

2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

ALEKSANDRA KORAĆ

ALEKSANDRA KORAĆ

KOPER, 2017



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VPLIV MENEDŽERSKIH KOMPETENC NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V BANČNIH  
POSLOVALNICAH

Aleksandra Korać

Koper, 2017

Mentor: dr. Mirko Markič



## **POVZETEK**

Namen magistrske naloge je opraviti pregled domače in tuje strokovne literature ter zasnovati model, na podlagi katerega se je opravila empirična raziskava o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih v izbrani banki ter zasnovani predlogi za izboljšanje stanja. Empirična raziskava je bila opravljena med 120 zaposlenimi sodelavci v banki. Anketni vprašalnik vsebuje aktualna vprašanja s področja intelektualnih, vodstvenih, emocionalnih in socialnih dimenzij menedžerskega vodenja ter zadovoljstva zaposlenih. Vprašalnik je bil sodelavcem posredovan preko spleta. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da kompetence vodij v bančnih poslovalnicah ne zagotavljajo pogojev za večje zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako vodje in vršni menedžerji ne ustvarjajo takšnega poslovnega okolja, ki naj bi spodbujalo zaposlene k večji zavzetosti pri doseganju smotrov in ciljev banke. Izidi raziskave so dobra podlaga za nadaljnje raziskovanje intelektualnih, menedžerskih, emocionalnih in socialnih kompetenc. Vsaka predstavlja pomemben dejavnik za raziskave in so lahko v pomoč vodjem in drugim raziskovalcem.

*Ključne besede:* banka, kompetence, menedžment, uspešnost, vodenje, zadovoljstvo.

## **SUMMARY**

The aim of this master's thesis is to conduct a review of Slovenian and foreign literature and to establish a model on the basis of which an empirical research on the impact of managerial competencies on employee satisfaction within a chosen bank can be conducted. Additionally, suggestions for improving the current situation will be provided. The empirical research was conducted among 120 Bank employees. The questionnaire contained topical issues relating to intellectual, managerial, emotional and social dimensions of managerial leadership and to employee satisfaction. It was sent to relevant employees via e-mail. The research concluded that managerial competences of bank branch managers do not provide the conditions for greater employee satisfaction. Nor do branch managers or executive managers create a business environment that would encourage employees to be more engaged in achieving Bank's objectives. The results of this survey constitute a good basis for further research of intellectual, managerial, emotional and social competences. Each of these constitutes a significant impact factor for research and can thus be of help to managers as well as other researchers.

*Keywords:* bank, competences, menedžment, leadership, performance, satisfaction.

UDK: 331.08:336.71(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Mirku Markiču za strokovno vodenje in pomoč pri izdelavi magistrske naloge.

Hvala tudi moji družini za podporo in spodbude v času mojega študija.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen, cilji raziskave in zastavljene hipoteze	4
1.3	Opredelevitev metodologije raziskovanja	5
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	6
<b>2</b>	<b>Menedžment, vodenje in kompetence</b>	<b>8</b>
2.1	Opredelevitev menedžmenta	8
2.2	Opredelevitev vodenja	10
2.2.1	Menedžment in strategija	14
2.2.2	Razlike v vlogah menedžerjev in vodij	15
2.3	Stili vodenja	16
2.4	Kompetence oz. osebnostne lastnosti menedžerjev	18
2.4.1	Pomen čustev pri vodenju	23
2.4.2	Osebnostne lastnosti menedžerjev	26
2.4.3	Ovire uspešnosti vodij	28
2.5	Pomen zadovoljstva zaposlenih za uspešnost organizacije	30
2.5.1	Zadovoljstvo zaposlenih	31
2.5.2	Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije	32
2.6	Pregled raziskav na področju vodenja, menedžerskih kompetenc in uspešnosti	34
2.7	Povzetek iz teoretičnega dela raziskave	38
<b>3</b>	<b>Empirična raziskava o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih</b>	<b>40</b>
3.1	Populacija in vzorec	40
3.2	Instrumentarij	40
3.3	Osnovne statistične analize	41
3.3.1	Demografski podatki	41
3.3.2	Raziskava intelektualnih, menedžerskih in emocionalnih dimenzij vodenja	43
3.3.3	Raziskava zadovoljstva zaposlenih	47
3.4	Preverjanje hipotez	47
3.4.1	H1 – Intelektualne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	48
3.4.2	H2 – Vodstvene dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	49
3.4.3	H3 – Emocionalne in socialne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	51
3.4.4	Povzetek ugotovitev iz empiričnega dela raziskave	53
<b>4</b>	<b>Sklep</b>	<b>55</b>
4.1	Povzetek ugotovitev iz celotne raziskave	55

4.2	Prispevek k znanosti.....	58
4.3	Predlogi za izboljšanje stanja v izbrani banki.....	58
4.4	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	59
	<b>Literatura.....</b>	<b>61</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>67</b>

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja.....	12
Preglednica 2: Razlike o nalogah menedžerjev in vodij.....	15
Preglednica 3: Dimenzije menedžerskega vodenja .....	22
Preglednica 4: Področja čustvene inteligence.....	24
Preglednica 5: Število zaposlenih po spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi in delovnih mestih.....	42
Preglednica 6: Regresijski koeficienti intelektualnih dimenzij vodenja.....	48
Preglednica 7: Regresijski koeficienti vodstvenih dimenzij menedžerjev .....	50
Preglednica 8: Regresijski koeficienti emocionalnih in socialnih dimenzij vodenje .....	52

## SLIKE

Slika 1: Oprelitev hipotez.....	5
Slika 2: Kompetence kot intelektualni kapital .....	19
Slika 3: Lastnosti uspešnega vodje .....	28
Slika 4: Intelektualne dimenzije vodenja .....	44
Slika 5: Menedžerske dimenzije vodenja.....	45
Slika 6: Emocionalne dimenzije vodenja.....	46
Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih .....	47
Slika 8: Regresijski model intelektualnih dimenzij vodenja.....	49
Slika 9: Regresijski model vpliva vodstvenih dimenzij na zadovoljstvo zaposlenih .....	51
Slika 10: Regresijski model vpliva emocionalnih dimenzij na zadovoljstvo zaposlenih .....	53

## KRAJŠAVE

ESCI	Emotional and social competency inventory
HPO	High Performance Organizations
IKT	informacijsko komunikacijska tehnologija
IQ	inteligentni kvocient
LDQ	Leadership dimensions questionnaire
PNEA	Pozitive and Negative emotional attractors
UWES	Utrecht work engagement scale

# 1 UVOD

V nadaljevanju je predstavljena opredelitev raziskovalnega problema in teoretičnih izhodišč s področja menedžmenta in vodenja, namen in cilji raziskave, opredelitev metodologije raziskovanja ter predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema. Za formirane hipoteze so predstavljene statistične metode za preverjanje menedžerskih kompetenc.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

V človeški zgodovini se je opredelitev menedžmenta nenehno spreminjala, kljub temu pa je ena izmed temeljnih nalog menedžerjev, da znajo ljudi pripraviti k skupnemu delovanju na način, ki jim zagotovi smotre in cilje, vrednote, pravo strukturo in nenehno izobraževanje (Drucker 2004, 170). Po Biloslavu (2006, 25) ter Tavčarju in Kovaču (2012, 54) so osnovne naloge menedžerjev načrtovanje smotrov in ciljev, organiziranje dela (procesov, določanja pristojnosti in odgovornosti), usmerjanje ljudi z vodenjem in nadzorovanje. Večina avtorjev meni, da so to štiri temeljne naloge menedžerjev. Prav tako je ključna naloga menedžerjev obvladovanje organizacije in večjega števila zaposlenih, ki naj bi jim naloge delegiral in jih zanje pooblašal. Glede štirih ključnih nalog menedžmenta se Verletova in Markič (2012, 20) upravičeno sprašujeta, ali gre za enovit proces, ko je vodenje del procesa menedžmenta, ali gre za dve povsem ločeni nalogi.

V vsaki organizaciji obstajajo ljudje, ki jo vodijo, sprejemajo odločitve, so odgovorni za poslanstvo in uspešnost organizacije. Pojem vodenja ima tako kot pojem menedžmenta veliko definicij. Vodenje je pomensko ožje od menedžmenta, vendar je dobro vodenje po Maliku (2009, 20) povsod enako – je globalno, univerzalno ter neodvisno od kultur. Po Dovžanu (2014, 96) je uspešen vodja tisti, ki uporablja orodje delegiranja za razvoj posameznikov, ob tem pa se zaveda, da je zaupanje v sposobnosti sodelavcev ključnega pomena. Vodja naj bi se večino svojega časa ukvarjal z vodenjem zaposlenih, kar pa je npr. v bančni dejavnosti težko izvedljivo, saj tempo dela v glavnem narekujejo njeni komitenti. V zvezi s tem Carnegie (2013, 15) izpostavlja pomen prenosa pooblastil in na ta način promovira pomen svobodnega odločanja. To pomeni, da vodja ne bo o vsem odločal sam, ampak bodo pri tem sodelovali tudi tisti, ki bodo delo izvajali.

V najboljših bančnih ustanovah svojo organiziranost prilagajajo timskega vodenju, timi pa potrebujejo svojega vodjo za prevzemanje odgovornosti (Adair 2007, 65) in tveganj, ki so jim vsakodnevno izpostavljeni zaposleni pri poslovanju. Po vzoru timskega vodenja naj bi bilo organizirano tudi vodenje bančne poslovalnice.

Vodje bančnih poslovalnic in njihovi zaposleni so vsakodnevno izpostavljeni trženjskim in drugim pritiskom z vseh smeri, nanje pa se zaposleni različno odzivajo. Od vodij poslovalnic se zato upravičeno pričakuje, da imajo vrednote, znanja in veščine za obvladovanje pritiskov.

Ker je vsak zaposleni osebnost zase, ki se odziva na svojstven način, je treba vsakega posameznika spoštovati in upoštevati njegove posebnosti. Po Carnegiju (2013, 14) ni najpomembnejša lastnost vodij sposobnost obvladovanja, dobrohotnost, pogum ali smisel za humor, pač pa sposobnost sklepanja prijateljstev, saj ta lastnost omogoča videti v drugih tisto najboljše. Vodja naj bi imel menedžerske kompetence, zaradi katerih bi mu zaposleni želeli slediti (Maxwell 2006, 11).

Medsebojno povezanost med kompetencami in čustveno inteligenco menedžerjev sta raziskovala Geoghegan in Dulewicz (2008, 59). Ugotovila sta njuno močno povezanost, kar posledično pojasnjuje tudi osebnostne lastnosti ter ravnanje menedžerjev v določenih okoliščinah. Avtorja sta raziskavo izvedla z vprašalnikom, ki zajema tri področja, razdeljena na *intelektualne dimenzije* (kritična presoja, vizija in domišljija, strateški vidik), *vodstvene dimenzije* (samozavedanje, čustvena odpornost, intuicija, občutljivost, vplivanje, motivacija, vestnost) ter *emocionalne in socialne dimenzije* (elementi vodenja, sodelovalna komunikacija, pooblastila, razvoj in dosežki). Po Golemanu (2001, 20) vedno več podjetnikov priznava, da je spodbujanje čustvene spretnosti nujno potrebna prvina katere koli organizacije – saj ne tekmuje več s prvinami, pač pa z uspešnim ravnanjem z ljudmi.

Številni teoretiki, raziskovalci in praktiki po vsem svetu že dlje časa iščejo »recept« za doseganje dolgoročne uspešnosti. Uspešnost običajno povezujejo le z doseženimi finančnimi rezultati, ki pa največkrat ne odražajo dejanskega stanja. Po Verletovi in Markiču (2012, 73) je uspešnost lastnost in značilnost uspešnega posameznika pri delu oziroma v poklicu. Turner in Müller (2005, 49) uspešnost povežeta s čustveno spretnostjo posameznika, iz katere se je razvilo šest različnih stilov vodenje. Dolgoročno uspešnost je raziskoval tudi De Waal (2008, 3). V raziskavo je zajel tista področja, ki najbolj odražajo dolgoročno uspešnost nekega podjetja. Ugotovil je, da uspešnost temelji na petih značilnostih, in sicer na: kakovosti menedžerjev, odprtosti in aktivnosti pri izvajanju aktivnosti, dolgoročni usmerjenosti, skrbi za nenehne spremembe in kakovosti dela in sodelavcev.

De Waalova (2008, 5) podrobnejša analiza je še pokazala, da so navedeni dejavniki v tesni medsebojni povezavi. Ko začnejo v organizaciji razvijati eno od naštetih značilnosti, se samodejno začnejo razvijati tudi druge značilnosti, ki pomembno vplivajo na uspešnost neke organizacije. Za doseganje dolgoročne uspešnosti avtor poudarja tako finančne kot tudi nefinančne vidike uspešnosti. Avtor je ugotovil, da imajo v organizacijah z vsemi zgoraj naštetimi karakteristikami boljše tako finančne kot tudi nefinančne rezultate. Pod nefinančnimi rezultati so izpostavljeni zadovoljni ter lojalni zaposleni in stranke ter kakovostni proizvodi (izdelki in storitve). V magistrski nalogi smo za kazalnik uspešnosti uporabili odvisno spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih, ki smo jo merili na podlagi osebnih občutkov zaposlenih, in sicer od nezadostno (1) do odlično (5).

Področje vodenja in uspešnosti je že desetletja v jedru zanimanja raziskovalcev, teoretikov in praktikov tako v tujini kakor tudi v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS). V RS je bilo

opravljenih veliko raziskav s področja vodenja in uspešnosti organizacije (npr. Gašparič, 2009; Kovač, 2008; Kveder, 2009; Lorber, 2010; Luin, 2010; Popović, 2013; Verstovšek, 2014; ipd.). V nadaljevanju povzemamo nekaj bistvenih ugotovitev iz teh raziskav.

Naslednja raziskava je pokazala, da na uspešnost poslovanja vpliva način odločanja in delegiranje nalog na podrejene. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacijski dejavniki nimajo večjega vpliva na uspešnost podjetja. Vodje pogosteje uporabljajo spodbujevalni način vodenja, v podjetjih s tujim kapitalom pa tudi avtoritativni stil vodenja. V podjetjih s tujim kapitalom so boljši tudi ključni kazalniki uspešnosti (Gašparič, 2009, 100).

Kovač (2008, 97) z raziskavo ugotavlja, da veliko zaposlenih s svojimi vodji ni zadovoljnih. Ne znajo motivirati, predvsem pa ne opazijo dobro opravljenega dela. Premalo se trudijo, da bi s svojimi zaposlenimi vzpostavili dobro sodelovanje. Nezadovoljstvo se kaže tudi v slabem skupinskem delu – premalo je sestankov, da bi lažje razreševali probleme in nesoglasja med sodelavci.

V raziskavi o pomembnosti vodstvenih kompetenc Kvedrova (2009, 83) ugotavlja, da vodje najmanj cenijo kompetence, vezane na pripadnost, lojalnost in odprtost vodij. Bolj cenijo sposobnost analitičnega razmišljanja, poznavanje uprave, usmerjenost v rezultate, komunikativnost ter sposobnost razreševanja problemov.

Raziskave Lorberjeve (2010, 85) so pokazale na pomanjkanje menedžerskih kompetenc, ki se nanašajo na razreševanje konfliktov, motiviranje zaposlenih, odločanje in timsko delo, kar vse lahko izboljša uspešnost. Vodje nimajo dovolj znanj s področja vodenja. Skoraj polovica vodij uporablja neprimerni stil vodenja.

Po raziskavi Luinove (2010, 97) ima vodenje in organiziranje velik vpliv na rast dobička v podjetju. Vloga menedžerjev je ključnega pomena pri načrtovanju in uresničevanju smotrov ter ciljev podjetja, medtem ko ima vloga nadziranja negativen vpliv na rast prihodkov. Vodje naj bi več časa namenili vodenju zaposlenih.

V raziskavi Popovičeve (2013, 60) je pri vodjih najbolj izražena potreba po izobraževanju z vidika pomembnosti kakovosti menedžmenta, njegove odprtosti in večje usmerjenosti k nalogam. Vodje naj bi izboljšali znanja in veščine vodenja in naj bi se bolj zavedali pomena zaposlenih sodelavcev.

Verstovšek (2014, 78) v svoji raziskavi ugotavlja, da je učinkovitost zaposlenih odvisna od načina vodenja in da je najslabše, če vodja o vsem odloča sam. Ugotavlja tudi, da se »coaching« za pomoč pri vodenju in večjo učinkovitost zaposlenih vedno bolj uveljavlja v praksi. Veliko vprašanih je potem, ko so se seznanili s tem, kaj je coaching, pokazali pripravljenost za uporabo te metode.

Na podlagi opravljenega pregleda domače in tuje strokovne literature smo ugotovili, da sta

tematiki s področja vodenja ter uspešnosti organizacije aktualni in vredni raziskovanja. V tujini in v Republiki Sloveniji je bilo opravljenih veliko empiričnih raziskav o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih, predvsem v izdelovalnih podjetjih. V storitveni dejavnosti bančništva pa še ni bilo opravljene nobene raziskave o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih in to je bil naš identificirani raziskovalni problem. Ugotovili smo, da v bančni dejavnosti obstaja vrzel v znanju o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih, ki smo jo z našo raziskavo vsaj delno odpravili.

## **1.2 Namen, cilji raziskave in zastavljene hipoteze**

Namen magistrske naloge je bil opraviti sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature ter zasnovati konceptualni model, na podlagi katerega smo opravili empirično raziskavo o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih v izbrani banki ter zasnovali predloge za izboljšanje stanja.

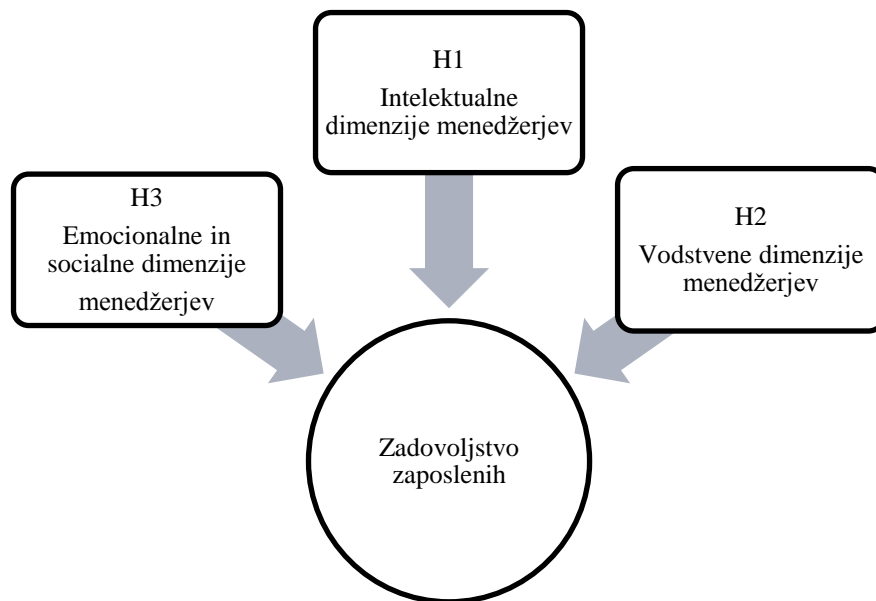
Cilji magistrske naloge:

- sistematičen pregled 109 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature s področja menedžmenta, menedžerskih kompetenc, vodenja in zadovoljstva zaposlenih;
- izvedba empirične raziskave o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih na cenzusu 120 zaposlenih sodelavcev v tridesetih bančnih poslovalnicah;
- na podlagi teoretičnih ugotovitev ter izidov iz empirične raziskave zasnovati predloge za izboljšanje stanja na področju vodenja in zadovoljstva zaposlenih.

V magistrski nalogi smo formirali naslednje hipoteze:

- H1: Intelektualne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.
- H2: Vodstvene dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.
- H3: Emocionalne in socialne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.





**Slika 1: Opredelitev hipotez**

Vse tri hipoteze smo preverili z linearno regresijsko analizo. Sestavili smo regresijski model, kjer so neodvisne spremenljivke: intelektualne dimenzije vodenja, vodstvene dimenzije vodenja, emocionalne in socialne dimenzije vodenja. Odvisna spremenljivka pa je zadovoljstvo zaposlenih. Ugotavljali smo, ali ima katera od neodvisnih spremenljivk statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

### 1.3 Opredelitev metodologije raziskovanja

Pri izdelavi magistrske naloge smo uporabili različne metode znanstveno raziskovalnega dela. V teoretičnem delu magistrske naloge smo povzeli ugotovitve različnih avtorjev iz domače in tuje literature ter drugih virov, v katerih je bilo obravnavano področje vodenja, kompetenc in odnosov med zaposlenimi. Metode raziskovanja, ki smo jih uporabili pri izdelavi magistrske naloge, so:

- metoda deskripcije – opisovanje procesov iz prakse in ugotovljena dejstva;
- metoda kompilacije – povzemanje stališč in spoznanj domačih in tujih avtorjev in njihova primerjava z izsledki empirične in teoretične raziskave;
- metoda sinteze – opredeljevanje raziskovalnih ugotovitev in zaključkov iz pregleda dosedanjih raziskav (Zelenika 2000, 336–339).

S pregledom dosedanjih raziskav smo formirali tudi sklepe iz tega dela raziskave.

V empiričnem delu magistrske naloge opisujemo kvantitativno raziskavo o vplivu dejavnikov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Po vzoru Dulewicza in Higgisa (2005, 111) smo oblikovali vprašalnik, ki vsebuje aktualna vprašanja s področja intelektualnih, vodstvenih, emocionalnih in socialnih dimenzij menedžerskega vodenja.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov.

- Prvi del se nanaša na demografske podatke anketirancev, na osnovi katerih smo pridobili podatke o spolu, starosti, delovnem mestu, delovni dobi in izobrazbi zaposlenih v banki.
- Drugi del vprašalnika se nanaša na vodstvene dimenzije (intelektualne, menedžerske ter emocionalne in socialne), ki so povzete po Dulewiczu in Higgsu (2005, 111) in vsebuje 15 trditev. Možni so bili naslednji odgovori: 1 – močno se ne strinjam, 2 – ne strinjam, 3 – neodločen, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.
- Tretji del anketnega vprašalnika se nanaša na ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v poslovalnicah in vsebuje šest trditev. Za kazalnik uspešnosti smo uporabili odvisno spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih, ki smo jo merili na podlagi osebnih občutkov zaposlenih, in sicer od nezadostno (1) do odlično (5).

Na osnovi anketnega vprašalnika smo proučevali:

- ravnanja vodij, ki vplivajo na večjo učinkovitost poslovanja in motiviranost zaposlenih;
- lastnosti vodij, zaradi katerih jih zaposleni cenijo in vplivajo na »klimo« v poslovalnicah in posledično na ugled banke;
- kako zaposleni ocenjujejo svoje nadrejene z vidika učinkovitosti in svobodnega odločanja in kaj bi izboljšali;
- pozitivne in negativne vplive e-komuniciranja in spremljanja osebnih načrtov dela in
- obstoj čustvene spretnosti pri vodenju in pri poslovanju s komitenti banke.

Z anketiranjem smo pridobili informacije od sodelavcev v poslovni mreži. Poslovno mrežo tvori 110 poslovalnic, v njih je bilo na dan 1. 1. 2017 zaposlenih 1.225 sodelavcev. V vzorec smo prvotno zajeli 120 naključno izbranih zaposlenih v 30 naključno izbranih poslovalnicah, ki so na območju Ljubljane s širšo okolico. V vzorec nismo zajeli sodelavcev iz podpornih in drugih zalednih organizacijskih delov banke. Prav tako v vzorec nismo vključili poslovalnic in njihovih zaposlenih izven širše okolice Ljubljane, saj koncentracija poslovalnic ni primerljiva s koncentracijo na ljubljanskem območju. Anketni vprašalnik smo zaposlenim posredovali preko spleta. Vprašalnik vsebuje od 15 do 20 vprašanj. Uporabili smo Likertovo petstopenjsko lestvico za izbiro odgovorov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 166). Kreirali smo vprašanja zaprtega tipa oz. vnaprej pripravljene odgovore. Na osnovi odgovorov iz vprašalnika smo preverili formirane hipoteze.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Izhajamo iz naslednjih predpostavk:

- Strokovne literature s področja menedžmenta in vodenja ter uspešnosti organizacije je dovolj, kar nam je omogočilo zasnovati konceptualnega modela za empirično raziskavo.
- Predpostavljamo, da vodje poslovalnic premalo časa namenjajo vodenju zaposlenih, kar ni v duhu timskega vodenja in želja zaposlenih. Po Blanchardu (2009, 85) naj bi vodje 80 %

svojega časa namenili vodenju zaposlenih.

- Uporabljeni vprašalnik je dobra osnova za ugotavljanje menedžerskih kompetenc, je testiran in preverjen.

Omejitve v raziskavi:

- Raziskavo smo omejili zgolj na poslovalnice matične banke in ne tudi na druge banke v Republiki Sloveniji, zato izidov iz raziskave ni mogoče posploševati na druge banke ali druge organizacije.
- Anketirali smo zgolj podrejene sodelavce, ne pa njihovih vodij, in tako pridobili delne informacije o vodenju in zadovoljstvu zaposlenih.
- Na uspešnost organizacije in na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi druge menedžerske temeljne naloge (planiranje, organiziranje in kontroliranje), a mi se z njimi raziskovalno nismo ukvarjali.
- Zadovoljstvo zaposlenih smo ocenjevali zgolj z vidika njihovih subjektivnih dejavnikov oz. občutkov in ga nismo preverjali z merljivimi, npr. absentizmom, prezentizmom, fluktuacijo in podobnimi kazalniki.
- Izpostavljam še eno omejitev. Povezana je z varovanjem poslovnih podatkov banke, zato smo banko poimenovali Banka.

V nadaljevanju magistrske naloge smo v drugem poglavju predstavili pomen in vlogo menedžmenta, stile vodenja, potrebne kompetence menedžerjev in pomen zadovoljstva zaposlenih.

V tretjem poglavju smo opredelili dejavnike zadovoljstva zaposlenih z vplivom na finančno in nefinančno uspešnost organizacije. Prav tako smo predstavili sedem dosedanjih raziskav domačih in tujih avtorjev s področja vodenja, kompetenc in stilov vodenje ter raziskave s področja uspešnosti organizacij. V četrtem poglavju navajamo izsledke empirične raziskave o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih ter zastavljene hipoteze, ki smo jih preverjali. Peto poglavje vsebuje sklep z ugotovljenimi izsledki iz celotne raziskave, prispevek k znanosti in stroki ter predloge za nadaljnje raziskovanje.

## 2 MENEDŽMENT, VODENJE IN KOMPETENCE

Namen tega poglavja je predstaviti teoretične podlage s področja menedžmenta, vodenja ter pomen nefinančne uspešnosti. Predstavljamo osnovne značilnosti stilov vodenja, vlogo empatije ter potrebne kompetence in lastnosti vodij. Vse omenjene lastnosti so pomembne pri poslovanju s komitenti Banke, saj se posredno odražajo na zadovoljstvo zaposlenih, ki poslujejo s komitenti. Od zadovoljnih in motiviranih zaposlenih je odvisna zvestoba in lojalnost strank, ki so Banki zaupali svoja finančna sredstva v upravljanje. V nadaljevanju povzemamo izsledke dosedanjih teoretičnih izhodišč ter empiričnih raziskav s teh področij.

### 2.1 Opredelitev menedžmenta

Razvoj menedžmenta, ko se posluje z globalnimi klienti in korporacijami, sodi med revolucionarno novost s področja človekove dejavnosti in se je razvila v praksi. O pomenu in povezanosti menedžmenta in vodenja že od leta 1970 potekajo številne razprave, a do danes pojma še nista povsem ustaljena. Kljub številnim definicijam se teoretiki in praktiki strinjajo, da naj bi bili dobri menedžerji dobri vodje in vsi dobri vodje tudi dobri menedžerji – vsi se namreč srečujejo z razsežnimi dimenzijami menedžerskega vodenja, vključno z »vizionarsko« funkcijo vodenja (Van Wart 2015, 32).

Kot sodobna znanstvena disciplina se je sistematičen razvoj menedžmenta začel na začetku prejšnjega stoletja. Od takrat je bilo objavljenih veliko strokovnih del, menedžer pa je postal eden najbolje plačanih poklicev. Menedžment je danes ključni dejavnik uspešnosti podjetja ali druge organizacije. Zanimanje za menedžment sega na vsa področja, začetki pa sovpadajo z razvojem industrije (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 12–13).

V preteklosti so bili menedžerji srečni posamezniki, ki so imeli pravi položaj in so zaradi pravih okoliščin lahko uresničili svojo vizijo. Danes je novih izzivov in sprememb vedno več. Ustvarjalni menedžer je tisti, ki vidi potrebo po novi poti – ta nova pot je notranja pot in naučil naj bi se obvladovati svoje notranje procese (Evans in Russell 1992, 44). Prav tako so morali menedžerji v preteklosti dokazovati svoje sposobnosti z inteligenčnim kvocientom, danes pa se morajo poleg emocionalnega dokazovati še s kreativnim in inovativnim kvocientom (Verle, Markič in Kodrič 2012, 11).

*Definicija menedžmenta* ima mnogo izpeljank in v strokovni literaturi obstajajo številne definicije domačih in tujih teoretikov in praktikov.

Po Glasserju (1995, 36) je definirana kot tista večšina, s katero prepriča zaposlene, da sprejmejo načrt menedžerja in hkrati delajo trdo in kakovostno. Za menedžerje<sup>1</sup> v trženju je to večšina vodenja sodelavcev, da ti prodajajo kakovostne proizvode in so hkrati poceni, da imajo v

---

<sup>1</sup> Značilno je za banke in druge storitvene dejavnosti.

gospodarski družbi od njih solidno donosnost. Kakovostno delo naj bi bil edini način za dolgoročno uspešnost oziroma donosnost organizacije.

V literaturi se pojavlja poleg pojma menedžment tudi upravljanje in vodenje. Uporabljajo se na različne načine, njihovi pomeni se večkrat celo prepletajo. To se pogosto zaradi definicije nejasno razume, ko gre za razumevanje vsebine, na katero se nanaša (Košmrlj in Trunk Širca 2010, 89).

Menedžment je opredeljen kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto in usklajevanje dela posameznikov in tudi skupin. Menedžer naj bi zato poznal procese in delo ljudi, ki jih vodi. Znal naj bi identificirati probleme in jih razreševati (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, 20). Sposoben naj bi bil spodbujati in usmerjati ljudi k želenemu smotru in cilju. Uspešen vodja ima menedžerski pristop in v središče postavlja ljudi ter njihove kompetence pri delu. Menedžer naj bi znal pritegniti ljudi k razpravi, jih poslušati in opogumljati pri izmenjavi stališč. Njegov slog vodenja naj bi se prilagajal spremembam v strukturi organiziranosti (iz hierarhične v plosko organiziranost), organizacijski kulturi in klimi, sistemu motiviranja in nagrajevanja ter komuniciranja (Možina 2006, 141).

Številnim avtorjem je najbližja definicija, da je menedžment proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole z uporabo vseh virov za doseg smotrov in ciljev. Menedžment kot obvladovanje organizacij in ljudi sega na vse pridobitne in nepridobitne dejavnosti. Terja široko razgledanost, dobra znanja in veščine o področju ter trden sistem vrednot. Obvladovanje organizacije, da deluje složno in urejeno, je menedžment – ljudje, ki ga opravljajo pa so menedžerji, ki imajo nedeljivo objektivno odgovornost, in da bi obvladovali sodelavce, naj bi delegirali in pooblašali. Menedžer je poslovodnik, ki načrtuje, ureja, vodi in meri in tudi vodja, ki snuje, povezuje in presoja (Tavčar 2008, 22–26). Po avtorjih Biloslavu (2006, 27), Rozman in Kovač (2012, 54), Kejžar in Škrabar (2011, 47) so ključne naloge menedžerjev naslednje:

- načrtovanje – snovanje smotrov in ciljev ter izdelava strategije za njihovo uresničevanje. Je sistematičen proces, s katerim se zasnujejo smotri in cilji na podlagi proučevanja notranjega in zunanjega okolja organizacije;
- organiziranje – opredelitev pristojnosti in odgovornosti glede učinkovitega izvajanja dejavnosti, pravil delovanja, oskrbovanja z viri za nemoteno delovanje;
- usmerjanje dejavnosti sodelavcev in drugih udeležencev, da v organizaciji učinkovito delujejo in uspešno dosegajo smotre in cilje;
- kontrola ali nadziranje uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih delov organizacije.

Menedžment je po Druckerju (2004, 183) skupek naslednjih načel:

- povezan je z ljudmi, saj je naloga menedžmenta pripraviti in usposobiti zaposlene za skupno delovanje, njihove prednosti narediti učinkovite, njihove slabosti pa nepomembne;
- menedžerji se ukvarjajo s povezovanjem ljudi za skupne smotre in cilje;
- naloga menedžerjev je pretehtati, določiti in ponazoriti smotre ter cilje in vrednote;

- izobraževanje in usposabljanje sodelavcev naj bi bilo prisotno na vseh ravneh organiziranosti poslovanja;
- ker so v vsaki organizaciji prisotni ljudje z različnimi vrednotami, veščinami in znanji, naj bi bil menedžment zgrajen na komunikaciji in odgovornosti posameznika;
- uspešnost naj bi bila vgrajena v organizacijo in njen menedžment – treba jo je meriti ali presojati ter naj bi se nenehno izboljševala;
- rezultat dejavnosti podjetja ali druge organizacije je zadovoljen odjemalec/potrošnik/uporabnik/kupec.

Sodobni menedžment naj bi po Brajši (1996, 140) temeljil na človeku, sodelovanju in razvoju zaposlenih sodelavcev, ki naj bi bili v središču dogajanja v organizaciji. Vladala naj bi ustvarjalna ljubezen med sodelavci. Spoštujeta naj se individualnost in sodelovanje tako, da se vsi skupaj razvijajo in so povezani. Za sodoben menedžment naj bi bila značilna socialna energija, intuicija in »mehko« razmišljanje. Vodenje naj bi sledilo razvoju, novostim in odvrčalo vse minulo.

## 2.2 Opredelitev vodenja

Pojem vodenja ima tako kot pojem vodja veliko definicij. Dolgo časa je veljalo, da se vodenja ne da naučiti, kar je napačna predstava. Vodenje je umetnost, ki se je lahko naučimo s trudom in dobro voljo. Večinoma so uspešni vodje postali uspešni s trdim delom, res pa je lažje voditi tistim, ki so nadarjeni že po naravi. Nekateri ljudje ne prevzamejo vloge vodje, ker so prepričani, da naj bi imel vodja prirojene sposobnosti (Carnegie, 2013, 21; Van Wart 2015, 25).

Vodenje je temeljna naloga menedžerja in je po Brajši (1996, 15) med pomembnimi veščinami in znanji. Menedžer je vodja in naj bi vodil z ljubeznijo in predvsem z zaupanjem. Vlagal naj bi v svojo osebnost z vidika menedžerja in vodje, s katero privlači zaposlene. Avtor meni, da je menedžment z ljubeznijo edini ustvarjalni menedžment, saj naj bi pripomogel k temu, da se lažje znajdemo v turbulentnem družbenem okolju. Skrivnost naj bi bila v menedžerjevih možganih, ki ne morejo delovati brez ljubezni. Ta namreč spodbuja in motivira. Po Rozmanu, Kovaču in Koletniku (1993, 201) je vodenje vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine z usmerjanjem njihovega delovanja k smotrom in ciljem organizacije.

Higgsu (2002, 198) meni, da je proces vodenja težko definirati, kar kažejo tudi številne raziskave pomembnih teoretikov in praktikov, kot sta Kets De Vries (1993) in John Kotter (1990). Oblikovali so več različnih modelov vodenja, vendar pa so si vsi enotni, da je treba moderno vodenje razumeti z vidika vodenja sprememb in se je treba osredotočiti tudi na to, kaj vodje ali menedžerji delajo. Definicijo vodenja dobro ponazarja naslednja prispevka Levinsona (1996), in sicer, da je *vodenje kot lepota, ki jo je težko definirati in jo zaznaš šele, ko jo vidiš*.

Northouse (2012, 12) navaja, da je vodenje proces, ki je identičen menedžmentu. Vodenje pomeni vpliv, tako kot menedžment. Pomeni delati in sodelovati z zaposlenimi, medtem ko menedžment pomeni delati čim bolje. Vodenje je povezano z učinkovitostjo pri doseganju načrtovanih smotrov in ciljev in to pomeni tudi za menedžment. Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 21) navajajo, da je najbolj splošna definicija ta, da je vodja tista oseba, ki ima socialno moč nad drugimi ljudmi, in tista oseba, ki določa smotre in cilje ter načine delovanja v neki skupini. Sodobno vodenje naj bi vse bolj temeljilo na medsebojnem zaupanju in etičnem ravnanju. Samo vodja, ki je moralno neoporečen, naj bi si pridobil zaupanje svojih sodelavcev.

Malik (2009, 62) razume vodenje kot poklic, ki se ga je mogoče naučiti tako kot vsakega poklica ali športa. Vodenje je poklic, ki ustvarja organizacije moderne in učinkovite in prav vodenje je tisto, zaradi česar naj bi ljudje postajali učinkovitejši. Nekateri ljudje so za vodenje bolj nadarjeni kot drugi, postavlja se zahteva po merilih oziroma standardih, kot jih je razvila vsaka stroka, vendar jih žal za vodenje še ni. Vodenje ni preprosto in tudi ne težko, zato ga je treba vaditi. Avtor meni, da je razvitost posamezne dežele odvisna predvsem od kakovosti vodenja. Večina današnjih vodilnih ima univerzitetno izobrazbo, vendar univerze ne izobražujejo za vodenje, ampak se naučimo zgolj akademske stroke. Skoraj nihče se ne pripravlja na vodenje sistematično. Mihaličeva (2014, 21) opredeljuje vodenje kot proces povezovanja, motiviranja, svetovanja, koordiniranja, usklajevanja, usmerjevanja in aktiviranja aktivnosti in zaposlenih.

Vodenje je vplivanje na ljudi, saj največ problemov izhaja iz ljudi, njihovih vrednot, znanj in veščin, pričakovanj, želja in vedenja. Učinkovit menedžer naj bi bil tudi učinkovit vodja. Za boljše razlikovanje je v nadaljevanju prikazano tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja (Kveder 2009, 29), ki najbolj nazorno predstavi njihovo razlikovanje.

## Preglednica 1: Tradicionalno in sodobno pojmovanje vodenja

<i>Tradicionalno pojmovanje vodenja</i>	<i>Sodobno pojmovanje vodenja</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– vodja ustvarja red in stabilnost;</li><li>– pozornost namenja kratkoročnim smotrom in ciljem, mesečnim, četrletnim in letnim poročilom o dejavnosti organizacije;</li><li>– je hladen, vzvišen, analitičen, loči čustva od svojega dela;</li><li>– je karizmatičen;</li><li>– njegova dejavnost je kontrola virov;</li><li>– je osamljen, ker ne komunicira s podrejenimi;</li><li>– usmerja in kontrolira z ukazovanjem in s predpisovanjem politike in postopkov;</li><li>– vodenje pomeni položaj, kdor ga ima, je avtomatično vodja.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– uspešen vodja se srečuje z neprestanimi spremembami in jih tudi sam izzove;</li><li>– vodja pritegne svoje sodelavce z zavzetostjo in s predanostjo delu;</li><li>– ima dolgoročno vizijo in občutek za usmeritev;</li><li>– ni brez čustev, ampak nasprotno, vzbuja navdušenje;</li><li>– prepričan je o smislu svojega dela;</li><li>– vodenje je usposabljanje drugih za aktivnosti in timsko delo;</li><li>– ne deluje osamljeno, ampak je v tesnih stikih s sodelavci in skrbi za druge;</li><li>– pomembnejša od besed so dejanja;</li><li>– vodenje ni položaj, ampak proces.</li></ul>

Vir: Kveder 2009, 29.

V nadaljevanju povzemamo nekatere izbrane definicije in značilnosti vodenja, ki po našem mnenju najbolj odsevajo načela in ravnanja vodij oziroma menedžerjev.

### *Vodenje s služenjem*

Covey (2000, 26), Blanchard in Miller (2008, 40–49) ter Jones (2012, 35) menijo, da postaja vodenje s služenjem vse sodobnejše, saj naj bi vplivalo tako na osebno uspešnost posameznika kot tudi na uspešnost organizacije, povečuje delovno učinkovitost zaposlenih in je osredotočeno na načela. Model služenja predstavlja višjo raven razmišljanja in vodenja. Vodje dojemajo vodenje kot poslanstvo in ne kot poklicno kariero. Predano služijo, izžarevajo pozitivno energijo, opogumljajo in podpirajo druge pri doseganju smotrov in ciljev. Ko odkrivajo slabosti zaposlenih, se ne počutijo bolje, pač pa se zavedajo njihove šibkosti. Uslužni vodje verjamejo, da služijo svojim zaposlenim in svoji organizaciji. Če vodja dejansko v to verjame, se bo drugače vedel do svojih zaposlenih in se bo nenehno spraševal, kako služiti svojim zaposlenim. Vendar pa enotnega odgovora ni, saj se proces služenja nikoli ne konča.

### *Kibernetsko vodenje*

Pravilno in dobro vodenje je po Maliku (2009, 62) »kibernetsko« vodenje. Kibernetika in pravilno vodenje sta znanost in praksa uspešnega delovanja zapletenih sistemov. Pri tem gre za



učinkovito pravilno in dobro krmiljenje, urejanje in usmerjanje ter razvoj. Po mnenju avtorja so vse organizacije današnje družbe zapleteni sistemi. Vse organizacije naj bi delovale skladno, kar pomeni, da potrebujejo dobro vodenje na kibernetiki osnovi. Zaradi zapletenosti naj bi bilo njihovo delovanje usmerjeno v glavnem v vodenje samih sebe, urejanje samih sebe, vodenje samih sebe, njihov razvoj pa evolucija. Zapleten sistem organizirajo tako, da se bo organiziral sam, se urejal in sam razvijal. Gre za zakon naravnega delovanja. Avtor je prepričan, da je dobro in pravilno vodenje pot v družbo 21. stoletja, ki bo življenja vredna in mu služila.

### *Vodenje s čustvi in etiko*

Goleman, Boyatzis in Mckeejeva (b. l., 2) menijo, da »veliki« vodje delujejo s pomočjo čustev, in če so njihova stališča pozitivna, iz tega izhaja samo najboljše. Avtorji to imenujejo resonanca in nasprotno (če so čustva negativna) to vodi v disonanco. Vodenje v resonanci povzroča optimizem in entuziazem oziroma vibracije med vodji in zaposlenimi, ki posledično vodijo do dobrih izidov.

Vedno več teoretikov in praktikov (Yukl idr. 2013) izpostavlja in raziskuje pomen etičnega vodenja, ki predstavlja več različnih vrednot, kot so poštenost, pravičnost, zainteresiranost in strast. Etično vodenje je odraz vseh teh vrednot.

### *Timsko vodenje*

Kiyosaki (2012, 231) navaja, da se vsak vodja najprej nauči biti član tima. Dober vodja naj bi postal samo oseba, ki se kar naprej uči in sprejema povratne informacije od svojih sodelavcev, četudi jih ne mara. Mehanizem povratne informacije ponazarja z resničnim svetom. Na primer, če stopimo na tehtnico in ugotovimo čezmerne kilograme, je to povratna informacija. Če želimo postati vodja, naj bi se naučili sprejemati povratne informacije. Hackman (2002, 44) primerja timsko delo z orkestrom, v katerem člani igrajo več let skupaj, se dobro poznajo in niso zadržani do odprtosti in znanja. Predstavljajo odlične smernice za spodbujanje zavzetosti članov tima, kar pa ne pomeni, da bolj trdo delajo, da negujejo in nadaljujejo kolektivni duh.

V času hitrih družbenih sprememb, ki naj bi jim težje sledili, se vedno bolj pojavlja potreba po timskem vodenju. Značilnost timov je, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pri doseganju smotrov in ciljev medsebojno pomagajo. Tim po Možini (2006, 140) določajo štiri sestavine, in sicer proces odločanja, narava dela, velikost tima (5 do 12 članov) ter vloga vodje. Timi se oblikujejo z namenom, da se ustvarjajo nove razrešitve z večjo hitrostjo nastajanja dosežkov, učenja, prožnosti ter skupne vrednote in prepričanja. Za uspeh timov je bistveno pravilno kombiniranje vlog, bilo naj bi mešanica vseh vedenjskih vlog.

Po Dovžanu (2014, 55) je sposobnost timskega dela nujno potrebna v visoko specializiranih organizacijah, kot so npr. bančne ustanove. Pomembnost naj bi bila očitna, ker naj bi večino časa zaposleni preživeli na sestankih, razgovorih, posvetovanjih in podobnem. Večji poslovni

uspeh je posledica čustvene prilagojenosti timu, skupine pa ustvarjajo sinergijo. Vsak posameznik v timu naj bi imel svojo vlogo, in ko člani združijo svoje sposobnosti, naj bi bili smotri in cilji v večini primerov tudi doseženi. Ob tem pa naj bi posameznik poznal svoja čustva in čustva drugih v skupini. Te sposobnosti naj bi koristile menedžerjem, če poznajo:

- svoja čustva in razlikujejo ustrezna od neustreznih;
- čustva svojih sodelavcev, jih razumejo in dojamejo socialno funkcijo čustev;
- čustveno vzdušje v organizaciji in ga poizkušajo preoblikovati tako, da bo najboljše.

### *Vodenje s participacijo/opolnomočenjem*

Veljalo naj bi za enega najobetavnejših konceptov vodenja, ker vsebuje tako organizacijske in menedžerske kot tudi psihološke dejavnike. Kulturo participacije ali opolnomočenja (angl. empowerment) zaposlenih po Gortaniju (2011, 1961) podpirajo menedžerji, praktiki ter psihologi. Značilnost participativnega vodje je, da menedžerji spodbujajo zaposlene k sprejemanju odločitev – s tem pa povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih pri sprejemanju odločitev. Sposobnost razmišljanja o odločitvah pomaga zaposlenim razumeti povezanost dodeljenih nalog in posledic njihovega vedenja. Študije so pokazale pozitivno korelacijo med nagradami za delo ter participativnim menedžmentom. Lauer (2009, 126) kot pomembno prednost izpostavlja, da model vodenja menedžerji uporabljajo kadar koli, v različnih okoliščinah in situacijah, omogoča zavzetost zaposlenih, jih povezuje in pomaga k skupnim smotrom ter ciljem s strastjo.

Yukl (2010, 479) meni, da je model vodenje s participacijo pomembnejši za timsko delo kot za posameznika, saj ta omogoča timu, da kolektivno sprejme odločitve o neki nalogi. Participativno vodenje se obravnava kot oblika vedenja in v kombinaciji različnih značilnosti. Yukl in Becker (2006, 220) tudi ugotavljata, da se bo treba še veliko naučiti o tovrstnem vodenju, saj gre za »izmikajoč« model, razlogov pa je veliko.

#### **2.2.1 Menedžment in strategija**

Blanchard (2008, 70) opozarja, da naj bi bila vizija zgrajena tako, da vsa energija prehaja proti vrhu formalne organiziranosti. V veliko podjetjih naj bi zašli v težave zaradi slabega uresničevanja vizije, ko je zaposleni niso pripravljeni »spraviti v prakso«. V bančni ustanovi naj bi to pomenilo trženje storitev in komunikacijo s strankami. Tu naj bi se ohranjala tradicionalna hierarhična struktura organiziranosti, v kateri za stranke ni poskrbljeno. Za uresničitev strategije naj bi tradicionalno piramidalno organiziranost obrnili, da pridejo zaposleni, ki so v stiku s komitenti, na njen vrh. Po tem načelu naj bi vodilni služili zaposlenim, se odzivali in jim svetovali, kako uresničevati zastavljene smotre ter cilje. Martin (2014, 16) priporoča, da je potrebno hkrati začeti tako z vrhom kot od spodaj, saj se na ta način »pilijo« odločitve, dokler se ne uskladijo. Če bi začeli pri menedžmentu, obstaja verjetnost, da ne bo na

nižjem nivoju ničesar združljivega in obratno.

To tudi pomeni, da vodje ne znajo navdušiti zaposlenih, da bi ti vizijo prenesli tudi v prakso. Bersin (2015, 153) navaja, da je mnogo razlogov, zakaj je menedžment v tem pogledu pomemben. Ti kreirajo strategijo, trženje, kapital ipd., vendar ko pride do faze, ko je treba narediti proizvod, izboljšati procese ali ponuditi storitev komitentu, bodo to naredili vodje na nižjih nivojih. Od njih se pričakuje, da bodo strategijo zaposleni sprejeli za svojo, sicer uspeha ni mogoče pričakovati.

Glede sprejemanja strategije je Martin (2014, 7) podal preprosto razlago: strategija pomeni, da se odločimo ene stvari narediti, druge pa ne in zato ni nobenega razloga, da bi strategija ne mogla biti privlačna. Odločiti se in izbrati je treba tisto, kar omogoča začetek zmagovanja.

### 2.2.2 Razlike v vlogah menedžerjev in vodij

Kljub številnim aktivnostim, ki se prepletajo med menedžerji in vodji, med funkcijami obstajajo nekatere razlike. Northouse (2012, 12–15) meni, da sta obe vlogi usklajeni, kadar v organizaciji napredujejo. Na primer, če imajo v organizaciji močan menedžment in šibko vodenje, so izidi poslovanja neznatni in birokratski. Nasprotno pa so izidi poslovanja ob dobrem vodenju in brez menedžmenta znatni in pomembni. Eden izmed tistih, ki je razločeval naloge menedžmenta in vodenja, je bil tudi Kotter (1990). V nadaljevanju so v preglednici 2 navedene aktivnosti menedžerjev in vodij.

#### Preglednica 2: Razlike o nalogah menedžerjev in vodij

<i>Menedžment</i>	<i>Vodenje</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– planiranje nalog in sredstev (določanje časovnic, določanje in alokacija virov);</li><li>– organiziranje in kadrovanje (izdelava struktur, kadrovskih potreb, izdelava navodil, pravil in nalog);</li><li>– kontrola in razreševanje problemov (razvoj spodbud, generiranje kreativnih rešitev, sprejemanje kolektivnih ukrepov).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– zasnova navodil in usmeritev (razvoj vizije, udejanjanje strategije);</li><li>– razporejanje ljudi (komunikacija o smotrih in ciljih, graditev tima);</li><li>– motivacija in inspiracija (energija, inspiracija, opolnomočenje, zadovoljstvo).</li></ul>

Vir: Northouse 2012, 15.

Po mnenju Mayerja (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 119) je vodenje pomensko ožji pojem od menedžmenta, ker ne vsebuje vseh razsežnosti menedžmenta, pač pa samo tiste, ki so povezane z usmerjanjem zaposlenih. Vodenje je naloga menedžerja in proces, v katerem vodja vpliva na ljudi, da dosežejo dogovorjene smotre in cilje. Pri tem pa pridejo do izraza njegove posebne vrednote, znanja in veščine. Tako kot pri menedžmentu se tudi pri vodenju pojavljajo dejavniki

planiranja, organiziranja in nadzora.

### 2.3 Stili vodenja

Razvoj vodenja ima v zadnjih desetletjih, ko naj bi se vse bolj poslovalo v globalnem družbenem okolju in med globalnimi organizacijami, pomembno vlogo. Spopadamo se z vprašanjem, ali ima sedanji model vodenja ustrezno vlogo v globalnem družbenem okolju, saj naj bi globalnost pomembno vplivala na različne skupine in multikulturalnost. Menedžerji v multikulturnih organizacijah ugotavljajo, da samo en stil vodenja ne zagotavlja učinkovitosti v neki organizaciji, lahko pa je učinkovit v neki drugi. Prepričani so, da en dominanten model vodenja ni dovolj za globalno delo in družbeno okolje. Za tiste voditelje organizacij, ki razvijajo multikulturno vodenje, so osredotočene in hkrati razvijajo vsestranski razvoj posameznikov in njihovega dela v različnih delovnih okoljih, se predvideva, da bodo bolj uspešne, ker bodo bolje pozicionirane z vidika prepoznavanja potencialnih talentov v domačem družbenem okolju, spodbujanju zavzetosti, kreativnostjo ipd. (Webb, Darling in Alvey 2014, 3).

Iskanje najbolj uspešnih stilov vodenja so od nekdaj proučevali številni raziskovalci in teoretiki. Staro je toliko kot pisana beseda. Van Wart (2015, 45) je stil vodenja opredelil glede na operativne nivoje vodenja oziroma na tri karakteristike, kot so: znanje in izkušnje vodje, obnašanje vodje in način vplivanja na zaposlene. Na splošno stil vodenja opredelimo kot dolgotrajen vzorec vplivanja na zaposlene z namenom doseganja postavljenih smotrov in ciljev. Pri tem naj bi vodja uporabljal različne vzvode in s tem oblikoval zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22). Omenjeni avtorji navajajo številne klasične in sodobne teorije vodstvenih stilov, na podlagi katerih so se razvili številni aplikativni pristopi pri razlagi stilov vodenja v praksi. Tako je Likert (1961, 1967) razvil model vodenja, ki temelji na štirih stilih vodenja, ki so razdeljeni na dva osnovna stila, in sicer na avtoritarni in participativni. Po njegovi razlagi je za določanje stila vodenja značilen anketni pristop, kar pomeni, da anketirani odgovorijo na 43 vprašanj iz različnih področij vodenja. Njihovi odgovori so podlaga za razvrščanje v določen stil vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 41).

Po Dovžanu (2014, 65) obstaja *kreativni stili* vodenja. Za kreativne ljudi je značilno, da opuščajo stara zaznavanja in načine gledanja ter prevzemajo nova ravnanja, ki so bolj usmerjena na vitalnost, prožnost in svežino. Kljub temu avtor razlikuje vedenje in ravnanje kreativcev v naslednje stile:

- samotni mislec – med sodelavci velja za vase zaprtega, saj probleme pretežno razrešuje v samoti;
- skupinski mislec – je nasprotje samotnemu mislecu. Njegova kreativnost pride do izraza v skupini s sodelavci. Odprto razpravlja o problemih v skupini s porajanjem novih idej;
- izpopolnjevalec – za doseganje dosežkov potrebuje ideje in predloge, ki so mu že znani. Pogosto se mu porajajo ideje tam, kjer jih drugi ne vidijo;
- zalezovalec – to je kombinacija samotnega, skupinskega misleca in izpopolnjevalca. V

svojem bistvu je nabiralec idej. Pogosto uresniči predloge, ki so jih drugi označili za neuporabne.

Po Gorenaku (2014, 1) se v literaturi največkrat pojavljajo naslednji stili vodenja: patriarhalni (avtoriteta družinskega očeta), karizmatični (moč izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje), avtokratični (poteka po hierarhiji in skoraj ni stika med vodjem in zaposlenim) in birokratski stil vodenja (temelji na birokratskih procedurah, sprejetih s strani vodje).

Turner in Müller (2005, 52) povezujeta stil vodenje z menedžerskimi kompetencami in čustveno inteligenco, saj ti dejavniki pomembno vplivajo na uspešno izvedbo določene naloge ali projekta. Z vidika kompetenc in emocionalne inteligence sta definirala šest stilov vodenja, in sicer: vizionarski, »coaching«, povezovalen, demokratičen, priganjajoči, poveljujoči. Možina (2006, 51) navaja, da sodobni stil vodenje temelji na t. i. menedžerskem pristopu, s katerim v središče postavljajo ljudi, njihove kompetence in ustvarjalno uporabo znanja pri delu. Pri izbiri naloge pritegne svoje sodelavce k razpravi, jih opogumlja in jih posluša, z njimi izmenjuje stališča, uvede samonadzor pri delu.

Med sodobnejše stile vodenja sodijo transakcijsko in transformacijsko ter karizmatično vodenje. Njihova skupna značilnost je, da vodje skušajo pri svojih zaposlenih doseči visoko stopnjo zvestobe in lojalnosti. Poudarjajo zapletenost vodenja ter pogled nanj z vidika »vsakdanjega« človeka.

Pri *transakcijskem stilu* vodenja je vodja tisti, ki določa »kazni in nagrade« ter kaj je treba narediti za doseganje smotrov in ciljev organizacije. Materialne nagrade so po eni strani dobre za zadovoljevanje individualnih potreba, niso pa tudi dober motivator. Slaba stran takega vodenja je tudi to, da se osredinjajo na materialno plat. Ti vodje tudi ne navdušujejo zaposlenih za opravljanje nekega dela in niso pripravljeni na spremembe. Vodjem primanjkuje samozavesti, komunikacije s podrejenimi. Tovrstni stil vodenja naj bi bil primeren in uspešen na kratek rok (Laguerre 2010, 18).

*Transformacijski* stil vodenje predstavlja novo paradigmo vodenja. V ospredje postavlja človeka in njegove sposobnosti. Transformacijsko vodenje poudarja čustva, vrednote, etiko in zadovoljevanje potreb zaposlenih (Mathew 2013, 192). Vodja zaposlene usmerja, da delujejo v dobro organizacije in se zanimajo za interes posameznika, ki ga obravnavajo kot osebnost. Transformacijski vodje delajo na dviganju samozavesti zaposlenih, pomagajo pri razumevanju in uresničevanju zadanih smotrov in ciljev organizacije – so socialni arhitekti za svojo organizacijo. Bass meni, da je transformacijsko vodenje najprimernejše vodenje, saj so vodje fleksibilni, uspešni v hitro spreminjajočih družbenih razmerah in razumejo potrebe zaposlenih (Bass idr. 2003, 208).

Za *karizmatični* stil vodenja je značilno, da vodje s svojo karizmo vplivajo na zaposlene. Karizma vodje je ključna sestavina transformacijskega vodenja, saj so karizmatični vodje

vizionarji, odločni, energični in čustveno izraziti. Imajo močno izražen občutek poslanstva, stabilnosti in zaupanja. Zaposleni so ponosni, da sodelujejo z njimi. Tako kot vodje tudi karizmatične vodje razvrščamo še v več drugih podskupin (Bass idr. 2003, 209; Mathew 2013, 191; Brezovšek in Kukovič 2014, 149). Ključnega pomena je argumentirano, neagresivno komuniciranje in vedenja vodje, ko gre za tolmačenje izidov poslovanja in merjenje zadovoljstva zaposlenih (De Vries in Bakker Pieper 2010, 377).

Dulewicz in Higgs (2005, 106) ugotavljata, da za vodenje ni enotnega načina kot zagotovila za uspešnost. Kot pomembno ocenjujeta odnos oziroma povezavo med pristopom vodje ali stila in tem, kar vodje dejansko delajo. Nadalje sta ugotovila, da je stil vodenja *kombinacija treh karakteristik posameznika*, in sicer: osebnega značaja, znanja in izkušenj ter načina vedenja pri izvajanju nalog, ki oblikuje njegov osebni stil. Z vidika omenjenih osebnih karakteristik avtorja razvrščata stile vodenja v tri značilne skupine:

- sodelovalni – stil temelji na visoki osredotočenosti pri izvršitvi pomembnih sprememb za organizacijo;
- vključenost vodij – vodja s svojim obnašanjem in delovanjem vpliva na usmeritev, po kateri naj bi delovali zaposleni, da dosežejo želene smotre in cilje. Vendar pa to ne temelji na avtoritativnosti vodij, temveč bolj na obnašanju, ki je ciljno usmerjeno;
- vodenje s ciljem – s tem stilom naj bi se fokusirali na doseganje poslovnih izidov.

Nekateri avtorji povezujejo določen stil vodenja s stilom komuniciranja. Tako na primer Blanchard in Ridge (2009, 26) spodbujata *situacijski stil vodenja*, katerega namen je povečati kakovost komunikacije med vodji in zaposlenimi. Situacijsko vodenje je eden pomembnejših konceptov vodenja, zato po njegovem mnenju ne obstaja dober stil vodenja. Vse je odvisno od osebnih kompetenc posameznika, ki temeljijo na vrednotah, znanju in izkušnjah ter obveznosti iz določene naloge oziroma zastavljenih smotrov in ciljev.

Med zgoraj naštetimi nalogami so nekatere pogosto prezrte ali izpuščene (na primer komunikacija pri vodenju, novo znanje in veščine ter učenje, medsebojno zaupanje ipd.). Pomembna naloga vodje je nudenje pomoči, delegiranje pa uporablja kot orodje za razvoj posameznika. Pri tem se zaveda smotrov ter ciljev in zaupa sposobnostim posameznikov, skrbi za njihov razvoj, spodbuja k napredku in ustvarja ugodno vzdušje za delo in medsebojne odnose. Vodja naj bi bil učitelj, vzornik, spodbujevalec in motivator (Dovžan 2014, 13).

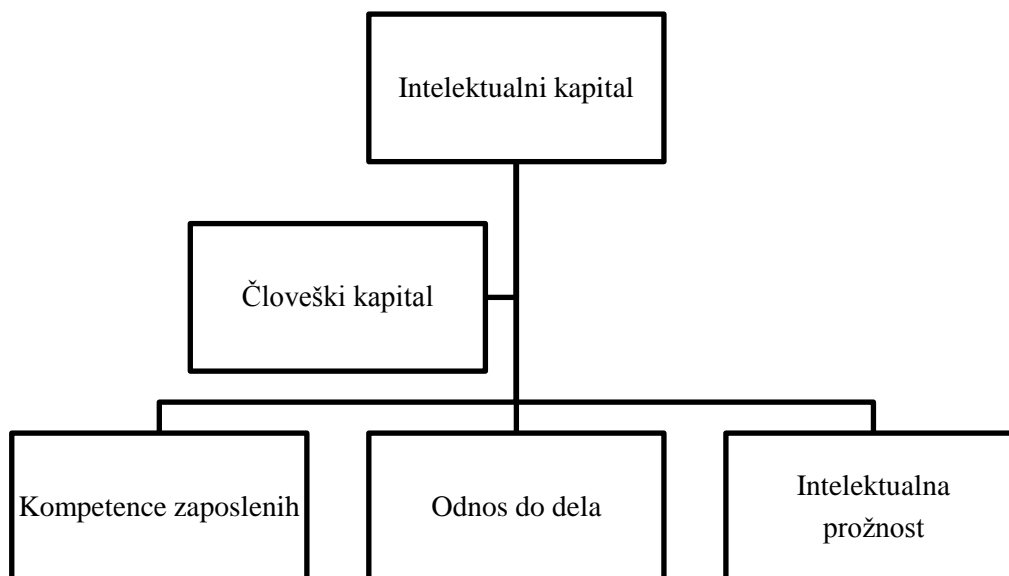
## **2.4 Kompetence oz. osebnostne lastnosti menedžerjev**

Številni raziskovalci kompetenc menedžerjev so bili na začetku prepričani, da je značilnosti menedžerjev mogoče ugotoviti s primerjavo uspešnih z manj uspešnimi. Raziskovanje so usmerili predvsem v fizične značilnosti (zunanost), osebnostne značilnosti (dominantnost, samozavest) in nadarjenost, ki se nanaša na splošno inteligenco, kreativnost in verbalne sposobnosti. Namen ugotavljanja kompetenc menedžerjev je, da bi širili znanje in ga

vključevali v delovni proces in s tem dosegali smotre in cilje organizacije in njene uspešnosti (Verle in Markič 2012, 96-99). Kompetence so sestavljene iz *intelektualnega kapitala* (sprejemanje odločitev, razreševanje problemov, strateško razmišljanje, organiziranje projektov, zamisli in ideje, pregledovanje in spremljanje dokumentov in analiziranje podatkov), *emocionalnega kapitala* (pomeni sposobnost menedžerja, da razume zaposlene, jih motivira, prepričuje, prilagaja različnim situacijam in vodi samega sebe) in *akcijskega kapitala* (usmerjenost k izidom).

Pomen kompetenc za učinkovito vodenje se je začel uveljavljati po letu 1990. Dulewicz in Higgs (2003, 4) sta podala pomembne smernice za uvajanje in razumevanje menedžerskih kompetenc. Avtorja sta na podlagi številnih raziskav ugotovila, da je kompetence možno pridobiti in niso dedne. Različne kombinacije vodijo v različne stile vodenja glede na kompleksnost in okoliščine (Turner in Müller 2005, 53). Higgs (2002, 200) je ugotovil različne vodstvene kompetence, ki so povezane s tem, kaj vodje dejansko delajo v procesu sprememb in na podlagi tega oblikovala naslednjih pet kompetenc: kreiranje sprememb, kreiranje strukturnih sprememb, ukvarjanje z drugimi, implementacija sprememb in razvijanje zmogljivosti (Higgs 2003, 277).

Kompetence zaposlenih tudi Sitarjeva (2006, 67) uvršča v intelektualni oz. človeški kapital – ta pa zajema vse, kar izvira iz zaposlenih, njihovo znanje in veščine, sposobnosti, vezane na delo, odnos do dela ter intelektualne priložnosti. Odnos do dela je v največji meri odvisen od osebnostnih lastnosti posameznika, vedenja na delovnem mestu ter njegove naklonjenosti delu. Človeški kapital predstavljajo tudi intelektualne prožnosti, ki predstavljajo sposobnosti prenašanja znanja, povezovanja znanj, razvijanje lastnega znanja in sposobnost udejanjanja idej v storitvah.



**Slika 2: Kompetence kot intelektualni kapital**

Vir: Sitar 2006, 67.

Majcnova (2009, 35) navaja, da so kompetence skupek osebnostnih lastnosti, ki zaposlenim omogočajo, da z znanjem, spretnostmi in v želji po udejanjanju naštetih lastnosti pripomorejo k doseganju kakovostnega zadovoljevanja potreb svojih strank. Uvajanje kompetenc pomeni imeti prave ljudi na pravih mestih, danes in jutri. Kompetence po Sun in Hui (2012, 5), Kohont (2011, 56) pomenijo v najširšem pomenu vse intelektualne sposobnosti in znanja, ki prispevajo k učenju, kritičnemu razreševanju problemov in k uspešnosti posameznika. Pokriva vsa mentalna stanja, ki jih posameznik uporablja za opravljanje različnih nalog, pridobivanje znanja in veščin za doseganje pričakovanih rezultatov. Gre za t. i. kognitivne kompetence, katerih podlaga so intelektualne sposobnosti posameznika.

Kompetence so po Možini (2006, 142) vse sposobnosti uporabe znanj in veščin, da zaposleni uspešno izpolnijo naloge in uresničijo smotre ter cilje. Obsegajo tako znanja kot veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, motive in vrednote – vse, kar gre skupaj za delovni uspeh, kot znanje samo po sebi. Pri uvajanju sistema kompetenc imajo menedžerji ključno vlogo, saj s kompetencami v središče postavljajo človeka kot celoto. Gre za premik od tradicionalnih pristopov, v katerih so vse dejavnosti sledile iz opisov delovnih nalog na analiziranje zaposlenih.

Po Blanchardu (2009, 99) so kompetence skupek znanj in izkušenj, ki jih ima zaposleni za doseganje smotra ter cilja. Kompetence po Dovžanu (2014 str. 119) sestavljajo izkušnje, znanje, pričakovanja in ambicije, pri čemer se sam posameznik odloča o tem, ali bo pridobil in izboljšal svoje znanje, pridobil spretnosti, ali pa bo ostal na enem mestu oz. področju in svoje znanje gradil samo na tem področju. Kariera posameznika je sestavljena iz kompetenc in vrednostnega sistema. Družba postane zares družba takrat, ko sprejmejo odgovornost za pridobivanje znanj vsi zaposleni in da se tudi dejansko izobražujejo in usposabljujejo.

Königova in Hron (2012, 347) sta oblikovala metodologijo za identifikacijo kompetenčnega modela. Temelji na človeških virih in organizacijski klimi in naj bi pomenila za organizacijo veliko prednost. Identifikacija kompetenc je eden od ključnih korakov. Učinkovita raba in implementacija kompetenc v proces dela je v veliki meri odvisna od tega, kako uspešno so menedžerske kompetence definirane in kako se izražajo v obnašanju menedžerjev. Avtorja predvidevata naslednjih enajst korakov za identifikacijo menedžerskih kompetenc: definiranje ciljev, razpoložljivost in odgovornost, načrt razvoja, določitev kriterijev in meril, analiza dela, zbirke podatkov in tehnik, specifikacija in opis kompetenc, oblikovanje modela kompetenc, testiranje modela in validacija ter uvedba kompetenčnega modela.

Gruban (b. l., 4) izpostavlja pomen komunikacijskih kompetenc, saj zaposleni želijo biti slišani in vključeni v proces. Študije iz Velike Britanije so namreč pokazale, da britanski menedžerji ne razumejo potreb zaposlenih, niso dovolj odkriti in so vzvišeni v komunikaciji z njimi. Ameriško združenje za menedžment ugotavlja, da je po nepotrebnem potrošenega 14 % od 40-urnega delovnega časa zaradi slabih komunikacij. Problem v komunikaciji tudi ni v tem, da bi bilo ljudi strah povedati, kaj si v resnici mislijo, ampak v pripravljenosti vodij prisluhniti in



upoštevati zaposlene. Veliko menedžerjev naj tudi ne bi bilo talentiranih za komuniciranje, se ga izogibajo, zato je razvoj komunikacijskih kompetenc zapleten in prisilen proces.

#### *Merila za preverjanje kompetenc menedžerjev*

Številni praktiki in teoretiki uporabljajo za preverjanje kompetenc menedžerjev različna merila. V empirični raziskavi bomo prikazali in uporabili vprašalnik Dulewicza in Higgsa (2005, 110). Avtorja sta na podlagi študije izdelala vprašalnik (LDQ – leadership dimensions questionnaire), ki ga uporabljata v svojih raziskavah pri merjenju vodstvenih kompetenc. Vprašalnik smo vsebinsko uporabili tudi v empiričnem delu magistrske naloge. Vprašalnik LDQ vsebuje tri glavna področja, ki povezuje model vodenja z osebnostnimi lastnostmi in kompetencami. Gre za *intelektualne, menedžerske ter emocionalne/socialne dimenzije*. Vse tri dimenzije sestavlja 15 karakteristik menedžerskih kompetenc, ki so bile podlaga za merjenje menedžerskega vodenja in so prikazane v preglednici 3.

### Preglednica 3: Dimenzije menedžerskega vodenja

---

<i>Intelektualne dimenzije</i>	– kritična analiza in presoja;
	– vizionarska domišljija;
	– strateški vidik;
<i>Menedžerske dimenzije</i>	– ravnanje z viri;
	– sodelovalno
	komuniciranje;
	– pooblaščenje;
	– razvoj;
	– dosežki;
<i>Emocionalne in socialne dimenzije</i>	– samozavedanje;
	– čustvena odpornost;
	– intuicija;
	– medosebna občutljivost;
	– vplivanje;
	– motivacija;
	– vestnost.

---

Vir: Dulewicz in Higgs (2005, 112).

V eni od svojih raziskav sta Geogheganova in Dulewicz (2008, 62) ugotovila, da so najvišje ocenjene kompetence iz emocionalnih dimenzij, kot so vestnost, sledi občutljivost in samozavedanje. Najnižje ocenjene dimenzije so vizija, strategija in dosežki. Prav tako sta na podlagi raziskav ugotovila, da vodenje z različnim stilom vodenja vpliva na boljšo ali slabšo izvedbo projektnih nalog. Tudi ugotovitve Trivellasa in Drimoussisa (2013, 693) se prav tako nanašajo na močno povezanost »mehkih« dejavnikov vodenja na uspešnost menedžerjev pri vseh projektnih nalogah.

V praksi se uporabljajo še drugi vprašalniki oziroma merila, s katerimi je mogoče preveriti kompetence menedžerjev, kot so:

- ESCI-U – Emotional and Social Competency Inventory, ki vsebuje 72 trditev oziroma vprašanj s področja emocionalnih in socialnih kompetenc (Pittenger 2015, 8);
- LTG – Leadership Trait Questionnaire, s katerim se merijo osebne karakteristike vodenja, njegove prednosti in slabosti (Northouse 2012);
- UWES – Utrecht Work Engagement Scale, s katero se ugotavlja zavzetost zaposlenih (Pittenger 2015, 8);
- PNEAs – Positive and Negative emotional Attractors, s katero se ugotavlja emocionalno stanje vodenja (Pittenger 2015, 8).

Dimenzije menedžerskih kompetenc vsebujejo številne lastnosti, ki naj bi jih imeli sodobni menedžerji, zato v nadaljevanju navajamo tiste osebne lastnosti oziroma osebnostne

karakteristike in značaje vodij, ki jim omogočajo biti uspešen vodja.

### **2.4.1 Pomen čustev pri vodenju**

Živimo v času, ko je kolektivna raven duhovne/čustvene inteligence nizka – bolj kot ta, je pomemben materializem in osredotočenost na samega sebe. Kot posamezniki pa si prizadevamo za dvig duhovnega količnika in prav od velikega števila posameznikov je odvisen nadaljnji razvoj družbe (Zohar in Marshal 2000, 25). Čustvena inteligenca je v zadnjih letih postala priljubljena tema za merjenje oziroma prepoznavanje učinkovitega vodenja. Hkrati je postala orodje za razvoj vodstvenih sposobnosti. Veliko je avtorjev, ki čustveno sposobnost povezuje z učinkovitostjo vodenja. Obstaja tudi veliko modelov/dimenzij za ugotavljanje čustvene inteligence, ki naj bi pomagali vodjem k boljšemu poznavanju svojih zaposlenih in lažjemu povezovanju z njimi (Batool 2013, 84).

Goleman, Boyatzis in Mckee (b. l., 3) delijo čustveno inteligenco na štiri komponente. Izhajajo iz kombinacije čustev in miselnosti, ki nastajajo zlasti v stresnih situacijah in nepričakovanih dogodkih. Pozitivna čustva izvirajo iz ljudi vse najboljše, so zato bolj optimistični in kreativni pri doseganju smotrov in ciljev. Avtorji delijo čustveno inteligenco v štiri dejavnike: *samozavedanje* (odkritost, razumevanje, samokritičnost, realnost), *samovodenje* (čustvena samokontrola, prilagodljivost, iniciativnost, optimizem ...), *socialna zavest* (empatija, skrbnost, sposobnost poslušanja ...) in *povezovanje* (vplivanje, razvoj zaposlenih, gradnja vezi in timov). Zohar in Marshall (2000, 197) navajata, da duhovna inteligenca pomeni obliko spontanosti, in če je človek spontan, je naravno v stiku z notranjim jazom in ljudmi okoli njega.

Tudi pravila o delu se stalno spreminjajo – ne ocenjujejo nas le po bistrosti in izobrazbi, pač pa po tem, kako obvladujemo sebe in svoje odnose do sodelavcev. To so merila, ki nimajo nič skupnega z znanjem, večja pozornost se namenja osebnim kakovostim, kot so *empatija*, *prepričljivost* in *prilagodljivost*. Potrebna je bistroumnost, vendar na drugačen način ali drugače: čustvena inteligenca pomeni obvladovanje čustev tako, da jih izražamo na primeren in učinkovit način, ki ljudi povezuje med seboj (Goleman 2001, 20). Čustvena spretnost je še posebej pomembna pri vodenju. Vodje, ki imajo to spretnost, pri svojih zaposlenih dosežejo večjo učinkovitost pri delu. Če vodja nima čustvenih spretnosti, to pomeni izgubo časa, kvari motivacijo, spodbuja sovražnost ali brezbriznost med zaposlenimi (Goleman, 2001, 47). Po Mayerju in Saloveyu (1993, 433) je čustvena inteligenca vrsta socialne inteligence, ki vključuje sposobnost spremljanja lastnih čustev in čustev drugih. Vsebuje tako verbalno kot neverbalno izražanje čustev. Čustvena inteligenca se je dolgo časa uporabljala kot orodje pri izbiri kadrov, kasneje po letu 1950 pa se je izkazalo, da je socialna inteligenca pomembnejša pri napovedovanju dolgoročne uspešnosti (Whiteoak 2015, 241). Čustvena inteligenca v praksi ne napoveduje večje uspešnosti v prihodnosti, saj se predpostavlja, da posamezniki (z visokim IQ) razmišljajo različno (Razeghi 2006, 33).

Definicija čustvene inteligence se je v zadnjem desetletju neprestano spreminjala. Številni praktiki in teoretiki (npr. Kets De Vries 1993; Kotter 1990) so na osnovi številnih raziskav ugotovili, da se njihova stališča glede čustvene inteligence ne razlikujejo bistveno. Osredotočili so se predvsem na to, kaj vodja ali menedžer dela. Bistveno značilnost vidijo v povezanosti med vodenjem in sposobnostjo izvajanja pomembnih sprememb v organizaciji in na podlagi teh in empiričnih raziskav sta Dulewicz in Higgs (2000) formirala sedem značilnosti čustvene inteligence, in sicer: samozavedanje, čustvena stabilnost, motivacija, medosebna občutljivost, vplivnost, intuicija in vestnosti (Higgs 2002, 198).

Turner in Müller (2005, 52) sta še bolj razširila področja čustvene inteligence, in sicer v štiri področja, ki temeljijo na osebnostnih in socialnih kompetencah, ki so prikazane v preglednici 4.

#### **Preglednica 4: Področja čustvene inteligence**

Osebnostne kompetence	<p>Samozavedanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– čustveno samozavedanje,</li> <li>– natančno samozavedanje,</li> <li>– samozavest.</li> </ul> <p>Samovodenje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– emocionalna samokontrola,</li> <li>– preglednost,</li> <li>– prilagodljivost,</li> <li>– usmerjenost k ciljem,</li> <li>– iniciativnost,</li> <li>– optimizem.</li> </ul>
Socialne kompetence	<p>Socialno samozavedanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– empatija,</li> <li>– skrb za org. poslovanja,</li> <li>– podpora.</li> </ul> <p>Povezovalni menedžment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– inspiracijsko vodenje,</li> <li>– vplivnost,</li> <li>– razvijanje drugih,</li> <li>– katalizator sprememb,</li> <li>– konfliktno vodenje,</li> <li>– gradnja odnosov,</li> <li>– timsko delo in sodelovanje.</li> </ul>

Vir: Turner in Müller (2005, 52).

## *Empatija pri vodenju*

Empatija je sposobnost vživljanja v občutke drugega in je naravna danost, ki se je ni mogoče naučiti. Ta lastnost omogoča tudi globlji vpogled vase, njena pomembnost pa se izraža v situacijah, ko so stališča vodij in sodelavca diametralno nasprotna (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 55).

Po Golemanu (2001, 47, 154) je empatija bistvena sposobnost za delovna mesta, kjer se prodajajo storitve – takšna delovna mesta obstajajo v bančni poslovalnici. Še posebej je pomembna pri vodju ljudi. Pri poslovanju s komitenti je empatija temeljna spretnost, ki se odraža v zaznavanju občutkov komitentov (ali zaposlenih), njihovih stališč in se zanimajo za njihove morebitne težave. Vodja in njihovi zaposleni naj bi bili pozorni na zaznavanje občutkov komitentov in jim pomagajo na osnovi prepoznavanja njegovih potreb ali občutkov. Nemeč (2005, 59) je prepričan, da se čustva pojavljajo tudi med ljudmi, ki se ne poznajo. Tako so lahko nekateri ljudje simpatični ali antipatični na prvi pogled, lahko pa tudi indiferentni.

Bistvo empatije je zaznavanje čustev pri drugih, čeprav o njih ne govorijo. Običajno nam ljudje ne pripovedujejo o tem, kaj čutijo. Občutenje sporočajo z barvo glasu, z izrazi na obrazu ali drugimi nebesednimi dejanji. Prepoznavanje takih sporočil je posebna sposobnost in temelji na zavedanju in nadziranju sebe. Če teh sposobnosti nimamo, ne moremo občutiti razpoloženja drugih. Je naravna danost, ki se je ne moremo naučiti (Kohont 2011, 55).

Po Dovžanu (2014, 51–52) je empatija razumevanje čustev pri drugih. Je sposobnost, ki jo človek razvije. Če jo hočemo razviti, naj bi priznavali drugačnost in enkratnost drugega človeka ter naj bi znali opuščati lastna merila in prevzemali merila drugih. Avtor meni, da je vsak človek osebnost zase in se odziva na svojstven način, kar pomeni, da naj bi vsakega posameznika spoštovali in upoštevali njegove posebnosti. Samo pravilno ravnanje z ljudmi naj bi obrodilo zadovoljstvo vseh. Avtor izpostavlja (Dovžan 2014, 36) intelektualne sposobnosti, ki jih pogosto imenuje inteligenca. V najširšem pomenu je to sposobnost instinktivnega vedenja, pridobljenega z izkušnjami. Avtor navaja štiri interesna področja, in sicer: sposobnost za delo s podatki, idejami, ljudmi in stvarmi. Naloge iz te skupine pa ne opravljamo vsi z enako učinkovitostjo in prizadevnostjo – če so neprimerno porazdeljene med posamezniki (na primer ima sposobnosti iz druge skupine), so posledica slabši rezultati in lahko tudi nezadovoljstvo in slabo počutje. Spretni in sposobni ljudje so boljši pri delu s številkami, sistemi, postopki. Ljudem z idejami se pogosto porajajo nove ideje in spoznanja. Spretnosti za delo z ljudmi pa se kažejo pri motiviranju in vodenju ljudi, poučevanju in informiranju. Ljudje, ki obvladujejo spretnosti pri stvareh, večje uporabljajo različna orodja – iz radovednosti in ker želijo razumeti, kako stvari delujejo.

## 2.4.2 Osebnostne lastnosti menedžerjev

O *značaju* vodje marsikaj povedo običajne življenjske okoliščine. Značaj predstavlja jedro razvoja vseh ljudi in ne samo vodij. Samo človekova dejanja potrdijo njegov značaj. Značaj si ustvarimo vsakič, ko se odločamo oziroma – to se najbolj pokaže ob težkih situacijah, ko klonemo ali vztrajamo. Način življenja in odločitve stalno izražajo naš značaj. Vodjem s slabim značajem običajno njegovi zaposleni ne sledijo. Zgodi se, da zelo nadarjeni dosežejo uspeh, potem pa, ko je treba vztrajati v stresnih situacijah, doživijo poraz – to se zgodi prav zaradi značaja. V bistvu naj bi se vodje zavedali, da je značaj najpomembnejša naložba. Poiskati je potrebne vse »hibe«, se jim posvetiti in jih odpraviti (Maxwell, 2006, str. 17).

Osebnostne lastnosti so tiste značilnosti, po katerih se osebe razlikujemo med seboj. Osebnost razdelimo na štiri pomembne sestavine: temperament, značaj, sposobnost, telesno zgradbo. Sposobnost pomeni potencial za razvoj določene lastnosti (Cekić, 2011, 43). Vodja naj bi imel trden značaj, bil naj bi prepričan vase, samodiscipliniran, učljiv, predvsem pa naj bi imel jasno in močno vizijo. Sodelavce naj bi motiviral z navdušenjem. Northouse (2012, 23) navaja, da so glavne značilnosti dobrega vodje naslednje: *inteligenca* ali intelektualne sposobnosti (sposobnost vplivanja na individualne sposobnosti posameznika), *samozavest* (samozavestni vodje opogumljajo druge, da delajo dobro in da lahko delajo bolje), *integriteta* (poštenost in zaupanje, navdušuje zaposlene) in *sočutnost* (prijateljski in odprti odnos do sodelavcev, občutljivi na potrebe, skrb za dobro organizacijsko vzdušje).

Po raziskavah Carnegia (2013, 15) o tem, kakšnega nadrejenega si želijo zaposleni, so se na prvem mestu znašli odgovori zaposlenih, da si želijo imeti nadrejenega, ki bi jim »stal ob strani«. To pomeni, da je nadrejeni oseba, na katerega se lahko obrnejo zaposleni z vprašanji, ne da bi se bali, da bi izpadli »trapasti«.

Majcnova (2009, 59) je v svoji knjigi predstavila seznam 200 kompetenc, ki predstavljajo pomoč pri sestavi modela kompetenc, vendar pa v nadaljevanju navajamo le tiste, ki jim tudi drugi avtorji pripisujejo največjo pomembnost.

*Odločnost* je po Greenu (2003, 30) vrлина, ki nas žene nekaj narediti oziroma je pristop, da bomo delali po najboljših močeh. Ko primanjkuje odločnosti, se raje prepustimo rutini, kot da bi delovali. Odločnost pomaga začrtati kratkoročne kot tudi dolgoročne smotre in cilje. Brez te vrline ni mogoče doseči uspeha. Večina vodij je neodločnih zaradi pomanjkanja notranje motivacije – ali drugače nimajo »ognja ali strasti«, ki ga zaneti želja. Osebe, ki nimajo motivacije in želje za uspeh, nimajo ničesar, kar bi jih gnalo naprej. Prav tako so vodje neodločni zaradi pomanjkanja predanosti oziroma niso sposobni slediti nobenemu smotru in cilju ali prioriteti. Primanjkuje jim tudi volje do uspeha.

*Strast* je po Clemmerju (2008, 98) življenjska energija in ljubezen, ki nas napaja. Strast in ljubezen sta povezani s srcem in ne z razumom. Energija vodje izvira iz njegove strasti in

predanosti. Obe lastnosti vplivata na to, kako se drugi odzivajo na delovanje vodje. Če vodja ni navdušen nad svojim delom, ne gre pričakovati, da bo navdušil tudi svoje zaposlene.

*Pogum* je po Maxwellu (2006, 47) najpomembnejša lastnost človeka in vodje. Vodenje pomeni izražanje poguma in se odraža v pogumnih dejanjih pogumnih vodij. Vodilni položaj še ne vlije poguma človeku, mu pa pomaga priti do »stolčka«. Pogum pomeni, da nekaj naredimo prav in natančno. Kaže se v predanosti smotru in cilju, poleg tega predanost vodje navduši in mu sodelavci želijo slediti. Ne glede na povedano pa vsakega vodjo omejuje strah.

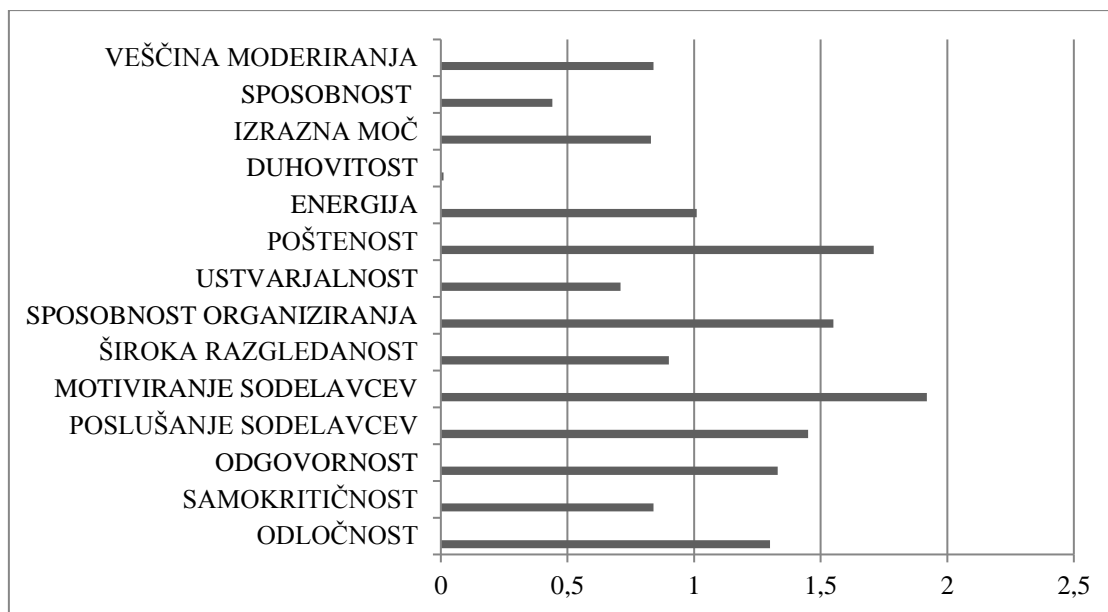
*Vestnost* – vestni ljudje spoštujejo pravila, so pripravljene vedno pomagati, so samodisciplinirani in se zanimajo za sodelavce, s katerimi delajo. Za vestnost velja, da je vir uspeha na vseh področjih. Vestni ljudje izžarevajo nekaj posebnega, zaradi česar se zdijo še boljši. V resnici pa vestnost brez empatije pripelje do težav. Vestni ljudje so običajno zahtevni do sebe in lahko enaka merila postavljajo tudi drugim. Lahko so premalo uvidevni do svojih sodelavcev zaradi previsokih pričakovanj – to pa zavira ustvarjalnost (Goleman, 2001, 110).

*Karizmatičnost ali očarljivost* – za očarljivost ljudje menijo, da nam je dana z rojstvom, vendar ni tako. Očarljivost lahko razvijemo, vendar tega ni mogoče opisati. Očarljivost ali karizmatičnost pomeni sposobnosti, da ljudi pritegnemo k sebi. Pritegnemo pa jih le tako, da od njih pričakujemo najboljše. Za karizmatične osebe je značilno, da zmorejo v ljudeh videti dobro. Očarljivost pomeni osredinjenost na druge. Vodje, ki se najprej osredinijo na težave drugih in šele potem na svoje, izžarevajo karizmatičnost (Maxwell, 2006, 23).

*Predanost* – po Maxwellu (2006, 28) so učinkoviti vodje tudi predani, saj ta ljudi resnično navdihuje in privlači. Lastnosti prave predanosti se porajajo iz srca. Vodje se soočajo z mnogimi težavami in ovirami, vendar jih brez predanosti ni mogoče premagati. Predanost se začne v »srcu«, saj bodo tisti, ki resnično želijo nekaj doseči, naredili vse za ta smoter ali cilj. Ljudje, ki so predani, znajo tudi ukrepati. Clemmer (2008, 98) meni, da vpliv in energija vodje izvirata iz njegove predanosti. Bolj kot smo predani, več imamo samodiscipline in premoremo več delovne volje.

*Spodbujanje inovativnosti* – pri spodbujanju inovativnosti ima vodja ključno vlogo. Vodja naj bi bil sam inovativen, sicer ni mogoče pričakovati, da bo podpiral spremembe in z navdušenjem spodbujal svoje zaposlene. Inovativnost in proaktivnost zaposlenih je odvisna od splošne organizacijske klime v organizaciji (Mihalič, 2006, 214).

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 187) so poleg zgoraj navedenih lastnosti izpostavili še naslednje lastnosti vodij: samokritičnost, organiziranje, ustvarjalnost, duhovitost in izrazno moč. Avtorji so v sodelovanju dveh fakultet opravili tudi raziskavo med zaposlenimi glede potrebnih vrednot menedžerjev v Sloveniji. V raziskavo je bilo zajetih 14 izbranih lastnosti vodij. Rezultati so prikazani v sliki 3. Najvišje na lestvici so se uvrstile lastnosti: motiviranje sodelavcev, poštenost in sposobnost organiziranja.



**Slika 3: Lastnosti uspešnega vodje**

Vir: Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 187).

### 2.4.3 *Ovire uspešnosti vodij*

Veliko je razlogov, ki ljudem preprečujejo prevzem vloge vodje. Nekateri ljudje ne prevzamejo vloge vodje, ker so prepričani, da naj bi imel vodja prirojene sposobnosti. Večina uspešnih vodij je postala uspešnih s trdim delom, res pa je lažje voditi ljudi, če smo nadarjeni že po naravi. Dolgo časa je veljalo, da se vodenja ne da naučiti, kar je napačna predstava. Vodenje je umetnost, ki se jo lahko naučimo s trudom in dobro voljo (Carnegie 2013, 21). Raziskave potrjujejo, da vodje postopoma usvajajo znanje in veščine vodenja. Sposobnost učenja vodenja je večšina, ki se je lahko nauči prav vsak, če obstaja volja in motivacija (Goleman, Boyatzis in McKee 2002, 121).

Prav tako Glasser (1995, 127) meni, da nekaterim vodjem ne uspe, ker ne izboljšajo ravnanja s svojimi sodelavci. V velikih gospodarskih družbah, ki propadajo, imajo težave, ker svojih zaposlenih niso vodili na način, da bi delali kakovostno. Menedžerji naj bi prenehali tarnati in naj bi se osredinili v razreševanje težav.

Finkelstein (2003, 213) pripisuje neuspeh vodij naslednjim vzrokom:

- sebe in svojo organizacijo zaznavajo kot dominantno v družbenem okolju;
- se popolnoma identificirajo z organizacijo, tako da ne razločijo povezanosti med interesi posameznika in interesi organizacije;
- prepričani so, da poznajo vse odgovore;
- izločijo vse, ki ne mislijo tako kot oni;
- obsedeni so z ugledom organizacije;



- podcenjujejo ovire in
- delujejo na preteklih izkušnjah.

Po Golemanu (2001, 55–57) obstajata dve vrsti neuspešnih vodij: okoreli vodje, ki svojega življenja ne znajo podrediti spremembam v organizaciji in družbenem okolju, ter vodje, ki nimajo sposobnosti učenja in prilagajanja različnim načinom dela ter ljudem na vseh ravneh organiziranosti organizacije. Clemmer (2008, 204) meni, da nekateri ljudje ukrenejo, a nič ne mislijo. Po drugi strani obstajajo razmišljujoči ljudje, ki pa nič ne ukrenejo. Običajno takšni ljudje poznajo vse teoretične osnove in znanje o vodenju, a ga ne uporabijo.

Veliko menedžerjev svari pred škodljivim prijateljevanjem z zaposlenimi, ker začnejo zaposleni to izkoriščati. Po Glasserju (1995, 40) pa je večina vodij prepričanih, da je s prijateljskim odnosom lažje spodbuditi zaposlene, da delajo bolj zavzeto in ne bodo izkoristili prijateljstva z vodjem. Avtor je prepričan, da so dobri odnosi z zaposlenimi pomembni. Ko začnejo zaposleni spoznavati vodjo, začnejo v povračilo tudi sami odkrivati več o sebi. Od zblížanja lahko pridobijo oboji vse, kar je potrebno za prijazno in prijateljsko delovno okolje. *Slabi medsebojni odnosi* – se kažejo v tem, da se vodjem sodelavci odtujujejo zaradi njihove osornosti in brezčutnosti. Težko prenašanje pritiske in v stresnih situacijah ne ostajajo prisebni in umirjeni. Na neuspeh in kritiko se odzovejo obrambno – krivdo prenašajo na druge, jo zanikajo ali prikrivajo. Neuspešni niso osvojili empatijo in so pogosto zajedljivi.

Po Lauerju (2009, 118–119) obstajajo vodje, ki *ne vztrajajo*. Lahko bi postali dobri vodje, vendar na poti do uspeha ne vztrajajo in prej odnehajo zaradi strahu pred vodenjem. Veliko potencialno dobrih vodij ni pripravljenih na te izzive, ker vodenje občutijo kot strah pred neuspehom, zato se raje izognejo temu tveganju – ironično pri tem je, da se prav iz napak največ lahko naučijo. Avtor meni, da naj bi se vsak, preden prevzame vodenje, vprašal, kaj ga motivira in kaj je namen njegovega vodenja.

*Stres* – stresne situacije doživljamo vsi, vendar preveč stresa škoduje zdravju. Batool (2013, 91) v svoji raziskavi ugotavlja, da stres vpliva na učinkovitost vodenja. Stres je dogodek ali situacija, ki ogroža psihično ravnotežje. Doživlja ga vsak odgovoren človek, vendar se nanj različno odzivamo. V stresnih situacijah ljudje ocenimo, ali imamo dovolj sposobnosti za obvladovanje razmer – od tega je odvisna stopnja stresa. S stresom se je treba spoprijeti, ne smemo pred njim bežati ali ga prikrivati. Na stres ljudje vplivamo, če se ga zavedamo in če prepoznamo povzročitelje in opozorilna znamenja stresa – so zelo različna in zaradi stresa zbolimo in izgubimo samozaupanje. Dobra stran stresa pa je, da se naučimo sprejeti pomoč in se pripraviti na prihodnje stresne situacije (Matos, 2014, 90).

*Izgorelost vodij* je vedno pogostejši pojav. Izgorelost je treba razlikovati od izčrpanosti. Po Koširju (2011, 2) je izgorelost stanje psihofizične in čustvene izčrpanosti. Pri izgorelih vodjih se pokažejo padec telesne energije in produktivnosti ter motnje koncentracije. Izgoreli vodja pozablja, postaja neodločen in sčasoma pride do stanja, ko ni sposoben za delo in vodenje

zaposlenih. Krivda za izgorelost se pogosto pripisuje slabo organiziranemu delu, monotonosti ali drugim dejavnikom. Največkrat gre te dejavnike pripisati stresom, ki pa niso vedno vzrok izgorelosti. Na izgorelost vplivajo tudi osebnostne značilnosti, ki pripomorejo, da izgorimo. Pomembno pri tem je, da vodja prepozna znake izgorelosti najprej pri sebi in da je sposoben opazovati znake izgorelosti pri zaposlenih in jih pravočasno usmeriti v spremembe.

*Ne razrešujejo težav in ne delegirajo nalog* – vodje svoje delo opravljajo še tako dobro, a problem nastane, če ne razrešujejo težav. Težave se redno pojavljajo v vsakem delovnem okolju, čeprav vodje svoje delo opravljajo še tako dobro. Problem nastane, če vodja odlaša z reševanjem, ker zadevo še dodatno poslabša. Vodja si ugled pridobi takrat, ko pokaže, da je sposoben pomagati zaposlenemu pri razreševanju problema. Zaposleni se bodo pogosteje obračali nanj (Glasser 1995, 116). Problem predstavlja tudi nedelegiranje pooblastil. Mnogi so prepričani, da s prenosom pooblastil in odgovornosti zaposlene postavimo v aktivno vlogo v tem smislu, da lahko sami predvidijo težave in jih tudi razrešujejo (Potočnik 2004, 209; Schuster 2014, 66; Mihalič 2014, 32).

*Slaba komunikacija* – po Zupanovi (2014, 60) je komunikacija sposobnost zaznavanja človeka in sposobnost povezave z njim. Vodja naj bi imel komunikacijske sposobnosti, da se prilagaja sogovorniku. Prav tako prost pretok informacij znotraj (in zunaj organizacije) predstavlja njen »živčni sistem«. Pri uspešnem pretoku informacij ne gre za avtomatičen proces, pač pa gre za obvezo vodij (Bennis, Goleman in O'Toole. 2008, 3)

## **2.5 Pomen zadovoljstva zaposlenih za uspešnost organizacije**

Danes naj bi vsakdo vedel, kaj je bančna ustanova in da naj bi bil komitent (tudi odjemalec, kupec, potrošnik ipd., v nadaljevanju: komitent, stranka) zanjo »kralj«. Poslovanje s komitenti se je spremenilo na takšen način, da je glavna stranka, ki kupuje storitve, in ne bančna ustanova kot prodajalka storitev. Velja splošno pravilo: če za stranko ne poskrbimo sami, bodo to namesto nas storili v drugi bančni ustanovi (Blanchard 2008, 41; Jurko 2012, 6). Ekonomisti opredeljujejo bančne ustanove po njihovem delu in odnosu do strank, ki vključuje tudi menedžment. Odnos do strank naredi bančno ustanovo drugačno od drugih, pri čemer je vsak zaposleni kamenček v mozaiku (Krugman 2009, 159; Kostevc 2016, 39).

Zadovoljni zaposleni v bančnih ustanovah imajo ključno vlogo za krepitev njihovega ugleda. Poudarja se pomen zaposlenih kot notranjih porabnikov, ki so pomembni ustvarjalci kakovosti storitev in so zadnji v verigi, ki kontaktirajo s končnimi porabniki storitev (Potočnik 2004, 208).

V nadaljevanju navajamo definicije zadovoljstva, pomen zadovoljstva in motivacije za delo ter kako zadovoljni zaposleni vplivajo na uspešnost neke organizacije.

### **2.5.1 Zadovoljstvo zaposlenih**

Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih je že zelo dolgo v središču zanimanja številnih raziskovalcev, zato obstaja tudi veliko definicij. Zadovoljstvo z delom je najpogosteje definirano kot skupek vseh lastnosti, ki jih imajo zaposleni pri delu. Drugi avtorji opisujejo zadovoljstvo zaposlenih kot rezultat mnogih dejavnikov, ki vplivajo na kakovost posameznika pri delu (Linares 2011, 116).

Ključ do uspeha so zadovoljni in motivirani zaposleni. V uspešnih organizacijah se zavedajo, da so njihovi zaposleni ključ do uspeha (Kambič 2014, 114). Zaposleni svoje napore usmerjajo tako navznoter v rast in razvoj organizacije, navzven pa do svojih strank, ki si ustvarijo sliko oziroma podobo v javnosti (Gomezelj Omerzel 2008, 47). Zadovoljstvo je po Venišnikovi (2013, 71) skupek pozitivnih in negativnih občutkov zaposlenih na delovnem mestu. Gre za čustveno stanje in je odvisno od občutkov, ki jih dobi zaposleni na delovnem mestu. Na zadovoljstvo vpliva veliko, kot so npr.: višina osebnega dohodka, denarne in nedenarne, možnost napredovanja ter druge ugodnosti pri delu. Avtorica poudarja, da je človeški kapital najbolj donosen in varen, zato priporoča menedžerjem, da se bolj poglobijo v zaposlene in njihove potrebe in jim omogočijo čim boljše pogoje za delo. Če se menedžerji ukvarjajo samo s tehnikami za večjo uspešnost, naj bi delali napako.

Po Westu in Dawsonu (2012, 6) je zadovoljstvo zaposlenih najbolj zaželeno stanje, saj v delo vnaša živahnost in energijo. Zaposleni, ki so navezani na svojo organizacijo, ni nujno, da so tudi zadovoljni in zavzeti. Zadovoljstvo in navezanost se bolj navezujeta na splošno organizacijsko uspešnost, zavzetost pa je napovednik za uspešnost zaposlenih. Po Kušarjevi (2014, 134) in Potočniku (2004, 209) so zadovoljni zaposleni bolj motivirani in zavzeti pri doseganju dobrih poslovnih rezultatov in so lahko ena od ključnih konkurenčnih prednosti. Zadovoljni zaposleni ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo in pozitivna stališča do nalog. Kotler (2004, 649), ki je strokovnjak s področja trženja, meni, da je zadovoljstvo povezano z motiviranostjo in nagradami, zato naj bi bili vodje sposobni prepričati zaposlene (ki prodajajo storitve), da ti lahko prodajo več, če se bolj potrudijo. Prav tako naj bi vodje prepričali zaposlene, da so nagrade za večjo uspešnost vredne dodatnega napora.

Nekateri raziskovalci (Bulgarella 2005, 3) so prepričani, da so zadovoljni zaposleni tudi zavzeti, kar vpliva na zadovoljstvo komitentov, produktivnost in izide poslovanja. Zaposleni močno vplivajo na uspešnost organizacije z njihovim pristopom do komitentov in so bolj zavzeti, če so zadovoljni s svojim delom. Zadovoljstvo zaposlenih je najboljši napovednik kakovostnega dela in poprodajnih storitev. Obstaja mnogo razlag o tem, zakaj zadovoljstvo zaposlenih vpliva na zadovoljstvo komitentov, in sicer:

- zaposleni so v kontaktu s stranko osredinjeni na odkrivanje smotrov in ciljev, potreb in želja komitentov;
- zadovoljni zaposleni so motivirani, saj motivacija sama po sebi povzroča skrbnosti in

- zavzemanje za njihove potrebe;
- zadovoljni zaposleni imajo veliko energije in volje, ki ju vlagajo v delo;
  - zadovoljni zaposleni imajo sposobnost, da poskrbijo za stranko z veliko mero medosebne občutljivosti in imajo dovolj emocionalnih sposobnosti, da pokažejo empatijo, razumevanje in spoštovanje (Bulgarella 2005, 3).

V razmerah globalne recesije je postala zavzetost zaposlenih ena od najbolj zaželenih vrtilnih številnih raziskovalcev. Tako na primer je raziskovalna organizacija Gallup v 25 letih raziskav ugotovila, da zavzeti in talentirani zaposleni pomagajo nezavzetim. Ti so neproduktivni, veliko so odsotni in ne nazadnje povzročajo nepotrebne stroške organizaciji. Zaradi nezavzetih zaposlenih je v ZDA nastalo 300 milijard dolarjev izgub na leto (Andrew in Sofian 2012, 500).

### ***2.5.2 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost organizacije***

Številni teoretiki in praktiki po vsem svetu že dlje časa iščejo orodja/pripomočke za doseganje dolgoročne uspešnosti organizacije. Uspešnost organizacije običajno povezujejo le z doseženimi finančnimi rezultati, ki pa največkrat ne odražajo dejanskega stanja. Številni teoretiki trdijo, da je uspešnost organizacije mogoče meriti na različne načine in je odvisna od opazovalca in tega, katere kriterije je izbral. Največkrat naj bi jo bilo mogoče izmeriti s primerjavo ciljev in rezultatov. Če cilji niso jasni in natančni, je presoja uspešnosti zapleteno delo (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 196).

Turner in Müller (2005, 49) uspešnost organizacije povezujeta s kompetencami in čustveno spretnostjo posameznika, iz katere se je razvilo šest različnih stilov vodenje. Avtorja menita, da primeren stil vodenja, kompetence in čustvena spretnost vodijo do dobrih rezultatov. Tavčar (2008, 57) je prepričan, da je uspešna tista organizacija, v kateri zaposleni in komitenti delijo dovolj sorodnih vrednot, skupne usmeritve ter skupne vrednote, temelječe na kulturi organizacije in okolja. Dolgoročno uspešna organizacija je tista, kjer večina ljudi v njej usvoji podobno predstavo tudi v prihodnosti in če si za to udejanjanje vsi prizadevajo. Uspešnost podjetja po Ivanku (2014, 525) se ne meri samo s kazalniki finančne učinkovitosti, pomemben kazalnik položaja na trgu je tudi ugled, saj ta pozitivno vpliva na stranke oz. kupce, poslovne partnerje idr. Uspeh je odvisen od sposobnosti in motiviranosti menedžerjev in drugih sodelavcev.

Po Verletovi in Markiču (2012, 73–77) je uspešnost lastnost in značilnost uspešnega posameznika pri delu oziroma v poklicu. Pojem uspeha je povezan z uspehom pri delu, vendar pa potrebuje organizacija za uspešnost določne cilje in strategijo. Za merjenje uspešnosti avtorja izpostavljata kot najuporabnejše menedžersko orodje denarni tok, likvidnost, skupno prodajo in druga merila. Uspešnost organizacije pa ni zgolj posledica dobrega dela, temveč tudi uspešnega usklajevanja dejavnosti znotraj organizacijskih enot. Poleg finančnih so pomembni tudi nefinančni dejavniki uspešnosti – na primer, kako znajo menedžerji povezovati sposobnosti

zaposlenih, da dosežejo smotre in cilje. Uspešnost je tudi tesno povezana z ugledom organizacije – predstavlja podobo v javnosti, zaradi katere se izdelki ali storitve bolje prodajajo.

Hočevar in Jaklič (1999, 153) opozarjata, da vrednostni podatki niso dovolj za ugotavljanje uspešnosti. Merjenje uspešnosti samo z vrednostnimi podatki posledično povzroči, da so zaposleni motivirani samo za doseganje kratkoročne uspešnosti. Avtorja menita, da je treba ugotavljati uspešnost tudi na dolgi rok, kar je največkrat izraženo z nedenarnimi kategorijami (na primer število novih proizvodov, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih ipd.).

Po Gostiši (2011, 3) je za uspešnost organizacije ključnega pomena vsak, ki je v njej zaposlen, pri tem pa ni pomembno, kakšno delo opravlja. Visoko uspešna organizacija ni tista, ki ima visoko kvalificirane in dobro plačane ključne kadre, hkrati pa slabo plačano in nezazeto delovno silo. Ključnih kadrov v luči človeškega kapitala po mnenju avtorja ni. Gomezelj Omerzelova (2008, 24) navaja, da je uspešnost sodobna tematika v domeni menedžmenta in je dejansko poizkus uresničene strategije. Adižes (2005, 184) meni, da se uspeh katerekoli organizacije, družine, društva ali pa posameznika, predvideva s pomočjo edinega dejavnika in to je z odnosom med splošnim (zadovoljevanje potreb komitentov) in notranjim trženjem (sodelovanje znotraj organizacije).

#### *Model uspešnosti po Blanchardu*

Najbolj uspešne organizacije je proučeval Blanchard (2009, 10). Model uspešne organizacije so kreirali tudi Carew, Kandarian, Parisi-Crew in Stoner. Po njihovem mnenju so visoko uspešne tiste organizacije, ki neprestano dosegajo nadpovprečne finančne izide z visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih in usmerjenosti k uspehu. Uspešne organizacije se ne ukvarjajo samo s sedanjimi dosežki, pač pa jih bolj zanimajo dosežki v prihodnosti.

Po Blanchardu (2009, 13) je za uspešno organizacijo značilno šest dejavnikov, in sicer:

- *odprtost za prenos informacij in komunikacij* – poudarek je na pravočasnem posredovanju in odprtosti komunikacij, ki gradita zaupanje ter opogumljata zaposlene k dejanjem. Informacija je moč in življenjska kri organizacije;
- *vizija* – je zlata nit visoko uspešne organizacije. Zaposleni se viziji posvečajo odločno in z vznemirjenostjo. Vizijo znajo opisati, jo sprejemajo in se zavedajo svoje vloge in podpore;
- *neprestano učenje* – visoko uspešna organizacija skrbi za organizacijsko učenje in učenje posameznika. Oboji si prizadevajo za najboljše tako v organizaciji kot posamezniki;
- *fokus na strankine rezultate* – uspešna organizacija naj bi poznala svoje stranke, zato je spremljanje njihovih rezultatov nujno potrebno;
- *trdnost sistema in strukture* – sistemi, strukture, procesi in postopki so podprti z organizacijsko vizijo, strategijo, smotri in cilji, saj to omogoča zaposlenim, da lažje opravijo delo. Gre za platformo, ki se lahko hitro odziva na spremembe in morebitne težave;
- *delitev moči in visoka vključenost* – odločitve se oblikujejo in posredujejo skozi celotno

organizacijo in ne običijo na vrhu hierarhije. Sodelovanje, participacija in timsko delo je način življenja. Zaposleni so spoštovani, se počutijo pomembne, zato jim je dovoljeno sprejemati odločitve. Značilnost je močen »občutek« za zaposlene in timsko delo. Zaposleni dobro poznajo smotre ter cilje, standarde in omejitve, ki vodijo do končnih rezultatov.

Vloga vodenja v najuspešnejših organizacijah je drugačna od tradicionalnega vodenja organizacije. Medtem ko model uspešne organizacije poudarja njene karakteristike, jo njihovi vodje premikajo v določeno in zeleno smer. Organizacije ne gradijo na kultu karizmatičnega vodje, pač pa na graditvi vizionarske organizacije. Vloga vodenja ne temelji na privilegijih in statusnem simbolu, temveč na kompleksnosti in dolgoročnem procesu. Vodje pomagajo zaposlenim, da razmišljajo sistematično, so njihovi učitelji in skrbijo, da imajo vsi zaposleni energijo in je osredotočenost na odličnost organizacije (Blanchard 2009, 13).

## **2.6 Pregled raziskav na področju vodenja, menedžerskih kompetenc in uspešnosti**

Področje vodenja, menedžerskih kompetenc, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti organizacij je že desetletja v jedru zanimanja raziskovalcev, teoretikov in praktikov tako v tujini kakor tudi v Sloveniji. Opravljenih je bilo veliko raziskav, kar kaže, da je tematika aktualna in vredna raziskovanja. V nadaljevanju povzemamo nekaj raziskav, ki so jih opravili domači in tuji raziskovalci.

### *Raziskave o uspešnosti organizacij*

De Waal (2008, 3) je opravil raziskavo v visoko uspešnih organizacijah (HPO – High Performance Organizations) s poudarkom na nefinančni uspešnosti. Avtor se je osredotočil na pomen nefinančne uspešnosti, ker postajajo stranke vse zahtevnejše in nepopustljive. Osredotočil se je na raziskavo področja menedžmenta in kompetenc z namenom identificirati tiste dejavnike, ki so značilni za dolgoročno uspešnost visoko uspešnih organizacij. Enotna definicija o visoko uspešni organizaciji še ni poznana, vendar pa jo avtor (na osnovi raziskave) definira kot organizacijo, ki dosega finančne kot tudi nefinančne rezultate in so boljši od tistih iz obdobja zadnjih pet do deset let.

V raziskavo je zajel tista področja, ki najbolj odražajo dolgoročno uspešnost nekega podjetja. Ugotovil je, da so finančni izidi v visoko uspešnih organizacijah boljši v vseh kategorijah, še najbolj pa se to odraža na kazalniku donosnosti. Poleg finančnih rezultatov je raziskava pokazala, da dolgoročna uspešnost temelji na petih nefinančnih značilnostih, in sicer na:

- *kakovosti menedžmenta* – je najpomembnejši dejavnik obvladovanja visoko uspešne organizacije. Zanj je značilno kombiniranje številnih značilnosti, od negovanja zaupanja med zaposlenimi na vseh ravneh do vrednotenja pripadnosti. Ustvarjajo in ohranjajo se odnosi med zaposlenimi z zaupanjem in pravičnim ravnanjem. Menedžerji v visoko

- uspešnih organizacijah so vzorniki svojim zaposlenim. S poštenostjo, predanostjo, z etičnostjo in s kredibilnostjo spodbujajo druge k sprejemanju odločitev, ob tem pa zaposlenim nudijo podporo ter jih branijo pred zunanjim vmešavanjem. Menedžment ima ljudi, ki so odgovorni za poslovne izide in sprejemajo odločitve glede neučinkovitih uslužbencev. Učinkovitost razvijajo na temelju komuniciranja in postavljenih vrednot;
- *odprtosti in aktivnosti* – menedžment visoko uspešne organizacije se osredotoča na uporabo odprtosti. Mnenja svojih zaposlenih sprejema z dialogom ter vključevanjem zaposlenih v pomembne procese. Dovoljuje eksperimente in tudi napake – te obravnava kot priložnost za učenje. Ljudje v teh organizacijah veliko komunicirajo, izmenjujejo znanja in se učijo z namenom pridobitve novih izkušenj, znanj in idej;
  - *dolgoročni usmerjenosti* – menedžment gradi na dolgoročnih usmeritvah in na vseh interesnih skupinah, kot so na primer delničarji organizacije, zaposleni, dobavitelji in stranke. Uspešna organizacija si nenehno prizadeva izvedeti, kaj stranke želijo, prepoznati njihove potrebe in vrednote in na ta način ohranjati in graditi partnersko sodelovanje;
  - *skrbi za nenehne izboljšave* – ljudje v visoko uspešnih organizacijah čutijo moralno obveznost za nenehno inovativnost. Ustvarjajo nove vire konkurenčne prednosti z novimi procesi in novimi proizvodi. Poenostavlja in izboljšuje procese, da bi odpravila nepotrebne postopke dela ali preobremenjenost s podatki. Nadzoruje izpolnitev smotrov in cilje. O tem poroča lastnikom in ostalim članom organizacije;
  - *kakovosti delovne sile* – ta dejavnik dopolnjuje sposobnosti prvega dejavnika. Organizacija poskrbi, da se sestavi raznolik menedžerski tim in delovna sila, ki s pomočjo fleksibilnosti odkrije zapletenosti v operacijah in na ta način spodbuja kreativnost pri razreševanju zapletenosti. Zaposlene neprestano trenira in jim dopušča učenje od strank, dobaviteljev ipd. Prav tako jih navdihuje, da razvijajo svoje sposobnosti. S tem se poveča njihova kreativnost za doseganje zelenih smotrov in ciljev organizacije.

De Waalova (2008, 5) podrobnejša analiza je še pokazala, da so navedeni dejavniki v medsebojni povezavi. Ko začne organizacija razvijati eno od naštetih značilnosti, se samodejno začnejo razvijati tudi druge značilnosti, ki pomembno vplivajo na uspešnost neke organizacije. Za doseganje dolgoročne uspešnosti avtor poudarja finančne kot tudi nefinančne vidike. Ugotovil je, da imajo visoko uspešne organizacije z vsemi zgoraj naštetimi karakteristikami boljše finančne kot tudi nefinančne rezultate. V središču zanimanja so vedno bolj nefinančni rezultati, ki se odražajo v zadovoljnih, lojalnih zaposlenih in strankah ter v kakovosti proizvodov in poprodajnih storitev.

Kot zanimivost avtor izpostavlja, da je v teh organizacijah strategija relativno nepomembna. Enako velja tudi za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT). Veliko organizacij vlaga v IKT ogromno virov, ki pa ne pomagajo k visoki uspešnosti organizacije.

#### *Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih*

Kovač (2008, 90) je raziskoval zadovoljstvo zaposlenih v storitveni organizaciji. Zaposleni so ocenili, da so plače premajhne, moti jih sistem nagrajevanja, saj nagrade niso vezane na rezultate dela. Sistem napredovanja je slab in bi mu bilo treba v prihodnje nameniti večjo pozornost. Prav tako zaposleni niso zadovoljni z možnostjo strokovnega razvoja. Vse to se odraža na nezadovoljstvu zaposlenih, ki niso dovolj motivirani za svoj osebni razvoj. Avtor ugotavlja, da imajo pri tem ključno vlogo vodje, ki s svojimi osebnostnimi lastnostmi pripomorejo h graditvi zadovoljstva pri delu in na ta način oblikujejo medosebni odnos z zaposlenimi. Obstaja velika verjetnost, da bodo zaposleni bolj zadovoljni z vodjem, ki ima osebne lastnosti dobrega vodje. Raziskava je tudi pokazala, da veliko zaposlenih ni zadovoljnih s svojimi vodji. Nezadovoljstvo se kaže v tem, da jih vodje ne motivirajo, da bi delo opravili zavzeto in z navdušenjem. Najbolj jih moti, da ne opazijo njihovega prizadevanja in dobro opravljenega dela, kar je podlaga za nagrajevanje uspehov. Nezadovoljstvo se kaže tudi v slabem skupinskem delu. Vodje se ne trudijo dovolj za vzpostavitev dobrega sodelovanja – premalo je sestankov, na katerih bi lahko diskutirali o delu, ciljih in trenutni problematiki.

V raziskavi Gašparičeva (2009, 107) ugotavlja, da na uspešnost poslovanja vpliva način odločanja in delegiranja nalog. Zaposlene najbolj motivirajo dobri odnosi s sodelavci, višina plače in ustvarjalno delo. So nadpovprečno zadovoljni s svojim delom, vendar pa je stopnja zadovoljstva višja v podjetjih z domačim lastništvom. Raziskava je pokazala, da na uspešnost podjetja vplivajo motivacijski dejavniki, kot so možnost napredovanja, gibljiv delovni čas in višina plače. Raziskava je tudi pokazala, da se vodje ne zavedajo, da zaposlene najbolj spodbuja samostojnost pri delu in zaupanje v njihove sposobnosti.

#### *Raziskave o kompetencah menedžerjev*

Kvedrova (2009, 59) je raziskovala in proučevala kompetenčni model vodij v geodetski dejavnosti. Za določitev kompetenčnega modela je uporabila 24 kompetenc iz kataloga Ministrstva za okolje in prostor. Raziskava je temeljila na samooceni vodij/direktorjev na vseh nivojih vodenja ter na oceni kompetenc njihovih podrejenih vodij. Pokazala je velik razkorak med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami, ki jih vodje, ki ta delovna mesta zasedajo, imajo. Še večji razkorak v potrebnih kompetencah pa se je pokazal pri oceni podrejenih vodij. Po njihovem mnenju vodje nimajo razvitih ustreznih kompetenc za vodenje. Nobena od potrebnih kompetenc ni dosegala najvišje ocene, ki je namenjena za ključno kompetenco. Nižji menedžment najvišjo vrednost pripisuje kompetenci zanesljivost, sledi poznavanje uprave, najnižje pa je ocenjena kompetenca naravnost na stranke. Srednji menedžment je najvišje uvrstil kompetenco vodstvene sposobnosti in analitično razmišljanje, najnižje pa samostojnost. Največje negativno odstopanje je izraženo na segmentu srednjega menedžmenta (vodje služb, direktorji uradov), in sicer na 11. kompetencah – največje je na kompetenci vodstvene sposobnosti. Ti vodje kljub negativnemu razkoraku ne želijo dodatnih izobraževanj in usposabljanj, povezanih z vodenjem. Vodenjem namenjajo manj kot 30 % svojega časa. Vse navedeno kaže na to, da vodje ne poznajo in nimajo razvitih ustreznih kompetenc za vodenje.



Raziskava Popovičeve (2013, 68) glede razvitosti socialnih kompetenc vršnih menedžerjev v slovenskih podjetjih je pokazala, da so dobri voditelji tisti, ki so prepričani o svojih sposobnostih in ki ne padejo pod vpliv sodelavcev. Dobri voditelji hitro sprejemajo spremembe, dobro prenašajo stres ter razumejo čustva sodelavcev. Med slabe vodje pa spadajo tisti, ki hitro padejo pod vpliv sodelavcev. Nadalje ugotavlja, da je empatija pri menedžerjih na zadnjem mestu, prepričanje v lastne sposobnosti pa na prvem mestu. Opravičevanje drugim, nejasna komunikacija in neprepoznavanje čustev so lastnosti, ki so najznačilnejše za »najslabše voditelje«. Raziskava je tudi pokazala, da so dobre lastnosti vodij spremenljive in se jih da popraviti z razvijanjem socialnih kompetenc. Dobri vodje so enako dobri ne glede na spol, vendar je pri ženskah bolj izražena lastnost, da same prispevajo k ustvarjanju težav in da pogosto storijo nekaj, kar kasneje obžalujejo. Poleg tega imajo socialne kompetence pomemben pozitiven vpliv na vodenje, vendar število let na vodilnih pozicijah nima statistično značilnega vpliva na vodenje. To pomeni, da vodje kljub delovnim izkušnjam ne storijo nič glede svojega vodenja in vplivanja na druge.

#### *Raziskave o stilu vodenja*

Lorberjeva (2010, 85) v raziskavi zdravstvene nege ugotavlja, da vodje v zdravstveni negi nimajo dovolj znanj s področja vodenja. Večina vodij vodstvenih znanj ni pridobila pred prevzemom vodenja, pač pa kasneje s pridobljenimi izkušnjami pri delu. Skoraj polovica vodij uporablja neprimeren stil vodenja. Prav tako vodje nimajo menedžerskih kompetenc s področja upravljanja, komuniciranja, motiviranja, razreševanja konfliktov, timskega dela, čustvene inteligence in razvoja kadrov. Ugotavlja tudi nizko stopnjo zadovoljstva pri vodjih in zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je močno povezano z vedenjem vodij. Enako velja to za pripadnost zaposlenih. Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih je močno povezano z menedžerskimi kompetencami in osebnostnimi lastnostmi vodij.

Po raziskavi Luinove (2010, 99) ima vodenje in organiziranje velik vpliv na rast dobička v podjetju. Vloga višjih menedžerjev je sicer pomembna pri načrtovanju in uresničevanju ciljev podjetja, elementi nadziranja pa imajo negativne vplive na rast prihodkov podjetja. Znanje, izkušnje in kompetence vodij so pomembni dejavniki, niso pa pogoj za zagotavljanje uspešnosti. Pogosti so tudi zunanji dejavniki, ki lahko vplivajo na razvoj podjetja. Funkciji organiziranja in vodenja sta po mnenju anketiranih najpomembnejši funkciji menedžmenta, zato jima je treba nameniti več pozornosti in tudi razmisleka. Vodje naj bi več časa posvetili vodenju zaposlenih.

Verstovšek (2014, 77) v svoji raziskavi ugotavlja, da je človeški kapital najpomembnejši dejavnik uspeha. Znanje, sposobnosti in motivirani zaposleni so kapital, brez katerega ni mogoče dosegati učinkovitosti. Pri tem imajo največjo vlogo vodje. Raziskava je pokazala, da je učinkovitost zaposlenih odvisna od načina vodenja in da je najslabše, če vodja o vsem odloča sam. Vodje lokalnih samouprav so razvili različne stile vodenja, vse bolj pa se uveljavlja tudi

»coaching« za pomoč pri vodenju in večjo učinkovitost organizacije. »Coaching« se je iz športa prenesel tudi v poslovni svet. Avtor poudarja izvršni »coaching«, ki se osredotoča na vodje. Raziskava je pokazala, da vodje najbolj uporabljajo svetovalni stil vodenja, ki je lahko dobra podlaga za uvedbo in uporabo »coachinga«. Poleg tega je raziskava pokazala, da »coaching« večine že sedaj uporablja veliko vodij, vendar se tega niti ne zavedajo. Vodje lokalnih samouprav so največ znanja s področja vodenja pridobili preko izkušenj, svoje znanje pa skušajo nadgrajevati s pomočjo seminarjev.

## **2.7 Povzetek iz teoretičnega dela raziskave**

Iz dosedanjih raziskav na področju menedžmenta, kompetenc, zadovoljstva zaposlenih, uspešnosti ter stilov vodenja lahko ugotovimo, da je od vodenja odvisna uspešnost posameznika in organizacije. V središču dosedanjih raziskav je bilo prizadevanje za iskanje najučinkovitejših stilov vodenja, ki bi vplivali na uspešnost podjetja ali druge organizacije.

Veliko je raziskav o vodenju in o menedžerjih, ki s svojimi osebnostnimi lastnostmi in kompetencami kreirajo ali zavirajo motivacijske dejavnike zaposlenih ter posledično uspešnost organizacije. Veliko zaposlenih ni zadovoljnih s svojimi vodji, saj jih ti ne motivirajo, da bi delali zavzeto in z navdušenjem. Prav tako zaposleni niso motivirani za svoj osebni razvoj, razlog je v slabem vodenju. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z vedenjem in obnašanjem vodij. Prevladujoča spoznanja gredo v smeri, da vodje ne opravijo dobro svojega dela, ki naj bi bilo osnova za njihovo nagrajevanje ali napredovanje.

Vodje se tudi premalo ukvarjajo z vodenjem, kar kaže na to, da nimajo razvitih ustreznih kompetenc za vodenje in to je osnova za dodatno in načrtno izobraževanje ter usposabljanje vodij. Raziskovalci so ugotovili, da nobena od potrebnih ključnih kompetenc vodje ni dosegla najvišje ocene. Zaznan je velik razkorak med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami vodij.

Veliko zaposlenih ni zadovoljno s svojim vodjem, ker jih ne motivirajo dovolj in ne opazijo dobro opravljenega dela, ki je podlaga za nagrajevanje. Prav tako se vodje ne zavedajo, da je treba zaposlene spodbujati k samostojnosti pri delu in zaupati v njihove sposobnosti. Vodje in njihove osebnostne lastnosti imajo ključno vlogo pri gradnji zadovoljstva. Najbolj izstopa pomanjkanje socialnih kompetenc, kar ugotavljajo tudi tuji raziskovalci, zato se organizirajo številna usposabljanja in izobraževanja za vodje. O uspešnosti dosedanjih usposabljanj in izobraževanj za vodje ni enoznačnega mnenja. Po raziskavah je empatija pri menedžerjih na zadnjem mestu, prepričanje v lastne sposobnosti pa na prvem.

Vodje v organizacijah so razvili različne stile vodenja, od katerih najbolj izstopa svetovalni stil vodenja, ki je dobra podlaga za uveljavljanje »coachinga«, ki se je iz športa prenesel v poslovni svet. Dejavnike »coachinga« naj bi že sedaj uporabljalo veliko vodij, le da naj bi se tega ne zavedali. Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže tudi v tem, da se vodje ne trudijo za vzpostavitev

pozitivnega delovnega okolja. Ugotavljamo, da obstajajo stili vodenja, ki so usmerjeni v naloge, in stili, ki so usmerjeni v zaposlene.

Raziskave v organizacijah so pokazale, da so za dolgoročno uspešnost pomembni finančni in nefinančni kazalniki. Vedno več je raziskav, ki se nanašajo na nefinančne kazalnike uspešnosti, kot so npr. kakovost proizvoda in procesa, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo odjemalcev storitev in kompetence menedžerjev. Menedžerji naj bi predstavljali vzornike svojim zaposlenim sodelavcem, bili odprti in aktivni do novih znanj in veščin, skrbeli za kakovost zaposlenih in gradili na dolgoročnih usmeritvah in interesu vseh preostalih udeležencev (npr. delničarji, zaposleni, dobavitelji ipd.). Vsi navedeni dejavniki so soodvisni, saj ko začnejo v organizaciji razvijati eno od navedenih značilnosti, se sočasno začnejo razvijati tudi druge značilnosti, ki so pomembne za dolgoročno uspešnost organizacije.

Na dolgoročno uspešnost vpliva tudi način odločanja, delegiranje nalog in možnost napredovanja. Kot pomembna se izpostavlja vloga menedžerjev pri kreiranju strategij za uresničevanje smotrov in ciljev. Menedžerji kreirajo strategijo, v praksi pa jo izvajajo vodje na nižjih nivojih organiziranosti. Če menedžerji na nižjih nivojih organiziranost ne znajo strategije sprejeti in prenesti na svoje podrejene, ni mogoče pričakovati dolgoročnega uspeha organizacije.

Kljub navedenim ugotovitvam je mogoče zaključiti, da so dobre lastnosti menedžerjev spremenljive in se jih da popraviti z razvijanjem socialnih kompetenc. Menedžerji s socialnimi kompetencami so prepričani o svojih sposobnostih, hitro sprejemajo spremembe, razumejo čustva sodelavcev in dobro prenašajo stres.

Na podlagi opravljenega pregleda domače in tuje strokovne literature ugotavljamo, da je tematika menedžmenta in vodenja ter uspešnosti organizacije aktualna in vredna raziskovanja. Povzeli smo ugotovitve iz opravljenih empiričnih raziskav v Republiki Sloveniji o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da v storitveni dejavnosti bančništva še ni bilo opravljenih nobenih raziskav o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih in to je naš raziskovalni problem. V bančni dejavnosti obstaja vrzel v znanju o vplivu menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih, ki jo bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju.

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU MENEDŽERSKIH KOMPETENC NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Menedžerske kompetence in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih doslej v Banki še niso bile predmet raziskovanja, zato je tematika aktualna in bi izsledki raziskave pomembno vplivali na ugotavljanje morebitnih slabosti pri vodenju zaposlenih v Banki. Predpostavljamo, da v Banki obstaja vrzel v znanju o menedžerskih kompetencah, ki lahko pomembno vplivajo tako na raven zadovoljstva zaposlenih kot tudi na lojalnost komitentov Banke.

V naslednjem poglavju bomo predstavili populacijo in vzorec, instrumentarij, osnovne statistične analize, formirane hipoteze ter povzetek ugotovitev iz empiričnega dela raziskave.

#### **3.1 Populacija in vzorec**

V raziskavi predstavljajo populacijo zaposleni sodelavci v poslovni mreži Banke. Poslovno mrežo tvori 110 poslovalnic, ki so razpršene po vsej Sloveniji. V poslovalnicah je bilo na dan 1. 1. 2017 1.225 zaposlenih.

V vzorec smo zajeli 120 izbranih zaposlenih v 30 izbranih poslovalnicah. Anketirali smo zgolj podrejene sodelavce in ne njihovih nadrejenih. Namenoma smo v vzorec zajeli poslovalnice, ki so na območju Ljubljane s širšo okolico, saj je na tem območju največja koncentracija bančnih poslovalnic. V vzorec so vključeni samo zaposleni v poslovalnicah in ne zaposleni iz podpornih in drugih zalednih organizacijskih delov banke.

Anketo smo izvedli v obdobju 1. 5. 2016–31. 5. 2016. Vprašalnik sta izpolnila 102 anketirancev, kar predstavlja 85 % odzivnost in je bila zadostna podlaga za izvedbo osnovne in zahtevnejše statistične analize.

Podatke smo analizirali s statističnim programom SPSS.

#### **3.2 Instrumentarij**

V raziskavi smo uporabili vprašalnik, ki smo ga zaposlenim sodelavcem posredovali preko spleta. Uporabili smo Likertovo petstopenjsko lestvico za izbiro odgovorov (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 166). Kreirali smo vprašanja zaprtega tipa oz. vnaprej pripravljenimi odgovori.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov.

- Prvi del se je nanašal na demografske podatke anketirancev, na osnovi katerih smo pridobili podatke o spolu, starosti, delovnem mestu, delovni dobi in izobrazbi zaposlenih v Banki.
- Drugi del vprašalnika se je nanašal na vodstvene dimenzije (intelektualne, menedžerske ter intelektualne in socialne), ki so povzete po Dulewiczu in Higgsu (2005, 111) in vsebuje 15

trditev. Možni so bili naslednji odgovori: 1 – močno se *ne* strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločen, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

- Tretji del vprašalnika se je nanašal na ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v poslovalnicah in vsebuje šest trditev. Za kazalnik uspešnosti smo uporabili odvisno spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih, ki smo jo merili na podlagi osebnih občutkov zaposlenih, in sicer od nezadostno (1) do odlično (5).

Vprašalniku smo dodali spremno besedilo in kratka navodila za njegovo izpolnjevanje. Ker smo želeli izvedeti, ali so vprašanja dovolj jasna, smo vprašalnik posredovali najprej petim sodelavcem, ki so ga ocenili za dovolj razumljivega.

Na osnovi odgovorov anketnega vprašalnika smo skušali potrditi oziroma zavreči postavljene hipoteze. Vprašalnik je izpolnilo 85 % zaposlenih sodelavcev.

### **3.3 Osnovne statistične analize**

V tem poglavju navajamo osnovne statistične podatke, ki se nanašajo na delovno mesto, spol, starost, izobrazbo in delovno dobo zaposlenih v izbrani Banki. Sledi analiza odgovorov, ki se nanašajo na intelektualne, menedžerske in emocionalne dimenzije vodenja ter preverjanje zadovoljstva zaposlenih v Banki.

#### **3.3.1 Demografski podatki**

Anketirani predstavljajo populacijo bančnikov, ki so vsakodnevno v komunikaciji s komitenti banke in od katerih je odvisno zadovoljstvo komitentov pri opravljanju storitev. Z vidika zahtevanih kompetenc, tveganj (za banko in stranko) ter z vidika zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih in strank so najbolj izpostavljena delovna mesta komercialista in osebnega finančnega svetovanja. Ti naj bi imeli ključno vlogo v procesu uspešne prodaje, zato je njihovo zadovoljstvo ključnega pomena za dolgoročno uspešnost banke in zadovoljstvo njenih strank.

Bančne poslovalnice vodijo vodje, ki so prav tako v stiku s komitenti in morajo biti zato zgled svojim zaposlenim. Od vodij poslovalnic in od zaposlenih sodelavcev se pričakujejo določena znanja oziroma kompetence pri poslovanju s komitenti. Mnogi z dolgoletno bančno prakso menijo, da je trženje storitev težje od trženja izdelkov, saj gre za odnose s komitenti, ki imajo svoje želje in potrebe. Poleg tega nekateri ekonomisti (Krugman 2009, 159; Limbeck 2012, 30) opredeljujejo bančno dejavnost po njihovem delu – po načinu dela zaposlenih in menedžerjev. Komitenti banke in njeni zaposleni so v novi dobi trženja v središču poslovne dejavnosti.

V preglednici 5 prikazujemo demografske podatke o anketiranih sodelavcih.

**Preglednica 5: Število zaposlenih po spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi in delovnih mestih**

	<i>Frekvenca</i>	<i>Delež (v %)</i>
<i>Spol</i>		
Moški.	40	39,2
Ženske.	62	60,8
Skupaj	102	100,0
<i>Starost v letih</i>		
Do 30 let.	16	15,7
Od 30 do 40 let.	41	40,2
Od 40 do 50 let.	28	27,5
Več kot 50 let.	17	16,7
Skupaj	102	100,0
<i>Izobrazba</i>		
Srednješolska izobrazba.	44	43,0
Višješolska strokovna izobrazba.	22	22,0
Visokošolska izobrazba.	27	26,0
Magisterij.	4	4,0
Manjkajoči odgovori.	5	5,0
Skupaj	102	100,0
<i>Delovna doba</i>		
Do 5 let.	18	17,0
Od 5 do 10 let.	38	37,0
Več kot 10 let.	46	45,0
Manjkajoči odgovor.	1	1,0
Skupaj	102	100,0
<i>Delovno mesto</i>		
Komercialist.	38	37,3
Osebni finančni svetovalec.	37	36,3
Blagajnik.	18	17,6
Zaledni posli.	9	8,8
Skupaj	102	100,0

Analiza demografskih podatkov kaže, da 17,6 % zaposlenih zaseda delovno mesto blagajnika, 36,3 % osebnega finančnega svetovanja in 37,3 % komercialista. Zaledne posle (podpora trženja storitev komitentom banke) opravlja v poslovalnicah 8,8 % zaposlenih. V starostni strukturi zaposlenih izstopajo stari med 30 in 40 let (40,2 %), sledijo zaposleni v starosti med 40 in 50 let (27,5 %), stari več kot 50 let (16,7 %), najmanj pa je zastopanih mladih v starosti do 30 let (15,7 %). V anketi je sodelovalo 61 % žensk in 39 % moških. Po izobrazbi prevladuje srednješolska izobrazba (45,4 %), sledi visokošolska izobrazba (27,8 %), višješolska izobrazba

(22,7 %) in magisterij (4,1 %). Največ zaposlenih ima delovno dobo več kot 10 let (45,5 %), sledijo zaposleni z delovno dobo 5 do 10 let (37,6 %) in zaposleni do 5 let (16,8 %).

### ***3.3.2 Raziskava intelektualnih, menedžerskih in emocionalnih dimenzij vodenja***

V raziskavi so kot neodvisne spremenljivke predstavljene že omenjene dimenzije vodenja, kot odvisna spremenljivka pa zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se odraža v vseh treh dimenzija vodenja, vpliva na motiviranost zaposlenih in nenazadnje na dolgoročno uspešnost vsake organizacije.

#### *Intelektualne dimenzije vodenja*

V nadaljevanju so prikazane vsebine (slika 4), ki se nanašajo na intelektualne kompetence vodij poslovalnic. Možni so bili naslednji odgovori: 1 – močno se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – neodločen, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Za raziskovanje intelektualnih dimenzij menedžerjev smo uporabili naslednje kompetence (neodvisne spremenljivke):

- vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti in slabosti;
- vodja ima jasno sliko o viziji in ciljih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah;
- vodja je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna priložnosti kot tudi grožnje.

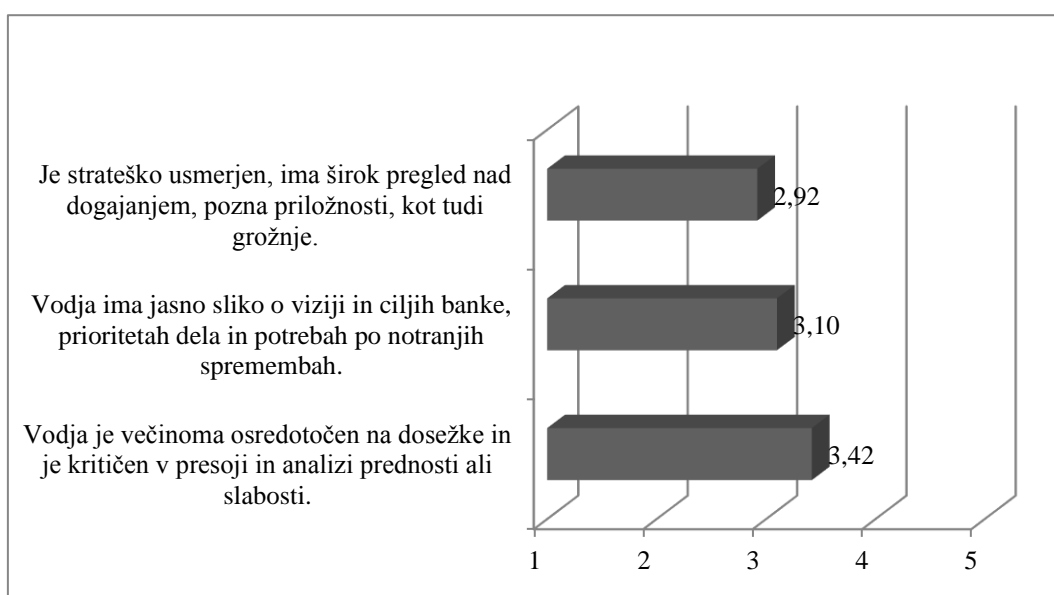
Najvišje je ocenjena trditev »Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti« (povprečje 3,42, standardni odklon 1,05). Vodje so predvsem osredotočeni na spremljanje individualnih načrtov dela, v kar jih sili in jim to omogoča računalniška podpora. Vodja, in njihovi nadrejeni, ima s tem pregled nad delom posameznika in pregled o poslovanju celotne poslovalnice, ki jo vodi. Navedeno pomeni, da so vodjem pomembnejši poslovni dosežki, kot pa ustvarjanje dobrih odnosov z zaposlenimi ali pozitivne klime v poslovalnici. Od zaposlenih se zahteva samo aktivno delo s strankami in pridobivanje novih. To naj bi bil vsakdanjik zaposlenih sodelavcev.

Najslabše je ocenjena trditev »Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna priložnosti, kot tudi grožnje« (povprečje –2 92, standardni odklon 1,29). Vodje sicer razumejo pomen strategije in njene usmerjenosti, nimajo pa dovolj znanj, da bi jo lahko uspešno prenesli na svoje zaposlene, ki jo tudi udejanjijo. Nimajo jasne slike o viziji, prioritetah, nimajo pregleda nad dogajanjem in ne poznajo priložnosti in groženj.

Banka ima za področje poslovanja s komitenti izdelano strategijo in vizijo razvoja. Nadrejeni od zaposlenih pričakujejo, da bodo ti strateške smotre in cilje sprejeli z navdušenjem. Zmotno

je od nezavzetih nadrejenih pričakovati, da bodo podrejeni sodelavci sprejeli strateške smotre in cilje z navdušenjem. Če tega navdušenja pri nadrejenih ni, je strateška ideja takoj pozabljena tudi pri podrejenih (Geffroy 1996, 34).

Gruban (2015, 13) navaja, da kar dve tretjini poslovnih strategij v slovenskem prostoru ne uspe, ker vlada zastarelo vodenje in ravnanje z zaposlenimi. Prevladuje agresivno obrambno vodenje zaposlenih, kar slabša možnosti uresničevanja poslovnih vizij in strategij. Recept za izboljšanje na ravni posameznika je, da bi klasične menedžerje nadomestili »coachi«. Vodje, ki so »coachi«, imajo kar 70-odstotni vpliv na zavzetost zaposlenih, kar so pokazale nedavne Gallupove (Gruban 2015, 13) študije. Vse tri intelektualne kompetence imajo najpogostejšo vrednost 4 (modus). Srednja vrednost (mediana) se giblje med 3,5 in 4, kar pomeni, da je polovica podatkov manjših od 3,5 in 4, druga polovica pa večja od 3,5 in 4.



**Slika 4: Intelektualne dimenzije vodenja (povprečne vrednosti)**

#### *Menedžerske dimenzije vodenja*

V nadaljevanju so navedene menedžerske dimenzije vodenja (slika 4) in njihove povprečne ocene. Podatki so urejeni po rastočem zaporedju. Pri anketiranju so bili možni naslednji odgovori: 1 – močno se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – neodločen, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Za raziskovanje menedžerskih dimenzij vodenja so formirane naslednje kompetence kot neodvisne spremenljivke:

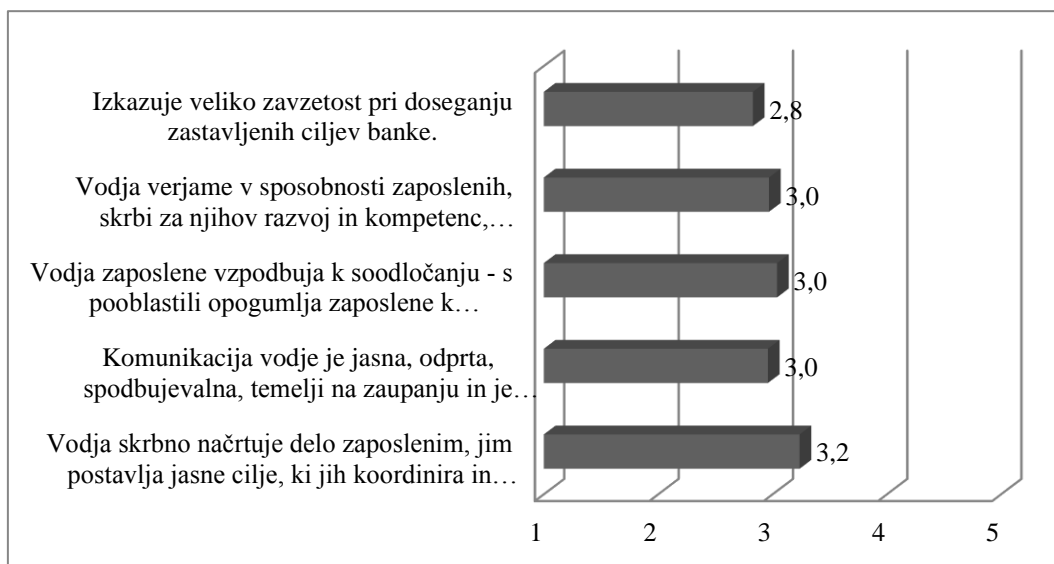
- vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja;
- komunikacija vodje je jasna, odprta, spodbujevalna, temelji na zaupanju in je prilagojena



- posamezniku;
- vodja zaposlene spodbuja k soodločanju – s pooblastili opogumlja zaposlene k prevzemanju odgovornejših nalog;
  - vodja verjame v sposobnosti zaposlenih, skrbi za njihov razvoj in kompetence, podpira kreativnost in samoiniciativnost in
  - izkazuje veliko zavzetost pri doseganju zastavljenih ciljev banke.

Najvišje je ocenjena kompetenca »Vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja« (povprečje 3,2, standardni odklon 1,22). Najnižje je ocenjena kompetenca »Izkazuje veliko zavzetost pri doseganju zastavljenih ciljev banke« (povprečje 2,8, standardni odklon 1,33). Pomeni, da vodje niso dovolj zavzeti, da bi to vrlino prenašali tudi navzdol do svojih zaposlenih. Nezavzeti vodje ne delajo s strastjo in z energijo, kar opazijo tudi zaposleni. Zaposlenih ne spodbujajo in opogumljajo pri prevzemanju odgovornih nalog, ne verjamejo v njihove sposobnosti in ne podpirajo kreativnosti in samoiniciativnosti. Zaposleni niso zadovoljni s komunikacijo vodje, ki ne spodbuja in ne temelji na zaupanju.

Zaposleni v povprečju niso odločeni o obstoju vodstvenih kompetenc pri svojih nadrejenih (mediana 4, standardni odklon od 1,22 do 1,34), ali pa se o tem niso želeli izreči. Polovica zaposlenih meni (priloga 2), da imajo njihovi nadrejeni vse potrebne kompetence, druga polovica pa jih meni, da navedenih kompetenc nimajo (mediana 3 in 4). Vodstvene kompetence vodij so zaposleni najpogosteje ocenili s 4 (modus).



**Slika 5: Menedžerske dimenzije vodenja (povprečne vrednosti)**

### *Emocionalne dimenzije vodenja*

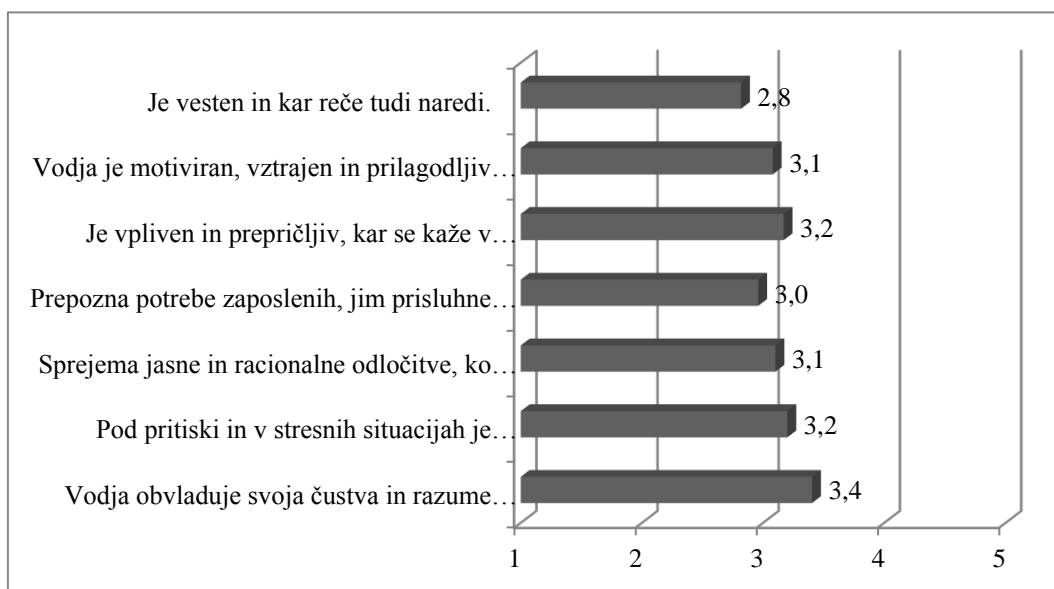
Slika 5 prikazuje izsledke raziskave o emocionalnih kompetencah vodij poslovalnic ter njihove

povprečne ocene. Za raziskavo emocionalnih dimenzij vodij smo uporabili naslednje kompetence:

- vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje;
- pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen;
- sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge;
- prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve;
- vodja je motiviran, vztrajen in prilagodljiv pri doseganju načrtovanih ciljev;
- je vpliven in prepričljiv, ker se kaže v situacijah, ko je treba nekaj spremeniti ali izboljšati in
- je vesten in kar reče, tudi naredi.

Najvišje je ocenjena kompetenca »Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje« (povprečje 3,4, standardni odklon 1,08). Najnižje je ocenjena kompetenca »Je vesten in kar reče, tudi naredi«, kar vzbuja skrb, saj so vestni vodje uspešni na vseh področjih. Pod pritiski ni prilagodljiv in čustveno stabilen, ne prisluhne zaposlenim, ni motiviran, vztrajen in prepričljiv pri doseganju načrtovanih ciljev. Njegove odločitve niso jasne, ko gre za pomembne naloge. Ne prepozna potreb podrejenih sodelavcev (več v prilogi 2).

Blanchard (2001, 110) poudarja, da so zaposleni z emocionalnimi lastnostmi med najbolj cenjenimi. Izžarevajo nekaj posebnega, zaradi zanesljivosti imajo ugled in so zahtevni do sebe in do svojih sodelavcev. V praksi je to lahko tudi težavno, saj ni mogoče zahtevati enakih pravil od svojih podrejenih.



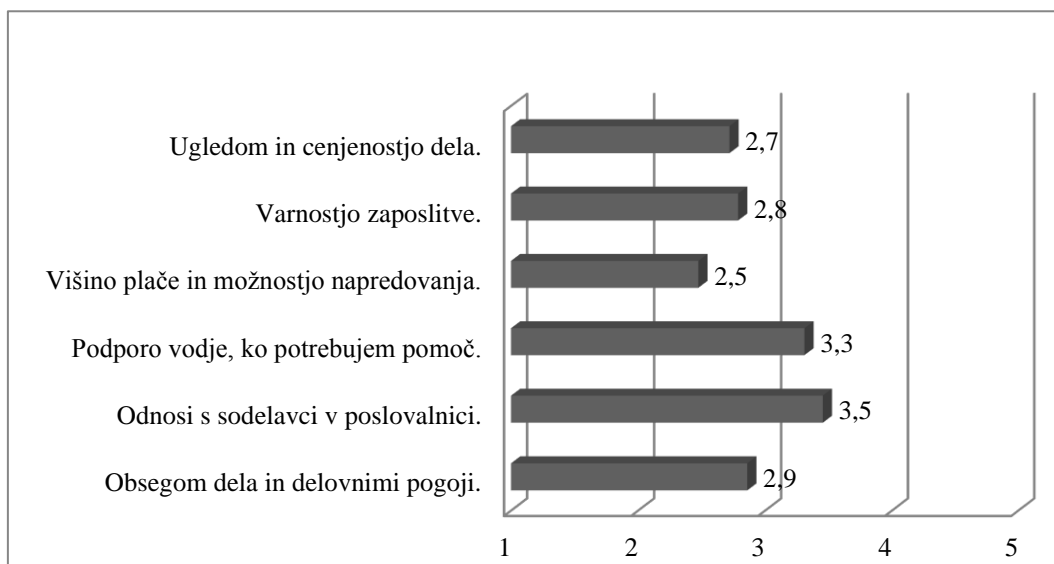
**Slika 6: Emocionalne dimenzije vodenja (povprečne vrednosti)**

### 3.3.3 Raziskava zadovoljstva zaposlenih

Za raziskavo zadovoljstva zaposlenih smo formirali šest trditev. Za kazalnik uspešnosti smo uporabili odvisno spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih, ki smo jo merili na podlagi osebnih občutkov zaposlenih, in sicer od nezadostno (1), zadostno (2), dobro (3), prav dobro (4) do odlično (5).

Analiza zadovoljstva zaposlenih v Banki (slika 7) je pokazala, da so zaposleni v povprečju bolj zadovoljni z odnosi s sodelavci (povprečje 3,5, standardni odklon 1,07) in podporo vodje takrat, ko potrebujejo pomoč (povprečje 3,3, standardni odklon 1,32). Najmanj so zadovoljni z višino plače (povprečje 2,5, standardni odklon 1,07), ugledom in cenjenostjo dela (povprečje 2,7, standardni odklon 1,13), varnostjo zaposlitve (povprečje 2,8, standardni odklon 1,15), obsegom dela in delovnimi pogoji (povprečje 2,9, standardni odklon 1,03).

Zaposleni v poslovalnicah so najbolj nezadovoljni z višino plače in možnostjo napredovanja. Nezadovoljni zaposleni niso motivirani in zavzeti za delo. V službo hodijo kot obiskovalci in imajo nizko stopnjo zavzetosti. Enako velja tudi za zaposlene z daljšim delovnim stažem. Če ni nagrajevanja, se počutijo prikrajšani in zato ne čutijo zavzetosti. Prav tako se zaposleni zavedajo, da so njihova delovna mesta negotova zaradi stalnih organizacijskih sprememb in racionalizacij na področju poslovanja s komitenti. To so lahko tudi razlogi za manjšo zavzetost za delo (Goleman 2001, 137).



Slika 7: Zadovoljstvo zaposlenih (povprečne vrednosti)

### 3.4 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju smo preverili formirane hipoteze, ki se nanašajo na intelektualne, menedžerske ter emocionalne in socialne dimenzije menedžerjev.

### 3.4.1 H1 – *Intelektualne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih*

Hipotezo smo preverili z linearno regresijsko analizo. Sestavili smo regresijski model, kjer so neodvisne spremenljivke intelektualne dimenzije vodenja, odvisna spremenljivka pa zadovoljstvo zaposlenih. Z regresijsko analizo smo želeli izvedeti, ali ima katera od neodvisnih spremenljivk statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih oziroma nam pove, kako neodvisne spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Pred začetkom regresijske analize smo najprej preverili, ali obstajajo kakšne večje povezanosti med obravnavanimi spremenljivkami. Korelacijski koeficienti kažejo (priloga 3), da so korelacije med neodvisnimi spremenljivkami srednje močne, kar je dobo. Korelacije med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami so nizke, kar kaže na to, da regresijski model verjetno ne bo potrjen.

V nadaljevanju so v preglednici 6 navedeni nestandardizirani in standardizirani regresijski koeficienti, t – statistika in stopnja značilnosti, p – vrednost. Statistično značilen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih kaže beta vrednost 0,289 za neodvisno spremenljivko »Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti«. Večja kot je beta vrednost, večji je vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko (zadovoljstvo zaposlenih).

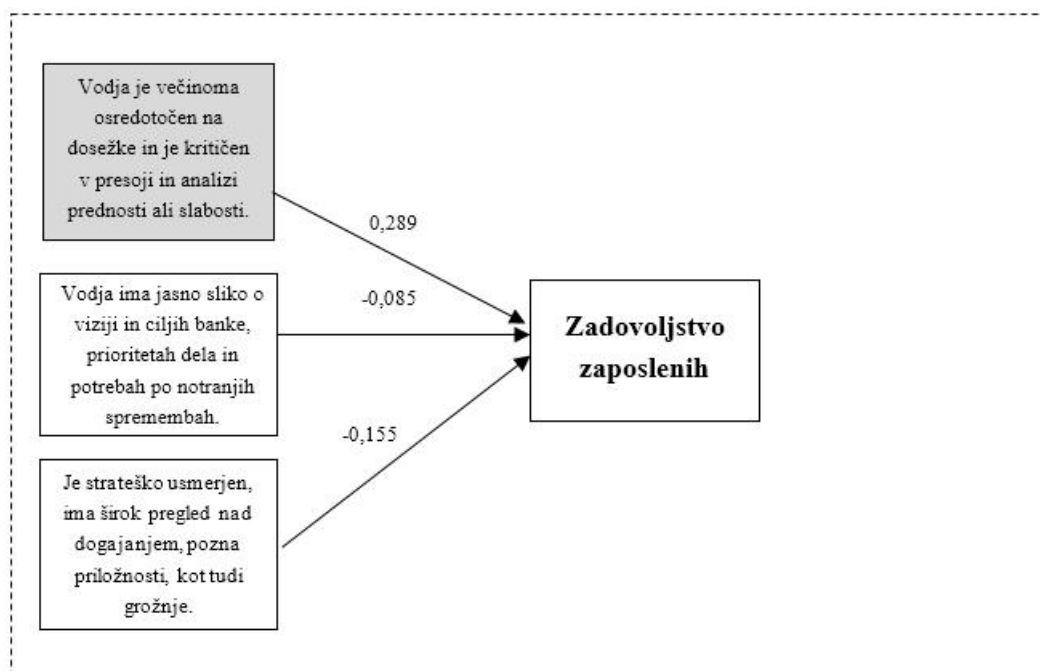
**Preglednica 6: Regresijski koeficienti intelektualnih dimenzij vodenja**

Model	Nestandardizirani regresijski koeficienti		Standardizirani regresijski koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti (p-vrednost)
	B	Standardna napaka	Beta		
1 Konstanta	2,592	0,339		7,650	0,000
<i>Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti.</i>	0,248	0,093	0,289	2,658	0,009
Vodja ima jasno sliko o viziji in ciljih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah.	-0,063	0,084	-0,085	-0,751	0,455
Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna priložnosti kot tudi grožnje.	-0,109	0,080	-0,155	-1,372	0,173
R popravljena	0,048				
F	2,645				
Stopnja značilnosti (p-vrednost)	0,054				
Durbin-Watson	1,687				

Regresijski model je smiseln. F-statistika je sicer nizka (2,654), njena stopnja značilnosti (p-

vrednost 0,054) pa na meji statistične značilnosti. Durbin – Watsonov test kaže, da napake v regresijskem modelu ne obstajajo. Samo prva trditev (Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti in slabosti.) vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Povezava je nekoliko nad mejo sprejemljivosti in nima pojasnjevalne moči, zato hipotezo H1 ne potrdimo.

Drugi dve trditvi od intelektualnih kompetenc »Ima jasno sliko o viziji in ciljnih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah« in »Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna priložnosti kot tudi grožnje« nimata vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Beta koeficienta  $-0,085$  in  $-0,155$ ) oziroma povezave niso statistično značilne (slika 8).



**Slika 8: Regresijski model intelektualnih dimenzij vodenja**

### 3.4.2 H2 – Vodstvene dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Hipotezo smo preverili z linearno regresijsko analizo. Sestavili smo regresijski model, kjer so neodvisne spremenljivke menedžerske dimenzije vodenja, odvisna spremenljivka pa zadovoljstvo zaposlenih. Z regresijsko analizo smo izvedeli, ali ima katera od neodvisnih spremenljivk statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih oziroma pove, kako neodvisne spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

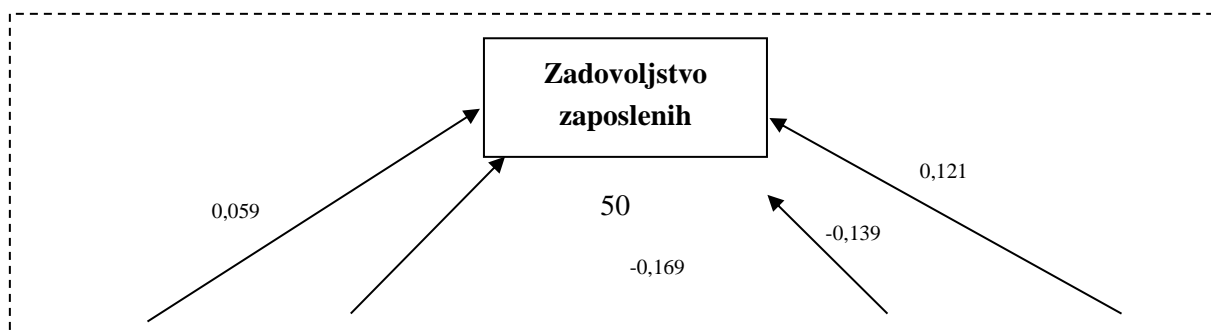
Pred začetkom regresijske analize smo najprej preverili, ali obstajajo kakšne večje povezanosti med obravnavanimi spremenljivkami. Korelacije med neodvisnimi spremenljivkami so srednje

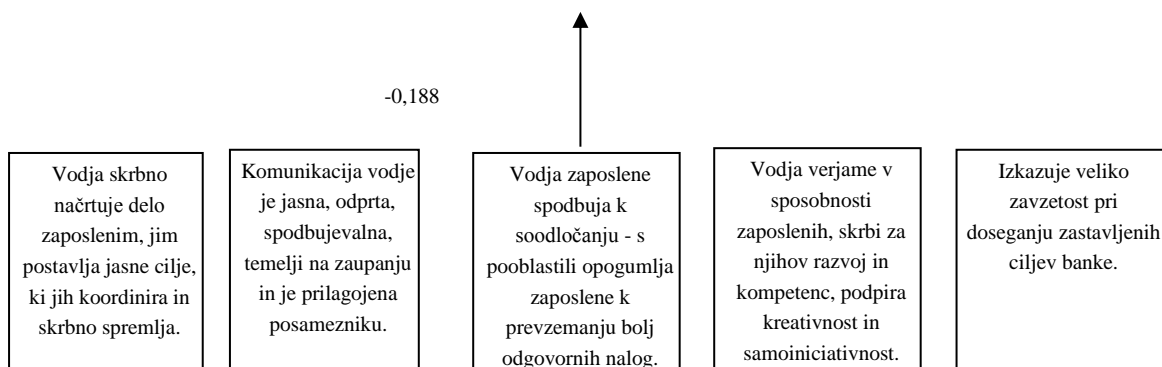
močne, kar je dobro. Korelacije med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami so nizke, kar kaže na to, da regresijski model verjetno ne bo potrjen (priloga 3).

Sledi izvedba regresijske analize. Razvidno je (preglednica 7 in slika 9), da postavljeni model ni smiseln, saj je F-statistika nizka (2,023), njena stopnja značilnosti pa 0,083, višja od 0,05. Durbin-Watsonov test (1,925) kaže, da model ne ustreza. *Hipoteze H2 ne potrdimo*. Nobena od vodstvenih trditev ne vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Povezave niso statistično značilne.

**Preglednica 7: Regresijski koeficienti vodstvenih dimenzij menedžerjev**

Model	Nestandardizirani regresijski koeficienti		Standardizirani regresijski koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti (p-vrednost)
	B	Standardna napaka	Beta		
1					
Konstanta	3,601	0,304		11,865	0,000
Vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja.	0,043	,096	0,059	0,446	0,656
Komunikacija vodje je jasna, odprta, spodbujevalna, temelji na zaupanju in je prilagojena posamezniku.	-0,126	,091	-0,188	-1,376	0,172
Vodja zaposlene spodbuja k soodločanju – s pooblastili opogumlja zaposlene k prevzemanju bolj odgovornih nalog.	-0,120	,081	-0,169	-1,471	0,145
Vodja verjame v sposobnosti zaposlenih, skrbi za njihov razvoj in kompetenc, podpira kreativnost in samoiniciativnost.	-0,096	,106	-0,139	-0,900	0,371
Izkazuje veliko zavzetost pri doseganju zastavljenih ciljev banke.	0,082	0,106	0,121	0,768	0,445
R popravljena	0,052				
F	2,023				
Stopnja značilnosti (p-vrednost)	0,083				
Durbin-Watson	1,925				





**Slika 9: Regresijski model vpliva vodstvenih dimenzij na zadovoljstvo zaposlenih**

Regresijski model kaže slabosti pri vodenju poslovalnice. Vodja ne komunicira odprto z zaposlenimi, jim ne postavlja jasnih ciljev, ne verjame v njihove sposobnosti in ne skrbi za razvoj njihovih kompetenc. Najbolj kritično je, da pri svojem delu ne izkazuje zavzetosti pri doseganju zastavljenih smotrov in ciljev. Zaposleni takih vodij ne cenijo in jim ne zaupajo. Zavzetost je ena od najpomembnejših vrtilin, saj so vodje s to vrtilino tudi uspešnejši, izžarevajo energijo in zaposlene pritegnejo, da delajo bolje.

### **3.4.3 H3 – Emocionalne in socialne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih**

Tudi tretjo hipotezo smo preverili z linearno regresijsko analizo. Sestavili smo regresijski model, kjer so neodvisne spremenljivke emocionalne in socialne dimenzije vodenja, odvisna spremenljivka pa zadovoljstvo zaposlenih. Z regresijsko analizo smo izvedeli, ali ima katera od neodvisnih spremenljivk statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih oziroma pove, kako neodvisne spremenljivke vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Preverili smo, ali obstajajo povezave med obravnavanimi spremenljivkami (preglednica 9). Korelacije med neodvisnimi spremenljivkami so srednje močne, kar je dobro. Korelacije med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami so nizke, kar pomeni, da regresijski model ne bo potrjen.

Sledi izvedba regresijske analize (preglednica 8) z izračunom nestandardiziranih regresijskih koeficientov (B-vrednost) in standardiziranih regresijskih koeficientov (Beta vrednost). Slednja nam pove vrednost, kako močno vsaka neodvisna spremenljivka vpliva na odvisno – na zadovoljstvo zaposlenih. Beta vrednost  $-0,373$  kaže statistično značilen vpliv neodvisne spremenljivke »Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen« na zadovoljstvo zaposlenih. Večja kot je vrednost neodvisne spremenljivke, večji je vpliv na odvisno spremenljivko, v našem primeru zadovoljstvo zaposlenih.

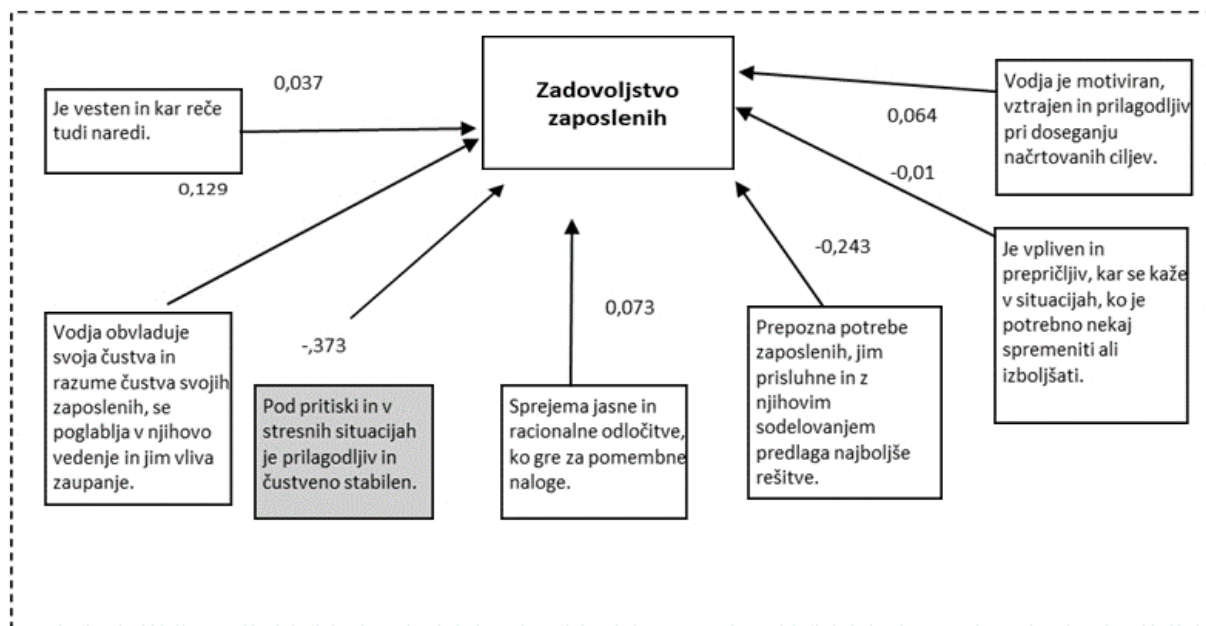
## Preglednica 8: Regresijski koeficienti emocionalnih in socialnih dimenzij vodenje

Model	Nestandardizirani regresijski koeficienti		Standardizirani regresijski koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti (p-vrednost)
	B	Standardna napaka	Beta		
1 Konstanta	3,566	0,350		10,195	0,000
Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vpliva zaupanje.	0,107	0,096	0,129	1,118	0,267
<i>Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.</i>	-0,285	0,097	-0,373	-2,938	0,004
Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.	0,053	0,103	0,073	0,512	0,610
Prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.	-0,164	0,092	-0,243	-1,780	0,078
Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je treba nekaj spremeniti ali izboljšati.	-0,001	,101	-0,001	-0,008	0,994
Vodja je motiviran, vztrajen in prilagodljiv pri doseganju načrtovanih ciljev.	0,046	0,099	0,064	0,459	0,648
Je vesten in kar reče, tudi naredi.	0,024	0,096	0,037	0,249	0,804
R popravljena	0,082				
F	2,207				
Stopnja značilnosti (p-vrednost)	0,041				
Durbin-Watson	1,917				

Postavljeni model je smiseln. F-statistika sicer ni visoka (2,207), je pa stopnja značilnosti 0,04, nižja od 0,05, torej statistično značilna. Ena emocionalna in socialna trditev »Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen« vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Povezava je statistično značilna. *Hipotezo H3 potrdimo.*

Na sliki 10 prikazujemo, da vodje nimajo potrebnih šestih emocionalnih in socialnih kompetenc, ki odražajo čustva in vedenje vodij. Takim vodjem zaposleni ne bodo sledili in jih ne cenijo.





**Slika 10: Regresijski model vpliva emocionalnih dimenzij na zadovoljstvo zaposlenih**

### 3.4.4 Povzetek ugotovitev iz empiričnega dela raziskave

Raziskava je pokazala, da se vodje večinoma osredotočajo na dosežke posameznikov in na dosežke poslovalnice. Uspešnost poslovalnice je po mnenju zaposlenih prioritetenega značaja – vodje poslovalnic so usmerjeni predvsem v dosežke s finančnimi posledicami, manj pa se posvečajo nefinančnim dosežkom. Finančne učinke vodje spremljajo s pomočjo računalniške podpore, ki vsebuje vse potrebne podatke o načrtovanih in doseženih planih tako na nivoju posameznika kot tudi na nivoju poslovalnice. Vodjem poslovalnic je na ta način omogočeno tekoče spremljanje načrtov dela in ciljev, kar pomeni, da so aktivnosti zaposlenih nenehno pod »drobnogledom« in je lahko za nekatere zaposlene to tudi izjemno stresno.

Zaposleni niso odločni glede strateške usmeritve vodij in njihovega pregleda nad dogajanjem. Imajo premalo informacij o strateških smotrih in ciljeh Banke, zato posledično ne morejo ocenjevati strateških usmeritev svojih nadrejenih. Hkrati to tudi pomeni, da vodje ne znajo prenesti usmeritev strategije na svoje podrejene, ki so dejanski nosilci poslovnih aktivnosti. Menimo, da zaposleni dojemajo cilje strategije kot eno od zadolžitev, morali pa bi jih dojemati kot naloge, ki dajejo rezultate – pri tem imajo ključno vlogo vodje oziroma menedžerji. Poudariti je tudi treba, da izvajanje strategije ni odvisno samo od zaposlenih in njihovih vodij, pač pa tudi od organizacijske kulture, ki naj bi jo gradili in spodbujali menedžerji v organizaciji.

Glede menedžerskih dimenzij vodenja zaposleni menijo, da vodje sicer skrbno načrtujejo delo zaposlenim in jim postavljajo jasne cilje, hkrati pa menijo, da vodje niso dovolj zavzeti pri doseganju zastavljenih ciljev Banke, kar zopet kaže na to, da vodje nimajo znanja in veščin, da bi strateške smotre in cilje zavzeto prenašali tudi do svojih podrejenih.

Pri emocionalnih in socialnih kompetencah je najvišje ocenjena kompetenca vodij, ki se nanaša na obvladovanje svojih čustev in razumevanje čustev svojih zaposlenih. Najnižje je zastopana kompetenca, da je vodja vesten in kar reče, tudi naredi. Vodje se ne poglobljajo v vedenje zaposlenih, ne prepoznavajo njihovih potreb in ne sodelujejo pri iskanju boljših razrešitev. Odločitve vodij niso jasne in racionalne.

Analiza zadovoljstva zaposlenih v Banki je pokazala, da so zaposleni bolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in podporo vodje takrat, ko potrebujejo pomoč. Najmanj so zadovoljni z višino plače, ugledom in cenjenostjo dela, varnostjo zaposlitve, obsegom dela in delovnimi pogoji. Najbolj nezadovoljni so z višino plače in možnostjo napredovanja.

Nezadovoljni zaposleni niso motivirani in dovolj zavzeti za delo. Goleman (2001, 137) navaja, da imajo tisti, ki hodijo v službo kot obiskovalci, nizko stopnjo zavzetosti. Enako velja tudi za zaposlene z daljšim delovnim stažem – če ni nagrajevanja, se počutijo prikrajšani in zato ne čutijo potrebne zavzetosti. Prav tako se zaposleni zavedajo, da so njihova delovna mesta nezanesljiva zaradi stalnih organizacijskih sprememb in racionalizacij na področju poslovanja s komitenti. To so lahko tudi razlogi za manjšo zavzetost za delo.

#### *Preverjanje hipotez*

Z regresijskim modelom smo ugotavljali, ali ima katera od neodvisnih spremenljivk statistično pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (odvisna spremenljivka).

*H1 – Intelktualne dimenzije statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.*

Z raziskavo smo ugotovili, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva trditev »Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti in slabosti«. Povezava je na meji statistične značilnosti in ima nizko pojasnjevalno moč. *Hipoteze nismo potrdili.*

*H2 – Vodstvene dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.*

Regresijska analiza je pokazala, da postavljen model ni smiseln. Nobena od vodstvenih trditev ne vpliva na zavzetost zaposlenih. Povezave niso statistično značilne. *Hipoteze nismo potrdili.*

*H3 – Emocionalne in socialne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.*

Raziskava je pokazala, da ena emocionalna in socialna trditev »Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen« vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. *Hipotezo smo potrdili.*

## 4 SKLEP

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V zaključnem poglavju povzemamo bistvene teoretične ugotovitve s področja menedžmenta, vodenja in zadovoljstva zaposlenih ter bistvene empirične ugotovitve, ki so bile osnova za preverjane hipotez. S pomočjo teoretičnih in empiričnih ugotovitev smo podali prispevek raziskave k znanosti, predloge za izboljšanje poslovanja in predloge za nadaljnje raziskovanje.

### 4.1 Povzetek ugotovitev iz celotne raziskave

Področja menedžmenta, vodenja, kompetenc in zadovoljstva zaposlenih niso tako nova, pa vendar so v današnjem turbulentnem času še kako aktualna. O njih obstajajo številne definicije in še vedno nastajajo nove.

Pojma menedžment in vodenje predstavljata revolucionarno novost s področja človekove dejavnosti. Zanimanje zanj sega na vsa področja. Njune definicije imajo veliko izpeljank. Nekateri avtorji razumejo vlogo menedžmenta kot skupek načel, sodobni menedžment pa temelji na človeku, ki je v središču dogajanja v organizaciji, menedžer je vodja, saj je vodenje ena izmed njegovih temeljnih nalog.

Uporabljajo se številni stili vodenja (kreativni, karizmatični, transakcijski in transformacijski), vendar pa avtorji še naprej iščejo najbolj učinkovite stile vodenja, ki bi lahko bili dolgotrajen vzorec vplivanja na zaposlenega za doseganje dolgoročnih smotrov in ciljev. Vodenje se razume kot kombinacija različnih stilov vodenja, ki so odvisni od odnosa in značaja posameznika, znanja in izkušenj ter vedenja pri izvajanju nalog – eni so usmerjeni v naloge, drugi v zaposlene.

V zadnjih letih se vse bolj poudarja pomen čustev in empatije, ki sta še posebej pomembni in nepogrešljivi pri vodenju ljudi. Brez empatije ni mogoče zaznavati čustev ne pri zaposlenih in tudi ne pri strankah Banke. Vodje, ki imajo te sposobnosti, pri svojih zaposlenih dosežejo večjo učinkovitost pri delu. Sta ključni sposobnosti za delovna mesta, kjer se izvajajo storitve. Mnogi vodje zaradi pomanjkanja teh kompetenc ne morejo prevzeti vloge vodenja.

Iz izsledkov osmih raziskav na področju vodenja, kompetenc, stilov vodenja, zadovoljstva in uspešnosti ugotavljamo, da je od vodenja odvisna uspešnost organizacije. Menedžerji oziroma vodje s svojimi kompetencami kreirajo ali zavirajo motivacijske dejavnike in uspešnost organizacije. Zaposleni niso zadovoljni s svojimi vodji, ker jih ti ne znajo motivirati, da bi delali zavzeto in s strastjo. Ne opazijo dobro opravljenega dela, ker se preveč ukvarjajo z drugimi nalogami. Dosežki zaposlenih so pogosto prezrti, ne poudarja se pomen empatije, sistem nagrajevanja in napredovanja pa ne deluje vedno. Učinkovitost zaposlenih je odvisna od načina vodenja. Vodje so razvili različne stile vodenja, med njimi pa se vedno bolj uveljavlja »coaching«, ki se je iz športa prenesel tudi v poslovni svet. Velik razkorak je tudi med

zahtevanimi in dejanskimi kompetencami. Vodje nimajo razvitih ustreznih kompetenc, po drugi strani pa si ne želijo dodatnih izobraževanj in usposabljanj, povezanih z vodenjem.

Dolgoročna uspešnost organizacije je poleg finančnih pogojena tudi z nefinančnimi kazalniki. Izstopa kakovost menedžmenta, odprtost in aktivnost, skrb za nenehne izboljšave ter kakovost zaposlenih sodelavcev. Vsi navedeni dejavniki so soodvisni, saj se z razvijanjem teh značilnosti, sočasno začnejo razvijati tudi druge, ki vplivajo na dolgoročno uspešnost. Z nefinančnimi vidiki se povečujejo tudi finančni, ki se odražajo v zadovoljnih in lojalnih zaposlenih.

Za preverjanje menedžerskih kompetenc se uporabljajo različna merila. V naši empirični raziskavi smo uporabili stil vodenja, ki temelji na kompetencah, in sicer po vzoru Dulewicza in Higgosa (2005, 111), ki se tudi sicer najpogosteje uporablja v raziskavah. Značilnost njunega modela je 15 trditev oziroma karakteristik, ki se nanašajo na področje intelektualnih, menedžerskih in emocionalnih ter socialnih kompetenc. *Njun model kompetenc smo uporabili pri anketiranju zaposlenih v Banki in za izvedbo empirične raziskave. Zadovoljstvo zaposlenih smo preverjali s pomočjo šestih trditev. Za kazalnik uspešnosti smo uporabili odvisno spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih, ki smo jo merili na podlagi osebnih občutkov zaposlenih, in sicer od nezadostno (1) do odlično (5).*

Raziskavo smo izvedli med 120 zaposlenimi v tridesetih poslovalnicah Banke, ki so razpršene po celotni Sloveniji. Anketirali smo samo podrejene zaposlene, ki so dnevno v komunikaciji s strankami. Njihovih vodij nismo zajeli v anketo.

Anketo je izpolnilo 85 % vprašanih. V starostni strukturi so najbolj zastopani zaposleni med 30 in 40 let (40,2 %), glede na spol je sodelovalo 61 % žensk in 39 % moških. Največ zastopanih zaposlenih ima srednješolsko izobrazbo (45 %) in delovno dobo več kot 15 let (45,5 %).

Raziskava intelektualnih kompetenc je pokazala usmerjenost vodij izključno na dosežke na ravni posameznika ali na ravni poslovalnice. Vodjem poslovalnic so pomembni samo dosežki s finančnimi učinki, manj pozornosti pa posvečajo nefinančnim dosežkom. Za spremljanje aktivnosti zaposlenih vodje uporabljajo računalniško podporo, ki jim omogoča dnevno preverjanje aktivnosti, vezanih na načrtovane cilje poslovalnice.

Zaposleni niso odločeni glede strateške usmeritve vodij, ker imajo premalo informacij o strateških smotrih in ciljeh Banke. To pomeni, da vodje ne prenašajo usmeritev strategije na svoje podrejene, ki so dejanski nosilci poslovnih aktivnosti. Smotre in cilje strategije dojemajo kot eno od zadalžitev, za kar so pristojni in odgovorni menedžerji. Poudariti je tudi treba, da izvajanje strategije ni odvisno samo od zaposlenih sodelavcev in njihovih nadrejenih, pač pa tudi od organizacijske kulture, ki naj bi jo spodbujali menedžerji.

Glede menedžerskih kompetenc vodij zaposleni menijo, da vodje niso dovolj zavzeti pri

doseganju zastavljenih smotrov in ciljev Banke, kar zopet kaže na to, da vodje nimajo znanja in izkušenj, da bi cilje strategije prenašali navzdol do svojih podrejenih. Vodje sicer skrbno načrtujejo delo zaposlenim in jim postavljajo jasne cilje.

Pri emocionalnih in socialnih kompetencah je najvišje ocenjena kompetenca vodij, ki se nanaša na obvladovanje svojih čustev in razumevanje čustev svojih zaposlenih. Najnižje pa je zastopana kompetenca, da je vodja vesten in kar reče, tudi naredi. Vodje se ne poglobljajo v vedenje zaposlenih, ne prepoznavajo njihovih potreb in ne sodelujejo pri iskanju boljših rešitev. Odločitve vodij niso jasne in racionalne. Vodje, ki teh lastnosti nimajo, naj ne bi uživali zelenega zaupanja med zaposlenimi. V odličnih organizacijah naj bi imeli filozofijo usmerjeno tako k zaposlenim sodelavcem kot strankam, in če zaposleni niso zadovoljni, ni mogoče pričakovati, da bodo zadovoljne tudi stranke.

Analiza zadovoljstva zaposlenih v Banki kaže, da so zaposleni bolj zadovoljni z odnosi s sodelavci in podporo vodje takrat, ko potrebujejo pomoč. Najmanj so zadovoljni z višino plače, ugledom in s cenjenostjo dela, z varnostjo zaposlitve, obsegom dela in delovnimi pogoji. Najbolj nezadovoljni pa so z višino plače in možnostjo napredovanja. Če ni nagrajevanja, se zaposleni počutijo prikrajšani in v službo prihajajo brez energije. Nezadovoljstvo povzroča pri zaposlenih slabo voljo in nezavzetost za delo. Zavedajo se, da so njihova mesta negotova, saj so bili v preteklosti deležni več racionalizacij.

V empirični raziskavi smo preverjali tri hipoteze, in sicer:

H1 – Intelektualne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Z raziskavo smo ugotovili, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva trditev »Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti in slabosti«. Povezava ima nizko pojasnjevalno moč in je na meji statistične značilnosti. *Hipoteze H1 nismo potrdili.*

H2 – Vodstvene dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Z regresijsko analizo smo ugotovili, da nobena od vodstvenih trditev ne vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Povezave niso statistično značilne. *Hipoteze H2 nismo potrdili.*

H3 – Emocionalne in socialne dimenzije menedžerjev statistično značilno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava je pokazala, da ena emocionalna in socialna trditev »Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen« vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Povezava je statistično značilna. *Hipotezo H3 smo potrdili.*

Treba je poudariti, da je trženje storitev bolj ali manj tekmovalen proces. Vsak si želi biti v ospredju, ko gre za pohvale ali nagrade. Strategija Banke ostaja le črka na papirju, če vodilni ne bodo znali motivirati zaposlene in upoštevali njihove potrebe in njihova čustva. Zastarelo vodenje, ki je pogosto obrambno, zavira zadovoljstvo pri zaposlenih. Kljub temu pa izvajanje

strategije ni samo v domeni zaposlenih ali njihovih nadrejenih, ključno vlogo imajo vršni menedžerji, ki naj bi gradili takšen sistem vrednot in organizacijsko kulturo in klimo, ki spodbuja in daje energijo zaposlenim pri doseganju dolgoročne uspešnosti. Najpomembnejši dejavnik je zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev, ki je temelj za dolgoročno uspešnost v izbrani Banki.

## **4.2 Prispevek k znanosti**

V teoretičnem delu smo analizirali in povzeli ugotovitve iz domače in tuje strokovne literature s področja menedžmenta, zadovoljstva zaposlenih in kompetenc menedžerjev. Prispevek k menedžerski stroki predstavlja strnjen in pregleden nabor strokovne literature s tega področja. Prav tako predstavlja prispevek k menedžerski znanosti in stroki povzetek ugotovitev iz dosedanjih raziskav o menedžerskih kompetencah in zadovoljstva zaposlenih, ki pomembno vplivajo na usmeritve pri nadaljnjih raziskavah. Po naši vednosti smo kot prvi v RS uporabili vprašalnik Dulewicza in Higgisa (2005) o menedžerskih dimenzijah, ki bo služil za morebitne primerjave med domačimi in tujimi ugotovitvami.

Ugotovitve iz empiričnega dela raziskave bodo dobra podlaga za nadaljnje raziskovanje menedžerskih kompetenc, ki se nanašajo na intelektualne, menedžerske in emocionalne dimenzije vodenja. Vsaka med njimi predstavlja pomemben dejavnik za raziskave. Podali smo smernice, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih, od katerih je lahko vsaka posamezna trditev razlog za raziskovanje na tem področju.

V naslednjem poglavju navajamo predloge za izboljšanje stanja v izbrani Banki, ki naj bi prav tako predstavljali usmeritve in prispevek k menedžerski znanosti.

## **4.3 Predlogi za izboljšanje stanja v izbrani banki**

V slovenskem bančnem prostoru vlada ostra konkurenca, zato naj bi se vsi zaposleni v Banki močno trudili za doseganje smotrov in ciljev. Ključ za doseganje dolgoročne uspešnosti so motivirani in zavzeti vodje, ki naj bi to vrlino prenašali tudi na svoje podrejene sodelavce.

Banka ima izdelan kompetenčni model za vodje poslovalnic, vendar je empirična raziskava o intelektualnih, menedžerskih ter emocionalnih in socialnih kompetencah pokazala nekatere šibkosti, ki naj bi jim Banka v prihodnosti namenila večjo skrbnost in pozornost. Vodje naj bi se v glavnem posvečali spremljanju poslovnih izidov, nimajo pa pregleda nad dogajanjem v poslovalnici in ne zaznajo priložnosti in groženj. Tako kot druge organizacije tudi Banka želi, da so v njej zaposleni najboljši kadri ter s kompetenčnimi dejavniki postaviti visoke standarde vodenja. *Mnenje stroke je, da se je teh veščin mogoče naučiti, zato naj bi Banka organizirala in uvedla stalno in v vodstvene kompetence usmerjeno izobraževanje za vodje poslovalnic.*

Naslednja šibkost, ki smo jo ugotovili z empirično raziskavo pri menedžerskih kompetencah, je, da vodje niso zavzeti pri doseganju zastavljenih smotrov in ciljev Banke. Menimo, da je premalo spodbud s strani menedžerjev, da bi zaposleni delali bolj zavzeto. *Za spodbujanje zavzetosti so pristojni menedžerji, zato naj bi ti z neposredno, spodbujevalno in na zaupanju temelječo komunikacijo ustvarjali poslovno okolje, ki spodbuja in gradi zavzetost med vodji poslovalnic in zaposlenimi. Če teh vrtilin sami menedžerji nimajo, se sodelavci vsak dan znova vrnejo v svoj »vsakdanjik«, strateški smotri in cilji Banke pa so »pozabljeni«, še predena zaživijo.*

Skrb vzbuja tudi slabo ocenjena kompetenca vodij »Je vesten in kar reče, tudi naredi«. Vodjem, ki te kompetence nimajo, zaposleni ne zaupajo in delajo le tisto, kar se od njih zahteva. Vestni vodje so tudi uspešnejši in bolj motivirani. *Gre za najbolj cenjeno vrlino, ki naj bi jo s svojim ravnanjem in vedenjem navzdol prenašali menedžerji oz. poslovodstvo.*

#### **4.4 Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Ugotovitve iz teoretičnega in empiričnega dela so lahko pomemben pripomoček vodjem in menedžerjem na vseh nivojih organiziranosti v storitvenih organizacijah. V empiričnem delu smo raziskovali samo mnenje zaposlenih sodelavcev, ne pa tudi njihovih nadrejenih. Pridobili smo samo delne informacije, zato ocenjujemo, da bi bilo koristno raziskavo razširiti tudi na vodje poslovalnic (npr. z vprašalnikom za samoocenitev), ki naj bi imeli za vodenje enake kompetence oz. vrline. Prav tako menimo, da se lahko naše ugotovitve uporabijo tudi pri raziskovanju kompetenc vodij v drugih slovenskih bankah, ki se ukvarjajo s strankami.

Z drugimi menedžerskimi nalogami (planiranje, organiziranje in kontrola) se v raziskavi nismo ukvarjali, menimo pa, da bi te aktivnosti lahko bile dobra podlaga za nadaljnje raziskovanje. Enako velja za zadovoljstvo zaposlenih. Ocenjevanje se je omejilo zgolj na njihove občutke, nismo pa preverjali merljivih kazalnikov, kot so fluktuacija zaposlenih, absentizem ter motivacijske dejavniki, ki so lahko pokazatelj zadovoljstva. Pomembne izsledke bi pokazala tudi raziskava o zadovoljstvu starejše populacije sodelavcev, za katere menijo, da so pri svojem delu manj zavzeti.

Zanimivo in koristno pa bilo raziskovati menedžerske kompetence še z drugimi merili, kot so: ESCI-U – Emotional and Social Competency Inventory, ki vsebuje 72 trditvev oziroma vprašanj s področja emocionalnih in socialnih kompetenc, ali LTG – Leadership Trait Questionnaire, s katerim se lahko merijo osebne karakteristike vodenja, njegove prednosti in slabosti.





## LITERATURA

- Adair, John. 2007. *Leadership for Innovation: How to organize team creativity and harvest ideas*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Adižes, Isak. 2005. *Upravljanje promenama*. Novi Sad: Graph style.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung in Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207–218.
- Batool, Bano Fakhra. 2013. Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly* 4 (3): 84–94.
- Bennis, Warren, Daniel Goleman in James O'Toole. 2008. *Transparency: How Leaders Create Culture of Candor*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Bersin, Josh. 2015. Becoming Irresistible: A new model for employee engagement. *Deloitte Review* 16 (2): 146–163.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Blanchard, Ken. 2008. *Nori na stranke: Nikoli ni prepozno, da zgradite podjetje, ki bo usmerjeno v stranke*. Varaždin: Katarina Zrinski d.o.o..
- Blanchard, Ken in Mark Miller. 2008. *Skrivnost: kaj vedo in počenejo odlični vodje*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Blanchard, Ken. 2009. *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations*. New Jersey: FT Press.
- Blanchard, Ken in Garry Ridge. 2009. *Helping People Win at Work: »Don't Mark My Paper, Help Me Get an A«*. New Jersey: FT Press.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bulgarella, Caterina C. 2005. *Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?* [Http://meetingmetrics.com/research\\_papers/whitepaper\\_cs\\_es\\_relationships.pdf](http://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relationships.pdf) (14. 5. 2016).
- Carnegie, Dale. 2013. *Postanite uspešen vodja: kako dosežati zastavljene cilje in usmerjati ljudi*. Tržič: Učila International.
- Cekić, Mateja. 2011. Vpliv vodenja na uspešnost prodaje v bančništvu. *Bančni vestnik* 60 (1–2): 42–47.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja. Brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Covey, Stephen. 2000. *Načela uspešnega vodenje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- De Vries, Kets. 1993. *Leaders, Fools, Imposters*. San Francisco: Jossey - Bass.
- De Vries, Reinout E., Angelique Bakker Pieper. 2010. Leadership=Communication? The relations of Leaders Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology* 25 (10): 367–380.
- De Waal, André A. 2008. *The Secret of High Performance Organizations*. [Http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf](http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf) (1. 3. 2017).

- Dovžan, Henrik. 2014. *Z znanjem do delovne uspešnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Dulewicz, Victor in Malcolm Higgs. 2003. *A new approach to assessing leadership dimension, styles and context*. [Http://eprints.soton.ac.uk/51421/](http://eprints.soton.ac.uk/51421/) (10. 3. 2017).
- Dulewicz, Victor in Malcolm Higgs. 2005. Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology* 20 (2): 105–123.
- Easterby-Smith, Mark Thorpe in Richard Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Evans, Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager. Senzacionalna knjiga o osebni moči*. Ljubljana: Alpha center.
- Finkelstein, Sydney. 2003. *Why smart executives fail: and what you can learn from their mistakes*. New York: Penguin Book.
- Gašparič, Katja. 2009. *Dejavniki uspešnosti poslovanja multinacionalnih podjetij v Sloveniji*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Geffroy, Edgar K. 1996. *Kupec – nepotrebno zlo: klientstvo spodriva trženje in vnaša revolucijo v prodajo*. Ljubljana: Center za tehnološka usposabljanja in Gospodarska zbornica Slovenije.
- Geoghegan, Linda in Victor Dulewicz. 2008. Do Project manager's Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project management Journal* 39 (4): 58–67.
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie Mckee. B. 1. *The new Leaders – Transforming the art of leadership into the science of results*. [Http://vedpuriswar.org/Book\\_Review/Leadership\\_Management\\_Effectiveness/The%20New%20Leaders.pdf](http://vedpuriswar.org/Book_Review/Leadership_Management_Effectiveness/The%20New%20Leaders.pdf) (11. 3. 2017).
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie Mckee. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Gomezelj, Omerzel Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Gorenak, Mitja. 2014. *Ali je priljubljenost vodij pomembna?* [Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/ali-je-priljubljenost-vodij-pomembna/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/ali-je-priljubljenost-vodij-pomembna/) (25. 12. 2016).
- Gostiša, Mato. 2011. *Nespametno zapravljanje človeškega kapitala*. [Http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?offset=220&sort=1&Sklop=%25&Submit=Iskanje&besede=Gosti%C5%A1a&stevilka=%25&letnik=%25&nacin=1&search=1#rezultati](http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?offset=220&sort=1&Sklop=%25&Submit=Iskanje&besede=Gosti%C5%A1a&stevilka=%25&letnik=%25&nacin=1&search=1#rezultati) (7. 4. 2017).
- Green, Don. 2003. *Premagajte strah in zmagajte*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Gruban, Brane. B. 1. *Odnosi z zaposlenimi*. [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/) (27. 12. 2014).
- Gruban, Brane. 2015. Nehajte biti menedžerji, postanite coachi. *Finance* 4413 (13): 16–17.
- Hackman, Richard J. 2002. *Leading Teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard business school press.

- Higgs, Malcolm. 2002. Do leaders need emotional intelligence? A study of the relationship between emotional intelligence and leadership of change. *International Journal of Organisational Behaviour* 5 (6): 195–212.
- Higgs, Malcolm. 2003. How can we make sense of leadership in 21st century?. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (5): 273–284.
- Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanko, Štefan. 2014. *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Jones, David. 2012. Servant Leadership's Impact on Profit, Employee Satisfaction, and Empowerment Within the Framework of Participative Culture in Business. *Business Studies Journal* 4 (1): 35–51.
- Jurko, Nada. 2012. *Bančno poslovanje*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Kambič, Polona. 2014. Vodenje občinske uprave in zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost* 3 (3): 113–124.
- Kejžar, Anamarija in Mateja Škrabar. 2011. *Organizacija in tehnike vodenja*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Kiyosaki, Robert T. 2012. *Zarota bogatih: osem novih pravil o denarju*. Varaždin: Katarina Zrinski.
- Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Königova Martina in Jan Hron. 2012. *Methodology for the identification of managerial competencies in knowledge-based organizations*. [Http://81.0.228.28/publicFiles/71531.pdf](http://81.0.228.28/publicFiles/71531.pdf) (22. 3. 2016).
- Košir, Matjaž. 2011. *Izgorel vodja ne bo pripeljal do uspeha*. [Http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=267#](http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=267#) (17. 11. 2016).
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotter John. P. (1990). *Force for Change: How leadership Differs from Management*. New York: A Devisoin of Simon&Schuste.
- Kostevc, Tadej. 2016. Nazaj k osnovam. *Bančni vestnik* 65 (10): 39–42.
- Košmrlj, Katarina in Nada Trunk Širca. 2010. *Management, tipologija in modeli - definicije*. [Http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/089-103.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-080-2/089-103.pdf) (2. 5. 2016).
- Kovač, Robert. 2008. *Vodenje, motivacija in zadovoljstvo prodajnega osebja v založniškem podjetju*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Krugman, Paul. 2009. *Vrnitev ekonomike depresije in kriza leta 2008*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kušar, Andreja. 2014. Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *Revija za univerzalno odličnost* 3 (3): 125–136.
- Kveder, Alenka. 2009. *Proučitev in zasnova kompetenčnega modela vodenja GURS*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

- Laguerre, Joshua C. 2010. *Can Leadership Be Developed by Applying Leadership Theories?: An Examination of Three Theory – Based Approaches to Leadership Development*. Providence: Rhode Island College: The School of Management - The Department of Management and Marketing.
- Lauer, Chris. 2009. *The management guru. Lessons from the best management books of all time*. London: Atlantic Book.
- Limbeck, Martin. 2009. *Skrivnosti vrhunskega prodajalca*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Linares, Pedro Juan Pardo. 2011. *Job satisfaction, organization commitment, occupational commitment, turnover latent and leadership style of tissue Bank employees*. Doktorska disertacija, Capella University.
- Lorber, Mateja. 2010. *Vedenje, značilnosti in kompetence vodij v povezavi z zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih v zdravstveni negi*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Luin, Tjaša. 2010. *Vloga višjih managerjev v malih in srednje velikih podjetjih*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Mayer, John D. in Peter Salovey. 1993. The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence* 17 (4):443–442.
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Malik, Fredmund. 2009. *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Martin, Roger. 2014. *Kaj je strategije? Pet ključnih odločitev pri oblikovanju strategije*. Bled: IEDC – Poslovna šola.
- Mathew, Anita. 2013. Leadership: the preferred style in the context of Indian professionals using Bass model of multi leadershi construct. *The Business & Management Review* 4 (2): 191–197.
- Matos, Silva. 2014. *Ustvarjalni ogenj je v vsakem človeku*. Celovec: Mohorjeva založba.
- Maxwell, John. C. 2006. *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, Renata. 2014. *Kako vodim skupino in tim: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Gortani, Mostajeran A. 2011. Study of some effective factors on empowerment of the experts educational institutios. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 29: 1960–1964.
- Možina, Stane. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Management znanja: znanje kot temelj razvoja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 49–52. Maribor: Založba Pivec.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega managementa*. Ljubljana: Modrijan.
- Northouse, Peter G. 2012. *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.

- Andrew, Ologbo C. in Saudah Sofian. 2012. Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40: 498–508.
- Pittenger, Linda M. 2015. Emotional and social competencies and perceptions of the interpersonal environment of an organization as related to the engagement of IT professionals. *Frontiers in Psychology* 6 (623): 1–17.
- Popović, Jelena. 2013. *Vpliv načinov vodenje na razvitost socialnih kompetenc vršnih managerjev v slovenskih podjetjih*. Magistrska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev s primeri in prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Razeghi, Andrew. 2006. *Hope: How Triumphant Leaders Create the Future*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schuster, Klaus. 2014. *11 menedžerskih grehov, ki bi se jim morali izogniti. Kako se vodilni kadri spravijo ob kariero, razum, zakonske partnerje in veselje*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Sitar, Aleša Saša. 2006. Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. V *Management znanja: znanje kot temelj razvoja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 49–52. Maribor: Založba Pivec.
- Sun, Rachel C. F. in Eadaoin K. P. Hui. 2012. Cognitive Competence as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review. *The Scientific World Journal Construct* 2012 (10): 1–7.
- Tavčar, Mitja I., 2008. *Management in organizacija: Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Trivellas, Panagiotis in Christos Drimoussis. 2013. Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 73: 692–700.
- Turner, Rodney J. in Ralf Müller. 2005. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal* 1 (36): 49–61.
- Van Wart, Montgomery. 2015. *Dynamics of Leadership in Public Services – Theory and Practices*. London and New York: Routledge, Taylor & Frances.
- Venišnik, Petra. 2013. Empirična preveritev zadovoljstva zaposlenih – primer bank. *Bančni vestnik* 7–8 (62): 70–75.
- Verle, Karmen in Mirko Markič. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Verle Karmen, Mirko Markič in Borut Kodrič. 2012. Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija* 45 (1): 1–13.
- Verstovšek, Karl. 2014. *Učinkovitejše delovanje vodij lokalne samouprave s pomočjo coachinga*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

- Webb, Laverne, Jeri Darling in Nanette Alvey. 2014. *Multicultural Leadership Development in the 21st Century*. [https://www.researchgate.net/profile/Laverne\\_Webb/publication/303882806\\_Multicultural\\_Leadership\\_Development\\_in\\_the\\_21st\\_Century/links/578687b008aef321de2c6d15.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Laverne_Webb/publication/303882806_Multicultural_Leadership_Development_in_the_21st_Century/links/578687b008aef321de2c6d15.pdf) (20. 3. 2017).
- West, Michael A. in Jeremy Dawson. 2012. *Employee engagement and NHS performance*. [https://www.researchgate.net/profile/Jeremy\\_Dawson3/publication/266868148\\_Employee\\_engagement\\_and\\_NHS\\_performance/links/550036cc0cf260c99e8f884e.p](https://www.researchgate.net/profile/Jeremy_Dawson3/publication/266868148_Employee_engagement_and_NHS_performance/links/550036cc0cf260c99e8f884e.p). (12. 6. 2015).
- Whiteoak, John W. 2015. The Utility of Job Involvement over Job Satisfaction in Contributing to an Individual's Effectiveness in Flourishing at Work. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Science* 1 (1): 239–251.
- Yukl, Gary A. 2010. *Leadership in organizations*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Yukl, Gary A., Rubina Mahsud, Shahidul Hassan in Gregory E. Prussia. 2013. An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20 (1): 38–48.
- Yukl, Gary in Wendy S. Becker. 2006. Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal* 3 (3): 210–231.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 4. izdaja. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- Zohar, Danah in Ian Marshall. 2000. *Duhovna inteligencija*. Tržič: Učila.
- Zupan, Neja. 2014. *Osebna odličnost v podjetju*. Brežice: Primus.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2: Menedžerske, intelektualne in emocionalne dimenzije vodenja ter zadovoljstvo zaposlenih

Priloga 3: Korelacije intelektualnih, menedžerskih in intelektualnih dimenzij vodenja





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani sodelavci!

Pred vami je anketni vprašalnik, s katerim želim raziskati področje vodenja, kompetenc in zadovoljstva zaposlenih v banki. Vaši odgovori mi bodo v pomoč pri raziskavi in dokončanju magistrske naloge, zato vas vljudno prosim za vaše sodelovanje v anketi. Z raziskavo želim preveriti dejavnike vodenja, vpliv menedžerskih kompetenc na zadovoljstvo zaposlenih ter izpostaviti dejavnike, ki spodbujajo soodločanje zaposlenih. Anketa vsebuje 20 vprašanj, vendar boste za odgovore potrebovali le nekaj minut vašega časa.

Zagotavljam vam, da je anketa anonimna, zato vas vljudno prosim, da iskreno podate svoje mnenje.

### Demografski podatki (obkrožite pravilni odgovor)

#### 1. V banki opravljam naslednje posle:

- a) komercialist.
- b) osebni finančni svetovalec.
- c) blagajnik.
- d) zaledni posli.

#### 2. Spol

- a) moški.
- b) ženska.

#### 3. Starost:

- a) do 30 let.
- b) od 30 do 40 let.
- c) od 40 do 50 let.
- d) več kot 50 let.

#### 4. Stopnja izobrazbe:

- a) srednješolska izobrazba.
- b) višješolska strokovna izobrazba.
- c) visokošolska izobrazba.
- d) magisterij.

#### 5. Na sedanjem delovnem mestu sem:

- a) do 5 let.
- b) od 5 do 10 let.
- c) več kot 10 let.

Priloga 1

Trditve v spodnjih preglednicah se nanašajo na intelektualne, menedžerske in emocionalne/socialne dimenzije vodenja. Prosimo vas, da ocenite stopnjo strinjanja glede na navedene trditve, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo močno *ne strinjate*, ocena 5 pa pomeni, da se s trditvijo *popolnoma strinjate*.

<b>Intelektualne dimenzije vodenja</b>	Zelo se strinjam.	Se strinjam.	Neodločen.	Ne strinjam se.	Močno se ne strinjam.
1. Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti.					
2. Vodja ima jasno sliko o viziji in ciljih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah.					
3. Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna tako priložnosti kot tudi grožnje.					

<b>Vodstvene dimenzije menedžerjev</b>	Zelo se strinjam.	Se strinjam.	Neodločen.	Ne strinjam se.	Močno se ne strinjam.
4. Vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja.					
5. Komunikacija vodje je jasna, odprta, spodbujevalna, temelji na zaupanju in je prilagojena posamezniku.					
6. Vodja zaposlene spodbuja k soodločanju – s pooblastili opogumlja zaposlene k prevzemanju odgovornejših nalog.					
7. Vodja verjame v sposobnosti zaposlenih, skrbi za njihov razvoj in kompetenc, podpira kreativnost in samoiniciativnost.					
8. Izkazuje veliko zavzetost pri doseganju zastavljenih ciljev banke.					

<b>Emocionalne dimenzije vodenja</b>	Zelo .se strinjam.	Se strinjam.	Neodločen.	Ne strinjam se.	Močno se ne strinjam.
9. Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje.					
10. Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.					
11. Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.					
12. Prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.					
13. Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je treba nekaj spremeniti ali izboljšati.					
14. Vodja je motiviran, vztrajen in prilagodljiv pri doseganju načrtovanih ciljev.					
15. Je vesten in kar reče, tudi naredi.					

Trditve v spodnji preglednici se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih. Stopnjo zadovoljstva ocenite z naslednjimi ocenami: 1 – nezadostno, 2 – zadostno, 3 – dobro, 4 – prav dobro, 5 – odlično.

<b>Zadovoljstvo zaposlenih z ...</b>	1	2	3	4	5
1. obsegom dela in delovnimi pogoji.					
2. odnosi s sodelavci v poslovalnici.					
3. podporo vodje, ko potrebujem pomoč.					
4. višino plače in možnostjo napredovanja.					
5. varnostjo zaposlitve.					
6. ugledom in cenjenostjo dela.					



**Menedžerske dimenzije vodenja**

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja.	97	55	3,24	4,00	4	1,22
Komunikacija vodje je jasna, odprta, spodbujevalna, temelji na zaupanju in je prilagojena posamezniku.	99	53	2,96	4,00	4	1,34
Vodja zaposlene spodbuja k soodločanju – s pooblastili opogumlja zaposlene k prevzemanju odgovornejših nalog.	100	52	3,04	4,00	4	1,25
Vodja verjame v sposobnosti zaposlenih, skrbi za njihov razvoj in kompetenc, podpira kreativnost in samoiniciativnost.	99	53	2,97	4,00	4	1,30
Izkazuje veliko zavzetost pri doseganju zastavljenih ciljev banke.	99	53	2,83	3,00	4	1,33

**Intelektualne dimenzije vodenja**

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti.	98	2	3,42	4,00	4	1,05
Vodja ima jasno sliko o viziji in ciljih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah.	100		3,10	4,00	4	1,22
Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna tako priložnosti kot tudi grožnje.	100		2,92	3,50	4	1,29

**Emocionalne dimenzije vodenja**

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje.	99	53	3,40	4,00	4	1,08
Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.	100	52	3,20	4,00	4	1,17
Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.	98	54	3,10	4,00	4	1,26
Prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.	100	52	2,96	4,00	4	1,36
Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je treba nekaj spremeniti ali izboljšati.	100	52	3,17	4,00	4	1,21
Vodja je motiviran, vztrajen in prilagodljiv pri doseganju načrtovanih ciljev.	100	52	3,08	4,00	4	1,28
Je vesten in kar reče, tudi naredi.	99	53	2,82	4,00	4	1,39

**Zadovoljstvo zaposlenih**

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Z obsegom dela in delovnimi pogoji.	100		2,86	3,00	2	1,03
Z odnosi s sodelavci v poslovalnici.	99	1	3,45	4,00	4	1,07
S podporo vodje, ko potrebujem pomoč.	100		3,31	4,00	4	1,32
Z višino plače in možnostjo napredovanja.	99	1	2,47	2,00	2	1,07
Z varnostjo zaposlitve.	99	1	2,79	3,00	2	1,15
Z ugledom in cenjenostjo dela.	100		2,72	3,00	3	1,13

**Korelacije: Intelektualne dimenzije vodenja**

	Zadovoljstvo	Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti.	Vodja ima jasno sliko o viziji in ciljih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah.	Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna priložnosti, kot tudi grožnje.	
Pearsonov koeficient korelacije	Zadovoljstvo	1,000	0,205	-0,052	-0,091
	Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti.	0,205	1,000	0,349	0,349
	Vodja ima jasno sliko o viziji in ciljih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah.	-0,052	0,349	1,000	0,436
	Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna priložnosti, kot tudi grožnje.	-0,091	0,349	0,436	1,000
Asimp. p-vrednost (1-stranska)	Zadovoljstvo		0,021	0,306	0,185
	Vodja je večinoma osredotočen na dosežke in je kritičen v presoji in analizi prednosti ali slabosti.	0,021		0,000	0,000
	Vodja ima jasno sliko o viziji in ciljih banke, prioritetah dela in potrebah po notranjih spremembah.	0,306	0,000		0,000
	Je strateško usmerjen, ima širok pregled nad dogajanjem, pozna priložnosti, kot tudi grožnje.	0,185	0,000	0,000	

**Korelacije: Vodstvene dimenzije vodenja**

		Zadovoljstvo	Vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja.	Komunikacija vodje je jasna, odprta, spodbujevalna, temelji na zaupanju in je prilagojena posamezniku.	Vodja zaposlene vzpodbuja k soodločanju - s pooblastili opogumlja zaposlene k prevzemanju bolj odgovornih nalog.	Vodja verjame v sposobnosti zaposlenih, skrbi za njihov razvoj in kompetenc, podpira kreativnost in samoiniciativnost.	Izkazuje veliko zavzetost pri doseganju zastavljenih ciljev banke.
Pearsonov koeficient	Zadovoljstvo	1,000	-,067	-0,253	-0,238	-0,223	-0,105
korelacije	Vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja.	-0,067	1,000	0,478	0,292	0,434	0,610
	Komunikacija vodje je jasna, odprta, spodbujevalna, temelji na zaupanju in je prilagojena posamezniku.	-0,253	0,478	1,000	0,401	0,626	0,515
	Vodja zaposlene vzpodbuja k soodločanju - s pooblastili opogumlja zaposlene k prevzemanju bolj odgovornih nalog.	-0,238	0,292	0,401	1,000	0,438	0,418
Asimp. p- vrednost (1- stranska)	Vodja verjame v sposobnosti zaposlenih, skrbi za njihov razvoj in kompetenc, podpira kreativnost in samoiniciativnost.	-0,223	0,434	0,626	0,438	1,000	0,679
	Izkazuje veliko zavzetost pri doseganju zastavljenih ciljev banke.	-0,105	0,610	0,515	0,418	0,679	1,000
	Zadovoljstvo		0,259	0,007	0,010	0,015	0,155
	Vodja skrbno načrtuje delo zaposlenim, jim postavlja jasne cilje, ki jih koordinira in skrbno spremlja.	0,259		0,000	0,002	0,000	0,000



## Korelacije: Emocionalne in socialne kompetence

	Zadovoljstvo	Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje.	Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.	Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.	Prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.	Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je potrebno nekaj spremeniti ali izboljšati.	Je vesten in kar reče tudi naredi.	
Pearsonov koeficient korelacije	Zadovoljstvo	1,000	-0,036	-0,320	-0,145	-0,242	-0,100	-0,168
	Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje.	-0,036	1,000	0,415	0,397	0,322	0,386	0,398
	Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.	-0,320	0,415	1,000	0,554	0,359	0,259	0,519
	Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.	-0,145	0,397	0,554	1,000	0,503	0,457	0,630
	Prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.	-0,242	0,322	0,359	0,503	1,000	0,573	0,588
	Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je potrebno nekaj	-0,100	0,386	0,259	0,457	0,573	1,000	0,518

Priloga 3

	Zadovoljstvo	Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje.	Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.	Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.	Prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.	Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je potrebno nekaj spremeniti ali izboljšati.	Je vesten in kar reče tudi naredi.	
	spremeniti ali izboljšati.							
	Vodja je motiviran, vztrajen in prilagodljiv pri doseganju načrtovanih ciljev.	-0,122	0,389	0,429	0,579	0,569	0,556	0,557
	Je vesten in kar reče tudi naredi.	-0,168	0,398	0,519	0,630	0,588	0,518	1,000
Asimp. p-vrednost (1-stranska)	Zadovoljstvo		0,364	0,001	0,079	0,009	0,167	0,051
	Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje.	0,364		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
	Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.	0,001	0,000		0,000	0,000	0,005	0,000
	Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.	0,079	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Prepozna potrebe zaposlenih,	0,009	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000

	Zadovoljstvo	Vodja obvladuje svoja čustva in razume čustva svojih zaposlenih, se pogloblja v njihovo vedenje in jim vliva zaupanje.	Pod pritiski in v stresnih situacijah je prilagodljiv in čustveno stabilen.	Sprejema jasne in racionalne odločitve, ko gre za pomembne naloge.	Prepozna potrebe zaposlenih, jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.	Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je potrebno nekaj spremeniti ali izboljšati.	Je vesten in kar reče tudi naredi.
<p>jim prisluhne in z njihovim sodelovanjem predlaga najboljše rešitve.</p> <p>Je vpliven in prepričljiv, kar se kaže v situacijah, ko je potrebno nekaj spremeniti ali izboljšati.</p> <p>Vodja je motiviran, vztrajen in prilagodljiv pri doseganju načrtovanih ciljev.</p> <p>Je vesten in kar reče tudi naredi.</p>	0,167	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000
	0,117	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	,000
	0,051	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	