

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZNAČILNOSTI STILOV VODENJA IN NJIHOV VPLIV NA
USPEŠNOST POSLOVANJA: PRIMER BANKE V SLOVENIJI**

Ljubljana, julij 2016

KATARINA ŽVIŽAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Žvižaj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Značilnosti stilov vodenja in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: primer banke v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. Matejem Lahovnikom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	4
1.1 OPREDELITEV VODENJA	4
1.2 SESTAVINE IN PROCES VODENJA	6
1.3 PODROČJA IN RAVNI VODENJA	8
1.4 BISTVENE NALOGE VODENJA	9
1.5 TEMELJNE SPOSOBNOSTI ZA VODENJE.....	10
1.6 VPLIV VODJE.....	12
1.7 DEFINICIJA VODJE	13
1.8 LASTNOSTI VODJE.....	14
1.8.1 Lastnosti uspešnega vodje	15
1.9 OSEBNOSTNE LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE	17
1.9.1 Pomen čustvene inteligentnosti pri vodenju.....	18
1.10 ETIČNA NAČELA VODENJA	19
1.10.1 Poslovna etika.....	20
1.11 KOMPETENCE VODIJ.....	21
1.12 VODENJE V SODOBNIH ORGANIZACIJAH	23
1.13 USMERJENOST VODJE K DOBREMU POSLOVANJU.....	24
1.14 VPLIV VODJE NA USPEŠNOST TRŽENJA V BANČNIŠTVU	26
1.14.1 Primer uspešne prodaje v banki in vloga vodje.....	28
2 STILI VODENJA	32
2.1 OPREDELITEV STILOV VODENJA	32
2.2 OPREDELITEV TEORIJ STILOV VODENJA.....	32
2.2.1 Avtorsko vodenje, demokratično vodenje in brezvladje	33
2.2.2 Vodenje, usmerjeno k nalogam in vodenje, usmerjeno k ljudem.....	34
2.2.3 Ohio študija	35
2.2.4 Blake in Moutonov model	36
2.2.5 Michiganska študija.....	37
2.2.6 Situacijske teorije vodenja.....	37
2.2.6.1 Situacijski dejavniki	37
2.2.6.2 Harsey in Blanchard model	39
2.2.7 Reddinov model 3-D	41
2.2.7.1 Model vodenja 4D	41
2.2.8 Housejev model poti in ciljev	45
2.2.9 Vroom in Yettonov model vodenja	47
2.3 VPLIV DEJAVNIKOV NA ZNAČILEN STIL VODENJA.....	47
2.4 ŠTUDIJE STILOV VODENJA IN LASTNOSTI VODIJ V PODJETJIH V SLOVENIJI IN TUJINI ...	48
3 ZNAČILNOSTI STILOV VODENJA: PRIMER BANKE V SLOVENIJI	51

3.1 PREDSTAVITEV BANKE	51
3.2 POSLOVANJE S PREBIVALSTVOM.....	52
3.3 TRENDI BANČNIH STORITEV	53
3.4 BANČNO TRŽENJE	53
3.5 METODOLOGIJA RAZISKAVE	54
3.5.1 Ciljna skupina in vzorec	55
3.5.2 Raziskovalni inštrument.....	55
3.5.3 Omejitve pri raziskavi	56
3.6 REZULTATI RAZISKAVE O ZNAČILNOSTIH STILOV VODENJA V SLOVENSKI BANKI.....	56
3.6.1 Stili vodenja in značilnosti	56
3.6.2 Lastna ocena uspešnosti vodenja.....	59
3.6.3 Uspešnost prodaje poslovalnic	60
3.6.4 Povezava med stili vodenja in prodajno uspešnostjo poslovalnic.....	62
3.7 RAZPRAVA.....	65
4 IMPLIKACIJE ZA MANAGEMENT	70
SKLEP.....	71
LITERATURA IN VIRI.....	73

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Medosebno vodenje.....	6
Tabela 2: Nosilci etičnega ravnanja in reakcije udeležencev	21
Tabela 3: Matrika prioritet	29
Tabela 4: Faze uspešnega prodajnega razgovora v bančni poslovalnici	31
Tabela 5: Razvojna stopnja posameznika in izbor stila vodenja.....	40
Tabela 6: Deviacije osnovnih stilov v manjšo ali večjo učinkovitost	43
Tabela 7: Stili vodenja po Houseju	46
Tabela 8: Opisna statistika postavk dimenzije usmerjenosti k ljudem.....	57
Tabela 9: Opisna statistika postavk dimenzije usmerjenosti k nalogam	58
Tabela 10: Opisna statistika standardiziranih dimenzij usmerjenosti k ljudem in usmerjenosti k nalogam.....	59
Tabela 11: Prevladujoči stili vodenja	59
Tabela 12: Opisna statistika postavk glede uspešnosti vodenja	60
Tabela 13: Opisna statistika splošne mere lastne uspešnosti vodenja.....	60
Tabela 14: Opisna statistika prodaje štirih bančnih produktov	61
Tabela 15: Opisna statistika enotne mere prodajne uspešnosti poslovalnic.....	61
Tabela 16: Opisna statistika enotne mere prodajne uspešnosti poslovalnic glede na prevladujoč stil vodenja	62
Tabela 17: Povezava med uspešnosti poslovalnice in prevladujočim stilom vodenja	62

Tabela 18: Razlike v splošni oceni lastne uspešnosti vodenja glede na prevladujoč stil vodenja	63
Tabela 19: Posamezni vidiki uspešnosti.....	63
Tabela 20: Korelacije med oceno lastne uspešnosti vodenja, uspešnostjo poslovalnice in dimenzijama usmerjenosti k ljudem oz. nalogam	64
Tabela 21: Povezava med oceno lastne uspešnosti in prodajno uspešnostjo poslovalnice	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Skladnost ciljev vodenja	5
Slika 2: Sestavine vodenja.....	7
Slika 3: Proces vodenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami	7
Slika 4: Proces vodenja	8
Slika 5: Štiri ravni vodenja z načeli.....	9
Slika 6: Temeljne sposobnosti za vodenje.....	11
Slika 7: Vrste formalne moči.....	12
Slika 8: Lastnosti vodje	14
Slika 9: Ravni etike	20
Slika 10: Stara in nova moralna zveza med vodstvom in zaposlenimi	24
Slika 11: Uravnoteženi rezultati	25
Slika 12: Vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti sodelavcev.....	28
Slika 13: Ohio vodstveni kvadrat	35
Slika 14: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje	38
Slika 15: Fiedlerjev klasifikacijski sistem za posamezne situacije	39
Slika 16: Harsey in Blanchardov model situacijskega vodenja.....	40
Slika 17: Osnovni stili vodenja po Reddinu	41
Slika 18: Osnovni stili vodenja po Reddinu	43
Slika 19: Sestavine vodenja.....	45
Slika 20: Model poti in ciljev	46
Slika 21: Dejavniki, ki vplivajo na stil vodenja	47

UVOD

Živimo v času, ko je zaradi dinamičnosti trgov težko doseči drugačnost in vzbujati zanimanje, bodisi s svojo pojavnostjo in načinom nastopa, z izdelkom, s storitvijo bodisi z znanjem. Položaj organizacij se zato v današnjem poslovnem okolju nenehno spreminja. Podjetja so primorana svoje storitve čim bolje prilagoditi potrošnikom in njihovim potrebam. Vedno bolj se uveljavlja trend usmeriti vse aktivnosti h kupcu, odkrivanju njegovih želja in potreb. Posledica tega je oblikovanje zanj primernih storitev in s tem stremeti k učinkovitosti ter dobičkonosnosti. Podjetja morajo budno spremljati dogajanja na tržišču in se čim hitreje odzivati na vse spremembe. Nenehno je treba slediti spremembam, prisluhni potrošnikom ter se jim prilagajati s ponudbo. Ker je sodobno managersko okolje ne samo dinamično, ampak tudi zelo nepredvidljivo, je poznavanje vsebin naprednega managementa še toliko bolj pomembno (Dimovski et al., 2013, str. 13). Tako kot podjetja tudi banke analizirajo in prilagajajo svoje poslovanje, da bi lahko ugotovile potencialne možnosti dolgoročnega razvoja ter uspešno določile svoj položaj na trgu. Tradicionalno bančništvo je v nestabilnem finančnem okolju zahtevalo prilagoditev sodobnemu načinu življenja.

Področje poslovanja s prebivalstvom predstavlja za banke pomembno ciljno skupino. Glede na prejšnja leta opazimo velik premik na tem področju. Še pred časom smo bili priča centraliziranemu razvoju tipičnih bančnih produktov, konkurenca je bila zelo šibka, večino bančnega poslovanja se je opravljalo le preko plačilnega prometa. Bančni prostor pa se je v tem času zelo hitro spreminjal. Poslovanje je bilo potrebno prilagoditi elektronskemu bančništvu, diferenciaciji potreb različnih segmentov komitentov, spreminjanju življenjskih navad ljudi, spremljanju konkurence in intenzivnemu uvajanju inovacij. V začetnih obdobjih tržnega obnašanja so banke delovale predvsem v smislu pridobivanja novih strank. A dejstva, ki temeljijo na raziskavah, pričajo o tem, da stalni komitenti ustvarjajo 65 % vseh poslov in da je zvesti komitent donosnejši od novega. Strateško pomembna točka bančništva se je z rasti in obsega bančnih poslov premaknila na donosnost, učinkovitost, kakovost poslovanja ter najpomembneje, na bančništvo odnosov s komitenti (Taškar Beloglavec, 2008, str. 19).

»V boju za novimi komitenti in obenem v želji, da zadrži obstoječe, išče vsaka banka načine, kako biti boljša, bolj inovativna, kako biti korak pred drugimi. Odgovor pogosto ni v ceni produkta, ampak v odnosu do komitenta in v načinu, kako produkt prodamo. Konkurenčna prednost banke postaja prijaznost bančnih uslužbencev« (Cekić, 2011, str. 1). Kako to banka doseže, je v veliki meri odvisno predvsem od vodij. Cekićeva (2011, str. 1) pravi, da imajo v procesu uspešne prodaje bančnih storitev ključno vlogo vodje poslovalnic, ki so v stiku z bančnimi komitenti in poslujejo z njimi.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 22) ugotavljajo, da je pri preučevanju in razlagi procesa vodenja od nekdaj v ospredju iskanje najbolj uspešnih in učinkovitih stilov vodenja, torej tistih univerzalnih načinov, ki bi bili ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Vsak vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi skupaj dosegli zastavljene cilje. Iz navedene opredelitve lahko izpeljemo tudi definicijo stila vodenja (Kovač et al., 2004, str. 22).

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja za posameznega vodjo zbir specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter tako oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Stil vodenja doživljajo sodelavci celostno in subjektivno ter s tem oblikujejo o vodji svojo osebno mnenje (Kovač et al., 2004, str. 22).

Vsak vodja deluje z določenim krogom sodelavcev. Naloga vodenja in managementa je dosegati rezultate s pomočjo drugih in pridobiti ljudi, da opravijo delo. Tracy (2000, str. 72) je mnenja, da je za doseg ustreznih rezultatov eno najpomembnejših orodij sposobnosti vodje ustrezno ravnanje z različnimi ljudmi v različnih situacijah. Lipičnik (1998, str. 314) razlaga, da ne gre zamenjevati sloga vodenja z načinom vodenja. Slog vodenja pomeni določen vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja pri delu z ljudmi in v kolikor ga ti kot takšnega sprejmejo.

V literaturi se s stili vodenja ukvarja veliko avtorjev. Različnih stilov vodenja je toliko, kot je kombinacij različnih vodij in različnih situacij (Zupan & Kaše, 2003, str. 87). V teoretičnem delu naloge bomo predstavili teorije različnih avtorjev. Zupan in Kaše (2003, str. 87) razlagata, da so se zaradi večje preglednosti uveljavili pojmi, ki ponazarjajo osnovne načine vodenja glede na različne dimenzije. Posebej se bomo osredotočili na stila vodenja usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam. V empiričnem delu bomo ugotavljali, ali so vodje v slovenski banki bolj usmerjeni k ljudem ali bolj k nalogam.

Namen magistrskega dela je zato analizirati vodstvene stile ter ugotoviti njihove značilnosti in posledično njihov vpliv na uspešno poslovanje bančne poslovalnice, ki se v največji meri odraža v prodaji bančnih storitev. Predmet raziskave bodo poslovalnice slovenske banke. Managementu poslovne banke bomo podali ugotovitve raziskave in jim predlagali kako s stilom vodenja doseči uspešnejše in učinkovitejše vodenje.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti, kateri stili vodenja so prisotni v poslovalnicah slovenske banke ter kakšne so njihove značilnosti, in ugotoviti, ali obstaja povezava med stilom vodenja in uspešnostjo poslovalnice banke. Sklepamo, da naj bi stil vodenja vplival na uspešnost bančne poslovalnice, saj vodja s svojim vzorcem vpliva na ljudi z namenom,

da vzajemno dosegajo zastavljene cilje. Torej način vodenja naj bi bil ključ do uspešnosti in učinkovitosti poslovalnice.

Z izsledki naloge želimo ugotoviti, ali obstaja povezava med stilom vodenja in uspešnostjo poslovanja oziroma kateri stil vodenja vpliva na največjo uspešnost poslovalnice. Ugotovitve o stilih vodenja v poslovalnicah banke v Sloveniji naj bi bile v pomoč managementu za iskanje tistih univerzalnih načinov vodenja, ki bi zagotovo prispevali k uspešnosti poslovalnice. Poleg temeljnega raziskovalnega vprašanja smo si zastavili še naslednja:

- Kateri so vodstveni stili, ki prevladujejo v poslovalnicah banke v Sloveniji?
- Ali se vodstveni stili v uspešnih poslovalnicah razlikujejo od tistih v manj uspešnih poslovalnicah?
- Ali usmeritev vodje k ljudem prispeva k večji uspešnosti poslovanja ali je bolje, če je vodja usmerjen k nalogam?
- Kakšen je vpliv vodje na uspešnost prodaje?

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je teoretični in temelji na analizi literature različnih domačih in tujih avtorjev. Poleg teoretičnih dognanj različnih avtorjev so v magistrski nalogi razvidne tudi izkušnje in znanja avtorice naloge, pridobljene na podlagi triletnega dela kot vodja poslovalnice. V empiričnem delu pa bomo izvedli anketno raziskavo med vodji poslovalnic banke v Sloveniji. Vzorec anketiranih bo predstavljal 31 vodij teh poslovalnic. Vsak vodja bo izpolnil spletni elektronski vprašalnik, v katerega bomo vključili postavke za ugotavljanje stilov vodenja in njihovih značilnosti, samooceno uspešnosti vodenja ter oceno rasti prodaje štirih bančnih produktov v primerjavi s preteklim letom. Ugotovitve empiričnega dela bomo povezali s teoretičnimi izhodišči in pripravili implikacije za management.

Kakšen stil vodenja ima posamezni vodja v poslovalnicah banke v Sloveniji, bomo ugotavljali z anketo, kjer bodo opredeljene tudi značilnosti določenega stila vodenja. Uspešnost poslovalnice bomo ugotavljali s samooceno vodje o tem, ali je bolj ali manj uspešen oziroma kako se ocena lastne uspešnosti povezuje s stilom vodenja. Kot indikator uspešnosti bomo uporabili še rast prodaje štirih bančnih produktov v enem letu v primerjavi s preteklim letom. Ti produkti so otvoritev transakcijskega računa, depozit, kreditna kartica, elektronsko bančništvo. Indikatorji so med seboj primerljivi ne glede na velikost poslovalnice.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem delu se je ugotavljalo stil vodenja glede na to, ali so vodje bolj usmerjeni k ljudem ali bolj k nalogam. Uporabili smo standardni vprašalnik T-P Vprašalnik vodstvenih stilov (Mullins, 1999, str. 289), ki ima petintrideset postavk. V drugem delu se je merila samoocena lastne uspešnosti vodje in v tretjem delu uspešnost poslovalnice po oceni vodje glede na prodane produkte.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

Enotne opredelitev vodenja ni. Strokovna literatura s tega področja je zelo obsežna. Z opredelitvijo vodenja se ukvarjajo strokovnjaki iz različnih ved in disciplin, zato je potrebno nanj gledati interdisciplinarno. Po Mayerjevem mnenju (v Kovač et al., 2003, str. 11) je vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim stilom vodenja vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli dogovorjene cilje. Vodenje je kompleksen fenomen, ki si ga lahko vsak razlaga na drugačen način. Nekateri ga dojemajo kot talent, ki je redek in značilen za karizmatične posameznike, drugi pa kot le eno od mnogih funkcij managementa (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 130).

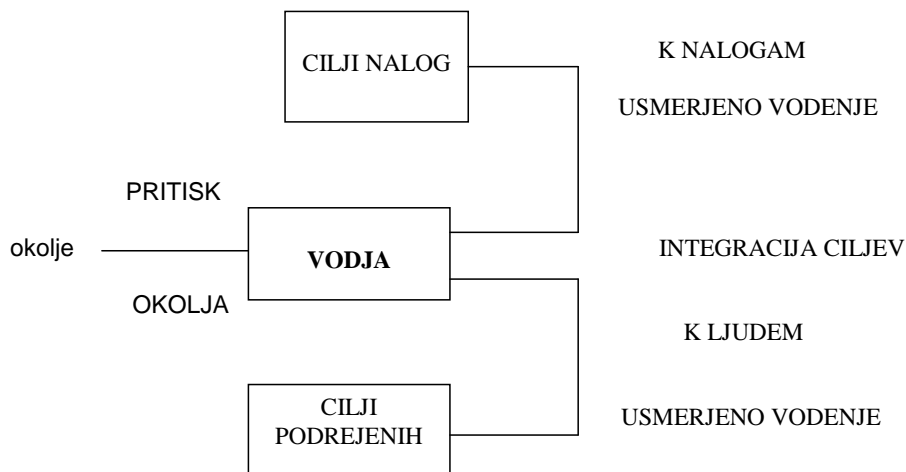
Enotno je dejstvo, da bi danes le redko kdo oporekal pomenu dobrega vodenja za uspešnost podjetij. Hkrati postaja čedalje bolj očitno, da je vodenje zelo kompleksen pojem, ki v sebi združuje mnoge procese in odnose, hkrati pa je neločljivo povezan tudi z drugimi managerskimi vlogami (Zupan & Kaše, 2003, str. 83).

Večina avtorjev razlaga, da je potrebno razmejiti razliko med managerjem in vodjo. Vodenje je sestavni del, a pomensko ožji pojem od managementa, je njegova funkcija, ki jo lahko zelo splošno interpretiramo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, kot tudi interakcije v skupinah in med njimi za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev. Na drugi strani pa vodenje ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev (Kovač et al., 2004, str. 17). Treven (2001, str. 152) razlaga, da vodje razmišljajo o dolgoročni poslovni uspešnosti in jih zanima predvsem to, ali svoje dejavnosti opravljajo na pravi način. Usmerjeni so na ljudi in na delo z njimi. Hkrati pa so aktivni v smeri spreminjanja organizacije. Prav tako trdi, da je naloga vodje, da oblikuje in predstavi prepričljivo in razumljivo strategijo, s katero bo okužil vse zaposlene. Vodja motivira in inspirira sodelavce, ki opravljajo dejavnosti za uresničitev vizije. Na vprašanje, kaj je vodenje, odgovarjata tudi Ulrich & Smallwood (2012, str. 11), ki pravita, da je to odgovornost za identifikacijo in rešitev problemov, ki jih imajo deležniki – stranke, investitorji, organizacija in zaposleni. Rezultat dobrega vodenja so boljši rezultati. Eno glavnih vprašanj, ki si jih o vodenju zastavljamo v tem času, je, kako voditi ljudi, da bi rutinsko delo presegli z ustvarjalnostjo. Pomeni, da ustvarjalna organizacija ustvarja okolje, kjer so posamezniki in timi motivirani za kreiranje izvirnih rešitev, odgovorni za to pa so ravno vodje, ki morajo za vodenje ustvarjalnosti nenehno izumljati nove pristope, kar pomeni, da morajo ustvarjalno delovati tudi sami (Kovač et al., 2004, str. 21). Tracy (2000, str. 20-21) ugotavlja, da je vodenje akcija in ne pozicija in da je izvedba in ne načrtovanje. Vodja se mora torej vedno osredotočiti na svoje obveznosti in odgovornosti. Nihče ni rojen

vodja, v vodjo se razvijemo (Tracy, 2000, str. 7). Danes bi le redko kdo oporekal temu, da je dobro vodenje pomembno za uspešnost podjetij. Vodenje je zato zelo kompleksen pojem, ki v sebi združuje mnoge procese in odnose, hkrati pa je neločljivo povezan tudi z drugimi vodstvenimi vlogami. Podjetja s takšnim načinom delovanja v ospredje postavljajo ljudi, ki so glavni nosilci znanja (Zupan & Kaše, 2003, str. 83). Vodenje pomeni mikro (operativna raven) in na nek način vključuje vplivanje na aktivnosti posameznika ali skupine zaradi doseganja organizacijskih ciljev v konkretnih situacijah (Robbins, 2001, str. 314). Vodenje je torej preplet odnosov med vodjo in sodelavci pri izvajanju nalog, ki izhajajo iz organizacijskih ciljev. Pri opredeljevanju vloge in nalog vodje pogosto najdemo primerjave iz športa. Vodje naj bi delovali kot trenerji. Imeti morajo talent za prepoznavanje talenta svojih sodelavcev, da jih lahko potem smiselno usmerjajo k doseganju čim boljših skupnih rezultatov. Ključne naloge vodje so: postavljanje ciljev, motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč sodelavcem, reševanje konfliktov, spremljanje uspešnosti, poverjanje nalog in nagrajevanje (Zupan & Kaše, 2003, str. 84).

Torej vodenje lahko razlagamo širše ali ožje. Širše je vodenje izpolnjevanje ciljev organizacije, ožje pa vpliv na posameznika in njegove cilje. Cilji pa seveda morajo biti med seboj skladni. Med seboj se morajo podpirati, kot prikazuje Slika 1. Vodja je vedno izpostavljen pritiskom iz okolja, zato prilagaja svoj stil vodenja, ki je odvisno od ciljev usmerjen k nalogam ali k zaposlenim.

Slika 1: Skladnost ciljev vodenja



Vir: J. Kovač & M. Tivadar, Organizacija, vodenje in kadri, 1990, str. 54.

Vodenje v ožjem pomenu delimo na organizacijsko in medosebno vodenje. Pomeni biti prvi med enakimi in pridobiti ljudi, ki ti sledijo in ne osvojitev položaja. Značilnosti medosebnega vodenja prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Medosebno vodenje

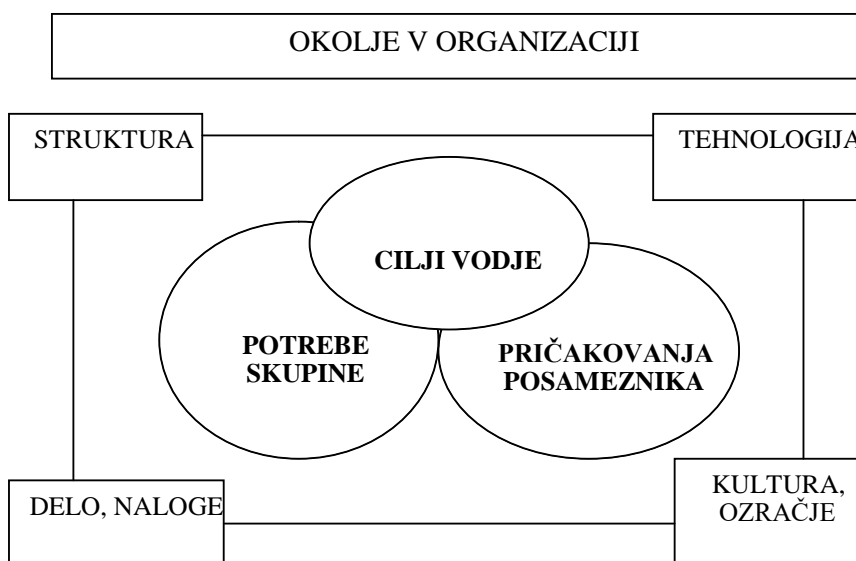
Stil vodenja	Značilnosti
K nalogam usmerjeno vodenje	Definiranje skupinske naloge, oblikovanje racionalne delitve dela v skupini, oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih kompetenc, realizacijo sprejetih odločitev in kontrolo njihovega izvajanja.
K ljudem usmerjeno vodenje	Oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojno zaupanje v skupini, spodbujanje močnega občutka pripadnosti preko skupinske kulture in oblikovanja skupine kot tima in usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in preko tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom.

Vir: J. Kovač & M. Tivadar, Organizacija, vodenje in kadri, 1990, str. 54-55.

1.2 Sestavine in proces vodenja

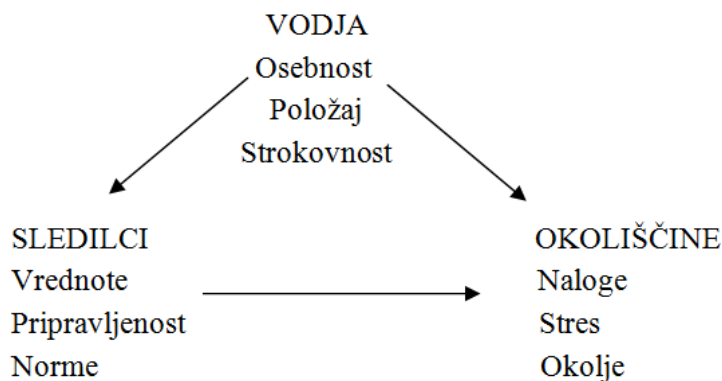
Bistvene štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje (Slika 2). Vodenje pomeni vplivanje na druge, da delujejo. Vzpostaviti se mora zaupanje. Vodja mora delovati suvereno, saj podrejeni raje sledijo tistemu, ki ve, kaj hoče in jih pelje k jasnemu cilju. Naloga vodje je, da vse sestavine vodenja skuša povezati med seboj v smiselno produktivno celoto (Možina et al., 2002, str. 499). Vodenje je proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci in okoliščine. Določajo ga interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami (Slika 3). Za uspešnost tega procesa mora biti zagotovljena usklajenost med lastnostmi vodje, zmožnostmi sledilcev ter okoliščinami, v katerih vodenje poteka (Hočevvar et al., 2003, str. 131). Okoliščine določajo okvir delovanja vodje in sledilcev ter vplivajo na njihovo interakcijo. Vplive iz okolja lahko širše razdelimo na naslednje kategorije: širše družbeno okolje, okolje delovanja podjetja, notranje okolje in značilnosti naloge, ki se mora opraviti. Zahtevne in kompleksne naloge bodo zahtevale drugačne vrste vodenje kot preprosta rutinska opravila. Na naravo vodenja ima pomemben vpliv tudi kultura podjetja. Prav tako tudi kultura družbe vpliva na način vodenja, ki ga izbere vodja (Hočevvar et al., 2003, str. 133).

Slika 2: Sestavine vodenja



Vir: S. Možina et al., *Management*, 2002, str. 499.

Slika 3: Proces vodenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami



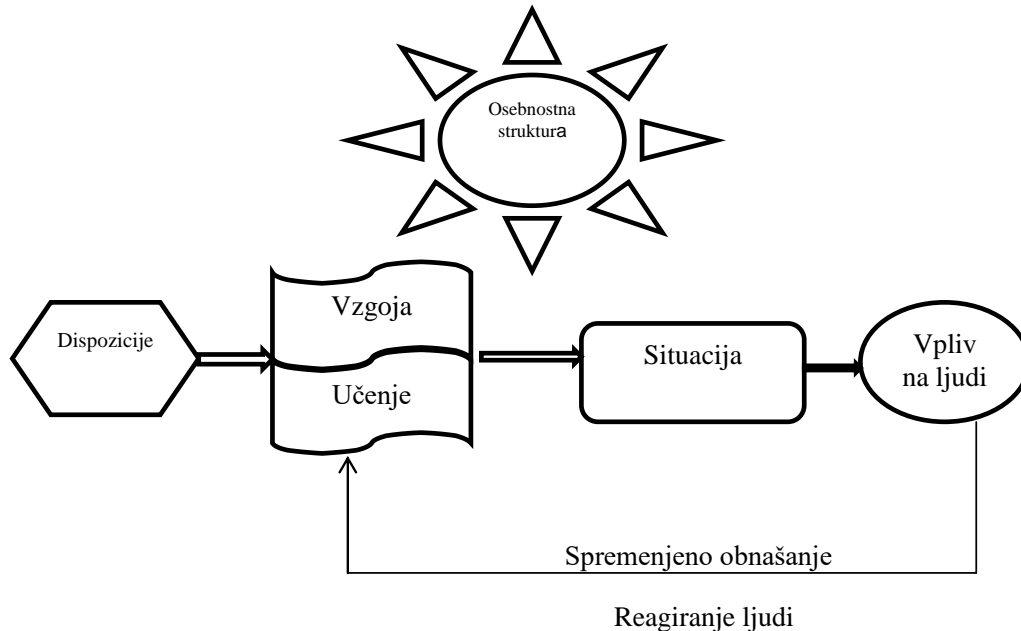
Vir: M. Hočevar et al., *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, 2003, str. 131.

Vodenje je proces. Povezave med sestavinami procesa prikazuje Slika 4. Osnovni generator razvoja vodje je učenje. Naslednji pomemben dejavnik je vzgoja. Bistvena značilnost dobrega vodje je hitra in uspešna prilagodljivost konstantno spremenljivim okoliščinam. Zagotavlja jo visoka umska in osebna prožnost (Kovač et al., 2004, str. 57-58).

V praksi ljudje izide vodenja, tako uspešne kot neuspešne, ponavadi pripisujejo izključno vodji. Sledilci so pogosto ključnega pomena za razvoj organizacije, a so konstantno

spregledani pri odločitvah. Prav tako imajo okoliščine tudi zelo velik vpliv, saj lahko vplivajo na uničenje še tako dobrega podjetja ali pa dvignejo propadajočo organizacijo.

Slika 4: Proces vodenja



Vir: J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str.58.

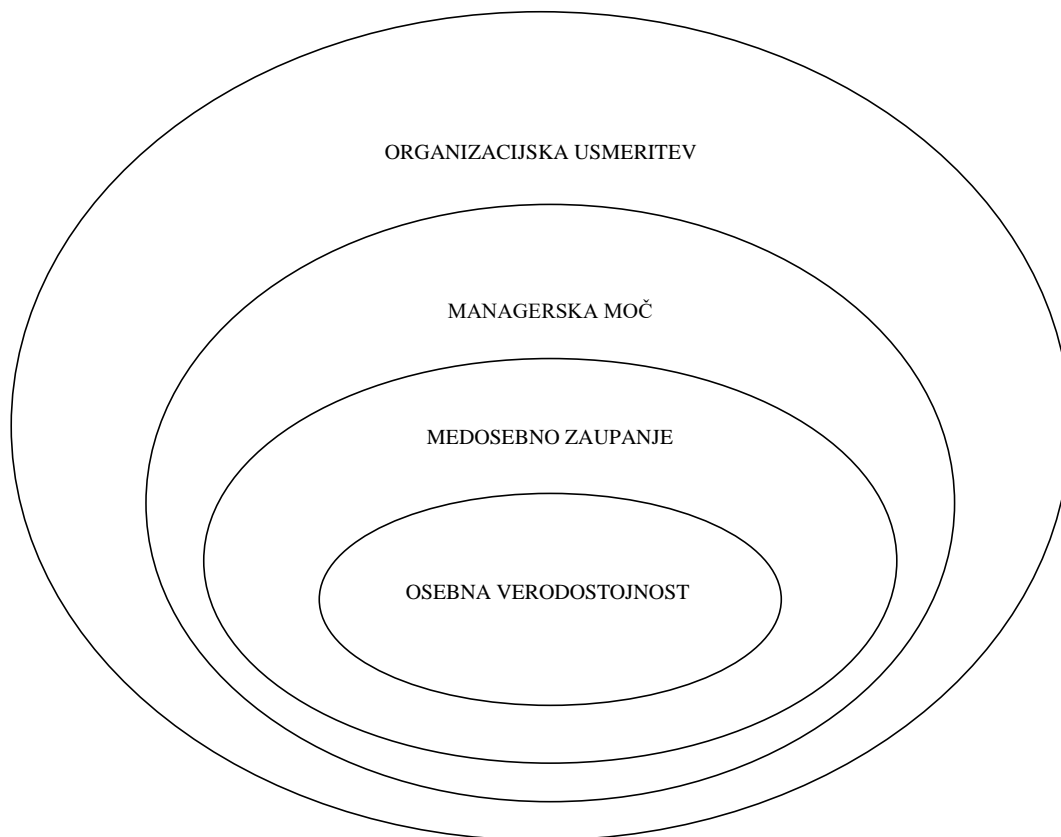
1.3 Področja in ravni vodenja

Vodenje zajema tri pomembna področja: motivacijo, komuniciranje in neposredno vodenje. Zelo pomembno je, da vodja pozna potrebe in želje svojih sodelavcev, saj je v okviru svojih pooblastil odgovoren za motiviranje svojih zaposlenih. Komuniciranje je ena najpomembnejših prvin vodenja. Uspešno komuniciranje je izmenjava misli in informacij, da bi se vzpostavilo medsebojno razumevanje in zaupanje. Ključnega pomena za komuniciranje je, da prejemnik informacijo sprejme v taki obliki, da jo razume. Neposredno vodenje pa pomeni, da je vodja del skupine ljudi, vendar je tudi ločena enota, saj odloča. Vodja pomaga skupini, da dosežejo cilje (Andrejčič et al., 1995, str. 408).

Poleg področij vodenja pa ločimo tudi štiri ravni vodenja. Vodenje, ki je osredotočeno na načela, poteka navzven na štirih ravneh: osebni (odnos do sebe), medosebni (odnos do drugih), managerski (odgovornost za skupno delo), organizacijski (potreba, da se organizira ljudi). Vsaka raven je potrebna, a ni dovolj sama po sebi, kar pomeni, da moramo delati na vseh hkrati (Covey, 2000, str. 24). Različne ravni so razvidne iz Slike 5, ki za vsako raven prikazuje tudi ustrezno načelo. Za osebno raven velja načelo

verodostojnosti, za medosebno načelo zaupanja, za managersko načelo moči in za organizacijsko raven načelo usmeritve.

Slika 5: Štiri ravni vodenja z načeli



Vir: S.R. Covey, Načela uspešnega vodenja, 2000, str. 22.

1.4 Bistvene naloge vodenja

Glavne naloge vodje so, da se zaveda vseh vplivov na vodenje, aktivno mora usmerjati dogajanje in znati mora doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki iz okolja (Možina et al., 2002, str. 500). Tracy (2000, str. 88-93) pojasnjuje, da mora vodja dati ljudem občutek moči in jih povezati v skupino. Le takrat dobijo zaposleni na samozavesti in dosegajo rezultate. Vodja mora doseči, da podrejeni razvijajo svoje potenciale v korist organizacije. Podrejenim je potrebno pomagati, da povečajo lastno vrednost. Kot bistvene naloge vodenja je navedel:

- **Načrtovanje:** Za vodjo je bistvenega pomena, da zna načrtovati. Naloge, ki se delegirajo podrejenim sodelavcem, morajo biti jasno zastavljene in ciljno naravnane, zato je pomembno, da jih tako vodja kot zaposleni enako razumejo. Določiti se mora končni cilj in pa tudi vmesni cilji, kjer se lahko meri uspešnost.

- **Organizacija:** Ko ima vodja dober načrt, sledi organiziranje delovnega procesa. Naloge je potrebno dodeliti tistim sodelavcem, ki imajo določen talent za določeno nalogo. Torej sodelavce je potrebno dobro poznati, da lažje in hitreje dosežejo cilje. Poznati je potrebno ključne kadre in jih postaviti na ključna delovna mesta.
- **Izbira delavcev:** Kadrovska politika je za vodenje ključna. Vsako podjetje si želi najboljše kadre. Zaposleni pomembno vplivajo na uspešnost in rast podjetja.
- **Delegiranje nalog:** Učinkovito delegiranje nalog ima velik pomen pri vodenju. Na prava mesta je potrebno postaviti prave ljudi in jim dati sredstva za delo in uresničevanje svojih ciljev. Dodeljevanje nalog je predajanje odgovornosti in s tem vplivanja na rast in napredovanje zaposlenih.
- **Vodstveni nadzor:** Nadzorovanje in vzpostavljanje notranjih kontrol je bistvo vodenja. Ko vodja razdeli naloge, potem samo preverja, kako se izvajajo. Potrebno je zagotoviti, da se izvedejo v pravem časovnem roku. Vodja mora biti vseskozi na razpolago za vprašanja sodelavcev. Odgovoren je za doseg ciljev.
- **Merjenje delovne uspešnosti:** Vodja mora oceniti delovno uspešnost svojih sodelavcev. Povedati jim mora, kakšni so kriteriji za ocenjevanje. Primerjati se je potrebno vedno z najboljšimi. Prav tako je potrebno vedno strmeti k izboljšavam in iskati vrzeli.
- **Poročanje:** Vodja mora sodelavce obveščati o doseženih rezultatih. Delo se lahko dobro izvaja, a je vedno potrebno o tem seznaniti zaposlene, saj drugače ni učinka.

1.5 Temeljne sposobnosti za vodenje

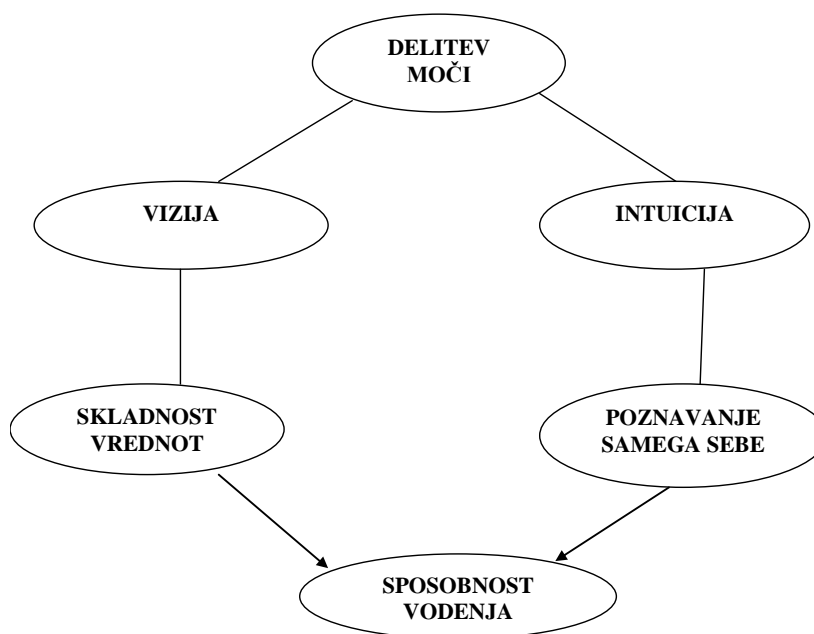
Organizacije velikokrat ne morejo čakati, da bi se vodje izoblikovali pri opravljanju svojega dela. Med zaposlenimi iščejo ljudi, ki so za vodje najbolj kompetentni in ki kažejo določene predispozicije za vodjo, opravijo načrtna izobraževanja, da izurijo vodje. Po mnenju različnih avtorjev znajo vodje, ki so uspešni, razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, imeti morajo dobro samopoznavanje in sposobnost vizije. Avtorji menijo tudi, da so konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti bistvene za vodenje, vendar niso dovolj. Zadostujejo le kot osnova za temeljne sposobnosti vodje (Možina et al., 2002, str. 502). Sledi razlaga vseh temeljnih sposobnosti vodenja, kot prikazuje Slika 6.

Delitev moči: Vodja mora znati deliti moč in delovati v skupini. Vodja vključuje sodelavce v odločevalni proces in k določanju delovnih ciljev, kar prispeva, da ljudje postanejo lojalni organizaciji. Delitev moči povzroči pri ljudeh, da zadovoljijo temeljne

človeške potrebe po uspehu. Zaposleni morajo imeti pozitivne občutke o svojem delu, šele tako so lahko uspešni.

Intuicija: Vodja mora imeti dobro razvito intuicijo in imeti občutek za spremembe, predvideti mora tveganja in imeti pregled nad situacijo. Vodje, ki so uspešni, imajo razvit občutek za hitre reakcije. Znajo se odzvati na zahteve iz okolice in zaznati priložnosti ter nevarnosti.

Slika 6: Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: S. Možina et al., *Management*, 2002, str. 502.

Poznavanje samega sebe: Vodja mora biti sposoben dobro poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajo nadrejeni in sodelavci o tem, kako uspešen je. Povratna informacija tako omogoča pogled vase.

Vizija: Vodja mora biti vizionar. Pomeni, da si zna predstavljati drugačno, boljše stanje in načine, kako to uresničiti. Vizija mora biti preprosta in koristiti potrošnikom, zaposlenim in delničarjem.

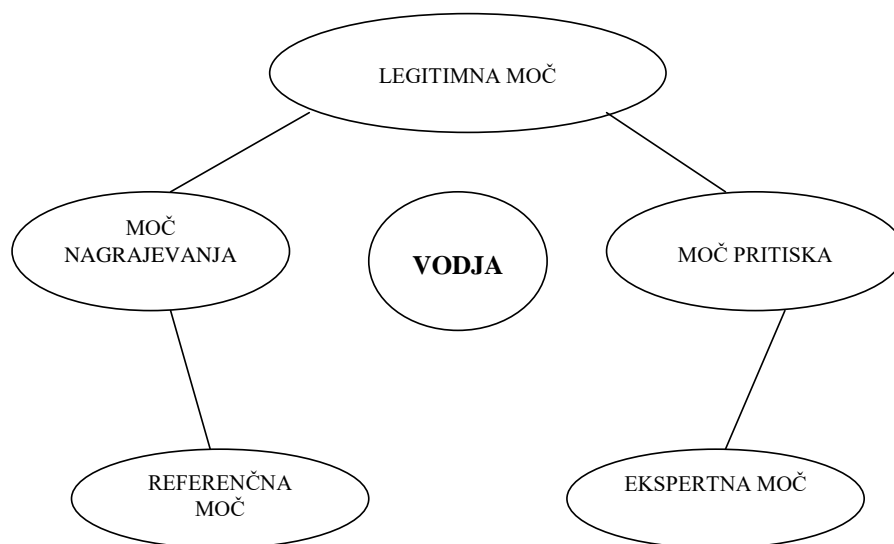
Skladnost vrednot: Vodja mora biti sposoben uskladiti vrednote organizacije in zaposlenih. Zaposleni morajo delovati skladno z interesi organizacije (Možina et al., 2002, str. 503).

1.6 Vpliv vodje

Za uspešno vodenje potrebuje vodja poleg sposobnosti in motivacije ter delegiranja tudi vpliv in moč. Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino ali organizacijo proti zastavljenim ciljem in posledično doseganju rezultatov. Moč je poglavitna za vodjo. Zelo pomembno je, da ve, kako jo uporabiti. Pomembni so tudi viri, iz katerih črpa moč, saj je od tega odvisno sodelovanje podrejenih (Možina et al., 2002, str. 506).

Moč se odraža v vplivu. Lahko rečemo, da moč pojmuje kot potencialen vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv bi razložili kot proces, v katerem vodja povzroči spremembo stališč in ravnanj skupine. Ločimo več vrst moči in vpliva. Možina et al. (2002, str. 506) naniza eno izmed uporabnih oblik opredeljevanja moči vodje in vsebuje pet vrst moči, ki jih ponazarja Slika 7.

Slika 7: Vrste formalne moči



Vir: S. Možina et al., Management, 2002, str. 506.

Legitimna moč: moč, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v hierarhiji neke organizacije.

Moč nagrajevanja: to je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da nagrajuje svoje sodelavce. Sodelavci sprejemajo naloge vodje, saj vedo, da bodo nagrajani. Nagrajevanje je lahko materialno ali nematerialno.

Moč pritiska: je moč, ki izhaja iz strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja, ki dobiva privolitev sodelavcev na tak način, uporablja pritisk in sankcije. Kazni so lahko različne. Po mnenju avtorjev je ta vrsta moči najmanj učinkovita. Velikokrat se zgodi, da vplivajo na negativne oblike vedenja.

Referenčna moč: ta moč izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, sledijo mu in ga posnemajo. Takšni vodje so ponavadi karizmatične osebnosti in imajo precejšen ugled.

Ekspertna moč: to je moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodij. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do napak pri delu ali celo do zloma vodenja.

Poleg formalno opredeljenih razmerij v organizaciji obstajajo med zaposlenimi še neformalni odnosi, na temelju katerih se razvije neformalna moč. Ta je slabše opredeljena in velikokrat pomembnejša od formalne moči. Neformalno moč predstavljajo strokovna moč, referenčna moč in moč karizme. Odvisna je od tega, kako posameznika njegovo okolje dojema, nanjo vplivajo medosebne povezave s preostalimi zaposlenimi (Dimovski et al., 2013, str. 230).

Vodje uporabljajo vse vrste moči v različnem času glede na okoliščine. Njihova uspešnost je odvisna od tega, kako znajo uporabiti katero moč. Vodja za to prevzema vso odgovornost. Moč prihaja tudi od sodelavcev. Odvisna je od tega, koliko so mu člani skupine pripravljeni slediti in koliko zna ustreči tudi njim. Moč vodje raste, če ga člani skupine podpirajo.

1.7 Definicija vodje

Večina avtorjev je enotnih glede tega, da vodstvene sposobnosti niso v celoti prirojene. Malik (2009, str. 58) pravi, da se je vodenja treba naučiti. To, kar mora vodja znati, ne pride samo od sebe in te lastnosti niso prirojene. Vodenja se je mogoče naučiti kot vsakega drugega poklica. Sposobnost vodenja je določena tudi z našo osebnostjo. Nekateri ljudje imajo karizmo, drugi je nimajo. Nekateri avtorji trdijo, da dedovanje približno v petdesetih odstotkih vpliva na to, ali ima človek potencial za vodenje. Ostala polovica pa so okoliščine, izkušnje in še drugi dejavniki. Raziskave so pokazale, da sta oba pogleda deloma pravilna. Dedne lastnosti vsekakor igrajo pomembno vlogo pri določanju, koliko bo posameznik uspešen. Vendar pa imajo enako pomembno vlogo izkušnje in življenjske okoliščine (Hočevar et al., 2003, str. 188). Dedni zapis pri človeku določa temeljna izhodišča. Življenjske okoliščine in izkušnje pa, v koliki meri človek uspe izkoristiti svoj potencial (Hočevar et al., 2003, str. 189). Za vodenje talentiran človek ne more postati vrhunsko uspešen vodja, če za to nima interesa, ustreznega znanja in veščin. Prav tako pa je pomembno, kakšna situacija sproži ustrezen vzorec lastnosti in obnašanja, v katerem se kažejo tipične lastnosti vodje. Osebnost v ožjem pomenu besede vključuje karakterne lastnosti, med katerimi je najpomembnejša dominantnost, ki je notranja težnja po moči in po vplivu na druge ljudi. V kolikor vodja nima teh značilnosti, mu bomo le težka sledili (Kovač et al., 2004, str. 53).

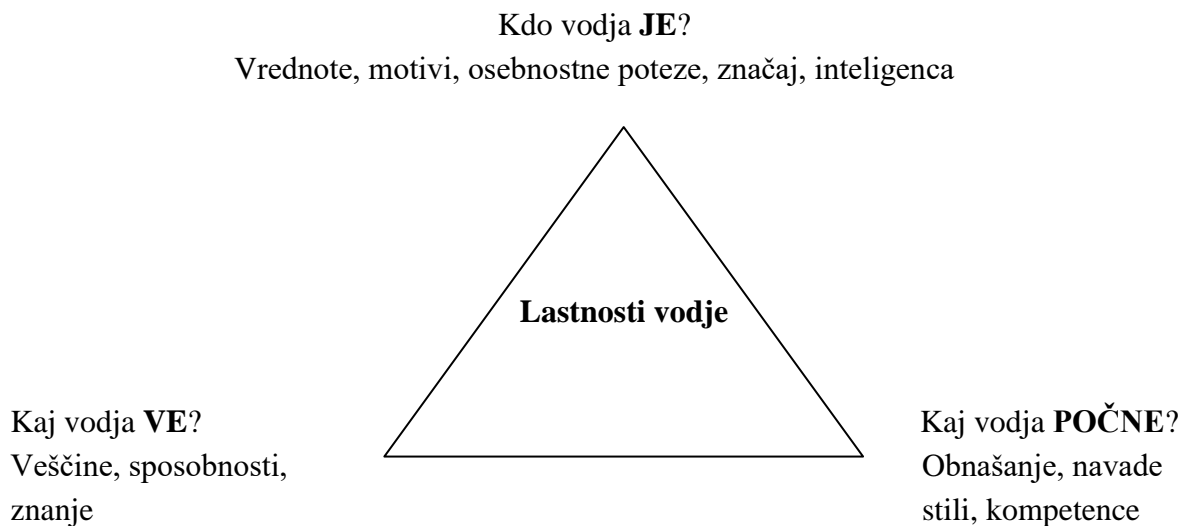
V vsakem podjetju je pomembno, da danes zagotavlja konkurenčno prednost, dobro organizacijsko kulturo, fleksibilnost, kakovost storitev, odličnost procesov. Vendar za vsem naštetim stojijo ljudje. Na tej točki nastopijo vodje, ki določajo, kaj mora biti narejeno, ter poskrbijo, da je to zares storjeno. Vodje torej ustvarjajo organizacijsko kulturo, delovne procese in delovna pravila ter kreirajo organizacijsko strukturo (Hočevar et al., 2003, str. 124).

Vsi vodje imajo dve lastnosti. Prva, da se vedno pomikajo naprej in druga sposobnost prepričati druge, da jim sledijo. Slednja je tista, ki loči prave vodje od nepravih. Vodja brez ljudi, ki mu ne sledijo, ne obstaja. Vedno mora vedeti, kam gre ter kam pelje svoje ljudi, potem se med njimi vzpostavi pravo zaupanje. Vsakokrat, ko sprejme prave odločitve, se odnos okrepi, zato ekipa postaja vedno boljša. Znati mora navdihniti svoje ljudi. Prav tako je avtor mnenja, da če želimo izvedeti, ali je vodja uspešen ali ne, je potrebno preprosto pogledati ljudi, ki jih vodi (Maxwell, 2009, str. 77).

1.8 Lastnosti vodje

Vodjo določajo lastnosti. Lastnosti pa se delijo na tri dimenzije, kaj vodja je, kaj počne in kaj ve, kot prikazuje Slika 8.

Slika 8: Lastnosti vodje



Vir: M. Hočevar et al., Ustvarjanje uspešnega podjetja, 2003, str. 13.

Različni avtorji so dolgo iskali fizične ali osebnostne poteze, ki bi veljale za dobre vodje, vendar niso prišli do odgovora. Težko je bilo najti fizično in osebnostno potezo, ki bi jo lahko pripisali vsem, še posebej zato, ker so eni vodje uspešni v določenih okoliščinah in neuspešni v drugih (Hočevar et al., 2003, str. 133).

1.8.1 Lastnosti uspešnega vodje

Tracy (2000, str. 81-82) razlaga, da sta na podlagi izvedene raziskave trideset tisoč uslužbencev v različnih podjetjih, ki so ocenjevali, kakšni so bili njihovi nadrejeni, za katere so najraje delali, ugotovljeni dve bistveni lastnosti uspešnega vodje. Prva lastnost je ta, da so ljudje najraje delali za tiste vodje, ki so jim jasno povedali ,kakšne rezultate od njih pričakujejo. Tak delavec je vedno vedel, zakaj je na svojem delovnem mestu. Druga pomembna lastnost, ki so jo izpostavili, je bila prijaznost in dobri odnosi s podrejenimi. Anketiranci so rekli, da imajo dober občutek, če jih ima vodja rad kot ljudi in jih spoštuje. Tracy prav tako meni, da je najpomembnejša lastnost uspešnega vodje fleksibilnost, prožnost. Če hoče vodja biti uspešen, se mora naučiti, kako izvajati različne stile vodenja, kako biti fleksibilen v odnosih z različnimi ljudmi v različnih okoliščinah, da lahko dosežejo različne cilje.

V splošnem se uspešnost vodje meri po tem, koliko so doseženi zastavljeni cilji (Zupan, 2001, str. 7). Ena od lastnosti vodje je tudi, da zelo natančno in preudarno usmerja svoje moči in moči podrejenih. Vodja mora znati učinkovito usmerjati in izkoriščati lastne sposobnosti. Ena izmed prvih in najpomembnejših lastnosti je tudi vizija. Imeti morajo občutek, da pri analizi sedanosti uresničujejo vizijo prihodnosti. Sestavni deli vizije so vrednote, za katere se človek zavzema in za katerimi stojijo tudi organizacija in podjetje (Tracy, 2000, str. 9).

Vodja, ki je uspešen, si razlaga in interpretira sistem vrednot v kulturi, v kateri deluje njegova organizacija. Včasih ga mora prilagoditi in spremeniti z namenom doseganja učinkovitosti. Vodja sodeluje pri oblikovanju strategije podjetja, pri razvoju novih produktov, pri upravljanju organizacijske kulture in upravljanju organizacijskih sprememb (Treven, 2001, str. 148).

Za uspešnega vodjo, po mnenju mnogih strokovnjakov, je potreben dolg seznam lastnosti, ki jih mora imeti. Trevnova (2001, str. 156-157) jih naniza šest:

- **Inteligenca:** vizionarstvo, sposobnost predvidevanja dogodkov, kreativnost, iznajdljivost kadar nastopijo nove okoliščine, osredotočenost na cilj ter široka razgledanost.
- **Dominantnost:** težnja po moči, doseganju vodilnega mesta v skupini. Vodja mora izražati moč in ukazovalnost ter suverenost.
- **Samozavest in zanesljivost:** Sposobnost za sprejemanje odločitev, trdnost, zaupanje v svoje delo. Takšno mnenje mora o vodji imeti tudi skupina.

- **Odprtost:** Interes povezati se z okoljem. Odprti ljudje se v skupini dobro počutijo. Lahko pa je prevelika odprtost tudi problem.
- **Fleksibilnost:** Če se spremenijo okoliščine, se je treba hitro prilagoditi.
- **Iniciativnost:** Pripravljenost sprejemati lastne odločitve, odločnost v ključnih trenutkih, videti priložnosti za napredek.

Vodja mora imeti tudi veliko energije, da tudi v kriznih situacijah zna pravilno odreagirati. Izkušeni vodja, ki opazuje ravnanja kandidatov in ocenjuje njihovo delovno uspešnost, zazna posameznike, ki imajo potencial razviti se v ključne strokovnjake, vodje in managerje (Kovač et al., 2004, str. 59).

Zupan in Kaše (2003, str. 95-96) pa zraven zgoraj navedenih dominantnosti, samozavesti in inteligentnosti navajata še fizični izgled in visoko raven energije oz. aktivnosti kot dve lastnosti dobrih vodij:

- **Fizični izgled:** Uspešnejši vodje naj bi bili višji in privlačnejši po zunanosti. Gre za halo efekt, ko ljudje visokim in privlačnim osebam pripisujejo še nekatere druge pozitivne lastnosti in jih zato hitreje sprejmejo v vlogi vodij. So pa seveda velike izjeme od tega pravila, ki jih omenja in pozna zgodovina. Pri teh primerih so mogoče ravno fizične pomanjkljivosti povzročile, da so ostale voditeljske lastnosti prišle bolj do izraza.
- **Visoka raven energije oz. aktivnosti:** Vodja naj bi bil fizično dobro pripravljen, čustveno vzdržljiv in vztrajen.

Naštetim bi dodali še nekatere lastnosti, ki jih pripisujemo uspešnemu vodji: prilagodljivost situaciji, občutek za medosebne odnose, odločnost, zanesljivost, odgovornost, iznajdljivost, delo pod pritiskom, organiziranost, poštenost.

Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih. Bolj učinkoviti so tisti, ki so zmožni izvajati več nalog hkrati, kot pa tisti, ki jih izvajajo postopoma (Kovač et al., 2004, str. 53).

Številne študije pa so pokazale, da ni možno odkriti ključnih lastnosti uspešnih vodij, saj je vodenje zelo kompleksen proces, ki se nenehno spreminja. Glede na spremenljive okoliščine se spreminjajo vsebnosti in intenziteta lastnosti konkretne osebe (Kovač et al., 2004, str. 53).

Tudi Maxwell (1998, str. 22) ugotavlja, da je razlika med zelo uspešnimi in manj uspešnimi vodji v naslednjem:

- Zelo uspešnim je najpomembnejše, da so podrejeni zadovoljni in da so rezultati dobri, manj uspešni pa so obsedeni s svojo lastno varnostjo.
- Zelo uspešni gledajo na podrejene sodelavce z optimizmom, manj uspešni pa dvomijo v sposobnost podrejenih.
- Zelo uspešni dobro sodelujejo in zaupajo svojim podrejenim sodelavcem, manj uspešni pa v manjši meri.
- Zelo uspešni prisluhnejo, manj uspešni pa se zanašajo samo nase in upoštevajo samo predpisana navodila.

Cekićeva (2011, str. 43) pa je mnenja, da lahko zanesljivo potrdimo obstoj nekaterih temeljnih značilnosti, ki so skupne uspešnim vodjem. Vodja ima šest lastnosti: poznati mora vrednote, biti mora poln upanja, vedno pripravljen, kazati mora pogum, zgraditi odlične time in predvsem imeti rad ljudi. Za vodenje so torej pomembne tri vedenjske lastnosti: iniciativa, ustvarjalnost, pogum, ki izhaja iz prepričanj in integritet.

1.9 Osebnostne lastnosti uspešnega vodje

Uspešni vodje se razlikujejo od drugih vodij v kar nekaj značilnostih in sposobnostih. Med vsemi izstopajo naslednje: prizadevnost in želja po dosežkih, zmožnost učenja iz težav pri delu, posvečanje delu, analiza in reševanje problemov, delo z ljudmi, ustvarjalnost (Možina et al., 2002, str. 504). Vodja mora poskrbeti, da bodo drugi opravili svoje delo, ki jim ga je naložil. Če hoče, da je delo dobro narejeno, mora najti način, da usposobi delavce, da to naredijo prav, ne pa da bi to naredil kar sam (Tracy, 2000, str. 86). Odgovoren je torej za skupino ljudi, ki si je ni izbral sam, mora pa z njimi dobro delati. Pomembna naloga vodje je zagotovitev, da zaposleni delajo v skladu z internimi navodili, hkrati pa morajo dosegati vrhunske rezultate.

Vodje, ki so uspešni in se razlikujejo od drugih, znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizionarstva (Možina et al., 2002, str. 502). Zelo pomembna lastnost uspešnega vodje je zagotovo karizmatičnost. To so izrazite osebnosti, ki dominirajo s svojo energijo in so zelo vplivni, inteligentni, ustvarjalni, izrazni. Imajo tudi izrazit posluš za medosebne odnose. Karizmatično osebnost ustvarjajo ljudje, ki jo spontano sprejemajo, občudujejo in ji slepo sledijo, zato se karizma pogosto zlorabi prav proti tistim, ki jo nekritično sprejemajo. Iz zgodovine so znani primeri karizmatičnih voditeljev, ki so postali tirani in diktatorji (Kovač et al., 2004, str. 57).

Če ima vodja karizmo, pomeni, da ima skoraj herojske sposobnosti, ki jih pri voditelju opazijo njegovi sledilci (Robbins, 2001, str. 327). Veliko študij je bilo narejenih, ko so avtorji ugotavljali, kakšne so lastnosti karizmatičnih in nekarizmatičnih vodij. Najpogosteje se pojavljajo naslednje (Zupan & Kaše, 2003, str. 85-86):

- Vodje imajo vizijo in so jo sposobni izraziti kot idealni cilj, tako da prikažejo boljšo in svetlejšo prihodnost. Imajo prepričevalno moč, da lahko sodelavce prepričajo o pomembnosti vizije.
- Pripravljeni so sprejeti visoko osebno tveganje in narediti vse, da dosežejo uresničitev svoje vizije.
- Pri zaznavanju okolja so občutljivi, da ocenijo vire za izpeljavo sprememb.
- Ozirajo se na potrebe sledilcev in se odzivajo na njihove želje.
- Njihovo vedenje prinaša vedno nekaj novega in ruši ustaljene norme.

Karizmatični vodje na svoje sodelavce vplivajo v štirih korakih. Imajo talent, da jim prikažejo navdušujočo vizijo. Prepričajo jih v višje standarde, ki jih lahko dosežejo s svojim delom. Zaposlenim neomajno zaupajo. To pripomore k samozavesti zaposlenih. Na koncu pa vodja s karizmo s svojimi besedami in zgledom udejanja nove vrednote in vliva pogum za uresničljivost vizije (Zupan & Kaše, 2003, str. 85-86).

Razvoj vodje se pričinja z lastnim zavedanjem, jasnim spoznanjem svojih prednosti in slabosti in zavedanjem, kako nas zaznajo naši sodelavci (Hočevar et al., 2003, str. 190). Vsak vodja spoznava svoje meje in jih preizkuša. Uspešen pa mora imeti naslednje značilnosti: zanesljivost, pravičnost, poštenost, usmerjenost v prihodnost, znati mora planirati v naprej, spodbujati, pozitivnost, dinamičnost, znati mora graditi zaupanje, motivirajoč, inteligenčen, odločen, dober pogajalec, konstruktiven reševalec problemov, administrativno sposoben, komunikativen, koordinator, oblikovalec timov in usmerjen v odličnost (Hočevar et al., 2003, str. 136).

Čeprav lahko naštevamo številne osebnostne lastnosti, ki naj bi bile povezane z uspešnim vodenjem, še vedno ni odgovorov, katere so pomembnejše oz. katere kombinacije lastnosti so najboljše. Tudi z gotovostjo ne moremo trditi, ali naj bi imeli vodje vse te lastnosti že prirojene ali pa jih oblikuje vodenje samo. Sklenemo lahko, da ima oseba, za katero veljajo zgoraj našteje lastnosti, veliko več možnosti, da se razvije v dobrega vodjo. Vendar pa lastnosti same po sebi tega ne zagotavljajo, saj ni nujno, da se v konkretnih situacijah na ustrezen način odražajo v vedenju posameznika. Pomembno je, da vodja zna v okoliščinah, ko izbere določen stil vodenja, poudariti prave značilnosti (Zupan & Kaše, 2003, str. 97).

1.9.1 Pomen čustvene inteligentnosti pri vodenju

Živimo v času, ko so obeti za prihodnost vedno močnejše odvisni od naših sposobnosti, kako se obvladujemo in kako spretni smo v odnosih do drugih (Goleman, 2001, str. 27). Čustvena inteligentnost je za dobrega vodjo še posebej pomembna, saj mora pri podrejenih doseči večjo učinkovitost pri delu. Če ni spreten v odnosu do sodelavcev in ostalih, zmanjšuje storilnost v svoji skupini. To pomeni izgubo časa, demotivacijo, brezbriznost (Goleman, 2001, str. 47). Čustvena inteligenca je namreč veliko pomembnejša od IQ za učinkovito in uspešno delovanje posameznika v organizaciji, tako v odnosu do nadrejenih,

podrejenih, kot tudi do sodelavcev na isti stopnji hierarhije. Študije na harvardski šoli so pokazale, da je inteligenčni količnik le v 6 % kreator uspešnosti vodenja, medtem ko obvladovanje kompetenc čustvene inteligence izkazuje 25 in več odstotno zanesljivost, da bo nekdo dober vodja. V poslovnem svetu je naložba v čustveno inteligentnost čisto nova zamisel, ki pa jo nekateri vodilni direktorji težko sprejmejo. Goleman kot primer navaja podjetje Kodak, ki je vodje na visokih položajih iskalo po načelu: polovica sposobnosti je strokovnih, druga polovica pa duševnega izvora, torej izvira iz čustvene inteligence. Ugotovili so namreč, da prav ta odlikuje najboljše delavce v storilnosti. Čustvena inteligentnost je še bolj poglobila razliko med povprečnimi in najboljšimi vodji. Čustvene spretnosti, ki so največkrat prispevale k doseganju visoke uspešnosti, so samozaupanje, empatija, pobuda, težnja k izpolnitvi ciljev, vplivnost, vodenje skupine, prilagodljivost in skrb za razvojno rast drugih (Goleman, 2001, str. 47-54). Dejavniki čustvene inteligence so: samozavedanje, sposobnost samomotiviranja, sposobnost obvladovanja čustev, empatija in sposobnost delovanja v socialni mreži. Uspešen vodja je čustveno stabilen. Ustrezno razume, uporablja in nadzira čustva. Pri opravljanju nalog nastopa kot aktivni vodja, ki s svojo ustrezno komunikacijo in čustveno spretnostjo ustvarja pozitivno delovno okolje. Z osredotočenjem na razsežnosti čustvene inteligence, kot so samozavedanje, samoobvladovanje, socialno zavedanje in upravljanje odnosov, so vodje sposobni oblikovanja stila vodenja oziroma izmenične uporabe stilov vodenja. Čustvena inteligentnost vpliva tudi na intelektualno zmogljivost. Če imajo ljudje nizko čustveno inteligenco, jih to ovira, da bi uresničili svojo intelektualno zmogljivost, saj dopuščajo, da jim možgane preplavijo stresni hormoni, ki ohromijo spomin, učne sposobnosti in mišljenje (Brečko, 2001).

1.10 Etična načela vodenja

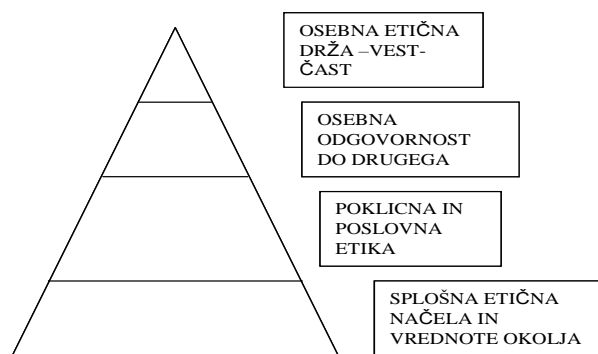
Vodja je prav gotovo oseba, ki mora imeti visoka etična načela. Podrejenim sodelavcem mora biti zgled s svojimi ravnanji. Vsaka organizacija si mora prizadevati, da so vodilni delavci moralno etično neoporečni. Etiko opredeljujemo kot merila in načela človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo, ki se dvigajo nad obstoječe pravne in strokovne norme. Pomembne so tri etične razsežnosti vodenja, opisane v nadaljevanju.

Prva razsežnost je, da so etična načela jedro procesa vzgoje, ki usmerja človeka na poti od vrednostno indiferentnega biološkega do vrednostno valentnega človeškega. Etika je učljiva. Njen ključni vir so medosebni odnosi, ki omogočajo sožitje. Najpomembnejši cilj etične vzgoje je dober človek. V tem se kaže primarno poslanstvo etičnega ravnanja vodje. Druga razsežnost je, da je etika tudi temelj stroke. Stroka brez etičnih načel ne obstaja. Etična načela dajejo stroki kompetentnost in kredibilnost. To pripomore organizaciji h konstruktivnosti. Brez etične podlage se lahko vsako znanje tudi zlorabi. Tretja razsežnost je, da je v etičnih načelih včasih prezrto, da je vsaka organizacija poslovni sistem. Posluje z ljudmi, denarjem itd. Torej zanje veljajo tudi načela poslovne etike, ki so podlaga poslovnim odnosom. Temeljno vprašanje, s katerim se srečujejo vodje, je, kako etiko

prenesti iz teorije v prakso. Dejstvo je, da imajo številne organizacije v okviru organizacijske kulture posebne etične kodekse strokovnega in poslovnega ravnanja. Pojavlja pa se vprašanje, v kolikšni meri se ljudje v resnici po njih ravnavajo (Kovač et al., 2008, str. 135).

Etika torej vključuje načela in vrednote o dobrem in slabem. Morala pa je tisto, kar vrednoti in usmerja medosebne odnose kot posledico dobrega in slabega. V stroki sta etika in morala sinonima. Vrednote so trajne motivacijsko čustvene naravnosti, ki usmerjajo zaznavanje, doživljanje, razmišljanje, odločanje in ravnanje ljudi. Vrednote so temelji etičnega ravnanja. Organizacijska kultura daje organizaciji značilen pečat. Predstavlja sistem temeljnih vrednot, norm in pravil obnašanja, strokovne in poslovne etike, odnosov med zaposlenimi, vodij do sodelavcev, strank in poslovnih partnerjev ter odnosov z javnostmi. Etika je njen osrednji del (Slika 9).

Slika 9: Ravni etike



Vir: J. Kovač et al., Stili in značilnosti uspešnega vodenja, 2004, str. 136.

1.10.1 Poslovna etika

Večina organizacij ima etični kodeks. Skrb za poslovno etiko nosijo predvsem vodje na vseh ravneh odločanja. Poslovna etika definira odločanje in ravnanje vodilnih ljudi v skladu z lastnimi prepričanji, vrednotami organizacijske kulture in širšega okolja. Zaupanje sodelavcev, poslovnih partnerjev ter javnosti temelji na etičnosti poslovnega odločanja in ravnanja (Tabela 2). Brez tega zaupanja dolgoročno nimajo pooblastil za vodenje in upravljanje organizacije, ne morejo učinkovito voditi sodelavcev in uspešno poslovati. Etično ravnanje je pogoj za dolgoročno uspešnost in ugled organizacije.

Etično ravnanje vodij je pogoj za vzajemno ravnanje sodelavcev in obratno. Etično ravnanje med vodji in poslovnimi partnerji zbuja občutek zaupanja in medsebojnega nadzorovanja. Vodje, ki se pokažejo v kritičnih okoliščinah pošteni in dosledni, dobijo v javnosti ugled.

Tabela 2: Nosilci etičnega ravnanja in reakcije udeležencev

Reakcije udeležencev na etično ravnanje			
Nosilci etičnega ravnanja	Zaposleni	Poslovni partnerji	Javnost
Vodje	Vzajemnost	Zaupanje	Ugled
Organizacija	Pripadnost	Partnerstvo	Pozitivna podoba
Lastnik	Zadovoljstvo	Korektnost	Nadzor

Vir: M. Tavčar v J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str. 138.

V organizacijah, ki se ravnaajo po kodeksu poslovne in strokovne etike, ljudje čutijo globoko pripadnost in lojalnost, poslovni partnerji pa visoko stopnjo primernosti poslovnega partnerstva. Etično neoporečni lastniki prenašajo to na zaposlene, poslovne partnerje pa zavezujejo h korektnosti. Javnosti omogočajo nadzor nad poslovnimi procesi. Etično ravnanje vodje ni namenjeno samo sodelavcem, ampak tudi širše. Zaposleni se v poslu izpostavljammo nenehno etičnim dilemam. Etična načela nalagajo vodjem, da sodelavce spodbujajo k nenehnemu strokovnemu izpopolnjevanju in odločanju v etičnih zadevah (Kovač et al., 2004, str. 138-139).

1.11 Kompetence vodij

Kompetence se oblikujejo z delom skozi prakso v določeni organizaciji in zato je posledično potrebno tudi kompetentnost ocenjevati v kontekstu določene organizacije. Kompetentnost je odvisna od treh dejavnikov, in sicer od določene situacije, posameznika in organizacije (Kohont, 2011, str. 64). Kompetenca je celota zmožnosti in vrednost, ki jih posameznik uporabi v določeni situaciji, če ima zato dovolj znanja. Kompetentnost za vsakega posameznika pomeni možnost in izbiro, da se s pomočjo svojega vedenja lažje vede v okolju in uspešno deluje. Kompetence posameznika pomenijo aktivacijo, uporabo in povezanost celotnega spektra znanj, sposobnosti, vrednot, motivov, ki posamezniku v nepredvidljivih situacijah v poslovnem in zasebnem svetu, omogočajo uspešno opravljanje nalog in reševanje problemov (Kohont, 2011, str. 64). Kaj so kompetence, je težko natančno definirati. Glavna opredelitev je, da so znanje o uporabi znanja. Prvi pogoj je, da se posameznik nahaja v nepredvideni situaciji, ki pa je drugačna od tistih, v katerih se je že nahajal. Posameznik težko zagotovi ustreznost kompetence, kajti zaradi različnosti situacije od tiste, v kateri se je že nahajal, težko pojasni, da situacijo obvlada zaradi določenih kompetenc. Iz tega sledi, da posameznik ima določeno kompetenco takrat, ko se določena situacija ponavlja in je pri tem uspešen. Glede na podobnost situacij lahko rečemo, da razlikujemo med bolj ali manj specifičnimi, enkratnimi in splošnimi kompetencami. Splošne se uporabijo v več situacijah in so ključne (Pezdirc, 2005, str. 20-21).

Ključne kompetence so tiste, ki jih potrebuje vsak posameznik in koristijo celotni družbi. Omogočati morajo uspešno vključitev v družbene mreže ter pri tem ohraniti samostojnost in učinkovitost v običajnih in tudi neobičajnih situacijah. Ključne kompetence morajo omogočiti posameznikom stalno osveževanje veščin, da so lahko kos novostim (Pezdirc, 2005, str. 20-21). Pregled sestavin, ki z upoštevanjem konteksta sestavljajo kompetence:

- **Znanje:** Je del človekovih zmožnosti in omogoča reševanje znanih problemov, takšnih, ki jih je človek že videl in rešil (Lipičnik, 1998, str. 27). Je družbeno skonstruiran koncept, ki temelji na individualni izkušnji. Znanje je informacija, opredeljena z izkušnjami, vrednotami, resnico, presojo. Gre za kombinacijo, ki pomaga posameznikom in organizacijam sprejemati nove situacije in spremembe. V literaturi Nonaka in Takeuchi (1995) s svojo raziskavo v japonskih podjetjih dokazujeta, kako lahko podjetja z organiziranim učenjem in z ustvarjanjem znanja postanejo uspešna. Uspešna so predvsem tista, ki neprestano ustvarjajo novo znanje in ga učinkovito vključujejo v delovne procese. Ustvarjanje znanja izhaja iz eksplicitnega izražanja tihega znanja oziroma je ustvarjanje znanja posledica interakcije med tihim in eksplicitnim znanjem. Njun model razumemo kot sposobnost organizacije, da ustvari novo znanje ter ga realizira v svojih proizvodih ali storitvah (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 81-82).
- **Osebnostne lastnosti, sposobnosti in zmožnosti:** Osebnostne lastnosti so trajne značilnosti, po katerih se ljudje med seboj razlikujemo. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v določen vzorec, ki je edinstven in unikatni (Musek & Pečjak, 2001, str. 203). Osebnostnih lastnosti je zelo veliko. Delimo jih v štiri velika področja: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba. Sposobnosti so tiste lastnosti, ki najpomembneje vplivajo na dosežene rezultate. Določajo, kdo zmore. Na dosežke pa ne vplivajo samo sposobnosti, ampak tudi znanje, motiviranost in različne osebnostne poteze (Musek & Pečjak, 2001, str. 203). Sposobnosti pomenijo potencial človeka za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami. Izrazijo se predvsem z znanjem (Lipičnik, 1998, str. 27).
- **Motivacija:** Motivacija je to, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez nje človek ne more storiti nobenega dejanja, pomaga, da doseže zastavljene cilje. Motivacijo uporabljajo vodje kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v zeleno smer (Lipičnik, 1998, str. 184).
- **Samopodoba:** Je slika, ki jo oblikujemo o sebi. Naše vedenje je torej odvisno od tega, kaj si o sebi mislimo (Pezdirc, 2005, str. 36).
- **Vrednote:** Vrednote usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja v določeni situaciji in poleg zmožnosti, sposobnosti, znanja in motivov precej pripomorejo k uspešnosti posameznika v določeni situaciji (Pezdirc, 2005, str. 36).

Nenehno razvijanje sposobnosti, spretnosti in znanj je v današnjem tekmovalnem svetu zelo pomembno za obstoj na trgu. Spremembe so postale del poslovnega okolja, zato je pomembno, da se kompetence nenehno razvijajo. V poslovnem okolju organizacije jih razumemo, kot da se nekaj proizvede ali da se nečemu prilagodi. Kompetence pri posamezniku pa so značilnosti, ki so ključne, da se naloge izvedejo. Poleg zmogljivosti zajema pojem tudi motiviranost za neko nalogo, osebni stil in relacijo do koncepta samega sebe. Lahko jih smatramo kot sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Pri pojmu kompetence je pomembno predvsem, da se osredotočamo na vedenje in ne na razlike v sposobnostih in osebnosti posameznika. Tako se neposredno povezujejo z dejavniki učinkovitosti ter uspešnosti pri delu.

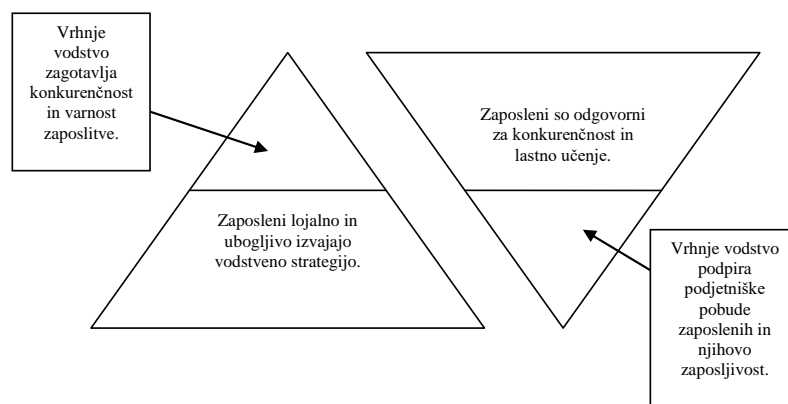
Kompetence ločimo po ravneh in dimenzijah. Po ravneh jih razdelimo na: ključne, delovno specifične, organizacijsko specifične in vodstvene kompetence. Po dimenzijah, ki pa so še posebej pomembne za vodenje človeških virov, pa jih delimo na: pričakovane, dejanske, stopnjevane in opisane. Avtorica ugotavlja, da se vodje premalo časa ukvarjajo z vodenjem in preveč časa z delovnimi nalogami (Pezdir, 2005, str. 59). Pomembno je, da bi vodja namenil veliko pozornosti zaposlenim in opazil njihove probleme ter jim ponudil pomoč. Vendar velikokrat temu ni tako. Takšna ravnanja vodij vodijo v nezadovoljstvo in padec motivacije zaposlenih. Vodje pa na račun svoje preobremenjenosti neustrezno delegirajo delovne naloge. Vodje se včasih ne zavedajo, da je njihova glavna naloga, da svoje zaposlene vzpodbujajo k samostojnosti in nad tem bdijo, ne pa da sami opravljajo operativne posle in rešujejo probleme, ker se bojijo izgube moči.

1.12 Vodenje v sodobnih organizacijah

Ugotovili smo, da so zaposleni ključni za konkurenčno prednost sodobne organizacije, saj se s svojim znanjem in ustvarjalnostjo odzivajo na poslovne priložnosti in jih pretvarjajo v poslovne rezultate v skladu s strategijo organizacije. Organizacije so tudi socialni sistemi, kjer zaposleni predstavljajo največji faktor uspešnosti in učinkovitosti. Organizacije rabijo učinkovite vodje in učinkovite zaposlene, da lahko dosežejo cilje. Organizacija ne more biti uspešna brez njihove predanosti in vloženega napora (Masadegh Rad & Yarmohammadian, 2006, str. xi). Tako smo priča tudi spremembi odnosa med vodji in zaposlenimi. V preteklosti je bilo za varno zaposlitev potrebno biti lojalni. Novi način pa poudarja možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost (Slika 10). Iz tega sledi, da se je določena mera odgovornosti za konkurenčnost prenesla tudi na zaposlene. Celotno delovanje organizacije in posameznikov pa mora voditi vizija organizacije. Za uspešna podjetja je danes značilno, da imajo prepoznavne voditelje. Pomembna značilnost, ki jo imajo uspešni vodje, je karizma (Zupan & Kaše, 2003, str. 85).

V sodobnih organizacijah se uveljavlja transformacijsko voditeljstvo, pri katerem voditelji dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in dosežejo delovanje vseh zaposlenih prek njihovih lastnih interesov v dobro skupine (Bass v Zupan & Kaše, 2003, str. 86). Transformacijsko vodenje se razvije takrat, ko si vodje in sodelavci pomagajo za doseganje višjih ciljev in se motivirajo. Vodja skuša iz sodelavcev izvleči visoko stopnjo moralnih vrednot. Poleg karizme, ki jo premore, mora delovati kot učitelj in mentor. Transformacijski način je najuspešnejši, kadar gre za zamenjave vodij ob spremembah v organizaciji, ko je še posebej pomembno navdušiti delavce, da se vložijo največji napor za doseganje skupnih ciljev (Zupan & Kaše, 2003, str. 86).

Slika 10: Stara in nova moralna zveza med vodstvom in zaposlenimi



Vir: S. Ghoshal & C.A. Barlett v Zupan & Kaše, Organizacija podjetja, 2003, str. 85.

Sodobna managerska poslovna praksa odkriva tudi novi pojem - avtentično vodenje, ki je vzvod naprednega managementa. Avtentično vodenje je v strokovni literaturi opredeljeno kot ključen spodbujevalec naprednega managementa. Napredni managerji so pozitivni vodje, ki jih od drugih razlikujejo po tem, koliko se posvečajo svojim zaposlenim in koliko vlagajo vanje. Pomembni sestavni del naprednega managementa je kot ena njegovih temeljnih funkcij napredno vodenje. V zgodovini človeštva je zelo pomembno, da napredni poslovni voditelji razumejo tudi kitajsko filozofijo, saj smo priča vzponu Kitajske na svetovnem gospodarskem prizorišču (Dimovski et al., 2001, str. 11-14).

1.13 Usmerjenost vodje k dobremu poslovanju

Splošno veljaven vzorec razmišljanja in ukrepanja sposobnih vodij je njihova usmerjenost v dosežke. Vse drugo se jim zdi nepomembno. Vodenje je poklic doseganja rezultatov. Preizkus je, koliko so cilji izpolnjeni in zastavljene naloge dosežene (Malik, 2009, str. 82). Vpliv vodenja je izboljšano poslovanje na enem ali več področjih: zaposleni, kupci, organizacija, lastniki. Vodenje v organizacijah ne služi samo sebi, ampak je cilj jasen –

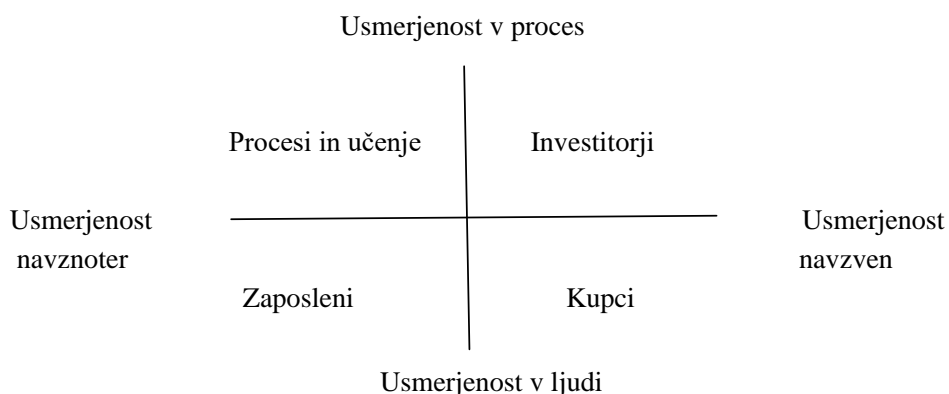
ustvariti odlične rezultate. Vodja mora svoje sposobnosti, veščine in znanje uporabiti za doseganje čim boljših rezultatov. Uspešno vodenje se lahko predstavi z naslednjo enačbo:

$$\text{VODENJE} = \text{LASTNOSTI VODJE} \times \text{REZULTATI}$$

Iz enačbe je razvidno, da si morajo vodje prizadevati za odličnost na obeh področjih. Osvojiti morajo znanja, veščine in sposobnosti vodenja ljudi ter hkrati dosegati odlične poslovne rezultate. Vodenje je potemtakem zmnožek in ne seštevek obeh področij. Neuspeh na enem področju ima velik vpliv na končno uspešnost vodje (Hočevar et al., 2005, str. 146).

Nekateri vodje se nagibajo bolj proti eni ali drugi strani in posledica tega je, da lahko uspešnost strmo pade. Nekateri organizacije se odločijo samo za rezultate in od vodij zahtevajo, da se dosežejo kratkoročni cilji ne glede na sredstva. Vodje v takšnih organizacijah zanima le, da se rezultati dosežejo in ne, kako se dosežejo. Na dolgi rok takšna usmerjenost ne deluje. To lahko pripelje do tega, da podjetje zapustijo najboljši zaposleni, so demotivirani, posamezniki se začnejo zatekati k neetičnemu ravnanju, dogajajo se prevare. Vodja mora razvijati svoje sposobnosti in veščine, da lahko doseže želene rezultate. Učinkovit je, če so rezultati uravnoteženi, strateški in trajni kot prikazuje Slika 11.

Slika 11: Uravnoteženi rezultati



Vir: M. Hočevar et al., Ustvarjanje uspešnega podjetja, 2003, str. 147.

Uravnoteženost je, kadar vodja dosega rezultate na štirih področjih: zaposleni, kupci, investitorji in organizacija. Ne pomeni pa enakosti, vendar se nobene dimenzije ne sme zanemariti. Različna podjetja dajejo vsakemu področju različne poudarke. Različni vodje imajo tudi različne prednosti in načine dela glede na naloge, ki jih morajo opraviti. Pomembno pa je in s tem se strinja večina avtorjev, da morajo rezultati biti vedno v skladu s strategijo podjetja in trajni. Pravi vodje se zavedajo, da je nesmiselno žrtvovati dolgoročni uspeh na račun kratkoročnega dobička (Hočevar et al., 2005, str. 147).

Nekatero prodajno osebje se bo potrudilo po najboljših močeh, ne da bi jih vodje kaj spodbujali. Za takšne se lahko reče, da je zanje prodaja najprivlačnejša služba. So ambiciozni in se sami spodbujajo. Toda v realnosti je potrebno večino prodajnih predstavnikov spodbujati in bodriti. Tukaj nastopi vodja kot motivator. Bolj kot je zaposleni motiviran, bolj se potruži pri prodaji. Večji napor pripelje do večje uspešnosti, večja uspešnost pomeni večje nagrade, večje nagrade prispevajo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in nenazadnje večje zadovoljstvo še okrepi motivacijo. Nalogi vodje sta torej dve: Za uspešnejše poslovanje je potrebno, da je vodja sposoben prepričati prodajno osebje, da lahko proda več, in drugo, da so nagrade za večjo uspešnost vredne dodatnega napora (Kotler, 2004, str. 648-649).

Za doseganje uspešnosti je torej ključnega pomena, da sodelavci svoje zmožnosti čim bolj uporabljajo pri izvajanju nalog za doseganje skupnih ciljev. Pri tem pa je vsekakor odločilna vloga vodje, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbuditi k čim boljšim rezultatom. Dober vodja bo torej delavcu dodelil takšno mesto in vlogo, da bo lahko uveljavil svoje prednosti. Pomembno je tudi, da mu bo pomagal, da bo odpravljal slabosti in še naprej razvijal zmožnosti, ki so potrebne za dobro delo, ki vodi k rezultatom. Pri tem bi izpostavili, da ne bo namenjal pozornosti le posamezniku ampak celotni skupini. Posledično temu se v svetovni literaturi, ki obravnava problematiko vodenja, čedalje bolj uveljavlja pojem vodje kot trenerja, ki mora iz dobrih sodelavcev narediti odlično moštvo (Zupan, 2001, str. 57-58).

1.14 Vpliv vodje na uspešnost trženja v bančništvu

Tradicionalno so banke institucije, ki sprejemajo vloge na vpogled in odobravajo posojila. V zadnjih letih so se v nestabilnem finančnem okolju pojavili novi diverzificirani bančni produkti, zgodil se je razvoj informacijske tehnologije, z njim pa finančne inovacije. Na bančnem trgu, kjer vlada neizprosna konkurenca med bankami, imajo bančni komitenti vedno več informacij, s tem pa tradicionalna opredelitev banke izgublja na pomenu. V boju za novimi komitenti in obenem v želji, da zadrži obstoječe, vsaka banka išče nove bančne poti in načine, kako biti boljša, bolj inovativna, kako biti korak pred drugimi. Odgovor pogosto ni v ceni produkta, ampak v odnosu do komitenta in načinu, kako produkt prodamo. Konkurenčna prednost banke postaja prijaznost in strokovnost bančnih uslužbencev. Za uspešnost zaposlenih pri trženju so odgovorni vodje. Vodja mora skrbeti za motiviranost zaposlenih in doseganje individualnih planov ter plana poslovalnice. Uspešnost vodje pri tem predstavlja področje komunikacije in usmerjenosti na vodenje ljudi. Tržni vodje se bolj kot drugi posvečajo upravljanju in spodbujanju zaposlenih, zato pa je pri njih tudi več borbene duha in volje do sprememb. Ključni sta voditeljstvo in motivacija. Motiviranost in zavzetost za delo lahko podjetje doseže, če vodstvo odprto in pošteno komunicira, posluša mnenje zaposlenih in ceni njihovo znanje, jih podpira ter

navdihuje njihovo delo in aktivnosti, se poistoveti z osebjem ter verjame v uspeh (Šubic, 2010).

Pri procesu uspešnega trženja produktov imajo ključno vlogo vodje poslovalnice, ki so vsakodnevno v stiku s svojimi komitenti. Kot že predhodno izpostavljeno, je konkurenca na bančnem trgu vedno močnejša. Banke ponujajo podobne produkte po približno enakih cenah in pod enakimi pogoji. Prav zato je edina stvar, pri kateri se banke lahko razlikujejo in kar vpliva na uspešno poslovanje, odnos zaposlenih do komitentov. Odnos, ki ga komercialist ali blagajnik vzpostavi s komitentom, je ključen za sklenitev posla. Bančni uslužbenci so konkurenčna prednost banke v današnjih časih (Cekić, 2011, str. 45). Avtor razlaga tudi, da komitenta lahko pridobimo predvsem s svojo pozornostjo in prijaznostjo že, ko vstopi v bančno poslovalnico. Tukaj je vloga vodje zelo pomembna, da zaposlene na to vedno opozarja in doseže, da so s komitentom pri prodaji bančnih storitev več kot le strokovni. Strokovnost je potrebna, ne pa še zadostni pogoj za dobrega bančnega uslužbenca. Uspešen vodja mora biti proaktiven in to prenašati tudi na sodelavce. Sodelavce mora znati motivirati in usmerjati k doseganju planov poslovalnice (Cekić, 2011, str. 45).

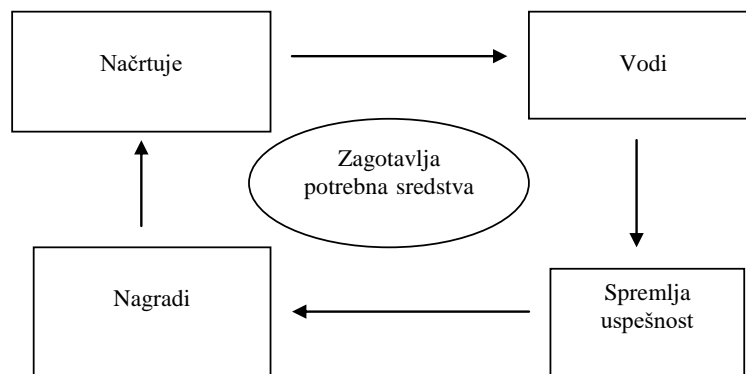
V poslovalnici je za vodjo zelo pomembno, kako zna načrtovati in organizirati delo. Večino časa bi se moral ukvarjati z vodenjem svojih sodelavcev. Dogaja pa se, da je pogosto preobremenjen z drugimi nalogami in mu za vodenje zmanjka časa. Vodja si mora določiti jasen cilj in poti, kako ga bo dosegel in katerim nalogam bo dal prednost. Svoj vzorec načrtovanja dela v poslovalnici mora prenesti tudi na svoje podrejene sodelavce. Skupaj z zaposlenimi mora postaviti cilje, pričakovanja, določiti vrednote, oblikovati skupino. Stremeti mora k temu, da se ustvari uspešno delovno okolje.

Zaposleni morajo vedeti, kaj je njihov skupni temeljni cilj in kako ga doseči. Skladen pa mora biti tudi z vizijo in poslanstvom organizacije, v kateri deluje. Cilji morajo torej biti usklajeni. Vodja je odgovoren za cilje, prioritete in vzdrževanje standardov. Za realizacijo planov je potrebno imeti strokovno znanje, a tudi veščine in tehnike prodaje. Tisti vodja, ki je uspešen, iz svoje skupine zaposlenih oblikuje zmagovalni tim (Cekić, 2011, str. 44-45). Vlogo vodje v sistemu zagotavljanja uspešnosti lahko ponazorimo s petimi ključnimi dejavnostmi (Slika 12). Nujni pogoj za uspešnost je, da sodelavcem zagotavlja vsa potrebna sredstva in ustrezne pogoje za delo. Končna uspešnost je nato odvisna tudi od tega, kako dobro zna organizirati delo, voditi, spremljati uspešnost in nagraditi svoje sodelavce (Zupan, 2001, str. 83).

V sedanjosti, ko smo priča večnim spremembam na trgu, smo tudi priča temu, da so eni stili vodenja bolj uspešni in učinkoviti od drugih. Pomembno je, da se v bančništvu usmerimo v kulturo orientiranosti k stranki, da lahko uveljavljamo izbrane marketinške prakse v organizaciji. Marketinška usmerjenost podjetja je zelo povezana s stilom vodenja v podjetju (Lindgreen et al., 2009 v Zupan, 2001, str. 83-85). Stil vodenja zelo vpliva na

odnose s strankami (CRM), saj je vizija vodje tista, ki vpliva na odnos do marketinške strategije.

Slika 12: Vloga vodje pri zagotavljanju uspešnosti sodelavcev



Vir: N. Zupan, Nagradite uspešne, 2001, str. 84.

1.14.1 Primer uspešne prodaje v banki in vloga vodje

Na primeru poslovalnic iste izbrane banke in podružnice, ki jo analiziramo v empiričnem delu, je bila narejena študija primera, kakšen je vpliv vodenja na uspešnost prodaje v bančništvu. Avtorica Mateja Cekić je bila prej zaposlena v banki kot pomočnica direktorja podružnice. Podali bomo njene ugotovitve. V boju za novimi komitenti in zadržati že obstoječe skuša vsaka banka najti načine, kako bi bila boljša in inovativnejša ter korak pred drugimi. Avtorica ugotavlja, da odgovor seveda ni v ceni produkta, ampak v odnosu do komitenta in v načinu, kako se produkt proda. V procesu uspešne prodaje imajo ključno vlogo vodje poslovalnic, ki so v stiku s komitenti. Uspešen vodja ima določene lastnosti, ki mu omogočajo biti vodja in biti uspešen. Vedeti mora, kaj je njegovo delo in znati razmejiti svoje delo od dela sodelavcev. Pri tem mora biti dober organizator in načrtovalec, kar mu omogoča, da se večino časa ukvarja s pravimi stvarmi – to je s svojimi zaposlenimi. Uspešen vodja je proaktiven in to tudi prenaša na sodelavce. Sodelavce motivira in usmerja k doseganju načrtov in uresničevanju ciljev. Da si ustvari vpliv, mora biti oseben. Njegove cilje določajo subjektivne potrebe. Vodja je vedno pripravljen na spremembe in opazuje delovni proces, da se skupina vedno izboljšuje. Osredotoča se na vsebino dela. Razvija nove možnosti in odkriva težave. Identificira se s produkti. Sodelavce motivira z navdušenjem in idejami. Biti mora zgled svojim sodelavcem. Pravi vodja ne daje pravih odgovorov, ampak zna postavljati prava vprašanja. Ustvarja pogoje za nenehno rast in razvoj sebe in skupine (Cekić, 2011, str. 43-44). Najpomembnejše v bančni poslovalnici je, da vodja načrtuje in organizira, da si oblikuje skupino sodelavcev, ki delujejo kot tim in da obvlada proaktivno prodajo.

Načrtovanje in organizacija: Vodja se mora večino svojega časa ukvarjati z vodenjem svojih zaposlenih, vendar v praksi vedno temu ni tako. Vodje pogosto opravljajo zahtevnejše naloge v poslovalnici in prevzemajo nase dela, ki bi jih lahko opravili sodelavci oziroma komercialisti. Pogosto je vodja preobremenjen z različnimi nalogami in za vodenje, kontrolo ter preostala vodstvena dela zmanjka časa. Rešitev je v načrtovanju in organizaciji delovnega časa. Uspešen vodja mora znati dobro gospodariti s časom. Oblikovati si mora matriko prioritet (Tabela 3).

Proaktivna prodaja: V času velike konkurence bank je odnos bančnih delavcev – blagajnikov, komercialistov, skrbnikov - ključnega pomena za sklenitev posla. Bančni uslužbenci so konkurenčna prednost banke. Komitenta lahko pridobijo že ob prihodu v poslovalnico. To mora vodja svojim zaposlenim povedati, stalno ponavljati in jih naučiti, da so v odnosu s komitentom pri prodaji bančnih produktov več kot le strokovni. Vse se začne s prvim stikom. Še vedno je veliko ljudi, ki delajo s strankami, takih, ki se za stranko ne zmenijo vse do takrat, dokler ne stopi pred njihovo pisalno mizo. Prodajni proces ima naslednje faze: ustvarjanje prvega vtisa, ugotavljanje strankinih potreb, predstavitev storitve, zaključevanje prodaje in upravljanje z ugovori, navzkrižna prodaja, slovo.

Tabela 3: Matrika prioritet

Prioritete	Nujne	Niso nujne
Pomembne	A (krize, kratki roki, neodložljivi problemi) Zahtevajo takojšnjo pozornost in odzivnost. Stres	B (gradnja medosebnih odnosov, preventiva, zaznavanje novih priložnosti, načrtovanje) Zahtevajo pobudo, notranjo disciplino in dajejo rezultat. Ravnotežje (čustveni kapital)
Nepomembne	C (stalno odzivanje, usluge, popularne aktivnosti, ukvarjanje s pošto) Navidezno pomembne, pogosto služijo kot izgovor za pomanjkanje časa. Vloga žrtve	D (prijetne aktivnosti, lenarjenje, tatovi časa) Pogosto pomenijo beg pred problemi. Zapravljanje časa

Vir: Bančna delavnica – zunanji izvajalec, 2011.

Oblikovanje skupine: Svoj vzorec načrtovanja in organizacije delovnega časa mora vodja prenesti na svoje zaposlene. Skupaj z zaposlenimi postavi cilje, pričakovanja, določi vrednote, skupna pravila in moč. Le tako ustvari za skupino uspešno delovno okolje.

Zaposlene je treba seznaniti s temeljnim ciljem, ki ga zasledujejo vsi in je skupen vsem. Kot smo že predhodno razlagali, mora biti cilj skladen z vizijo in poslanstvom organizacije. Vodja postavlja cilje, prioritete ter postavlja in vzdržuje standarde. Zaposleni se morajo seznaniti tudi s sredstvi in potmi za doseg cilja. Vodja določi kdo, kako in kdaj bo kaj naredil, da bo cilj dosežen. Ker govorimo o bančništvu in prodaji bančnih produktov, je najverjetneje cilj poslovalnice v doseganju načrtov. Za to pa morajo vodja in zaposleni obvladati tehnike in veščine prodaje. Uspešen vodja iz svoje skupine oblikuje zmagovalni tim. Delo v timu je pomembna motivacija za dinamične in vztrajne zaposlene. V timu sodelavci pomagajo drug drugemu in skupaj dosegajo cilje. Spoštovanje sodelavcev sodi med najboljše motivatorje. Da se ljudje počutijo pomembne, morajo imeti v timu svoje vloge jasno določene. Vodja se mora zavedati, da ljudje od njega pričakujejo, da jim bo razložil, kaj je njihovo delo in kaj se od njih pričakuje. Za uspešnost posameznika in tima je treba poudarjati kvalitete. Dobro timsko delo zahteva tudi dobre medsebojne odnose. Ko posel steče, mora vodja poskrbeti, da stvari potekajo tako, kot je treba, kar stori s komunikacijo. Ta mora biti natančna, zaupljiva in takšna, da zaposlene uči in jim pojasnjuje dejstva. Poteka lahko na formalnih ali neformalnih sestankih. Pomembnih je pet faz proaktivne prodaje, ki jih razlagamo v nadaljevanju:

- Ustvarjanje prvega vtisa: Ko stranka stopi v poslovalnico, jo mora bančni delavec takoj opaziti. Stranki seže v roko in ji ponudi sedež.
- Ugotavljanje strankinih potreb: Ko bančnik s stranko vzpostavi prvi stik, sledi začetek prodaje. Da se lahko stranki ponudi prava bančna storitev, mora bančnik vedeti, kaj potrebuje in kakšne so njene želje. Stranki se postavljajo vprašanja. Ključ uspešne prodaje je postavljanje vprašanj.
- Predstavitev storitve: Pri predstavitvi produkta je poleg osnovnih značilnosti pomembno poudariti koristi, ki jih bo stranka imela z nakupom. Vrhunec prodaje je, ko se stranki proda osebna korist.
- Zaključevanje prodaje in upravljanje z ugovori: V tej fazi naj bi prišlo do sklenitve posla, pogosto pa pride do ugovarjanja. Ugovori so sestavni del prodaje. Avtorica svetuje, da je najbolje ugovor potrditi.
- Slovo: Stranki se je potrebno zahvaliti za nakup.

Proaktivna prodaja temelji na fazah prodajnega razgovora, pri čemer je poudarek na postavljanju vprašanj in prodaji koristi (Tabela 4).

Tabela 4: Faze uspešnega prodajnega razgovora v bančni poslovalnici

Faze	Cilji	Vsebina, ki jo mora poznati bančnik
Priprava na prodajni razgovor	Pridobiti informacije o ponudbi, kupcih, konkurenci in določiti cilje prodaje.	Kaj moramo vedeti o kupcu; prednosti, pomanjkljivosti ponudbe; lastnosti, funkcije, prednosti ponudbe.
Kontaktna faza	Ustvarjanje prvega vtisa, vzpostavljanje stika, ustvarjanje zaupanja.	Pozdrav – dober dan nasmeh, pogled v oči.
Informativna faza	Ugotavljanje kupčeve situacije, potreb, zahtev, pričakovanje, problema.	Spraševanje in aktivno poslušanje odprta vprašanja.
Svetovalna faza	Predstavitev ponudbe.	Značilnosti produkta, primerjava z nadomestnimi produkti, izpostavitve prednosti, informativni izračuni, predstavitev komplementarnih produktov.
Prodajna faza in upravljanje z ugovori	Pogajanje, odgovori na kupčeve dvome, pomisleke ... Navzkrižna prodaja.	Izkažemo razumevanje, odgovorimo na pomisleke (s stranko se vedno strinjamo, ji damo prav, poudarimo prednosti produkta).
Zaključna faza	Sklenitev posla, zaključevanje prodaje, slovo od stranke.	Izvedba posla Tehnike zaključevanja – zahvala za nakup, pozdrav in povabilo k ponovnemu obisku, izročitev vizitke.
Poprodajna faza	Urejanje dokumentacije in skrb za izpolnitev dogovorov.	Plan dela

Vir: M. Cekić, interna izobraževanja o uspešni prodaji, 2011.

V članku je avtorica predstavila samo en vidik uspešnega vodenja bančne poslovalnice, ki se ukvarja s trženjem bančnih produktov. Izhajala je iz vodje, ki s svojimi karakternimi lastnostmi, znanjem in izkušnjami ter pogledi in razmišljanjem ustreza opisu uspešnega vodje in se kot takšen poslužuje prijemov, s katerimi želi s svojimi sodelavci doseči to, kar vodstvo banke od njega pričakuje. Vsak vodja poslovalnice bo uspešen takrat, ko bo presegel mišljenje »tega se pa ne da« in začel pri sebi tako, da si bo ustrezno načrtoval in organiziral svoj delovni dan ter tak model prenesel tudi na sodelavce. Uspešen vodja se večinoma svojega delovnega časa ukvarja s svojimi zaposlenimi.

2 STILI VODENJA

2.1 Opredelitev stilov vodenja

Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebnostne lastnosti. Imeti mora sposobnost, da ravna z ljudmi na pravi način, ko pride do različnih situacij. Ta sposobnost, ki vpliva na njegovo vedenje, že posega na področje, ki ga imenujemo stili vodenja. (Treven, 2001, str. 159). To je sposobnost premakniti skupino sodelavcev proti skupnemu cilju, ki brez vodje ne bi bil dosežen (Val & Kemp, 2012, str. 28-30). Mullins (1999, str. 267) pa razlaga, da je stil vodenja način, ko se vodja obnaša po nekih tipičnih lastnostih do članov delovne skupine. Ta določa vedenjski vzorec posameznega vodje, kako ravna v različnih situacijah. Lahko vpliva na motivacijo in demotivacijo zaposlenih. Stil vodenja ima pomemben vpliv na vedenje zaposlenih in mora biti skladno s cilji organizacije, v kateri deluje (Shravasti & Bhola, 2014, str. 2). Za vsakega vodjo je značilno določeno specifično obnašanje, saj vsak posameznik uporablja pri vodenju različne vedenjske vzorce in si oblikuje nek svoj stil vodenja. Za vsako organizacijo so značilni drugačni stili. To ugotavlja tudi Trevnova (2001, str. 159), ki razlaga, da ga lahko opredelimo kot hierarhični odnos vodje in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi z namenom, da bi lahko vodja opravljal dve med seboj prepleteni funkciji, ki sta: vodenje procesa in vodenje ljudi. Prvo opravlja, da lahko uresniči cilje, drugo pa zaradi čim večje motivacije ter zadovoljstva zaposlenih. V skladu s tem razlikuje štiri stile vodenja: direktivno, očetovsko, vodenje s podporo, vodenje s prepuščanjem. Poznati mora prednosti in slabosti različnih stilov, da lahko izbere tistega, ki je v danih okoliščinah najprimernejši. Uspešen voditelj mora znati uporabljati različne stile vodenja, da lahko v dani situaciji ustvari najboljše pogoje za uspešnost (Zupan & Kaše, 2003, str. 86).

Stil vodenja je dosleden in trajen vzorec vedenja, ki ga sprejmejo sodelavci, ki vsakodnevno delajo z vodjo. Različnih načinov vodenja je skoraj toliko, kot je kombinacij različnih vodij in različnih okoliščin (Zupan & Kaše, 2003, str. 87). Stil vodenja posameznega vodje mora biti usklajen z organizacijsko kulturo, v kateri deluje. Različne organizacijske strategije zahtevajo vedno znova drugačne stile vodenja in vodja se mora znati prilagoditi (Dulewicz & Higgs, 2005, str. 105-107). Večina avtorjev se strinja, da so se zaradi večje sistematičnosti proučevanja stilov vodenja uveljavili določeni pojmi, kot so usmeritev vodje k nalogam ali k ljudem. Na to smo se v nalogi osredotočili tudi mi.

2.2 Opredelitev teorij stilov vodenja

S preučevanjem procesa vodenja in iskanjem najbolj uspešnih in učinkovitih stilov vodenja se že dolgo ukvarja veliko strokovnjakov, ki bi radi našli takšen model univerzalnega načina vodenja, ki bi najboljše pripomogel k uspešnosti organizacije. Najprej so bili enostavni zapisi posameznih oblik vodenja, kasneje so nastajale empirične analize (Kovač

et al., 2004, str. 22). Ugotavljamo torej, da je vodenje zelo kompleksen proces, ki ga ni možno enoznačno razlagati. Če bi o tem obstajal preprost odgovor, bi bili vsi vodje uspešni (Možina et al., 2002, str. 517).

Posebno mesto pri raziskovanju procesa vodenja ima raziskovanje stilov vodenja. Pri pregledu literature ugotavljamo, da obstaja veliko teorij, ki ga različno razlagajo. Empirično raziskovanje uspešnosti stilov vodenja je pripomoglo k nastajanju teorij vodenja. Posebej se bomo osredotočili na tiste, ki razlagajo usmerjenost vodij k ljudem ali usmerjenost k nalogam.

Stila vodenja ne smemo pomešati z načinom vodenja. Način ali model vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče ljudi pripraviti do tega, da delo čim boljše opravijo. Stil vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Ta ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, ampak tudi od konkretne situacije, čeprav se v njem zrcali (Dimovski & Penger, 2008, str. 123).

Možina et al. (2002, str. 517) razlaga, da obstajajo trije modeli vodenja: model osebnih značilnosti vodje, model vedenja vodij in situacijski model. Uvrščamo jih med sodobna raziskovanja stilov vodenja in razvoj moderne teorije vodenja. Pojma vodenje, usmerjeno k nalogam, in vodenje, usmerjeno k ljudem, sta nastala na podlagi opazovanja dejanskega vedenja vodij. Uspešen je lahko le tisti način vodenja, kjer sta obe dimenziji uravnoteženi. Tako naj bi bil najbolj uspešen tisti vodja, ki kaže močno usmeritev k nalogam in k ljudem. Takšen način vodenja naj bi najbolj ustrezal potrebam skupine po zastavljanju ciljev in po organiziranosti dela, hkrati pa tudi ustvarjal ugodne pogoje za visoko razvite medosebne odnose in s tem povečeval motiviranost in uspešnost skupine (Zupan & Kaše, 2003, str. 88).

Obstaja torej veliko dimenzij vodenja in veliko različnih značilnosti stilov vodenja. Široka in osnovna klasifikacija stila vodenja podrejenih sodelavcev glede na delitev moči pa je naslednja in opisana spodaj.

2.2.1 Avtokratsko vodenje, demokratično vodenje in brezvladje

Avtokratsko (avtoritativno) vodenje: je takrat, ko vodja centralizira vse odločitve, sodelavcem točno določi naloge in roke za izvršitev nalog, jim ne zaupa in uporablja pretežno negativno vodenje – sistem kaznovanja. Prednost tega načina vodenja je, da močno motivira vodjo in s tem zagotovi produktivnost, pospešuje odločitve, dobro reagira predvsem v kriznih situacijah. To pa lahko pripelje do zniževanja zadovoljstva in demotivacije sodelavcev, povečuje možnosti za konfliktno situacije in izkorišča zmogljivosti sodelavcev (Mullins, 1999, str. 267).

Demokratično (participativno) vodenje: vodja pri vseh primerih vključuje sodelavce v sprejemanje odločitev. Stopnja vključevanja je vse od posvetovalne vloge do popolnega odločanja sodelavcev. Bistvo demokratičnega vodenja je, da vodja in sodelavci skupaj postavljajo cilje in sprejemajo odločitve. So v medsebojnem zaupanju in izražajo visoko mero spoštovanja. Vodja se poslužuje pozitivnega vodenja – nagrajevanja. Pretok informacije je velik, kar še dodatno vzpodbuja sodelavce k izražanju svojih idej in predlogov. Avtor vidi prednosti tega modela predvsem v tem, da povečuje zadovoljstvo in lojalnost sodelavcev in sprošča njihov potencial. Sprejemanje odločitev je počasnejše in stroškovno dražje (Mullins, 1999, str. 267).

Brezvladje (laissez-faire): pomeni, da se vodja odpove svoji vlogi v celoti ali pa mu vloge vodje sodelavci ne priznajo. Sodelavci sami postavljajo cilje. Njihova uspešnost se ne preverja. Če skupina nima jasno definiranih skupnih ciljev ali pa je brezvladje posledica nesposobnosti vodje, lahko takšen način vodi v popolni kaos. Takšna delovna skupina je neučinkovita. Takšne situacije niso pogoste (Zupan & Kaše, 2003, str. 89).

2.2.2 Vodenje, usmerjeno k nalogam in vodenje, usmerjeno k ljudem

Obnašanje vodij je odvisno od njihove vodstvene filozofije. Vodstvena filozofija je opredeljena kot odnos vodje, na kateri koli organizacijski ravni do organizacijskih ciljev in do ljudi, ki jih uresničujejo. Ta odnos odseva v uporabi organizacijske hierarhije. Glede na omenjeno opredelitev vodstvene filozofije razlikujemo dva tipa vodij: vodje, usmerjene k nalogam in vodje, usmerjene k ljudem (Ivanko, 2005, str. 132). Vodenje, usmerjeno k ljudem in k nalogam, predstavlja dve skrajni vodstveni opredelitvi. Med tema dvema pa je seveda še veliko vmesnih usmeritev.

Opredelitvi sta nastali z opazovanjem dejanskega vedenja vodij. Vodenje, usmerjeno k nalogam, povezujemo predvsem z delitvijo dela, nadzorom, postavljanjem standardov in ocenjevanjem uspešnosti dela ter določanjem rokov in postopkov dela. Vodenje, usmerjeno k ljudem, povezujemo s spoštovanjem do sodelavcev, z upoštevanjem njihovih idej, pozornostjo do njihovih potreb in želja ter s skrbjo za njihovo dobro počutje. Avtorji so najprej ta dva stila vodenja razlagali kot nasprotujoča si pojma, ki se izključujeta. Kasneje so skozi raziskave ugotovili, da se močno prepletata. Najbolj znano predstavitev dvodimenzionalnega pogleda sta razvila Blake in Mouton (Zupan & Kaše, 2003, str. 88). Ugotovitve avtorjev bomo podrobneje razložili v nadaljevanju, ko razlagamo posamezne teorije.

Za vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, je značilno: podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog, oblikovanje smotrne delitve dela v skupini, torej organizacija dela, oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v

okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor njihovega izvajanja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 202).

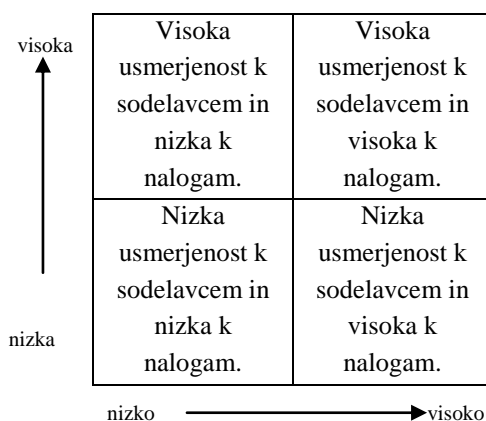
Za vodenje, usmerjeno k ljudem, pa se poudarja predvsem: oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja skupini, spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanja skupine kot tima, usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in prek tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom (Rozman et al., 1993, str. 202).

Večina avtorjev se strinja, da je uspešen vodja tisti, ki ima obe dimenziji močno izraženi. Kavčič (1991, str. 221) ob tem pojasnjuje, da se oba stila vodenja ne izključujeta, kar pomeni, da se posamezni vodja lahko v določeni meri usmerja na naloge, delno pa tudi na ljudi. Nekateri avtorji pa še vedno menijo, da bolj kot je vodja usmerjen k ljudem, manj je usmerjen k nalogam, in tudi obratno.

2.2.3 Ohio študija

Raziskovalci Ohio študije ugotavljajo, da vodstveno vedenje ni enodimenzionalen prikaz z medsebojnim izključevanjem, ampak se prepletata dve dimenziji, ki sta med seboj neodvisni. To sta spoštovanje sodelavcev in strukturiranje nalog. Vodja je torej lahko usmerjen tako k nalogam kot k istočasno poudarjenemu spoštovanju sodelavcev. Na teh temeljih se razvije Ohio vodstveni kvadrat, kar je razvidno s Slike 13.

Slika 13: Ohio vodstveni kvadrat



Vir: J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str. 45.

Na univerzi Ohio State so k preučevanju slogov vodenja pristopili tako, da so zaposlene prosili, naj opišejo načine dela svojih vodij. Na podlagi tega so prišli do dveh stilov vodenja: skrb za ljudi in skrb za naloge.

Skrb za ljudi: Tak stil vodenja poudarja položaj zaposlenih, delovne razmere in medsebojno sodelovanje. Cilj takšnega vodje je, da bi bili zaposleni čim bolj motivirani in zadovoljni pri delu. Moči skoraj ne uporablja. Značilnosti takšnega vodenja: pohvali zaposlene, zahteva le toliko, kot zmorejo, je dostopen za pomoč zaposlenim, je prijazen, si prizadeva za ugodno ozračje v delovnem okolju. Takšen stil vodenja je zelo priljubljen pri zaposlenih, saj lahko uveljavljajo svoje koristi in so bolj produktivni.

Skrb za naloge: Za tak stil vodenja je značilno aktivno načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in usklajevanje nalog zaposlenih. Vodja jasno določi naloge in plan, ki ga mora vsak doseči, zaposlene informira o zahtevah dela, skupaj s člani načrtuje delo in spodbuja člane, da delajo skladno s postopki (Možina et al., 2002, str. 519-520).

Vodje, ki so preveč skrbeli samo za uresničitev nalog, so prejeli več pritožb od zaposlenih in več je bilo prisotnega nezadovoljstva, kakor pri vodjih, ki so bolj skrbeli za ljudi. Avtorji menijo, da zadnje raziskave kažejo, da so uspešni vodje tisti, ki se poslužujejo obeh stilov vodenja (Možina et al., 2002, str. 520).

Predpostavka Ohio študije je bila, da je najuspešnejši stil vodenja ta, ki povezuje obe vodstveni dimenziji in se uvršča v desni zgornji kvadrat. Torej je najuspešnejši vodja tisti, ki je visoko usmerjen k sodelavcem in k nalogam. Študija je doživela veliko kritik, saj so ji očitali, da je analizirala samo povezanost med izvajanjem stila vodenja in uspešnostjo ter zanemarjala vpliv organizacijske strukture na proces vodenja (Kovač et al., 2004, str. 30). Iz ugotovitev Ohio študije je izpeljanih veliko modelov vodenja, ki služijo za razlago tipičnih stilov vodenja. Izsledki te študije predstavljajo začetke moderne teorije vodenja (Kovač et al., 2004, str. 30-31).

2.2.4 Blake in Moutonov model

Blake in Mouton sta razvila model, ki izhaja iz temeljnih ugotovitev Ohio študije in sta ga poimenovala vodstvena mreža. Vključila sta oba stila vodenja, in sicer skrb za proizvodnjo, ki z drugimi besedami pomeni usmerjenost k nalogam, in skrb za sodelavce, ki pomeni usmerjenost k ljudem (Kovač et al., 2004, str. 42).

Model opisuje pet vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti vodje k nalogam ali usmerjenosti k ljudem (Možina et al., 2002, str. 520). V vodstveni mreži so najbolj učinkoviti tisti, ki se usmerjajo v stil vodenja, ki označuje spodbujanje pripadnosti skupini, soodvisnosti članov v skupini, zaupanju in spoštovanju. Avtorja Zupan in Kaše (2003, str. 88) ob tem prav tako ugotavljata, da je lahko uspešen le tisti način vodenja, kjer sta obe dimenziji močno izraženi. Takšen stil vodenja naj bi namreč najbolj ustrezal potrebam skupine po zastavljanju ciljev in po organiziranosti dela, obenem pa tudi ustvarjal ugodne pogoje za visoko razvite medosebne odnose in s tem povečal motiviranost in uspešnost skupine.

2.2.5 Michiganska študija

Skupina strokovnjakov, ki so bili vključeni v študijo, je iskala povezanost med stilom vodenja in kazalniki učinkovitosti organizacije. Identificirali so dva stila vodenja: usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k rezultatom. Usmerjenost k sodelavcem pomeni poudarjen pomen medosebnih odnosov med sodelavci, ko izvajajo naloge. Vsak posameznik je individuum, ki ima lastne cilje, potrebe in razvoj. Usmerjenost k rezultatom izpostavlja naloge, cilje in rezultate dela. Posamezniki se obravnavajo kot sredstvo za doseganje zastavljenih ciljev. Kot pri Ohio študiji so tukaj ugotovili, da sta obe dimenziji vodenja neodvisni in se med seboj ne izključujeta. Michiganska študija je izvajanje stila vodenja s poudarkom na usmerjenost k sodelavcem enačila s tem, da so bili podrejeni sodelavci bolj zadovoljni in bolj učinkoviti (Kovač et al., 2004, str. 31). Po tej teoriji so najbolj uspešni tisti vodje, ki so vzdrževali dobre odnose s člani skupine in jih hkrati spodbujali k načrtovanju in doseganju čim večjih delovnih dosežkov. V tem smislu gre za varianto Ohio študije.

2.2.6 Situacijske teorije vodenja

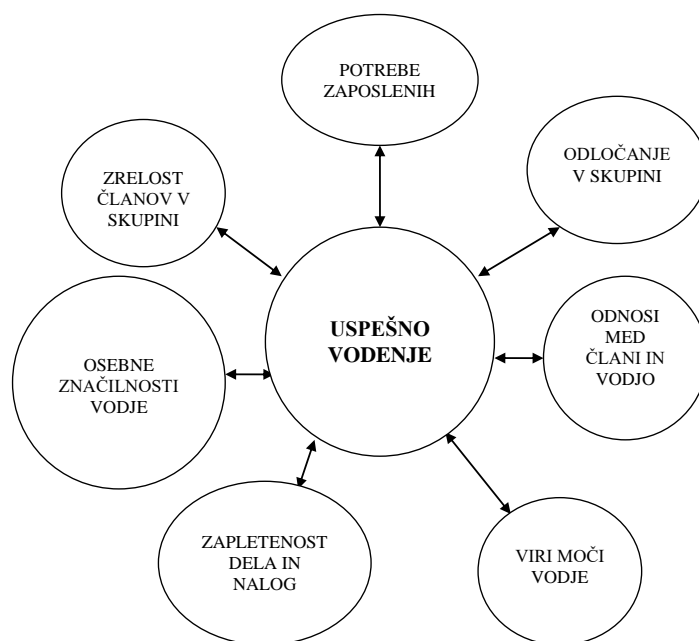
2.2.6.1 Situacijski dejavniki

Situacija je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja. Situacijski dejavniki so tisti, ki najbolj vplivajo na uspešno vodenje. Nazorno jih prikazuje Slika 14. Podrobno bomo opisali nekatere najpomembnejše.

Odnos sodelavcev do vodje: Govori o tem, kako so sodelavci sprejeli vodjo. Z vidika uspešnosti vodenja je to zelo pomembna postavka. Vodja, ki ga sodelavci spoštujejo in mu ne nasprotujejo, nima težav z njimi in mu ni potrebno uporabiti moč pritiska. Obratno pa vodja, ki mu sodelavci ne zaupajo, se mora zanašati samo na formalno avtoriteto (Možina et al., 2002, str. 523).

Zapletenost dela: Pomeni, kako je delo sestavljeno. Enostavno in rutinsko delo je ponavadi natančno opredeljeno z vsemi potrebnimi podrobnostmi. Kadar daje vodja navodila, se lahko sklicuje na napisane delovne postopke in standarde. Zahtevnejše delo pa zahteva, da ga vodja razloži z vsemi različicami in možnimi izvedbami in vnaprej določenimi postopki. Na tej točki se pokaže, kako pomembno vlogo ima vodja pri pojasnjevanju dela in usmerjanju sodelavcev k čim boljšim dosežkom.

Slika 14: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



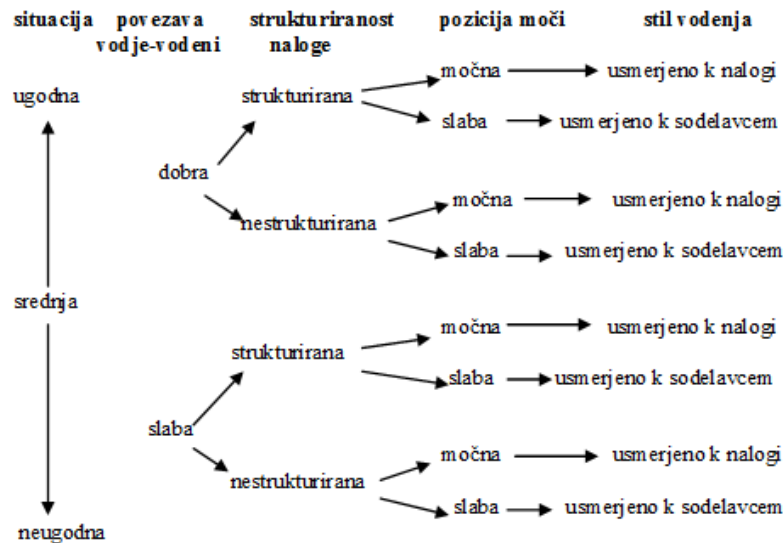
Vir: S. Možina et al., *Management*, 2002, str. 522.

Zrelost: Pomeni sposobnost sodelavcev, da si postavijo razmeroma visoke cilje in da so pripravljeni prevzeti odgovornost za uresničevanje. Zaposleni niso enaki glede na zrelost, ker je ta odvisna od specifičnosti nalog.

Med situacijskimi teorijami je bila posebna pozornost namenjena kontingenčni teoriji Freda Fiedlerja. Fiedler pojasnjuje, da je storilnost skupine funkcija stila vodenja in skupinske situacije, ki omogoča ali omejuje udeležanje določenega stila vodenja. Tako razlikuje usmerjenost k nalogam, ko daje pomen doseganju ciljev in rešitvam problema ter usmerjenost k zaposlenim, ko daje poudarek vodji, ki mu je najpomembnejše, da skrbi za dobre medčloveške odnose v skupini. Učinkovitost vodstvenega procesa meri z učinkovitostjo skupine, in to z vidika zastavljenih nalog in z vidika zadovoljstva članov skupine (Kovač et al., 2004, str. 34). Situacija je najpomembnejša in najbolj kritična pri določanju najboljšega stila vodenja. Vodje, ki so bolj usmerjeni k odnosom s sodelavci, cenijo odkritost in prijaznost ter zagovarjajo mnenje, da so dobri odnosi zelo pomembni za uspešno vodenje skupine. Vodje, ki jim je pomembnejše delo, dajo veliko na to, da je delo dobro opravljeno (Možina et al., 2002, str. 521-522). Fiedler predlaga, da je v primeru zelo ugodnih ali zelo neugodnih pogojev bolj uspešen način vodenja tisti, ki je usmerjen k nalogam, v vmesnih pa način vodenja, ki je usmerjen k ljudem. Njegov model nam torej omogoča, da predvidimo, kateri stil vodenja je najprimernejši v določenih okoliščinah. Oblikoval je klasifikacijski sistem, primeren za posamezne situacije. Na Sliki 15 je prikazano, da ta omogoča izbiro najuspešnejšega in učinkovitega stila v določeni situaciji.

Vendar meni, da je predvsem izraz posameznikove osebnosti in ne njegovega vedenja in je zato seveda težko spremeniti posameznikovo nagnjenje k določenemu stilu vodenja. Bolj smiselno bi bilo torej razmišljati o tem, kako lahko spremenimo okoliščine, v katerih se vodenje pojavlja, da postanejo čim bolj ugodne zanj. Lastnost, ki jo lahko spremenimo, pa je obseg moči, ki jo ima vodja, definiranost naloge in odnose v skupini (Zupan & Kaše, 2003, str. 93).

Slika 15: Fiedlerjev klasifikacijski sistem za posamezne situacije



Vir: J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str. 3.

2.2.6.2 Harsey in Blanchard model

Harsey in Blanchard (1988) sta uspešnost stilov vodenja v kombinaciji usmerjenosti k ljudem in usmerjenosti k nalogam povezala s stopnjo pripravljenosti skupine za doseganje cilja. Pripravljenost skupine je odvisna od tega, ali je skupina zmožna samostojno opraviti določeno nalogo, ali ima za to znanja, izkušnje in sposobnosti in ali jo hoče opraviti. Avtorja poudarjata zmožnost vodje, da se prilagaja spreminjajočim se situacijam. Model (Slika 16) ponuja različne kombinacije, nadzornega in podpornega načina vedenja vodij za različne stopnje zrelosti članov. Način delovanja vodje je odvisen od zrelosti članov skupine. Pripravljenost skupine sta razdelila na štiri stopnje in za vsako opredelila najustreznejši stil vodenja. Situacijsko vodenje se je tako uveljavilo v managerski praksi. Določila sta štiri različne stile vodenja, ki vsebujejo kombinacijo usmerjenosti k ljudem (dvosmerna komunikacija s sledilci, poslušanje za podrejene sodelavce, podpora in vzpodbujanje) in k nalogam (določitev nalog in ciljev, določitev jasnih vlog v skupini in način, kako doseči rezultate). Ti štirje načini so (Mullins, 1999, str. 279):

- **Ukazovati (telling):** Vsebuje visoko stopnjo usmerjanja skupine in omejeno podporo pri odnosu do podrejenih sodelavcev.

- **Prepričati (selling):** Poudarja visoko stopnjo in usmerjenosti k odnosom do ljudi in k nalogam.
- **Sodelovati (participating):** Poudarja visoko stopnjo dvosmerne komunikacije in podpore v odnosih do sodelavcev, ampak nizko stopnjo usmerjanja zaposlenih.
- **Delegirati (delegating):** V celoti se prenese odgovornost za odločanje in izvajanje nalog.

Slika 16: Harsey in Blanchardov model situacijskega vodenja

Mnogo	Znanje je, ni pa volje. 2. SODELOVANJE Delno participativno vodenje – vodja problem prenese.	Ni znanja, je pa volja. 3. POUČEVANJE Deloma avtoritativno vodenje – problem si delita vodja in delavec.
VODJA SE UKVARJA S SODELAVCI	Znanje je in volja tudi.	Ni znanja in ne volje.
Malo	1. DELEGIRANJE Participativno vodenje. Problema sploh ni.	4. NAROČANJE Avtoritativno vodenje. Problem ostaja vodji.
	Malo	Mnogo

VODJA SE UKVARJA Z NALOGAMI

Znanje je. Volja je.	Znanje je. Ni volje.	Ni znanja. Volja je.	Ni znanja. Ni volje.
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

Vir: I.M. Tavčar, *Razsežnosti managementa*, 1996, str. 324.

Kasneje zamenjata pojem zrelosti z razvojno stopnjo. Razvojna stopnja pomeni kompetentnost in zavzetost posameznika za izvajanje posameznih nalog. Tabela 5 prikazuje razvojno stopnjo posameznika in izbor posameznega stila vodenja.

Tabela 5: Razvojna stopnja posameznika in izbor stila vodenja

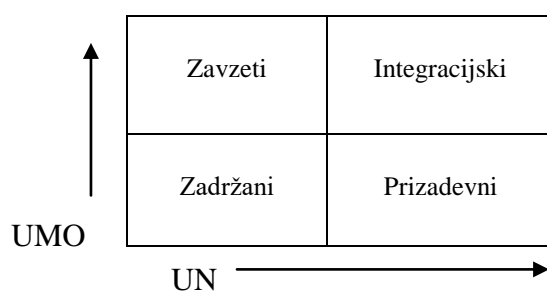
Razvojna stopnja	Stil vodenja
D1 - nizka stopnja kompetentnosti in nizka zavzetost.	Zapovedovalni.
D2 - nekaj kompetentnosti in nizka zavzetost.	Usmerjevalni.
D3 - visoka stopnja kompetentnosti in spreminjajoča zavzetost.	Podporni.
D4 – visoka stopnja kompetentnosti in visoka samozavest.	Delegativni.

Vir: J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str. 49.

2.2.7 Reddinov model 3-D

Tudi Reddinov model (Slika 17) določa temeljne usmeritve pri stilu vodenja na osnovi Ohio vodstvenega kvadrata usmerjenost k nalogam in usmerjenost k medosebnim odnosom. Vključi pa novo komponento, in sicer tretjo dimenzijo, ki predstavlja stopnjo učinkovitosti vsakega od opisanih vodstvenih stilov. Reddin zagovarja, da je vsak stil vodenja lahko učinkovit ali neučinkovit, odvisno od situacije. Situacijo pa opredeljujejo naslednji dejavniki: zahtevnost naloge, sodelavci, kolegi, predpostavljene, organizacijska struktura (Kovač et al., 2004, str. 45-46) .

Slika 17: Osnovni stili vodenja po Reddinu



Vir: J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str. 45.

2.2.7.1 Model vodenja 4D

Ta model je pomemben z vidika učinkovitosti vodenja. Za vodjo ni pomembno, koliko napora vложи v delo, ampak kaj doseže. Pri tem modelu ne gre za lastnosti, ki jih imajo uspešni vodje, neuspešnim vodjem pa ne gre za to, kaj v določenih okoliščinah naredijo. Model zato poudarja razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Razlika je v tem, da učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način z nizkimi stroški, uspešnost pa pomeni delati prav in dosežati rezultate ter povečevati dobiček. Dognanja tega modela temeljijo na izsledkih številnih raziskav, ki so odkrile dva glavna elementa v vedenju vodij - usmerjenost k odnosom do sodelavcev in usmerjenost k nalogam. Lahko je izražena ena ali druga ali pa v kombinaciji. Tako se pojavijo štirje stili vodenja (Možina et al., 2002, str. 526):

- **Združevalni vodja:** Ta način vodenja je močno usmerjen k odnosom in k nalogam. Zanj je značilna usmerjenost v prihodnost. Je zagovornik dela v skupini in je blizu podrejenim. Podrejene ocenjuje po pripravljenosti za delo v skupini. Za takšen način dela je značilno, da člani skupine tesno sodelujejo. Ni primeren za rutinska dela.
- **Zadržani vodja:** Je zelo skromno usmerjen tako k nalogam kot k odnosom. V največji meri popravlja napake podrejenih. Je malo komunikativen, močno upošteva tradicijo,

verjame v moč pravil in postopkov. Primeren je za administrativna dela, računovodska, statistična in konstruktorska dela.

- **Zavzeti vodja:** Močno je usmerjen k odnosom, v manjši meri k nalogam. Je zelo odprt do sodelavcev, rad se pogovarja ter vzpodbuja druge pri komuniciranju. Je dober mediator v sporih, ki jih poskuša ublažiti. Primeren je zlasti za strokovna dela, kjer vsak delavec pozna svoje delo in kjer so profesionalni standardi.
- **Prizadevni vodja:** Zelo poudarja usmerjenost k delovnim nalogam. Skoraj nič k odnosom. Obnaša se gospodovalno. Druge ocenjuje po sposobnostih in rezultatih pri delu. Najprimernejši je za delo, kjer je potrebno dajati veliko navodil (prodaja, proizvodnja).

Nobeden od zgoraj naštetih ni vedno učinkovit. Vodje uporabljajo več načinov. Pomembno je le, da poznajo svoj način, da lahko v določeni situaciji izberejo pravega, ki jih vodi do učinkovitosti (Možina et al., 2002, str. 527).

Ugotavljamo tudi, da pa Nemeč (2005, str. 159) opredeljuje štiri osnovne stile vodenja, ki jih je označil glede na višino vloženega truda v izpolnjevanje nalog in v odnose s sodelavci. Ti so: odtujen, povezan, prizadeven, integriran (Slika 18). V nadaljevanju bomo pojasnili tudi te značilnosti.

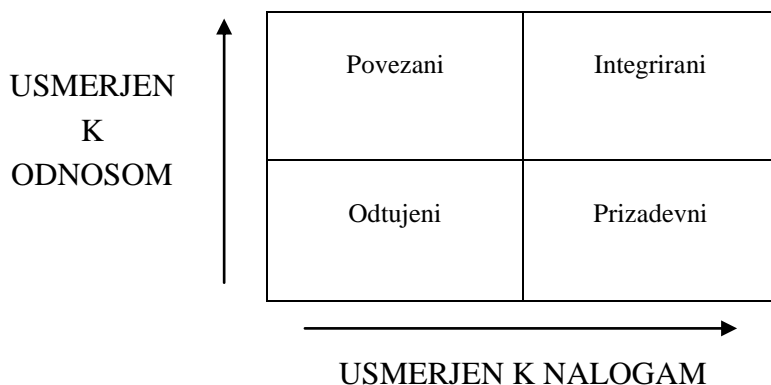
Odtujeni vodja: Usmerjen je bolj k poglobljanju v navodila. S sodelavci ne razpravlja, zato je bolj šibka komunikacija z njimi, tako nadrejenimi kot podrejenimi. Veliko mu pomenijo sposobnosti nadrejenih. Rad opravlja operativna in administrativna dela. nadzoruje poslovanje in pri padanju rezultatov uvede dodatno kontrolo. Podrejeni so mnenja, da jim ne daje dovolj priznanja za opravljeno delo, smatra jih kot del sistema in jih ne ceni kot ljudi. Ni pristaš inovacij. Je suženj obstoječih pravil in ni naklonjen spremembam.

Povezani vodja: Sodelavce sprejema takšne, kot so. Rad komunicira z ljudmi in o njih zbira informacije, da se bolje spoznajo. Velik poudarek daje v organizaciji na socialne odnose. Nadrejene ocenjuje na podlagi tega, kako se obnašajo do podrejenih. Primeren je za vodenje profesionalcev, za izobraževanje in razvoj. Rad ima delo, ki ima veliko kontaktov z ljudmi. Izogiba se konfliktom s sodelavci.

Prizadevni vodja: Izraža glavno vlogo nad sodelavci. Zanj najpomembnejši so tehnološki vidiki pred človeškimi. Primeren je za vodjo, ki rad usmerja sodelavce. V situacijah, kjer ima malo avtoritete in moči, se ne znajde najbolje, saj se ne želi omejiti samo na navodila sodelavcev. V konfliktu želi dominirati. Rad kaznuje sodelavce za napačno ravnanje. Posluhuje se tudi kazni, kot je premestitev ali odpoved. Z avtoriteto in močjo preprečuje, da sodelavci ne bi delali.

Integrirani vodja: pogosto sklicuje sestanke, saj želi komunicirati z ljudmi. Njegova usmerjenost je v prihodnost. Velik pristaš timskega dela. Rad se identificira z ljudmi. Pri sodelavcih doseže, da so zelo zaupljivi in angažirani. Zanima se za vzroke konfliktov in kako bi jih lahko preprečil. V zelo stresnih situacijah se ne znajde najbolje.

Slika 18: Osnovni stili vodenja po Reddinu



Vir: V. Nemeč, *Kako do uspešnega managementa*, 2005, str. 160.

Tudi Nemeč je mnenja, da je vsak od navedenih stilov učinkovit, kar pa je odvisno od njegove primerne ali neprimerne uporabe v situaciji. V Tabeli 6 so deviacije osnovnih stilov v manjšo ali večjo učinkovitost.

Model je sestavljen iz treh plasti, za katere je značilno:

Srednja plast: predstavljajo štirje osnovni modeli. Osnovni usmeritvi sta usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam. Iz tega izhaja osem stilov, ki se razvrščajo glede na primernost in neprimernost ter upoštevanje konkretne situacije.

Tabela 6: Deviacije osnovnih stilov v manjšo ali večjo učinkovitost

Neprimeren in manj učinkovit	Osnovni stili	Primeren ali bolj učinkovit
Kompromisar	INTEGRIRAN	Izvrševalec
Dezertar	ODTUJEN	Birokrat
Avtokrat	PRIZADEVEN	Dobrohotni avtokrat
Misijonar	POVEZAN	Razvijalec

Vir: V. Nemeč, *Kako do uspešnega managementa*, 2005, str. 161.

Prednja plast: predstavljajo štirje manj učinkoviti stili, če jih neprimerno uporabljamo.

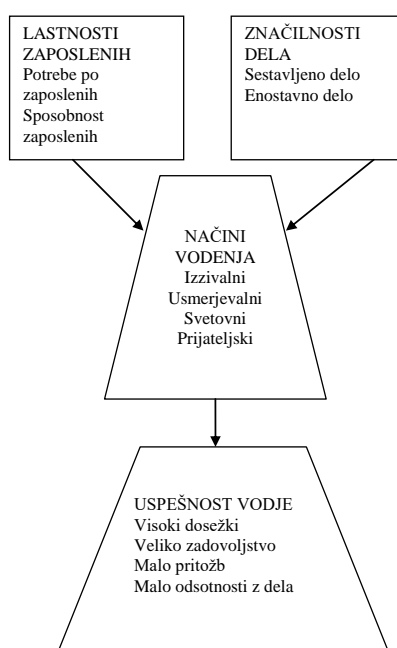
Zadnja plast: značilna je za štiri učinkovite stile, ker jih vodje primerneje uporabljajo ob upoštevanju določene situacije. Opisali bomo značilnosti osmih stilov vodenja, ki so naštet v Tabeli 6:

- Izvrševalni stil: Vodja je visoko usmerjen na delovne naloge in odnose s sodelavci. Sodelavce motivira, določa jim visoke delovne naloge, ki jih morajo doseči, in visoke delovne standarde.
- Kompromisarski stil: Značilna je velika usmerjenost na delo in odnose s sodelavci v situacijah in terjajo visoko usmerjenost samo ene ali nobene izmed obeh dimenzij, zaradi česar je manj učinkovit. Okleva pri odločanju zaradi pritiskov. Pri sodelavcih ne vzbuja upanja.
- Dobrohotni avtokratski stil: usmerjen je v delovne naloge in zapostavlja odnose s sodelavci. Ima jasne cilje in sodelavci vedo, kaj hoče. Je k nalogam usmerjen stil in ni pretirano strog. Vodjo definira visoka mera odločnosti, je delaven in usmerjen k rezultatom, visoke rezultate pričakuje tudi od zaposlenih.
- Avtokratski stil: Vodja je usmerjen k nalogam. Zapostavlja odnose s sodelavci, v katere nima zaupanja. Zanima ga samo hitro izvrševanje nalog. O stvareh odloča sam in zahteva pokorščino. Vedno pričakuje rezultate. Sodelavci se ga bojijo. Z njimi se nikoli ne posvetuje.
- Razvijalski stil: Visoko je usmerjen na odnose s sodelavci in manj zahteven za izvrševanje nalog. Ljudem zaupa in skrbi za njihov osebni razvoj. Vodja spodbuja tudi samostojnost sodelavcev pri delu. S sodelavci rad komunicira in jim zaupa.
- Misijonarski stil: Visoko je orientiran k ljudem. Naloge ga ne zanimajo v situacijah, ko je treba delo hitro opraviti. Je zelo prijazen in ne mara konfliktov. Navodil za delo ne daje, saj ga rezultati ne zanimajo preveč.
- Birokratski stil: Je slabo delovno usmerjen in tudi slabo usmerjen k ljudem. Prvenstveno spoštuje pravila in postopke. Vodja želi predstavljati vzor sodelavcem. Od podrejenih zahteva strogo spoštovanje pravil in postopkov dela.
- Dezerterški stil: Zelo nizka usmerjenost na naloge in odnose z ljudmi. Je neučinkovit in neangažiran. Se negativno obnaša. Je za skupinsko delo, da izrabi vse zmožnosti.

2.2.8 Housejev model poti in ciljev

Model poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, v bistvu odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Naloga vodje je, da spodbuja člane skupine in jim pomaga dosežati visoke delovne cilje. Specifično vedenje vodje določata dve sestavini: lastnosti zaposlenih in značilnosti dela. Prikazuje nam jih Slika 19. Tako kot drugi modeli tudi ta model ne nudi obrazca za najboljše vodenje. Izpostavlja pa dejstvo, da mora vodja, ki je uspešen, izbrati način vodenja glede na razmere in potrebe članov skupine. Model loči štiri stile vodenja (Možina et al., 2002, str. 528).

Slika 19: Sestavine vodenja



Vir: S. Možina et al., *Management*, 2002, str. 528.

Izzivalni stil: uporablja ga vodja, ki si postavi razmeroma visoke izzivalne cilje in pričakuje, da jih bodo člani skupine dosegli.

Usmerjevalni stil: vodja natančno pove, kaj od članov skupine pričakuje in jim nudi vso pomoč za izvajanje nalog.

Svetovalni stil: vodja se posvetuje s člani in jih sprašuje za mnenje, preden sprejme odločitev.

Prijateljski stil dela: je prijazen in razumevajoč do članov skupine, vodja z njimi ustvarja pozitivno delovno ozračje (Možina et al., 2002, str. 528).

Housejev model poti in ciljev je na splošno eden najbolj znanih modelov, ki razlaga stile vodenja. Temeljna značilnost tega modela je, kako vodja motivira zaposlene, da lahko dosegajo zastavljene cilje. House domneva, da so učinek, zadovoljstvo in motivacija skupine lahko spodbujani od vodje na različne načine, in sicer z nagrajevanjem za doseg načrtovanih ciljev, z razjasnitvijo poti za doseg ciljev in z odstranjevanjem ovir pri izvajanju.

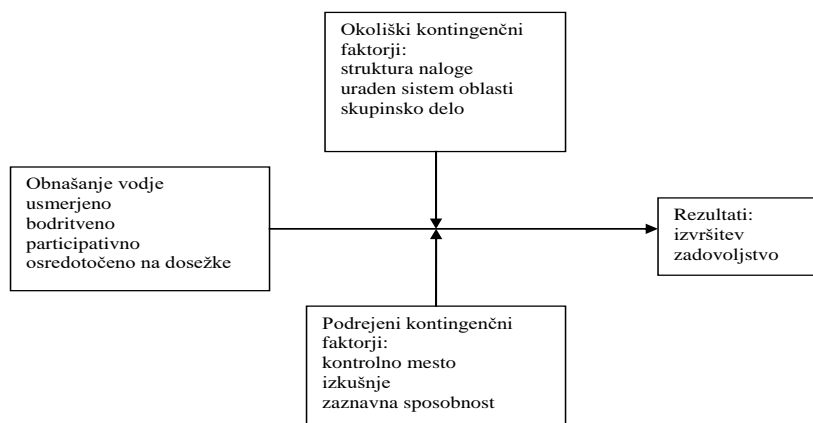
S Slike 20 je razvidno, da lahko vodja motivira zaposlene preko treh faktorjev, in sicer preko obnašanja, okoliških kontingenčnih faktorjev ter podrejenih kontingenčnih faktorjev. Rezultat tega pa je izvršitev in zadovoljstvo. Model poti in ciljev predvideva, da vodje nalagajo dolžnosti preko ukvarjanja z ljudmi in ukvarjanja z nalogami, različne kombinacije obojega pa določajo štiri stile vodenja: usmerjeno, bodritveno, participativno in vodenje, osredotočeno na rezultate. Značilnosti prikazuje Tabela 7.

Tabela 7: Stili vodenja po Houseju

Stil vodenja	Značilnosti
Usmerjeno vodenje	Vodja daje skupini določene nasvete. Ta način vodi do večjega zadovoljstva pri stresnih in zahtevnih nalogah.
Bodritveno vodenje	Skupino definirajo dobri odnosi. Ta stil izraža veliko zadovoljstvo, ko zaposleni dosegajo zastavljene cilje.
Participativno vodenje	Odločanje poteka na osnovi skupinskega posvetovanja in informacije so za vso skupino.
Vodenje, osredotočeno na dosežke	Izzivalni cilji. Skozi to se kaže suverenost skupine. Povečajo se pričakovanja zaposlenih.

Vir: S.P. Robbins, *Organizational behaviour*, 2001, str. 325.

Slika 20: Model poti in ciljev



Vir: J. Osland et al., *Organizational behaviour: an experiential approach*, 2001, str. 292.

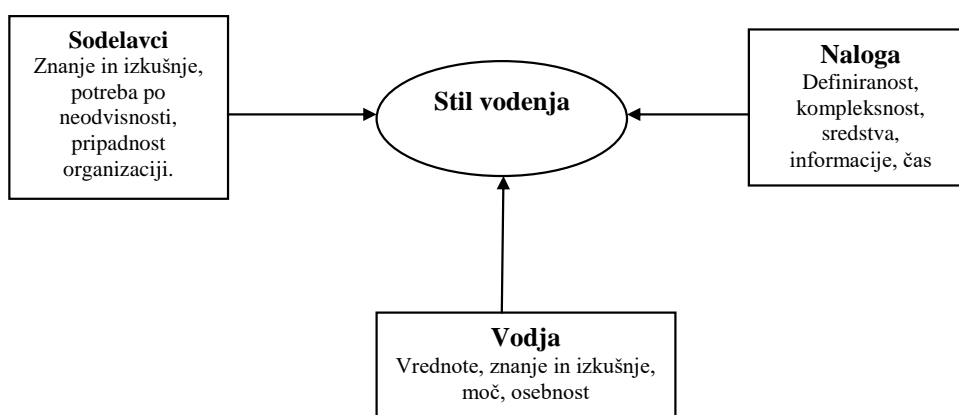
2.2.9 Vroom in Yettonov model vodenja

Vroom in Yetton (1987) sta razvila model, v katerem sta ugotovila, da se vodja po racionalni poti z analizo situacije odloča o stopnji vključevanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Vodja bi moral upoštevati naslednje dejavnike: ali je pomembno, koliko je odločitev kakovostna, kdo ima potrebne informacije, ali je pomembno, da sodelavci sprejmejo odločitev za svojo in čutijo obvezo za njeno izvajanje, ali se sodelavci odločajo v skladu z organizacijskimi cilji, ali lahko pride do konfliktov med sodelavci ter koliko časa je na razpolago. Poudarjala sta torej pomen okoliščin, v katerih se vodenje pojavlja. Po njunem mnenju je pravilneje govoriti o avtokratskih in demokratičnih situacijah in ne o avtokratskih in demokratičnih vodjih (Zupan & Kaše, 2003, str. 91). Njun model so potrdile še druge raziskave, saj vodje dejansko uporabljajo participativno vodenje v primerih, ko je pomembna kakovost odločitve in pripadnost tej odločitvi. Sodelavci imajo določeno znanje in informacije. Vodja jim zaupa, da so pri v ospredju interesi podjetja pred njihovimi osebnimi interesi (Robbins, 2001, str. 326).

2.3 Vpliv dejavnikov na značilen stil vodenja

Čeprav večina teorij o stilih vodenja upošteva določene okoliščine, ki naj bi določale najbolj primeren stil vodenja, gre v bistvu za poenostavitve. Vodenje je skrženo na odnos vodja – sodelavci pri izvajanju določene naloge, ne upošteva pa kompleksnih odnosov in dejavnikov znotraj organizacije in povezav z okoljem. Dejavnike, ki vplivajo na izbiro stila vodenja, lahko razdelimo na več sklopov. Od tega in medsebojnih vplivov je odvisno, kateri stil vodenja bo vodja sprejel (Slika 21).

Slika 21: Dejavniki, ki vplivajo na stil vodenja



Organizacija: cilji, struktura, velikost, kultura, klima

Okolje: tradicija, kultura, vrednote

Vir: N. Zupan & R. Kaše, *Organizacija podjetja*, 2003, str. 95.

Za situacijsko vodenje je značilno, da se vodja ne opredeli za en stil vodenja. V določeni situaciji izbere tistega, ki je takrat najprimernejši. Dejavniki, ki se upoštevajo, ko vodja izbira določen stil vodenja, so (Treven, 2001, str. 161-162):

- posamezna strokovna znanja tima in skupno znanje celotnega tima: če imajo ljudje jasna navodila za naloge, potem je podpora vodje potrebna v manjši meri;
- usklajenost in zanesljivost članov tima: če so sodelavci v dvomih glede odločitev in dela, potem mora iniciativa v odločanju prevzeti vodja;
- motiviranost članov tima: če so sodelavci pri delu zadovoljni, jim mora vodja dovoliti samostojnost;
- narava dela, ki ga opravlja tim: če je delo rutinsko, vodja uporablja sistemski nadzor, pri ustvarjalnejšem delu mora odločanje ostati v pristojnosti članov tima;
- psihosocialne lastnosti članov tima: v primeru velike ambicioznosti sodelavcev, vodja ne sme v veliki meri uporabljati enosmerne direktive;
- poreklo članov tima: če se sodelavci poznajo že daljši čas, bi vodja ravnal napačno, če bi med njih uvedel formalno komunikacijo;
- zaupanje v sposobnosti vodje: če je med sodelavci in vodjo nezaupanje, lahko vodja omeji samostojnost;
- pomembnost zaupane naloge: če je naloga obsežna in obstaja negotovost pri rezultatu, mora vodja člane skupine spodbujati oz. se mora sam vključiti.

2.4 Študije stilov vodenja in lastnosti vodij v podjetjih v Sloveniji in tujini

Kovač, Mayer in Jesenko (2004) so v letih 1998-2003 naredili petletno raziskavo o razsežnostih vodenja, vrednotenja in vodstvenih stilih v slovenskih podjetjih na vzorcu 134 vodij. Pri analizi stilov vodenja so iz podatkov v organizacijah ugotovili razhajanje med željami, lastno interpretacijo stila vodenja ter realnostjo obstoječih oblik. Prevladujejo avtoritativni. Na drugi strani se želje ter lastne ocene nagibajo bolj k participativnim stilom. Pri tem je potrebno poudariti, da so posamezni odkloni od določenega stila vodenja, zato bi avtorji za zanesljivejšo potrditev potrebovali še bolj poglobljene analize.

Glede študije o lastnostih uspešnih vodij je bil glavni namen določiti in ovrednotiti tiste lastnosti, ki jih sodelavci najpogosteje pripisujejo uspešnim vodjem. Najvišje so bile uvrščene lastnosti: motiviranje sodelavcev, poštenost in sposobnost organiziranja. Za te lastnosti lahko rečemo, da gre nedvomno za ključne, ki jih mora vodja imeti. Populacija najobetavnejših ljudi v organizacijah, ki so ocenjevali, postavlja na prvo mesto med motivacijske dejavnike zanimivost in izzivalnost dela, dobre odnose med sodelavci in vodjem ter možnost kariernega razvoja. Šele potem je plača. Uspešen vodja mora biti sodelavcem spodbuda za ustvarjalnost in vzdrževati tesne medosebne odnose, prav tako pa mora spremljati karierni razvoj svojih podrejenih. Poštenost je etično ravnanje, ki je jedro

njegovega obnašanja. Sodelavci cenijo odkritost. Pogoj za uspešnega vodjo je dober človek. Iz tega izhaja njegova osebna in strokovna avtoriteta. Biti mora sposoben tudi organizirati. S pomočjo procesa organiziranja zagotavlja sestavljene pogoje, v katerih bo učinkovito potekal delovni proces. Drugi nivo predstavljajo pripravljenost poslušati sodelavce, odgovornost, odločnost in energija. Prva lastnost izključuje nadrejen odnos vodje, ki je primeren za vodenje standardiziranega dela, medtem ko je za ustvarjalno delo potrebno poslušati in upoštevati ideje in predloge sodelavcev. V zvezi z odgovornostjo je pomembno, da je ne občuti kot prisilo in jo sprejema spontano ter je ne prelaga na druge. Vodja je tudi odločen in z visokim energetskega potencialom. V tretjem nivoju so razgledanost, samokritičnost, veščina moderiranja, izrazna moč in ustvarjalnost. Široka razgledanost pridobiva na pomenu, čim bolj se vodja pomika po hierarhiji navzgor. Izrazna moč je pomembna kot instrument vplivanja na druge in je zelo učljiva. Samokritičnost je merilo osebnostne zrelosti. V zadnji nivo sta se uvrstila sposobnost in duhovitost.

Zupanova (2001, str. 66) na podlagi opravljene raziskave v več slovenskih podjetjih odkriva, da so vizija in cilji pomembni zato, da vemo, v katero smer bomo delovali. Uresničevanje ciljev je najbolj odvisno od ljudi, ki jih s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo pretvorijo v rezultate. Zato je ključnega pomena, da v podjetjih zagotovijo poleg usmerjenosti vodenja k nalogam tudi usmerjenost vodenja k ljudem. Danski svetovalec Claus Moeller je razvil izraz zaposlenstvo. Osnovna zamisel je, da uspeh ni odvisen samo od vodij, temveč od vseh zaposlenih in njihovega sodelovanja. Na teh vrednotah temelji vodenje v nekaterih slovenskih podjetjih.

Mosadegh Rad in Yarmohammadian (2006, str. xi-xiv) sta raziskovala, kako stil vodenja vpliva na zadovoljstvo pri delu. Anketirala sta osemsto štirinajst zaposlenih in tudi ugotovila, da je zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu odvisno od stila vodenja. Trdita, da mora vodja sam izbrati stil vodenja, ki je v skladu z organizacijsko kulturo. Izkazalo se je tudi, da sta pri vodjih prisotna oba stila, in sicer usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam in da mora biti za uspešno vodenje kombinacija obeh.

Med vodilnimi gospodarstveniki v Sloveniji so Dimovski in sodelavci naredili raziskave, ki še dodatno osvetljujejo sodobne koncepte vodenja. Razvili so celovito bazo najsodobnejših znanj o ključnih konceptih naprednega managementa in naprednih pristopih vodenja. Napredni managerji so pozitivni vodje, ki se od drugih ločijo po tem, koliko se posvečajo svojim zaposlenim in koliko vlagajo vanje. Spodbujevalec naprednega managementa je avtentično vodenje. Le-to se kot novo področje preučevanja pojavlja na področju vodenja. Avtentični vodja je človek z veliko začetnico. Svoje prednosti in slabosti pozna tako dobro, da ima samozavest, zaupanje, optimizem in miselno prožnost, da okoli sebe zbere suverene sodelavce, ki skupaj dosegajo postavljene cilje (Dimovski et al., 2013, str. 12-14).

Avtentični vodja ne postaneš z imenovanjem na določeno delovno mesto. Tako osebnost razvijamo skozi vse življenje. Moramo si jo prislužiti z integriteto. Avtentično vodenje se začne z razumevanjem svoje življenjske zgodbe, ki oblikuje identiteto posameznika. V zadnjih 50 letih so znanstveniki poskusili opredeliti stil in značilnosti uspešnih vodij, vendar niso uspeli. Če gledamo z vidika vodij, je dobro, da posamezniki ne posnemajo nekih idealov. Avtentično vodenje ni analiziranje in posnemanje uspešnih. Gre za unikaten proces, pri katerem avtentičen vodja izhaja iz sebe, izraža avtentičnost v vseh pogledih, njegovo izražanje in prepričanje pa izhajata od znotraj (Dimovski et al., 2013, str. 73). Avtentičnost se meri s pomočjo zaznavanja vodje s strani sledilcev. Sodoben način poslovanja v svoji naglici na prvi pogled otežuje avtentično vodenje, saj se stvari odvijajo tako hitro, da smo podvrženi iskanju trendov, smernic in le redko si vzamemo čas, da stopimo korak nazaj, se umirimo in vprašamo, kdo sploh smo in ali si želimo takšen tok življenja (Dimovski et al., 2013, str. 136). Celoten proces avtentičnega vodenja ima korenine v strateškem planiranju in se začne z opredelitvijo vizije in poslanstva organizacije in nanj odločilno vpliva (Černe & Penger, 2010, str. 834).

Študija primera hotelske verige LifeClass (2006) je prvi zgled v slovenskem gospodarstvu, ko je bila izvedena obširna analiza avtentičnega vodenja. Za gradnjo dolgoročnega uspeha med vodjo in zaposlenimi so ključni konstrukti avtentičnega vodenja: zaupanje, optimizem, samozavest, vizionarstvo, osebna identifikacija. Raziskava je pokazala, da so v ta namen potrebni treningi kadrov, ciljno deljenje informacij, pozitiven odnos do dela, odprto komuniciranje, samoregulacija in obvladovanje čustev, zaupanje med vodjo in sledilci ter grajenje visoke čustvene inteligence (Černe & Penger, 2010, str. 825).

Z razvpitimi korporativnimi aferami (Enron, Parmalat) se je nezaupanje javnosti v organizacijske vodje še okrepilo in hkrati pospešilo iskanje novega kompetenčnega profila vodij. Vodenje ni serija tehnično procesnih opravil, ampak v prvi vrsti skupek medčloveških odnosov in reakcij. Nove kompetence vodij so avtentičnost, čustvena in politična inteligenca in osredotočenost. Od vodij se danes pričakuje, da so usposobljeni v finančnih, razvojnih storitvah, marketingu, da obvladajo tehnologijo, komunikacijo in poslovne procese. Biti morajo vrhunski v strategiji, prepričevanju in pogajanjih. Njihove vizije morajo navdihovati zaposlene. Za vse to pa seveda potrebujejo veliko energije, čustvene inteligence, odločnosti, empatije in občutka za ljudi. Raziskava, narejena v Veliki Britaniji (Taylor, 2007), je pokazala, da 77 % zaposlenih v britanskih podjetjih meni, da se njihov vodja v resnici sploh ne briga zanje in da jim sploh ne zna povedati, kaj od njih pričakuje. Raziskava, narejena v Sloveniji leta 2002, ki je merila mikroklimo, je pokazala, da zaposleni za slabo klimo v podjetju krivijo v največji meri vodje, in sicer ne njihova poslovna ali klasična inteligenca, ampak kompetence njihove čustvene inteligence.

Bruch in Ghoshal (2002) menita, da če opazujemo vodje, je tisto, kar jim primanjkuje, v največji meri čas. V intervjujih razlagajo, da so okupirani s pripravo poslovnih strategij, analizo trgov, razvojem procesov in drugo. Množica različnih aktivnosti povzroča popolno

odsotnost refleksije. Vendar pogosto gre za neproduktivnost. Vodje, ki so res učinkoviti, se znajo ustrezno odzivati navidez neizogibnim pastem in pri tem ostanejo osredotočeni. Teh je le 10 %. Prevladujejo zmedeni vodje, ki jih je 40 %. Ostale poimenujeta zavlačevalci v 30 % in nezavzeti vodje v 20 %.

Pri Harvard Business Review so objavili idealni profil sodobnega vodje: »nepopolni vodja«. Pretirano zaskrbljeni vodje so si oddahnili, da jim ni treba stremeti k iskanju odličnosti, saj to ni dosegljivo. Vodja tretje generacije se naj osredotoča na svoje prepoznavne prednosti in naj išče sodelavce, ki bi kompenzirali njihove šibke strani (Gruban, 2007).

V poslovni praksi se vedno bolj uveljavljajo uspešne voditeljske filozofije in prakse kitajskih poslovnih in ostalih voditeljev. Leta 2001 so kitajski voditelji z vstopom v Svetovno trgovinsko organizacijo sprostili ovire za vstop v vse poslovne sektorje ter odprli vrata tujim podjetjem. Sklepamo lahko, da je uspešnost Kitajske pogojena z voditeljskimi sposobnostmi. Najpomembnejša dela daoizma so koristna za študij managementa zaradi svoje osredotočenosti na razumevanje sprememb in njihovo upravljanje.

Današnji globalni svet torej od organizacij zahteva prilagodljivost, odprtost za spremembe in izjemno nadarjene vodje. Podjetja imajo danes priložnost globalizacijo izkoristiti tudi za prenos in spoznavanja idej drugih narodov in kultur. Bogato sporočilnost antičnih kitajskih filozofskih šol lahko učinkovito uporabimo v sodobnem poslovnem svetu (Dimovski et al., 2013, str. 267).

3 ZNAČILNOSTI STILOV VODENJA: PRIMER BANKE V SLOVENIJI

Z raziskavo, izvedeno v banki, ter prepletom teoretičnih izhodišč želimo ugotoviti značilnosti stilov vodenja v bančni poslovalnici in dokazati, da stil vodenja pomembno vpliva na uspeh poslovalnice. V samem procesu uspešnega trženja bančnih storitev imajo vodje ključen pomen.

3.1 Predstavitev banke

Izbrana banka je vodilna družba Skupine in sodobna, stabilna in varna banka z več kot sto petdesetletno tradicijo, ki s sodobnimi bančnimi in drugimi storitvami uspešno sodeluje s svojimi komitenti, drugimi deležniki in okoljem. Temelj njenega delovanja je zadovoljstvo strank, lastnikov in vseh deležnikov banke ter upravljanje vseh vrst bančnih tveganj (Letno poročilo, 2014).

V skladu z aktualnim strateškim dokumentom, ki se nanaša na obdobje do leta 2018, bo banka obdržala status ene vodilnih sistemskih bank v Sloveniji. V domačem okolju in v regiji bo poslovala stabilno. Osnova za tako poslovanje bo operativna učinkovitost ključnih bančnih dejavnosti ter sposobnost ustvarjanja bodočih donosov. Prednost pred rastjo obsega bo dajala varnosti poslovanja oziroma kvaliteti portfelja in upravljanju vseh vrst tveganj, saj to povečuje njeno varnost in vseh njenih deležnikov. Banka bo poslovala z zaupanja vrednimi deležniki in zanje kakovostno opravljala sodobne storitve. Poslovala bo uspešno in donosno (Letno poročilo, 2014). Ključne vrednote, na katerih banka gradi svoje poslovanje, odnose z deležniki in korporacijsko kulturo, so: zaupanje, odgovornost, odličnost, poštenje in pripadnost (Letno poročilo, 2014).

Na področju poslovanja s prebivalstvom banka stalno dopolnjuje ponudbo storitev. Krepi profesionalen odnos s komitenti, vzpostavlja trajnejše poslovne odnose z njimi ter utrjuje njihovo zaupanje in lojalnost do banke.

Trženjska strategija in aktivnosti izhajajo iz poslovne strategije in ciljev banke. Pri izvajanju aktivnosti se bolj posveča razmeram na tržišču. Med pomembnimi izhodišči pri izvajanju strategije so skrb za krepitev ugleda in ohranjanje zaupanja ter zadovoljstva strank, učinkovito doseganje komercialnih in drugih poslovnih ciljev (Letno poročilo, 2014). Za predstavljeno banko je poslovanje s prebivalstvom ključnega pomena.

3.2 Poslovanje s prebivalstvom

Sodelovanje s prebivalstvom je ena pglavitnih strateških usmeritev banke. Ta s svojo široko mrežo poslovalnic ponuja celovite, kakovostne in konkurenčne finančne storitve. Usmerjena je v iskanje rešitev po meri komitenta. Kot pglavitni cilj zasleduje zadovoljstvo komitentov, ki ga dosega s svetovanjem in osebnim pristopom ter široko paleto bančnih produktov, produktov skupine in zavarovalnih produktov na enem mestu.

Banka si prizadeva biti partner svojim strankam v celotnem življenjskem obdobju, zato svojo pozornost namenja predvsem zahtevnejšim komitentom, mladim in upokojemcem. Za zahtevnejše stranke ima storitev osebnega bančništva, v okviru katerega za poslovanje komitenta v celoti skrbi njegov osebni bančni svetovalec. Za mlade komitente skrbi preko modernih sodobnih kanalov ter se tako prilagaja njihovim željam in potrebam. Upokojemcem pa se je približala s prilagojeno cenovno politiko na področju plačilnega prometa.

Pri načrtovanju svojih aktivnosti se banka intenzivno posveča potrebam in željam komitentov in tako pripravlja številne novosti v svoji ponudbi. Posebno pozornost namenja zadovoljstvu komitentov, ki ga redno spremlja. Po podatkih iz raziskave zadovoljstva med

komitenti decembra 2014 je ohranila raven zadovoljstva na 95 % zadovoljnih komitentov. Med zadovoljnimi komitenti je bilo zelo zadovoljnih 64 %.

Banka zagotavlja stalni program izpopolnjevanj za zaposlene. Zaveda se, da nenehno izpopolnjevanje in s tem vlaganje v znanje zaposlenih pomeni usposobljen kader za njihov strokovni in osebni razvoj (Letno poročilo, 2014). V poslovalnicah se zaposleni konstantno izobražujejo na področju izboljšanja prodajnih veščin, vodje pa na področju vodstvenih veščin. Banka pa razvija tudi kompetenčni model kot orodje kadrovanja in razvoja zaposlenih.

3.3 Trendi bančnih storitev

»Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek« (Kotler, 2003, str. 464). Trendi na področju ekonomskega razvoja gredo vse bolj v smeri razvoja storitvenih dejavnosti, kar pa posledično povzroča rast in širitev storitvenega sektorja. Razvoj storitev pa je neposredno povezan s segmentacijo. Segmentiranje pomeni razčlenitev trga na različne skupine, za katere bi banka oblikovala različne storitve. Pri bančnem poslovanju je osnova segmentacija, ki izhaja iz komitentovih potreb oz. povpraševanja po bančnih storitvah. Tradicionalno bančništvo danes vse bolj zamenjuje sodobno. To pomeni, da je povezovanje bančnega sektorja z nebančnimi finančnimi institucijami povzročilo tudi spremembe na področju bančnih produktov (Johne & Harborne, 2003, str. 22-23). Brisanje meja med tipičnimi bančnimi produkti in netipičnimi je za banke postalo ključnega pomena, saj prepoznavajo potrebe svojih komitentov in jih upoštevajo pri vseh svojih aktivnostih (Taškar Beloglavec, 2008, str. 20). Banke se zavedajo, da morajo biti sposobne izvajanja več storitev na enem mestu za vse bolj zahtevne komitente. Na izzive spremenjenega okolja so se odzvale tudi z združevanjem in povezovanjem z ostalimi nebančnimi finančnimi institucijami.

3.4 Bančno trženje

V sodobnem svetu predstavlja pravilen in ustrezen pristop do trženja bistveno prednost vsakega podjetja, torej tudi bančnega sektorja. Zavedati se je potrebno, da danes ni dovolj oblikovati le neko novo storitev, ki je morda cenovno in kakovostno konkurenčna, temveč je potrebno najti še inovativen način trženja te storitve. V ostri konkurenci, ki vlada na tržišču, je potrebno najprej prisluhniti potrošniku, odkriti njegove zahteve in šele nato na tržišče plasirati ustrezno ponudbo za različne segmente komitentov. Vsaka storitev ima svoje prvine, ki zahtevajo individualen pristop pri trženju, če hočemo, da bo le-to zares učinkovito. Poudariti je potrebno, da se trendi v marketinških strategijah obračajo od

razvoja produktov k razvoju odnosov s komitenti (Ferguson in Hlavinka, 2007, str. 111). Koncept osebnega bančništva tako vse bolj pridobiva na veljavi.

Vsebina trženja bank zajema bistvene elemente bančnega trženja. Ti so usmerjenost k uporabniku bančne storitve, zadovoljevanje uporabnikove potrebe, doseganje čim večje dobičkonosnosti in uporaba ustreznih trženjskih instrumentov. Eden pomembnejših instrumentov, ki pomembno prispeva k uspešnosti trženja oz. prodaje bančnih storitev, je bančna komunikacija. Veliko bank se je na izzive spremenjenega trženjskega okolja odzvalo s strategijami zniževanja stroškov, združevanjem in prevzemi, ki naj bi omogočali rast in sposobnost izvajanja storitev za vse bolj zahtevne komitente (Taškar Beloglavec, 2008, str. 20).

Pri trženju ima zelo pomembno vlogo prav vodja. Odgovoren je za strokovno izpopolnjevanje zaposlenih, njihovo motivacijo in za kakovostno opravljanje storitev. Zaposleni, ki imajo neposredni stik s komitentom, imajo pri gradnji uspešnega odnosa s komitentom pomembno vlogo. Zaposleni morajo biti sposobni, vredni zaupanja, motivirani in usmerjeni k človeku. Stik z zaupanja vrednim zaposlenim zmanjšuje negotovost nakupa. Motivirani bančni delavci povečujejo veselje ob nakupu in vplivajo na navezovanje strank na banko ter tako na njihovo zvestobo in zadovoljstvo. Dober bančni delavec mora biti sposoben empatije s stranko, se vživeti v njeno kožo ter ji prisluhnuti in sprejeti njeno razlago (Parasuraman v Taškar Beloglavec, 2008, str. 21).

3.5 Metodologija raziskave

S študijo primera poslovalnic slovenske banke smo na temelju predhodnih teoretičnih izhodišč o vodenju in stilih vodenja želeli preveriti, ali ima stil vodenja pomemben vpliv na uspešnost poslovanja.

Poleg temeljnega raziskovalnega vprašanja smo si zastavili še naslednja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kateri vodstveni stili prevladujejo v poslovalnicah banke v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri vodstveni stili so prisotni v bolj uspešnih poslovalnicah in kateri v manj uspešnih?

Raziskovalno vprašanje 3: Ali usmeritev vodje k ljudem prispeva k večji uspešnosti poslovanja ali je bolje, če je vodja usmerjen k nalogam?

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšen vpliv ima vodja na uspešnost prodaje?

3.5.1 Ciljna skupina in vzorec

Anketirali smo vodje poslovalnic ene podružnice izbrane banke v Sloveniji. Ciljno skupino sestavlja triintrideset vodij poslovalnic. K sodelovanju v raziskavi smo povabili vse predstavnike ciljne skupine.

Vprašalnik je izpolnilo enaintrideset vodij. Med njimi jih je devetindvajset vprašalnik izpolnilo v celoti, dva pa le delno, pri čemer manjkajo samo podatki o prodajnih rezultatih za dve poslovalnici.

Izdelali smo spletni elektronski vprašalnik in ga vodjem posredovali po elektronski pošti. Vsakega vodjo smo še dodatno poklicali po telefonu. Za izvedbo ankete smo dobili soglasje direktorice, ki je odgovorna za to področje.

3.5.2 Raziskovalni inštrument

Osnova za empirični del je bil vprašalnik, ki smo ga sestavili v treh delih in posredovali elektronsko. Vseboval je več lestvic, s pomočjo katerih smo izmerili preučevane spremenljivke. Vprašalnik smo predhodno testirali na treh osebah, da smo preverili njegovo razumljivost.

Prvi del je vprašalnik stilov vodenja, ki je meril stil vodenja glede na to, ali je vodja bolj usmerjen k ljudem ali k nalogam. Anketiranci so odgovarjali na petintrideset trditev. Odgovore so podali na podlagi Likertove petstopenjske lestvice pogostosti za posamezne načine ravnanja (1 pomeni nikoli in 5 pomeni vedno). Na osnovi navodil za točkovanje smo za vsakega anketiranega izračunali vrednost za dve dimenziji. Petnajst trditev sestavlja dimenzijo usmerjenost k ljudem, dvajset trditev dimenzijo usmerjenosti k nalogam.

Drugi del vprašalnika je sklop trditev, ki so podale odgovore na vprašanja glede samoocenitve uspešnosti. Vse trditve so zastavljene pozitivno v smislu, kako jih vidijo nadrejeni in njihovi sodelavci. Anketiranci so ocenili posamezno trditev z ocenami od ena do pet, kjer ena pomeni povsem ne drži in pet povsem drži. Za splošno oceno lastne uspešnosti vodenja smo pri vsakem anketiranem sešteli ocene vseh petih postavk.

Tretji del vprašalnika pa je strukturiran iz trditev, ki določajo uspešnost prodaje. Kot indikator uspešnosti smo uporabili rast prodaje štirih bančnih produktov v letu 2015 v primerjavi s preteklim letom. Ti produkti so: otvoritev transakcijskega računa, depozit, kreditna kartica, elektronsko bančništvo. Indikatorji so med seboj primerljivi ne glede na velikost poslovalnice. Rast oziroma upad so ocenjevali s sedem stopenjsko lestvico: 1 – 21 % in več manj kot v letu 2014, 2 - od 11 do 20 % manj kot v letu 2014, 3 - do 10 % manj kot v letu 2014, 4 - enako, brez spremembe, 5 - do 10 % več kot v letu 2014, 6 - od 11 do 20 % več kot v letu 2014, 7 – 21 % in več kot v letu 2014. Za splošno oceno uspešnosti

poslovalnice smo ocene za vse štiri produkte sešteli, tako da višji seštevek predstavlja večjo prodajno uspešnost poslovalnice.

3.5.3 Omejitve pri raziskavi

Pri raziskavi navajamo naslednje omejitve: Vodstvenih stilov v posameznih poslovalnicah, ki jih bomo ugotavljali z anketiranjem vodij, ne bomo mogli povezati z objektivnimi kazalniki uspešnosti poslovalnic, saj je vprašalnik anonimen in se ne da ugotoviti, kateri poslovalnici pripada posamezni vodja. Za indikator uspešnosti bomo uporabili približek, za katerega se zavedamo, da je lahko pristranski. Ta približek je ocena vodje glede rasti prodaje navedenih štirih bančnih produktov. Omejitev predstavlja tudi lestvica za samooceno lastne uspešnosti vodenja. Težko je namreč pričakovati, da bodo vodje povsem realni pri presoji lastnih vodstvenih kompetenc. Metodološko bi bilo vsekakor ustrežnejše, če bi o njihovih vodstvenih kompetencah povprašali njihove sodelavce ali nadrejene, vendar pri izdelavi te magistrske naloge zaradi zahtev banke po popolni anonimnosti posredovanih podatkov to ni bilo mogoče. Če bi v zbiranje podatkov vključili še druge deležnike (npr. sodelavce, nadrejene), vodjem ne bi mogli zagotoviti popolne anonimnosti, saj v tem primeru ne bi mogli združiti podatkov, pridobljenih od njih, s podatki, pridobljenimi od drugih deležnikov, kar pa je za to nalogo ključnega pomena. Menimo, da bi bila stopnja odzivnosti vključenih vodij bistveno nižja, če jim ne bi zagotovili popolne zaupnosti in anonimnosti. Prav tako zaradi varovanja poslovne skrivnosti imena banke ne bomo razkrivali.

3.6 Rezultati raziskave o značilnostih stilov vodenja v slovenski banki

3.6.1 Stili vodenja in značilnosti

V Tabeli 8 je predstavljena opisna statistika za trditve, ki sestavljajo dimenzijo usmerjenosti k ljudem. Trditve z najvišjimi povprečnimi ocenami pogostosti se nanašajo na: željo vodje, da sodelavci pri svojem delu upoštevajo interna pravila in predpise; zastopanje poslovalnice na eksternih sestankih s strani vodje; dopuščanje visoke stopnje iniciative sodelavcem ter pripravljenost vodje na uvajanje sprememb. Za anketirane vodje najmanj pogosto veljajo naslednja ravnanja: da jim ni prav, če imajo sodelavci svobodo pri delovanju; da nekaterim sodelavcem pustijo, da odločajo, vendar pa imajo to pravico še vedno vodje; da ukrepajo brez predhodnega posveta s sodelavci; da ne želijo pojasnjevati svojih dejanj in da dovolijo, da sodelavci sami določajo svoj tempo.

Tabela 8: Opisna statistika postavk dimenzije usmerjenosti k ljudem

Trditve	Minimum	Maksimum	M	SD
Q3 Sodelavcem pri njihovem delu dopuščam popolno svobodo.	2	5	3,52	0,626
Q5 Sodelavcem dovolim, da sami ocenjujejo in rešujejo probleme.	3	5	3,74	0,575
Q8 Od sodelavcev zahtevam, da se pri delu bolj potrudijo.	2	5	3,68	0,832
Q10 Sodelavcem pustim, da delo naredijo tako, kot sami mislijo, da je najbolje.	2	5	3,58	0,720
Q15 Sodelavcem razdelim delo in jih pustim, da se ga lotijo po svoje.	2	5	3,61	0,667
Q18 Poslovalnico zastopam na eksternih sestankih.	1	5	4,19	1,302
Q19 Ni mi prav, če imajo sodelavci svobodo pri delovanju.	1	3	2,23	0,617
Q22 Nekaterim sodelavcem pustim, da odločajo, vendar pa imam to pravico še vedno jaz.	1	5	3,35	0,915
Q24 Sodelavcem dovolim visoko stopnjo iniciative in samostojnosti.	3	5	4,16	0,688
Q26 Pripravljen sem uvesti spremembe.	3	5	4,32	0,748
Q28 Zaupam v pravilno presojo sodelavcev.	3	5	3,97	0,407
Q30 Ne želim pojasnjevati svojih dejanj.	1	4	2,23	0,762
Q32 Dovolim, da sodelavci sami določajo svoj tempo.	2	4	3,32	0,599
Q34 Ukrepam brez predhodnega posveta s sodelavci.	1	3	2,03	0,605
Q35 Želim, da sodelavci pri svojem delu upoštevajo interna pravila in predpise.	5	5	5,00	0,000

Ocene: 1 nikoli, 2 redko, 3 občasno, 4 pogosto, 5 vedno.

V Tabeli 9 je predstavljena opisna statistika za trditve, ki sestavljajo dimenzijo usmerjenosti k nalogam. Trditve z najvišjimi povprečnimi ocenami pogostosti opisujejo naslednja ravnanja: vodje vedno govorijo v imenu poslovalnice; delo načrtujejo tako, da je opravljeno; govorijo vedno kot predstavnik poslovalnice; spodbujajo uporabo enotnih postopkov ter dajejo velik poudarek temu, da je njihova poslovalnica boljša od drugih. Trditve z najnižjimi povprečnimi ocenami pa se nanašajo na: toleriranje odlašanja in negotovosti; izvajanje pritiska za večjo produktivnost ter spodbujanje nadurnega dela.

Tabela 9: Opisna statistika postavk dimenzije usmerjenosti k nalogam

Trditev	Minimum	Maksimum	M	SD
Q1 Sem glavni govorec skupine.	1	5	3,48	0,926
Q2 Spodbujam nadurno delo.	1	3	2,23	0,717
Q4 Spodbujam uporabo enotnih postopkov.	3	5	4,39	0,615
Q6 Dajem poudarek na tem, da bi moji sodelavci oz. poslovalnica bila boljša od ostalih.	3	5	4,39	0,667
Q7 Govorim kot predstavnik poslovalnice.	3	5	4,48	0,626
Q9 V poslovalnici preizkušam svoje ideje.	3	4	3,45	0,506
Q11 Za napredovanje sem pripravljen trdo delati.	3	5	4,13	0,619
Q12 Toleriram odlašanje in negotovost.	1	5	1,68	0,791
Q13 Če so prisotni zunanji partnerji, govorim v imenu poslovalnice.	4	5	4,77	0,425
Q14 Poskrbim, da se delo opravlja v hitrem tempu.	3	5	4,03	0,605
Q16 Če se med sodelavci pojavijo spori, jih skušam zgladiti.	2	5	4,23	0,956
Q17 Preobremenjen sem s podrobnostmi.	1	5	3,32	0,909
Q20 Jaz odločam, kaj je treba narediti in kako je to treba narediti.	1	5	3,06	0,929
Q21 Za večjo produktivnost izvajam pritisk.	1	4	2,23	0,956
Q23 Stvari se ponavadi odvijajo tako, kot sem predvidel.	2	5	3,74	0,575
Q25 Sodelavcem dodelim določene naloge.	3	5	4,06	0,512
Q27 Sodelavcem rečem, naj delajo več.	2	4	3,03	0,605
Q29 Delo načrtujem tako, da je opravljeno.	3	5	4,58	0,564
Q31 Druge sodelavce prepričam, da bodo od mojih idej imeli koristi.	2	5	3,16	0,860
Q33 Sodelavce priganjam, da poslovalnica preseže svoje prejšnje rezultate.	2	5	3,19	0,749

Ocene: 1 nikoli, 2 redko, 3 občasno, 4 pogosto, 5 vedno.

Ker dimenzijo usmerjenost k ljudem sestavlja petnajst trditev, dimenzijo usmerjenost k nalogam pa dvajset trditev, je bilo potrebno rezultate obeh dimenzij standardizirati oziroma pretvoriti na enotno lestvico. To smo naredili tako, da smo rezultat posameznika za posamezno dimenzijo delili z maksimalnim številom točk dimenzije in ga pomnožili s sto.

V Tabeli 10 je prikazana opisna statistika za obe standardizirani dimenziji. Iz nje je razvidno, da vodje poslovalnic v povprečju dosegajo nekoliko višji rezultat pri dimenziji usmerjenost k nalogam ($M = 61,61$) kot pri dimenziji usmerjenosti k ljudem ($M = 54,41$), vendar pa razlika ni statistično značilna ($t(30) = -1,790$; $p = 0,084$).

Tabela 10: Opisna statistika standardiziranih dimenzij usmerjenosti k ljudem in usmerjenosti k nalogam

Stil vodenja	Minimum	Maksimum	M	SD
Usmerjenost k ljudem	27	87	54,41	15,972
Usmerjenost k nalogam	20	80	61,61	14,340

Na podlagi standardiziranih rezultatov za obe dimenziji smo anketirane vodje razvrstili v dve skupini (Tabela 11). Eno skupino sestavljajo tisti, ki so bolj usmerjeni k nalogam kot k ljudem. To so vsi tisti, ki so na standardizirani dimenziji usmerjenosti k nalogam dosegli višji rezultat kot na standardizirani dimenziji usmerjenosti k ljudem. Teh je v našem vzorcu 64,5 %. Drugo skupino pa sestavljajo tisti, ki so bolj usmerjeni k ljudem kot k nalogam. To so tisti, ki so na standardizirani dimenziji usmerjenost k ljudem dosegli višji rezultat kot na standardizirani dimenziji usmerjenosti k nalogam. Teh pa je v vzorcu 32,3 %. Eden izmed vodij je na obeh dimenzijah dosegel povsem enak rezultat, zato ga nismo uvrstili v nobeno od omenjenih skupin. Pomanjkljivost tega pristopa je, da ne upošteva velikosti razlik v izraženosti obeh dimenzij. Pri nekaterih posameznikih je recimo ena dimenzija bistveno bolj izražena kot druga, pri drugih posameznikih pa recimo rezultat ene dimenzije samo za nekaj točk presega rezultat druge (torej sta obe podobno izraženi).

Tabela 11: Prevladujoči stili vodenja

Prevladujoč stil vodenja	Frekvenca	Odstotek
Bolj usmerjeni k nalogam	20	64,5
Bolj usmerjeni k ljudem	10	32,3
Enako usmerjeni k nalogam in k ljudem	1	3,2
Skupaj	31	100,0

3.6.2 Lastna ocena uspešnosti vodenja

Iz povprečnih ocen strinjanja z navedenimi trditvami je razvidno (Tabela 12), da se vodje ocenjujejo kot precej uspešne. Povprečne ocene strinjanja so namreč pri skoraj vseh trditvah višje od ocene širi. V največji meri se strinjajo, da njihovo vodenje prispeva k ugledu in napredku poslovalnice in banke. V najmanjši meri pa se strinjajo, da njihovi nadrejeni menijo, da uspešno vodijo poslovalnico.

Tabela 12: Opisna statistika postavk glede uspešnosti vodenja

Lastna ocena uspešnosti	Minimum	Maksimum	M	SD
Q4a V splošnem ocenjujem, da sem kot vodja uspešen.	3	5	4,29	0,529
Q4b Podrejeni sodelavci so z mojim načinom vodenja zadovoljni.	3	5	4,03	0,547
Q4c Nadrejeni menijo, da uspešno vodim poslovalnico.	3	5	3,90	0,651
Q4d Uspešnost vodenja dokazujem z dobrimi rezultati.	3	5	4,16	0,688
Q4e Moje vodenje prispeva k ugledu in napredku poslovalnice in banke.	4	5	4,55	0,506

Ocene petih trditev o uspešnosti vodenja smo sešteli in oblikovali splošno mero lastne uspešnosti vodenja. Iz Tabele 13 je razvidno, da anketirani vodje pri splošni meri lastne uspešnosti med 25 možnimi točkami v povprečju dosega 20,94 točk, kar kaže na zelo visoko oceno lastne uspešnosti vodenja.

Tabela 13: Opisna statistika splošne mere lastne uspešnosti vodenja

Uspešnost vodenja	Minimum	Maksimum	M	SD
Lastna ocena uspešnosti vodenja	17	24	20,94	2,159

Preverili smo tudi zanesljivost splošne mere lastne uspešnosti vodenja, in sicer s Crombachovim alfa koeficientom zanesljivosti. Koeficient znaša 0,786, kar kaže na zadovoljivo zanesljivost lestvice.

3.6.3 Uspešnost prodaje poslovalnic

Za poslovno oceno uspešnosti poslovalnic smo preverjali rast prodaje štirih bančnih produktov v letu 2015 glede na leto 2014. Anketirani so rast prodaje ocenjevali s pomočjo sedem stopenjske lestvice. Kategorije smo združili v tri skupine. Prvo sestavljajo poslovalnice, ki so beležile upad prodaje določenega produkta, drugo skupino poslovalnice, kjer se prodaja produktov ni spremenila, tretjo pa poslovalnice, ki so beležile rast prodaje (Tabela 14).

Tabela 14: Opisna statistika prodaje štirih bančnih produktov

Bančni produkti	Rast/upad prodaje	Frekvenca	Odstotek
Otvoritve transakcijskih računov	Upad prodaje	7	24,1
	Brez spremembe	4	13,8
	Rast prodaje	18	62,1
	Skupaj	29	100,0
Sklenitve depozitov	Upad prodaje	18	62,1
	Brez spremembe	5	17,2
	Rast prodaje	6	20,7
	Skupaj	29	100,0
Pristopi k elektronskemu bančništvu	Upad prodaje	3	10,3
	Brez spremembe	4	13,8
	Rast prodaje	22	75,9
	Skupaj	29	100,0
Prodaja kartic	Upad prodaje	0	0
	Brez spremembe	1	3,4
	Rast prodaje	28	96,6
	Skupaj	29	100,0

V 62,1 % poslovalnic beležijo rast prodaje pri otvoritvah transakcijskih računov. V 24,1 % je prodaja upadla, drugod pa ni prišlo do spremembe (13,8 %). V 62,1 % poslovalnic se je število sklenjenih depozitov zmanjšalo. Večje število sklenjenih depozitov so zabeležili le v 20,7 % poslovalnic, v 17,2 % pa ni bilo spremembe. Kar 75,9 % poslovalnic beleži rast prodaje v segmentu elektronskega bančništva. Upad je zabeležilo le 10,3 % poslovalnic, medtem ko v 13,8 % ni prišlo do spremembe. Na področju kartičnega poslovanja so skoraj vse poslovalnice zabeležile rast prodaje (96,6 %) in samo v eni ni prišlo do spremembe (3,4 %).

Ocene velikosti rasti prodaje štirih bančnih produktov smo sešteli v enotno mero prodajne uspešnosti poslovalnic, tako da višji seštevek odraža večjo uspešnost poslovalnice. Iz Tabele 15 je razvidno, da so poslovalnice na lestvici enotne mere prodajne uspešnosti med 28 možnimi točkami v povprečju dosegle 20,28 točke.

Tabela 15: Opisna statistika enotne mere prodajne uspešnosti poslovalnic

Uspešnost poslovalnic	Minimum	Maksimum	M	SD
Prodajna uspešnost poslovalnic	13	28	20,28	3,981

Preverili smo tudi zanesljivost splošne mere prodajne uspešnosti poslovalnic, in sicer s Crombachovim alfa koeficientom zanesljivosti. Koeficient znaša 0,701, kar kaže na zadovoljivo zanesljivost lestvice.

3.6.4 Povezava med stili vodenja in prodajno uspešnostjo poslovalnic

Preverili smo, kako se prodajna uspešnost tistih poslovalnic, kjer prevladuje usmerjenost k nalogam, razlikuje od prodajne uspešnosti tistih, kjer prevladuje usmerjenost k ljudem. Obe skupini smo primerjali glede na enotno mero prodajne uspešnosti poslovalnic.

Tabela 16: Opisna statistika enotne mere prodajne uspešnosti poslovalnic glede na prevladujoč stil vodenja

Uspešnost poslovalnic	Prevladujoč stil vodenja	M	SD	Standardna napaka
Prodajna uspešnost poslovalnic	Bolj usmerjeni k nalogam	20,17	3,944	0,930
	Bolj usmerjeni k ljudem	20,20	4,367	1,381

Ugotavljamo, da se prodajna uspešnost obeh skupin poslovalnic v povprečju statistično pomembno ne razlikuje ($t(26) = -0,021$; $p = 0,984$). To pomeni, da so poslovalnice, kjer je vodja bolj usmerjen k nalogam, enako uspešne kot tiste, kjer je vodja bolj usmerjen k ljudem.

Za potrebe nadaljnjih analiz smo poslovalnice razvrstili v dve skupini glede na enotno mero prodajne uspešnosti. Poslovalnice s seštevkom do vključno 20 točk smo uvrstili med manj uspešne, takih je 16 oz. 55,2 %, poslovalnice s seštevkom nad 20 točk pa smo uvrstili med bolj uspešne, takih pa je 13 oz. 44,8 % (podatki o uspešnosti prodaje so utemeljeni samo na vzorcu 29 poslovalnic – vodji dveh poslovalnic na vprašanja o uspešnosti prodaje namreč nista odgovorili).

Preverjali smo, ali je razmerje med dvema vrstama prevladujočih vodstvenih stilov v manj in bolj uspešnih poslovalnicah različno. Iz Tabele 17 in hi-kvadrat izračuna je razvidno, da spremenljivki med seboj nista statistično značilno povezani ($\chi^2(1) = 0,052$; $p = 0,820$). To pomeni, da je razmerje med dvema prevladujočima vodstvenima stiloma v skupini manj uspešnih poslovalnic enako kot v skupini bolj uspešnih poslovalnic. To z drugimi besedami pomeni, da se manj in bolj uspešne poslovalnice bistveno ne razlikujejo v stilih vodenja.

Tabela 17: Povezava med uspešnosti poslovalnice in prevladujočim stilom vodenja

Stil vodenja	Manj uspešna poslovalnica	Bolj uspešna poslovalnica
Usmerjeni k nalogam	10 (62,5 %)	8 (66,7 %)
Usmerjeni k ljudem	6 (37,5 %)	4 (33,3 %)
Skupaj	16 (100 %)	12 (100 %)

Zanimalo nas je tudi, ali se dve skupini vodij z različnima prevladujočima stiloma vodenja med seboj razlikujeta v oceni lastne uspešnosti vodenja. Iz Tabele 18 je razvidno, da se vodje, ki so bolj usmerjeni k ljudem, sicer ocenjujejo kot nekoliko uspešnejše kot vodje, ki so bolj usmerjeni k nalogam, vendar pa opisane razlike niso statistično značilne ($t(28) = -1,766$; $p = 0,088$).

Tabela 18: Razlike v splošni oceni lastne uspešnosti vodenja glede na prevladujoč stil vodenja

Uspešnost vodenja	Prevladujoč stil vodenja	M	SD	Standardna napaka
Lastna ocena uspešnosti vodenja	Bolj usmerjeni k nalogam	20,45	2,212	0,495
	Bolj usmerjeni k ljudem	21,90	1,912	0,605

Preverili smo tudi povezanost prevladujočih vodstvenih stilov s posameznimi vidiki lastne uspešnosti vodenja. Ugotavljamo, da se vodje, ki so bolj usmerjeni k ljudem, z vsemi petimi trditvami, ki merijo lastno uspešnost vodenja, v nekoliko večji meri strinjajo kot vodje, ki so bolj usmerjeni k nalogam, vendar pa opisane razlike niso statistično značilne.

Tabela 19: Posamezni vidiki uspešnosti

Lastna ocena uspešnosti	Prevladujoč stil vodenja	M	SD	Standardna napaka	T test za dva neodvisna vzorca
Q4a V splošnem ocenjujem, da sem kot vodja uspešen.	Bolj usmerjeni k nalogam	4,25	0,550	0,123	$t(28) = -0,718$; $p = 0,479$
	Bolj usmerjeni k ljudem	4,40	0,516	0,163	
Q4b Podrejeni sodelavci so z mojim načinom vodenja zadovoljni.	Bolj usmerjeni k nalogam	3,95	0,510	0,114	$t(28) = -1,168$; $p = 0,253$
	Bolj usmerjeni k ljudem	4,20	0,632	0,200	
Q4c Nadrejeni menijo, da uspešno vodim poslovalnico.	Bolj usmerjeni k nalogam	3,80	0,696	0,156	$t(28) = -1,178$; $p = 0,249$
	Bolj usmerjeni k ljudem	4,10	0,568	0,180	
Q4d Uspešnost vodenja dokazujem z dobrimi rezultati.	Bolj usmerjeni k nalogam	4,00	0,725	0,162	$t(28) = -1,932$; $p = 0,064$
	Bolj usmerjeni k ljudem	4,50	0,527	0,167	
Q4e Moje vodenje prispeva k ugledu in napredku poslovalnice in banke.	Bolj usmerjeni k nalogam	4,45	0,510	0,114	$t(28) = -1,286$; $p = 0,209$
	Bolj usmerjeni k ljudem	4,70	0,483	0,153	

Preverili smo tudi povezavo med splošno mero lastne uspešnosti vodenja in splošno mero prodajne uspešnosti poslovalnice (Tabela 20). Korelacija je nizka in negativna, vendar ni statistično značilna ($r = -0,265$; $p = 0,165$). To pomeni, da prodajni rezultati poslovalnic niso povezani s samooceno lastne uspešnosti vodij. Kot zanimivost bi izpostavili še relativno visoko in statistično značilno korelacijo lastne ocene uspešnosti vodenja z dimenzijo usmerjenosti k ljudem ($r = 0,518$; $p = 0,003$), medtem ko dimenzija usmerjenosti k nalogam ne korelira z lastno oceno uspešnosti vodenja ($r = 0,014$; $p = 0,939$).

Tabela 20: Korelacije med oceno lastne uspešnosti vodenja, uspešnostjo poslovalnice in dimenzijama usmerjenosti k ljudem oz. nalogam

Spremenljivke		Lastna ocena uspešnosti vodenja	Uspešnost poslovalnice	Usmerjenost k ljudem	Usmerjenost k nalogam
Lastna ocena uspešnosti vodenja	Pearsonov koeficient	1	-0,265	0,518	0,014
	Sig. (2- tailed)		0,165	0,003	0,939
Uspešnost poslovalnice	Pearsonov koeficient		1	-0,037	-0,255
	Sig. (2- tailed)			0,849	0,183
Usmerjenost k ljudem	Pearsonov koeficient			1	-0,090
	Sig. (2- tailed)				0,629
Usmerjenost k nalogam	Pearsonov koeficient				1
	Sig. (2- tailed)				

Preverili smo še, kako se vodje manj in bolj uspešnih poslovalnic (razvrstitev glede na splošno mero prodajne uspešnosti) razlikujejo v splošni meri in v posameznih vidikih lastne uspešnosti vodenja. Pri splošni meri uspešnosti vodenja so vodje manj uspešnih poslovalnic sicer dosegli nekoliko višji rezultat kot vodje bolj uspešnih, vendar pa razlika ni statistično značilna. Nasprotno ugotavljamo pri dveh posameznih vidikih uspešnosti vodenja. Vodje manj uspešnih poslovalnic (glede na samooceno rasti štirih bančnih produktov) se namreč v pomembno večji meri strinjajo, da po mnenju nadrejenih uspešno vodijo poslovalnico in da uspešnost vodenja dokazujejo z dobrimi rezultati. Opisane razlike so statistično značilne, medtem ko se pri ostalih treh posamičnih vidikih vodenja povprečne ocene vodij iz bolj in manj uspešnih poslovalnic med seboj statistično značilno ne razlikujejo (Tabela 21).

Tabela 21: Povezava med oceno lastne uspešnosti in prodajno uspešnostjo poslovalnice

Lastna ocena uspešnosti	Uspešnost poslovalnice	M	SD	Standardna napaka	T test za dva neodvisna vzorca
Q4a V splošnem ocenjujem, da sem kot vodja uspešen.	Manj uspešna poslovalnica	4,44	0,512	0,128	$t(27) = 1,429; p = 0,164$
	Bolj uspešna poslovalnica	4,15	0,555	0,154	
Q4b Podrejeni sodelavci so z mojim načinom vodenja zadovoljni.	Manj uspešna poslovalnica	4,06	0,443	0,111	$t(27) = -0,072; p = 0,943$
	Bolj uspešna poslovalnica	4,08	0,641	0,178	
Q4c Nadrejeni menijo, da uspešno vodim poslovalnico.	Manj uspešna poslovalnica	4,19	0,403	0,101	$t(27) = 2,428; p = 0,026$
	Bolj uspešna poslovalnica	3,62	0,768	0,213	
Q4d Uspešnost vodenja dokazujem z dobrimi rezultati.	Manj uspešna poslovalnica	4,44	0,512	0,128	$t(27) = 2,172; p = 0,039$
	Bolj uspešna poslovalnica	3,92	0,760	0,211	
Q4e Moje vodenje prispeva k ugledu in napredku poslovalnice in banke.	Manj uspešna poslovalnica	4,50	0,516	0,129	$t(27) = -1,029; p = 0,313$
	Bolj uspešna poslovalnica	4,69	0,480	0,133	

3.7 RAZPRAVA

Raziskovanje stilov vodenja ima velike razsežnosti, saj veliko avtorjev pri raziskavah ugotavlja, da ni rojenih vodij in da ni formule za najuspešnejši stil vodenja. V nalogi nas je zanimalo, kakšne so značilnosti stilov vodenja in kakšno je vodenje, ki prinaša rezultate. Uspešen vodja je tisti, ki prilagodi stil vodenja določeni situaciji in se ne oklepa togih pravil. Na vodenje vplivajo določene razmere, ki vplivajo tudi na določen stil vodenja. Stil vodenja, ki ga vodja izbere v določeni situaciji, pa ni odvisen samo od vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

Raziskava je bila izvedena na skoraj celotni populaciji poslovalnic ene podružnice znotraj izbrane banke. Vzorca nismo oblikovali, ampak smo k sodelovanju v raziskavi povabili vodje vseh 33 poslovalnic izbrane podružnice. Odziv je bil 94-odstoten, zato menimo, da rezultati veljajo za celotno preučevano populacijo. Veljajo torej za izbrano podružnico banke, ne moremo pa jih posplošiti na celotno banko. Preučevali smo namreč samo eno od treh podružnic in ni nujno, da dobljeni rezultati veljajo tudi za drugi dve. Cilj empiričnega dela naloge je bil skozi lastno raziskavo na praktičnem primeru odgovoriti na zastavljena

raziskovalna vprašanja in to preplesti s teoretičnimi spoznanji različnih avtorjev, ki so raziskovali to področje.

Osnovna teza je bila ugotoviti, kakšni vodstveni stili so prisotni pri vodjih izbrane podružnice v slovenski banki, kakšne so značilnosti le-teh in kako vplivajo na uspešnost poslovanja. Postavili smo štiri raziskovalna vprašanja, na katera v nadaljevanju podajamo odgovore in utemeljitve. Za ugotavljanje vodstvenih stilov smo uporabili standardizirani vprašalnik, ki je prirejen po Mullinsu in meri dve dimenziji vodenja (usmerjenost k nalogam in usmerjenost k ljudem). S tem vprašalnikom ugotovimo, v kolikšni meri so vodje osredotočeni na upravljanje nalog in v kolikšni meri na upravljanje ljudi.

Ključne ugotovitve prvega raziskovalnega vprašanja so, da so anketirani vodje v nekoliko večji meri usmerjeni k nalogam, čeprav razlika v stopnji izraženosti obeh stilov vodenja ni statistično značilna. Večja usmerjenost k nalogam velja zgolj za anketirane vodje, medtem ko pri posploševanju na celotno populacijo vodij izbrane podružnice ne moremo govoriti o pomembnih razlikah v obeh dimenzijah vodenja. Odgovor na prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje je bil pričakovan. Zaradi poznavanja načina dela vodje v poslovalnici smo predvidevali, da so anketirani vodje v izbrani banki po stilu vodenja bolj usmerjeni k nalogam. Iz tega logično sklenemo, da anketirani vodje nekoliko več pozornosti posvetijo reševanju različnih nalog, kot pa da bi se ukvarjali s sodelavci. V banki je velika strateška naravnost k prodaji. Vsaka poslovalnica ima določen letni plan. Prav tako ima vsak zaposleni svoj plan, ki ga mora uresničiti do konca leta. Plani na zaposlenega se kontrolirajo dnevno, tedensko, mesečno. Zahteve vodstva glede prodaje so vedno večje. Prav tako v banki teče projekt pospeševanja prodaje, kar pomeni še večji pritisk na to, da mora biti vodja usmerjen k temu, da se izpolnijo vse naloge. Prav tako je v podružnici kadrovski manko. Število zaposlenih je po besedah direktorice pod minimumom, zato je potrebno še več truda vložiti v to, da so izpolnjene vse naloge. Več nalog mora izpolniti manj ljudi. Vodja ima zato veliko skrb in to pomeni, da se posledično bolj ukvarja s tem, da bodo rešene vse naloge.

Temelj v vsaki organizaciji so poleg vizije in vrednot tudi poslovni cilji. Seveda sami po sebi ne pomenijo nič, če nam ne uspe doseči, da jih sprejmejo tudi zaposleni. Podjetja lahko to storijo na več načinov, najbolj pa s komuniciranjem, usposabljanjem in vodenjem z zgledom (Zupan, 2001, str. 62). Vizija in cilji so pomembni zato, da vemo, v katero smer bomo delovali. Potem je uresničevanje ciljev najbolj odvisno od ljudi, ki jih s svojim znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo pretvorijo v rezultate. Zato morajo v organizacijah poleg usmerjenosti k nalogam zagotoviti tudi usmerjenost k ljudem.

Zaradi neizprosne konkurence mora biti poudarek danes na povečevanju produktivnosti in kakovosti, a tudi na dobrih medsebojnih odnosih. Zaposleni so odločilni pri oblikovanju boljših storitev za kupce. Osnovne sestavine načela zaposlenstva so sprejemanje

odgovornosti, pripadnost in iniciativnost. Malik (2009, str. 86) pojasnjuje, da usmerjenost k nalogam nima nič skupnega z grobstvo, nečlovečnostjo ali še čim podobnim.

Vidike ravnanj, ki prevladujejo pri določenem stilu vodenja, podajamo v nadaljevanju. Pri dimenziji usmerjenosti k ljudem vodje najpogosteje prakticirajo naslednja ravnanja: želijo, da sodelavci pri svojem delu upoštevajo interna pravila in predpise; so pripravljene sami uvesti spremembe; sodelavcem dovolijo visoko stopnjo iniciative in samostojnosti ter zastopajo poslovalnico na eksternih sestankih. Pri dimenziji usmerjenosti k nalogam pa vodje najpogosteje počnejo naslednje: spodbujajo uporabo enotnih postopkov; dajejo poudarek na tem, da bi bila poslovalnica boljša od ostalih; govorijo kot predstavnik poslovalnice; za napredovanje so pripravljene trdo delati; če so prisotni zunanji partnerji, govorijo v imenu poslovalnice; poskrbijo, da se delo opravlja v hitrem tempu; če se med sodelavci pojavijo spori, jih skušajo zgladiti; sodelavcem dodelijo določene naloge ter delo načrtujejo tako, da je opravljeno.

Ugotovitev, da je usmerjenost vodij k nalogam nekoliko bolj izražena kot usmerjenost k ljudem, je mogoče pojasniti tudi na osnovi podrobnejšega vpogleda v delovne procese in zahteve v izbrani banki. Zelo velik poudarek se namreč daje temu, da se dosledno upošteva vsa pravila – vse od zakonodaje, ki je krovna, pa do internih aktov. V banki deluje tudi notranja revizija, ki redno preverja, ali se izvaja delovni proces skladno z navodili. Vodje temu namenjajo zelo veliko pozornost. Prav tako si vodje prizadevajo, da bi bili sodelavci čim bolj samostojni in suvereni pri svojem delovanju in da bi jim lahko zaupali izvedbo nalog. Zelo velik poudarek je tudi na samoiniciativnosti, ki je v poslovalnici zelo pomembna. Vsak vodja poslovalnico zastopa tudi navzven. Trditve, ki opisujejo usmerjenost vodij k nalogam, so zrcalna slika stanja v komercialni banke oziroma izbrane podružnice. V banki je velik poudarek na komercialni oziroma poslovni mreži. Načrti po doseganju rezultatov so veliki. Med poslovalnicami je prisotna visoka stopnja tekmovalnosti. Nenazadnje je od tega odvisno tudi nagrajevanje. Poslovalnice se rangirajo po tem, katera je boljša oz. več prodaja. Po drugi strani pa uspešnost poslovalnice seveda ni odvisna samo od prodaje, ampak tudi od poslovanja banke v celoti in številnih drugih dejavnikov.

Tudi ko vodje razvrstimo v dve skupini glede na to, katera od obeh dimenzij vodenja pri posamezniku prevladuje, ugotovimo, da sta v vzorcu skoraj dve tretjini vodij, pri katerih prevladuje usmerjenost k nalogam. To lahko povežemo s splošno strateško usmeritvijo banke, s pospeševanjem prodaje, vključenostjo banke v projekte o pospeševanju prodaje, visokimi plani itd., torej v celoti s prodajno naravnostjo banke. Potemtakem je razumljivo, da prevladuje ta stil vodenja.

Zanimalo nas je tudi, ali stil vodenja vpliva na uspešnost poslovanja oziroma ali se uspešnost poslovalnic, v katerih prevladujejo različni stili vodenja, razlikuje. Uspešnost poslovanja smo merili z rastjo prodaje izbranih štirih bančnih produktov v letu 2015 glede

na leto 2014. Na podlagi ocen o velikosti prodaje smo oblikovali enotno lestvico prodajne uspešnosti. Menili smo, da so poslovalnice, ki so beležile večjo stopnjo rasti pri različnih produktih, bolj uspešne. V nasprotju s predvidevanji pa smo ugotovili, da se prodajna uspešnost ne razlikuje glede na stil vodenja poslovalnic, kar podaja odgovor na drugo raziskovalno vprašanje. Tiste, v katerih prevladuje usmerjenost k nalogam, so enako uspešne kot tiste, v katerih prevladuje usmerjenost k ljudem. Povezave med različnimi stili vodenja in prodajno uspešnostjo torej nismo uspeli potrditi.

Predpostavljamo, da morda ne gre toliko za to, kateri stil vodenja prevladuje, temveč bolj za to, da sta pri uspešnem vodji oba stila vodenja ustrezno uravnotežena. Skladno s to predpostavko bi naj bil najbolj uspešen tisti vodja, ki ima izraženi obe dimenziji in se zna ustrezno odločiti, kdaj je bolj pomembno, da se ukvarja z ljudmi, in kdaj je potrebno dati prednost nalogam. Kot smo preučevali že predhodno v teoretičnem delu naloge, je uspešen vodja lahko istočasno usmerjen k nalogam in k sodelavcem. Takšen vodja skrbi za izvajanje delovnih nalog z aktivnim načrtovanjem, dobro organizacijo del, ima vzpostavljene kontrole in zna delegirati in usklajevati naloge za zaposlene. Svojim sodelavcem natančno in jasno določi naloge, postavlja delovne standarde, ki jih zahteva prav od vsakega zaposlenega ter informira zaposlene o zahtevah delovnega procesa. Delo načrtuje skupaj s sodelavci in jih spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih. Istočasno pa vodja izraža skrb za ljudi s tem, da poskuša ohraniti dobre delovne razmere. Vodja konstantno išče poti za ohranitev zadovoljstva svojih sodelavcev, kar pomeni, da bi bili zaposleni zadovoljni, visoko motivirani in dosegali dobre rezultate. Vodja mora znati zaposlene tudi pohvaliti za dobro opravljeno delo. V strokovni literaturi lahko zasledimo, da je najuspešnejši stil vodenja tisti, ki združuje obe vodstveni dimenziji: tako usmerjenost k nalogam kot usmerjenost k ljudem. Ravnovesje med raziskovanima stiloma vodenja morda izraža nekaj, kar si vsak zaposleni želi v svojem delovnem okolju. To so dobri odnosi in dobri rezultati. Takšen stil vodenja naj bi prispeval k potrebam skupine po zastavljanju ciljev in po organiziranosti dela, obenem pa tudi ustvarjal ugodne pogoje, da so lahko odnosi na delovnem mestu na visokem nivoju, kar pa prispeva tudi k motiviranosti in uspešnosti delovne skupine (Zupan, 2001, str. 68).

Pri merjenju prodajne uspešnosti velja izpostaviti, da smo uporabili samoocene vodij glede višine rasti oz. upada prodaje posameznega produkta, kar pa nujno ne odraža dejanske prodajne uspešnosti vseh vključenih poslovalnic. Tako smo se odločili zato, da smo vodjem zagotovili popolno anonimnost. Če podatki ne bi bili anonimni, bi lahko izsledke o stilih vodenja in lastni oceni uspešnosti primerjali z razpoložljivimi objektivnimi kazalniki obsega prodaje po posameznih produktih za vse poslovalnice. Z uporabo bolj dovršenega, predvsem pa bolj objektivnega metodološkega načrta izvedbe raziskave bi najbrž prišli do nekoliko drugačnih rezultatov.

Kot odgovor na tretje raziskovalno vprašanje podajamo ugotovitev, da imajo vodje, ki se ocenjujejo kot uspešnejši, bolj izraženo dimenzijo usmerjenosti k ljudem (visoka korelacija

med obema spremenljivkama), medtem ko med uspešnostjo in izraženostjo dimenzije usmerjenosti k nalogam ni povezave. Zdi se, kot da bi vodje oceno svoje uspešnosti utemeljevali izključno na podlagi ravnanj, ki sodijo v domeno upravljanja z ljudmi (ne pa upravljanja nalog). Vodje, ki se več posvečajo ljudem, kar je v bistvu njihova poglavitna naloga, torej menijo, da so bolj uspešni. Ti so vsi po vrsti ambiciozni in želijo velike dosežke. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase. Najboljši način za presojanje, ali je nek način vodenja uspešen ali neuspešen, je doseganje ciljev, in sicer posameznika, skupine in celotne organizacije. Ob tem ciljev organizacije ne gledamo le v ekonomskem smislu, temveč upoštevamo tudi ostale temeljne organizacijske cilje, kot so ohranitev in razvoj podjetja ter zadovoljevanje družbenih in posameznikov potreb. Ker smo vodenje opisali kot splet odnosov med vodjo in sodelavci, je seveda kazalec uspešnosti poleg doseženih rezultatov še zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih (Možina v Zupan & Kaše, 2003, str. 91). Vodja, ki je usmerjen k ljudem, se s sodelavci več ukvarja, da potem le-ti dosežejo boljše rezultate. Čeprav se je pri naši raziskavi izkazalo, da so uspešnejši vodje tisti, ki so usmerjeni k nalogam. Takšen rezultat lahko vsaj do neke mere pripišemo subjektivnosti in pristranskosti odgovorov, ko mora človek oceniti samega sebe.

Odgovor na četrto raziskovalno vprašanje je, da pozitivne povezave med uspešnostjo vodje in prodajno uspešnostjo poslovalnice prav tako nismo uspeli potrditi. Ugotavljamo ravno nasprotno. Na izbranem vzorcu se je namreč izkazalo, da je lastna ocena uspešnosti vodenja v rahli negativni korelaciji s prodajno uspešnostjo poslovalnice. Korelacija sicer ni statistično značilna, torej podatek velja samo za vzorec anketiranih vodij, ne moremo pa ga posplošiti na celotno populacijo. To pomeni, da anketirani vodje, ki se imajo za uspešnejše, dosegajo nekoliko slabše rezultate. K temu bi lahko med drugim spet prispevala subjektivnost ocene vodij o lastni uspešnosti. Tukaj se zastavi vprašanje, ali je samoocena pravi pokazatelj dejanske uspešnosti vodje. Vprašanje je tudi, v kolikšni meri so vodje odgovarjali po načelu socialno zaželenih odgovorov. Obstaja verjetnost, da so se vodje želeli prikazati v nekoliko bolj pozitivni luči. Alternativa temu bi bila, da bi uspešnost vodenja ocenjevali njihovi podrejeni. Potem bi se tej pristranskosti izognili.

Preučevanje uspešnosti vodenja skuša odgovoriti na vprašanje, kateri načini vodenja so najbolj uspešni. Na začetku so si avtorji zadali ambiciozno nalogo, da bodo poiskali tisto pravo pot, torej stil vodenja, ki bi bil najboljši in najučinkovitejši. Sočasno z razvojem teorije o človeških odnosih so skušali dokazati, da je participativni, k ljudem usmerjeni način vodenja, boljši od avtokratskega, k nalogam usmerjenega vodenja. Kasneje pa je prevladalo mnenje, da je zaradi vpliva različnih dejavnikov nemogoče poiskati univerzalni stil vodenja. Prizadevanja avtorjev so se začela razvijati v smeri iskanja tistega načina vodenja, ki najbolj ustreza okoliščinam, v katerih se vodenje pojavlja, to je tako imenovano situacijsko vodenje (Zupan & Kaše, 2003, str. 91). Zato lahko sklenemo, da je uspešen tisti vodja, ki izbere stil vodenja, ki najbolj ustreza dani situaciji.

4 IMPLIKACIJE ZA MANAGEMENT

Ključna ugotovitev naloge je ta, da prodajna uspešnost poslovalnic ni povezana s prevlado enega od stilov vodenja. To z drugimi besedami pomeni, da se prodajna uspešnost poslovalnic, kjer prevladuje usmerjenost k ljudem, ne razlikuje od prodajne uspešnosti poslovalnic, kjer prevladuje usmerjenost k nalogam. Iz tega lahko sklepamo, da je za prodajno uspešnost pomembna zastopanost obeh stilov vodenja oziroma sposobnost vodij prilagajanja stila vodenja določeni situaciji. V nekaterih situacijah je pomembnejša usmerjenost vodje k nalogam, v drugih pa usmerjenost vodje k ljudem. Kompetentni vodja zna izbrati prave veščine vodenja v pravem trenutku. Ta sposobnost je redko kateremu vodji prirojena, drugi pa se morajo tega priučiti. Zato mora vsaka organizacija poskrbeti, da vodje opremi s potrebnimi znanji, veščinami in kompetencami, da bodo sploh zmožni doseganja rezultatov, ki se od njih pričakujejo. Potrebno je nenehno vlaganje v izobraževanja in usposabljanje vodij, kontinuirano spremljanje njihovega dela ter ustrezno nagrajevanje.

V zvezi s tem bi managementu izbrane banke svetovali, da skuša pri vodjih v večji meri razviti kompetence, ki tvorijo stil vodenja usmerjenosti k ljudem. Izkazalo se je namreč, da je ta stil vodenja na vzorcu anketiranih vodij prisoten v nekoliko manjši meri kot stil vodenja usmerjenosti k nalogam. Glede na to, da sta za situacijsko vodenje oba pomembna, bi bilo koristno, da vodje dosežejo napredek tudi na tem področju. Saj navsezadnje je njihova primarna naloga, da vodijo in usmerjajo ljudi, da bi le-ti dosegli čim boljše rezultate in hkrati izpolnili tudi svoje osebne cilje in pričakovanja, kakor tudi cilje banke.

Poleg tega se je potrebno zavedati še, da prodajna uspešnost ni odvisna samo od usposobljenosti vodje, temveč še od številnih drugih dejavnikov, kot so: lokacija poslovalnice, struktura komitentov, določen letni plan, kadrovska zasedba, ponudba konkurenčnih bank in drugo.

V kolikor želi management pridobiti veljavne podatke o povezavah med usposobljenostjo vodij in prodajno uspešnostjo poslovalnic, svetujemo uporabo drugačnega metodološkega pristopa oziroma uporabo objektivnejših kazalnikov uspešnosti – tako vodje kot poslovalnice. Namesto samoocene lastne uspešnosti vodenja bi bilo smiselno uporabiti kakšen drug vir informacij, na primer ocene podrejenih oz. oceno nadrejenega. Izkazalo se je namreč, da imajo anketirani vodje zelo pozitivno mnenje o lastni uspešnosti vodenja. Vsekakor bi bilo zanimivo vedeti, ali so te ocene skladne z oceno nadrejenega. Tudi za prodajno uspešnost bi bilo bolje kot ocene vodij o rasti posameznih produktov uporabiti dejanske podatke o prodaji posameznih produktov po različnih poslovalnicah, ki so v banki na razpolago.

SKLEP

Najboljši zaključek, ki ga lahko naredimo pri preučevanju stilov vodenja, je naslednji: ne obstaja eden in pravi stil vodenja, ki bi ga lahko uporabljali. Določen stil vodenja bo uspešen le do neke mere v določeni situaciji, v kateri vodenje poteka. Problemi lahko nastanejo, ker mora vodja običajno sočasno delovati v več različnih okoliščinah. Pri izvajanju iste naloge lahko vodi več različnih sodelavcev. Prav tako pa se okoliščine zelo hitro spreminjajo. Vsak vodja ima praviloma primarni stil vodenja, ki ga je možno prilagoditi situaciji le v mejah, ki so določene z njegovo sposobnostjo prilagajanja in sposobnostjo zaznavanja potreb po prilagajanju. Stalno prilagajanje svojega vedenja spreminjajočim se okoliščinam je zelo naporno in posameznik se praviloma lahko prilagodi le do neke mere. Zato je tudi uspešnost vodenja pogosto manjša od zaželene (Zupan & Kaše, 2003, str. 94).

Večina avtorjev je enotnih, da nihče ni rojen vodja, ampak se v to vlogo razvijemo. Ugotovili smo, da so se avtorji s preučevanjem vodenja ukvarjali že od nastanka klasične teorije organizacije. Skozi nalogo smo ugotavljali, kako zelo pomembno je, da zna vodja učinkovito uporabiti določen stil vodenja, vzorec, ki ga uporablja z namenom, da učinkovito vpliva na ljudi, da dosežejo določene rezultate. Iz dveh osnovnih oblik oziroma stilov vodenja so se razvile številne študije. Mi smo raziskovali dva stila vodenja: usmerjenost k ljudem in usmerjenost vodje k nalogam. Ugotavljali smo, kateri stili vodenja so prisotni v poslovalnicah slovenske banke, kakšne so njihove značilnosti, prav tako pa smo preverili, ali obstaja povezava med stilom vodenja in uspešnostjo poslovalnice banke. Sklepali smo, da naj bi stil vodenja vplival na uspešnost bančne poslovalnice, saj vodja s svojim vzorcem vpliva na ljudi z namenom, da vzajemno dosežajo zastavljene cilje. Torej način vodenja naj bi bil ključ do uspešnosti in učinkovitosti poslovalnice.

Temeljne cilje, ki smo si jih zastavili, smo izpolnili. V raziskavi je sodelovalo enaintrideset od vseh triintrideset vodij, ki so zaposleni v izbrani podružnici banke v Sloveniji. Vprašalnik je bil sestavljen na način, da je bila zagotovljena popolna anonimnost vodij in poslovalnic. Kot smo že pojasnili, je bila to omejitev pri raziskavi, zato vodstvenih stilov v posameznih poslovalnicah, ki smo jih ugotavljali z anketiranjem vodij, nismo mogli povezati z objektivnimi kazalniki uspešnosti poslovalnic, saj je vprašalnik anonimen. Za indikatorja uspešnosti poslovalnic smo uporabili približek, za katerega se zavedamo, da je lahko pristranski.

Rezultati so pokazali, da so vodje, ki so sodelovali v raziskavi, nekoliko bolj usmerjeni k nalogam. To je posledica velike tržne naravnosti banke, ki daje ključen poudarek prodaji. Za dobre rezultate se je potrebno z zaposlenimi tudi ukvarjati. Zato ne moremo trditi, da vodje niso usmerjeni k ljudem. Če povzamemo torej spoznanja teoretičnega in empiričnega dela, smo ugotovili, da določen stil vodenja, torej tisti, ki prevladuje, ne

vpliva na uspešnost poslovalnice. Zdi se, da morajo najuspešnejši vodje uporabljati kombinacijo različnih vodstvenih stilov, kar bi v našem primeru pomenilo, da morajo biti usmerjeni tako k nalogam kot k ljudem hkrati. Ustrezeni stil vodenja morajo znati uporabiti za določen namen in v določenem času. Vprašanje je, če zna vodja izbrati pravi stil za izbrano situacijo. Imeti mora veščine, da zna prilagoditi določen stil vodenja določeni situaciji, kar ni lahko doseči. Vendar, če vodja to doseže, pomeni to tudi večjo delovno uspešnost.

Vodja mora pomembno vlogo odigrati v procesu uvajanja proaktivne prodaje, ko svoje zaposlene uči, kako lahko storitev uspešno prodajo komitentu in dosežejo plane. Pomembno je, da je zadovoljstvo na obeh straneh. Zadovoljna mora biti stranka, hkrati pa je posel narejen tudi za dobrobit banke. Pomembno je, da imajo zaposleni jasna navodila, da lahko dosežejo svoje cilje. Pri tem je pomembno, da jih vodja motivira in tudi nadzira uresničevanje planov. Torej mora premišljeno uporabljati tako kompetence stila vodenja usmerjenosti k nalogam kot tudi kompetence stila vodenja usmerjenosti k ljudem. Povezave med prevladujočim stilom vodenja in prodajno uspešnostjo poslovalnic sicer nismo ugotovili, kar pa je lahko do neke mere tudi posledica uporabljenih indikatorjev prodajne uspešnosti poslovalnic, ki temeljijo na oceni vodje in se lahko razlikujejo od objektivnih kazalnikov uspešnosti poslovalnic.

Vodje, ki so bolj usmerjeni k ljudem, ocenjujejo, da so nekoliko bolj uspešni od tistih, ki so usmerjeni k nalogam, čeprav razlika v povprečnih ocenah lastne uspešnosti ni statistično značilna. Vodje, ki so bolj usmerjeni k ljudem, imajo morda boljše mnenje o sebi kot vodji oziroma oceno lastne uspešnosti utemeljujejo na podlagi presoje lastnih kompetenc pri delu s podrejenimi. Podobno izhajata tudi iz primerjave lastne ocene uspešnosti vodenja in prodajne uspešnosti poslovalnic. Prodajni rezultati poslovalnic, ki jih vodijo tisti vodje, ki se ocenjujejo kot bolj uspešni, so nekoliko slabši. Pozitivne povezave med lastno uspešnostjo vodenja in prodajno uspešnostjo v tej izvedeni raziskavi nismo potrdili. Razlog za to je mogoče iskati v domnevi, da lastna ocena uspešnosti ni nujno pravi pokazatelj dejanske uspešnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., Devetak, G., Florjančič, J., Gričar, J., Jesenko, J., Kaltnekar, Z., Kavčič, B., Ljubič, T., Marolt, J., Mayer, J., Melavc, D., Mikeln, P., Pavlin, N., Repovž, L., Slabe, F., Štrajhar, M., & Vila, A. (1995). *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Banka d.d. (2014). *Letno poročilo banke*. Maribor.
3. Banka d.d. (2011). Interna bančna delavnica na temo vodenja (interno gradivo).
4. Belas, J. (2013). The Leadership Style and the Productiveness of Employees in the Banking Sector in Slovakia. *Journal of competitiveness*, 5(1), 39-52.
5. Blanchard, K. H., & Miller, M. (2008). *Skrivnost: kaj vedo in počnejo odlični vodje*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
6. Brečko, D. (2001, 20. Marec). Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. *Finance*. Najdeno 9. Junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/3666>.
7. Bruch, H., & Ghoshal, S. (2002, Februar). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*. Najdeno 06. junija 2016 na spletnem naslovu https://hbr.org/2002/02/beware-the-busy-manager?cm_sp=Topics--Links--Read%20These%20First.
8. Carroll, S.J., & Flood, P.C. (2010). *The persuasive leader. Lessons from the arts*. Chichester: Jossey-bass.
9. Cekić, M. (2011). Vpliv vodenja na uspešnost prodaje v bančništvu. *Bančni vestnik*, 1-2, 42-47.
10. Chen, J.C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership and Organisation Development Journal*, 26(4), 280-288.
11. Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizaions*. Thousand Oaks: Sage.
12. Covey, S.R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. Teorija in praksa, 47(4), 819-842).
14. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Velika Britanija: Pearson Education.
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Littera Picta.
16. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadershipstyles and organisational context. *Journal od Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
17. Ferguson, R., & Hlavinka, K. (2007). Choosing the right tools for your relationship banking strategy. *Journal of Consumer Marketing*, No. 24/2, p. 110-117.
18. Gian, C., & Yong N. K. N. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership and Organisation Development Journal*, 31(6), 501-517.
19. Giltinane, C.L. (2013). *Leadership styles and theories*. *Nursing standard*, 27(41), 35-39.
20. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
21. Goleman, D. (2012). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. 5. ponatis. Ljubljana: Mladinska knjiga.
22. Gruban, B. (2007, junij). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost?. *HRM revija*. Najdeno 06. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>.
23. Hočevar M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
24. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
25. John, A., & Harborne, P. (2003). One leader is not enough for new servis development: Result of consumer banking study. *The Service Industries Journal*, 23(3), 22-39.
26. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
27. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Kotler, Phillip (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, London: Pearson Educational International.

29. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. 11. Izdaja. Ljubljana: GV Založba.
30. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Kovač, J., & Tivadar, M. (1990). *Organizacija, vodenje in kadri*. Priročnik za oblikovanje učinkovite organizacije podjetja – izbrana poglavja. Ljubljana: Samozaložba.
32. Krause, D.G. (1997). *Zgled vodje*. Ljubljana: Založba Taxus.
33. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
34. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
36. Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke*. Ljubljana: Mladinska knjiga (Zbirka Uspeh).
37. Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
38. Maxwell, J. C. (1999). *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti.
39. Maxwell, J. C. (1998). *Zmagovalni odnos: Pot do vašega osebnega uspeha*. Ljubljana: Amalietti.
40. Maxwell, J. C. & Dornan, J. (1998). *Postanite vplivna osebnost*. Ljubljana: Amalietti.
41. Milgram, S. (2009). *Poslušnost avtoriteti*. Ljubljana: UMco.
42. Moorhead, G., & Griffin, G.V. (1992). *Organizational behaviour*. Dallas: Houghton Mifflin.
43. Mosadegh, Rad, A.M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), xi-xxviii.
44. Možina, S., Adizes I., Milivojević Z., Svetlik I., & Terpin M. (1996) *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
45. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R., (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
46. Mullins, J. L. (1999). *Management and organisational behaviour* (5th ed.) Great Britain: Prentice Hall.
47. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
48. Nemeč, V. (2005). *Kako do uspešnega managementa*. Ljubljana: Modrijan.
49. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
50. Osland, J., Kolb, D.A., & Rubin, I. M. (2001). *Organizational behaviour: an experiential approach*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
51. Pezdirc, M.S. (2005). *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
52. Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behaviour*. 9. izdaja. Upper Saddle River: Prentice Hall.
53. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Shim, S., Lusch, R.F., & Goldsberry, E. (2002). Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 186-201.
55. Shrivasti, R.R., & Bholā, S.S. (2014). Organizational Culture, Leadership styles and organizational effectiveness in banking sector: an analysis. *Golden Research Thoughts*, 3(9), 1-4.
56. Šubic, P. (2010, 05. Marec). Kako v krizi ravnaajo uspešni vodje prodaje. *Finance*. Najdeno 10. Marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/273246>.
57. Taškar Beloglavec, S. (2008). Spremenjeni pogoji poslovanja bank – razvoj trženja v bankah. *Bančni vestnik*. 57(6), 19-24.
58. Tavčar, I. M. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
59. Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila international, založba.
60. Tsai, M.T., Tsai, C.L., & Wang, J.C. (2011). A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: A case study of the banking industry in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5319-5329.
61. Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.

62. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
63. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is Leadership?. *Advances in Global Leadership*, 7, 9-36.
64. Val, C., & Kemp, J. (2012). Leadership Styles. *Pathways. The Ontario Journal of Outdoor Education*, 24(3), 28-31.
65. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistem nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

PRILOGE

PRILOGA: Anketni vprašalnik za vodje v bančni poslovalnici

1. Merjenje stilov vodenja

Naslednje trditve opisujejo vidike vodstvenega vedenja. Obkrožite, kako pogosto ravnate na določen način. Ocena 1 pomeni nikoli, 2 redko, 3 občasno, 4 pogosto, ocena 5 pa pomeni, da vedno tako ravnate.

1-NIKOLI; 2-REDKO; 3-OBČASNO; 4-POGOSTO;5-VEDNO

Sem glavni govorec skupine.	1	2	3	4	5
Spodbujam nadurno delo.	1	2	3	4	5
Sodelavcem pri njihovem delu dopuščam popolno svobodo.	1	2	3	4	5
Spodbujam uporabo enotnih postopkov.	1	2	3	4	5
Sodelavcem dovolim, da sami ocenjujejo in rešujejo probleme.	1	2	3	4	5
Dajem poudarek na tem, da bi moji sodelavci oz. poslovalnica bila boljša od ostalih.	1	2	3	4	5
Govorim kot predstavnik poslovalnice.	1	2	3	4	5
Od sodelavcev zahtevam, da se pri delu bolj potrudijo.	1	2	3	4	5
V poslovalnici preizkušam svoje ideje.	1	2	3	4	5
Sodelavcem pustim, da delo naredijo tako, kot sami mislijo, da je najbolje.	1	2	3	4	5
Za napredovanje sem pripravljen trdo delati.	1	2	3	4	5
Toleriram odlašanje in negotovost.	1	2	3	4	5
Če so prisotni zunanji partnerji, govorim v imenu poslovalnice.	1	2	3	4	5
Poskrbim, da se delo opravlja v hitrem tempu.	1	2	3	4	5
Sodelavcem razdelim delo in jih pustim, da se ga lotijo po svoje.	1	2	3	4	5
Če se med sodelavci pojavijo spori, jih skušam zgladiti.	1	2	3	4	5
Preobremenjen sem s podrobnostmi.	1	2	3	4	5
Poslovalnico zastopam na eksternih sestankih.	1	2	3	4	5
Ni mi prav, če imajo sodelavci svobodo pri delovanju.	1	2	3	4	5

Jaz odločam, kaj je treba narediti in kako je to treba narediti.	1	2	3	4	5
Za večjo produktivnost izvajam pritisk.	1	2	3	4	5
Nekaterim sodelavcem pustim, da odločajo, vendar pa imam to pravico še vedno jaz.	1	2	3	4	5
Stvari se po navadi odvijajo tako, kot sem predvidel.	1	2	3	4	5
Sodelavcem dovolim visoko stopnjo iniciative in samostojnosti.	1	2	3	4	5
Sodelavcem dodelim določene naloge.	1	2	3	4	5
Pripravljen sem uvesti spremembe.	1	2	3	4	5
Sodelavcem rečem, naj delajo več.	1	2	3	4	5
Zaupam v pravilno presojo sodelavcev.	1	2	3	4	5
Delo načrtujem tako, da je opravljeno.	1	2	3	4	5
Ne želim pojasnjevati svojih dejanj.	1	2	3	4	5
Druge sodelavce prepričam, da bodo od mojih idej imeli koristi.	1	2	3	4	5
Dovolim, da sodelavci sami določajo svoj tempo.	1	2	3	4	5
Sodelavce priganjam, da poslovalnica preseže svoje prejšnje rezultate.	1	2	3	4	5
Ukrepam brez predhodnega posveta s sodelavci.	1	2	3	4	5
Želim, da sodelavci pri svojem delu upoštevajo interna pravila in predpise.	1	2	3	4	5

2. Samoocena vodenja

Z oceno naslednjih trditev želimo, da ocenite, kakšno je vaše mnenje glede lastne uspešnosti vodenja.

1 - POVSEM NE DRŽI; 2 - VEČINOMA NE DRŽI; 3 - VČASIH NE DRŽI, VČASIH DRŽI; 4 - VEČINOMA DRŽI; 5 - POVSEM DRŽI

V splošnem ocenjujem, da sem kot vodja uspešen.	1	2	3	4	5
Podrejeni sodelavci so z mojim načinom vodenja zadovoljni.	1	2	3	4	5
Nadrejeni menijo, da uspešno vodim poslovalnico.	1	2	3	4	5
Uspešnost vodenja dokazujem z dobrimi rezultati.	1	2	3	4	5

Moje vodenje prispeva k ugledu in napredku poslovalnice in banke.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Indikator uspešnosti – rast prodaje

Prosim, navedite podatek o rasti prodaje naslednjih štirih bančnih produktov v letu 2015 glede na leto 2014 za vašo poslovalnico:

- 1 - 21% in več manj kot v letu 2014**
- 2 - od 11 do 20% manj kot v letu 2014**
- 3 - do 10% manj kot v letu 2014**
- 4 - enako, brez spremembe**
- 5 - do 10% več kot v letu 2014**
- 6 - od 11 do 20% več kot v letu 2014**
- 7 - 21% in več več kot v letu 2014**

TRANSAKCIJSKI RAČUN	1	2	3	4	5	6	7
DEPOZIT	1	2	3	4	5	6	7
KREDITNA KARTICA	1	2	3	4	5	6	7
ELEKTRONSKO BANČNIŠTVO	1	2	3	4	5	6	7