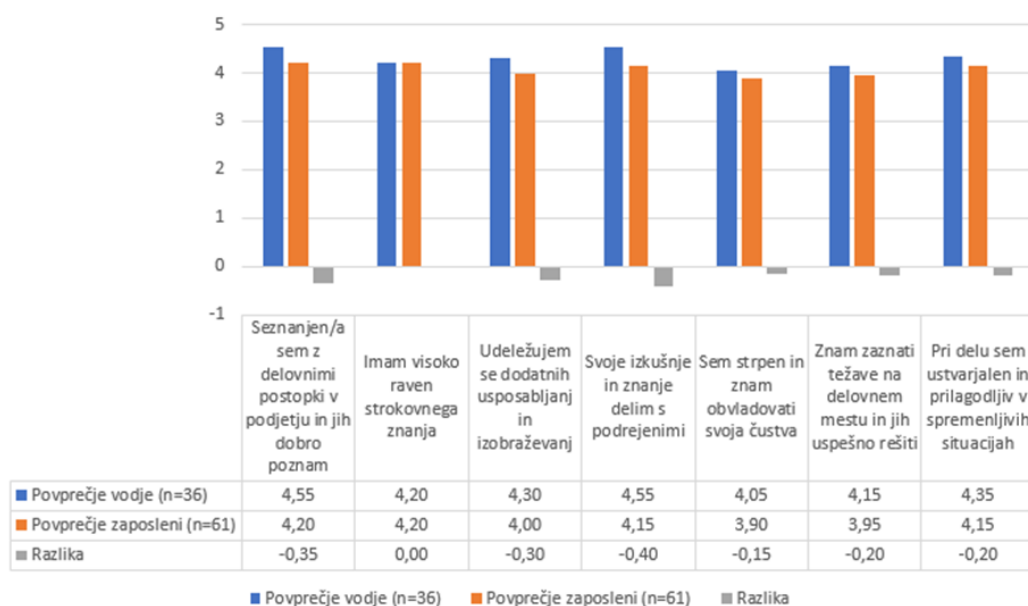


Vir: lastno delo.

Kot je bilo omenjeno so vodje prodaje ali vodje poprodaje ocenjevali tako lastno vodenje kot vodenje svojega nadrejenega, zato je velikost vzorca 97 oseb, saj je 22 odgovorov vodij prodaje ali poprodaje upoštevano v obeh povprečjih (enako velja za slike 10 do 12). Direktorji in vodje prodaje ali poprodaje svoje vodenje v povprečju ocenjujejo kot demokratično, saj se posvetujejo s svojimi zaposlenimi. En direktor je svoje vodenje opredelil kot delitev odgovornosti s poudarkom na demokraciji in en vodja prodaje je svoje vodenje opredelil s frazo »skupaj smo najmočnejši«. Povprečje odgovorov vodilnega kadra znaša 2,10. Tudi zaposleni na drugi strani vodenje svojih nadrejenih v povprečju ocenjujejo kot demokratično. Izjema so en vodja prodaje, ki je omenil, da njegov nadrejeni »ni kaj dosti prisoten«, 9 zaposlenih, ki vodenje svojega nadrejenega ocenjujejo kot liberalno, in 6 zaposlenih, ki vodenje svojega nadrejenega ocenjujejo kot avtokratično. Ne glede na različne ocene tudi pri preostalih zaposlenih povprečje odgovorov znaša 2,10, tako da o razlikah v zaznavanju vodenja med vodilnim kadrom in drugimi zaposlenimi ne moremo govoriti. V prilogi 5 si lahko podrobneje ogledate grafični prikaz ocen stila vodenja po posameznih delovnih mestih.

Na sliki 10 predstavljam povprečne vrednosti trditev vodij in povprečne vrednosti trditev drugih zaposlenih glede znanja in sposobnosti vodij.

Slika 10: Ocena vodenja glede znanja in sposobnost vodij

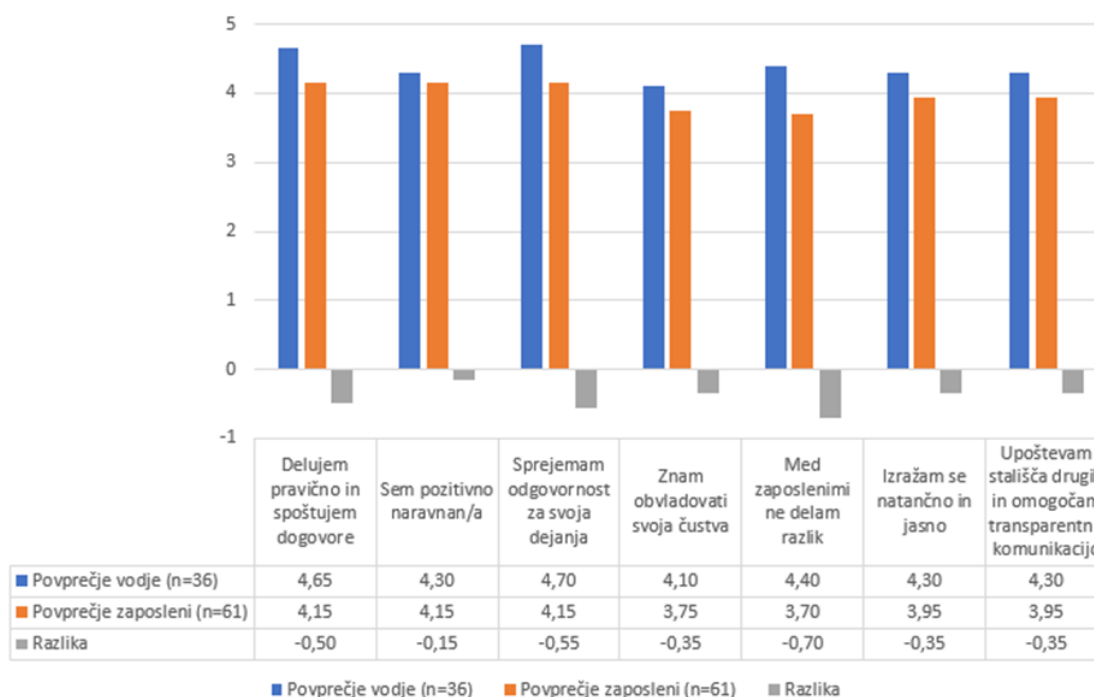


Vir: lastno delo.

Šest od sedmih trditev je bilo s strani zaposlenih v povprečju ocenjenih slabše, kot jih je ocenil vodilni kader. Največje odstopanje beležim pri trditvi »Svoje izkušnje in znanje delim z zaposlenimi«, kjer je povprečna ocena za 0,40 nižja od samoocene vodilnega kadra. Prav tako je velika razlika pri trditvi »Seznanjen/a sem z delovnimi postopki v podjetju in jih dobro poznam«, pri kateri je povprečna ocena za 0,35 nižja od samoocene vodilnega kadra, in trditvi »Udeležujem se dodatnih usposabljanj in izobraževanj«, pri kateri je povprečna ocena za 0,30 nižja od samoocene vodilnega kadra. Povprečna ocena je za 0,20 nižja od samoocene vodilnega kadra pri trditvah »Znam zaznati težave na delovnem mestu in jih uspešno rešiti«, ter »Pri delu sem ustvarjal in prilagodljiv v spremenljivih situacijah«. Tudi pri trditvi »Sem strpen in znam obvladovati svoja čustva« beležim nižjo povprečno oceno zaposlenih, in sicer za 0,15. Izjema je trditev »Imam visoko raven strokovnega znanja«, kjer ne beležim razlik pri samooceni vodij in ocenah drugih zaposlenih. V prilogi 6 si lahko podrobneje ogledate grafični prikaz ocen vodenja glede na znanje in sposobnost vodij po posameznih delovnih mestih.

Na sliki 11 prikazujem povprečne vrednosti trditev vodij in povprečne vrednosti trditev preostalih zaposlenih glede osebnostnih lastnosti in komuniciranja vodij

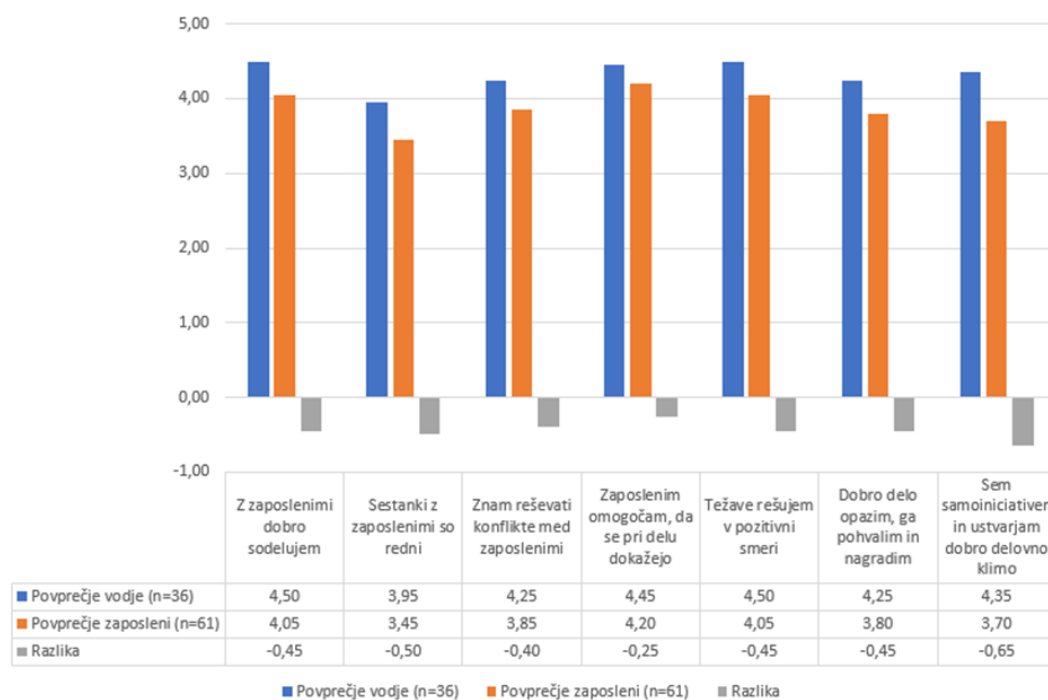
Slika 11: Ocena vodenja glede na osebnostne lastnosti in komuniciranja vodij



Vir: lastno delo.

Pri vseh sedmih trditvah, ki se navezujejo na oceno vodenja glede na osebnostne lastnosti in komuniciranja vodij, so bili zaposleni bolj kritični od svojih vodij. Največje odstopanje beležim pri trditvi »Med zaposlenimi ne delam razlik«, pri kateri je povprečna ocena za 0,70 nižja od samoocene vodilnega kadra. Prav tako višjo razliko beležim pri trditvi »Sprejemam odgovornost za svoja dejanja«, pri kateri je povprečna ocena za 0,55 nižja od samoocene vodilnega kadra, in trditvi »Delujem pravično in spoštujem dogovore«, pri kateri je povprečna ocena za 0,50 nižja od samoocene vodilnega kadra. Za 0,35 nižje so zaposleni ocenili vodilne pri trditvah »Znam obvladovati svoja čustva«, »Izražam se natančno in jasno« ter »Upoštevam stališča drugih in omogočam transparentno komunikacijo«. Najnižjo razliko v povprečni oceni beležim pri trditvi »Sem pozitivno naravnana/a«, in sicer 0,15. V prilogi 7 si lahko podrobneje ogledate grafični prikaz ocen vodenja glede na osebnostne lastnosti in komuniciranja vodij po posameznih delovnih mestih.

Slika 12: Ocena vodenja glede na motiviranje in delo vodij v skupini



Vir: lastno delo.

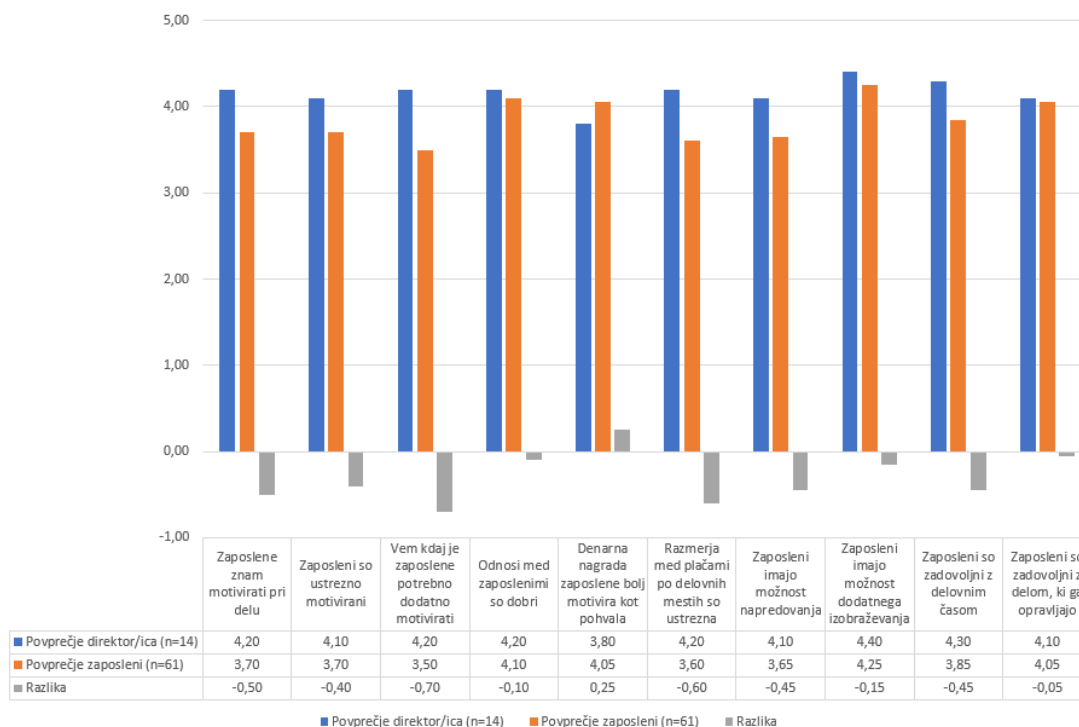
Tudi v sklopu povprečnih ocen glede na motiviranje in delo vodij v skupini so bili zaposleni v povprečju bolj kritični od svojih vodij, saj so vseh sedem trditvev ocenili slabše, kot jih je ocenil vodilni kader. Pri vseh sedmih trditvah, ki se navezujejo na oceno vodenja glede na osebnostne lastnosti in komuniciranja vodij, so bili zaposleni bolj kritični od svojih vodij. Največje odstopanje beležim pri trditvi »Sem samoiniciativen in ustvarjam dobro delovno klimo«, pri kateri je povprečna ocena za 0,65 nižja od samoocene vodilnega kadra. Prav tako višjo razliko beležim pri trditvi »Sestanki z zaposlenimi so redni«, pri kateri je povprečna ocena za 0,50 nižja od samoocene vodilnega kadra. Odstopanje za 0,45 beležim pri trditvah »Z zaposlenimi dobro sodelujem«, »Težave rešujem v pozitivni smeri« ter »Dobro delo opazim, ga pohvalim in nagradim«. Slabše je bila s strani zaposlenih ocenjena tudi trditev »Znam reševati konflikte med zaposlenimi«, in sicer za 0,40. Najnižjo razliko v povprečni oceni beležim pri trditvi »Zaposlenim omogočam, da se pri delu dokažejo«, in sicer za 0,25. V prilogi 8 si lahko podrobneje ogledate grafični prikaz ocen vodenja glede na motiviranje in delo vodij v skupini po posameznih delovnih mestih.

6.3.4 Analiza o pomembnosti dejavnikov motivacije in delovnih motivov

V nadaljevanju prikazujem in opisujem analizo podatkov, s katerimi so anketiranci podali oceno o pomembnosti dejavnikov motivacije in delovnih motivov. Rezultati so prikazani v dveh sklopih, prvi sklop vsebuje odgovore direktorjev, drugi sklop pa odgovore vodij prodaje in vodij poprodaje ter drugih zaposlenih (enako velja za sliko 14).

Na sliki 13 prikazujem podatke o trditvah, ki se navezujejo na pomembnost dejavnikov motivacije tako s strani direktorjev kot drugih zaposlenih.

Slika 13: Ocena pomembnosti glede dejavnikov motivacije



Vir: lastno delo.

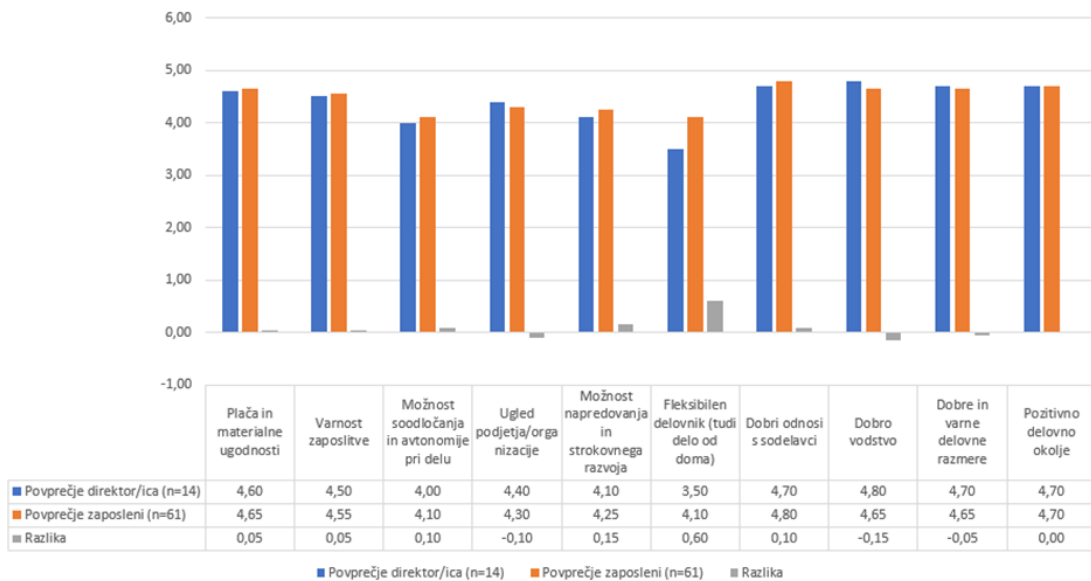
Direktorji menijo, da so zaposleni zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, da so odnosi med zaposlenimi dobri in da imajo zaposleni možnost dodatnega izobraževanja. Zaposleni se s predstavljenimi trditvami v povprečju strinjajo nekoliko manj.

Prav tako direktorji menijo, da so zaposleni ustrezno motivirani, da znajo motivirati svoje zaposlene pri delu, da vedo, kdaj je zaposlene potrebno dodatno motivirati, da so razmerja med plačami po delovnih mestih ustrezna, da imajo zaposleni možnost napredovanja in da so zaposleni zadovoljni z delovnim časom. Pri vseh predstavljenih trditvah se zaposleni občutno slabše strinjajo z direktorji.

Bolj kot direktorji so zaposleni izpostavili pomembnost motiviranja s plačilom, kar pomeni, da je klasično nagrajevanje s plačo in dvigom motivacije pred preostalimi motivacijskimi dejavniki, ki se uporabljajo za motiviranje zaposlenih v avtomobilski panogi. V prilogi 9 si lahko ogledate podrobnejši grafični prikaz ocen pomembnosti dejavnikov motivacije po posameznih sklopih delovnih mest.

Na sliki 14 prikazujem ocene pomembnosti posameznih delovnih motivov s strani direktorjev in drugih zaposlenih.

Slika 14: Ocena pomembnosti delovnih motivov



Vir: lastno delo.

Direktorji so kot najpomembnejše delovne motive izpostavili dobro vodstvo, pozitivno delovno okolje, dobre in varne delovne razmere, plačo in materialne ugodnosti ter varnost zaposlitve. Drugi zaposleni so kot najpomembnejše delovne motive izpostavili dobre odnose s sodelavci, pozitivno delovno okolje, dobro vodstvo, dobre in varne delovne razmere ter plačo in materialne ugodnosti. Iz navedenega ugotavljam, da so direktorji in drugi zaposleni skoraj enakovredno izpostavili najpomembnejše delovne motive.

Kot najmanj pomemben delovni motiv so direktorji ovrednotili fleksibilen delovnik (tudi delo od doma). Ta delovni motiv so tudi drugi zaposleni ovrednotili kot enega izmed najmanj pomembnih, vendar kljub temu še vedno za 0,60 ocene višje v primerjavi z direktorji. Drugi zaposleni so najnižje ovrednotili tudi delovni motiv možnost soodločanja in avtonomije pri delu. Direktorji menijo, da za zaposlene možnost napredovanja ni tako pomembna, vendar so zaposleni nasprotnega mnenja. Pri preostalih delovnih motivih pa ni tako velikih odstopanj. V prilogi 10 si lahko ogledate podrobnejši grafični prikaz ocen pomembnosti delovnih motivov po posameznih sklopih delovnih mest.

6.4 Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja in teoretični prispevki

Pred začetkom pisanja in izvedbo raziskovanja sem postavil pet raziskovalnih vprašanj, ki so mi pomagala pri pisanju zaključnega dela in me vodila skozi celotno raziskovanje. Na podlagi rezultatov izvedene raziskave in analize različnih teoretičnih izhodišč predstavljam strnjene odgovore na posamezno vprašanje.

RV 1: Ali se zaposleni pri svojem delovanju poslužujejo uporabe orodja SDI in teorije zavedanja odnosov?

Podatki raziskave kažejo, da se večina zaposlenih, 62 %, pri svojem delu ne poslužuje uporabe orodja SDI in teorije zavedanja odnosov. Trije zaposleni v raziskavi pri svojem delu uporabljajo druga orodja, en zaposleni pa je izpostavil, da se orodja in teorije lahko poslužuje le pri delu s strankami, saj ga drugi zaposleni v podjetju ne poznajo. Tretjina zaposlenih se orodja SDI in teorije zavedanja odnosov pri svojem delu poslužuje.

Welsby (2008) opozarja, da z daljšimi izpostavitvami stresnim situacijam tvegamo kakovost življenja, medosebni odnosi lahko oslabijo, upade produktivnost, v najhujših primerih pa tvegamo lastno fizično in psihično zdravje. Neustrezno upravljanje konfliktov se uvršča med najpogostejše vzroke za zmanjšanje učinkovitosti, menjav službe in izostajanj z delovnega mesta, kar lahko privede do finančnih izgub zaradi časa, ki smo ga izgubili pri reševanju konfliktov. Takoj ko se konflikt pojavi, ga je treba reševati v smeri prijetnega konflikta (Pavlin, 2012). Z ustreznimi odnosi zmanjšujemo tako posredne kot neposredne negativne posledice konfliktov (McKibben, 2017).

Rebolj (2020) izpostavlja, da upoštevanje teorije zavedanja odnosov lahko privede do boljših poslovnih rezultatov, boljšega počutja in lažjega reševanja situacij. Orodje SDI pa nas na drugi strani uči ustreznega komuniciranja z drugimi, medsebojnega razumevanja in uporabe jezika odnosov. Zaposlenim, ki so vsakodnevno v stiku s strankami in gradijo odnose, bi uporaba teorije in orodja pomagala razumeti motive, ki vodijo vedenje, saj v odnosu želimo vedeti, zakaj se vedemo na določen način in zakaj v določenih situacijah različno odreagiramo. S tem bi lahko zaposleni v avtomobilski panogi prispevali k plodnejšemu delovnemu odnosu, saj si podjetja v današnjem konkurenčnem okolju ne morejo privoščiti neproduktivnih zaposlenih (Pavlin, 2012).

RV 2: Kakšen stil vodenja uporablja vodilni kader v avtomobilski panogi?

Vodilni kader, zaposlen v avtomobilski panogi, v povprečju uporablja demokratični stil vodenja. Pri tem so anketiranci ocenjevali ustreznost znanja, sposobnosti, delo v skupini, način komuniciranja z zaposlenimi in osebnostne lastnosti. Zelo podobno kot se je ocenil vodilni kader, so vodenje, sicer z manjšimi odstopanji, ocenili tudi preostali zaposleni.

Vodenje se pojavlja med ljudmi in vključuje uporabo vpliva za doseganje ciljev (Dimovski in drugi, 2005, str. 217). Dobro vodenje mora vključevati sposobnost učinkovitega komuniciranja ter izražanja prepričljive vizije in usmeritve za ekipo ali organizacijo (Hackman in Johnson, 2013). Dober vodja mora pri svojem delu uporabljati različne stile vodenja. Pri stilu vodenja oseba uporablja različne dejavnike vplivanja in zaposleni uporabljeni stil zaznavajo celostno ter o njem oblikujejo lastno mnenje (Rozman in Kovač, 2012).

Demokratični vodje svoje zaposlene vključujejo v proces odločanja, jih spodbujajo in upoštevajo njihove predloge. Spodbujajo sodelovanje in odprto komunikacijo ter v ekipi krepijo občutek lastništva in zavzetosti. Ta stil vodenja po besedah Hackmana in Johnsona (2013) lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih, njihovo ustvarjalnost in zavezanost

organizacijskim ciljem. Kljub temu Goleman (2000, str. 84–85) izpostavlja, da večina vodij ne uporablja le enega stila vodenja, temveč stile prilagaja situacijam in svojim zaposlenim. Dobri in sposobni vodje lahko pri svojem delu naenkrat uporabljajo največ tri stile vodenja.

Učinkovito vodenje v avtomobilski panogi po besedah Panchala (2023) zahteva kombinacijo tehničnega znanja, poslovne spretnosti in sposobnosti prilagajanja hitro razvijajočemu se avtomobilskemu okolju. Glede na trende, ki so opisani v podpoglavju 5.5, bi se vodilni kader počasi moral začeti usmerjati tudi v uporabo transformacijskega vodenja, ki ponuja globalno perspektivo in zahteva prilagodljivost, inovativnost, strateško usmerjenost in sposobnost navdihovanja (Hernandez in drugi, 2011). Poleg tega je po mnenju Wanga in drugih (2014) transformacijsko vodenje povezano z usmerjenostjo k rezultatom, ki je trenutno med prednostnimi nalogami v panogi.

RV 3: Kateri dejavniki motivacije so najpomembnejši za vodilni kader in kateri za druge zaposlene?

Zaposleni v avtomobilski panogi so najvišje ovrednotili možnost dodatnega izobraževanja, dobre odnose s sodelavci, denarno nagrado in zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Na drugi strani pa so izpostavili, da jih vodje pri delu ne znajo motivirati, pri svojem delu niso ustrezno motivirani in niso zadovoljni z razmerjem plač med zaposlenimi.

Vodilni kader je kot najpomembnejše dejavnike motivacije izpostavil možnost dodatnega izobraževanja, zadovoljstvo z delovnim časom, dobre odnose med zaposlenimi in ustrezno motivacijo s strani vodilnega kadra. Po ocenah vodij so denarna nagrada, možnost napredovanja in zadovoljstvo z delom najmanj pomembni dejavniki motivacije.

Motivacijski dejavniki se nanašajo na zunanje ali notranje dejavnike, ki spodbujajo ali poganjajo posameznikovo vedenje in dejanja na delovnem mestu (Locke in Latham, 2004). Kot lahko razberemo iz raziskave, zaposlene v avtomobilski panogi motivirajo različni motivacijski dejavniki in vodje, ki so učinkoviti pri motiviranju in navdihovanju zaposlenih za doseganje ciljev lahko izboljšajo uspešnost posameznikov in skupin (Giallonard in drugi, 2010). Po Kouzesu in Posnerju (2012, str. 25), so najboljši vodje tisti, ki navdihujejo in motivirajo svoje zaposlene, da dosežejo svoje najboljše rezultate in prispevajo k skupnemu uspehu organizacije.

Motivacijski dejavniki lahko pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu, produktivnost in splošno dobro počutje zaposlenih. Če so zaposleni motivirani, je večja verjetnost, da bodo pri svojem delu sodelovali, kar privede do boljše učinkovitosti in večjega zadovoljstva pri delu (Deci in Ryan, 2000). Vodilni kader v posameznih podjetjih mora znati uporabljati ustrezen sistem motiviranja zaposlenih in se posluževati celovitega pristopa vodenja. Vodje, ki so sposobni zagotoviti jasne cilje, povratne informacije in priznanje ter ustvariti pozitivno delovno okolje, lahko pomagajo motivirati člane svoje ekipe ter povečajo njihovo angažiranost in produktivnost.

RV 4: Kakšne so razlike v zaznavanju motiviranja in vodenja med vodji ter drugimi zaposlenimi?

Podatki raziskave kažejo, da se večina ocen glede vodenja in motiviranja med vodilnim kadrom in drugimi zaposlenimi v avtomobilski panogi razlikujejo, saj zaposleni v primerjavi z vodilnim kadrom v povprečju slabše ocenjujejo vodenje in motiviranje zaposlenih. Rezultati raziskave kažejo, da vodilni kader v avtomobilski panogi v povprečju bolje ocenjuje lastno vodenje zaposlenih (ocenjevali so svoje znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, delo v skupini, komuniciranje in motiviranje), kot jih ocenjujejo zaposleni.

Zaposleni menijo, da vodja ne deli svojega znanja z zaposlenimi dovolj pogosto, ni učinkovit pri reševanju in zaznavanju problemov ter da pri svojem delu ni zadosti seznanjen z delovnimi postopki v podjetju. Vodje in zaposleni se strinjajo glede dovolj visoke ravni strokovnega znanja. Vse osebnostne lastnosti vodilnega kadra so zaposleni v povprečju ocenili veliko slabše, kot se je vodja ocenil sam. Zaposleni menijo, da vodja med zaposlenimi dela razlike, ne sprejema dovolj odgovornosti za svoja dejanja in ne spoštuje dogovorov ter pri svojem delu deluje nepravilno. Tudi glede dela v skupini in rednega organiziranja sestankov zaposlenih se vodje ocenjujejo z boljšo oceno, kot jih ocenjujejo zaposleni.

Ocene vodij glede motiviranja svojih zaposlenih v avtomobilski panogi se po rezultatih raziskave nekoliko razlikujejo od ocen zaposlenih. Vodje se v povprečju ocenjujejo kot samoiniciativne osebe, ki ustvarjajo pozitivno delovno klimo in dovolj pogosto pohvalijo in nagradijo svoje zaposlene za dobro opravljeno delo. Zaposleni ne delijo enakega mnenja, saj so podali precej nižje povprečne ocene. Večje odstopanje je možno zaznati tudi pri razumevanju, kdaj mora vodilni kader ustrezno motivirati svoje zaposlene, in pri ureditvi ustreznega razmerja med plačami po delovnih mestih.

Motivacija in vodenje sta tesno povezana, saj učinkovito vodenje vključuje navdihovanje in opolnomočenje drugih, da dosežejo svoje cilje, prav tako pa je tudi motiviranje zaposlenih za uspešno vodenje izjemnega pomena (Mihalič, 2010, str. 6). Študija Chena (2023), je dokazala, da je motivacija zaposlenih pozitivno povezana z delovno uspešnostjo in organizacijsko predanostjo. Vodilni kader se mora neprestano zavedati, da se mora zasnova vodenja prilagajati in spreminjati potrebam podjetja, prav tako pa je zelo pomembno, da vodja uskladi cilje podjetja s cilji zaposlenih tako, da se cilji podjetja dosegajo z uresničevanjem ciljev zaposlenih (Dimovski in Penger, 2008).

Poslovno okolje, v katerem so prisotna novodobna podjetja, se hitro spreminja, stranke imajo vse informacije na doseg roke in tehnologija se razvija z eksponentno hitrostjo. Bhide (2021) predvideva, da v ospredju ne bodo več vodje, ki so vezani na posamezne funkcije. Potrebna bo ogromna sprememba kompetenc in znanj. Da bodo podjetja lahko ostala konkurenčna, bodo morala veliko časa in sredstev nameniti kadru, ki ga zaposlujejo. Učinkovito vodenje mora že danes vključevati motiviranje in navdihovanje drugih za doseg

ciljev, številne raziskave pa so pokazale, da lahko vodje, ki so tega sposobni, izboljšajo uspešnost posameznikov in skupin.

RV 5: Kateri delovni motivi so najpomembnejši za vodilni kader in kateri za druge zaposlene?

Zaposleni v avtomobilski panogi so najvišje ovrednotili dobre odnose s sodelavci, dobre in varne delovne razmere, pozitivno okolje in plačo ter druge materialne ugodnosti. Na drugi strani pa so izpostavili, da jim primanjkuje možnosti soodločanja in avtonomije pri delu, želijo si več možnosti za napredovanje in prostor za strokovni razvoj ter več fleksibilnega delovnika (tudi dela od doma).

Vodilni kader je kot najpomembnejše delovne motive izpostavil dobro vodstvo, dobre odnose s sodelavci ter varne delovne razmere skupaj s pozitivnim okoljem. Po ocenah vodij so denarne nagrade, možnosti napredovanja in fleksibilen delovnik manj pomembni delovni motivi.

Motivi za delo se nanašajo na posebne razloge ali osebne cilje, ki jih imajo posamezniki za opravljanje dejavnosti, povezanih z delom. Vodilni kader se mora zavedati, da zaposlene motivirajo različni motivi in da se pomembnost delovnih motivov skozi čas spreminja (Judge in drugi, 2002). Poznamo več vrst motivov, ki jih delimo glede na vloge, nastanek, področje delovanja in razširjenost (Dimovski in Penger, 2008, str. 131). Delovni motivi pri zaposlenih se hitro spreminjajo, zato je zelo pomembno, da ima podjetje vpeljana spremljanje in merjenje delovnih motivov (Kanfer in drugi, 2008).

Iskanje pravih in učinkovitih delovnih motivov je ponavljajoč proces, saj se motivi pri zaposlenih spreminjajo zaradi zunanjih in notranjih vplivov okolja ter razvoja zaposlenih (Wrzesniewski in drugi, 1997). Izjemno pomembno je, da se tega vodje zavedajo in procesu namenijo dovolj časa in pozornosti. V opravljeni raziskavi se vodje zavedajo, da zaposlene motivirajo različni delovni motivi, kljub temu pa bi morali več časa nameniti ugotavljanju, kateri so tisti delovni motivi, ki zaposlene najbolj motivirajo.

6.5 Predlog priporočil

Na podlagi izvedene raziskave vodenja in motiviranja zaposlenih v avtomobilski panogi ocenjujem, da se zaznavanje področja vodenja in področja motiviranja med vodilnim kadrom in drugimi zaposlenimi na nekaterih področjih razlikuje bolj, na drugih manj, vendar pa kljub temu lahko na osnovi prejetih in interpretiranih rezultatov rečem, da zaposleni v avtomobilski panogi v povprečju slabše ocenjujejo motiviranje in vodenje, kot ga ocenjuje vodilni kader, zaposlen v maloprodaji avtomobilske panoge.

Vodenje in motivacija zaposlenih v avtomobilski panogi sta ključnega pomena za uspeh organizacij v tem konkurenčnem okolju. Učinkovite prakse vodenja lahko spodbujajo

inovacije, povečujejo produktivnost in krepijo moralo zaposlenih. Možina (2002, str. 504–505) izpostavlja, da mora dober in uspešen vodja znati reševati konflikte, izbrati prave naloge zaposlenim in jim zaupati pri delu, ki ga opravljajo. Jasna in učinkovita komunikacija je bistvenega pomena tudi v avtomobilski panogi, saj sta natančnost in timsko delo izjemno pomembna. Vodje morajo dati prednost odprti komunikaciji in jasnemu izražanju, da lahko uskladijo svoje ekipe in jih motivirajo za opravljanje dela. Pomanjkanje ustrezne komunikacije na drugi strani lahko privede do zmanjšanja motivacije in zadovoljstva (Eisenbeiss in drugi, 2002).

Vodje se v avtomobilski panogi na podlagi raziskav v povprečju poslužujejo demokratičnega vodenja. To pomeni, da upoštevajo predloge zaposlenih in jih vključujejo v procese odločanja (Cherry, 2023). Ker sta inovativnost in prilagajanje v avtomobilski panogi nenehno potrebna, se od vodilnega kadra pričakuje, da pri svojem delu spodbujajo kulturo nenehnih izboljšav. Izjemno pomembno je, da je celotna ekipa navdušena in motivirana za doseganje odličnosti. V avtomobilski panogi bi bila smiselna uporaba transformacijskega vodenja, saj verjetno bolj pozitivno vpliva na motivacijo in uspešnost zaposlenih. Seveda pa se mora vsak dober vodja zavedati, da mora stile vodenja prilagajati različnim situacijam in potrebam zaposlenim (Bass and Riggio, 2005).

Za uspešno delo v avtomobilski panogi ima ustrezna motivacija velik pomen in naloga vodje je, da ve, kaj vzpodbuja proaktivnost zaposlenega. Priznavanje prispevkov zaposlenih in nagrajevanje izjemnih dosežkov je močan motivacijski dejavnik. Mihalič (2014, str. 38–39) poudarja, kako programi priznavanja, spodbujanja in stimuliranja pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu, kar je še toliko pomembnejše v konkurenčnih okoljih, kot je avtomobilska panoga.

Vodje, ki vlagajo v usposabljanje in razvoj svojih zaposlenih, pomagajo ohraniti konkurenčnost v tem hitro spreminjajočem se okolju, kot je avtomobilska panoga, ki je zelo odvisna od razvoja novih tehnologij in praks. Študija Colquittija in drugih (2001) je pokazala, da priložnosti za razvoj spretnosti pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Prav tako je pomembno, da vodja poišče dejavnike motivacije, ki zaposlenega spodbujajo in mu omogočajo izkoristiti znanja in spretnosti.

6.6 Omejitve s predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskovanje vodenja in motivacije v avtomobilski panogi je pomembno in zanimivo področje, vendar ima svoje omejitve. V nadaljevanju navajam nekaj omejitev in predloge za nadaljnje raziskovanje, ki so po mojem mnenju pomembni.

V avtomobilski panogi se dnevno soočamo z mnogimi izzivi in spremembami, kot so okoljske spremembe, težave v proizvodnji liniji in dobavni verigi ter tehnološki napredki, ki narekujejo tempo sprememb. Številne študije omenjenih izzivov ne upoštevajo, zato bi bilo smiselno preučiti, kako lahko strategije vodenja in motivacije obravnavajo in se prilagajajo

izzivom, značilnim za panogo, ki se v zadnjih letih sooča s prehodom na električna vozila in avtonomno vožnjo.

Vedno več se govori o trajnostnem delovanju in zelenem vodenju v avtomobilski panogi. Manj časa pa se posveča trajnostnemu vodenju zaposlenih, zato so raziskave o vlogi trajnostnega in okoljsko ozaveščenega vodenja v avtomobilski panogi omejene. Vodenje z načeli trajnostnega razvoja je za panogo zelo pomembno, zato bi bilo smiselno raziskati vpliv praks zelenega vodenja na motivacijo in zavzetost zaposlenih ter njihove posledice na trajnostne poslovne prakse.

Zanimivo bi bilo tudi raziskati sodelovanje med uvozniki in maloprodajo različnih znamk. Cilji uvoznika v določenih primerih lahko pridejo v navzkrižje z interesom maloprodaje. Pomembno je, da se z ustrezno komunikacijo in pristopom zadovolji zahteve uvoznika in dobre prakse prenese do podjetij, ki delujejo v maloprodaji. Podrobnejša raziskava glede delovanja in sodelovanja veleprodaje in maloprodaje bi bila zanimiva in bi doprinesla dodano vrednost k že izvedenim raziskavam.

Dostop do podatkov v avtomobilski panogi je lahko omejen zaradi zaupnosti in konkurenčnosti, zato je vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja z različnimi partnerji v panogi izjemnega pomena. Prav tako menim, da premalo pozornosti namenjamo zunanjim dejavnikom, kot so gospodarska nihanja, tržni trendi in vladne politike, ki lahko močno vplivajo na vodenje in motivacijo zaposlenih.

Prav tako v avtomobilski panogi pogosto prihaja do združitvev ali prevzemov. Podjetja se morajo zavedati, da ne prevzemajo le kapitala, ampak tudi ljudi v podjetju. Temu primerno je treba narediti plan prevzema in uspešnega prenosa znanja. Smiselno bi bilo raziskati integracijo vodenja in primerjati razlike pred in po prevzemu določenega podjetja.

Verjamem, da bi obravnava predstavljenih predlogov v prihodnjih raziskavah lahko privedla do celovitejšega in podrobnejšega razumevanja vodenja in motivacije v avtomobilski panogi. S tem pa bi prispevali tudi k naraščajočemu obsegu znanja na omenjenem področju.

7 SKLEP

Vodenje in motiviranje zaposlenih v avtomobilski panogi je večplasten izziv, ki od vsakega posameznika zahteva strateški in celovit pristop. Avtomobilska panoga je ena od pomembnejših panog, ki spodbuja gospodarsko rast po vsem svetu, zato se mora močno osredotočati na znanje, predanost in inovativnost svoje delovne sile. Uspešne strategije vodenja in motiviranja so nujne za spodbujanje uspešnih in dinamičnih zaposlenih v zelo konkurenčni in hitro razvijajoči se avtomobilski panogi.

Vodje v avtomobilski panogi se morajo zavedati pomena spodbujanja kulture nenehnega učenja in prilagajanja. Ker tehnološki napredek in okoljevarstvena vprašanja nenehno

spreminjajo panogo, je treba zaposlene spodbujati k izpopolnjevanju in prilagajanju novim tehnologijam ter sprejemanju trajnostnih praks. Poleg tega mora vodilni kader dati prednost komuniciranju, zagotavljanju jasnih pričakovanj, konstruktivnih povratnih informacij in priložnosti za sodelovanje.

Motivacija v avtomobilski panogi mora presežati finančne spodbude. Čeprav je pošteno in dobro plačilo med zaposlenimi bistvenega pomena, morajo imeti priznanje, poklicni razvoj in zdravo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ključno vlogo pri ohranjanju zavzetosti in predanosti zaposlenih. Priznavanje njihovega dobrega dela in spodbujanje soodločanja lahko močno pripomoreta k zadovoljstvu na delovnem mestu.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil preučiti in prikazati teoretične podlage vodenja in motiviranja v avtomobilski panogi, ter ugotoviti razlike v zaznavanju vodenja in motiviranja med vodilnim kadrom in drugimi zaposlenimi. V teoretičnem delu sem naredil celovit pregled avtomobilske panoge, predstavil različne koncepte vodenja in motiviranja ter opisal TZO in orodje SDI. Z ustrezno raziskavo o vodenju in motiviranju zaposlenih v avtomobilski panogi sem prišel do ustreznih odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Skozi raziskavo sem uspel pridobiti podatke, ki so mi služili kot osnova za priporočila zaposlenim, ki delujejo v avtomobilski panogi. Na podlagi prejetih rezultatov pa sem lahko tudi potrdil, da zaposleni v povprečju slabše ocenjujejo vodenje in motiviranje, kot ga ocenjuje vodilni kader.

Ker se panoga spopada tudi z globalnimi izzivi, kot so proizvodne spremembe, zakonodajne spremembe in spremembe želja potrošnikov, sta učinkovito vodenje in ustrezna motivacija zaposlenih še pomembnejša. Prilagodljivi vodje, ki znajo v svojih ekipah spodbuditi odprtost in inovativno razmišljanje, bodo najboljše opremljeni za uspešno premagovanje izzivov.

Nadaljnji uspeh avtomobilske panoge je tesno povezan z učinkovitim vodenjem in motiviranjem delovne sile. Vodje, ki dajejo prednost dobremu počutju, razvoju in zavzetosti svojih zaposlenih, ne bodo le spodbujali produktivnosti, temveč bodo prispevali tudi k boljši odpornosti panoge za inovacije, prilagajanje in ohranjanje konkurenčnosti v nenehno spreminjajočem se globalnem okolju.

LITERATURA IN VIRI

1. AECA. (2022, 13. oktober). *Electric cars: 6 EU countries have less than 1 charger per 100km of road; 1 charger in 7 is fast*. Pridobljeno 26. januarja 2023 s <https://www.acea.auto/press-release/electric-cars-6-eu-countries-have-less-than-1-charger-per-100km-of-road-1-charger-in-7-is-fast/>
2. AMZS. (2021, 4. oktober). *Zakaj je pomanjkanje polprevodnikov zamajalo avtomobilsko industrijo?*. <https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/avtomoto/2021-10-04-zakaj-je-pomanjkanje-polprevodnikov-zamajalo-avtomobilsko-industrijo>

3. AMZS. (2022, 27. januar). *Slovenski avtomobilski trg v letu 2021: Stopicanje!*. <https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/avto-moto/2022-01-27-slovenski-avtomobilski-trg-v-letu-2021-stopicanje>
4. Anfima, razvoj potencialov, d.o.o. (brez datuma). *Razvoj potencialov*. <https://anjakrizniktomazin.si/>
5. Armstrong, M. (1999). *Employee Reward*. London: Institute of Personnel and Development.
6. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
7. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. in Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
8. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
9. Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2. izd.). New York: Psychology Press.
10. Bell Rae, J. in Binder, K.A. (brez datuma). *Automotive industry*. Pridobljeno 23. januarja 2023 s <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry>
11. Bhide, R. [Ravindra Bhide]. (2021, 31. marec). *Leadership in the new Automotive Industry* [LinkedIn] <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-new-automotive-industry-ravindra-bhide>
12. Bizi.si. (brez datuma). *Poslovni asistent Bizi*. Pridobljeno 22. septembra 2023 s <https://www.bizi.si/iskanje/>
13. Banović, E. (2015). *Analiza vodenje in motivacije na primeru športnih centrov v Ljubljani* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
14. Boncelj, G. (2022, 26. december). Avtomobilski izzivi, zanimivi motocikli in kolesa. *Delo*. <https://www.delo.si/magazin/avtomobilno/avtomobilski-izzivi-zanimivi-motocikli-in-kolesa/>
15. Bonilla, C., Lord, M. S. in Perry, A. L. (2008). Promoting Understanding in the Classroom: Comparison of the Strength Deployment Inventory, Learning Styles Inventory, and Myers-Briggs. *38th Annual Frontiers in Education Conference* (str. pp. T3F-5-T3F-10). Saratoga Springs, NY.
16. Brooks, B. (2019, 3. december). *The Biggest Milestones in the History of Automotive Manufacturing* [objava na blogu]. <https://www.qad.com/blog/2019/12/the-biggest-milestones-in-the-history-of-automotive-manufacturing>
17. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. in Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
18. Buysse, C. in Miller, J. (2021, 9. april). *Transport could burn up the EU's entire carbon budget* [objava na blogu]. <https://theicct.org/transport-could-burn-up-the-eus-entire-carbon-budget/>
19. Cameron, J., Banko, K. M. in Pierce, W. D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1–44.

20. Carlier, M. (2022, 20. december). *Automotive industry worldwide – statistics and facts*. Pridobljeno 18. januarja 2023 s https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/#topicHeader__wrapper
21. Chen, K.S. (2023). A Study on Organizational Commitment, Work Motivation, and Job Performance After the COVID-19 Epidemic in Taiwan –The Mediating Effects of Work Motivation and Organizational Communication. *Management studies*, 11(1), 65–74.
22. Cherry, K. (2023, 6. april). *Is Democratic Leadership the Best Style of Leadership?*. <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315>
23. Cofer, N. C. in Petri, L. H. (brez datuma). *motivation*. Pridobljeno 21. maja 2023 s <https://www.britannica.com/topic/motivation>
24. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. in Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
25. Crossan, M. M., Lane, H. W. in White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
26. Černe, M. (2020). *Management ustvarjalnosti in inovativnosti* [predavanja]. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
27. Deci, E. L., Connell, J. P. in Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
28. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2000). The »What« and »Why« of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
29. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23.
30. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
31. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
32. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014a). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
33. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014b). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska Fakulteta univerze v Ljubljani.
34. Dinh, J., Lord, R., Garnder, W., Meuser, J., Liden, R. in Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
35. Donkin, C. in Binvel, Y. (2015). *Accelerating change:an automotive leadership wake-up call*. Korn Ferry Institute.
36. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. in Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

37. Ellis, A., Wallis, P. in Washburn, S. (2006). *Charting Your Course for Effective Communication*. Carlsbad: Personal Strengths Publishing Inc.
38. Evropska komisija. (brez datuma). *Notranji trg, industrija, podjetništvo ter mala in srednja podjetja*. Pridobljeno 17. februarja 2021 s https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive_sl
39. Farfan, B. (brez datuma). *Definicija, vrste in primeri maloprodaje*. <https://sl.unitinal.com/definicija-vrste-in-primeri-maloprodaje/>
40. Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization*. East Sussex: Psychology Press.
41. Gao, V. P., Kaas, H. W., Mohr, D. in Wee, D. (2016, 1. januar). *Automotive revolution – perspective towards 2030*. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry/de-DE>
42. Giallonardo, L. M., Wong, C. A. in Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003.
43. Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
44. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
45. Goleman, D., Boyatzis, R. in McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42–51.
46. Gregorčič, J. (2016, 6. julij). *Prvi mož Peugeota in Citroëna v Sloveniji: Cena pri nakupih danes ni več glavna*. https://siol.net/avtomoto/zgodbe/prvi-moz-peugeota-in-citroena-v-sloveniji-cena-pri-nakupih-danes-ni-vec-glavna-421257?fbclid=IwAR20JBEqNslT76WTe_dDwMmBUalJob0JhgCBiC0d5kSSVMRIJ4hgjIyrJI8
47. Hackman, M. Z. in Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6. izd.). Waveland Press.
48. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
49. Hay, J. in Oedekoven, D. (2010). Relationship Awareness: How Managers Can Improve Employee Performance. *Rangelands*, 32(4), 13–16.
50. Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. in Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185.
51. Hersey, P. in Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
52. Herzberg, F., Mausner, B. in Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
53. Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

54. Hughes, R.L., Ginnett, R.C. in Curphy, G.J. (2022). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (10.izd.).Boston: McGraw-Hill.
55. Judge, T. A., Heller, D. in Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
56. Kadis, kadrovsko izobraževalni inženiring, d.o.o.: Kadrovsko svetovanje. (brez datuma). *Do boljšega sodelovanja in manj konfliktov z orodjem SDI*. <https://www.kadis.si/storitve/treningi-in-usposabljanja/do-boljsega-sodelovanja-sdi/>
57. Kanfer, R., Chen, G. in Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: Past, present, and future*. Oxford: Wiley-Blackwell.
58. Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
59. Kim, K. Y., Clark, K. D. in Messersmith, J. G. (2023). High performance work systems and perceived organizational support: The contribution of human resource department's organizational embodiment. *Human Resource Management*, 62(2), 181–196.
60. Kluger, A. N. in DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
61. Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. 68(3), 103–111.
62. Kouzes, J. M. in Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley and Sons.
63. Kovač, J. (2004). *Teorije in stili vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
64. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. in Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of economic psychology*, 61(C), 244–258.
65. Lahovnik, M. (2020). *Združitve in prevzemi* [predavanja]. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
66. Lewin, K., Lippitt, R. in White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
67. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
68. Lipičnik, B. (2002). *Krmiljenje človekovih aktivnosti*. Radovljica: Didakta.
69. Locke, E. A. in Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
70. Locke, E. A. in Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
71. Lussier, R. N. in Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, Application and Skill Development* (6. izd.). Cengage Learning.
72. Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7(1), 57–88.
73. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.

74. Massey, E. (2022, 5. avgust). *Automobile Crisis In India As China, US Make Taiwan A Battleground*. <https://www.outlookindia.com/business/chip-shortage-in-india-automobile-crisis-in-india-as-china-us-make-taiwan-a-battleground-nancy-pelosi-s-taiwan-visit-news-214290>
75. Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. in Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
76. Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson, Inc.
77. McKibben, L. (2017). Conflict management: Importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100–103.
78. Mertel, T. (2010). *Meaningful Coaching*. Carlsbad: Personal Strengths Publishing, Inc.
79. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
80. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
81. Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
82. Milač, M. (2022, 1. december). Agencijski model prodaje avtov vse bližje. Kdaj bo v Sloveniji, kaj prinaša kupcem in trgovcem?. *Finance*. <https://avto.finance.si/9006303/Agencijski-model-prodaje-avtov-vse-blizje-Kdaj-bo-v-Sloveniji-kaj-prinasa-kupcem-in-trgovcem>
83. Milač, M. (2017, 28. junij). Slovenci danes natančno vemo, kakšen avto si želimo. *Finance*. https://avto.finance.si/8858503/%28intervju%29-Slovenici-danes-natančno-vemo-kaksen-avto-si-želimo?fbclid=IwAR20JBEqNslT76WTe_dDwMmBUalJob0JhgCBiC0d5kSSVMRIJ4hgjIyrJI8
84. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
85. Možina, S. (2002). Vodja in vodenje. V S. Možina (ur.), *Management: Nova znanja za uspeh* (str. 499–539). Radovljica: Didakta.
86. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8.izd.). California: Sage Publications.
87. Paladin, M. (2021). Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(2), 136–154.
88. Panchal, R. (2023, 29. marec). *The Role Of Leadership In The Automotive Industry: Driving Change*. *LeaderBoy*. <https://theleaderboy.com/leadership-in-the-automotive-industry/>
89. Panafieu, J. d. (1997). *Evolucija: Nenavadna družina*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
90. Pat Research.(brez datuma). *All about automotive industry: segments, value chain and competitive advantage*. Pridobljeno 15. decembra 2022 s <https://www.predictiveanalyticstoday.com/what-is-automotive-industry-top-software-in-automotive-industry/>

91. Pavlin, B. (2012, 21. december). Michael Patterson: Ne moremo si privoščiti neproduktivnih zaposlenih. *Delo*. <https://old.delo.si/gospodarstvo/posel/michael-patterson-ne-moremo-si-privosciti-neproduktivnih-zaposlenih.html>
92. Pogačnik, V. (1993). Lestvica delovnih motivov. *Psihološka obzorja*, 2(3/4), 143–157.
93. Popa, E.-I., Furdui, A. in Edelhauser, E.-V. (2019). *Organizational Culture Vector Important for the Performance of a Company*. 9th International Conference on Manufacturing Science and Education. EDP Sciences.
94. Porekar, T. (2020, 7. julij). Aktualno Spremembe v avtomobilski industriji - Pandemija ali ekonomija. *Avto Magazin*. Pridobljeno 24. januarja 2023 s <https://avto-magazin.metropolitan.si/novice/aktualno-spremembe-v-avtomobilski-industriji-pandemija-ali-ekonomija/>
95. Porter, E.H. (1973). *Strength Deployment Inventory: A guide to understanding SDI results*. Personal Strengths Publishing: ZDA.
96. Porter, E.H. (1996). *Relationship Awareness Theory, Manual of Administration and Interpretation* (9. izd.). Carlsbad, CA: Personal Strengths Publishing: ZDA.
97. Prebil, G. (2022, 6. december). *Slovenija: Padel nov mejnik pri prodaji električnih vozil*. <https://www.zurnal24.si/avto/slovenija-padel-nov-mejnik-pri-prodaji-elektricnih-vozil-397696>
98. Raspor, A. (2017). *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Dolga Poljana: Perfectus.
99. Răducan, R. in Răducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149(1), 808–812.
100. Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion* (7. izd.). Wiley.
101. Rebolj, J. (2020). *Učinkovita komunikacija*. [izobraževanje]. Mestni muzej Ljubljana.
102. Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
103. Scudder, T. (2019). *History and development of the SDI 2.0*. Carlsbad: Personal Strengths Publishing, Inc.
104. Sitar, S. (1999). *100 let avtomobilizma na Slovenskem*. Ljubljana: DZS.
105. Sosik, J. J. in Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 134–153.
106. SpencerStuart. (2014). *The Successful Automotive Leader: Five Essential Traits*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-successful-automotive-leader-five-essential-traits>
107. StartUs Insights. (brez datuma). *Top 10 Automotive Industry Trends and Innovations: 2020 and Beyond*. Pridobljeno 24. novembra 2021 s <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/automotive-industry-trends-10-innovations-that-will-impact-automotive-companies-in-2020-beyond/?fbclid=IwAR1tINIwU-pVO78aFAU1iAP2DQsheoq3JtL6-i3sZTcguQyW-T1xHMZlXaY>
108. Steers, R. M. in Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5.izd.). New York: McGraw-Hill.

109. Surbhi, S. (2018, 26. julij). *Difference Between Leadership and Management*. <https://keydifferences.com/difference-between-leadership-and-management.html>
110. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 337–382). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
111. Symonds, L. (2013). *SDI Moj učni dnevnik*. ZDA: Personal Strengths Publishing, Inc.
112. Technofunc. (2012, 30. junij). *History of automotive industry*. <https://www.technofunc.com/index.php/domain-knowledge-2/automotive-industry/item/history-of-automotive-industry>
113. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
114. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
115. Terzič, M. (2022, 6. junij). *Vodik na pohodu, a ne povsod*. <https://www.dnevnik.si/1042990548>
116. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
117. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
118. Wang, D., Waldman, D. in Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.
119. Welsby, P. (2008, 16. oktober). *Poor conflict management skills cost UK plc billions*. www.peoplemanagement.co.uk
120. Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P. in Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.
121. Zagoričnik, G. (2012). *Vpliv motivacijskega sistema vrednot posameznika na odnose z drugimi* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
122. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
123. Zupan, Š. (2022, 2. februar). *Slovenska avtomobilska industrija na prelomnici in pred številnimi izzivi*. <https://cekin.si/koristno/avtomobilska-industrija-zelena-in-digitalna-mobilnost-kriza-prehod.html>

PRILOGE

Priloga 1: Obrazložitev rezultatov orodja SDI in predstavitev portreta pretiranih vrlin za udeleženca Matjaža Mavrija-Bonclja.

Kadar nisem v težavah, je moj sistem vrednot, ki me motivirajo ZELENI (ANALITIČEN – AVTONOMEN). To pomeni, da me motivirata smiseln red in premišljeno razmišljanje. Želim zasledovati poštenost, praktičnost in neodvisne interese. Z menoj komuniciraj umirjeno in metodično. Veliko mi pomenijo preverljiva dejstva, ki so podprta s številkami. Daj mi dovolj časa za tehten odziv in v primeru dodatnih pojasnil mi postavi čim več vprašanj. Preden se dokončno odločim, bom analiziral vsako odločitev. Moja točka je blizu meje HUB-a. Kratki roki za oddajo nalog so zame lahko stresni, nagradiš pa me lahko z dodelitvijo kompleksnejše naloge.

Kadar se znajdem v konfliktu, je moje konfliktno zaporedje Z-M-R, kar pomeni, da je moja dolžina puščice kratka. Nasprotni osebi to lahko predstavlja izziv, saj moje stopnje konflikta niso jasno izražene (v prvi stopnji še vedno odreagiram zeleno, kar je enako, kot kadar nisem v konfliktu). Ko se znajdem v takšni situaciji, v prvi stopnji želim analizirati situacijo, če to ne deluje, se bom strinjal z osebo, s katero sem v konfliktu, da doseževa harmonijo. Če se bom znašel v tretji stopnji konflikta, lahko odgovorim z eksplozivnim napadom jeze, ki je sicer značilen za rdeče. V konfliktu spoštuj, da potrebujem več časa za razmislek, ostani miren, ideje in dejstva mi brez čustev predstavi v logičnem zaporedju in usmeri fokus v reševanje nastale težave.

Portret pretiranih vrlin me seznanja s tistimi vrlinami, pri katerih se nagibam k občasnemu pretiravanju, kar me lahko vodi v osebno nezadovoljstvo in privede do medsebojnih konfliktov. Ker sem zelo načelen, ne popustim niti pri nepomembnih stvareh. Načelnost je moja vrлина, vendar ker je pozicionirana najvišje, jo lahko druge skupine vidijo kot nepopustljivost, kar pa je slabost. Z zavedanjem lastnega portreta in vrlin, ki so v ospredju, lahko močno pripomorem k boljšem odnosu in razumevanju z drugimi.

Matjaž

Spare parts logistics specialist



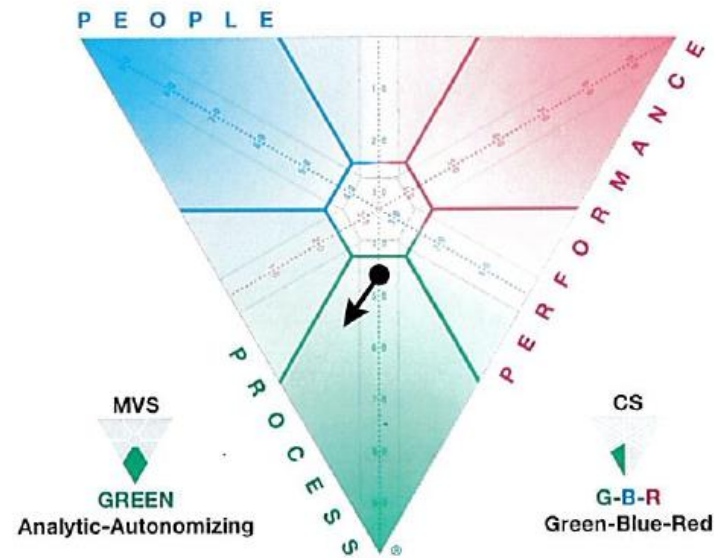
Motivational Value System

I am motivated by meaningful order and thinking things through. I have a strong desire to pursue independent interests, to be practical, and to be fair.

Communicating with me:

- Be prepared to present supportable facts calmly and methodically
- Ask questions for added clarification and allow time for considered responses
- Analyze the impact of potential decisions

Mavri - Boncelj



Conflict Sequence

When faced with conflict, I want to carefully examine the situation. If that does not work, I want to defer to other people in the interest of harmony. If that does not work, I may feel compelled to fight, possibly in an explosive manner.

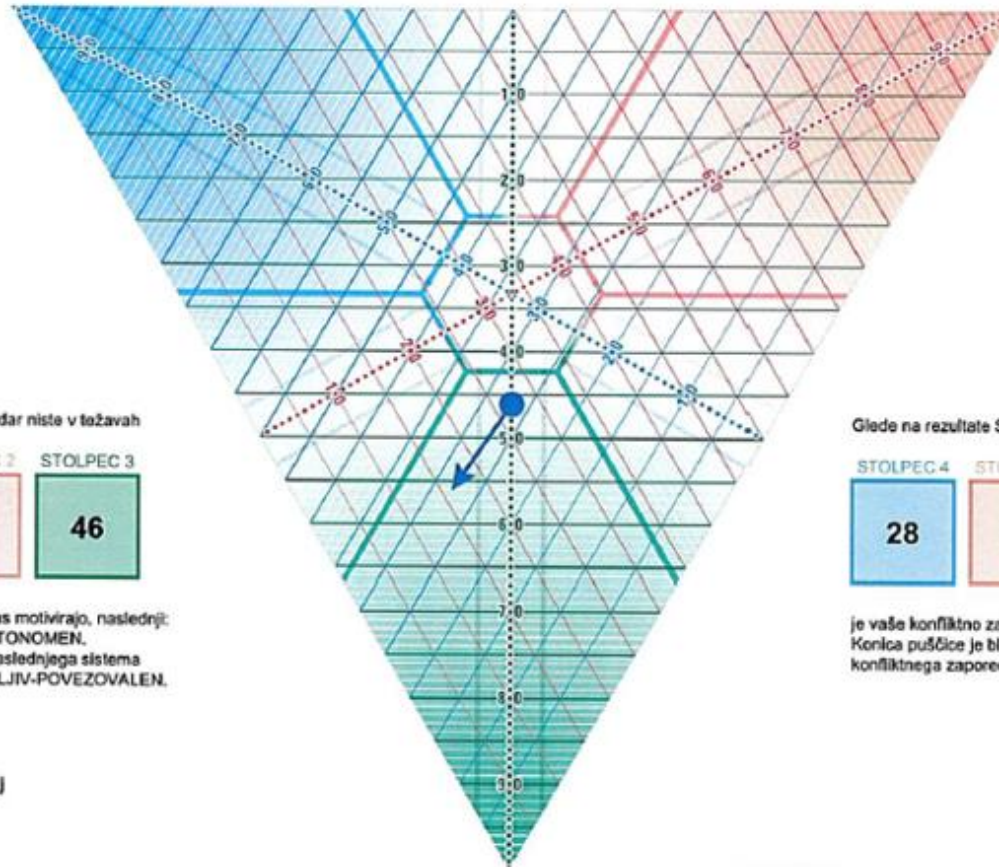
Communicating with me:

- Respect the person's need for time to think things through
- Keep calm, unemotional, and state ideas in logical order
- Focus on getting things "right"

SDI

Udeleženec: Matjaž

Mavri Boncelj



Glede na rezultate SDI, kadar niste v tožavah

STOLPEC 1	STOLPEC 2	STOLPEC 3
27	27	46

Je vaš sistem vrednot, ki vas motivirajo, naslednji:
ZELENI, ANALITIČEN-AVTONOMEN.
Vaša točka je blizu meje naslednjega sistema
vrednot: HUB, PRILAGODLJIV-POVEZOVALEN.

Moderator: Janja Rebolj
rej.sdi@gmail.com

Glede na rezultate SDI, kadar ste v konfliktu

STOLPEC 4	STOLPEC 5	STOLPEC 6
28	16	56

Je vaše konfliktno zaporedje naslednje: Z-M-R
Konica puščice je blizu meje naslednjega
konfliktnega zaporedja: Z-[MR].

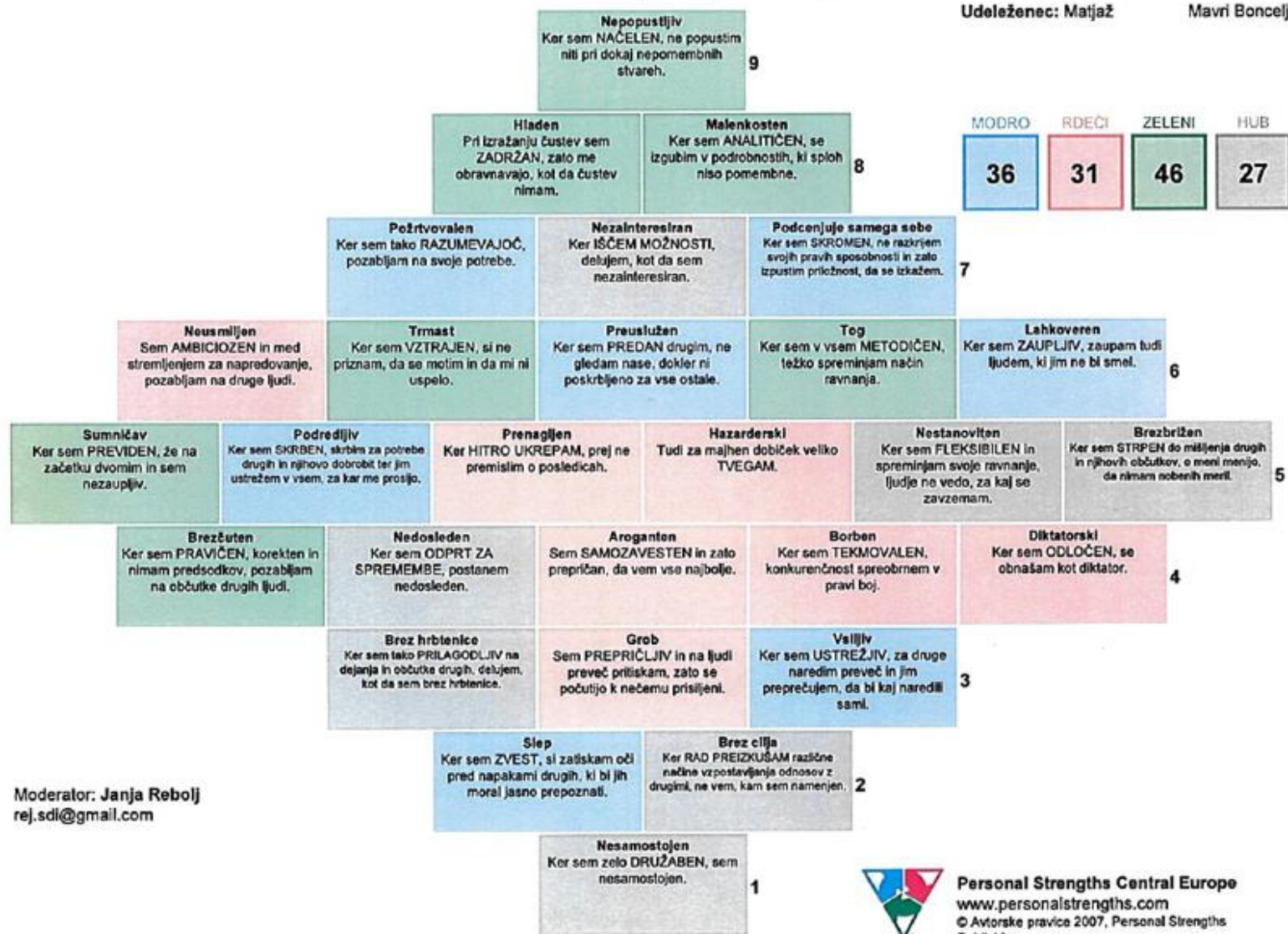


Personal Strengths Central Europe
www.personalstrengths.com
© Avtorske pravice 2007, Personal Strengths
Publishing

Portrait of Overdone Strengths (portret pretiranih vrlin)

Udeleženec: Matjaž

Mavri Boncelj



Moderator: Janja Rebolj
 rej.sdl@gmail.com



Personal Strengths Central Europe
 www.personalstrengths.com
 © Avtorske pravice 2007, Personal Strengths Publishing

Priloga 2: Anketni vprašalnik za direktorje.

Pozdravljeni,

sem Matjaž Mavri-Boncelj, študent Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza vodenja in motivacije zaposlenih v avtomobilski panogi. Namen raziskave je ugotoviti razlike v zaznavanju vodenja in motiviranja med vodstvenim kadrom in drugimi zaposlenimi ter analizirati stanje v panogi. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko pridobim vpogled v stanje in situacijo v panogi.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Matjaž Mavri-Boncelj

Ocenite svoje zadovoljstvo na delovnem mestu in obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo zadovoljstva.

1 = zelo nezadovoljen; 2 = nezadovoljen; 3 = niti zadovoljen, niti nezadovoljen; 4 = zadovoljen; 5 = zelo zadovoljen.

TRDITEV	Lestvica				
S kakovostjo medosebnih odnosov v podjetju/organizaciji (dostopnost, iskrenost, sodelovanje itd.).	1	2	3	4	5
S svojim delovnim okoljem (pisarne, oprema, postavitve, vzdušje itd.).	1	2	3	4	5
Z možnostjo organiziranja/prilagajanja poklicnega in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
S prednostmi svojega podjetja/organizacije (bonusi, premije, sodelovanje itd.).	1	2	3	4	5
Z dosegljivostjo postavljenih ciljev in delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Z možnostjo razvoja (projekti, napredovanja, mobilnost).	1	2	3	4	5
S plačo glede na odgovornost delovnega mesta.	1	2	3	4	5

Funkcija v podjetju/organizaciji?

- a) Direktor/ica
- b) Vodja prodaje
- c) Vodja poprodaje
- d) Prodajni svetovalec

- e) Servisni sprejemnik
- f) Mehanik/ličar
- g) Administrator/ka
- h) Skladiščnik
- i) Drugo: _____

Število let delovne dobe v avtomobilski panogi

- a) Do 1 leta
- b) Od 1 leta do 5 let
- c) Od 6 let do 10 let
- d) Od 11 let in več

Moj stil vodenja je

- a) avtokratičen, saj zaposlenim ukazujem;
- b) demokratičen, saj se z zaposlenimi posvetujem;
- c) liberalen, saj zaposlene pustim, da delajo in se odločajo po lastni presoji;
- d) drugo: _____ .

Poznam teorijo zavedanja odnosov ter orodje SDI in ju pri svojem delu uporabljam

- a) Da
- b) Ne
- c) Pri svojem delu uporabljam druge teorije in/ali orodja: _____

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite LASTNO vodenje, ki se navezuje na ZNANJE in SPOSOBNOSTI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Seznanjen/a sem z delovnimi postopki v podjetju in jih dobro poznam.	1	2	3	4	5
Imam visoko raven strokovnega znanja.	1	2	3	4	5
Udeležujem se dodatnih usposabljanj in izobraževanj.	1	2	3	4	5
Svoje izkušnje in znanje delim s podrejenimi.	1	2	3	4	5
Sem strpen in znam obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Znam zaznati težave na delovnem mestu in jih uspešno rešiti.	1	2	3	4	5
Pri delu sem ustvarjalen in prilagodljiv v spremenljivih situacijah.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite LASTNO vodenje, ki se navezuje na OSEBNE LASTNOSTI in KOMUNICIRANJE, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Delujem pravično in spoštujem dogovore.	1	2	3	4	5
Sem pozitivno naravnana/a.	1	2	3	4	5
Sprejemam odgovornost za svoja dejanja.	1	2	3	4	5
Znam obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi ne delam razlik.	1	2	3	4	5
Izražam se natančno in jasno.	1	2	3	4	5
Upoštevam stališča drugih in omogočam transparentno komunikacijo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite LASTNO vodenje, ki se navezuje na MOTIVIRANJE in DELO V SKUPINI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Z zaposlenimi dobro sodelujem.	1	2	3	4	5
Sestanki z zaposlenimi so redni.	1	2	3	4	5
Znam reševati konflikte med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Zaposlenim omogočam, da se pri delu dokažejo.	1	2	3	4	5
Težave rešujem v pozitivni smeri.	1	2	3	4	5
Dobro delo opazim, ga pohvalim in nagradim.	1	2	3	4	5
Sem samoiniciativen in ustvarjam dobro delovno klimo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo MOTIVACIJO na delovnem mestu. Označite strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Zaposlene znam motivirati pri delu.	1	2	3	4	5
Zaposleni so ustrezno motivirani.	1	2	3	4	5
Vem, kdaj je zaposlene treba dodatno motivirati.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Denarna nagrada zaposlene bolj motivira kot pohvala.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami po delovnih mestih so ustrezna.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.	1	2	3	4	5
Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.	1	2	3	4	5

Spodaj so zapisani različni DELOVNI MOTIVI. Označite pomembnost posameznih delovnih motivov na delovnem mestu.

1 = popolnoma nepomembno; 2 = nepomembno; 3 = niti pomembno, niti nepomembno; 4 = pomembno; 5 = zelo pomembno.

TRDITEV	Lestvica				
Plača in materialne ugodnosti.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja in avtonomije pri delu.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja/organizacije.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja in strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovnik (tudi delo od doma).	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Dobro vodstvo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Dobre in varne delovne razmere.	1	2	3	4	5
Pozitivno delovno okolje.	1	2	3	4	5

Kateri starostni skupini pripadate?

- a) Do 30 let
- b) Od 31 let do 40 let
- c) Od 41 let do 50 let
- d) Od 51 let do 60 let
- e) Od 61 let in več

Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?

- a) (Ne)dokončana osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka šola
- f) Univerzitetna
- g) Magisterij
- h) Doktorat

Prosim, označite spol.

- a) Moški
- b) Ženski

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Zahvaljujem se vam za sodelovanje in vas lepo pozdravljam.

Matjaž Mavri-Boncelj

Vir: prirejeno po E. Banović, Analiza vodenje in motivacije na primeru športnih centrov v Ljubljani, 2015, str. 77–81., M. Paladin, Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih, 2021, str. 136–154. in V. Pogačnik, Lestvice delovne motivacije, 1993, str. 153

Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodje prodaje in vodje poprodaje.

Pozdravljeni,

sem Matjaž Mavri-Boncelj, študent Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza vodenja in motivacije zaposlenih v avtomobilski panogi. Namen raziskave je ugotoviti razlike v zaznavanju vodenja in motiviranja med vodstvenim kadrom in drugimi zaposlenimi ter analizirati stanje v panogi. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko pridobim vpogled v stanje in situacijo v panogi.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 9 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Matjaž Mavri-Boncelj

Ocenite svoje zadovoljstvo na delovnem mestu in obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo zadovoljstva.

1 = zelo nezadovoljen; 2 = nezadovoljen; 3 = niti zadovoljen, niti nezadovoljen; 4 = zadovoljen; 5 = zelo zadovoljen.

TRDITEV	Lestvica				
S kakovostjo medosebnih odnosov v podjetju/organizaciji (dostopnost, iskrenost, sodelovanje itd.).	1	2	3	4	5
S svojim delovnim okoljem (pisarne, oprema, postavitve, vzdušje itd.).	1	2	3	4	5
Z možnostjo organiziranja/prilagajanja poklicnega in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
S prednostmi svojega podjetja/organizacije (bonusi, premije, sodelovanje itd.).	1	2	3	4	5
Z dosegljivostjo postavljenih ciljev in delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Z možnostjo razvoja (projekti, napredovanja, mobilnost).	1	2	3	4	5
S plačo glede na odgovornost delovnega mesta.	1	2	3	4	5

Funkcija v podjetju/organizaciji?

- a) Direktor/ica
- b) Vodja prodaje
- c) Vodja poprodaje
- d) Prodajni svetovalec

- e) Servisni sprejemnik
- f) Mehanik/ličar
- g) Administrator/ka
- h) Skladiščnik
- i) Drugo: _____

Število let delovne dobe v avtomobilski panogi

- a) Do 1 leta
- b) Od 1 leta do 5 let
- c) Od 6 let do 10 let
- d) Od 11 let in več

Moj stil vodenja je

- a) avtokratičen, saj zaposlenim ukazujem;
- b) demokratičen, saj se z zaposlenimi posvetujem;
- c) liberalen, saj zaposlene pustim, da delajo in se odločajo po lastni presoji;
- d) drugo: _____ .

Poznam teorijo zavedanja odnosov ter orodje SDI in ju pri svojem delu uporabljam

- a) Da
- b) Ne
- c) Pri svojem delu uporabljam druge teorije in/ali orodja: _____

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite LASTNO vodenje, ki se navezuje na ZNANJE in SPOSOBNOSTI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Seznanjen/a sem z delovnimi postopki v podjetju in jih dobro poznam.	1	2	3	4	5
Imam visoko raven strokovnega znanja.	1	2	3	4	5
Udeležujem se dodatnih usposabljanj in izobraževanj.	1	2	3	4	5
Svoje izkušnje in znanje delim s podrejenimi.	1	2	3	4	5
Sem strpen in znam obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Znam zaznati težave na delovnem mestu in jih uspešno rešiti.	1	2	3	4	5
Pri delu sem ustvarjalen in prilagodljiv v spremenljivih situacijah.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite LASTNO vodenje, ki se navezuje na OSEBNE LASTNOSTI in KOMUNICIRANJE, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Delujem pravično in spoštujem dogovore.	1	2	3	4	5
Sem pozitivno naravnana/a.	1	2	3	4	5
Sprejemam odgovornost za svoja dejanja.	1	2	3	4	5
Znam obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi ne delam razlik.	1	2	3	4	5
Izražam se natančno in jasno.	1	2	3	4	5
Upoštevam stališča drugih in omogočam transparentno komunikacijo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite LASTNO vodenje, ki se navezuje na MOTIVIRANJE in DELO V SKUPINI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Z zaposlenimi dobro sodelujem.	1	2	3	4	5
Sestanki z zaposlenimi so redni.	1	2	3	4	5
Znam reševati konflikte med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Zaposlenim omogočam, da se pri delu dokažejo.	1	2	3	4	5
Težave rešujem v pozitivni smeri.	1	2	3	4	5
Dobro delo opazim, ga pohvalim in nagradim.	1	2	3	4	5
Sem samoiniciativen in ustvarjam dobro delovno klimo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo MOTIVACIJO na delovnem mestu. Označite strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Zaposlene znam motivirati pri delu.	1	2	3	4	5
Zaposleni so ustrezno motivirani.	1	2	3	4	5
Vem, kdaj je zaposlene treba dodatno motivirati.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Denarna nagrada zaposlene bolj motivira kot pohvala.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami po delovnih mestih so ustrezna.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni so zadovoljni z delovnim časom.	1	2	3	4	5
Zaposleni so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.	1	2	3	4	5

Stil vodenja mojega nadrejenega je

- a) avtokratičen, saj zaposlenim ukazuje;
- b) demokratičen, saj se z zaposlenimi posvetuje;
- c) liberalen, saj zaposlene pusti, da delajo in se odločajo po lastni presoji;
- d) drugo: _____ .

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite delo SVOJEGA NADREJENEGA, ki se navezuje na ZNANJE in SPOSOBNOSTI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Nadrejeni je seznanjen z delovnimi postopki v podjetju in jih dobro pozna.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ima visoko raven strokovnega znanja.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Udeležuje se dodatnih usposabljanj in izobraževanj.	1	2	3	4	5
Svoje izkušnje in znanje deli s podrejenimi.	1	2	3	4	5
Je strpen in zna obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Zna zaznati težave na delovnem mestu in jih uspešno rešiti.	1	2	3	4	5
Pri delu je ustvarjalen in prilagodljiv v spremenljivih situacijah.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite delo SVOJEGA NADREJENEGA, ki se navezuje na OSEBNE LASTNOSTI in KOMUNICIRANJE, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Deluje pravično in spoštuje dogovore.	1	2	3	4	5
Je pozitivno naravnana/a.	1	2	3	4	5
Sprejema odgovornost za svoja dejanja.	1	2	3	4	5
Zna obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi ne dela razlik.	1	2	3	4	5
Izraža se natančno in jasno.	1	2	3	4	5
Upošteva stališča drugih in omogoča transparentno komunikacijo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite delo SVOJEGA NADREJENEGA, ki se navezuje na MOTIVIRANJE in DELO V SKUPINI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
S podrejenimi dobro sodeluje.	1	2	3	4	5
Sestanke s podrejenimi organizira dovolj pogosto.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Zna reševati konflikte med podrejenimi.	1	2	3	4	5
Podrejenim omogoča, da se pri delu dokažejo.	1	2	3	4	5
Težave rešuje v pozitivni smeri.	1	2	3	4	5
Dobro delo opazi, ga pohvali in nagradi.	1	2	3	4	5
Nadrejeni je samoiniciativen in ustvarja dobro delovno klimo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo MOTIVACIJO na delovnem mestu. Označite strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Nadrejeni zna motivirati pri delu.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo ustrezno motivirani.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ve, kdaj je zaposlene treba dodatno motivirati.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Denarna nagrada nas zaposlene bolj motivira kot pohvala.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami po delovnih mestih so ustrezna.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z delovnim časom.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z delom, ki ga opravljamo.	1	2	3	4	5

Spodaj so zapisani različni DELOVNI MOTIVI. Označite pomembnost posameznih delovnih motivov na delovnem mestu.

1 = popolnoma nepomembno; 2 = nepomembno; 3 = niti pomembno, niti nepomembno; 4 = pomembno; 5 = zelo pomembno.

TRDITEV	Lestvica				
Plača in materialne ugodnosti.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja in avtonomije pri delu.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja/organizacije.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja in strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovnik (tudi delo od doma).	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Dobro vodstvo.	1	2	3	4	5
Dobre in varne delovne razmere.	1	2	3	4	5
Pozitivno delovno okolje.	1	2	3	4	5

Kateri starostni skupini pripadate?

- a) Do 30 let
- b) Od 31 let do 40 let
- c) Od 41 let do 50 let
- d) Od 51 let do 60 let
- e) Od 61 let in več

Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?

- a) (Ne)dokončana osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka šola
- f) Univerzitetna
- g) Magisterij
- h) Doktorat

Prosim, označite spol.

- a) Moški
- b) Ženski

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Zahvaljujem se vam za sodelovanje in vas lepo pozdravljam.

Matjaž Mavri-Boncelj

Vir: prirejeno po E. Banović, Analiza vodenje in motivacije na primeru športnih centrov v Ljubljani, 2015, str. 77–81., M. Paladin, Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih, 2021, str. 136–154. in V. Pogačnik, Lestvice delovne motivacije, 1993, str. 153

Priloga 4: Anketni vprašalnik za druga delovna mesta.

Pozdravljeni,

sem Matjaž Mavri-Boncelj, študent Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko delo z naslovom Analiza vodenja in motivacije zaposlenih v avtomobilski panogi. Namen raziskave je ugotoviti razlike v zaznavanju vodenja in motiviranja med vodstvenim kadrom in drugimi zaposlenimi ter analizirati stanje v panogi. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko pridobim vpogled v stanje in situacijo v panogi.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo te magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Matjaž Mavri-Boncelj

Ocenite svoje zadovoljstvo na delovnem mestu in obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo zadovoljstva.

1 = zelo nezadovoljen; 2 = nezadovoljen; 3 = niti zadovoljen, niti nezadovoljen; 4 = zadovoljen; 5 = zelo zadovoljen.

TRDITEV	Lestvica				
S kakovostjo medosebnih odnosov v podjetju/organizaciji (dostopnost, iskrenost, sodelovanje itd.).	1	2	3	4	5
S svojim delovnim okoljem (pisarne, oprema, postavitve, vzdušje itd.).	1	2	3	4	5
Z možnostjo organiziranja/prilagajanja poklicnega in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
S prednostmi svojega podjetja/organizacije (bonusi, premije, sodelovanje itd.).	1	2	3	4	5
Z dosegljivostjo postavljenih ciljev in delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
Z možnostjo razvoja (projekti, napredovanja, mobilnost).	1	2	3	4	5
S plačo glede na odgovornost delovnega mesta.	1	2	3	4	5

Funkcija v podjetju/organizaciji?

- a) Direktor/ica
- b) Vodja prodaje
- c) Vodja poprodaje
- d) Prodajni svetovalec

- e) Servisni sprejemnik
- f) Mehanik/ličar
- g) Administrator/ka
- h) Skladiščnik
- i) Drugo: _____

Število let delovne dobe v avtomobilski panogi

- a) Do 1 leta
- b) Od 1 leta do 5 let
- c) Od 6 let do 10 let
- d) Od 11 let in več

Stil vodenja mojega nadrejenega je

- a) avtokratičen, saj zaposlenim ukazuje;
- b) demokratičen, saj se z zaposlenimi posvetuje;
- c) liberalen, saj zaposlene pusti, da delajo in se odločajo po lastni presoji;
- d) drugo: _____ .

Poznam teorijo zavedanja odnosov ter orodje SDI in ju pri svojem delu uporabljam

- a) Da
- b) Ne
- c) Pri svojem delu uporabljam druge teorije in/ali orodja: _____

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite delo SVOJEGA NADREJENEGA, ki se navezuje na ZNANJE in SPOSOBNOSTI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Nadrejeni je seznanjen z delovnimi postopki v podjetju in jih dobro pozna.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ima visoko raven strokovnega znanja.	1	2	3	4	5
Udeležuje se dodatnih usposabljanj in izobraževanj.	1	2	3	4	5
Svoje izkušnje in znanje deli s podrejenimi.	1	2	3	4	5
Je strpen in zna obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Zna zaznati težave na delovnem mestu in jih uspešno rešiti.	1	2	3	4	5
Pri delu je ustvarjalen in prilagodljiv v spremenljivih situacijah.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite delo SVOJEGA NADREJENEGA, ki se navezuje na OSEBNE LASTNOSTI in KOMUNICIRANJE, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Deluje pravično in spoštuje dogovore.	1	2	3	4	5
Je pozitivno naravnana/a.	1	2	3	4	5
Sprejema odgovornost za svoja dejanja.	1	2	3	4	5
Zna obvladovati svoja čustva.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi ne dela razlik.	1	2	3	4	5
Izraža se natančno in jasno.	1	2	3	4	5
Upošteva stališča drugih in omogoča transparentno komunikacijo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo dobrega vodjo. Ocenite delo SVOJEGA NADREJENEGA, ki se navezuje na MOTIVIRANJE in DELO V SKUPINI, ter označite strinjanje s trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
S podrejenimi dobro sodeluje.	1	2	3	4	5
Sestanke s podrejenimi organizira dovolj pogosto.	1	2	3	4	5
Zna reševati konflikte med podrejenimi.	1	2	3	4	5
Podrejenim omogoča, da se pri delu dokažejo.	1	2	3	4	5
Težave rešuje v pozitivni smeri.	1	2	3	4	5
Dobro delo opazi, ga pohvali in nagradi.	1	2	3	4	5
Nadrejeni je samoiniciativen in ustvarja dobro delovno klimo.	1	2	3	4	5

Spodnje trditve opisujejo MOTIVACIJO na delovnem mestu. Označite strinjanje s posamezno trditvijo.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti se strinjam, niti se ne strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

TRDITEV	Lestvica				
Nadrejeni zna motivirati pri delu.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo ustrezno motivirani.	1	2	3	4	5
Nadrejeni ve, kdaj je zaposlene treba dodatno motivirati.	1	2	3	4	5
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
Denarna nagrada nas zaposlene bolj motivira kot pohvala.	1	2	3	4	5
Razmerja med plačami po delovnih mestih so ustrezna.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z delovnim časom.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z delom, ki ga opravljamo.	1	2	3	4	5

Spodaj so zapisani različni DELOVNI MOTIVI. Označite pomembnost posameznih delovnih motivov na delovnem mestu.

1 = popolnoma nepomembno; 2 = nepomembno; 3 = niti pomembno, niti nepomembno; 4 = pomembno; 5 = zelo pomembno.

TRDITEV	Lestvica				
Plača in materialne ugodnosti.	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Možnost soodločanja in avtonomije pri delu.	1	2	3	4	5
Ugled podjetja/organizacije.	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja in strokovnega razvoja.	1	2	3	4	5
Fleksibilen delovnik (tudi delo od doma).	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
Dobro vodstvo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Dobre in varne delovne razmere.	1	2	3	4	5
Pozitivno delovno okolje.	1	2	3	4	5

Kateri starostni skupini pripadate?

- a) Do 30 let
- b) Od 31 let do 40 let
- c) Od 41 let do 50 let
- d) Od 51 let do 60 let
- e) Od 61 let in več

Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?

- a) (Ne)dokončana osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoka šola
- f) Univerzitetna
- g) Magisterij
- h) Doktorat

Prosim, označite spol.

- a) Moški
- b) Ženski

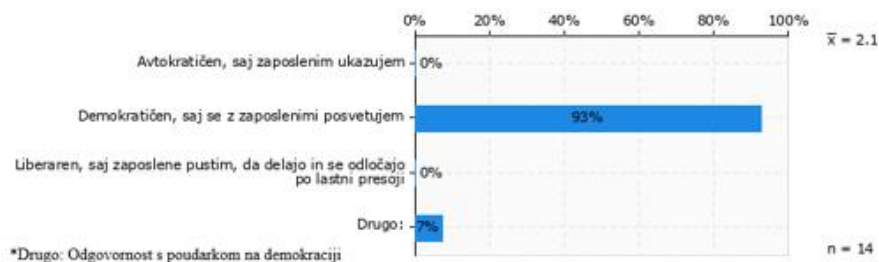
Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Zahvaljujem se vam za sodelovanje in vas lepo pozdravljam.

Matjaž Mavri-Boncelj

Vir: prirejeno po E. Banović, Analiza vodenje in motivacije na primeru športnih centrov v Ljubljani, 2015, str. 77–81., M. Paladin, Razvoj vprašalnika o delovni zavzetosti in motivaciji zaposlenih, 2021, str. 136–154. in V. Pogačnik, Lestvice delovne motivacije, 1993, str. 153

Priloga 5: Podrobnejši grafični prikaz ocene stila vodenja vodilnega kadra.

Direktor/ica:



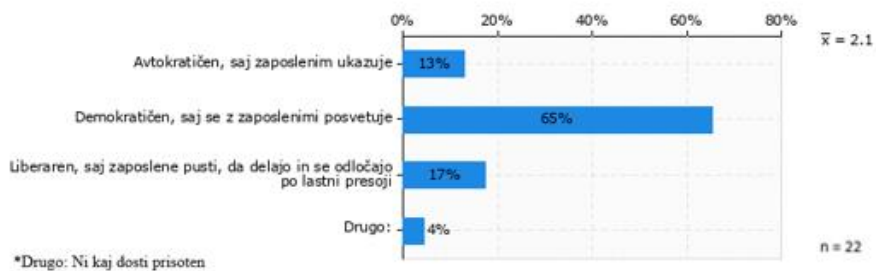
Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje:



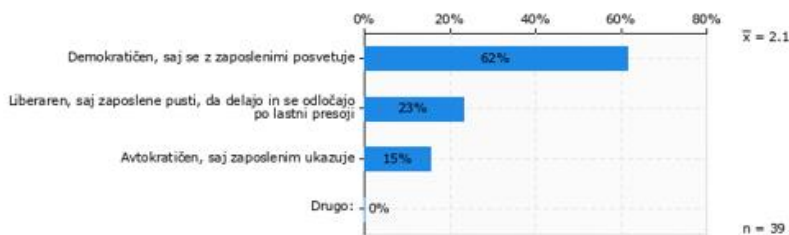
Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje za svojega nadrejenega:



Vir: lastno delo.

Preostala delovna mesta:



Vir: lastno delo.

Priloga 6: Podrobnejši grafični prikaz ocene vodenja glede na znanje in sposobnost vodij po različnih delovnih mestih.

Direktor/ica:



Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje zase:



Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje za svojega nadrejenega:



Vir: lastno delo.

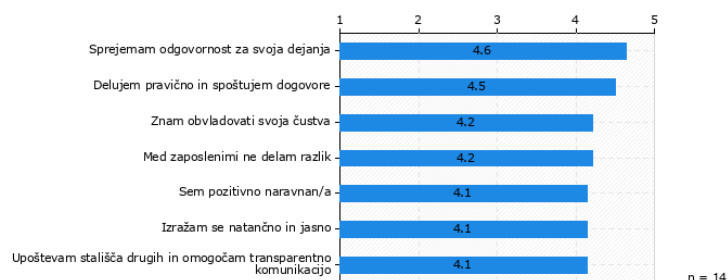
Preostala delovna mesta:



Vir: lastno delo.

Priloga 7: Podrobnejši grafični prikaz ocene vodenja glede na osebnostne lastnosti in komuniciranja vodij po različnih delovnih mestih.

Direktor/ica:



Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje zase:



Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje za svojega nadrejenega:



Vir: lastno delo.

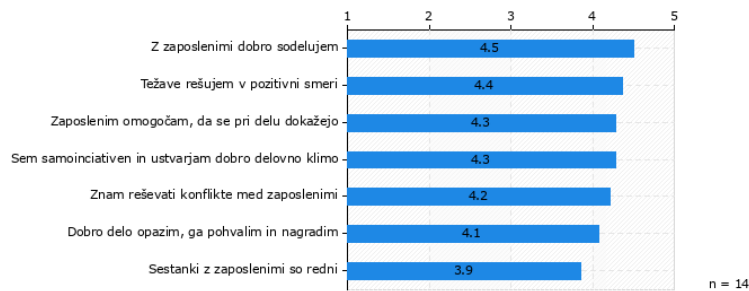
Preostala delovna mesta:



Vir: lastno delo.

Priloga 8: Podrobnejši grafični prikaz ocene vodenja glede na motiviranje in dela vodij v skupini po različnih delovnih mestih.

Direktor/ica:



Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje zase:



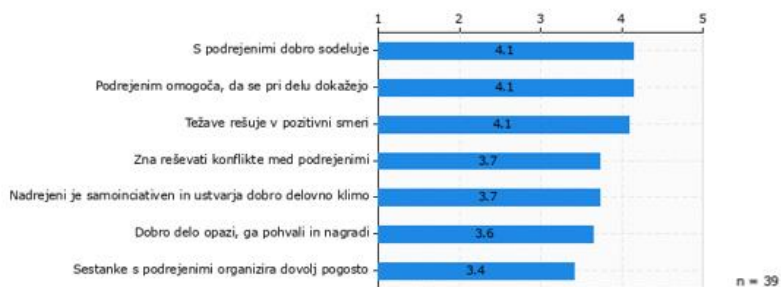
Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje za svojega nadrejenega:



Vir: lastno delo.

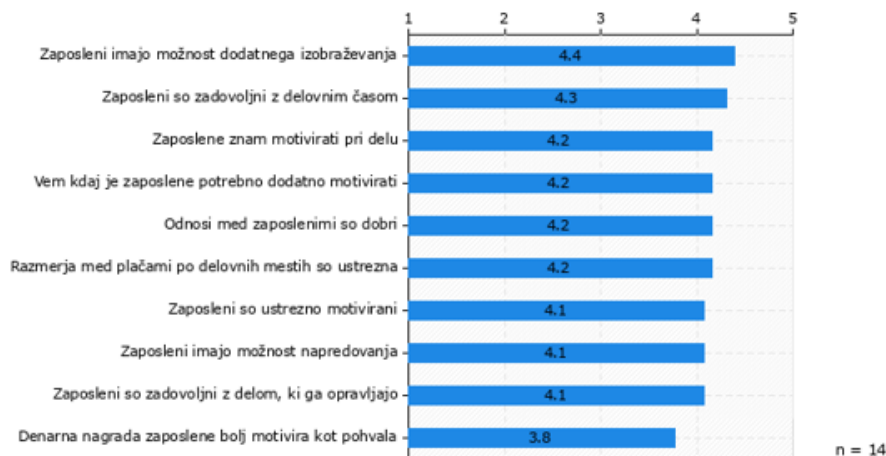
Preostala delovna mesta:



Vir: lastno delo.

Priloga 9: Podrobnejši grafični prikaz ocene pomembnosti dejavnikov motivacije po različnih delovnih mestih.

Direktor/ica:



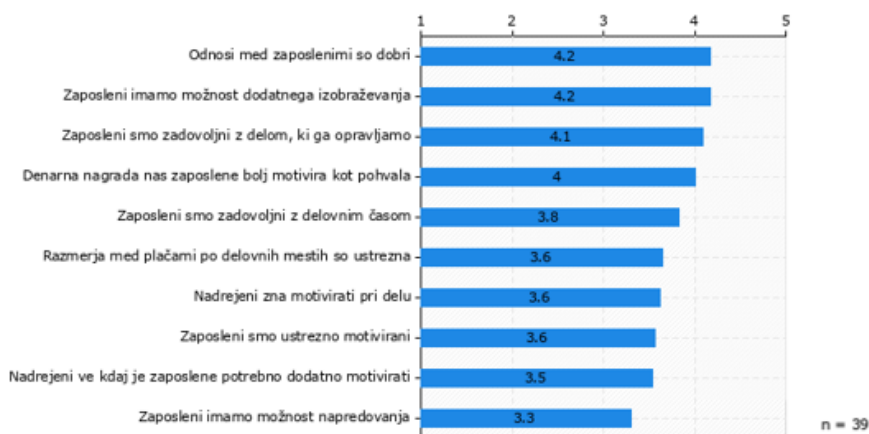
Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje:



Vir: lastno delo.

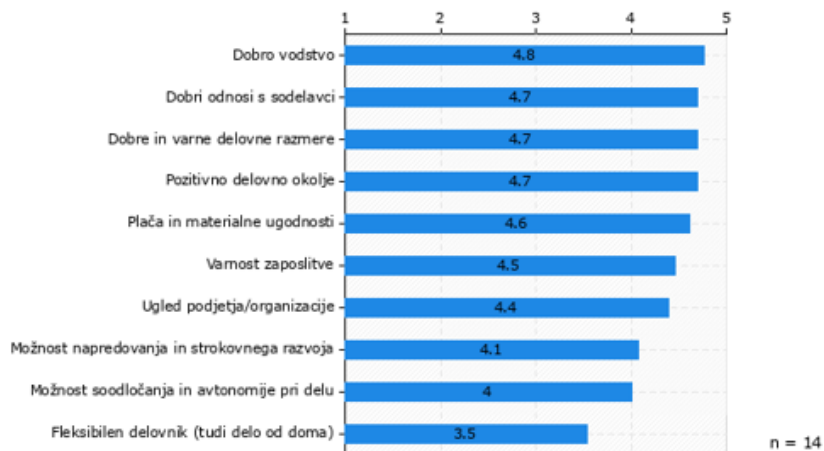
Preostala delovna mesta:



Vir: lastno delo.

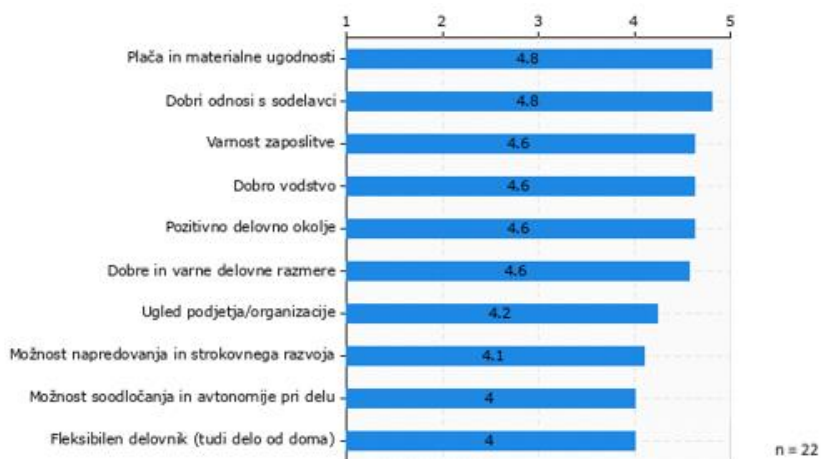
Priloga 10: Podrobnejši grafični prikaz ocene pomembnosti delovnih motivov.

Direktor/ica:



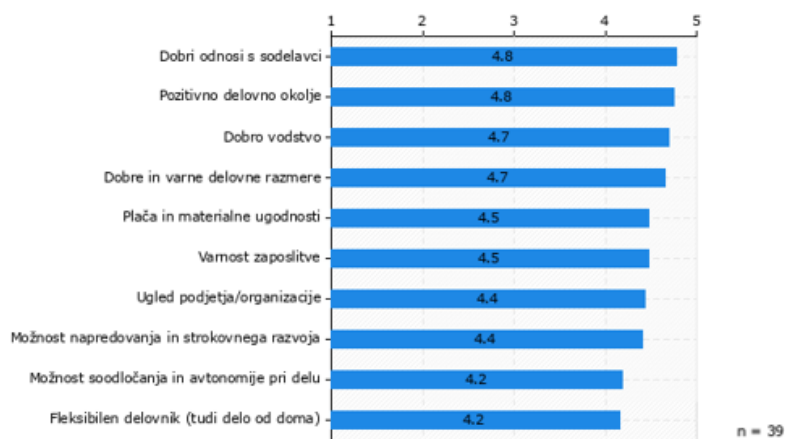
Vir: lastno delo.

Vodja prodaje in poprodaje:



Vir: lastno delo.

Preostala delovna mesta:



Vir: lastno delo.