

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

IRENA ŠKET

IRENA ŠKET

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

**POMEN MOTIVIRANOSTI TER DEJAVNIKI
VODENJA MANAGERJEV ZA KREPITEV
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Irena Šket

POVZETEK

Način vodenja, komuniciranja v poslovnem svetu se izredno hitro spreminja. Pri tem so vrednote, bodisi etične ali moralne, in čustvena inteligenca pomemben dejavnik pri motiviranju zaposlenih. Iz intervjujev je razvidno, da manager lahko izbira različne stile vodenja, pri katerih bo dosegel različno stopnjo zadovoljstva. Pri vodenju managerjev je treba upoštevati dejstvo, da je vsak zaposleni posameznik različen, z naborom svojih osebnih vrednot in kompetenc. To pomeni, da velik delež zadovoljstva prinesejo splošno znani motivatorji, s katerimi ima manager možnost upravljanja, kot so denar, pohvala, sestanki, odgovornost in podobno. Od rahločutnosti managerja pa je odvisno, ali te motivatorje pravilno uporablja. V magistrski nalogi so v prvem delu prikazane teoretične osnove raziskovane teme, v drugem delu pa kvalitativna raziskava ter interpretacija podatkov, pridobljenih iz devetih intervjujev z zaposlenimi v treh proizvodnih organizacijah.

Ključne besede: motiviranje, manager, vodenje, zadovoljstvo, motivatorji, etičnost, čustvena inteligenca, stil vodenja, kvalitativna raziskava.

SUMMARY

The way of leadership, communication in the business world is extra ordinary quickly changing. With this, the values, either the ethical or moral, as well as the emotional intelligence, are the big factor with motivation of the employees. As read from the interviews, the manager can choose different styles of leadership, as with them they will achieve different grade of satisfaction. We discovered, that with the leadership we need to consider also the fact, that each individual employee is different, with his own spectre of own values and competences. Big part of the satisfaction brings for now well-known motivators, with which the manager can operate, such as money, commendation, meetings, responsibility etc. But we think, that it is on the sensibility of the manager, to use these motivators in the right way. In the master work we have prepared first the theoretical issues on the researched topic, and in the second part we have analysed the research with the answers, which we received out of 9 different interviews of three different production organizations.

Key words: motivation, managers, leadership, satisfaction, motivators, ethics, emotional intelligence, leadership style, qualitative research.

UDK: 005.32:331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok za vso profesionalno pomoč, nasvete in usmeritve pri nastajanju magistrske naloge.

Posebno velika zahvala pa je namenjena moji družini, ki me je pri tem študiju izredno podpirala in mi stala ob strani. Hvala, fantje.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji raziskave	2
1.3	Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge	2
1.4	Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema	3
2	Vloga vodenja	5
2.1	Učeče se vodstvo	6
2.2	Uspešen manager	7
2.3	Vloga vodje v organiziranem učenju	8
2.4	Poslovna etika in morala v organizacijah	9
2.5	Čustvena inteligenca	11
2.6	Zadovoljstvo zaposlenih	11
3	Stili in načini vodenja v organizacijah	13
3.1	Transformacijsko vodenje	14
3.2	Transakcijsko vodenje	14
3.3	Situacijski in vedenjski modeli vodenja	14
3.4	Dejavniki, ki vplivajo na vodenje	19
3.5	Vpliv vodenja na uspešnost podjetja	20
4	Motivacija	22
4.1	Vloga vodje.....	22
4.2	Dejavniki vodenja na motiviranost zaposlenih.....	24
4.3	Motivacijski elementi pri zadovoljstvu zaposlenih	26
4.4	Demotivacijski dejavniki pri zadovoljstvu zaposlenih.....	27
5	Raziskovalna izhodišča	28
5.1	Metodologija raziskovanja	28
5.1.1	Kvalitativna raziskava ter intervju	28
5.1.2	Vzorec in triangulacija.....	28
5.2	Kvalitativna analiza uporabljenih podatkov	29
6	Raziskava	30
6.1	Analiza intervjuvancev	30
6.2	Odgovori na raziskovalni vprašanji.....	30
6.2.1	Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga managerjev na motiviranost zaposlenih, ki je odraz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji?	31
6.2.2	Raziskovalno vprašanje 2: Kateri dejavniki vodenja omogočajo večjo motiviranost v delovnem okolju?	36
6.3	Ugotovitve glede na raziskovalna vprašanja	46
6.4	Predlogi za izboljšanje.....	47
6.5	Prispevek k stroki	49
7	Sklep	50

Literatura in viri.....	53
Priloge.....	55

SLIKE

Slika 1: Tri temeljne vloge v delovanju organizacije.....	5
Slika 2: Sestava čustvene inteligence	11
Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje.....	13
Slika 4: Vodenja in delegiranje	19
Slika 5: Zgradba čustvenih spretnosti.....	21
Slika 6: Temeljni motivacijski proces	22
Slika 7: Struktura plač v podjetju	25
Slika 8: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov.....	27

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Pet področij čustvene inteligence	45
--	----

1 UVOD

Peter F. Drucker: »Managerirati je delati stvari prav, voditi je delati prave stvari.«

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Vodja v sodobnih organizacijah mora imeti drugačne sposobnosti, kot je to veljalo za vodje v preteklosti. Zavedati se je treba, da zaposleni v sodobnem času predstavljajo ne le položaj podrejenih delavcev, temveč predvsem ključne sodelavce, ki premorejo velik obseg znanja. To je znanja, ki ga je treba izpostaviti, ga izoblikovati in ga ustrezno unovčiti ter s tem pridobiti ključno konkurenčno prednost na trgu.

Za vodenje je velikega pomena prav dejstvo, kako pravilno motivirati zaposlene. Pomembno je, kako se zaposleni poenotijo s cilji organizacij in z vizijo, saj tako tudi posredno prispevajo k večjemu dobičku organizacije. Pri tem pa vendar ne smemo enostransko razmišljati le o dobičkonosnosti organizacije, ampak tudi o osebni rasti zaposlenih in njihovi pomembnosti. Slednje posredno prispeva k dodani vrednosti organizacije. Vse to pa v sodobnem času predstavlja velik napor in izziv za vodje, saj ljudje prihajajo iz različnega družbenega, socialnega in lokalnega okolja. Zato morajo biti vodje nenehno v okolju učečega se procesa, da zaznavajo novosti, imajo občutek za etičnost, moralo in premorejo čustveno inteligenco. Predvsem pa je ključno, da vodje znajo razmišljati globalno in so sposobni usmerjati svoj tim v delovanje za skupne cilje ter sledijo strategiji organizacije. Poznamo torej različne stile vodenja, ki predstavljajo drugačne motivacijske in operativne metode dela oz. vodenj ter posledično ustvarjajo raznoliko zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

Stil vodenja bi lahko po Kovaču, Mayerju in Jesenku (2004, 22) opredelili kot dlje časa trajajoč vzorec vplivanja na ljudi z namenom doseganja obojestranskih postavljenih ciljev. Pri tem pa vodja izvaja različna obnašanja in dejanja, ki oblikuje za to značilno obliko vodenja.

Za vodjo je nujno veliko več kot to, da se managerji osredotočajo na pravilen način vodenja. Znati se je treba pravilno intuitivno odločati, slediti kadrovske strategiji, se prilagajati glede na spremembe delovnega procesa, spremembe položaja nadrejeni - podrejeni in izkoristiti prednosti v korist dobre motivacije zaposlenih ter zadovoljstva zaposlenih.

Sodobne organizacije iščejo vodje, ki premorejo ne le zvestobo, spoštovanje in vse potrebno zanje, ampak to tudi izžarevajo skozi nenehno učenje ter to prenašajo tudi na svoje podrejene (Možina idr. 2002, 39).

Račnik (2010, 37) ugotavlja univerzalne pozitivne lastnosti vodij, kot so spoštljiv, pravičen, zanesljiv, spodbujajoč, pozitiven - optimističen, sodelujoč, odločen, dinamičen, komunikativen, razgledan, dober pogajalec, usmerjen v prihodnost, motivator, prilagodljiv, iznajdljiv, dostopen in človeški.

1.2 Namen in cilji raziskave

Namen magistrske naloge je ugotoviti pomen motiviranosti in dejavnike vodenja managerjev za krepitev zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.

Pomemben vidik uspešnosti organizacij se kaže predvsem v dobrih delovnih izkušnjah zaposlenih z različnimi stopnjami izobrazbe, na različnih delovnih mestih. Marsikatere organizacije še vedno ne zmorejo izpostaviti kriterijev motivacije, s katerimi bi dvignili delovno produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Pri tem ima uspešen vodja pravzaprav možnost, da ustvarja prijetno delovno okolje, v katerem imajo zaposleni priložnosti, možnosti za dokazovanje svojih sposobnosti, za visoke dosežke in predvsem možnost svojega osebnega razvoja. Vodja mora pravzaprav pri svojem timu ali skupini zaznati dejavnike motiviranja. Tim sestavljajo različni posamezniki, s svojo osebnostjo, cilji, željami, znanji in metodami dela. Vodja mora najti način, kako dokaj univerzalno pozitivno vplivati na motiviranost tima, saj tako prispeva posledično tudi k zadovoljstvu v organizaciji.

Cilji magistrske naloge so:

- pregledati in preučiti domačo ter tujo literaturo;
- opredeliti vlogo managerjev v organizaciji;
- opredeliti dejavnike vodenja managerjev, ki omogočajo večjo motiviranost zaposlenih;
- analizirati pomen motivacije pri kreptvi zadovoljstva zaposlenih v organizaciji;
- ugotoviti pomen in vlogo vodij ter njihov vpliv na motivacijo zaposlenih;
- analizirati mnenje vodij o motiviranosti zaposlenih v organizaciji;
- izvesti kvalitativno raziskavo;
- na podlagi ugotovitev raziskave podati priporočila za izboljšanje stanja v organizaciji.

Cilj naloge je poiskati odgovore na naslednji raziskovalni vprašanji:

1. Kakšna je vloga managerjev na motiviranost zaposlenih, ki je odraz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji?
2. Kateri dejavniki vodenja omogočajo večjo motiviranost v delovnem okolju?

1.3 Predvidene metode raziskovanja za doseganje ciljev naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov: teoretičnega in raziskovalnega oz. empiričnega dela.

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivni pristop na raziskovana teoretična izhodišča različnih domačih in tujih avtorjev, tj. sekundarne vire. Pri analizah pojmov se bomo srečali z nasprotnimi trditvami in povzemali tuja stališča (uporabili bomo metodo kompilacije), s primerjavo enega oz. več dejavnikov, dejstev (metoda komparacije), ki vplivajo na motivacijo

v organizaciji ter zadovoljstva zaposlenih (metoda deskripcije). Preučevali bomo pozitivne načine vodenja, ki se odražajo v visoki motivaciji in prijetni delovni klimi, ter negativni način vodenja, ki posledično povzroča nizko motivacijo in s tem nezadovoljstvo zaposlenih.

V raziskovalnem, empiričnem delu magistrske naloge bomo uporabili kvalitativni pristop. Uporabili bomo polstrukturirani intervju, kot metodo zbiranja podatkov. Za kvalitativno obliko raziskave smo se odločili, ker želimo na podlagi znanja in mnenja različnih strokovnjakov v organizaciji, ki imajo izkušnje pri svojem delu, pridobiti pravi pristop pri krepitvi zadovoljstva zaposlenih.

Z namenom, da bi prišli do čim bolj natančnih podatkov, bomo v intervjuju oblikovali dva različna sklopa vprašanj (splošna in specifična vprašanja). Intervju bomo izvedli s strokovnjaki v organizacijah, ki opravljajo naslednje funkcije: vodje organizacije ali vodje kadrovske službe, vodje sektorjev oz. oddelkov v organizaciji in delavec. Pri tem se bomo osredotočili na proizvodna podjetja.

V vzorce bodo vključena tri proizvodna podjetja, kar pomeni, da bo intervju izveden z devetimi različnimi osebami, ki jih bomo poimenovali s črkami. Ocenjujemo, da bo vsak intervju trajal od 40 do 45 minut. Analizo polstrukturiranega intervjuja bomo podali po sklopih. Želimo pridobiti odgovore na posamezna vprašanja, saj bodo odgovori lahko subjektivno posredovani in tako bomo pridobili dodatne podatke, ki jih raziskave pogosto ne odkrijejo.

Menimo, da je uporaba polstrukturiranega intervjuja primerna metoda za pridobitev mnenj strokovnjakov, ki imajo različne vloge v organizaciji. Za večjo verodostojnost raziskave bomo izvedli triangulacijo virov. Raziskovalni problem bomo raziskovali v različnem časovnem obdobju, vendar bomo uporabili isto tehniko intervjuja. Intervjuvali bomo direktorja ali top managerja (tj. predstavnika najvišjega nivoja managerjev), vodjo kadrovske službe ali vodjo enote ali obrata ter posameznega delavca. Tako bomo pridobili celovitejši vpogled v proučevani problem (Vogrinc 2008, 115).

1.4 Predvidene omejitve in predpostavke pri obravnavanju problema

Določene ključne teoretične predpostavke so bile podane v letih 2000 in 2002, kar bi lahko predstavljalo dokaj stara prepričanja in dognanja vrhnjega managementa. Pri raziskovalnem problemu se osredotočamo na proizvodne organizacije, kar lahko privede do različnih oz. nasprotujočih si trditev.

Ker se gospodarstvo in posledično tudi organizacije prilagajajo skozi izzive in različne zunanje vplive, se vodenje oz. način vodenja managerjev razmeroma spreminja. Prav tako se glede na različne starostne generacije zaposlenih načini motiviranja in različni stili vodenja glede na medgeneracijski tim lahko razlikujejo. Vsaka posamezna generacija (x, y in z)

izkazuje svojstvene značilnosti. Posamezne generacije imajo različne motivacijske značilnosti oz. kazalnike motiviranja, kar lahko pomaga managerjem pri prijemih oz. vodenju.

Vsebinske omejitve predstavljajo predvsem nezmožnost analiziranja celotnih vplivov na motivacijo v organizaciji. Na motivacijo namreč vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so lokacija, družbene, socialne razmere in mnogo drugih.

Predvidene omejitve pri intervjujih:

- možnost pristranskih odgovorov;
- majhno število izbranega vzorca (manj kot 10), ki ne omogoča posploševanja na populacijo;
- omejitev vzorca intervjuvancev, ki izhajajo iz proizvodnih organizacij.

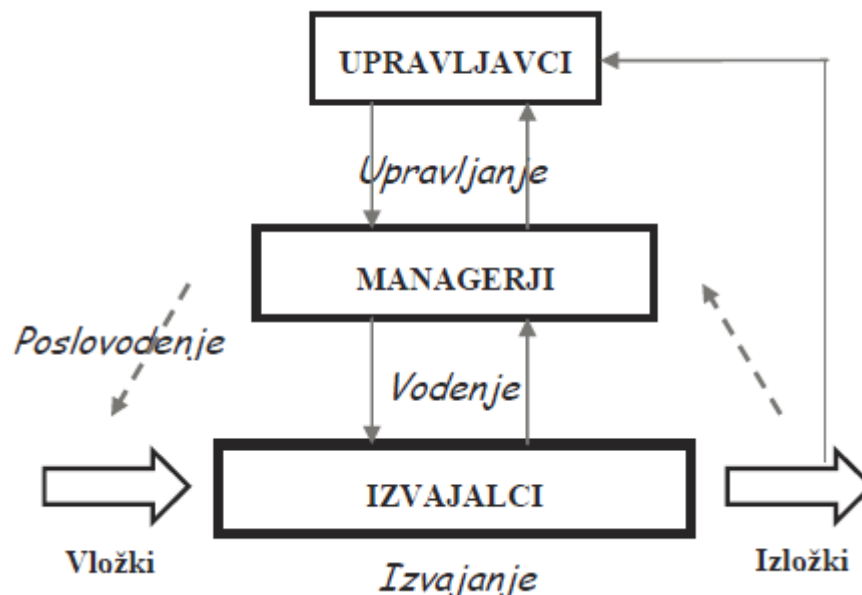
Predpostavljamo, da bodo vsi zbrani podatki izražali realno stanje intervjuvanih oseb in organizacij.

2 VLOGA VODENJA

Natančno določene definicije vodenja ni. Obstajajo različne definicije, a nobena ni povsem točna in natančna ter bi poenotila vso populacijo. Pomen pojma vodenje se je skozi čas spreminjal in s tem tudi definicija pojma. V preteklosti se je vodenje razumelo kot načrtovanje, usmerjanje in nadzorovanje podrejenih s strani nadrejenih. Moderna pojmovanja pa vodenje pojmujejo kot spodbujanje, motiviranje, vplivanje na zaposlene z namenom doseganja skupno zastavljenih ciljev.

Vodenje je staro toliko, kot je staro človeštvo. V preteklosti se je vodenje izrazito povezovalo z oblastjo, močjo, vplivom, bogastvom in podobnim. Tudi v sodobnih družbah ostaja vodenje povezano z določeno distribucijo družbene moči in dostopnostjo do virov. Postindustrijske družbe so organizacijske družbe. Organizacije obvladujejo naše življenje in vodenje je tesno povezano z njimi. Povezanost poteka prek managementa, ki je širši pojem od vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 9). Vodenje je sestavni del managementa. Možina idr. (2002, 13) navajajo, da je management na splošno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v neki organizaciji. Pomeni usklajevanje nalog in aktivnosti za doseganje zastavljenih ciljev.

Pojmovanje vodja in manager se razlikujeta med seboj. Vodje skrbijo za razvoj, inovacije in imajo zelo dolgoročne perspektive ter so ustvarjalni. Medtem ko so managerji neosebni, nanašajo se na nadzor, probleme in imajo pomanjkanje čustvene inteligence (Steyer 1993, 103).



Slika 1: Tri temeljne vloge v delovanju organizacije

Vir: Tavčar 2000, 4.

Vodenje pa je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k ciljem, ki jih želijo doseči. Dober oz. uspešen vodja sodeluje s člani skupine in ustvarja ugodno ozračje za

doseganje organizacijskih ciljev (Možina idr. 2002, 499). Vodenje se kot proces in dejavnost spreminja. Proces vodenja še nikoli ni bil bolj pomemben, kot je sedaj v sodobnih organizacijah. Vsaka organizacija ima svojo vizijo in poslanstvo in ti sta odgovora na vprašanje, zakaj organizacija sploh obstaja. Naloga vodenja je usmerjanje aktivnosti ljudi v neki organizaciji na način, da se vizija in poslanstvo te organizacije udejanjita. Poslanstvo je razlog za obstoj in delovanje organizacije, vizija pa videnje njene prihodnosti (Stomilovič b. l.).

Osnovne sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. Med vodjo in člani tima je treba zgraditi zaupanje. Naslednji korak je potreben, ko članom tima damo samostojnost, da lahko odločajo. To pomeni, da je naloga vodje, da usklajuje omenjene sestavine vodenja v enovito celoto (Možina idr. 2002, 499).

Sestavni del vodenja je prav tako delegiranje. To pomeni, da tisti, ki je na odgovornem delovnem mestu v organizaciji, ne naredi vsega dela sam, ampak delo prepusti sodelavcu ali sodelavcem. Delegiranje je zajeto v delovnih nalogah, dolžnostih in delovnih postopkih. Sodelavcu se prepusti del moči in naloge. Bistvo delegiranja bi se moralo kazati v tem, da prepustimo zaposlenemu delo na podlagi rezultatov, ki jih pričakujemo od njega. Dokler niso določeni rezultati, ki jih od zaposlenega pričakujemo, vidni in tudi doseženi, ne moremo govoriti o uspešnem prepuščanju dela (Možina 2013, 6).

Delegiranje je stalen proces v organizaciji in temelji na sodelovanju ter omogoča rast tako vodji kot članom delovne skupine. Vodja mora poznati zmožnosti svojih sodelavcev in jim zaupati naloge (Možina idr. 2002, 504).

2.1 Učeče se vodstvo

Ljudje se učimo vse življenje in prav učiti se začnemo že v otroštvu. Tudi ko izstopimo iz sistema rednega izobraževanja, se naše učenje nadaljuje. Učenje je torej vseživljenjska dejavnost oz. proces (Možina 2002, 210). Tudi organizacije se morajo učiti, in to je treba doseči na vseh ravneh organizacije, ne le na ravni managerjev. Vodstvo organizacije mora spodbujati in nagrajevati vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo ter pospešujejo učenje v organizaciji. Nenehne spremembe so tiste, ki porajajo nove potrebe po učenju. Organizacija se mora zavedati vloge učenja in zato pridobivati ter uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem. Zaposleni v organizaciji se morajo zavedati potreb po znanju. Učenje v organizaciji je konstantno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in tudi ocenjevano. Zajema vse zaposlene, zlasti managerje. Učenje je vsaka oblika aktivnosti vodstva, s katero dosežemo ustrezne spremembe v vedenju posameznika. Učenje ni le pridobivanje znanj, je tudi njihovo povezovanje, prilagajanje in uresničevanje v organizaciji (Možina idr. 2002, 16–18). Posledica učenja je seveda znanje. Današnji čas zahteva od ljudi nenehno in hitro učenje ter takojšnjo uporabo novega znanja.

Vodja organizacije mora biti zelo zainteresiran za pravočasno odkrivanje ustreznega novega znanja tako zase kot za svoje sodelavce. Vodja je tisti, ki mora poskrbeti za kakovostno uvedbo znanja v delovni proces. Sodobno vodenje pomeni tudi spodbujanje in koordinacijo izmenjave znanja. Dober vodja skrbi za to, da se vsako novo znanje prenese na vse, ki ga potrebujejo (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 130–133).

Manager mora vedeti in tudi razumeti, kako se ljudje učijo, kaj vpliva na njihove odzive in katere spodbude vplivajo na njihovo vedenje. Vedeti mora, katere dejavnike učenja je treba upoštevati, da dobi želene odzive. Manager namreč želi, da se učinki učenja izkazujejo z določenim vedenjem zaposlenih. To se kaže v njihovem znanju, mišljenju, početju, odgovornosti in tudi v vrednotah (Možina 2002, 221–222). Zaradi nenehnih sprememb v okolju je v sodobnem času učenje v organizacijah postalo nujnost. Sodobne razmere zahtevajo od organizacij nenehno učenje, ki je tako jedro sodobnih organizacij.

2.2 Uspešen manager

Izvor besede manager sega v Benetke, v 16. stoletje. Koren je v besedi *mano*, ki pomeni dlan. Manager je oseba, ki vodi ljudi, jih usmerja in jih pelje v pravo smer. To je spretnost, umetnost, praktična veščina, ki je deloma prirojena, deloma pa se je mogoče naučiti (Cimerman idr. 2003, 10).

Manager mora imeti določene osebnostne lastnosti, kot so stabilnost, samozavest in prilagodljivost. Pomembne sposobnosti uspešnega vodje so tudi delitev moči, intuicija, sposobnost načina dela in podobno. Dober vodja mora imeti močen značaj, pomembno je, da je vreden zaupanja, da živi pošteno in polno življenje, pa tudi, da je zanesljiv. Za uspešnega vodjo so torej, poleg izkušenj, zelo pomembne osebne lastnosti.

Osebne lastnosti uspešnega vodje so (Poslovni svet b. l.):

- odlično razvite komunikacijske sposobnosti;
- navdušenost nad svojim delom in vlogo vodje;
- biti morajo vir navdiha in hkrati motivatorji;
- samozavest in prepričljivost;
- mirnost in pozitivna naravnost;
- strpnost in potrpežljivost;
- osredotočenost na cilj in analitično razmišljanje;
- perfekcionizem, zavezanost k odličnosti;
- razvit čut za timsko delo, prilagodljivost in sproščenost.

Za dobrega vodjo so potrebne določene dedne dispozicije, posameznik pa mora imeti tudi interes za vodenje, ustrezno znanje in seveda veščine. Bistvena značilnost dobrega vodje je hitro in uspešno prilagajanje nenehno spreminjajočim se okoliščinam. To prilagodljivost

zagotavlja visoka umska in osebnostna prožnost. Kot navajajo različni avtorji, mora vodja, ki želi svoj tim povzdigniti na raven ustvarjalnosti, doseči takšno stopnjo vzajemnosti članov tima, da bodo ti pripravljene ponuditi svoje znanje, sodelovanje in darove. Vodja mora s člani tima doseči tudi dogovor, da bodo vsi enakopravni lastniki morebitnih dosežkov, ki bodo v timu nastali.

Uspešni vodje si z izkušnjami pri svojem delu pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato učinkovito uporabljajo. Za management so bistvene spretnosti naslednje: konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske. Navedene spretnosti so le osnova za temeljne sposobnosti vodje, a ne zadoščajo za dobro vodenje. Uspešni managerji (Možina idr. 2002, 502–503):

- znajo razdeliti moč (dober manager zna deliti moč, vpliv in kontrolo s člani tima);
- imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot (dobri managerji imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času, hitro se odzivajo na zahteve okolice, na potrebe članov ...);
- zelo dobro se poznajo (poznajo svoje prednosti in pomanjkljivosti; v pomoč pri vpogledu v poznavanje sebe je povratna informacija sodelavcev);
- imajo sposobnost vizije (sposobnost predstavljanja drugačnega, boljšega stanja in poti za uresničevanje tega).

Uspešen manager je tako aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno, ugodno delovno okolje, v katerem zaposlenim omogoča priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in razvoj sodelavcev. Aktiven vodja razmišlja o tem, katero delo je pravo in ga je treba opraviti. Usmerjen je k dosežkom, svoje zamisli prenese med zaposlene in jih pritegne k akciji (prav tam, 29).

2.3 Vloga vodje v organiziranem učenju

Zaradi nenehnih sprememb v okolju je v sodobnem času učenje v organizacijah postalo nujnost. Vodja organizacije je tisti, ki mora poskrbeti za implementacijo znanja v delovni proces. Vodja je tisti, ki mora spodbujati učenje v organizaciji. Ob tem se mora tudi vodja učiti in pridobivati nova znanja.

Manager mora vedeti in tudi razumeti, kako se ljudje učijo, kaj vpliva na njihove odzive in katere spodbude vplivajo na njihovo vedenje. Vedeti mora, katere dejavnike učenja je treba upoštevati, da dobi želene odzive. Učimo se lahko spontano ali organizirano. Organizirano, načrtno učenje ima za cilj spremembo vedenja na temelju dobljenega znanja, pridobljenih različnih spretnosti in razvijanja čustev ter hotenj. Učenje ima tako vlogo mehanizma, ki podpira razvoj organizacije. Razvoj organizacije pa je odvisen od sposobnosti zaposlenih v organizaciji, da opravljajo svoje naloge in dosegajo zastavljene cilje. Manager želi, da se

učinki učenja izkazujejo z določenim vedenjem zaposlenih. To se kaže v njihovem znanju, mišljenju, početju, odgovornostih in tudi vrednotah (Možina 2002, 221–222).

Možina (2002, 222) definira organizirano učenje kot:

[...] stalni in dolgoročni proces pridobivanja, razvijanja in prenosa znanj, ki prispevajo k trajnim spremembam vedenja posameznikov v organizaciji, zaradi izboljševanja sposobnosti opravljanja nalog.

Ključni dejavnik organiziranega učenja je vodja. Vedenje vodje je model za obnašanje zaposlenih. Vodja je s svojim odnosom do učenja zgled svojim sodelavcem. Načini učenja, ki jih vodja lahko izvaja, so odvisni od meja njegovih znanj in spretnosti. Torej, obseg znanja udeležencev učenja (učencev) je določen z obsegom znanja, ki ga ima vodja (učitelj). Vodja ima v procesu organiziranega učenja naslednje naloge (Možina 2002, 224–225):

- načrtuje in spremlja učenje ter usposobljenost sodelavcev;
- raziskuje in analizira potrebe po učenju (pri vsaki potrebi po učenju izhaja iz problema, ki se ga da rešiti z učenjem);
- določa načine in metode učenja;
- oblikuje vsebine učenja;
- je prvi učitelj sodelavcev v svoji delovni skupini;
- učenje, ki na kakršenkoli način presega njegovo znanje in spretnosti, prepusti izvedbi strokovnjaka;
- skrbi za to, da imajo zaposleni dostop do informacij in virov znanja;
- kot predstavnik svoje delovne skupine skrbi za širitev učnih izkušenj v druge delovne skupine v organizaciji.

Sodoben čas zahteva hitro in nenehno učenje ter takojšnjo uporabo na novo dobljenega znanja. Znanje je tudi osnova za učinkovitost in konkurenčnost neke organizacije. Organizacije se zato morajo zavedati pomena učenja. Zavedati se morajo, da sta učenje in znanje v sedanjem času (času gospodarske krize) tisto, kar omogoča preživetje ter obstoj organizacij.

2.4 Poslovna etika in morala v organizacijah

Posplošena razlaga besede etika je pravzaprav niz pravil, ki definirajo pravilno in napačno vedenje. Je neko merilo, ki ga izbereš in ga moraš nato upoštevati vedno in povsod.

Vila in Kovač (1997, 283) navajata:

Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve. Povedano drugače: ne stori nikomur nič takega, za kar si sam želiš, da drugi ne bi storili tebi.

Temeljni pojem etike je pojem dobrega. Ločiti je treba med kulturo organizacije in etiko organizacije. Kultura organizacije se nanaša na obnašanje, ki izhaja iz vrednot, ki jih osvoji

dovolj veliko ljudi v organizaciji. Ko pa dejavnost managementa zadene ob različne, mimobežne, nasprotne si vrednote, etika obravnava ravnanje. Etika organizacije oz. podjetja je neki nabor, skupek pravil o primernem odločanju in ravnanju, pa tudi splet prepoznavanja ter razumevanja nasprotujočih si vrednot in iskanja usmeritev ter delovanja, v katerem tega nasprotja naj ne bi bilo. Etika je v skrajnem primeru presojanje, katera vrednota naj prevlada v posamezni stvari in okoliščinah. S pojmom etika je povezan pojem morala. Kovač (1996, 114) je mnenja:

Moralnost je svojevrstna odgovornost do sebe, ki se kaže kot odgovornost do drugih v podjetju in širšem poslovnem okolju.

Morala je povezana z običaji, ki jih družba ali neka skupina sprejema kot dobre ali slabe. Povezana je tudi z zakoni družbe, ki nemoralne dejavnosti povezujejo s kaznimi in prepovedmi (Tavčar 2008, 50, 57).

Poslovna etika in morala skupaj ustvarjata občutek, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je prav in kaj ne. Kaj je torej v organizaciji prav in kaj narobe. Upoštevati je treba pet pravil poslovne morale (Kovač 1996, 114–115):

- ciljna usmerjenost ljudi (splošno veljavni moralni principi);
- postopnost reševanja problemov (uravnoteženost glede na različne ljudi in interese);
- potrpežljivost pri sodelovanju z drugimi (odgovornost do drugih);
- dolgoročnost ukrepov (predvsem glede možnih učinkov in posledic);
- racionalnost delovanja (premišljeno ravnanje).

Poslovna etika je skupek etičnih načel, ki jih upoštevamo pri poslovnih odločitvah. Ta načela postajajo vse pomembnejša pri uspešnem delovanju organizacije na dolgi rok. Poslovna etika je pomembna predvsem zato, ker jo povezujemo s poslovno uspešnostjo in blaginjo ljudi. Visoki etični standardi vodijo do tega, da zaposleni naredijo več in so tudi bolj ustvarjalni. Poslovna etika je pomembna za:

- učinkovito poslovanje (za učinkovite poslovne povezave in transakcije je ključno medsebojno zaupanje; etično ravnanje je nujno prav zato, da lahko ustvarimo in ohranimo zaupanje);
- počutje zaposlenih (v podjetju preživimo veliko časa, nanj so vezani tudi naši prijatelji in znanci, zato nam ni vseeno, kako podjetje ravna in kakšni so odnosi v njem).

Etiko je treba načrtovati enako, kot načrtujemo politiko, strategijo ali konkretne dejavnosti in obenem preverjati uresničevanje ciljev. Na etično delovno okolje močno vplivajo tudi zgled in zahteve managerjev. Da lahko manager predstavlja zgled, mora biti etično ozaveščen (Hribar 2013).

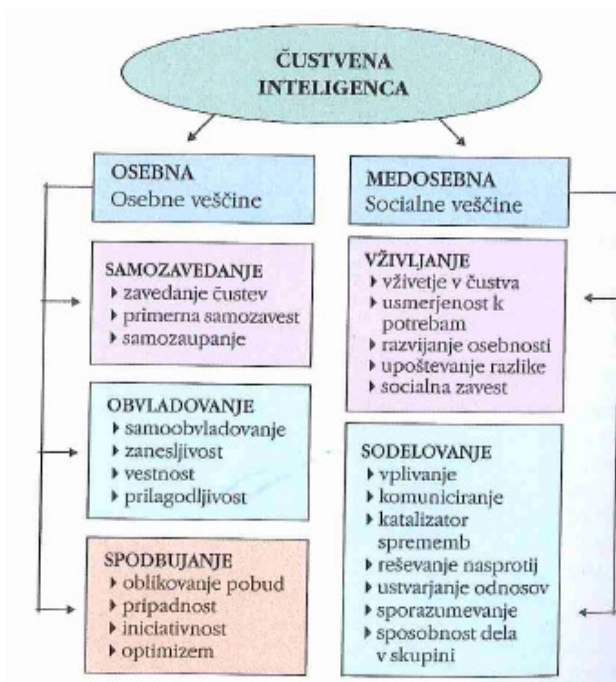
2.5 Čustvena inteligenca

Eden izmed pomembnih dejavnikov vodenja je zagotovo čustvena inteligenca, ki pripomore k uspešnemu vodenju.

Čustveno inteligenco (Možina 2002, 510) opredeljujemo kot zmožnost razumevanja svojih čustev (tudi opazovanja in spremljanja) drugih ljudi. Opredeljena je tudi kot socialna veščina, ki omogoča uspešnost ravnanja s samim seboj in v odnosu do drugih ljudi.

Številni izobraženi ljudje ne razumejo svojih čustev in tako lahko s svojim vedenjem vplivajo na druge. Tako bi vodja moral vedeti, da čustva vplivajo na storilnost.

S pravilnim razumevanjem čustev, ljudi in razlogov za njih se lahko vodja odziva spretnije, bolj mirno ter doživi manj nesporazumov in konfliktov. Posledično je takšen vodja tudi bolj učinkovit in priljubljen (Intelekt maksimum b. l.).



Slika 2: Sestava čustvene inteligence

Vir: Možina 2002, 510.

2.6 Zadovoljstvo zaposlenih

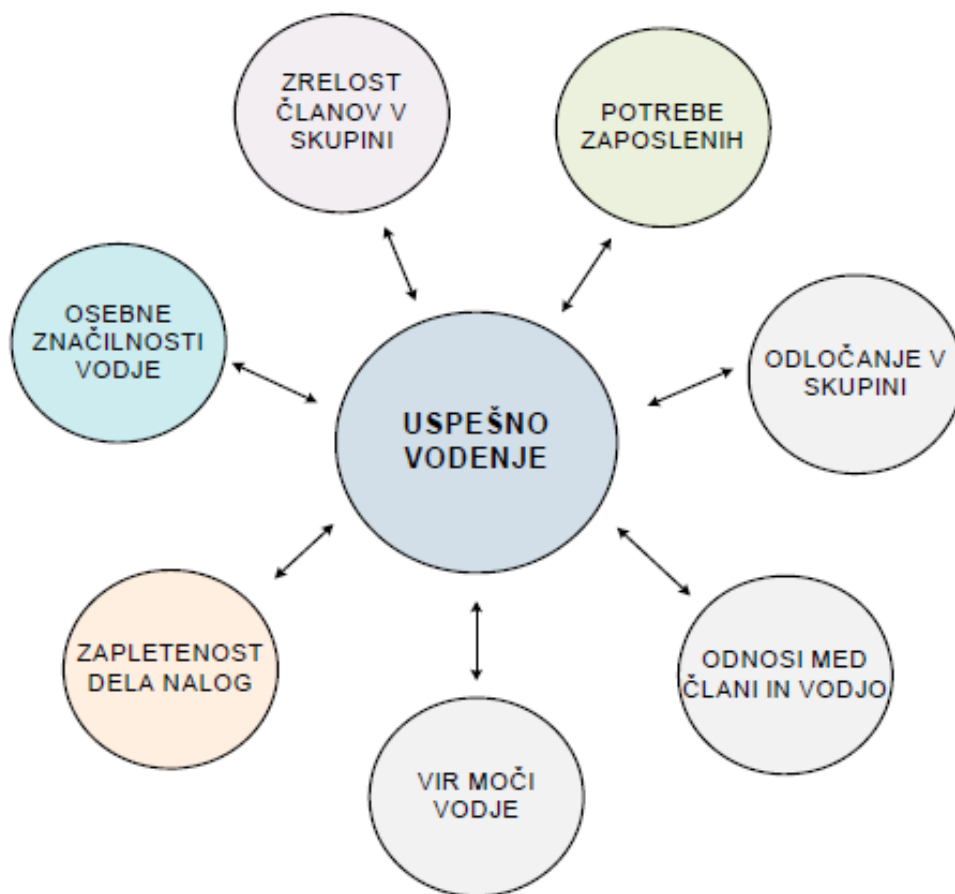
K zadovoljstvu zaposlenih vplivajo različni dejavniki, ki se razlikujejo glede na način dela, klime v organizaciji in glede na generacijsko skupino. Če so zaposleni zadovoljni, bo njihova učinkovitost višja, kar posledično pomeni višjo uspešnost organizacije (George in Jones 1999, 79).

Na zadovoljstvo vplivajo naslednji dejavniki (prav tam):

- delovne razmere; so prvi temeljni dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Ko so fizični delovni pogoji izpolnjeni (hrup, gneča, temperatura, delovni čas), je zadovoljstvo zaposlenih višje;
- osebnost; z dobrim poznavanjem osebnosti posameznika bo vodja lažje delegiral naloge in dosegal zadane cilje, saj bo lažje vedel, kaj posameznika zadovolji. Največkrat opazujemo oz. proučujemo naslednje osebne lastnosti:
 - ekstrovertiranost; družabnost, odprtost, prijateljski odnosi, zanimanje za druge;
 - introvertiranost; zaprtost vase, nedružabnost, neizkazovanje čustev;
 - optimizem; pozitivno videnje ter razumevanje svari;
 - pesimizem; črno gledanje na stvari, negativen odnos;
 - vztrajnost in doslednost; močno razvite organizacijske sposobnosti, skrb;
 - odprtost; odprtost za sodelovanje, širši interes, odprtost;
- delovne vrednote; vrednote, ki se od zaposlenih pričakujejo, so: ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost, samokontrola in spoštovanje nadrejenih. Poznamo dve vrsti vrednot:
 - notranje delovne vrednote, kjer delo zaposlenim predstavlja izziv, uporabijo vsa svoja znanja in izkušnje ter z veliko mero odgovornosti. Takšno delo za njih predstavlja osebno obogatitev;
 - zunanje delovne vrednote, kjer za zaposlene delo predstavlja le zaslužek in delajo le zaradi lastne ekonomske varnosti in varnosti svoje družine. K tem vrednotam spadajo plača, varnost zaposlitve, položaj v družbi in čas za družino;
- družbeni vpliv; eden izmed največjih vplivov so tudi sodelavci, s katerimi preživijo največ časa. Če so ti nezadovoljni, to negativno vpliva na zadovoljstvo posameznika.

3 STILI IN NAČINI VODENJA V ORGANIZACIJAH

Pri preučevanju procesa vodenja je od nekdaj v ospredju iskanje uspešnih, učinkovitih stilov vodenja, takšnih stilov, ki bi bili ključ do učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Vodenje je zapleten proces, ki ga ne moremo razložiti z enim opisanim načinom vodenja. Raziskovanje učinkovitosti in uspešnosti vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Posebno mesto v raziskovanju in razlagi procesa vodenja ima raziskovanje stilov vodenja. To je močno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja. Stil vodenja lahko opredelimo kot »... relativno trajen (dalj časa) vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev« (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22).



Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje

Vir: Možina 2002, 522.

V nadaljevanju magistrske naloge bomo opisali modele vodenja, in sicer transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje ter situacijski in vedenjski model vodenja.

3.1 Transformacijsko vodenje

Možina in drugi (2002, 531) navajajo:

Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Na kratko, transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem.

Pri transformacijskem načinu vodenja si vodje prizadevajo širiti koristi zaposlenih, stremijo k razvijanju njihove sprejemljivosti za namene in poslanstvo skupine, da bi podredili svoje interese koristim organizacije. Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme (predstavi vizijo, smisel poslanstva, doseže spoštovanje, zaupanje), inspiracije (navdihuje visoka pričakovanja, izrazi pomembne namene na preprost način), intelektualne spodbude (razvija ustvarjalnost, racionalnost ...) in upoštevanja posameznika (obravnavava vsakega zaposlenega kot osebnost). Navadno so zaposleni, ki delajo s transformacijskim vodjem, bolj zadovoljni in dosegajo boljše delovne rezultate od tistih, ki delajo s transakcijskim vodjem. Transformacijsko vodenje pa vendarle ni primerno za vse organizacije. Primerno je za tiste, ki delajo v nemirnem okolju, s tehnologijo, ki hitro zastara, za organizacije, ki izdelujejo izdelke s kratkim življenjskim ciklom in podobno (Možina idr. 2002, 531–532).

3.2 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je sporazumevanje oz. dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih ter drugih ugodnostih, ki jih zaposleni uživa, če je njegovo delo opravljeno dobro oz. v skladu z dogovori. Transakcijski vodja se ravna po pravilih in je posredovalec dogajanja. Takšen način vodenja je podoben klasičnemu, v katerem vodja ureja stvari tako, kot so predpisane. Transakcijski vodja deluje na podlagi nagrajevanja (obljublja nagrade za uspehe, daje priznanja za dosežke), vodenja z izjemami - aktivno (spremlja dogajanje, se odloča za korektivne akcije), vodenja z izjemami - pasivno (v dogajanje poseže le, če standardi niso doseženi) in vodenja brez vajeti (odpoveduje se odgovornosti, izogiba se skupinskemu/timskemu načinu dela). Navadno so transakcijski vodje manj uspešni od transformacijskih. Organizacije, ki delujejo s stabilno tehnologijo, v stabilnem okolju in proizvajajo proizvode z daljšim življenjskim ciklom, so lahko uspešne tudi s transakcijskim načinom vodenja (prav tam).

3.3 Situacijski in vedenjski modeli vodenja

Situacijski modeli vodenja predpostavljajo, da so situacijski dejavniki kritični pri določanju najboljšega, najbolj primernega načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več in vsak vsebuje nekaj teh dejavnikov (Možina idr. 2002, 521–522). Situacijska teorija vodenja izhaja iz predpostavke, da je uspeh vodenja odvisen od interakcije med situacijo, vodjem in vodenimi. Stil vodenja je odvisen torej od povezave med skupino, nalogo in posamezno

vodstveno situacijo. Različne skupine in različne vodstvene situacije zahtevajo različen stil vodenja. Ne obstaja vodja, ki bi bil uspešen in učinkovit v vseh situacijah, prav tako ne obstaja le en najboljši način vodenja (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 32–33). Situacijski dejavniki so torej odločilni pri določanju primernega načina vodenja. Način vodenja se mora tako prilagajati specifični situaciji. Dejavniki, ki jih je treba upoštevati pri izbiri primernega načina vodenja pri posamezni situaciji, so naslednji: zrelost članov v skupini, potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela nalog ter osebne lastnosti vodje (Možina idr. 2002, 522).

V nadaljevanju so opisane štiri vrste situacijskih modelov.

Prvi je Fiedlerjev kontingenčni model. Fred Fiedler (1967) je v obdobju od leta 1950 do leta 1965 s sodelavci raziskoval povezanost med stilom vodenja in učinkovitostjo skupine v mnogo organizacijah (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 33). Avtor je bil prvi, ki je v preučevanje stilov vodenja vključil tudi situacijske dimenzije. Fiedlerjev kontingenčni model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje. Določen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji. Vodja mora analizirati situacijo ter doseči usklajenost med njo in svojim stilom vodenja. Značilen za Fiedlerjev model je stil, ki ga vodja uporablja. Stil je osebna lastnost vodenja. Možna sta dva načina vodenja: vodja, usmerjen k odnosom, in vodja, usmerjen k delu. Tisti vodje, ki so usmerjeni k odnosom, menijo, da so dobri odnosi tisti, ki so pomembni za uspešno vodenje. Tistim vodjem, ki so usmerjeni k delu, pa je pomembno, da je delo dobro opravljeno, in tako se ne posvečajo veliko medsebojnim odnosom. Fiedler je opredelil tri spremenljivke, ki vplivajo na to, kateri način vodenja je primeren:

- odnos skupine do vodje (kako je skupina vodjo sprejela, kar je za vodjo velikega pomena);
- zapletenost dela (kako je delo sestavljeno – enostavno ali zapleteno);
- moč položaja (koliko ima vodja legitimne, nagrajevane in prisilne moči).

Po Fiedlerjevem modelu ne moremo določiti, da je en vodja dober, drugi pa slab. Isti vodja je lahko v eni situaciji dober, uspešen, celo odličen, medtem ko je v drugi neuspešen (Možina idr. 2002, 522–524). Po Fiedlerjevem mnenju se stil vodenja pri posameznem managerju spreminja zelo počasi. Managerje je treba izobraževati za analiziranje in interpretiranje vodstvene situacije (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 35).

Navedli smo že, da mora vodja vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora konkretno situacijo in doseči usklajenost med svojim stilom vodenja ter situacijo, v kateri se je kot vodja znašel. Tega pa seveda ni lahko doseči.

Naslednji situacijski model vodenja je Herseyjev (1977) in Blanchardov (1982). Avtorja ločita štiri učinkovite stile (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 46):

- ukazovalen – zapovedovalen (vodja uporablja enosmerno komunikacijo – zaposlene nadzira, kontrolira);
- podporni (vodja uporablja dvosmerno komunikacijo s sodelavci – poslušaj, spodbuja sodelavce, jim pomaga pri nalogah);
- participativni (skupno odločanje vodje in sodelavcev);
- delegativni (vodja prenese pooblastila na sodelavce, občasno izvaja le kontrolo).

Avtorja sta v preučevanju izpostavila dejavnik, ki sta ga poimenovala »stopnja zrelosti sodelavca ali skupine«. Dejavniki sta opredelila kot usposobljenost posameznika za izvedbo postavljenih nalog. Zrelost je sposobnost članov skupine, da si postavijo dokaj visoke cilje in prevzemajo odgovornost za uresničevanje teh. Zrelost se spreminja glede na naloge, ki jih zaposleni opravljajo, zato vsi zaposleni niso enaki zrelosti. Zrelost se nanaša na delo članov skupine, in ne na njihovo starost. Vodja bi se moral prilagajati spreminjajočim se situacijam. Način, na katerega bo vodja deloval, je odvisen od zrelosti članov skupine. Če so člani skupine zreli, je najprimernejše pooblaščenje, če ne, je ustreznejša direktivnost (Možina idr. 2002, 525–526).

Naslednji situacijski model vodenja je Housejev model poti in ciljev. Ta model vodenja poudarja, da uspešni vodje s tem, ko jasno opredelijo naloge, odstranijo ovire na poti do ciljev ter tako omogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Vodja mora člane tima spodbujati in jim pomagati dosežati visoke delovne cilje. Uspešen vodja mora izbrati način vodenja glede na razmere in potrebe članov skupine. Model poti in ciljev predpostavlja, da obstajajo štiri načini vodenja:

- izzivalni način (vodja postavlja visoke, izzivalne cilje in pričakuje, da jih bodo člani dosegli);
- usmerjevalni način (vodja pove, kaj pričakuje, ponudi pomoč skupini pri opravljanju nalog);
- svetovalni način (vodja se, preden sprejme odločitev, posvetuje s člani);
- prijateljski način (vodja je prijazen, razumevajoč, ustvarja pozitivno delovno ozračje).

Model poti in ciljev temelji na dveh sestavinah, in sicer na lastnostih zaposlenih in na značilnostih dela. Model predpostavlja, da bodo zaposleni sprejeli kateregakoli od opisanih načinov vodenja, če bodo spoznali, da bodo imeli od tega koristi od dela. Odvisno od njihovih osebnih lastnosti bodo raje sprejeli en način vodenja kot drugega. Druga sestavina modela pa so značilnosti dela. Če so, recimo, naloge preproste in se ponavljajo, bodo zaposleni zavračali usmerjevalni način vodenja, saj jim bo ta odveč. Pri kompleksnejših nalogah pa bo ravno usmerjevalni način vodenja primernejši, saj bodo zaposleni cenili vodjo, ki jim bo opisal poti do ciljev in jim pri tem tudi pomagal (Možina idr. 2002, 527–529).

Zadnji situacijski model vodenja, ki ga bomo na kratko opisali, je participativni. Gre za normativni model, katerega izhodišče je bilo prepričanje, da idealen stil vodenja ne obstaja.

Ni oblike vodenja, ki bi bila primerna v vsaki situaciji. Zato so različni avtorji razvili normativni model, ki managerjem omogoča izbiro stila vodenja glede na značilnosti posamezne situacije (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 49). Vodja mora prilagajati svoje vedenje strukturi tima. Normativni model je nekakšno zaporedje pravil, ki naj bi jih vodja upošteval, ko določa obliko in vsebino sodelovanja članov pri odločanju. Načini odločanja v participativnem modelu vodenja so:

- avtokratični 1 (vodja odloča sam);
- avtokratični 2 (vodja sicer odloča sam, a vpraša člane tima za mnenje);
- konzultativni/posvetovalni 1 (vodja od sodelavcev pridobi mnenja, jih oceni, a se odloči sam);
- konzultativni 2 (vodja in tim se sestanejo, skupaj razpravljajo o situaciji, a vodja odloča sam);
- timski (vodja in člani se sestanejo kot tim, odloča celotna skupina, ne le vodja).

Participativni model določa torej pravila, ki zaposlenim omogočajo, da sodelujejo v procesu odločanja v različnih situacijah. Učinkovitost odločanja je odvisna od kakovosti odločitve in sprejemljivosti te pri članih skupine. Vodja mora dobro preučiti situacijo in nato izbrati enega od opisanih načinov vodenja (Možina idr. 2002, 529). Pri tem modelu člani tima sodelujejo pri odločanju. Od vodje je odvisno, do katere mere oz. stopnje bodo člani tima lahko sodelovali pri odločanju. To je odvisno tudi od posamezne situacije, ki jo mora vodja dobro preučiti in oceniti.

Situacijski modeli vodenja nam torej povedo, kdaj, v katerih situacijah in v kakšnih okoliščinah je določen stil vodenja primeren. Primernost stila vodenja je tako odvisna od situacijskih dejavnikov. Ni vodje, ki bi bil uspešen v vseh situacijah, in tudi ni idealnega stila vodenja, ki bi bil uspešen v vseh situacijah. Uspešnost vodenja je odvisna od razmerja med situacijo, vodjem in vodenimi (zaposlenimi). Vodja mora oceniti konkretno situacijo in na podlagi tega izbrati stil vodenja, ki se dani situaciji najbolj prilega. Vodja mora svoj stil vodenja prilagajati situacijam.

Vedenjski modeli vodenja pa so tisti modeli, ki razlikujejo in poudarjajo vedenjske značilnosti pri uspešnih ter neuspešnih vodjih. Raziskovalci so namreč odkrili, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, zato so svojo pozornost usmerili k vedenjskim lastnostim. Začeli so preučevati, kaj vodje bolj ali manj uspešno počnejo, kako delijo naloge med podrejene, kako delajo in tako naprej. Vedenje je v nasprotju z osebnimi značilnostmi mogoče opazovati in se ga je moč tudi učiti. Posameznike lahko namreč usposobimo, da postanejo bolj uspešni pri vodenju (Možina idr. 2002, 518).

Enega od modelov vodenja vodje predstavljata t. i. teorija x in teorija y. Vodje pogosto razmišljajo o tem, kako bi zaposlene spodbudili in kako bi lahko na njih vplivali. Predvidevajo, kaj bi bilo najbolj primerno. Iz navedenega sta se izoblikovali dve vrsti

domnev, ki ju, kot že rečeno, poimenujemo s teorijo x in teorijo y. Domneve ene in druge so si nasprotujoče. Tako po domnevi teorije x zaposleni ne marajo dela in se mu, kolikor se le da, izogibajo. Na drugi strani pa imajo po domnevi teorije y zaposleni radi svoje delo in so zanj pripravljeni trdo delati. Po teoriji x se predvideva, da zaposleni potrebujejo navodila za delo in jih je treba usmerjati k ciljem, medtem ko se po teoriji y domneva, da se zaposleni strinjajo s cilji organizacije in se k njim usmerjajo sami. Po domnevi teorije x morajo vodje podrejene siliti k delu, tudi z grožnjami, medtem ko zaposlene po predpostavki teorije y ni treba siliti k delu, saj ga z veseljem opravljajo. Teorija x zajema torej negativne predpostavke o zaposlenih in tako poudarja potrebo po avtoritativnem stilu vodenja. Vodja naj bi bil torej strog, nepopustljiv, trd, neizprosni in zahteven. Na drugi strani pa teorija y vsebuje pozitivne domneve o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja. Takšni vodje bodo zaposlenim svetovali, kako naj delajo, jih spodbujali, naj sodelujejo pri odločanju, in podobno. Zaposleni imajo teorijo y raje, saj v njej vidijo možnost za sodelovanje in uveljavljanje svojih koristi (Možina idr. 2002, 518–519).

Pri preučevanju tega, kakšno vedenje vodij prispeva k večjemu učinku tima, so raziskovalci v okviru Univerze Ohio State prišli do ugotovitev, da obstajata dva stila vodenja. Prvi je usmerjen k ljudem oz. k skrbi za ljudi, drugi pa k skrbi za naloge. Tisti vodja, ki je usmerjen k skrbi za ljudi, išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bi bili zadovoljni z dosežki. Takšen način vodenja poudarja torej položaj zaposlenih, medsebojno sodelovanje in delovne razmere. Vodja, ki tako vodi organizacijo, zaposlene pohvali za dobro opravljeno delo, ne zahteva od podrejenih več, kot so ti sposobni, ustvarja ugodno ozračje v delovnem okolju ter redko ali sploh ne uporablja legitimne moči ali moči prisile. Takšno vedenje je pri zaposlenih seveda zaželeno. Vodja, ki je usmerjen k skrbi za naloge, pa zaposlenim natančno določi naloge, postavi standarde, ki jih morajo doseči, zaposlene informira o zahtevah dela, delo načrtuje skupaj z njimi in podobno. Za takšen slog vodenja so torej značilna aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog (Možina idr. 2002, 519–520). Navadno je takšen stil vodenja pri zaposlenih manj zaželen. Priporočeno je, da vodje, ki želijo biti uspešni, upoštevajo oba načina vodenja.

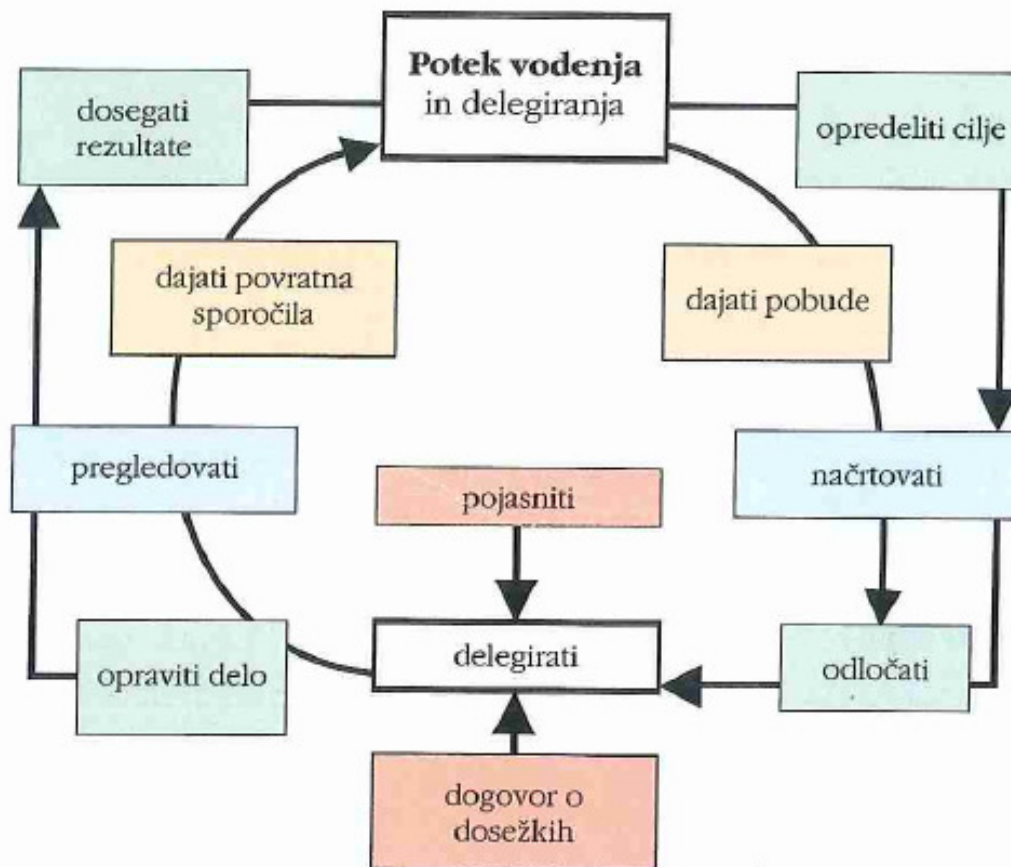
Vedenjski modeli vodenja so raziskovalce usmerili od tega, kakšen naj bo vodja, k temu, kaj vodje delajo oz. kako se obnašajo. Raziskovalci so začeli preučevati, kako vodje dajejo naloge, kdaj in kako komunicirajo s sodelavci ter kako delajo. Raziskovalci so preučevali vedenje vodij in odnose, ki jih imajo z zaposlenimi. Interakcija med vodjo in zaposlenimi je pomemben element vedenjskih modelov vodenja. Univerzalni vedenjski model, ki bi bil primeren v vseh okoliščinah, ne obstaja. Vedenjski model, ki je ustrezen za nekatere okoliščine, ni nujno tudi za druge.

3.4 Dejavniki, ki vplivajo na vodenje

Na vodenje vplivajo različni situacijski dejavniki. Pri določanju najboljšega načina vodenja je treba upoštevati potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnose med člani skupine in vodjo, moč vodje, zapletenost dela in nalog, značilnosti vodje ter značilnosti oz. karakteristike članov skupine (Možina idr. 2002, 521–522).

Za organizacijo je bistveno, da so zaposleni v njej zadovoljni s svojim delom in s svojim delovnim mestom. Zadovoljni zaposleni svoje delo opravljajo bolje kot nezadovoljni. Nezadovoljstvo na delovnem mestu vodi do pogostih bolniških odsotnosti, odpovedi, manjšega prizadevanja za delo in drugih neželjenih posledic. Da bi se izognili temu je pomembno, da organizacija vzdržuje visoko stopnjo zadovoljstva pri delu (Traven 1998, 131).

Tudi okolje oz. vpliv okolja ima pomembno vlogo pri vodenju organizacije. Okolje je tisto, ki daje organizaciji možnosti za bolj ali manj uspešno delovanje, lahko pa okolje organizacijo pri njenem delovanju tudi omejuje. Organizacija pri tem čuti različne vplive okolja in tudi skuša vplivati nanj.



Slika 4: Vodenja in delegiranje

Vir: Možina 2002, 505.

3.5 Vpliv vodenja na uspešnost podjetja

Vodenje vsekakor vpliva na uspešnost organizacije oz. podjetja. Vodenje in uspešnost podjetja sta tako soodvisna pojma. V nadaljevanju so navedeni koraki, ki vodijo v visoki vodstveni uspešnosti (Covey 2000, 48–52):

- Uporaba sposobnosti razmišljanja in postavljanja vprašanj (podjetje najame strokovnjaka, ki prispeva trud, znanje, delo, ustvarja storitev ali izdelek, ki ga lahko proda na trgu; vodja se mora vprašati, kakšen je njegov prispevek k uspehu podjetja, kako upraviči svoj zaslužek).
- Opredelitev ključnih področij, na katerih mora vodja dosegati rezultate (uspešen manager upošteva potrebe kupcev in gospodarske dejavnike, ki predstavljajo ključno področje; ko je njegova naloga povečanje prodaje, mora vedeti, koliko jo je treba povečati; sledi segment kvalitete, pri čemer dober manager presega v osnovi določene standarde).
- Določitev standardov delovne uspešnosti (za zaposlene sta nujna jasna postavljanje meril delovne uspešnosti in določanje ključnih področij zato, da zaposleni delajo po najboljših močeh in tako prispevajo k uspehu podjetja).
- Osredotočenje moči (manager se osredotoči na tiste aktivnosti, ki prinesejo največ koristi).
- Povečanje delovne učinkovitosti (to omogoča večanje količine dela, ki so ga zaposleni sposobni opraviti: hitro opravljanje nalog, trdo in požrtvovalno delo).
- Učinkovito dodeljevanje nalog podrejenim (manager mora pojasniti cilje in časovne okvirje za doseganje delovne uspešnosti).
- Vodenje z vzgledom (manager mora biti zaposlenim za vzgled).

Covey (2000, 26) kot najpomembnejše pri vplivu vodenja na uspešnost podjetja izpostavlja usmerjenost v uspešnost podjetja. Pomemben je začetek, saj na začetku krivulja rezultatov in vloženega truda najbolj narašča, kasneje pa je to stanje treba le vzdrževati. Dobro vodenje pomeni enako količino vloženega truda, kar pomeni večjo uspešnost podjetja oz. organizacije.

Vodja lahko z naborom pozitivnih vodstvenih kompetenc vpliva na uspešnost podjetja. S pravilnimi metodami dela lahko ustvarja pozitivno klimo v organizaciji, kar posledično pomeni dobro počutje zaposlenih. Ko imajo zaposleni poleg vseh osnovnih delovnih razmer še dodatno motivacijo, bodisi v podpori nadrejenih ali delati v dobrem timu, ki jih vodi kompeten manager, bodo delovni učinki tudi višji.

Manager mora poleg navedenih vodstvenih korakov uspešnosti vsebovati še ostale spretnosti, ki so prikazane na sliki 5.

Osebne spretnosti so spretnosti, ki se jih manager lahko zaveda in z dobrim poznavanjem svojih kompetenc tudi pozitivno vpliva na podrejene.

Z družbenimi spretnostmi pa je pri nekaterih managerjih potrebnih več potrpežljivosti, sočutja in čustvene inteligence.

Osebne spretnosti (kako dobro obvladujemo sebe)	zavedanje sebe	poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave
	obvladovanje sebe	obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov
	motivacija	čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči
Družbene spretnosti (kako obvladujemo medsebojne odnose)	empatija	zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih
	družbene spretnosti	spretnost v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih

Slika 5: Zgradba čustvenih spretnosti

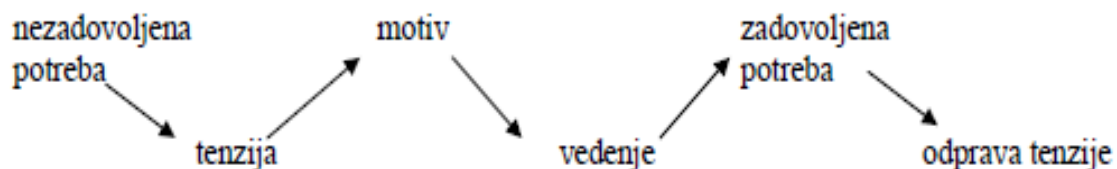
Vir: Goleman 2001, 41–42.

4 MOTIVACIJA

Motivacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v vsaki organizaciji, saj vpliva na doseganje boljših rezultatov organizacije. Motivirani zaposleni pripomorejo k večji uspešnosti organizacije. Prav tako jo lahko opisujemo kot osnovni element, ki ga potrebuje organizacija za uspešno in nemoteno delovanje.

Motivacija je naraven proces, ki poteka v posamezniku oz. pri posamezniku. Posledica motivacije je, da sili posameznika k dejavnosti, aktivnosti. Ker gre za naraven proces, nanj ne moremo neposredno vplivati. Vpliv je možen le posredno s sprožanjem procesa, ki vodi do dejavnosti. Ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Motivacija je torej zelo pomemben dejavnik v človekovem življenju. Vsaka človekova dejavnost je spodbujena ne le z enim, ampak z mnogo dejavniki (Možina idr. 2002, 458, 473).

V organizacijah je motivacija pomembna aktivnost managerjev, s katero si ti prizadevajo prepričati sodelavce, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Naloga vsakega managerja je motivirati zaposlene, da bodo svoje delo opravljali kar se da dobro in s čim večjo prizadevnostjo (Traven 1998, 106). Motivirati zaposlene pomeni dobro jih voditi. Voditi jih torej tako, da bodo s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo.



Slika 6: Temeljni motivacijski proces

Vir: Traven 1998, 175.

V organizaciji lahko s primernim oblikovanjem dela povečamo motivacijo zaposlenih za delo, kar izboljšuje delovne dosežke, poleg tega povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih. Dosežki in zadovoljstvo zaposlenih pa tudi pozitivno spodbujajo drug drugega. Zadovoljen delavec je mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen delavec (Možina 2002, 180).

4.1 Vloga vodje

Vsak vodja bi moral biti sposoben motivirati zaposlene. Motivacija je torej tista gonilna sila, ki povzroči delovanje. Vendar pa je v času gospodarske krize motiviranje zaposlenih za vodje pravi izziv in jim predstavlja velik problem.

Če vodstvo organizacije vnaša v delovno okolje motivacijske dejavnike, lahko pričakuje nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne zaposlene. Motivatorji so v rokah vodij in od njih je odvisno, ali jih bodo uporabili. Možina (2002, 182) pravi:

Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi; vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela.

Motiviranje ni enkraten dogodek, pač pa je proces. Pri motiviranju zaposlenih je pomembno, da vodje poznajo svoje zaposlene, njihove želje, pričakovanja in tudi njihove zmožnosti. V organizaciji je pomembno, da vodilni ljudje ustvarijo prave delovne razmere, in sicer takšne, ki bodo spodbudili delavce, da bodo delali po svojih najboljših močeh. Če podjetje ustrezno motivira zaposlene, bosta produktivnost in vztrajnost med zaposlenimi zagotovo višja. Na motivacijo vplivajo številni dejavniki.

Vodstvo lahko zaposlene motivira na različne načine. Vodja lahko motivira na materialen ali nematerialen način. Denar je bil, je in bo ostal tudi v prihodnje eden od ključnih motivatorjev. Vodje pa lahko svojo energijo usmerijo tudi v nematerialne načine motiviranja, kot so fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma, več pohval, spodbujanje timskega dela in podobno. Pomembno je tudi, da vodja čim več komunicira z zaposlenimi in z njimi deli mnenja. Tako zaposleni čutijo pripadnost organizaciji in se počutijo pomembne (Čertalič b. l.).

Vodja, kot motivator, ima naslednje lastnosti (Cimerman idr. 2003, 57):

- upošteva, da različne ljudi motivirajo različne stvari, v različnih trenutkih;
- s postavljanjem ciljev mobilizira energijo sodelavcev;
- z uporabo sankcij in nagrad se ustrezno odziva na njihovo vedenje.

Vodja kot motivator se torej zaveda potreb svojih podrejenih in jim olajšuje zadovoljevanje teh potreb. Uspešen vodja se posveča svojim zaposlenim, jih skuša spoznati in slediti njihovim potrebam. Ena od glavnih nalog managerja je, da vzbuja v zaposlenih navdušenje. Znano je, da so ljudje, ki imajo svoje delo radi in ga z veseljem opravljajo, pri delu bistveno uspešnejši kot ljudje, ki ne marajo dela, ki ga opravljajo. Motivacijsko delujejo tudi pravilno postavljeni cilji, ti pa motivirajo šele, ko zaposleni prejmejo ustrezne povratne informacije glede svojega dela. Zaposleni želijo vedeti, koliko so uspešni v očeh vodstva. Poleg navedenega mora vodja pravilno znati uporabljati materialne in nematerialne oblike nagrajevanja ter sankcioniranja (prav tam, 57–59).

Motivacija je tako zelo pomembna vodstvena naloga. Vodstvo organizacije je tisto, ki je odgovorno za motiviranost zaposlenih v organizaciji. Namen motiviranja zaposlenih pa je, da

bodo ti uspešnejši in učinkovitejši pri svojem delu, posledično pa bo uspešnejša tudi celotna organizacija. Vodja mora redno motivirati zaposlene in v motiviranje vključiti vse zaposlene. Dejstvo pa je, da mora biti tudi vodstvo motivirano, saj lahko le ustrezen motiviran vodja motivira svoje podrejene.

4.2 Dejavniki vodenja na motiviranost zaposlenih

Stil vodenja vsekakor močno vpliva na motivacijo zaposlenih. Brez motiviranja ni uspešnega vodenja. Motivirani zaposleni so bolj učinkoviti in produktivni.

Možina in drugi (2002, 491–492) pojasnjujejo, da je proces motiviranja zelo zapleten, zato je pri njem potrebna posebna previdnost. Managerji bi se morali zavedati nekaterih značilnosti motivacije in se tako izogniti uničevanju motivacije oz. njenemu rušenju. Značilnosti motivacije so:

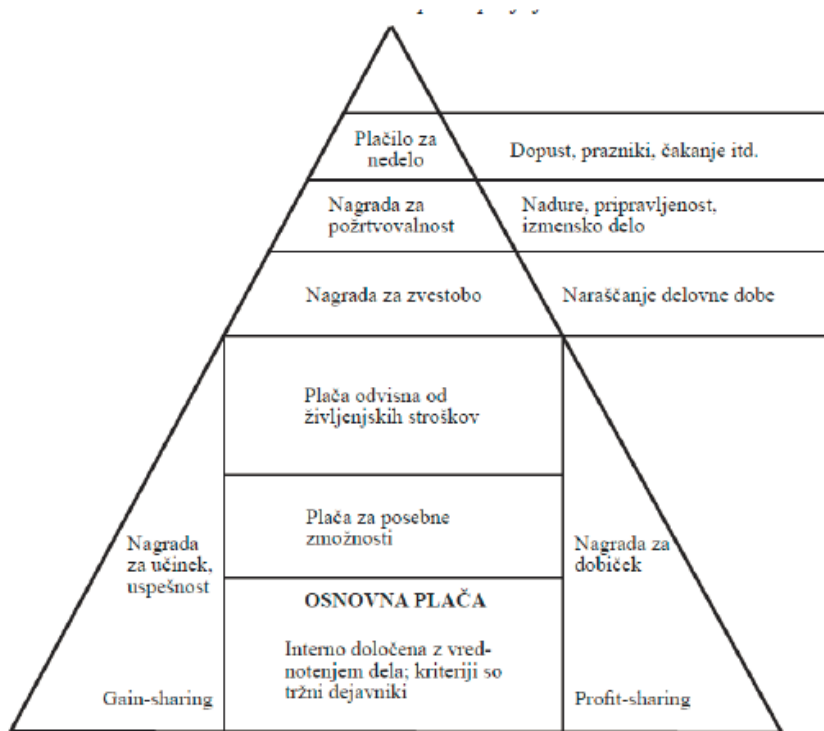
- motivacija je nestabilno stanje, ki ga je treba nenehno vzdrževati;
- reševanje motivacijskih problemov spremlja nevarnost nesporazumov, konfliktov in podobno; to nevarnost lahko nevtraliziramo, če delo poteka v okolju, kjer prevladuje medsebojno zaupanje;
- izbrati je treba le tista motivacijska orodja, ki sodijo v organizacijsko kulturo (dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo učinka/so nezaželeni);
- motivacijski dejavniki v organizaciji imajo večinoma posebno organizacijsko kulturo ali so del določenega sistema vrednot.

Vsak vodja ali manager mora znati motivirati svojega delavca. To pomeni, da mora poleg opazovanja z njim opraviti motivacijski profil človeka (in ga ustrezno definirati). Vsak zaposleni se obravnava posebej, saj načeloma predvidevamo različno delovno mesto. Slednje pomeni, da dober vodja ne sme posploševati enega prijema na ostale zaposlene. Slab odnos managerja ima lahko za posledico odhod kadrov, ki največ prispevajo k uspešnosti podjetja (Dialogos 2007).

Pomembno je, da se managerji zavedajo omenjenih značilnosti, saj lahko v nasprotnem primeru pride do uničenja motivacije, ki se lahko razširi tudi na druga področja, predvsem na sistem nagrajevanja. Do tega lahko pride, če zaposleni zaznajo, da plača ni povezana z uspešnim delovnim vedenjem, če ocenijo, da je sistem nagrajevanja nepravičen, pa tudi, če plača izgubi svoj prvotni namen in jo na primer zaposleni začnejo imeti za socialno podporo. Uničevanje motivacije je zelo preprosto dejanje (prav tam, 491).

Vodja ne sme dovoliti dejavnikov, ki zmanjšujejo in uničujejo motivacijo pri zaposlenih. Takšni dejavniki so, na primer, ustvarjanje neupravičenih razlik med zaposlenimi, neenake možnosti za delo, napredek, rast in razvoj, prepuščenost samemu sebi, nasilje na delovnem mestu, neprofesionalnost ... (Mihalič 2010, 48).

Motiviranje mora biti v organizaciji stalna praksa in se mora izvajati na vseh zaposlenih. Plačilo za delo je eden najstarejših motivacijskih dejavnikov. Plače so za večino edini vir sredstev in s stališča zaposlenih nadomestilo za vložek k poslovanju podjetja. Zaposleni vsako spremembo plače občutijo in posledično spremenijo svoje vedenje. Zaradi tega so plače izredno pomemben motivacijski dejavnik spodbujanja k delu (Zupan 2001, 119).



Slika 7: Struktura plač v podjetju

Vir: Lipičnik 1998.

Po Mihaliču (2010, 11–12) je najbolj priporočljivo uporabljati naslednje načine motiviranja in stimuliranja zaposlenih v organizaciji:

- nedenarne in denarne nagrade za delo, uspehe, znanja in dosežke;
- pomoč in podpora pri delu, razvoju in usposabljanju;
- pisne in ustne pohvale za uspeh pri delu;
- uporaba motivacijskih govorov;
- izpostavljanje uspehov in uspešnih sodelavcev;
- spodbujanje, navdihovanje in opogumljanje;
- priznanja za uspehe in dobre rezultate;
- zagotavljanje pozitivnega zgleda;
- izkazovanje zaupanja v sposobnosti sodelavcev;
- zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih;
- usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov;
- prenos svojih znanj in izkušenj na zaposlene;
- izpostavljanje preteklih dosežkov zaposlenih;

- čestitanje za uspehe pri delu in razvoju;
- omogočanje lastnih privilegijev tudi sodelavcem;
- poudarjanje uspehov posameznika za skupni uspeh;
- prenos nekaterih odgovornosti na sodelavce;
- informiranje zaposlenih o ciljih, delu in organizaciji;
- prirejanje slovesnosti in srečanj ob večjih dosežkih;
- zanimanje za želje, ambicije in zadovoljstvo;
- omogočanje dobrih delovnih razmer in sredstev za delo;
- omogočanje odprtega in demokratičnega dialoga;
- etična in enakopravna obravnava vseh sodelavcev.

Poleg navedenih načinov motiviranja so pomemben dejavnik tudi drugi elementi, ki se nanašajo na širše organizacijsko okolje in na katere lahko vodja vpliva le deloma. Sem sodijo splošna uspešnost organizacije, učinkovitost organizacije, njen ugled v javnosti, tradicija organizacije, njena prepoznavnost in prejete nagrade ter priznanja. Posameznik je tako lahko motiviran že s tem, da dela v uspešni, prepoznavni, ugledni organizaciji z dolgoletno tradicijo, velikim tržnim deležem ali v organizaciji, ki je prejemnica prestižne nagrade. Kot rečeno, vodja lahko le deloma vpliva na te elemente in jih ne more vzpostaviti povsem sam, saj ti elementi nastajajo skozi daljša časovna obdobja (prav tam, 12).

4.3 Motivacijski elementi pri zadovoljstvu zaposlenih

Za to, da bi bilo delo za zaposlene privlačno, naj bi vsak dober manager vnesel naslednje motivacijske elemente (Možina 1998, 175):

- raznovrstnost delovnih nalog, naprav, mest, ljudi – to je pomembno predvsem za rutinska delovna opravila, saj lahko z raznovrstnostjo povečamo zadovoljstvo zaposlenih;
- samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo – samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek samospoštovanja;
- odgovornost – posameznik naj bi bil odgovoren v povezavi z odločanjem o rešitvi problemov;
- izziv pri delovnih nalogah, saj to prispeva k razvoju njegovih zmožnosti, strokovni rasti;
- interakcija – stik z drugimi in možnost izbiranja sodelavcev. Delavcu je pomembno, če je njegovo delo pomembno za vse udeležence organizacije;
- pomen dela – če se delavec poistoveti z delom, dobi občutek, da je nekaj dosegel, na kar je lahko ponosen;
- cilji in povratna informacija – delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni. Prav tako naj pomenijo za delavca izziv in naj bodo jasno opredeljeni, kdaj so doseženi.

Navedeni dejavniki spadajo med tako imenovane nematerialne prijeme motiviranja zaposlenih.

Materialno motivacijo nadalje delimo na neposredno in posredno. Pri neposrednih materialnih dejavnikih lahko uvrščamo plačo z vsemi dodatki. Medtem ko pri posrednih materialnih dejavnikih uvrščamo druge materialne ugodnosti iz naslova delovnih obveznosti.

Neposredni materialni dejavniki:	Posredni materialni dejavniki:
<ul style="list-style-type: none"> • osnovna plača • bonusi • dodatki za inovacije in izboljšave • dodatki za širjenje znanja in fleksibilnost • bonusi, vezani na rezultate in dobiček podjetja • delež v dobičku • delež v lastništvu • 	<ul style="list-style-type: none"> • štipendije in šolnine • študijska potovanja, letni dopust • specializacije, izobraževanja • plačana odsotnost in prosti dnevi • službeni avtomobil • managerske ugodnosti • pokojninsko zavarovanje • zdravstvena zaščita • življenjska in ostala zavarovanja • nadomestilo za brezposelnost

Slika 8: Klasifikacija materialnih motivacijskih dejavnikov

Vir: Bahtijerević Šiber 1999, 614.

4.4 Demotivacijski dejavniki pri zadovoljstvu zaposlenih

Ker pa se srečujemo tudi z dejavniki, ki imajo obraten učinek kot motivacija, jih mora vsak uspešni manager odkriti pravočasno.

Poznamo naslednje vzroke za nemotiviranost (Denny 1997, 34–42):

- pomanjkanje samozavesti, ki se izraža z notranjim občutkom dvoma (ali nisem dovolj dober, nisem sposoben);
- negativna mnenja okolice;
- občutek nepomembnosti, kar vodja lahko omili z nagradami, pohvalami ali pa je že dovolj, da nadrejeni pozna njihova imena;
- občutek brezperspektivnosti v primeru, ko ni možnosti napredovanja. Pri tem lahko vodja izboljša klimo z delitvijo odgovornosti in zagotavljanjem dodatnega izobraževanja;
- neobveščенost o tem, kaj se v podjetju dogaja. Takrat motivacija zelo pada, kar lahko vodja prepreči z dobrim obveščanjem;
- občutek, da niso nagrajeni za to, kar naredijo, ampak za to, kar so.

5 RAZISKOVALNA IZHODIŠČA

Za empirični del magistrske naloge smo izbrali kvalitativno raziskavo, saj bomo tako pridobili tudi podatke, ki jih s kvantitativno metodologijo ne bi mogli zajeti. Pri kvalitativni raziskavi želimo pridobiti podatke, ki vsebujejo skupne značilnosti, različne razsežnosti mnenj.

5.1 Metodologija raziskovanja

V podrobnejših točkah bomo razložili, kako bo raziskava opredeljena z metodami, tehnikami in katere dejavnike bomo upoštevali.

5.1.1 Kvalitativna raziskava ter intervju

Kvalitativna raziskava je izvedena iz tehnik, kot so intervju, opazovanje in metoda dnevnika. Pri omenjenih metodah dobi raziskovalec vrsto vpogleda v ljudi in tudi v okolščine. Največja pridobitev pri tem so pridobljeni odgovori na vprašanja ter prodore v to to, kako vprašani vidi svoj svet (Easterby Smith, Thorpe in Lower 2007, 111).

Intervju je le ena izmed oblik zbiranja podatkov. Prav tako je kvalitativen intervju lahko strukturiran, polstrukturiran in nestrukturiran. Strukturiran intervju se izvaja v osebni komunikaciji, kjer se odgovori zapisujejo in so vprašanja postavljena vnaprej.

Pri polstrukturiranem ter nestrukturiranem intervjuju (oba spadate med nestandardizirana intervjuja) pa vprašanja niso točno opredeljena vnaprej. Za postrukturirani intervju se odločimo, kadar o raziskovani temi ne vemo veliko oz. nas zanima prosto pripovedovanje vprašanca (Tratnik 2002, 53).

Pri našem izbranem polstrukturiranem intervjuju smo zaradi izbire triangulacije (soočanje mnenj treh intervjuvancev, ki zasedajo različna delovna mesta) pripravili vprašanja, na katera so odgovarjali s stališča svoje delovne pozicije.

5.1.2 Vzorec in triangulacija

Triangulacija pomeni pravzaprav, da uporabimo različne metode zbiranja podatkov pri proučevanju določenega raziskovalnega problema (Denzin 1974; Bryman 2004, po Vogrinc 2008, 114).

Intervjuvali bomo tri posameznike iz vsake izmed treh organizacij, kar pomeni, da bomo uporabili triangulacijo vira podatkov, ki nam bo omogočila poglobljen vpogled na razumevanje dejavnikov raziskovalnega vprašanja. Primerjali bomo vpogled treh intervjuvancev, vendar navzven kot eno organizacijo.

Pri raziskavi bomo uporabili namenski vzorec, saj želimo pridobiti podatke od oseb, ki jim je problematika poznana (torej izključimo naključno izbiranje vprašancev).

5.2 Kvalitativna analiza uporabljenih podatkov

S kvalitativno analizo bomo poskušali razložiti pojave, ki jih ne moremo dokazati z kvantitativno raziskavo. Torej, to so teze in pojavi, ki jih ne moremo prijeti v roko, oštevilčiti in sistemsko analizirati.

Kvalitativna analiza bo izvedena iz naslednjih korakov: zbiranje podatkov iz intervjuja, urejanje gradiva, določanje enot kodiranja, odprto kodiranje, oblikovanje kategorij in oblikovanje končne teoretične formulacije. Kategorije pravzaprav predstavljajo opis nekih delov pojava, ki ga proučujemo, na višji ravni. To so sredstvo, ki povezujejo teorijo v nastajanju v neko celoto (Mesec 1998, po Vogrinc in Devetak 2012, 7–8).

6 RAZISKAVA

Polstrukturirane intervjuje smo opravljali v februarju in marcu 2015.

6.1 Analiza intervjuvancev

Za raziskavo smo izbrali 9 intervjuvancev iz treh različnih proizvodnih podjetij. Intervjuvanci se ločijo glede na stopnjo zahtevnosti delovnega mesta; imamo torej 3 direktorje (2 direktorja in direktorja kadrovske službe), 3 vodje (2 vodja proizvodnje in vodja management tima) ter 3 proizvodne delavce.

Intervju je potekal v povprečju od 35 do 50 minut. Intervjuji so se snemali z dovoljenjem ali pisali (ko nismo dobili dovoljenja za snemanje).

Preglednica 1: Struktura vzorca intervjuvancev

<i>Organizacija</i>	<i>Organizacija A</i>			<i>Organizacija B</i>			<i>Organizacija C</i>		
<i>Intervjuvanec</i>	Direktor	Vodja	Delavec	Direktor	Vodja	Delavec	Direktor	Vodja	Delavec
<i>Oznaka</i>	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
<i>Spol</i>	Ženska	Ženska	Ženska	Moški	Ženska	Moški	Moški	Ženska	Moški
<i>Starost</i>	50	41	37	47	39	35	54	51	29
<i>St. izobrazbe</i>	VII.	VII.	V.	VII.	VI.	V.	VI.	V.	IV.
<i>St. zaposlenih</i>	564			79			22		
<i>Dejavnost</i>	Kozmetična dejavnost			Kovinarska dejavnost			Lesna dejavnost		

6.2 Odgovori na raziskovalni vprašnji

Uvodoma je treba navesti nekaj podatkov o organizaciji, ki bodo pojasnili način odgovarjanja oz. poglede vseh 9 intervjuvancev.

Prvo podjetje imenujemo organizacija A. Je multinacionalka, prisotnost vidimo na svetovnih trgih z zelo rastočim trgom in pozitivnimi poslovnimi izidi. Predvsem v srednjem managementu je njihov organigram zelo matrično porazdeljen. Podjetje proizvaja s hitro zastarano proizvodnjo, zato tudi nenehno vlagajo v inovacije. Proizvajajo kozmetične izdelke s kratkim rokom uporabnosti.

Organizacija B spada med srednje velika podjetja, z negativnim poslovnim izidom v zadnjih letih. Organiziranost delovnih mest je strogo funkcijsko definirana. Organizacija je prisotna na domačem trgu, saj proizvaja standardne kovinske izdelke. Njihov tržni delež upada, kljub dodatnim vložkom novih idej managerjev.

Organizacija C je majhno družinsko podjetje s sorazmerno hitro rastjo prihodkov. Zaenkrat ima klasično porazdeljeno strukturno organiziranost, ki se bo po potrebi preoblikovala. Podjetje proizvaja lesene izdelke, v veliki meri s pomočjo različnih projektov, in išče tržne niše v tujini, predvsem v arabskem svetu. Podjetje je dokaj mlado, prav tako njihovi vodje.

Najprej smo morali kodirati odgovore in sklope razdeliti v posamezne sklope oz. tematike.

6.2.1 Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga managerjev na motiviranost zaposlenih, ki je odraz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji?

Za prvo raziskovalno vprašanje smo odgovore razdelili v naslednje kategorije: dojemanje vloge managerjev v organizaciji, razumevanje različnih stilov vodenja in zadovoljstvo zaposlenih z motiviranjem, ki ga prinese stil vodenja.

Dojemanje vloge managerjev v organizaciji

Za to, da smo sploh lahko začeli s poglobljenim intervjujem, smo začeli s splošno tematiko različnega dojemanja vlog managerjev v organizaciji.

V organizaciji A obstaja dokaj skladno mnenje, kaj pravzaprav naj bi bil manager, kaj naj bi opravljal in kakšno funkcijo ima. Oseba A1 meni:

Manager mora v prvi vrsti skrbeti za implementacijo idej in tako slediti začrtanim ciljem ter strategijam podjetja. Vlogo managerjev na motivacijo zaposlenih je mogoče opredeliti kot funkcijo spodbujanja, delegiranja, kontroliranja zaposlenih. Zajema torej širok spekter kompetentnega znanja.

S stališča top managementa lahko prepoznamo, da imajo na managerje velik vpliv vodstvene sposobnosti, ki omogočajo uspešno delovanje organizacije.

Oseba A2 pa nato navaja:

Vlogo managerjev v podjetju vidim kot koordinacijo delovnih procesov, nalog med top managementom in svojimi podrejenimi. Manager je pomemben člen, ki vodi zaposlene skozi svoja znanja in naloge. Prav tako je manager nosilec znanja in prenosa znanja na zaposlene, bodisi v programskem orodju bodisi v človeških odnosih ...

Oseba A3, ki predstavlja delavski pogled na vlogo, odgovorja tako:

Manager mora znati voditi procese, ljudi in jih znati motivirati. Vsak dober manager ustvarja dobro delovno klimo, kjer zaposleni radi delajo. Ni vsak manager dober manager, lahko pa se trudi po svojih najboljših močeh.

V organizaciji B lahko opazimo različno dojemanje vloge managerjev. Oseba B1 navaja:

Manager mora slediti zadanim nalogam, ki so opredeljene v poslovnem načrtu, s koordinacijo planiranja delovnih nalog in posledično preverjanja, ali so delo oz. naloge dejansko narejene.

Menim, da mora manager v prvi vrsti planirati in delegirati delovne naloge. Zato imamo tudi hierhijo, kjer sledimo delovnim nalogam.

Oseba B2 navaja:

Manager je oseba, ki ima vizijo, ideje in je v nenehnem izobraževanju. Vendar pa so managerji v današnjem času izgubili stik s podrejenimi. Menim, da bi moral danes manager ali vodja biti bolj v proizvodnih obratih in podobno. Videli bi nato, kako in kaj delavci potrebujejo, kaj lahko izboljšajo. Manager bi moral biti vodja idej in znanja, saj bi tako znal bolje voditi zaposlene. Vendar v veliko primerih ni tako. Vodje velikokrat ne poznajo odgovora na težave in pričakujejo, da bomo težave rešili sami.

Oseba B3 dodaja:

Manager bi moral bolj posvečati svojo energijo sočloveku kot pa le dobičku podjetja. Mislim, da jim je mar le za končni dobiček.

Iz komentarjev organizacije B lahko razberemo, da bi si delavci in srednji management želeli večjo interakcijo med managerji in podrejenimi. Vlogo managerja razumejo kot osebo, ki vodi in komunicira. Medtem oseba B1 zagovarja strogo funkcijski način komuniciranja.

V organizaciji C nam oseba C1 pojasni, kako dojema vlogo managerjev v organizaciji:

Manager je ključen dejavnik uspešnosti podjetja. Z izbiro pravilne metode motivacije lahko manager oz. vodja doseže višje cilje, torej večjo učinkovitost in boljše rezultate. Prav tako bo dober manager znal poiskati ključne motivatorje v posamezniku in bo z njimi gradil samo zadovoljstvo.

Kar oseba v C2 nadaljuje v istem kontekstu:

Pomembno vlogo managerjev bi rekla, da vidim v tem, da managerji nudijo delavcem ustrezne pogoje dela, kot so primerna svetloba in osnove varstva pri delu. Posebno se mi zdi pomembno tudi to, da manager prenaša na podrejene dobro vzdušje, saj tako prispevajo k boljši delovni klimi.

Oseba C3 doda:

V vlogi managerja vidim nekoga, ki te spodbuja, kaže, kako in kaj moraš delati, kot je to pri nas, pri našem vodju. Mislim, da bi moral manager dajati tudi točno določena navodila, kako se dela, da bi vsak vedel, kaj in kako.

Vodenje je pravzaprav kombinacija umetnosti in znanosti. Znanosti zato, ker pri doseganju ciljev obstajajo objektivna dejstva, ki prezentirajo proces vodenja za uporabo vodstvenih sposobnosti. Umetnosti pa zato, ker se vodstvenih sposobnosti ne da naučiti, ampak jih največ pridobiš iz izkušenj (Daft in Lane 2008).

Če povzamemo, se vsi intervjuvanci zavedajo, da ima manager veliko vlogo v organizaciji. V organizaciji A opazimo, da ima organizacija visoko oblikovane poti in načine, kaj in kako naj manager funkcionira. Slednje prepoznamo v odgovorih vseh treh intervjuvancev. Medtem v

organizaciji B spoznamo, da bi si (po besedah intervjuvanca B3) podrejeni želeli večjo interakcijo med managerji in delavci. Da si želijo dvostranskih dogovorov in večji poudarek čustvene inteligence ter razumevanja kot pa osredotočenja na prvinske naloge in obveznosti, kot jih definira oseba B1.

V organizaciji C pa lahko razberemo, da ima manager veliko vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih. Torej, s svojimi idejami, spodbudami in navodili lahko podrejeni veliko lažje delajo, kar pomeni večje zadovoljstvo pri delu, večji delovni učinek in prijetnejšo klimo.

Razumevanje različnih stilov vodenja

Oseba A1 kot predstavnik top managementa navaja:

Seveda poznamo različne stile vodenja. Od enega ekstrema do skrajno drugega. Smo zagovornik podpornega stila vodenja, kjer manager s pomočjo svojega tima dosega dobre rezultate. Stil vodenja na podlagi svoje pozitivne karizme je po našem mnenju najboljši način vodenja. K temu pripomorejo managerjeva vizija, način dela in dojemanja okolice ter velik uspeh k višjim donosom organizacije.

Oseba A2 doda:

Videli smo, da se zapovedovalen stil vodenja pri nas enostavno ne obnese. Prihaja do prevelikega trenja, in ker delamo v timu, potrebujemo dialoge.

Oseba A3 pripomni dodatno:

Vodja ima v teh težkih časih na trgu zelo težko delo, saj mora poleg svojega strokovnega znanja vsebovati še veliko drugih sposobnosti, kot je vloga mentorja, učitelja, poslušalca in podobno.

Pri organizaciji B nam oseba B1 obrazloži, kateri je po njenem mnenju najboljši stil vodenja:

Vodenje po pravilih se je vedno izkazalo za uspešno zagotavljanje delovnih rezultatov. Vodja poda navodila in smernice, ostali pa jih morajo upoštevati. Rezultati so merljivi in se jih lahko vedno preverja. Tako vsak ve, kaj je treba narediti.

Oseba B2 doda drugo videnje: »Dober stil vodenja se odraža v dobro narejenem delu cele skupine ali tima.« Oseba B3 omeni le: »Pravi stil vodenja je tisti, kjer so vodje zadovoljni z rezultati, delavci pa s pogoji dela in s pravim pristopom.«

V organizaciji C nam oseba C1 pove: »V našem družinskem podjetju smo zagovorniki takšnega načina vodenja, kjer poslušamo zaposlene.« Oseba C2 navaja:

Dober vodja mora znati komunicirati – z nadrejenimi, posebno pa s podrejenimi. To je ključ do uspeha. Ne le delegirati, tudi poslušati je treba. Tako lažje realiziraš tisto, kar si si zadal, in pri tem poskrbiš, da so vsi zadovoljni.

Tudi oseba C3 se pridružuje podobnim mislim:

Meni se zdi pomembno, da je vodja razumevajoč v smislu, da spozna stisko zaposlenega, da ga zna voditi; ne samo s strokovnim znanjem, ampak tudi kot sočloveka – takšen vodja je po mojem mnenju najboljši.

Na podlagi navedenega lahko povzamemo, da je v osmih od devetih odgovorov participativni ali podporni stil vodenja najbolj zaželen. To je stil vodenja, kjer managerji poslušajo svoje podrejene in spreminjajo svoj način delovanja organizaciji ter delu primerno.

V organizaciji A lahko na podlagi danih izjav ugotovimo, da je za organizacijo ključno komuniciranje, saj delujejo v nestabilnih situacijah, kjer je velika potreba po inspiracijah in intelektualnih spodbudah. Tudi organizacija C prepozna ugodne učinke obojestranskega komuniciranja na poslovanje. Še posebno velik poudarek pri vodenju dajejo čustveni inteligenci. Medtem pa v organizaciji B delujejo po delno ukazovalnem stilu vodenja, kar se je pri delavcih izkazalo kot napačen način vodenja.

V sodobnih učečih se organizacija sta odzivnost in uspešnost prilagajanja na nenehne spremembe ključni. Vodstvo spodbuja nenehno eksperimentiranje, učenje in osebni razvoj. Zato je potrebno tudi nenehno komuniciranje, sodelovanje na vseh ravneh organizacijske strukture (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2007).

Zadovoljstvo zaposlenih z motiviranjem, ki ga prinese stil vodenja

Oseba A1 navaja:

Naše delo je zelo fleksibilnega značaja, nenehno se srečujemo z novostmi, zato je potrebna fleksibilnost tudi zaposlenih. Zato obravnavamo posameznike kot svojo osebnost, ki jim posvečamo svojevrstne prijeme vodenja. Menimo, da z našim načinom vodenja zagotavljamo visoko mero zadovoljstva zaposlenih.

Oseba A2 navaja:

Vodja je danes že pravi čarovnik. Ne le da usmerja, uči, posluša, navdihuje svoj tim, biti mora tudi inovator, pionir. Ustvarjati mora takšno delovno klimo, v kateri se zaposleni počutijo prijetno, pomembno, saj bodo le tako primerno razvijali svoje kompetenčne sposobnosti.

Tudi oseba A3 pritrjuje:

Vodenje bo uspešno takrat, ko bo vodja dosegal s svojim timom želeni cilj, pri tem pa mu bomo vsi pomagali. Dober vodja bo znal motivirati zaposlene, bodisi z denarnimi nagradami, bodisi s pohvalami, kar včasih nekomu pomeni veliko več kot denarna nagrada.

V organizaciji B se oblikuje drugačno prepričanje, kar potrjuje oseba B1:

Današnji "novi" modeli vodenja temeljijo na preveč povratnih informacijah od delavcev, kar lahko pripomore k distanciranju smeri vodenja podjetja. Menim, da to ni pravilen način, kako se vodi. Manager doseže dobre delovne oz. poslovne rezultate z jasnimi pravili delovanja.

Oseba B2 dodaja:

Zaradi narave dela je treba kot vodja imeti poslovni plan, točno določene cilje in poti ter usmerjati delavce na pravo pot. Ne zagovarjamo enostranske komunikacije, vendar je treba pomembne odločitve sklepati na višji ravni.

Oseba C3 se ne strinja popolnoma s predhodnikoma in navaja:

V našem podjetju imamo, po mojem mnenju, preveč zastarel način vodenja. Bi rekel, da je preveč začrtanih ciljev, ki niso prilagojeni na današnje čase in na nove pogoje dela. Tako se vodje tudi obnašajo in ne sprejemajo kritik ali pobud podrejenih.

Pri organizaciji C nam oseba C1 navaja:

Pri vsakem novem projektu si zadamo cilje, poti, ki jih predstavimo delavcem, in od njih pričakujemo povratno informacijo. Zavedamo se, da so zaposleni naš vir znanja in moči ter poskušamo skozi bazen idej pridi do optimalnih rešitev. Tudi motiviranje je ena izmed oblik doseganja ciljev in omogočanja zadovoljstva zaposlenih.

Oseba C2 meni:

Ključnega pomena se mi zdi pravilen način prenašanja znanja na podrejene in pridobivanje povratnih informacij – torej neke vrste participativno sodelovanje.

Oseba C3 dodaja:

Vendar pa mislim, da vodja nima lahke naloge – vse skupaj koordinirati, pri tem pa paziti na doseganje želenih smeri, ki jih ima, ter se ukvarjati z ljudmi, ki smo različnih osebnosti.

Pri organizaciji A, C in intervjuvancu B3 lahko opazimo, da se zadovoljstvo pokaže v medsebojnem komuniciranju med managerji ter ostalimi udeleženci organizacije. Ko manager pravilno motivira s svojim načinom vodenja, ki je lahko glede na dane situacije različen, zagotavlja s tem višje zadovoljstvo zaposlenih. Intervjuvanca B1 in B2 sta medtem zagovornika strožjega načina vodenja, ki se kaže v točkah točno določenega enosmernega komuniciranja od managerjev k zaposlenim. Torej v smislu nadziranja in kontroliranja, kar se pri drugih intervjuvancih ni pokazalo kot dober stil vodenja.

Transformacijski stil vodenja se je torej pokazal kot najbolj učinkovit stil vodenja managerjev na osnovi potrjenih izjav intervjuvancev. To se pokaže v pravilnem motiviranju in zadovoljstvu zaposlenih.

Pravi transformacijski vodja je tisti, ki izraža svoje dejanske namere, spoštuje moralna in etična pravila. Organizacijo vodi skladno s svojo osebnostjo, vrednotami in se identificira s sodelavci. Predstavlja vzor zaposlenim in spodbuja njihov osebni ter strokovni razvoj skozi različne motivacijske prijeme (Dimovski, Penger in Peterlin 2009).

6.2.2 Raziskovalno vprašanje 2: Kateri dejavniki vodenja omogočajo večjo motiviranost v delovnem okolju?

Manager in zadovoljstvo zaposlenih

V organizaciji A je oseba A1 odgovarjala na tematiko, kako lahko manager zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih:

Zadovoljstvo zaposlenih je mehki pojav, ki ga je zelo težko meriti. Lažje merimo prijemljive pojave, kot so npr. merljivi rezultati, kot pa zadovoljstvo. Menim, da je treba ločiti zaposlene glede na različne generacijske razpone, kot so generacija baby boom, X, Y in Z. Za baby boom in generacijo X imamo okvirno že določene prijeme zagotavljanja zadovoljstva, ki smo ga skozi leta dopolnjevali in izpopolnjevali. Vendar pa imamo trenutno veliko število novozaposlenih, ki izhajajo iz generacije Y, za katero pravzaprav preizkušamo določiti dejavnike zadovoljstva in motivacije.

Oseba A2 navaja:

Naše metode zagotavljanja zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih poskušamo udejanjiti z organiziranjem različnih sestankov, na katerih se posamezniki seznanijo z novostmi, in se tako posledično čutijo pripadne podjetju. Menim, da z jasno določenimi cilji zaposleni bolj zaznajo svoje zadovoljstvo z izkazanimi rezultati, ki jih managerji tudi lažje merimo.

Oseba A3 razloži:

Zadovoljstvo je prisotno, ko imamo zaposleni zagotovljene ne le osnovne delovne pogoje, ampak tudi dodatne, kot npr. dodatna izobraževanja, možnost napredovanja in možnost udeležbe pri dobičku. Ko dobimo od nadrejenih, torej od vodij, pohvalo za dobro opravljeno delo.

Oseba B1 odgovarja:

Delavci so prvinsko zadovoljni, kadar dobijo plačilo za svoje opravljeno delo. Če jim dodamo stimulativni del zaslужka k plači, se zadovoljstvo zviša. Tako ocenjujemo, da se v današnjih gospodarskih razmerah zadovoljstvo najbolj pokaže. Zelo majhen odstotek je zaposlenih, ki bi jim pohvala, lepa beseda, pomenila večje zadovoljstvo.

Oseba B2 meni:

Glede na to, da smo ljudje različni, bi rekla, da dokler imajo zaposleni redne plače, na točno določen dan v tednu, plačane prispevke in zagotovljene osnovne pogoje dela, je osnovno zadovoljstvo zagotovljeno s strani vodstva. Vse, kar je več, pomeni za zaposlene dodatno motivacijo in zadovoljstvo.

Oseba B3 meni:

Managerji naj planirajo delo glede na sposobnosti samih delavcev, torej dela, ki se ga opravi v predvidenem delovnem času. Vodja naj najde način, kako izboljšati delovni proces, ga prilagoditi, da bo vsak delavec lažje delal. Veliko je načinov, kako lahko.

Oseba C1 meni:

Manager zagotavlja večje zadovoljstvo zaposlenih z izpolnitvijo njihovih potreb. Potrebe so vsekakor različne. Kot imamo diferencialno strukturo zaposlenih glede na njihovo izobrazbo, tako moramo stimulirati zadovoljstvo z različnimi ukrepi. Pisarniškim delavcem nudimo možnost različnih seminarjev oz. dodatnega izobraževanja v smislu učenja tujih jezikov, medtem ko proizvodnim delavcem poskušamo obogatiti delo z dodatnimi ugodnosti, kot je dobra izbira delovne opreme in podobno.

Oseba C2 razloži svoj vidik gledanja na zadovoljstvo, ki pravzaprav dopolnjuje mnenje osebe C1, vseeno pa še doda, da je delavec bolj uspešen pri svojem delu, če je ta tudi zadovoljen. Meni:

V našem družinskem podjetju dajemo velik poudarek bolj nematerialnemu vidiku zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Če bo zaposleni zadovoljen s svojim delom – torej s svojimi rezultati, pri čemer dobi pohvalo od vodje, bo tudi bolj učinkovit. Zadovoljen delavec je namreč bolj učinkovit delavec.

Oseba C3 je prav tako odgovorila v podobni smeri v isti organizaciji, vendar vseeno poudarja, kako pomemben je človeški oz. čustveni vpliv vodij na zadovoljstvo zaposlenih. Meni namreč, da lahko vodje naredijo veliko za višje zadovoljstvo, če:

[...] pridejo v proizvodnjo in te vprašajo, kako gre, kaj bi naredili drugače. Sploh pa nam veliko pomeni, da te vodja pozna po imenu, ker se tako počutiš veliko bolj pomembno.

V organizaciji A lahko vidimo, da imajo vsi udeleženci podobna mnenja o tem, kako se lahko zagotavlja pozitivno zadovoljstvo. Torej, glede na to, da organizirajo veliko skupnih sestankov, na katerih se izrekajo pohvale, ki hkrati višajo zadovoljstvo zaposlenih. Organizacija ima tudi razvrščene prijeme, kako motivirati oz. zagotavljati zadovoljstvo zaposlenih glede na različne generacijske razlike. Slednje opredeljujemo kot navdihujoč vidik zagotavljanja zadovoljstva. Medtem se v organizaciji B kažejo poudarki na materialnem vidiku zadovoljstva zaposlenih, kjer vsi trije intervjuvanci poudarjajo, kako pomembno je zagotavljanje rednega plačila in normalnih delovnih razmer.

V organizaciji C zadovoljujejo potrebe glede na vrsto delovnega mesta. Torej pri višjem delovnem mestu nadgrajujejo s seminarji, medtem ko s proizvodnimi delavci s širšo izbiro delovnih pripomočkov. Vendar pa se zavedajo, da je zadovoljen delavec tisti, ki dobi primerno pohvalo.

Na zadovoljstvo vplivajo, poleg denarne oblike in priznanj, tudi pohvale. Vendar splošno nagrade naj ne bi bile le v obliki plač ali denarnih spodbud, saj si veliko ljudi želi tudi nagrad v drugačni obliki, kot sta samospoštovanje in spoštovanje, prejeta od drugih ljudi. V veliki meri je zadovoljstvo večje, če se pohvala izreče pred množico ljudi. Tako zaposleni naredijo svoje delo za denarno nadomestilo, veliko več pa naredijo tudi zaradi pohval, nagrad (Levine in Crom 1995, 105–109).

Manager in krepitev dobrega vzdušja oz. klime v podjetju

V organizaciji A nam oseba A pove, da je za dobro klimo potreben dolgotrajen proces, da pridobijo pozitiven rezultat. Pri tem managerji namreč vlagajo svoje znanje in kompetence v pridobitev ter ohranitev dobrega vzdušja. Dodaja tudi:

V našem podjetju krepimo dobro klimo z različnimi tehnikami, kot so pri nas najbolj uporabne metode – teženje k doseganju skupnih ciljev, velik poudarek na timskem delu in visoki stopnji pripadnosti.

Oseba A2 nadgradi osnovno nit na konkretne primere:

Da svoje cilje lažje realiziraš, moraš imeti dobro vzdušje v svojem timu. Pomembno je imeti stik s podrejenimi, ampak to v vsaki funkciji položaju primerno. Vlagati je treba energijo v neko pozitivno stvar. Pri naših skupnih sestankih se mi zdi dobro, da ne izpostavljam negativnih dogodkov in rezultatov, ampak se poskušamo osredotočiti na pozitivne dogodke. To po mojem mnenju največ pripomore k pozitivni klimi.

Oseba A3 pritrdi dejstvu, da podjetje organizira veliko sestankov, na katerih skušajo poiskati najboljše rešitve, in dodaja:

Od vodij pričakujemo, da bodo upoštevali naše zmogljivosti in znanja ter tako gradili oz. nadgrajevali naša pričakovanja. Tako nam vodje prisluhnejo in imamo občutek, da naše mnenje tudi šteje.

V organizaciji B se srečujemo s slabim vzdušjem in negativno delovno klimo. K temu veliko pripomore pomanjkanje denarnih sredstev in posledično tudi povzročitev denarnih stisk zaposlenih. Oseba B1 pove:

V zadnjih letih se je vzdušje v našem podjetju, moramo priznati, poslabšalo. Temu pripisujemo razloge iz naših poslovnih izidov, saj v zadnjih letih dosegamo negativne poslovne izide. Temu primerno so zaposleni občutili tudi posledice s finančne plati, kar nedvoumno vpliva na slabo delovno klimo.

Veliko izboljšanja oz. idej za izboljšanje delovne klime nima, saj meni, da je vse povezano s finančnim stanjem podjetja. Torej, če ni osnove, potem tudi nadgradnje ni.

Oseba B2 ima sicer v osnovi enako mnenje, vendar ima vseeno nekaj idej, kako izboljšati delovno klimo. Pojasnjuje:

Četudi bi se, kljub slabim finančnim razmeram, vseeno dalo še malo izboljšati klimo z dodatnimi sestanki ali krajšimi sestanki znotraj skupin. Mogoče bi se vodja moral bolj zavedati, da mora dane obljube tudi držati. Namreč, zaradi zunanjih dejavnikov vodje niso mogli več držati obljub delavcem, tako se je zaupanje tudi podrlo.

Zaveda se, da je stanje v organizaciji treba spremeniti.

Oseba C3 ima nekoliko več konkretnih idej, kako bi izboljšali vzdušje. Pripoveduje:

Vodje bi lahko priredili kakšno druženje, piknik ali kaj podobnega. Tako bi lahko manager/direktor govoril z delavci, saj je tam navadno boljše vzdušje, in zaposleni bi lahko spregovorili kakšno besedo. Lahko bi organizirali enkrat tedensko polurne sestanke ali pa vsaj imeli možnost govoriti z nadrejenimi. Tako bi lahko rešili kakšno težavo sproti in bi lažje opravljali svoje delo, kot pa, da se težave kopičijo. S tem pa tudi slaba volja.

V organizaciji C smo pri vseh treh intervjuvancih dobili bolj konkretne načine, kako vzdržujejo dobro vzdušje. Oseba C1 pojasnjuje:

Dobro vzdušje zaposlenih na delovnih mestih za nas pomeni neko dodatno vrednost. Zadovoljen delavec pomeni manj bolniške odsotnosti, večjo storilnost in boljši ugled podjetja. Pomembno je prisluhniti delavcem ... Vsega se ne da uresničiti. Vemo pa, da če jim vodja daje vedeti, da dela po najboljših močeh, je to že en pozitiven učinek.

Oseba C2 pripoveduje svoja izhodišča, ki izhajajo iz dejstva, da so njihovi zaposleni ljudje iz okoliških krajev, ki imajo veliko skupnih vrednot in običajev. Nato nadaljuje:

Torej, če večino prepričamo, da delamo vsi skupaj, jih poskušamo držati skupaj kot "majhno družino", potem je vzdušje že bolj pravo. Organiziramo tudi jutranje in popoldanske 10-minutne kavne pavze. To je čas, ko smo kot ljudje skupaj in rečemo kakšno osebno besedo. To je tisto, kar po mojem mnenju veliko prispeva k dobremu vzdušju.

Oseba C3 pritrjuje s svojim mnenjem naslednjemu:

Če ima delodajalec oz. manager dober odnos – torej korekten odnos do nas, nas spodbuja – potem to pomeni, da imamo vsi dobre odnose. Kar pomeni, da vsi radi prihajamo v službo.

Vsi intervjuvanci se zavedajo velikega pomena organizacijske klime in vpliva pozitivnega vzdušja v organizaciji. Organizaciji A in C imata dokaj visoko razvito dojetje organizacijske klime ter pomena dobrega vzdušja na učinkovitost zaposlenih. Torej, če je delovna klima dobra, bodo zaposleni bolj učinkoviti, naredili bodo večjo dodano vrednost in širili dober glas o podjetju. Podjetje bo imelo posledično manjši odstotek manjka oz. odsotnosti z dela in podobno.

V organizaciji B se srečujejo z negativno delovno klimo, ki jo top management trenutno težko obvladuje oz. spremeni v pozitivno vzdušje. Zaradi vedno večjih težav podjetja so zaposleni nezadovoljni, saj njihov osnovni eksistenčni motivator ni zagotovljen, in tako jim vsa nadaljnja poskušanja managementa za izboljšanje vzdušja in zadovoljstva ne pomagajo.

Organizacijska klima je definirana kot nekaj krhkega v celotnem delu organizacije, zato je treba z njo delati nadvse previdno. Za doseganje želene klime je potrebno dolgo časovno obdobje. Z eno napačno odločitvijo pa lahko zelo hitro porušimo dobro klimo (Mihalič 2007).

Motivacijski dejavniki

Oseba A1 pojasnjuje:

Pri naši viziji upravljanja s človeškimi viri imamo tako interno kot tudi na globalni ravni opredeljene motivacijske dejavnike. Glede na pozicijo delovnega mesta imamo različne motivatorje, vendar je treba poudariti, da so pa vendarle v določeni skupni, kot denarna stimulacija, materialna stimulacija, psihološka stimulacija v smislu pohval, medsebojnega komuniciranja ter spoštovanja.

Glede na to, da oseba A1 meni, da se pri generaciji Y obstoječi motivatorji ne obnesejo enako kot pri starejši, dodaja: »Tukaj smo vseeno še vedno na poti raziskovanja in testiranja.« Oseba B2 dopolnjuje stališče:

Ker vseh ne moremo motivirati z denarjem, ali pa posameznikom denarni motivator ne pomeni dovolj, uporabljam pri svojem timu predvsem nematerialne motivatorje. Nematerialni motivatorji, ki jih manager lahko uvede in se po mojem mnenju obnesejo, so: občutek odgovornosti za svoje delo, delo v timu, kar pomeni interakcijo za drugimi – torej raznoliko delo, predvsem pohvalo, ko je delo opravljeno. Pomembna pa je tista povratna informacija, ki jo dobiš od zaposlenih, ko usposabljaš tehnike oz. ko jih izvajaš – da torej vidiš, ali so to motivatorji ali ne.

Oseba A3 omenja, kateri so po njenem mnenju tisti motivacijski dejavniki, ki vplivajo pozitivno na zaposlene, in za katere bi si dejansko želeli, da bi jih managerji bodisi izvajali bodisi več izvajali:

Denar, možnost dodatnega izobraževanja, možnost uporabe službenih ugodnost, kot so cenejši izdelki in podobno. Prav tako je pomembna raznolikost delovnih operacij, da delo ni monotono. Motiviranost je tudi spodbuda vodij, podpora in to, da nadrejeni stoji za tabo oz. s teboj.

V organizaciji B nam intervjuvanci podajo malce drugačen pogled, kaj je za njih motivacijski dejavnik. Oseba B1 tako navaja:

Velik del motivacije predstavlja lahko višina plače, dodatek k plači – se pravi stimulativen del plačila. Menim, da je lahko stimulativen tudi uporaba naših počitniških domov, možnost izposoje delovnih strojev, prikolic za zaposlene. Če bi se obrnili na nematerialne dejavnike, bi rekel, da je tudi delovna naloga oz. delovno mesto lahko samo po sebi dovolj stimulativen, če ga delavec tako tudi dojame.

Oseba B2 nam konkretnije omeni, kaj kot osebno izhodišče je po njenem mnenju tisto, kar motivira zaposlene. Pravi:

S stališča zaposlenih bi rekla, da je to denarno nakazilo. To ostaja še vedno prvinsko merilo motivacije. Vendar pa je tudi, mogoče za starejšo generacijo, motivacija tudi lepa beseda, imeti določene odgovornosti pri svojem delu.

Oseba B3 dodaja, da se strinja z dejstvom, da je denar prvi motivator, ki zaposlene motivira. Doda tudi:

Motivacijski dejavnik je tudi to, da greš lahko na dopust, kadar želiš. Ne, kadar ti podjetje to reče, ampak ko si posameznik zaželi. Možnost uporabe službenih objektov, kot so počitniške hiše, domovi, ali pa cenovno ugodnejši paketi kopanja. Tudi dober odnos nadrejenih je neke vrste motivacija. Če so korektni, bomo mi tudi lažje delali.

Oseba C1 razloži, kako skušajo motivirati zaposlene z motivacijski dejavniki. Omeni naslednje:

[...] Ob koncu leta z denarnim priboljškom, ob večjem uspešno zaključenem projektu tudi delimo denarno stimulacijo.

Oseba C2 omeni bolj konkretno:

Možnost motivacije vidimo tudi, kot ponujamo – najem zaposlenim naše družinske ugodnosti, kot je počitniška hiša na hrvaškem otoku ali pa izposoja tovornjaka za zasebne poti. Bi rekla, da je zelo težko najti motivacijske dejavnike, ki bi prav delovali na vse zaposlene. Zato se v našem podjetju trudimo, da bi gradili na spoštovanju, predvsem pa na vzajemnem sodelovanju. Eno je, da jih motiviramo z denarjem, drugo pa je, kako motivirati z nedarjem. Zato smo se odločili, da ponudimo tudi zaposlenim, da koristijo naše družinske nepremičnine in premičnine. Poleg tega smo v sodelovanju s poslovnimi partnerji omogočili zaposlenim, da koristijo bolj ugodne karte smučanja v bližnji turistični točki.

Oseba C3 v svojih odgovorih še navaja, da jih motivira koriščenje ugodnosti, ki so v lasti lastnikov, saj jim to pokaže tudi drugačen, bolj prijazen odnos to delavcev. Vendar dodaja:

Motivacija nam je predvsem, ko dobimo dodaten denar, ker ga pri naših nizkih plačah in visokih stroških življenja potrebujemo.

Vodja mora danes imeti širok spekter znanja in kompetenc, da lahko uspešno vodi tim skozi vse izzive sodobnega sveta. Treven in Srića (2001, 156–157) navajata, da bi moral vodja imeti naslednje osebne lastnosti: inteligenca, dominantnost, samozavest, odprtost, fleksibilnost, iniciativnost in visoka energetska raven.

Vodja bi moral (četudi bi premogel vse navedene lastnosti) motivirati pravilno, kar je skoraj nemogoče. Ni čarobne palice, ki bi v vsakem danem trenutku omogočala, da bi se manager lahko odzival isto oz. pravilno. Če uspe enkrat, ne pomeni, da bo uspelo tudi naslednjič. Zato je pomembno, da manager posluša svoje zaposlene, kar je posebno razvidno še s področja motiviranja.

Če vzamemo skupek osebam A3, B2, B3 in C3, lahko iz tematike motivacijskih dejavnikov ugotovimo, kako pomembni sta medsebojno komuniciranje in motiviranje ne le z materialnega vidika, ampak tudi z nematerialnega. Namreč, materialna motiviranost zadovolji le kratkoročno zadovoljstvo. Za dolgotrajno motiviranost je treba nenehno vzdrževati motivatorje in jih spreminjati. Medtem so ostali intervjuvanci podajali bolj strateške vidike motivacijskih dejavnikov, ki so poleg denarja pohvala, vrsta dela, način dela in interakcija med ljudmi.

Demotivacijski dejavniki vodenja

Pri organizaciji A smo dobili od osebe A1 naslednje mnenje o demotivacijskih dejavnikih:

Demotivacijo lahko razdelimo v dva dela. Prvi del je službene narave – torej demotivacija izhaja iz ali nerazumevanja sistema, bodisi iz razočaranj nad nepriznanjem za opravljeno delo, ali prevelikih pričakovanj. Drugi del – za katerega mislim, da je bolj ključen – je ta, kakšen je posameznik kot osebnost. Torej, ali je usmerjen navzven in deluje po principu denarja. Torej je takoj jasno, kako bo posameznik reagiral. Ali so mu pomembnejše notranje vrednote, kot npr. pohvala, možnost izobraževanja, osebna rast. Če tega ne dobijo in jim to veliko pomeni, je to zanje demotiviranost.

Oseba A2 daje prav tako velik poudarek osebnim karakteristikam posameznikov, saj meni, da tako, kot jih lahko različne stvari motivirajo, jih lahko različne stvari tudi demotivirajo. Dodaja:

Posamezniki imajo marsikdaj občutek nepomembnosti in če jih vodja opomni na kakšno pomanjkljivost, vzamejo to kot grajo in kot veliko demotivacijo. Če spet vzamemo pogled podrejenih, bi rekla, da je demotivacijsko lahko tudi neko napredovanje, brez da se pozna ozadje, zakaj je nekdo napredoval, in ne drug. Tako se dostikrat ustvarja napačno mnenje in posamezniki niso več motivirani v tolikšni meri za delo.

Oseba A3 podaja razmišljanje z drugega vidika, in sicer z vidika zaposlenih, ter omeni:

Prvo, kar se spomnim, bi rekla, da je demotivacijsko omejevanje razmišljanja ali nezmožnost dati povratne informacije ali mnenja. Mislim, da imamo zaposleni veliko idej, kako kaj izboljšati, in vodje nas morajo ali bi morali vsaj poslušati. Demotivacijsko je lahko tudi to, da posameznik dela na nekem delovnem mestu in nima možnosti napredovanja oz. jim vodje tudi to omenijo.

Oseba B1 navaja, kaj po njenem mnenju pomeni demotivacijski dejavnik:

Demotivatorski dejavnik bi lahko kvečjemu predstavljal napačen način komuniciranja vodij; torej napačen glede na različne situacije, v katerih se vsak vodja znajde. Torej, ni nikoli slabega vodenja ali demotivacijskih dejavnikov vodenja z mojega stališča.

Oseba B2 omeni, da je največji demotivacijski dejavnik kritika. Bodisi po pravici bodisi po krivici. Omeni:

Ko vodje kritizirajo ali negativno ocenjujejo podrejene, bodisi javno ali na štiri oči. Vsaka kritika bi morala imeti tudi neki predlog, kako izboljšati proces ali napako in se bolj osredotočiti na izboljšave.

Omeni tudi, da je strukturirana ureditev delovnih mest lahko eden izmed demotivatorjev, prav tako: »[...] da nadrejeni oz. vodje ne poznajo načina dela ali ne znajo svetovati, ko nastopi problem.«

Oseba B3 navaja demotivatorje, kot jih sam vidi:

Mislim, da sta to aroganca in zvišanje s strani vodij. Tudi kazanje s prstom na napake ali pa javno linčanje delavca, ko je kdo nekaj narobe naredil. Mislim pa, da je denarno kaznovanje v smislu odtegljajev pri plači za plačilo napak, ki so se nehote zgodile v delovnem procesu, pri nas največji demotivator.

V organizaciji C1 nam oseba C1 omeni:

Vsak vodja se lahko v različnih situacijah odziva različno, kar za posledico prinese tudi kakšno nezadovoljstvo zaposlenim, in ti to jemljejo kot kakšno demotivacijo. Če se vodja odloči, da bo skupina delala nadure zaradi časovnega pritiska, je to demotivirano za skupino, ker bodo v nekem določenem obdobju delali dlje, ampak kot vodja pa vidi zadevo drugače. Da bo projekt končan prej.

Oseba C2 prav tako ugotavlja, da je za nekega posameznika demotivacijsko nekaj, česar drugi zaposlen ne vidi tako. Omeni naslednje primere demotivacije, ki jih opaža:

[...] da npr. posameznik ne dobi stimulacije, za drugega npr. delovno mesto ne ustreza, za tretjega pa npr. delovni čas ni v redu.

Oseba C3 pojasni:

Kadar delamo pet let v redu in potem narediš neko napako, je pa lahko vse narobe in se trud prejšnjih let izniči. Demotivacijsko je lahko tudi na primer, ko vodja ne pozna točno dela, ki ga podrejeni dela, npr. v količini za dva človeka, in ne zna oceniti obsega dela. Če se trudiš za neko delo, je demotivacijsko tudi to, da nisi pohvaljen.

Vsi udeleženci intervjuja se strinjajo, da je en demotivacijski dejavnik lahko motivacijski dejavnik za nekoga drugega. Vendar so prav vsi intervjuvanci ugotovili, da obstajajo tudi skupni demotivacijski dejavniki.

V organizaciji A ugotavljajo, da so demotivacijski predvsem dejavniki, ko posamezniki ne dobijo motivacijskih dejavnikov. Torej občutijo zanje neko pomanjkanje, bodisi samozavesti bodisi kot občutek brezperspektivnosti. Ko posamezniki dobijo občutek, da jih manager ali vodja ne posluša, kar se kaže nato v delovni učinkovitosti.

V organizaciji B medtem oseba B1 ne prepozna večjih demotivacijskih dejavnikov vodenja, medtem kot osebi B2 in B3 pripomnita svoje stališče. Namreč, zelo demotivacijsko se jima zdi pomembno javno izražanje negativnih dogodkov, predvsem pa denarno kaznovanje vodij za napako, ki se zgodi v delovnem procesu. Tako je zaposleni destimulativen za vsa nadaljnja prizadevanja, in kot še omeni oseba B3: »Tokrat se bojimo delati kaj več, kajti ko narediš napako, dobiš občutek, da si etiketiran kot slab delavec.«

Osebi B3 in C3 imata dokaj podobno mnenje o demotivacijskih elementih, saj obe menita, da javna kritika slabo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Osebi C1 in C2 sta mnenja, da so posamezniki zelo različni glede na svoja pričakovanja, znanja, karakterje, kar vpliva na posameznikovo dožemanje.

Da pa vodja lahko zazna znake demotiviranosti, mora biti pozoren na naslednje dejavnike, ki jih izpostavijo osebe C1, C2, A1 in A2;

- kadar imamo dodatno delo, se ljudje ne angažirajo;
- predčasno odhajajo z delovnega mesta ali celo zamujajo na delo zjutraj, kljub možnosti (v organizaciji A) drsečega delovnega časa;

- dela ne opravijo v nekem roku in ga vedno komentirajo s tem ali drugim razlogom;
- pritožujejo se nad nepomembnimi stvarmi, tudi nad stvarmi, na katere ne morejo vplivati.

Etična pravila in čustvena inteligenca managerjev ter povezava z večjim zadovoljstvom zaposlenih

Oseba A1 odgovarja na mnenje, kako lahko managerjeva čustvena inteligenca vpliva na večje zadovoljstvo:

Vodja s svojim izražanjem mnenja, pristopom in nastopom izraža karizmo. Če ta karizma vsebuje komponente čustvene inteligence (ki je danes zelo pomembna), morale in etike, potem je na pravem tiru.

Oseba A2 navaja v istem smislu:

Dober vodja bo znal prenesti svoje uravnotežene vrednote, trud na podrejene. Čeprav to ni lahko v vseh situacijah. Menim, da vodja, ki premore veliko mero čustvene inteligence, zna voditi skupino na boljšo in uspešnejšo pot. Torej zna, bi rekla, pritisniti na prave čute svojega tima.

Oseba A3 dodaja:

Vodje morajo dati velik poudarek na čustveno plat vodenja. Kadar ima kdo od podrejenih osebne težave, se vodje morajo angažirati, da pomagajo v stiski. Torej ne glede na druge skrbi morajo pomagati sočloveku. Vsaj tako si mi želimo.

V organizaciji B nam oseba B1 pove naslednje:

Da podjetje posluje uspešno, morajo vodje in pa managerji upoštevati etična ter moralna pravila poslovanja. Tako so tudi rezultati v končni fazi boljši.

Žal pri osebi B1 nismo dobili bolj natančnih razlag, kako naj bi se manager po njegovem mnenju obnašal, da bi pravilno vodil zaposlene z upoštevanjem čustvene inteligence, predvsem pa etičnih in moralnih vrednot. Oseba B2 nam podaja naslednje mnenje:

V kritičnih situacijah je zelo težko ostati na čustveni distanci. To je treba priznati. Tudi dobremu vodji kdaj spodleti.

Tako nam oseba B2 tudi pritrди, da v različnih situacija vodja težko kontrolira svoja čustva in tako svoje počutje prenese na zaposlene. To posledično pomeni, da manager ne vodi svojega tima po svojih najboljših kompetenčnih zmožnostih. Oseba B3 dodaja:

Če so vodje ali managerji pošteni, delegirajo delo enakovredno in ne delujejo po principu: jaz sem šef, ti pa delavec, ampak na bazi kolegialnosti, smo vsi zaposleni veliko bolj zadovoljni.

Oseba C1 nam pripomni:

Priznam, da je včasih zelo težko dati svoja čustva na stran, da si lahko objektivni pred svojimi podrejenimi. Čustvene reakcije vplivajo na storilnost zaposlenih, kar smo sami tudi opazili. Zato se trudimo, da bi odreagirali na reakcije čim bolj korektno.

Oseba C2 nam omeni:

Danes se etična prepričanja managerjev v medijih izpostavlja le v negativni luči, vendar ni generalno tako. Pri nas se trudimo za ugodno počutje zaposlenih, saj v veliki meri preživimo več časa v službi kot pa doma.

Oseba C3 pa le na kratko razloži: »Vodja mora biti razumevajoč do podrejenih, ko imajo težave.«

Pojem čustvene inteligence je vsem intervjuvancem dobro poznan. Organizacija A ima z vodilnimi delavci organizirane seminarje, na katerih dajo poudarek etičnim in moralnim vrednotam. Proučujejo, kako pravzaprav lahko manager vpliva s svojimi prijemi k boljšemu vodenju, spodbujanju, in usmerjanju delavcev.

V organizaciji B nam žal ni uspelo prepoznati, da jim dejansko uspe voditi delovne procese z dobrim znanjem ali poznavanjem pomembnosti čustvene inteligence na boljšo delovno uspešnost. Medtem ko v organizaciji C posplošujejo čustveno inteligenco s poštenostjo.

Tako kot vodja mora tudi organizacija razviti svoje čustvene sposobnosti. Ko ima organizacija razvit in definiran etični kodeks, se posamezniki lažje identificirajo in managerji lažje sledijo procesu vodenja.

Področja čustvene inteligence so prikazana v preglednici 1.

Preglednica 1: Pet področij čustvene inteligence

<i>Vrsta čustvene sposobnosti</i>	<i>Kako delovati</i>
<i>Organizacijsko samozavedanje</i>	Poznavamo slabosti, prednosti in prikrita čustva; skupek spoznanj je treba uporabiti za spodbujanje odkritosti, zaupanja, ponosa, identitete.
<i>Organizacijsko samoupravljanje</i>	Upravljamo čustva, da delujemo za organizacijo; prikrita čustva je treba ključno spremljati, da odkrijemo negativne trende.
<i>Organizacijsko samomotiviranje</i>	Ohranjamo organizacijsko klimo, tako da se zaposleni razvijajo in delajo po najboljših močeh.
<i>Organizacijsko socialno zavedanje</i>	Poznati je treba potrebe, skrbi ter čustva notranjih in zunanjih deležnikov organizacije.
<i>Organizacijske socialne spretnosti</i>	Ohranjamo dobre odnose z vsemi deležniki organizacije; gradimo in ohranjamo pozitivne odnose.

Vir: Moller 2012.

6.3 Ugotovitve glede na raziskovalna vprašanja

V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve glede na posamezna raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga managerjev na motiviranost zaposlenih, ki je odraz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji?

Na prvo raziskovalno vprašanje, kakšna je vloga managerjev na motiviranost, so intervjuvanci različno odgovorili. Vendar se v prvotni misli vsi strinjajo, da ima manager v organizaciji vlogo planiranja, načrtovanja, kontroliranja in delegiranja. Manager je vodilna sila, ki vodi potek dela organizacije in sledi njenim ciljem. Intervjuvanci prepoznajo managerja kot osebo, ki s svojim širokim znanjem lahko izbere prave motivacijske dejavnike za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

Managerjeva reakcija, vedenje in posledično delegiranje so sprožilci dobrega ali slabega zadovoljstva.

Pri zagotavljanju zadovoljstva smo ugotovili, da ima velik pomen tudi stil vodenja managerjev. Namreč, pri motivacijskem stilu vodenja, kjer manager upošteva mnenja zaposlenih, jih motivira s spodbudami ter omogoča večjo ustvarjalnost, je čutiti večjo prisotnost zadovoljstva in tako posledično tudi dobro klimo. Ugotavljamo, da je fleksibilnost managerjevega vodenja ključna do dobrega uspeha organizacije.

Pri vodenju po pravilih ali enosmernem načinu vodenja se opazi velika mera nezadovoljstva pri zaposlenih. Takšen stil vodenja povzroči tudi nižjo produktivnost zaposlenih in več odsotnosti z delovnih mest.

Raziskovalno vprašanje 2: Kateri dejavniki vodenja omogočajo večjo motiviranost v delovnem okolju?

Pomemben dejavnik vodenja predstavlja pozitiven odnos managerjev do zaposlenih. Manager mora imeti oz. vsebovati osebno karizmo, ki omogoča prenos znanja in kompetenc na zaposlene. V sodobnem obdobju imamo vedno večji poudarek motiviranja na nematerialnem vidiku motiviranja managerjev, kot so pohvala, lepa beseda, svoj čas, mentorstvo. Prav tako naj bi vodja ločil, kako motivirati zaposlene glede na različen generacijski razpon zaposlenih. Razvidno je, da lahko manager motivira starejšo generacijo s tradicionalnejšimi motivacijski dejavniki, kot je denarna stimulacija ali pohvala.

Ob tem pa so mlajše generacije tudi karakterno drugačne in jih motivirajo drugi motivacijski dejavniki, kot sta drseči delovni čas, možnost odločanja pri različnih odločitvah in podobno. Pri tem ne smemo pozabiti, da manager v svojem vodenju ne sme prezreti očitnih

demotivacijskih dejavnikov, kot so javna kritika, nezmožnost izražanja mnenja svojih podrejenih, nepravilno napredovanje in podobno.

6.4 Predlogi za izboljšanje

Vsakega intervjuvanca smo vprašali, ali lahko pove, kako in s katerimi dejavniki bi lahko manager krepil zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. Poleg predlogov intervjuvancev podajamo še svoja videnja in predloge izboljšav.

Oseba A1 nam odgovarja:

Menim, da smo v našem podjetju nad povprečjem v primerjavi z drugimi organizacijami, kar se dotika krepitve zadovoljstva in motiviranosti. Vendar sem mnenja, da je še vedno nekaj maneverskega prostora za izboljšave. Pripravljenih imamo še kar nekaj delavnic, na katerih bomo vodje izpopolnjevali, kot npr. Leadership 1 seminar, kjer nam svetujejo zunanji svetovalci. Bi pa potrebovali še dodatne teambuildinge.

Oseba A2 izrazi svoj pogled:

Managersko delo vedno predstavlja izziv. Mislim, da lahko manager izboljša zadovoljstvo z večjo ozaveščenostjo zaposlenih o ciljih, strategijah podjetja, in tako bi se zaposleni lažje identificirali z organizacijo. Torej zaposleni morajo dobiti občutek, da jim je delo zanimivo in njihova delovna naloga cenjena, da se lažje angažirajo za neko dodatno delo. V vlogi managerja vidim tukaj še veliko potrebo po izboljšavi krepitve zadovoljstva.

Oseba A3 meni:

Vodja bi moral znati motivirati zaposlene z različnimi prijemi. Nismo vsi enaki, tudi nimamo vsi enakih potreb in želja. Menim, da bi lahko vodja dobil večjo podporo pri zaposlenih, če bi nas bolj poslušal. Tako bi nas bolje razumel in skupaj bi našli prej kakšno rešitev.

Predlog izboljšav organizaciji A se nanaša predvsem na medsebojno komunikacijo med managerji in zaposlenimi. Menimo namreč, da bi managerji na mnogo skupnih sestankih morali bolj intenzivno medsebojno komunicirati. Marsikdaj lahko rešimo konfliktne situacije, če komuniciramo dovolj natančno.

Intervjuvanci so že ugotovili, da bi bili managerjem v pomoč še zunanji strokovnjaki, ki bi nadgradili že obstoječe znanje vodenja z različnimi seminarji. Organizaciji prav tako predlagamo, da naredi motivacijske profile posameznikov, da bi managerji znali bolj intenzivno in pravilno motivirati posameznike.

V organizaciji B so podali odgovore, kot so predstavljeni v nadaljevanju.

Oseba B1 podaja naslednje predloge izboljšav:

Manager bi lahko krepil zadovoljstvo z denarno motivacijo. Ta dejavnik pri nas ključno manjka, saj smo morali znižati plače. Torej, če bi se našemu podjetju kazali boljši časi, bi uskladili plače in verjetno tudi dodelili kakšne stimulacije.

Oseba B2 izrazi svoje predloge:

Četudi z materialnega vidika ne moremo trenutno motivirati zaposlene, pa bi lahko mogoče s kakšnimi dodatnimi nematerialnimi spodbudami, kot je npr. drseči delovni čas.

Oseba B3 odgovarja kratko:

V trenutni situaciji in situaciji na trgu dela bi nam veliko pomenilo, če bi managerji oz. vodje lahko namenili kakšno lepo besedo, pohvalo in se osredotočili na pozitivne stvari, ter ne na negativne.

Organizaciji B predlagamo, da bi managerji začeli intenzivno graditi motiviranost in dobro vzdušje na nematerialnih motivatorjih, saj si, kot je razvidno iz intervjuja z osebo C3, zaposleni želijo izboljšavo slabo delovno klimo prav s temi motivatorji. Predlagamo, da se managerji pozitivno naravnajo in uberejo pot pohval ter izboljšav v smislu medsebojne komunikacije. Prav tako lahko managerji organizirajo dodatne odmore ali pa družabno druženje (teambuilding) izven službe. Težke ekonomske situacije namreč vplivajo na posameznikovo podzavest in nehote znižajo njihovo storilnost.

V organizaciji C nam oseba C1 poda naslednje mnenje:

Menim, da bi lahko v naši organizaciji podkrepili zadovoljstvo s tem, da bi na skupnih sestankih naše zaposlene malo ozavestili ne le s pozitivnimi učinki nekega projekta, ampak tudi z negativnimi. Tako bi mogoče lažje razumeli kakšno nujno sprejeto odločitev.

Oseba C2 doda svoj predlog:

Lahko ponudimo zaposlenim kot krepitev zadovoljstva kroženje delovnih mest. Tako bi bili v nenehnem učenju nekaj novega, delo bi jim bilo zanimivo. Manager lahko pri nas motivira tudi z normiranjem dela (stimulacija nad normirano količino), čeprav nismo ravno zagovornik te stimulative politike.

Oseba C3 pove:

Manager bi nam lahko omogočil več denarne stimulacije. Drugače pa si želimo predvsem korektnega, spoštljivega odnosa.

Pri pregledu komentarjev intervjuvancev organizacije C predlagamo, da poleg neposrednih materialnih dejavnikov, kot so plača in dodatki, uvedejo še posredne materialne dejavnike. Med te spadajo možnosti štipendij za otroke, dodatnega izobraževanja in različna pokojninska zavarovanja. Ugotovili smo, da je podjetje na uspešni poti prodora na tuje trge, zato priporočamo vlaganje v kompetentno znanje svojega kadra (priporočamo tudi menjavo delovnih mest znotraj podjetja) in v nenehno teženje managementa k zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih.

6.5 Prispevek k stroki

Prispevek magistrske naloge k stroki so novi pristopi pri vodenju managerjev na motiviranost zaposlenih.

Organizacije bi morale oblikovati natančno določene motivacijske dejavnike svoje organizacije, ki bi bile javno dosegljive vsem zaposlenim, bodisi v kodeksu podjetja, internih aktih ali na oglasni deski. Pri definiranih ciljih, strategijah (kaj, kdo, komu) bi zaposleni imeli bolj oblikovana osnovna merila motiviranja, s tem pa, posledično ob doseganju želenih rezultatov, organizacija tudi večjo uspešnost.

Iz raziskave je razvidno, da pravilen stil vodenja managerjev ugodno vpliva na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih. Najbolj ugoden stil vodenja, ki izhaja iz naše naloge, je transformacijski stil. Manager pri tem stilu vodenja doseže stopnjo spoštovanja in zaupanje med zaposlenimi. Pri tem obravnava vsakega posameznika kot posamezno osebnost, ki ima svoje individualne potrebe.

7 SKLEP

Manager mora znati motivirati zaposlene, da dosežejo določeno stopnjo zadovoljstva. Dober manager je vodja, ki zna motivirati tako, da ustvarja pozitivno in navdihujoče delovno okolje. Ob tem naj bi manager s prenosom svojega znanja dejavno spodbujal zaposlene k razvoju svojih sposobnosti. S tem bi prispeval tudi k večji učinkovitosti organizacije.

Potrebno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva ima vložek managerja z izborom pravilnega oz. ustreznega načina vodenja. Pravilen in edini način motiviranja zaposlenih ne obstaja. Prav tako ne obstaja nasvet, kako postati najboljši vodja, zato tudi ne moremo govoriti o optimalnem vodji v vsaki situaciji. Vsaka organizacija ima svoje poslanstvo in vizijo. Tako tudi vodja lahko uspešno motivira v eni situaciji, medtem ko v drugi morda ne bi. Učeca se organizacija, ki se prilagaja spremembam in zunanjim vplivom, je uspešna organizacija.

Z raziskavo izbrane teme smo skozi magistrsko nalogo želeli prikazati strokovno literaturo s teoretično osnovo vodenja motiviranja ter opisati različne stile vodenja. Ugotovili smo, da lahko manager znatno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, povzeto po različnih avtorjih.

Z analizo intervjujev smo pridobili odgovore na dve zastavljeni raziskovalni vprašanji. Intervjuvali smo tri različne organizacije, iz vsake organizacije po tri osebe, na različnih delovnih mestih, in sicer direktorje, vodje oddelkov in delavce. Tako smo povečali kredibilnost raziskave in dobili poglobljen vpogled v raziskovano tematiko.

Pri preučevanju intervjujev smo pridobili različne informacije, kako lahko manager vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih. Poskuša lahko z različnimi motivacijski dejavniki. V vseh situacijah manager ne more izvajati materialnih motivacij. To v teh sodobnih časih omogoča tudi finančno stanje organizacije. Menimo, da lahko manager motivira z drugimi nematerialnimi dejavniki, kot so pohvala, čestitke, razvijanje sposobnosti zaposlenih, učenje, mentorstvo, odgovornost in izziv.

Vsakega posameznika manager ne more motivirati na enak način ali z enakimi motivatorji. Posameznike motivirajo drugačni motivacijski dejavniki, zato je potrebna dobra intuicija managerja, da ugotovi, katere motivatorje je treba izbrati. Ugotoviti mora torej, ali imajo zaposleni notranje ali zunanje usmerjene vrednote. Velik pomen dobrega motiviranja vidimo v medsebojni komunikaciji, ki se tudi v naših opazovanih organizacijah kaže kot velika pomanjkljivost. Dobra in jasna komunikacija namreč bistveno vpliva na dobro opravljene delovne obveznosti in dobre medsebojne odnose.

Pri znanih materialnih in nematerialnih motivatorjih je pri zagotavljanju pozitivnega zadovoljstva pomembna tudi karizma managerja. Manager, ki premore veliko mero osebnih

vrednot, kot so moralne in etične, ter ogromno mero čustvene inteligence, bo lahko vodil svoj tim, brez ali z minimalno uporabo omenjenih motivacijskih dejavnikov.

Prav tako je treba poudariti, da mora biti manager pozoren na demotivacijske dejavnike, ki se pojavljajo v delovnem procesu in jih mora še pravočasno odpraviti.

Ugotavljamo, da managerji bistveno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

- Bahtijarević Šiber, F. 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bryman, A. 2004. *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič, B. Ložar in Z. Sušaj. 2003. *Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Covey, S. R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Novo mesto: Šolski center, višja strokovna šola.
- Čertalič, B. B. I. *Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize*.
[Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/)
(15. 1. 2015).
- Daft, R. L. in P. G. Lane. 2008. *The leadership experience*. Melbourne: Thomson South-Western.
- Denny, R. 1997. *Kaj moram vedeti o motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Denzin, N. K. 1974. *The research act*. New York: McGraw Hill.
- Dialogos. 2007. *Motiviranje zaposlenih je naloga menedžerjev*.
[Http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/](http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/motiviranje-zaposlenih/) (22. 3. 2015).
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizacij*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
- Dimovski, V., S. Penger in M. Škerlavaj. 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, P. F. *The essential Drucker quotes*. 2015.
[Http://www.goodreads.com/work/quotes/2086954-the-essential-drucker-the-best-of-sixty-years-of-peter-drucker-s-essent/](http://www.goodreads.com/work/quotes/2086954-the-essential-drucker-the-best-of-sixty-years-of-peter-drucker-s-essent/) (1. 4. 2015).
- Easterby Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- George, M. J. in G. R. Jones. 1999. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley.
- Goleman, D. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hribar, N. 2013. *Vpliv etike managerjev na splošno poslovno etiko podjetja*.
[Http://porocevalec.ibs.si/naslovnica/168-nataa-hribar-vpliv-etike-managerjev-na-splono-poslovno-etiko-podjetja](http://porocevalec.ibs.si/naslovnica/168-nataa-hribar-vpliv-etike-managerjev-na-splono-poslovno-etiko-podjetja) (2. 2. 2015).
- Intelekt maksimus. B. I. *Motiviranje*. [Http://www.intelektm.com/treningi%20vodenja-custvena%20inteligence%20in%20motiviranje.htm](http://www.intelektm.com/treningi%20vodenja-custvena%20inteligence%20in%20motiviranje.htm) (22. 3. 2015).
- Kovač, B. 1996. *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovač, J., J. Mayer in M. Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Levine, R. S. in M. A. Crom. 1009. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana. Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik

- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mihalič, R. 2007. *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2010. *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Moller, C. 2012. *Organizacijska čustvena inteligentnost*.
[Http://www.evoli.si/Clanki/Organizacijska_custvena_inteligentnost.html](http://www.evoli.si/Clanki/Organizacijska_custvena_inteligentnost.html) (3. 3. 2015).
- Možina, S. (ur.). 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski in B. Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. 2013. Načrtovanje ciljev v organizaciji 2. del. *Izzivi managementu* 5 (2): 6. *Poslovni svet*. B. 1. *10 lastnosti dobrega vodje*. [Http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/](http://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/) (16. 1. 2015).
- Račnik, M. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba.
- Steyer, J. 1993. Theorien der Führung. V *Führung*, ur. Kasper-Meyrhofer. Wien: Überreuter.
- Stomilovič, M. B. 1. *Vloga vodenja v sodobni organizaciji*. [Http://www.go-svetovanje.com/clanki/vloga-vodenja-v-sodobni-organizaciji/](http://www.go-svetovanje.com/clanki/vloga-vodenja-v-sodobni-organizaciji/) (16. 1. 2015).
- Tavčar, M. 2000. *Razsežnosti managementa: skripta za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. 2008. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Tratnik, M. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Traven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Narodna univerzitetna knjižnica.
- Treven, S. in V. Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Vila, A. in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vogrinc, J. 2008. Pomen triangulacije za zagotavljanje kakovosti znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja. *Sodobna pedagogika* 5 (2008): 108–122.
- Vogrinc, J. in I. Devetak. 2012. *Sodobne teme na področju edukacije*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

- Priloga 1: Kakšna je vloga managerjev na motiviranost zaposlenih, ki je odraz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji? 1
- Priloga 2: Kateri dejavniki vodenja omogočajo večjo motiviranost v delovnem okolju?..... 1

Priloga 1: Kakšna je vloga managerjev na motiviranost zaposlenih, ki je odraz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji?

Pomen vloge managerjev v organizaciji			
Organizacija A	A1	A2	A3
	<p>A1a1: »Manager mora v prvi vrsti skrbeti za implementacijo idej in tako slediti začrtanim ciljem in strategijam podjetja.«</p> <p>A1a2: »Vlogo managerjev na motivacijo zaposlenih je mogoče opredeliti kot funkcijo spodbujanja, delegiranja, kontroliranja zaposlenih. Zajema torej širok spekter kompetentnega znanja.«</p>	<p>A2a1: »Vlogo managerjev v podjetju vidim kot koordinacijo delovnih procesov, nalog med top managementom in svojimi podrejenimi. Manager je pomemben člen, ki vodi zaposlene skozi svoja znanja in naloge.«</p>	<p>A3a1: »Manager mora znati voditi procese, ljudi in jih znati motivirati.«</p> <p>A3a2: »Dober manager ustvarja dobro delovno klimo, kjer zaposleni radi delajo.«</p>
Organizacija B	B1	B2	B3
	<p>B1a1: »Manager mora slediti zadanim nalogam, ki so opredeljene v poslovnem načrtu, s koordinacijo planiranja delovnih nalog in posledično preverjanja, ali je delo oz. naloge dejansko narejene z različnimi metodami.«</p> <p>B2a2: »Manager je oseba, ki ima vizijo, ideje in je v nenehnem izobraževanju.«</p>	<p>B3a1: »Managerji so v današnjem času izgubili stik s podrejenimi, saj menim, da bi moral biti danes manager ali vodja bolj v proizvodnih obratih in podobno. Videli bi nato, kako in kaj delavci potrebujejo, kaj lahko izboljšajo.«</p> <p>B3a2: »Manager bi moral biti vodja idej in znanja, saj bi tako znal boljše voditi zaposlene.«</p>	<p>B3a: »Manager bi moral bolj posvečati svojo energijo na sočloveka, kot pa le na dobičkonosnost podjetja.«</p>
Organizacija C	C1	C2	C3
	<p>C1a: »S pravilno metodo motivacije lahko manager oz. vodja doseže višje cilje, torej večjo učinkovitost in boljše rezultate.«</p> <p>C1b: »Dober manager bo znal poiskati ključne motivatorje v posamezniku in z njimi gradil na samem zadovoljstvu.«</p>	<p>C2a1: »Pomembno vlogo managerjev bi rekla, da vidim v temu, da managerji nudijo delavcem ustrezne pogoje dela, kot so primerna svetloba, osnove varstva pri delu.«</p> <p>C2a2: »Posebno se mi zdi pomembno tudi to, da manager prenaša na podrejene dobro vzdušje, saj tako prispeva k boljši delovni klimi.«</p>	<p>C3a1: »V vlogi managerja vidim nekoga, ki te spodbuja, kaže, kako in kaj moraš delati, kot je to pri nas, pri našem vodji.«</p> <p>C3a2: »Mislim, da bi moral manager dajati točno določena navodila, kako se dela, da bi vsak vedel, kaj in kako.«</p>

Priloga 1

Kateri stil vodenja naj manager izbere za doseganje zadovoljstva zaposlenih			
Organizacija A	A1	A2	A3
	<p>A1b1: »Stil vodenja na podlagi pozitivne karizme je po našem mnenju najboljši način vodenja. K temu pripomorejo vodstvena vizija, način dela in dojemanje okolice kot velik uspeh k višjim donosom organizacije.«</p> <p>A1b2: «Naše delo je zelo fleksibilnega značaja, nenehno se srečujemo z novosti, zato je potrebna fleksibilnost tudi s strani zaposlenih. Zato obravnavamo posameznike kot svojo osebnost, kateri posvečamo svojevrstne prijeme vodenja.«</p>	<p>A2b1: »Vodja je danes že pravi čarovnik. Ne le, da usmerja, uči, posluša, navdihuje svoj tim, ampak mora biti tudi inovator, pionir.«</p> <p>A2b2: »Ustvarjati mora takšno delovno klimo, v kateri se zaposleni počutijo prijetno, pomembne, saj bodo le tako primerno razvijali svoje kompetenčne sposobnosti.«</p>	<p>A3b1: »Vodja ima v teh težkih časih na trgu zelo težko delo, saj mora poleg svojega strokovnega znanja vsebovati še polno drugih sposobnosti, kot je vloga mentorja, učitelja, poslušalca in podobno.«</p> <p>A3b2: »Vodenje bo uspešno takrat, ko bo vodja dosegal s svojim timom želen cilj, pri tem pa mu bomo vsi pomagali.«</p> <p>A3b3: »Dober vodja bo znal motivirati zaposlene, bodisi z denarnimi nagradami, bodisi s pohvalami, kar včasih nekomu pomeni veliko več kot denarna nagrada.«</p>
Organizacija B	B1	B2	B3
	<p>B1b1: »Vodenje po pravilih se je vedno izkazalo za uspešno zagotavljanje delovnih rezultatov.«</p> <p>B1b2: »Današnji novi modeli vodenja temeljijo na preveč povratnih informacijah s strani delavcev, kar lahko pripomore k distanciranju smeri vodenja podjetja in smatram, da to ni pravilen način, kako se vodi.«</p> <p>B1b3: »Manager doseže dobre delovne oz. poslovne rezultate z jasnimi pravili delovanja.«</p>	<p>B2b1: »Zaradi narave dela je potrebno, kot vodja, imeti poslovni plan, točno določene cilje in poti ter usmerjati delavce na pravo pot.«</p> <p>B2b2: »Ne zagovarjamo enostranske komunikacije, vendar pomembne odločitve je potrebno sklepati na višji ravni.«</p> <p>B2b3: »Dober stil vodenja se odraža v dobro narejenem delu cele skupine ali tima.«</p>	<p>B3b: »V našem podjetju imamo po mojem mnenju preveč zastarel način vodenja - bi rekel, da preveč začrtanih ciljev, ki niso prilagojeni na današnje čase in na nove pogoje dela. Tako se vodje tudi obnašajo in ne sprejemajo kritik ali pobud podrejenih.«</p>

Organizacija C	C1	C2	C3
	<p>C1b1: »V našem družinskem podjetju smo zagovorniki takšnega načina vodenja, kjer poslušamo delavce.«</p> <p>C1b2: »Pri vsakem novem projektu si zadamo cilje, poti, ki jih predstavimo delavcem in od njih pričakujemo povratno informacijo.«</p> <p>C1b3: »Zavedamo se, da so zaposleni naš vir znanja in moči ter poskušamo skozi bazen idej pridi do optimalnih rešitev.«</p>	<p>C2b1: »Dober vodja mora znati komunicirati - z nadrejenimi, posebej pa s podrejenimi. To je ključ do uspeha. Ne le delegirati, tudi poslušati je treba. Tako lažje realiziraš tisto, kar si si zadal, in pri tem poskrbiš, da so vsi zadovoljni.«</p> <p>C2b2: »Ključnega pomena se mi zdi pravilen način prenašanja znanja na podrejene in pridobivanje povratnih informacij - torej neke vrste participativno sodelovanje.«</p>	<p>C3b1: »Meni se zdi pomembno, da je vodja razumevajoč v smislu, da spozna stisko zaposlenega, da ga zna voditi - ne samo s strokovnim znanjem, ampak tudi kot sočloveka - takšen vodja je po mojem mnenju najboljši.«</p> <p>C3b2: »Vendar pa mislim, da vodja nima lahke naloge - vse skupaj koordinirati, pri tem pa paziti na doseganje ciljev, ki jih ima ter ukvarjati se z ljudmi, ki smo različnih osebnosti.«</p>

Priloga 2: Kateri dejavniki vodenja omogočajo večjo motiviranost v delovnem okolju?

	Kako lahko manager zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih?		
Organizacija A	A1	A2	A3
	<p>A1c1: »Zadovoljstvo zaposlenih je mehki pojav, ki ga je zelo težko meriti. Lažje merimo prijemljive pojave, kot so rezultati, kot pa zadovoljstvo.«</p> <p>A1c2: »Ločiti je treba zaposlene glede na generacijske razpone, kot so generacija baby boom, Y, Z ...«</p> <p>A1c3: »Za baby boom in generacijo X imamo okvirno določene prijeme zagotavljanja zadovoljstva, ki smo ga skozi leta dopolnjevali. Vendar pa imamo trenutno veliko število novozaposlenih, ki izhajajo iz generacije Y, za katero pravzaprav poskušamo določiti dejavnike zadovoljstva in motivacije.«</p>	<p>A2c1: »Naše metode zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih poskušamo udejanjiti z organiziranjem različnih sestankov, na katerih se posamezniki seznanijo z novostmi, in se tako posledično čutijo pripadne podjetju.«</p> <p>A2c2: »Menim, da z jasno določenimi cilji zaposleni bolj merijo svoje zadovoljstvo z izkazanimi rezultati, ki jih managerji tudi lažje merimo.«</p>	<p>A3c1: »Zadovoljstvo je prisotno, ko imamo zaposleni zagotovljene ne le osnovne delovne pogoje, ampak tudi dodatne, kot npr. dodatna izobraževanja, možnost napredovanj, možnost udeležbe pri dobičku.«</p> <p>A3c2: »Ko dobimo od nadrejenih, torej od vodij, pohvalo za dobro opravljeno delo.«</p>
Organizacija B	B1	B2	B3
	<p>B1c1: »Delavci so prvinsko zadovoljni, ko dobijo plačilo za svoje opravljeno delo. Če jim dodamo stimulativen del zaslужka k plači, se zadovoljstvo zviša. Tako ocenjujemo, da se v današnjih gospodarskih razmerah zadovoljstvo najbolj pokaže.«</p> <p>B1c2: »Zelo majhen odstotek je zaposlenih, ki bi jim pohvala, lepa beseda pomenila večje zadovoljstvo.«</p>	<p>B2c: »Glede na to, da smo ljudje različni, bi rekla, da dokler imajo zaposleni redne plače, na točno določen dan v tednu, plačane prispevke in zagotovljene osnovne pogoje dela, je osnovno zadovoljstvo zagotovljeno s strani vodstva.«</p>	<p>B3c1: »Managerji naj planirajo delo glede na sposobnosti delavcev, torej dela, ki se ga opravi v predvidenem delovnem času.«</p> <p>B3c2: »Vodja naj najde način, kako izboljšati delovni proces, tako da bo vsak delavec lažje delal.«</p>

Priloga 2

Organizacija C	C1	C2	C3
	<p>C1c1: »Manager zagotavlja večje zadovoljstvo zaposlenih z izpolnitvijo njihovih potreb. Potrebe so vsekakor različne. Kot imamo diferencialno strukturo zaposlenih glede na njihovo izobrazbo, tako moramo stimulirati zadovoljstvo z različnimi ukrepi.«</p> <p>C1c2: »Pisarniškim delavcem nudimo možnost različnih seminarjev oz. dodatnega izobraževanja v smislu učenja tujih jezikov, medtem ko proizvodnim delavcem poskušamo obogatiti delo z dodatnimi ugodnosti, kot je dobra izbira delovne opreme in podobno.«</p>	<p>C2c1: »V našem družinskem podjetju dajemo velik poudarek bolj nematerialnemu vidiku zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih. Če bo zaposleni zadovoljen s svojim delom - torej s svojimi rezultati, pri čemer dobi pohvalo s strani vodje, bo tudi bolj učinkovit.«</p> <p>C2c2: »Zadovoljen delavec je namreč bolj učinkovit delavec.«</p>	<p>C3c: »Vodje veliko naredijo za večje zadovoljstvo s tem, ko pridejo v proizvodnjo in te vprašajo, kako gre, kaj bi naredili drugače. Sploh pa nam veliko pomeni, da te vodja pozna po imenu, ker se tako počutiš veliko bolj pomembno.«</p>

Kako lahko manager krepí dobro vzdušje oz. klimo v podjetju?			
Organizacija A	A1	A2	A3
	<p>A1d1: »Pridobiti zeleno organizacijsko klimo je dolgotrajen proces, pri katerem managerji vlagajo vse svoje znanje, da pridobijo pozitiven učinek.«</p> <p>A1d2: »V našem podjetju krepimo dobro klimo z različnimi tehnikami, kot so pri nas najbolj uporabne metode – teženje k doseganju skupnih ciljev, velik poudarek na timskem delu in visoki stopnji pripadnosti.«</p>	<p>A2d1: »Da svoje cilje lažje realiziraš, moraš imeti dobro vzdušje v svojem timu. Pomembno je imeti stik s podrejenimi, ampak to v vsaki funkciji položaju primerno. In vlagati je treba energijo v neko pozitivno nit.«</p> <p>A2d2: »Pri naših skupnih sestankih se mi zdi dobro, da ne izpostavljam negativnih dogodkov in rezultatov, ampak se poskušamo osredotočiti na pozitivne. To po mojem mnenju največ pripomore k pozitivni klimi.«</p>	<p>A3d1: »Od vodij pričakujemo, da bodo upoštevali naše zmogljivosti in znanja ter tako gradili oz. nadgrajevali naša pričakovanja.«</p> <p>A3d2: »Da je vzdušje boljše, imamo pri nas veliko sestankov, na katerih se predebatirajo težave in na katerih najdemo skupne rešitve. Tako nam vodje prisluhnejo in imamo občutek, da naše mnenje tudi šteje.«</p>

Organizacija B	B1	B2	B3
	<p>B1d1: »V zadnjih letih se je vzdušje v našem podjetju, moramo priznati, poslabšalo. Temu pripisujemo razloge iz naših poslovnih izidov, saj doživljamo v zadnjih šestih letih negativne poslovne izide.«</p> <p>B1d2: »Temu primerno so zaposleni občutili tudi posledice s finančne plati, kar nedvomno vpliva na slabo delovno klimo.«</p>	<p>B2d1: »Navkljub slabim finančnim razmeram bi se vseeno dalo še malo izboljšati klimo z dodatnimi sestanki ali krajšimi sestanki znotraj skupin.«</p> <p>B2d2: »Mogoče bi se vodja moral bolj zavedati, da dane obljube tudi drži. Namreč, zaradi zunanjih dejavnikov vodje niso mogli več držati obljub delavcem, tako se je zaupanje tudi podrlo. To bi vsekakor morali izboljšati.«</p>	<p>B3d1: »Vodje bi lahko priredili kakšno druženje, piknik ali kaj podobnega. Tako bi lahko manager/direktor govoril z delavci, saj je tam navadno boljše vzdušje, in zaposleni bi lahko spregovorili kakšno besedo.«</p> <p>B3d2: »Lahko bi organizirali enkrat tedensko npr. polurne sestanke ali pa vsaj možnost govoriti z nadrejenimi. Tako bi lahko rešili kakšno težavo sproti in bi lažje opravljali svoje delo, kot pa da se težave kopičijo. S tem pa tudi slaba volja.«</p>
Organizacija C	C1	C2	C3
	<p>C1d1: »Dobro vzdušje zaposlenih na delovnih mestih za nas pomeni neko dodatno vrednost.«</p> <p>C1d2: »Zadovoljen delavec pomeni manj bolniške odsotnosti, večjo storilnost in boljši ugled podjetja.«</p> <p>C1d3: »Pomembno je prisluhniti delavcem ... Vsega se ne da uresničiti. Vemo pa, da če jim vodja da vedeti, da dela po najboljših močeh, je to že en pozitiven učinek.«</p>	<p>C2d1: »Naši zaposleni so ljudje iz okolice. To so zaposleni, ki imajo zelo veliko skupnih vrednot, navad ... Torej, če jih večino prepričamo, da delamo vsi skupaj, jih poskušamo držati skupaj kot majhno družino, potem je vzdušje že bolj pravo.«</p> <p>C2d2: »Organiziramo tudi jutranje in popoldanske 10-minutne kavne pavze. To je čas, ko smo kot ljudje skupaj in rečemo kakšno osebno besedo. To je tisto, kar po mojem mnenju veliko prispeva k dobremu vzdušju.«</p>	<p>C3d: »Če ima delodajalec oz. manager dober odnos – torej korekten odnos do nas, nas spodbuja – potem to pomeni, da imamo vsi dobre odnose. Kar pomeni, da vsi radi prihajamo v službo.«</p>

Priloga 2

Kateri so po vašem mnenju motivacijski dejavniki?			
Organizacija A	A1	A2	A3
	<p>A1e1: »Pri naši viziji upravljanja s človeškimi viri imamo tako interno kot tudi na globalni ravni opredeljene motivacijske dejavnike.«</p> <p>A1e2: »Glede na pozicijo delovnega mesta imamo različne motivatorje, vendar je treba poudariti, da so vendarle določeni skupni; kot npr. denarna stimulacija, materialna stimulacija, psihološka stimulacija v smislu pohval, medsebojnega komuniciranja ter spoštovanja.«</p> <p>A1e2: »Velik poudarek dajemo generacijskim razkorakom, saj se pri mlajših generacijah obstoječi motivatorji ne primejo. Tukaj smo vseeno še vedno na poti raziskovanja in testiranja.«</p>	<p>A2e1: »Ker vseh ne moremo motivirati z denarjem, ali pa posameznikom denarni motivator ne pomeni dovolj, uporabljam pri svojem timu predvsem nematerialne motivatorje.«</p> <p>A2e2: »Nematerialni motivatorji, ki jih manager lahko uvede in se po mojem mnenju obnesejo, so: občutek odgovornosti za svoje delo, delo v timu, kar pomeni interakcijo za drugimi – torej raznoliko delo, predvsem pohvalo, ko je delo opravljeno.«</p> <p>A2e3: »Pomembna pa je tista povratna informacija, ki jo dobiš od zaposlenih, ko vzpostavljaš tehnike oz. ko jih izvajaš – da torej vidiš, ali so to motivatorji ali ne.«</p>	<p>A3e1: »Denar, možnost dodatnega izobraževanja, možnost uporabe službenih ugodnosti, kot so npr. cenejši izdelki in podobno.«</p> <p>A3e2: »Prav tako je pomembna raznolikost delovnih operacij, da delo ni monotono. Tudi to bi lahko rekla, da je motivacijski dejavnik.«</p> <p>A3e3: »Motiviranost je tudi spodbuda vodij, podpora in to, da nadrejeni stoji za tabo oz. s teboj.«</p>

Organizacija B	B1	B2	B3
	<p>B1e1: »Velik del motivacije predstavlja lahko višina plače, dodatek k plači – se pravi stimulativen del plačila.«</p> <p>B1e2: »Smatram, da je lahko stimulativen tudi uporaba naših počitniških domov, možnost izposoje delovnih strojev, prikolic za zaposlene.«</p> <p>B1e3: »Če bi se obrnili na nematerialen dejavnik, bi rekel, da je tudi delovna naloga oz. delovno mesto lahko samo po sebi dovolj stimulativen, če ga delavec tako tudi dojame.«</p>	<p>B2e1: »S stališča zaposlenih bi rekla, da je to denarno nakazilo. To ostaja še vedno prvinsko merilo motivacije.«</p> <p>B2e2: »Vendar pa je tudi za mogoče starejšo generacijo motivacija tudi lepa beseda, imeti določene odgovornosti pri svojem delu.«</p>	<p>B3e1: »V prvi vrsti denar, nagrada.«</p> <p>B3e2: »Motivacijski dejavnik je tudi to, da lahko greš na dopust, kadar želiš. Ne, kadar ti podjetje to reče, ampak ko si posameznik to zaželi.«</p> <p>B3e3: »Možnost uporabe službenih objektov, kot so npr. počitniške hiše, domovi ali pa cenovno ugodnejši paketi, kopanja.«</p> <p>B3e4: »Tudi dober odnos nadrejenih je neke vrste motivacija. Če so korektni, bomo mi tudi lažje delali.«</p>
Organizacija C	C1	C2	C3
	<p>C1e1: »Motivirati poskušamo z različnimi nagradami. Ob koncu leta z denarnim priboljškom, ob večjem uspešno zaključenem projektu tudi delimo denarno stimulacijo.«</p> <p>C1e1: »Možnost motivacije vidimo tudi, ko zaposlenim ponujamo najem naše družinske ugodnosti, kot je počitniška hiša na hrvaškem otoku ali pa izposoja tovornjaka za zasebne poti.«</p>	<p>C2e1: »Bi rekla, da je zelo težko najti motivacijske dejavnike, ki bi prav delovali na vse zaposlene. Zato se v našem podjetju trudimo, da bi gradili na spoštovanju, predvsem pa na vzajemnem sodelovanju.«</p> <p>C2e2: »Eno je, da jih motiviramo z denarjem, drugo pa je, kako motivirati z nedenarjem. Zato smo se odločili, da ponudimo tudi zaposlenim, da koristijo naše družinske nepremičnine in premičnine. Poleg tega smo v sodelovanju s poslovnimi partnerji omogočili zaposlenim, da koristijo bolj ugodne karte smučanja v bližnji turistični točki.«</p>	<p>C3e1: »Motivacija nam je predvsem, ko dobimo dodaten denar, ker ga pri naših nizkih plačah in visokih stroških življenja potrebujemo.«</p> <p>C3e2: »Veliko nam pomeni, ko nam vodje dajo vedeti, da smo del družine, saj lahko koristimo nekaj njihovih ugodnosti. To nam veliko pomeni, prav tako njihov odnos do nas. Ker vedo, da brez nas tudi njihovo podjetje ne bi delovalo.«</p>

Priloga 2

Kateri so največji demotivacijski dejavniki vodenja?			
Organizacija A	A1	A2	A3
	<p>A1f1: »Demotivacijo lahko razdelimo na dva dela. Prvi del je službene narave – torej demotivacija izhaja iz ali nerazumevanja sistema, bodisi iz razočaranj nad nepriznanjem za opravljeno delo, ali prevelikih pričakovanj.«</p> <p>A1f2: »Drugi del – za katerega mislim, da je bolj ključen – je ta, kakšen je posameznik kot osebnost. Torej, ali je usmerjen navzven in deluje po principu denarja. Torej je takoj jasno, kako bo posameznik reagiral. Ali so mu pomembnejše notranje vrednote, kot npr. pohvala, možnost izobraževanja, osebne rasti. Če tega ne dobijo in jim to veliko pomeni, je to zanje demotiviranost.«</p>	<p>A2f1: »Posamezniki imajo marsikdaj občutek nepomembnosti, in če jih vodja opomni na kakšno pomanjkljivost, vzamejo to kot grajo in kot veliko demotivacijo.«</p> <p>A2f2: »Če spet vzamemo pogled podrejenih, bi rekla, da je demotivacijsko lahko tudi neko napredovanje, brez da se pozna ozadje, zakaj je nekdo napredoval, in ne drugi. Tako se dostikrat ustvarja napačno mnenje in posamezniki niso več motivirani v tolikšni meri za delo.«</p>	<p>A3f1: »Prvo, kar se spomnim, bi rekla, da je demotivacijsko omejevanje razmišljanja ali nezmožnost dati povratne informacije ali mnenja. Mislim, da imamo zaposleni veliko idej, kako kaj izboljšati, in vodje nas morajo ali bi morali vsaj poslušati.«</p> <p>A3f2: »Demotivacijsko je lahko tudi to, da posameznik dela na nekem delovnem mestu in nima možnosti napredovanja oz .jim to vodje tudi to omenijo.«</p>

Organizacija B	B1	B2	B3
	<p>B1f: »Demotivacijski dejavnik bi lahko kvečjemu predstavljal napačen način komuniciranja vodij; torej napačen glede na različne situacije, v katerih se vsak vodja znajde. Torej, ni nikoli slabega vodenja ali demotivacijskih dejavnikov vodenja z mojega stališča.«</p>	<p>B2f1: »Med največje demotivatorje vsekakor uvrščam kritiko. Ko vodje kritizirajo ali negativno ocenjujejo podrejene, bodisi javno ali na štiri oči. Vsaka kritika bi morala imeti tudi neki predlog, kako izboljšati proces ali napako, in se bolj osredotočiti na izboljšave.« B2f2: »Hiarhična ureditev delovnih mest.« B2f3: »Demotivacijsko deluje tudi spoznanje, da nadrejeni oz. vodje ne poznajo načina dela ali ne znajo svetovati, ko nastopi problem.«</p>	<p>B3f1: »Mislim, da sta to aroganca in zvišanje s strani vodij.« B3f2: »Tudi kazanje s prstom na napake, ali pa javno linčanje delavca, ko je kdo nekaj narobe naredil.« B2f3: »Tudi denarno kaznovanje v smislu odtegljajev pri plači za plačilo napak, ki so se nehote zgodile v delovnem procesu.«</p>
Organizacija C	C1	C2	C3
	<p>C1f: »Vsak vodja se lahko v različnih situacijah odziva različno, kar za posledico prinese tudi kakšno nezadovoljstvo zaposlenim, in ti to jemljejo kot kakšno demotivacijo. Če se vodja odloči, da bo skupina delala nadure zaradi časovnega pritiska, je to demotivirano za skupino, ker bodo v nekem določenem obdobju delali dlje, ampak kot vodja vidi zadevo drugače. Da bo projekt prej končan.«</p>	<p>C2f: »Demotivacijsko lahko vsak posameznik različno interpretira. Za enega je demotivacijsko to, da ne dobi stimulacije, za drugega delovno mesto ne ustreza, za tretjega pa delovni čas ni v redu.«</p>	<p>C3f1: »Ko delamo pet let v redu in potem narediš neko napako, je pa lahko vse narobe in se trud prejšnjih let izniči.« C3f2: »Vodja ne pozna točno dela, ki ga podrejeni dela, npr. v količini za dva človeka, in ne zna oceniti obsega dela.« C3f3: »Če se trudiš za neko delo, je demotivacijsko tudi to, da nisi pohvaljen.«</p>

Priloga 2

	Ali so etična pravila in čustvena inteligenca managerjev povezani z večjim zadovoljstvom zaposlenih?		
Organizacija A	A1	A2	A3
	A1g: »Vodja s svojim izražanjem mnenja, pristopom in nastopom izraža karizmo. Če ta karizma vsebuje komponente čustvene inteligence (ki je danes zelo pomembna), morale in etike, potem je na pravem tiru.«	A2g1: »Dober vodja bo znal prenesti svoje uravnotežene vrednote tudi na podrejene. Čeprav to ni lahko v vseh situacijah.« A2g2: »Menim, da vodja, ki premore veliko mero čustvene inteligence, zna voditi skupino na boljšo in uspešnejšo pot. Torej zna, bi rekla, pritisniti na prave čute svojega tima.«	A3g: »Vodje morajo dati velik poudarek na čustveno plat vodenja. Ko ima nekdo od podrejenih osebne težave, se vodje morajo angažirati, da pomagajo v stiski. Torej, ne glede na druge skrbi, morajo pomagati sočloveku. Vsaj tako si mi želimo.«
Organizacija B	B1	B2	B3
	B1g: »Da podjetje posluje uspešno, morajo vodje in pa managerji upoštevati etična ter moralna pravila poslovanja. Tako so tudi rezultati v končni fazi boljši.«	B2g: »V kritičnih situacijah je zelo težko ostati na čustveni distanci. To je treba priznati. Tudi dobremu vodji kdaj spodleti.«	B3g1: »Ja, definitivno.« B3g2: »Če so vodje ali managerji pošteni, delegirajo delo enakovredno in ne delujejo po principu: jaz sem šef, ti pa delavec, ampak na bazi kolegialnosti, smo vsi zaposleni veliko bolj zadovoljni.«
Organizacija C	C1	C2	C3
	C1g: »Priznam, da je včasih zelo težko dati svoja čustva na stran, da si lahko objektivni pred svojimi podrejeni. Čustvene reakcije vplivajo na storilnost zaposlenih, kar smo sami tudi opazili. Zato se trudimo, da bi čim bolj odreagirali na reakcije in korektno.«	C2g1: »Danes se etična prepričanja managerjev v medijih izpostavlja le v negativni luči, vendar generalno gledano ni tako.« C2g2: »Pri nas se trudimo za ugodno počutje zaposlenih, saj v veliki meri preživimo več časa v službi kot pa doma.«	C3g1: »Vodja mora biti razumevajoč do podrejenih, ko imajo težave.«

Vprašalnik

1. Kakšna je vloga managerjev na motiviranost zaposlenih, ki je odraz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji?

- a) Pomen vloge managerjev v organizaciji.
- b) Kateri stil vodenja naj manager izbere za doseganje zadovoljstva zaposlenih?
- c) Kako motivacija (pomen motivacije) vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?

2. Kateri dejavniki vodenja omogočajo večjo motiviranost v delovnem okolju?

- a) Katere motivatorje naj manager izbere za doseganje zadovoljstva zaposlenih?
 - Nematerialna motivacija.
 - Vidik nadrejenega (managerja).
 - Vidik podrejenega (delavca).
 - Klima v podjetju (tim building, kultura).
- b) Ali etična, moralna pravila (ter čustvena inteligenca) managerjev vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih?