

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

Marija Vrbanić

Maribor, 2009

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

**VPLIV USPEŠNEGA VODENJA
KADROV NA ZADOVOLJSTVO IN
UČINKOVITOST PRI DELU V
KONKRETNI ORGANIZACIJI**

(Diplomsko delo)

Marija Vrbanić

Maribor, 2009

Mentor: mag. Anton Mihelič

Lektorica: Ivana Williams, prof. slov.

Prevod v tuji jezik: Tadeja Knez, prof. nem.

POVZETEK

V današnjem hitrem tempu življenja, ob sledenju nenehnemu razvoju in spremembam na delovnem področju ter v poslovnemu okolju opažam, da premalo pozornosti posvečamo medsebojnim odnosom na delovnem mestu. Z vsemi spremembami prihaja do novosti na področju menedžmenta in s tem tudi vodenja, ki predstavlja eno izmed štirih funkcij menedžmenta. Za vodenje je značilno, da je to izjemno kompleksna dejavnost, sestavljena iz mnogih različnih področij, ki bi jih moral obvladovati vsak vodja.

Ključno vlogo v organizacijah prevzemajo vodje. Biti vodja ni enostavna naloga, vendar če želimo, da bo organizacija uspešna in da bo delovala kot kooperativni sistem, moramo za to imeti usposobljene vodje. Zavedati se namreč moramo, da je vodenje kadrov ena izmed pomembnejših nalog menedžerjev in strokovnjakov v organizaciji. V primeru vodenja organizacije se pozitivni principi prenašajo na zaposlene – na njihovo kreativnost, uspešnost, zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Mnenja sem, da so zadovoljni zaposleni največje bogastvo vsakega podjetja.

Zaključno strokovno nalogo sem razdelila na tri vsebinske sklope. V prvem sklopu sem obravnavala temeljne značilnosti vodenja. Predstavila sem načine in sloge vodenja. Posebno pozornost sem namenila vodjem. Predstavila sem njihove sposobnosti in lastnosti ter razložila, kdo je uspešen vodja in kakšen je njegov pomen za organizacijo in ljudi, ki delajo v njej. Ob koncu prvega sklopa sem se ustavila pri moči, vplivu in čustveni inteligenci pri delu z ljudmi. Na kratko pa sem še predstavila učinkovitost in zadovoljstvo kadrov pri delu.

Drugi vsebinski sklop je bil namenjen komunikaciji, motivaciji, timskega delu in reševanju konfliktov. Brez vseh teh dejavnikov si danes dobrega vodenja ne moremo zamisliti.

V zadnjem vsebinskem sklopu zaključne strokovne naloge sem se osredotočila na konkretno organizacijo, v kateri sem zaposlena – Poštno banko Slovenije, d. d. – bančno skupino Nove KBM d. d., in jo na kratko predstavila. V zaključnem delu naloge sem predstavila anketo, ki sem ju izvedla med zaposlenimi in vodji. Pridobljene rezultate sem grafično predstavila in interpretirala. Prav tako sem povzela ključne ugotovitve in izdelala predloge izboljšav.

Ključne besede: menedžment, vodenje, vodja, kadri, uspešnost, učinkovitost, zadovoljstvo, vpliv, materialne nagrade.

ZUSAMMENFASSUNG

Während unser Leben, mit der ständigen Verfolgung nach der Entwicklung und den Veränderungen auf den Arbeitsgebieten, sehr schnell an uns vorbei schreitet, habe ich beobachtet, dass wir uns mit den zwischenmenschlichen Beziehungen einfach nicht mehr befassen. Alle Veränderungen führen zu den Neuigkeiten auf dem Gebiet des Managements und damit auch auf dem Gebiet der Führung, die eine der vier Funktionen des Managements präsentiert. Für die Führungspositionen ist es charakteristisch, dass sie sehr komplexe Tätigkeiten sind, die aus vielen unterschiedlichen Gebieten bestehen und die jede Führungsperson beherrschen muss.

Die Hauptrolle in den Organisationen übernehmen die Führungspersonen, was keine leichte Aufgabe ist. Wenn wir wollen, dass eine Organisation erfolgreich ist und dass sie als ein kooperatives System funktioniert, müssen die Führungspersonen dafür qualifiziert sein. Uns muss es bewusst sein, dass die Führung der Kräfte eine der wichtigsten Aufgaben der Manager und der Fachleute in der Organisation ist. Im Fall der Führung übertragen sich die positiven Prinzipien auf die Mitarbeiter – auf ihre Kreativität, den Erfolg, die Zufriedenheit und die Leistungen bei der Arbeit. Meiner Meinung nach sind zufriedene Mitarbeiter der größte Schatz jeder Gesellschaft.

Die Diplomarbeit habe ich in drei Zusammenhänge aufgeteilt. Im ersten habe ich die Grundcharakteristiken der Führung behandelt. Dabei habe ich die Führungsarten und –stile dargestellt. Besondere Aufmerksamkeit schenkte ich den Führungspersonen. Ich stellte ihre Fähigkeiten und Charakteristiken dar und erklärte, wer eine erfolgreiche Führungsperson ist und welche Bedeutungen diese Führungsperson für die Organisation und für die Menschen, die in der Organisation arbeiten, hat. Am Ende des ersten Zusammenhangs habe ich mich mit der Macht, dem Einfluss und der emotionalen Intelligenz auseinandergesetzt, sowie mit der Leistungsfähigkeit und der Zufriedenheit der Arbeiter.

Der zweite Zusammenhang behandelt die Kommunikation, Motivation, Team-Arbeit und die Lösung der Konflikte. Ohne diese Faktoren kann man sich in der heutigen Zeit keine gute Führung vorstellen.

Im letzten Zusammenhang meiner Diplomarbeit konzentrierte ich mich auf eine konkrete Organisation, in der ich arbeite - Poštna banka Slovenije, d.d. – eine Gruppe der Nova KBM,

d.d. Ich habe sie ganz kurz vorgestellt. Der letzte Teil meiner Arbeit stellt die zwei Umfragen dar, die ich unter den Mitarbeitern und den Führungspersonen gemacht habe. Die Ergebnisse habe ich graphisch dargestellt und sie interpretiert. Genauso habe ich die Hauptfeststellungen zusammengefasst und Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet.

Schlüsselwörter: das Management, die Führung, die Führungsperson, die Kräfte, die Leistung, die Wirksamkeit, die Zufriedenheit, der Einfluss, materielle Belohnungen.

ZAHVALA

Pri nastajanju diplomske naloge mi je pomagalo veliko ljudi. V prvi vrsti se iskreno zahvaljujem svojemu mentorju in predavatelju na Visoki poslovni šoli Doba Maribor, mag. Antonu Miheliču, ki je z nasveti, predlogi in mnenji pripomogel k ustvaritvi tega diplomskega dela. Prav tako hvala mojemu podjetju – Poštni banki Slovenije, d. d – bančni skupini Nove KBM d. d. – ki mi je s finančno pomočjo omogočilo študij, in vsem sodelavcem, ki so si vzeli toliko časa, da so izpolnili ankete in mi s tem pomagali v raziskovalnem delu naloge.

Hvala vsem, ki ste mi bili v pomoč pri pisanju diplomskega dela ter v oporo pri samem študiju.

*»Zadovoljstvo je kamen modrosti, ki spremeni vse, česar se dotakne, v zlato!
Revež, ki ga ima, je bogat, bogataš reven brez njega!«*

(Ljudski pregovor)

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
2	VODENJE	9
2.1	POJEM IN POMEN VODENJA.....	9
2.1.1	<i>Sestavine vodenja</i>	10
2.2	NAČINI VODENJA.....	11
2.3	SLOGI VODENJA	12
2.4	VODJA.....	13
2.4.1	<i>Prirojenost ali priučenost vodje</i>	13
2.4.2	<i>Sposobnosti in lastnosti vodje</i>	14
2.4.3	<i>Kakšen je uspešen vodja?</i>	16
2.5	MOČ IN VPLIV VODIJ.....	17
2.6	POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE PRI DELU Z LJUDMI	18
2.7	UČINKOVITOST VODENJA KADROV IN ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU	19
2.7.1	<i>Učinkovitost</i>	19
2.7.2	<i>Zadovoljstvo z delom</i>	20
3	KOMUNIKACIJA, MOTIVACIJA, TIMSKO DELO IN REŠEVANJE KONFLIKTOV – KLJUČNI DEJAVNIKI DOBREGA VODENJA	22
3.1	KOMUNIKACIJA.....	22
3.1.1	<i>Pravila komuniciranja</i>	22
3.1.2	<i>Poslovna in pozitivna komunikacija</i>	23
3.2	MOTIVACIJA.....	24
3.2.1	<i>Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo</i>	25
3.2.2	<i>Nagrajevanje zaposlenih</i>	26
3.2.3	<i>Letni razgovori kot pomemben motivacijski dejavnik</i>	27
3.3	TIMSKO DELO.....	28
3.4	REŠEVANJE KONFLIKTOV	28
4	PREDSTAVITEV POŠTNE BANKE SLOVENIJE, D. D. – BANČNE SKUPINE NKBM D. D.	30
4.1	NASTANEK BANKE, POVEZAVA S POŠTO SLOVENIJE IN NKBM.....	30
4.2	DEJAVNOST BANKE IN PONUDBA	31
4.3	POSŁANSTVO, VIZIJA IN CILJI BANKE.....	32
4.4	RAVNANJE S KADRI V BANKI	33
4.4.1	<i>Kako vodje ugotavljajo delovno uspešnost kadrov v banki</i>	33
5	ANALIZA STANJA V KONKRETNI ORGANIZACIJI	35
5.1	OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJEV RAZISKAVE.....	35
5.2	OPREDELITEV POPULACIJE IN VZORCA RAZISKAVE	35
5.3	UPORABLJENE METODE RAZISKAVE	35
5.4	OPREDELITEV DELOVNIH HIPOTEZ	36

5.5	INTERPRETACIJA REZULTATOV.....	36
5.5.1	<i>Interpretacija rezultatov zaposlenih, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest.....</i>	36
5.5.2	<i>Interpretacija rezultatov – vodij.....</i>	43
5.6	KLJUČNE UGOTOVITVE IN TESTIRANJE HIPOTEZ	51
5.7	PREDLOGI IZBOLJŠAV	54
6	SKLEP	57
7	LITERATURA.....	59
8	VIRI	61
9	PRILOGE.....	1

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH ZAPOSLENIH PO SPOLU	36
GRAF 2: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH ZAPOSLENIH PO STAROSTI.....	37
GRAF 3: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH ZAPOSLENIH PO IZOBRAZBI	37
GRAF 4: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH ZAPOSLENIH PO DELOVNI DOBI V BANKI	38
GRAF 5: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH VODIJ PO SPOLU	43
GRAF 6: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH VODIJ PO STAROSTI	44
GRAF 7: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH VODIJ PO IZOBRAZBI	44
GRAF 8: PRIKAZ STRUKTURE ANKETIRANIH VODIJ PO DELOVNI DOBI V BANKI.....	44
GRAF 9: STRUKTURA UDELEŽITVE ANKETIRANIH VODIJ NA SEMINARJIH, DELAVNICAH . . .	49

KAZALO SLIK

SLIKA 1: POVEZANOST MED SPREMENLJIVKAMI, KI OBLIKUJEJO VODENJE	10
SLIKA 2: KAJ VSE VPLIVA NA DELOVNO USPEŠNOST.....	17
SLIKA 3: MOČ VODIJ	18
SLIKA 4: NAČINI IN OLIKANOST POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	23
SLIKA 5: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	25
SLIKA 6: POZITIVNE LASTNOSTI KONFLIKTOV	29

KAZALO PREGLEDNIC

PREGLEDNICA 1: VSEBINA LETNEGA RAZGOVORA	27
PREGLEDNICA 2: ZADOVOLJSTVO OZ. NEZADOVOLJSTVO S POSAMEZNIMI PODROČJI OZ. DEJAVNOSTMI.....	38
PREGLEDNICA 3: POMEMBOST POSAMEZNIH LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI VODJE.....	39
PREGLEDNICA 4: KAKO NAJ VODJE IZBOLJŠAJO VODENJE IN S TEM VPLIVAJO NA VEČJE ZADOVOLJSTVO IN UČINKOVITOST PRI DELU	42
PREGLEDNICA 5: ZADOVOLJSTVO OZIROMA NEZADOVOLJSTVO S POSAMEZNIMI PODROČJI OZIROMA DEJAVNOSTMI	45
PREGLEDNICA 6: POMEMBOST POSAMEZNIH LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI VODJE.....	46
PREGLEDNICA 7: KAKO BI VODJE IZBOLJŠALI VODENJE TER POSLEDIČNO VPLIVALI NA ZADOVOLJSTVO IN UČINKOVITOST PRI DELU	50

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	1
PRILOGA 2: KRITERIJI ZA OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI	2
PRILOGA 3: BELEŽKA KRITIČNIH DOGODKOV	4
PRILOGA 4: MESEČNA PORAZDELITEV SREDSTEV ZA DELOVNO USPEŠNOST DELAVCA.....	5
PRILOGA 5: ANKETA 1	6
PRILOGA 6: ANKETA 2	10

1 UVOD

Vodenje je v vsaki organizaciji pomemben dejavnik uspešnega sodelovanja in dobrih medsebojnih odnosov med podrejenimi in nadrejenimi. Nekateri prisegajo, da je ustvarjanje dobrih odnosov med sodelavci tisti način vodenja, ki izpostavlja predpogoje, v katerih lahko ljudje uspešno izvajajo zastavljene naloge in hkrati dosegajo cilje organizacije. V Sloveniji je znano, da je zlasti pri »dobrih kadrih« najpogostejši razlog za menjavo službe slab odnos z nadrejenimi. Sem ni všteto samo tako imenovano šikaniranje, pač pa tudi nesposobnost vodij, da prepoznajo potenciale, želje in motive vsakega posamičnega zaposlenega.

»Za uspešno vodenje ni enega samega preprostega recepta, po katerem bi se lahko ravnali v vseh okoliščinah, niti enotnega modela, po katerem bi se lahko zgledovali, ne da bi upoštevali ljudi, s katerimi delamo, in razmer, v katerih poslujemo« (Malovrh in Valentinčič, 1996, str. 123).

Pri vodenju največkrat ne gre le za razumsko pristopanje k reševanju problemov in uresničevanju načrtanih ciljev organizacije, temveč pogostokrat prihaja tudi do vpletanja čustev, intuicije, strasti ... Vse to vpliva na zadovoljstvo, učinkovitost in motiviranost zaposlenih pri delu in posledično vpliva tudi na pozitivno klimo v celotni organizaciji.

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati vodenje kot bistveni element pri doseganju zadovoljstva in učinkovitosti pri delu kadrov v banki. Menim, da uspešno vodenje vpliva na doseganje boljših delovnih rezultatov kadrov in posledično na celotno delovanje banke.

Cilji v zaključni strokovni nalogi so bili:

- opredeliti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu;
- ugotoviti, ali so kadri v banki zadovoljni z delom vodij;
- ugotoviti, ali so vodje zadovoljni s svojim vodenjem podrejenih kadrov;
- opozoriti na morebitne pomanjkljivosti in izdelati predloge izboljšav.

2 VODENJE

2.1 *Pojem in pomen vodenja*

Dandanes v literaturi najdemo različna pojmovanja vodenja. Adizes et al. (1996, str. 91) razlagajo, »da je vodenje sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem«. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjavanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje.

Lipičnik (1996, str. 312) navaja, da je »vodenje del sestavljenega procesa, ki ga imenujemo menedžment in ki ga sestavljajo: načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje«.

Mihelič (2005, str. 36) meni, »da je vodenje obojestranski, visoko profesionalni in vzajemni proces, ki zahteva multidisciplinarna menedžerska znanja, predvsem s področja človekoslovnih, ekonomsko-organizacijskih in socioloških ved. Uspešnost vodenja se manifestira v zadovoljevanju potreb sodelavcev in tudi lastnih potreb menedžerja«.

Po Kotterju (1988, str. 18) se vodenje nanaša na:

1. proces premikajoče se skupine (ali skupin) ljudi v določeno smer z več ali manj neprisilnimi sredstvi;
2. ljudi, ki igrajo določene vloge, kjer je po prvi opredelitvi pričakovana neka stopnja vodenja.

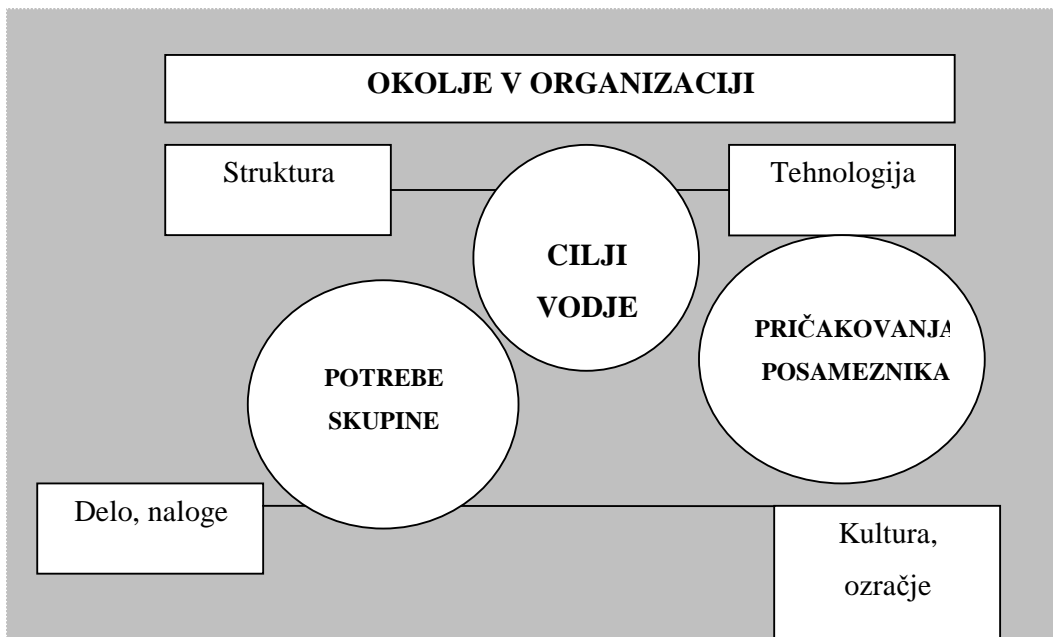
Pri vodenju največkrat ne gre le za razumsko pristopanje k reševanju problemov in uresničevanju načrtanih ciljev organizacije, temveč pogostokrat prihaja tudi do vpletanja čustev, intuicije, strasti ... Vse to vpliva na zadovoljstvo, učinkovitost in motiviranost zaposlenih pri delu in posledično vpliva tudi na pozitivno klimo v celotni organizaciji.

Najpreprosteje pa razumemo vodenje kot proces, v katerem ena oseba vpliva na druge člane skupine z namenom, da dosežejo skupne cilje.

2.1.1 Sestavine vodenja

Največkrat govorimo o štirih osnovnih sestavinah vodenja, ki so: vodja, skupina, posamezniki in okolje. »Naloga vodje je, da usklajuje navedene sestavine v smiselno produktivno celoto, kar prikazuje spodnja slika« (Mihelič, 2005, str. 36–37).

Slika 1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: Mihelič 2005, str. 36 (povzeto po Možina et al., 2002, str. 499)

Mihelič (2005, str. 35) tako razlaga zgornjo sliko:

Vodja. Številni vodje mislijo, da je njihova glavna naloga zagotoviti uspešno izvajanje nalog. Drugi mislijo, da je najpomembneje ustvarjati dobre odnose, tretji menijo, da je njihova glavna naloga prevzemati celotno odgovornost za sprejete cilje. In vsakdo najbrž pri tem misli, da je njegov način vodenja pravilen.

Skupina. Imamo lahko različna pozitivna ali negativna stanja: harmonija, motiviranost, medsebojno sodelovanje, oz. nasprotno: neenotnost, nasprotovanje ipd.

Posameznik. Mnoga pričakovanja o delu, delovnem mestu, možnostih napredovanja ipd. Niso v skladju s skupinskimi stališči ali so celo v nasprotju s cilji vodje.

Okolje organizacije predstavlja »poligon« interakcij spremenljivk, kot so:

Struktura. Več/manj osebne svobode; centralizacija/decentralizacija; hierarhičnost/nehierarhičnost – ploskost organizacijske strukture.

Tehnologija. Nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire in se posamezne izvedbe med seboj razlikujejo.

Delo, naloge. Tudi te sestavine so lahko točno predpisane v različnih navodilih, organizacijskih predpisih, pravilnikih, lahko pa je delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela.

Kultura, ozračje. V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. To vpliva na delo ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike (Mihelič, 2005, str. 35; povzeto po Možina et al., 2002).

2.2 Načini vodenja

Različni avtorji (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 313) poročajo o mnogih že uveljavljenih načinih vodenja, med katerimi so najbolj znani:

- **Vodenje z izjemami** temelji na ideji, da naj bi se vodje ne ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni.
- **Vodenje s pravili odločanja** predpostavlja, da se delavec na vsaki ravni sam odloča, kaj bo storil. Vodja pa mu mora določati pravila, ki jih potrebuje pri odločanju.
- **Vodenje z motiviranjem** je koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izrablja človekovo željo po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri tem aktivnejši, če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo rezultate.
- **Vodenje s sodelovanjem.** Ta način vodenja je odvisen od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali.
- **Vodenje z delegiranjem.** Bistvo tega načina vodenja je v delegiranju odgovornosti. Sodelavci naj bi postali odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja.
- **Vodenje s cilji** je zelo znan in dokaj pogosto uporabljen način vodenja. V tem primeru gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev.

- **Leadership in the white water.** Vodenje v hitro spreminjajočem se okolju zahteva sprejemanje odločitev, za katere nimamo dovolj informacij. Ta model predpostavlja precejšno mero intuitivnega odločanja (Mihelič, 2005, str. 48).

2.3 *Slogi vodenja*

»Sloga vodenja ne smemo zamenjevati z načinom ali modelom vodenja. Način ali model vodenja namreč izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče ljudi pripraviti do čim boljšega dela. Slog vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo. Slog vodenja, ki ga vodja uporablja v konkretnem položaju, ni odvisen samo od načina vedenja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu« (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 314). Tudi slogov vodenja se je izoblikovalo kar nekaj, zato vam bom predstavila le nekaj najpomembnejših:

- **Birokratski slog** vodenja je zvrst zadržanega vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Vodja pa je po navadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.
- **Razvijalski slog** vodenja skuša pri sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, posluša, vzdržuje z njimi tesno komunikacijo, razume druge, jih podpira, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.
- **Dobrohotni avtokratski slog** vodenja je k nalogam usmerjen način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta slog, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju čim boljših rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev.
- **Izvrševalski slog** vodenja skuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Za vodjo je značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k učinkovitosti itd.
- **Dezerterski slog** vodenja je navadno manj uspešna vrsta vodenja. Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate, in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Vodja tudi ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti.

- **Misijonarski slog** vodenja je manj ugoden socialno usmerjen slog vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktu, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga delovni rezultati ne zanimajo preveč.
- **Avtokratski slog** vodenja je tisti, pri katerem avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi, in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.
- Za **demokratični slog** vodenja je značilno, da vodja planira in se odloča na podlagi posvetovanja s člani skupine ter jim omogoča alternative za akcije, njihovo učinkovitost pa ocenjuje objektivno in svoje sodbe navadno tudi obrazloži. Demokratično vodenje omogoča dobre odnose v skupini in pripelje do nevezanosti na skupino.
- **Kompromisarski slog** vodenja ni najbolj uspešen. Vodjo – kompromisarja zaznamuje omahljivost, sprejemanje neodločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost in podobno. S tem pri ljudeh ne zbuja prevelikega zaupanja (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 314–315).

2.4 *Vodja*

2.4.1 **Prirojenost ali priučenost vodje**

Velikokrat se postavlja vprašanje, ali se vodja rodi ali naredi. Treven in Srića (2001, str. 158) ugotavljata, »da je večina raziskav pokazala, da sta deloma pravilni obe trditvi. Uspešen vodja mora imeti nekatere dedne lastnosti (katere posamezniki pridobimo z rojstvom), ki vsekakor igrajo pomembno vlogo pri določanju uspešnosti posameznika, vendar pa imajo enako pomembno vlogo tudi izkušnje in življenjske okoliščine voditelja (ki se jih lahko naučimo in pridobimo skozi različne priložnosti v življenju). Opredelim lahko, da dedne lastnosti določajo vodstveni potencial vsakega posameznika, življenjske izkušnje, okoliščine in učenje pa določajo, v kakšni meri se bo posameznik razvil in izkoristil svoj vodstveni potencial«.

Covey (2002, str. 152) navaja, »da so za visoko učinkovitost vodenja potrebne tudi veščine, kot so oblikovanje skupin, porazdelitev dolžnosti, komunikacija, pogajanje in upravljanje samega sebe, ki pa se jih je možno naučiti in razvijati z nenehnim izobraževanjem in urjenjem«. Covey tako spada v veliko skupino avtorjev, ki trdijo, da je uspešno vodenje mogoče razvijati in da uspeh vodje ni določen z njegovim rojstvom. Tudi Maxwell (1999) v uvodu svoje knjige z naslovom Postanite voditelj opisuje anekdoto Leonarda Ravenhilla o skupini turistov, ki so obiskali slikovito vas. Eden od turistov je vprašal domačina, ki je sedel ob ograji: »Se je v tej vasi rodil kakšen veliki človek?« Domačin mu je odvrnil: »Ne. Sami dojenčki.« Maxwell je torej mnenja, da vodenja ne odkrijemo, ampak ga razvijemo. Pravi »rojeni vodja« se najbrž vselej povzpne, da pa bi se obdržal na vrhu, mora svoje naravne voditeljske značilnosti še razviti.

2.4.2 Sposobnosti in lastnosti vodje

Za uspešno vodenje podjetja ali organizacije so potrebne danes v marsičem drugačne sposobnosti in lastnosti kot nekoč. Medtem ko se je vodja v preteklosti lahko skliceval na svoj položaj, pristojnosti in avtoriteto vodstva organizacije, sloni danes moč vodje predvsem na osebnem vplivu, strokovnosti in drugih lastnosti.

Gabrijelčič (1995, str. 133) meni, »da mora vodja v svoje delovno okolje prenesti določene značilnosti in lastnosti, ki povzročajo, da lahko govorimo o ugodnem delovnem vzdušju oziroma ozračju«. Omenjeni avtor jih je razdelil v naslednje kategorije:

- **Spodbujanje sodelavcev.** Vodja mora svoje sodelavce nenehno spodbujati k predvidenim in vedno boljšim dosežkom. Ko pride do težav, se s svojimi sodelavci pogovori in jim vliva vedno nov pogum za premagovanje problemov.
- **Doslednost pri izvajanju nalog.** Do vseh sodelavcev je treba uporabljati enaka merila. Če se kriteriji menjajo prehitro, vodje izgubijo ugled, kar ima izredno slabe posledice za skupinsko delo.
- **Poštenost do sebe in sodelavcev.** Vodje morajo biti kritični in disciplinirani pri izvajanju splošnih moralnih pravil in vrednot najprej do sebe in šele nato do

drugih. Če se stori napaka pri obravnavanju sodelavcev, jo je treba takoj odpraviti. Krivica boli in lahko povzroča dolgotrajna trenja v skupini.

- **Pozornost do sodelavcev.** Vodje se morajo zavedati, da so samo prvi med enakimi. Vsaka oblika samovolje, ošabnosti, oholosti in samovšečnosti se prej ali slej maščuje. Vodja mora biti do vseh sodelavcev kulturen in prijazen. Do sodelavcev ne sme biti prezirljiv, nesramen, ciničen in vzvišen.
- **Razvojna naravnost.** Vodja mora biti seznanjen z razvojnimi trendi. Ker pozna novosti, nastopa v svojem okolju kot učitelj. Zlasti mlajšim sodelavcem je mentor pri njihovem dopolnilnem in dodatnem izobraževanju.
- **Poudarjanje moči znanja in ne hierarhične moči.** Vodja ne črpa svoje avtoritete iz svojega položaja v organizacijski strukturi, pač pa iz moči svojega praktičnega in teoretičnega znanja ter splošnega moralnega ugleda.

Iz opisanih lastnosti in značilnosti, ki jih mora imeti vodja, je razvidno, da je njegovo delovanje zelo zahtevno, saj mora imeti številna interdisciplinarna znanja. Zato je zlasti zanj veljavno pravilo, da izobraževalni proces ni nikoli zaključen.

Malovrh in Valentinčič (1996, str. 130) menita, da so za vodjo značilne predvsem naslednje sposobnosti in lastnosti:

- **Strokovno obvlada svoje delovno področje,** ima potrebno znanje in izkušnje, zato ve, kaj hoče, zna usmerjati in svetovati.
- **Je delaven, iznajdljiv in učinkovit,** zna organizirati delo in reševati probleme.
- **Je zavzet za delo in napredek svoje organizacije,** usmerjen v prihodnost, z jasnimi cilji, ki jih dosega z vztrajnostjo in zaupanjem vase.
- **Je osebnostno zrel,** čustveno stabilen, samozavesten, poln energije in vitalen, veder in optimist.
- **Zna delati z ljudmi,** je z njimi prijazen in uglajen, iskren in pošten, zna si pridobivati dobre sodelavce in jih zadržati, daje jim priložnost za napredovanje in izpopolnjevanje.
- **Okoli sebe zna ustvarjati ugodno delovno ozračje in okolje,** v katerem so sodelavci uspešni, zadovoljni in učinkoviti.

2.4.3 Kakšen je uspešen vodja?

Veliko avtorjev je vodenje opredelilo kot najvišjo stopnjo samouresničevanja vsakega posameznika, torej nekaj, k čemur vsi stremimo in kar nas navdihuje z zadovoljstvom. Vodja je torej tisti, ki mora vse svoje sposobnosti, veščine in znanja uporabiti za doseganje čim boljših rezultatov, pri tem pa mora biti uspešen. Uspešnost vodje pa je odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti in značilnosti ter odnosa do podrejenih, saj so to tiste vrline, ki lahko vplivajo na podrejene tako pozitivno kot negativno.

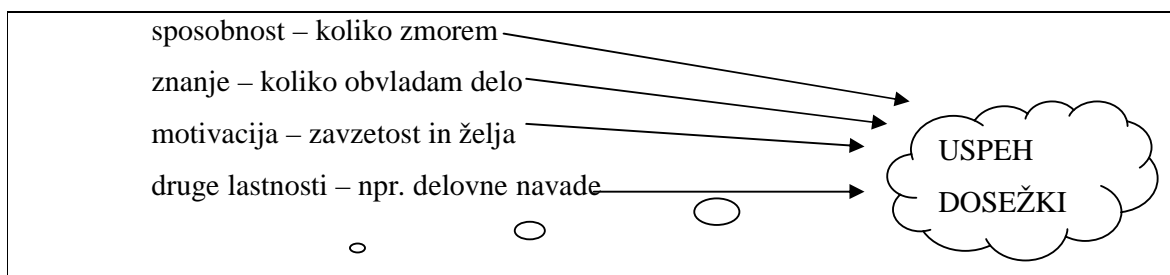
Številne raziskave in anketiranje uspešnih vodij, ki sta jih opravila Kauzes in Posner, kažejo na to, da je vodenje pravzaprav dvojni proces. Ena stran predstavlja dejavnost vodje, njegovo praktično obnašanje, druga stran pa pričakovanje vodenih. Po analizi dejavnosti (ravnanje, obnašanje) sta opredelila pet temeljnih praks uspešnih vodij:

1. **Aktivno izvajanje procesov v organizaciji.** Vodenje ni čakanje na to, kaj se bo zgodilo, ampak nasprotno: uspešni vodje poskušajo sami izzvati procese z želenimi posledicami.
2. **Navdihovanje skupne vizije.** Uspešni vodje ustvarjajo skupno vizijo zaposlenih o prihodnosti organizacije. Vsaka organizacija se začne kot vizija – vizija je moč, ki ustvarja prihodnost. Za uspešne vodje je značilno, da »živijo naprej«. Vidiijo rezultate, še preden se je projekt sploh začel. Toda vodjam morajo slediti drugi, ki morajo vizijo vodij sprejeti za svojo, morajo ji pripadati.
3. **Usposabljanje drugih za dejavnost.** Vodje rezultatov ne dosegajo sami, ampak v sodelovanju z drugimi. Zato je verjetno njihova najpomembnejša naloga, da usposablajo za uspešno delo vse tiste, ki so odgovorni za izvajanje nalog. Timsko delo postaja vse pomembnejši vidik uspešnosti podjetij. Vloga vodje je skrbeti za potrebne povezave za uspešno delo timov.
4. **Začrtovanje poti.** Za doseganje uspešnosti in učinkovitosti niso dovolj velike besede in globalni načrti. Potreben je podroben plan uresničevanja poti do cilja. Zato mora vodja usmerjati projekte, meriti doseženo, zagotavljati sredstva, izvajati korektivne akcije itd. Skratka, podrejenim mora kazati pot, kako naj dosegajo cilje. Pri tem je ključno, da so njegova dejanja čim bolj skladna z njegovimi besedami.

5. **Spodbujanje pozitivne naravnosti.** Vodje morajo spodbujati pozitivno naravnost pri zaposlenih. Radi morajo imeti svoje delo, sodelavce, stranke itd. Prav čustvena navezanost na podjetje, storitev in zaposlene je pomemben znak uspešnega vodje. Zato mora podrejenim dajati priznanja za vsak rezultat, ki ga dosežejo. Zaposlenim mora pokazati, da so lahko uspešni, pokazati resnično zavzetost za njihovo delo in nagraditi njihove uspehe na prepričljiv način (povzeto po Možina et al., 2004, str. 28–29).

Na delovno uspešnost vpliva več dejavnikov. Prikazuje jih spodnja slika.

Slika 2: Kaj vse vpliva na delovno uspešnost



Vir: Malovrh, Valentinčič, 1996, str. 25

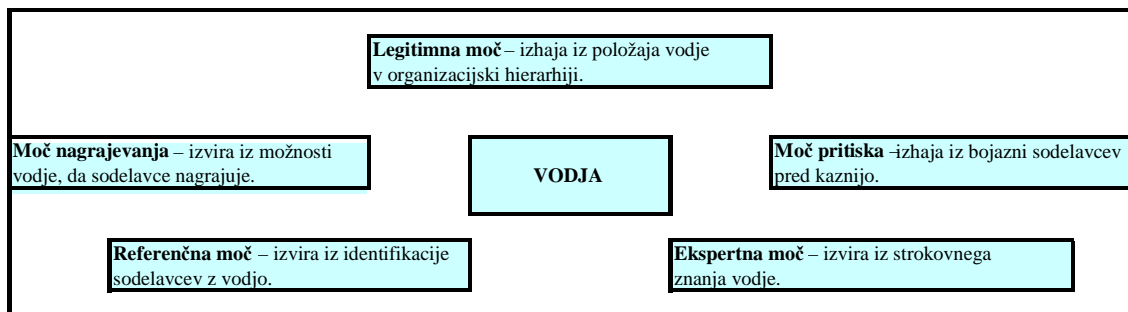
2.5 Moč in vpliv vodij

»Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom« (Mihelič, 2005, str. 38). Vsak vodja se mora zavedati, da ima moč, ki je zanj poglavitnega pomena. Pri tem pa mora vedeti, kdaj in kako jo lahko uporabi.

»Vpliv je proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališčih in ravnanju posameznih sodelavcev ali skupine« (Mihelič, 2005, str. 38).

Možina (1994, str. 528-530) je opredelil pet moči, ki se jih vodje najpogosteje poslužujejo. Prikazuje jih slika 3.

Slika 3: Moč vodij



Vir: Prirejeno po Mihelič, 2005, str. 38 (povzeto po Možina et al., 2002, str 506)

2.6 Pomen čustvene inteligence pri delu z ljudmi

Čustvena inteligenca je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nam pomagajo k takšnem vedenju in mišljenju, ki nam je v korist. Možnosti uporabe čustvene inteligence na delovnem mestu so skoraj neomejene.

Goleman in drugi (2002, str. 21) menijo, »da nas veliki vodje ganejo. Navdihujejo nas, prebudijo našo strast in vse tisto, kar je v nas najboljšega. Ko poskušamo razložiti, zakaj so tako učinkoviti, govorimo o strategiji, viziji ali velikih zamislih. Toda resnica je veliko prvobitnejša: veliki vodje delujejo na podlagi čustev. Ni pomembno, kaj vse so vodje pripravljene storiti, na primer pripraviti strategijo ali spodbuditi tim k ukrepanju; njihov uspeh je odvisen vedno od tega, kako to storijo. Če vodje vse drugo naredijo prav, a jim ne uspe usmerjati čustev v pravo smer, njihova prizadevanja niso tako uspešna, kot bi lahko bila ali bi morala biti. Vodje namreč že od nekdaj igrajo prvinsko čustveno vlogo in delujejo kot čustveni vodniki skupine.«

Tudi v sodobni organizaciji ostaja ta prvinska čustvena naloga v ospredju, čeprav se je do danes že dodobra zbrisala. Vsak vodja naj bi kolektivna čustva usmerjal v pozitivno smer in odstranjeval smog, ki ga ustvarjajo negativna čustva. Preprosto povedano: v katerikoli človeški skupini ima vodja največjo moč, da preoblikuje čustva vseh njenih članov. Če v ljudeh vzbudimo navdušenje, lahko dosežemo neverjetne poslovne rezultate, če pa jih rinemo v grenkobo in strah, bodo izgubili tla pod nogami.

Kadar vodje čustva usmerjajo v pozitivno smer, takrat iz ljudi izvabijo najboljše. Ta učinek imenujemo **resonanca**. Kadar pa vodje zbujejo negativna čustva, pa ustvarjajo **disonanco**.

2.7 Učinkovitost vodenja kadrov in zadovoljstvo na delovnem mestu

2.7.1 Učinkovitost

Izraz učinkovitost se nanaša na količino in kvaliteto proizvodov, na poslovni uspeh in dobiček ter na zadovoljstvo članov skupine z njihovim bivanjem in aktivnostjo v skupini.

Različni avtorji so raziskovali, kateri dejavniki pripomorejo k učinkovitosti oziroma k produktivnosti skupine. Najbolj dodelani pregled dejavnikov učinkovitosti so izdelali Kretch in sodelavci (1962, str. 441), ki ločujejo neodvisne, posredne in odvisne spremenljivke učinkovitosti.

Kot **neodvisne spremenljivke** oziroma izvore učinkovitosti razlikujejo tri skupine dejavnikov:

- **strukturne**, med katere spadajo velikost skupine, sestava skupine, statusna hierarhija in komunikacijska struktura;
- **dejavnike okolja**, med katerimi so fizični pogoji dela, položaj skupine v organizaciji in med drugimi skupinami;
- **neodvisne spremenljivke**, ki so vezane na nalogo. Sem spadajo narava naloge, težavnost naloge in posebne zahteve, ki jih postavlja izvedba naloge (npr. čas, ki je potreben za njeno izvršitev).

Kot **odvisne spremenljivke**, ki so izraz učinkovitosti skupine in ki se pojavijo kot posledica neodvisnih in posrednih spremenljivk, navajajo:

- produktivnost skupine in
- zadovoljstvo članov skupine.

Posredne spremenljivke, to so dejavniki, prek katerih delujejo neodvisne spremenljivke in ki vplivajo na to, kakšno bo njihovo delovanje na odvisne spremenljivke, navajajo:

- način vodenja;
- motiviranost za skupinske naloge;
- prijateljske odnose med člani in
- participacijo članov.

Drugi avtorji navajajo druge faktorje, od katerih je odvisna učinkovitost skupine. Sutermeister (1967, str. 495) navaja »tehnične in človeške pogoje produktivnosti«. Med tehnične pogoje spadajo: tehnološka razvitost, kvaliteta surovin, organizacija dela. Med človeške pa spadajo: sposobnosti in motivacija. Slednja je odvisna od fizičnih pogojev dela, potreb ljudi in pogojev, ki jih Sutermeister imenuje »družbene pogoje«. Mednje umešča tudi vodenje.

»Vodenje je torej le eden dejavnikov učinkovitosti, čeprav velja za najbolj pomembnega« (Pirnar, 2003, str. 33). Vsaka organizacija mora imeti dobro zasnovane formalne postopke ocenjevanja osebne uspešnosti in učinkovitosti sodelavcev. Vodje nekaterih sistemov, zlasti tistih, ki niso usmerjeni v učinkovitost in uspešnost, sodelavce ocenjujejo večinoma pa subjektivnih kriterijih, ki neredko nimajo nobene neposredne zveze z učinkovitim delom za doseganje ciljev ali rezultatov.

2.7.2 Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom spada k naravnosti posameznika do dela. Definira se kot želena ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu. Zadovoljstvo predstavlja stalen vir pozitivne energije za učinkovito delo.

Na zadovoljstvo z delom vplivajo naslednji dejavniki:

- **zadovoljstvo s plačo, z dodatki, z možnostjo napredovanja;**
- **zadovoljstvo z delom** (možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela);

- **zadovoljstvo z nadrejenimi in njihovim vodenjem** (usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, skrb za nemoten potek dela);
- **zadovoljstvo s sodelavci in z odnosi pri delu** (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, sproščena komunikacija);
- **zadovoljstvo z delovnim okoljem** (varnost pri delu, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja).

Na zadovoljstvo znotraj delovnega tima v veliki meri vplivajo tudi vodje. V članku Visoka motivacija zaposlenih – čudež ali stvar pristopa (Račnik, 2008) avtor meni, »da lahko vodja odnos do sodelavcev primerja s trato ali zelenico pred hišo. Če želite, da bo trata delovala sveža, negovana, lepa in bogato razraščena, je redno vzdrževanje osnovni pogoj. Če se je pa boste lotili le pred prazniki ali napovedanimi obiski, jo z interventnim zalivanjem ter kriznimi ukrepi ne boste spravili do optimalne lepote. Še najmanj uspeha boste dosegli, če ji boste grozili: 'Če ne boš takoj zrasla, te bom preoral!' Morda ta izjava deluje malce smešno. V kolikor se nanaša na travo, morda res, ljudem pa je dejansko rečeno nekaj podobnega. Tako kot ne morete naenkrat poseči v pestro in živahno površino trave na vaši zelenici, tako tudi svojih (podrejenih) sodelavcev ne morete pripraviti, da bi vam zaupali in popolnoma sodelovali pri dnevni aktivnosti in različnih projektih. Predano sodelovanje podrejenih z vodji, je velikokrat rezultat večletnega trdega dela, ki se je zgradilo na zaupanju, spoštovanju in dobrih medosebnih odnosih. Zadovoljstvo zaposlenih je namreč tesno povezano z delovanjem in ravnanjem vodje«.

3 KOMUNIKACIJA, MOTIVACIJA, TIMSKO DELO IN REŠEVANJE KONFLIKTOV – KLJUČNI DEJAVNIKI DOBREGA VODENJA

3.1 *Komunikacija*

Pojem komunikacije izhaja iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci izmenjavajo informacije, znanje in izkušnje. Medsebojni odnosi v organizaciji so zelo odvisni od komuniciranja. Vodja mora zato zelo dobro poznati komunikacijski proces, ovire, ki se postavljajo pred uspešno komunikacijo in načine njihovega premagovanja.

Preskar (2005, str. 70) navaja naslednje načine premagovanja komunikacijskih ovir:

1. spodbujanje povratnih informacij;
2. uravnavanje pretoka informacij: paziti je treba, da ni preveč informacij naenkrat – selekcija informacij;
3. uporaba preprostega jezika;
4. aktivno poslušanje;
5. zadrževanje negativnih čustev;
6. uporaba neverbalnih znakov;
7. uporaba neformalnih komunikacijskih vrlin.

3.1.1 Pravila komuniciranja

Za vodjo je pomembno, da je seznanjen z določenimi pravili komuniciranja in jih upošteva pri komuniciranju (Možina in Damjan, 1994, str. 43).

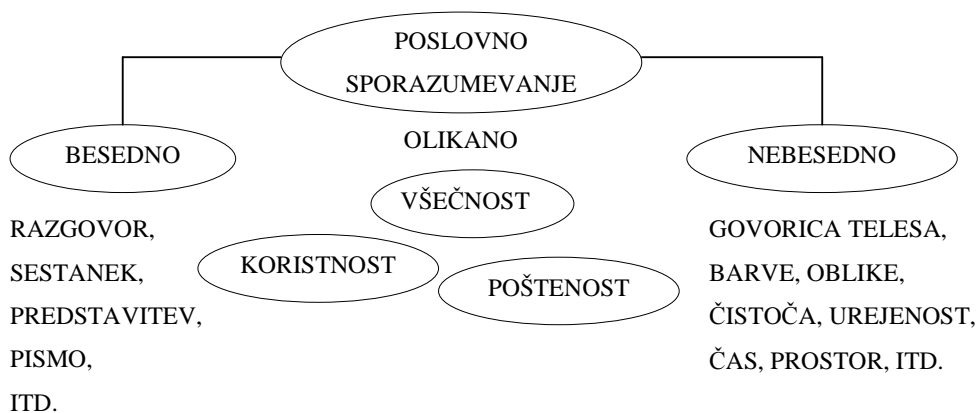
- Preden spregovorimo, je dobro, da vemo natančno, kaj bomo povedali.
- Pazimo, da ne želimo povedati preveč naenkrat.
- Informacije naj bodo čim bolj popolne, povezane, jasno mora biti, kaj je bistvo.
- Upošteevamo stopnjo informiranosti prejemnika o določeni temi.
- Sporočilo je prilagojeno referenčnemu okviru prejemnika.
- Prejemnik naj posveča izključno pozornost pošiljatelju.

- Prejemnik se mora osredotočiti na celoto in ne na podrobnosti.
- Prejemnik naj razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je pošiljatelj povedal do konca.
- Prejemnik naj ne ocenjuje, ali ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

3.1.2 Poslovna in pozitivna komunikacija

Poslovna komunikacija je ciljna dejavnost, ki služi informiranju, usklajevanju stališč in skupnemu snovanju zamisli. Če hočemo, da bi imela koristne in dolgotrajne posledice z blagodejnim povratnim delovanjem, se moramo vse oblike poslovnega komuniciranja – osebne pogovora, dopisovanja, telefoniranja ter vseh drugih modernih oblik obveščanja in sporočanja – naučiti prav uporabljati.

Slika 4: Načini in olikanost poslovnega komuniciranja



Vir: Tavčar, 1997, str. 31

Pri vodenju kadrov je zelo pomembno, da vodja uporablja pozitivno komunikacijo. Če želi postati zmožen pozitivnega vplivanja in komuniciranja, mora razviti naslednje vrline in jih vsak dan živeti:

- **Vzorna predvidljivost značaja.** Trdno zaupanje se lahko razvije, kadar nam ljudje lahko zaupajo.
- **Komunicirajmo iskreno.** Da bi nam ljudje lahko zaupali, moramo biti kot glasbena kompozicija – naše besede in glasba se morajo ujemati.

- **Cenimo odkritost.** Prej ali slej ljudje odkrijejo naše napake, pa čeprav jih skušamo skriti. Če pa smo z ljudmi lahko toliko odkriti, da priznamo svoje šibkosti, bodo cenili našo iskrenost in poštenje ter se bodo lahko še tesneje povezali z nami.
- **Bodimo vzgled ponižnosti.** Ljudje nam ne zaupajo, če vidijo, da nas žene naš ego, ljubosumje ali pa prepričanje, da smo boljši od njih.
- **Ponudimo svojo podporo.** Nič boljše ne razvije ali prikazuje značaja kot želja, da bi drugim pomagali k uveljavitvi. Ko pomagamo uspeti veliko ljudem, tudi sami uspemo.
- **Izpolnjujmo svoje obljube.** Nikoli ne obljubimo, česar ne moremo izpolniti, in če nekaj obljubimo, se tega držimo. Zanemarjanje obveznosti je zanesljiva pot k izgubi tujega zaupanja.
- **Vselej bodimo pripravljeni nuditi pomoč.** Če razdajamo sebe in svoj čas drugim, jim to dokazuje, da jih imamo radi. Poštenjaki so dajalci in ne jemalci.
- **Spodbujajmo dvosmerno sodelovanje z ljudmi, na katere vplivamo.** Če živimo pošteno, nam ljudje prisluhnejo in sledijo. Vselej se zavedamo, da cilj vplivanja ni manipulacija, marveč participacija ali sodelovanje. Trajni uspeh dosežemo šele potem, ko v svoje življenje in uspeh vključimo druge ljudi (povzeto po Maxwell, 1998).

Vsak vodja mora biti pošten, vreden zaupanja, širiti mora pozitivno energijo ter biti v dobrih odnosih z vsemi zaposlenimi. Skratka, biti mora vzor drugim, da ga bodo videli v dobri luči, ga spoštovali in da se bodo zgledovali po njem.

3.2 Motivacija

»Skrivnost razlage vsega našega obnašanja je motivacija. Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo« (Kim, 2001, str. 9). Naše obnašanje je motivirano. Spodbujajo in usmerjajo ga motivi. »Motivi so tisti psihološki pojavi, ki spodbujajo obnašanje in ga usmerjajo k ciljem« (Musek in Pečjak, 2001, str. 88–89).

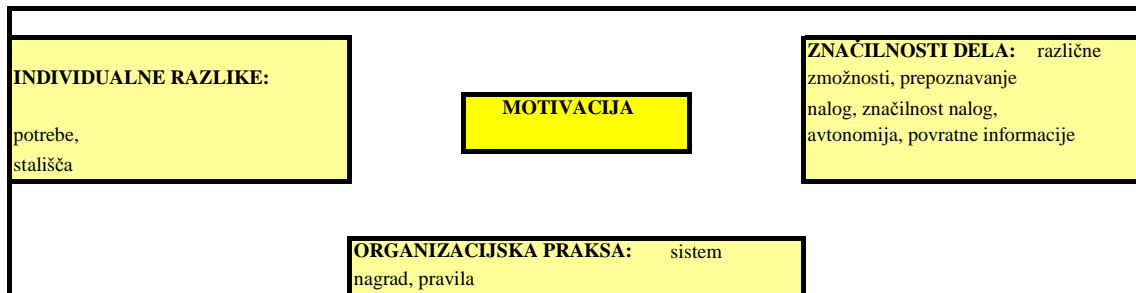
Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, razlikujemo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim

ciljem, ki mu omogočajo, da preživi. Sekundarni motivi pa so tisti motivi, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni. Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 156).

3.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Na motivacijo vpliva veliko dejavnikov. Osredotočila se bom le na tri, ki imajo velik pomen v delovnem okolju. To so: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa.

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: prirejeno po Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 162

Zgornja slika prikazuje tri dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Poglavitno interakcijo oblikujejo:

1. človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto;
2. aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji;
3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.

Da bi vodje lahko učinkovito delovali, morajo premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. »Vsak človek je edinstven« (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 162–163). Ker se lastnosti posameznika razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj jih pri delu motivira. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost, tretje pa izzivi. Če bo vodja v svojih

sodelavcih prepoznal njihove motive za delo, bo lažje delal z njimi, jih znal nagraditi in jim pomagati pri samouresničevanju in samopotrditvi.

Pri motiviranju se pojavljajo tudi težave, saj vodje velikokrat, namesto da bi spodbujali, dušijo motivacijo. To se lahko zgodi (Lipičnik in Možina, 1993, str. 50):

- če vodja ne zaupa idejam, ki jih dajo podrejeni;
- če kritizira, da s tem dokaže, kaj zna in kaj velja;
- ko meni, da če podrejeni opozarja na problem, želi s tem pokazati na njegovo neuspešnost;
- da mora vedno kontrolirati in obvladati situacijo;
- ko informacije ne smejo prosto krožiti in ne sme vsakdo vedeti vsega;
- če vodja vedno ve vse, kar je pomembno za delo.

Do uničenja motivacije pa lahko pride tudi, ko zaposleni niso zadovoljni s plačilom, ko s primerjavo plač med seboj ugotovijo, da sistem ni pravičen, in ko je plača le kupček denarja, ki ga zaposleni uporabijo za hrano itd.

3.2.2 Nagrajevanje zaposlenih

Za uspešno implementacijo zastavljenih ciljev organizacije je treba omeniti še nagrajevanje zaposlenih. Pri tem ne mislim le na sistem plač oziroma na materialne nagrade, temveč tudi na nematerialne nagrade, ki so cenejše, a nič manj učinkovite.

»Vzpostavitev dobrega procesa nagrajevanja se izraža v povečanju uspešnosti in učinkovitosti dela, gradi zeleno organizacijsko kulturo, motivira zaposlene, znižuje stroške ter omogoča pridobivanje in zadržanje najboljših kadrov« (Cimerman et al., 2003, str. 167).

Vsebinsko proces nagrajevanja vključuje znanja in izobrazbo zaposlenih, njihove izkušnje, iniciativnost, zahtevnost opravljenega dela in delovne pogoje. Finančne nagrade izhajajo iz fiksnega dela plače ter plačila glede na uspešnost in druge finančne dodatke (za delovno dobo, strokovno napredovanje idr.). Nefinančne nagrade uveljavljajo sistem priznanj in pohval, samostojno izbiro izobraževanja, imenovanja »naj sodelavca« meseca ... K temu spadajo še razne oblike bonusov, zavarovanj,

bonitet, prostih dni, statusnih simbolov in drugih posebnih načinov nagrajevanja (Cimerman et al., 2003, str. 168).

Mnenja sem, da imajo pri nagrajevanju zaposlenih pomembno vlogo tudi vodje. Čeprav je sistem nagrajevanja v domeni vodstva vsake organizacije, so le vodje tisti, ki ocenjujejo delovno uspešnost zaposlenih. Vodje morajo zagotoviti pravične kriterije pri nagrajevanju zaposlenih, z njimi dobro komunicirati in jih spremljati pri vsakodnevnem delu.

3.2.3 Letni razgovori kot pomemben motivacijski dejavnik

Osnovna naloga vodje je, da zagotovi tekoče in uspešno delovanje organizacije enote (sektorja, oddelka, službe, enote, skupine ...), za katero je odgovoren. Pri tem je bistvenega in izjemnega pomena njegov način dela z ljudmi, ker se kaže tako v rezultatih organizacijske enote kot njegovem lastnem počutju in v počutju sodelavcev. V vsakdanji naglici, ko komaj dohajamo sami sebe, ko hlastamo iz ene obveznosti k drugi, si je res težko vzeti čas za pogovore. Pa vendar jih ljudje nujno potrebujemo.

»Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo, motivacijo, uspešnost in učinkovitost sodelavca. Lahko rečemo, da je letni razgovor pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno« (Majcen, 2001, str. 51–52).

Preglednica 1: Vsebina letnega razgovora

SODELAVEC	VODJA
Vodji predstavi: svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami, načrte, želje, zelen razvoj in zamišljeno delovno kariero.	Sodelavcu predstavi: vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.
Vodji razloži: pretekle dosežke in vzroke za rezultate, uporabljene delovne metode, predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela.	Ugotavlja: kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji, kako sodelavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja, kakšni so njegovi načrti za prihodnost, kako se počuti v delovnem okolju, pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in osebnih načrtov,

	ki vplivajo na njegove delovne rezultate in odločitve v zvezi z delom.
Z vodjo usklajuje: svoje delovne cilje in prioritete, želje po izobraževanju, možnosti napredovanja.	S sodelavcem usklajuje: njegove delovne cilje in prioritete, potrebe po izobraževanju, možnosti napredovanja.

Vir: Majcen, 2001, str. 52

Mnenja sem, da bi morali vsi vodje z vsemi sodelavci opravljati redne letne razgovore, predvsem zaradi pozitivnega učinka, ki ga ima tak poglobljen razgovor tako na zaposlene kot na vodje in v končni fazi tudi na celotno organizacijo.

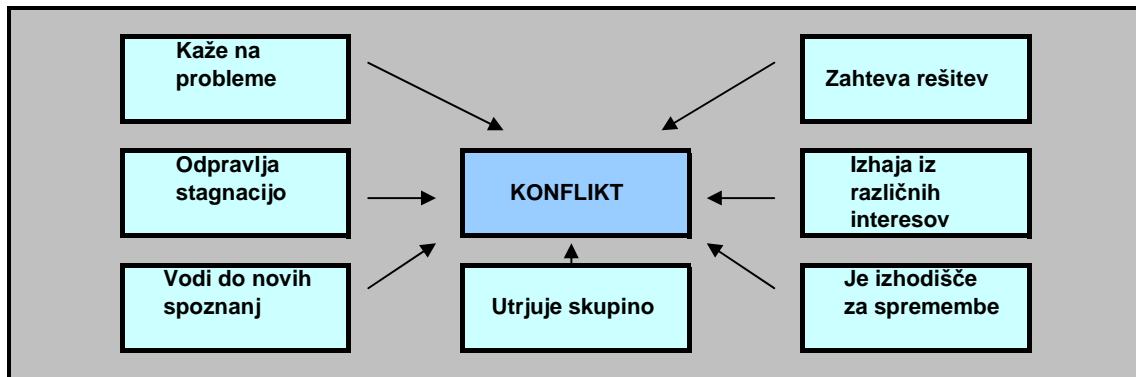
3.3 *Timsko delo*

Timsko delo je pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas uveljavlja vse pogosteje. Mihelič (2005, str. 52) meni, »da v organizaciji predstavlja tim nekakšne gradbene kamne. Bistvena opredelitev tima je v skupini ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje naloge. Vsak član je pomemben, vendar je najpomembnejši vodja tima, ki mora najti načine, da bodo člani čim bolj sinergično sodelovali v korist oddelka ali organizacije kot celote. Sinergično pomeni, da člani drug drugemu pomagajo, tako da je končni dosežek nekaj več kot zgolj seštevek prispevkov posameznih članov (princip $1 + 1 = 3$)«.

3.4 *Reševanje konfliktov*

Povsod, v vsaki družbi, v kateri sta vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Med vsemi razlagami konflikta je najbolj pragmatična tista, ki trdi, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali takrat, ko neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili. Konflikti nimajo samo negativnih lastnosti, ampak tudi pozitivne. Kot kaže slika 6 ima »konflikt kar sedem pozitivnih lastnosti, ki bi jih kazalo izkoristiti pri ustvarjanju prihodnosti« (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 263–264).

Slika 6: Pozitivne lastnosti konfliktov



Vir: prirejeno po Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 264

Pri obvladovanju konfliktov je treba izbrati ustrezen način za njihovo reševanje. Pomembno vlogo pri reševanju konfliktov zavzema vodja. Kadar nastane v skupini konflikt, mora vodja poiskati skupne cilje in skupne rešitve, ki bodo rešile nastalo situacijo.

4 PREDSTAVITEV POŠTNE BANKE SLOVENIJE, D. D. – BANČNE SKUPINE NKBM D. D.

4.1 Nastanek banke, povezava s Pošto Slovenije in NKBM

Poštna banka Slovenije (v nadaljevanju PBS ali banka), d. d., je relativno mlada banka, čeprav je hkrati res, da njeno delo sloni tudi na tradiciji denarnega poslovanja, ki je bilo na pošti vedno doma. PBS so ustanovile nekdanje slovenske organizacije PTT-prometa. Banka je pričela poslovati 1. 7. 1992, neposredno zatem, ko je s poslovanjem prenehala Poštna hranilnica Beograd. Banka je v začetku prevzela posle Poštne hranilnice Beograd, nato pa je hitro širila svoje poslovanje tako po obsegu kot po vrstah storitev. Danes banka nudi celovito paleto bančnih storitev na področju evrskega poslovanja, opravlja pa tudi nekatere devizne posle, še posebej v povezavi s poštnimi plačilnimi instrumenti. Za Poštno banko Slovenije je značilno, da sicer nima lastnih okenc, kljub temu pa ima največjo in najbolj enakomerno razporejeno poslovno mrežo – vse pošte v Sloveniji, ki jih je več kot 550, oziroma njihova okenca za denarno poslovanje, ki jih je več kot 1700, so namreč tudi okenca banke (Poštna banka Slovenije, 2008).

Poslovno mrežo predstavljajo vse pošte v Sloveniji, Komercialna centra v Ljubljani in Mariboru ter predstavništva v Kranju, Celju, Kopru in Murski Soboti.

Na podlagi sklenjene pogodbe med državo, ki jo zastopa ministrstvo za finance, in Novo KBM je država v mesecu septembru 2004 prenesla 55 % delnic Poštne banke Slovenije v last Nove KBM, ki je tako postala večinski lastnik PBS poleg Pošte Slovenije. Z izvedbo pravnih postopkov je vzpostavljena bančna skupina Nove KBM, v kateri je PBS postala članica te bančne skupine in hkrati članica širše finančne skupine Nove KBM, ki preko različnih podjetij ponuja celotno paleto finančnih storitev. Spremenil se je tudi uradni naziv banke, ki se glasi: **Poštna banka Slovenije, d. d. – bančna skupina Nove Kreditne banke Maribor d. d.**

Ob koncu meseca junija 2008 je bilo v banki zaposlenih 226 delavcev in delavk.

4.2 Dejavnost banke in ponudba

Dejavnost banke:

- sprejemanje vseh vrst denarnih vlog pravnih in fizičnih oseb;
- dajanje kreditov;
- opravljanje poslov plačilnega prometa;
- izdajanje plačilnih in kreditnih kartic;
- prevzemanje in izdajanje poroštev in garancij ter sprejemanje drugih obveznosti za komitente, ki se lahko izpolnijo v denarju;
- hranjenje vrednostnih papirjev in drugih vrednosti;
- obračunavanje in kontroliranje vplačil in izplačil poštnih in telegrafskih nakazil v notranjem denarnem prometu;
- elektronsko bančništvo PBS.net;
- opravljanje storitev z mednarodnimi nakaznicami, poštnimi čeki ...

Ponudba banke za prebivalstvo:

- evrsko poslovanje (izplačila prejemkov, toolarska hranilna knjižica, osebni račun, vezava sredstev, razne oblike varčevanja);
- poslovanje s tujino;
- kreditna ponudba (potrošniški in stanovanjski krediti);
- ponudba za mlade (mladinska hranilna knjižica, varčevanja, osebni račun) ...

Ponudba banke za podjetja:

- depozitno poslovanje;
- kreditno-garancijska ponudba;
- plačilni promet s tujino;
- elektronski način poslovanja PBSPikaNET;
- odkup terjatev ...

Ponudba banke za samostojne podjetnike, obrtnike in zasebnike:

- depozitno poslovanje;
- kreditno-garancijska ponudba;

- plačilni promet (vodenje transakcijskih računov) ...

Ponudba banke za kmetovalce:

- kreditna ponudba (kratkoročni in dolgoročni krediti);
- osebni račun ...

4.3 Poslanstvo, vizija in cilji banke

Poslanstvo banke

Poštna banka Slovenije ponuja celotno paleto najboljših bančnih storitev. Učinkovito zadovoljuje potrebe svojih komitentov in gradi dolgoročno partnerstvo s komitenti. Z novimi načini poslovanja je banka sprejela izziv nove ekonomije: kot banka se zaveda pomembnosti svojega poslanstva in dejstva, da se z uspešnim razvojem družbe kot celote krepi tudi njena moč in ugled.

Vizija in cilji banke

Banka je v letu 2008 v skladu s sprejetim letnim načrtom izvajala začrtano strategijo poslovanja tako, da je zagotovila stalno rast in razvoj banke, storitve pa opravljala tako kot vsa leta doslej na celotnem območju države. S ciljem izboljšanja trženja storitev banke je Poštna banka Slovenije, skupaj s Pošto Slovenije, že v lanskem letu pričela na poštah izobraževati poštne delavce za učinkovitejše trženje bančnih storitev, kar bo nadaljevala tudi v letošnjem letu. Sodelovanje s Pošto Slovenije in Novo KBM bo tudi v prihodnje zelo izrazito, saj so vsi zainteresirani za dobre poslovne rezultate.

Iz poslovne politike banke in finančnega načrta za leto 2008 (Novice... in pika!, 2008) izhajajo naslednji poudarki:

- uravnotežena rast poslovanja (za 12 odstotkov);
- utrjevanje tržnega položaja in skrb za ohranjanje oziroma povečanje tržnih deležev v slovenskem bančnem prostoru na ključnih poslovnih področjih banke;
- racionalizacija virov in s tem posledično zniževanje stroškov na bilančno vsoto;

- izkoriščanje prednosti banke, ki se v odnosu do komitenta zaradi širokega poštnege omrežja kažejo predvsem v njeni lahki območni in časovni dostopnosti;
- ohranjanje oziroma nadaljnje izboljšanje podobe in ugleda banke, ki deluje v interesu komitentov, delničarjev in zaposlenih in v zadovoljstvo le-teh.

4.4 Ravnanje s kadri v banki

»Kadri v organizaciji vsekakor ne sodijo v kategorijo stroškov, temveč so najdragocenejše sredstvo, v katerega je treba vlagati in s tem poviševati vrednost organizacije« (Cimerman et al., 2003, str. 153).

Banka je v predlanskem letu praznovala 15. obletnico obstoja. Ob tej priložnosti je izdala interno gradivo z naslovom 15 let PBS. V gradivu je bilo med drugim zapisano: »Med najpomembnejše dejavnike, ki opredeljujejo vrednost banke, sodijo njeni zaposleni. Za PBS je značilno, da se je večina kolektiva ob začetku njenega poslovanja oblikovala iz vrst poštne delavcev. Le manjši del zaposlenih je imel bančne izkušnje. Poslovno mrežo banke, ki jo v pretežni meri predstavljajo poštne enote po vseh državah, obvladujejo poštni delavci. Takšna struktura zaposlenih in specifičen način opravljanja poslovanja, ki zahteva poznavanje tako bančnih kot poštne tehnoloških postopkov, sta terjala kar nekaj dodatnih naporov, katerih rezultat je bilo usklajeno in predano delo zaposlenih. Banka je ves čas veliko vlagala in nasploh dajala izjemno velik poudarek znanju, kar je razvidno tudi iz deleža zaposlenih z visoko izobrazbo in magisterijem, ki predstavlja 33 odstotkov v skupnem številu zaposlenih. Dobro izobraženi in visoko motivirani zaposleni, kakršne ima banka, so porok za dobro delo in razvoj banke tudi v prihodnje« (15 let PBS, interno gradivo, 2007, str. 14).

4.4.1 Kako vodje ugotavljajo delovno uspešnost kadrov v banki

V 54. členu kolektivne pogodbe banke (PKP, 2005) je med drugim navedeno, da je del plače na podlagi delovne uspešnosti odvisen od posameznega dela delavca. Delovna uspešnost delavca se ugotavlja na podlagi naslednjih kriterijev in meril:

- kakovost dela;
- količina dela;

- gospodarnost pri delu;
- odnos do strank in sodelavcev.

Delovno uspešnost posameznega delavca ugotavlja in ocenjuje direktor ali vodja organizacijske enote, v kateri delavec dela, odobri pa uprava banke. Izplačilo sredstev na podlagi delovne uspešnosti delavca je praviloma mesečno. Vodja ocenitev opravi tako, da izpolni obrazec »Ocenjevanje delovne uspešnosti« (priloga 1). »Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti« (priloga 2) je obrazec, ki ga lahko ocenjevalec uporabi kot pomoč pri ocenjevanju delovne uspešnosti delavca. Za lažje izvajanje delovne uspešnosti imajo ocenjevalci za pomoč še obrazec »Beležka kritičnih dogodkov« (priloga 3), ki jim služi za lažjo argumentacijo podane ocene delovne uspešnosti delavca. Vanj se beležijo kritični dogodki, tako pozitivni kot negativni, skratka vsi izjemni dogodki, ki se nanašajo na delo posameznika. Navedeni obrazec je pravzaprav tudi izhodišče za letni razgovor direktorja oziroma vodje organizacijske enote (če se bo banka zanj odločila).

Vodja organizacijske enote ugotovi in oceni delovno uspešnost delavca na podlagi vseh kriterijev, pri čemer se praviloma upoštevajo vsi v enaki meri, razen če uprava po posvetovanju s sindikatom ne določi drugačnega razmerja. Oceno delovne uspešnosti (ki ne more znašati več kot 30 % osnovne plače delavca) ocenjevalec odda na obrazcu »Mesečna razdelitev sredstev za delovno uspešnost delavcev« (priloga 4).

V 58. členu kolektivne pogodbe banke je navedeno, da so lahko izjemno uspešni delavci nagradjeni tudi z drugimi oblikami motivacije, v skladu z razpoložljivimi sredstvi in poslovno politiko banke. Druge razne oblike motivacije so:

- razne oblike usposabljanja;
- praksa v tujini;
- strokovna ekskurzija;
- nagradni dopust do 7 dni;
- regresivno letovanje in medicinsko programiran oddih.

Na predlog posameznih direktorjev lahko uprava banke nagradi zelo uspešne delavce z eno od navedenih nagrad (PKP, 2005, str. 20–23).

5 ANALIZA STANJA V KONKRETNI ORGANIZACIJI

5.1 *Opredelevitev problema, namena in ciljev raziskave*

Osnovni problem, iz katerega sem izhajala, je ta, da vodje premalo pozornosti posvečajo svojim podrejenim, le-ti pa so zato nezadovoljni z vodenjem in so posledično manj učinkoviti pri delu, ki ga opravljajo.

Namen raziskave je bil na eni strani ugotoviti, v kakšni meri vplivajo vodje na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu kadrov, na drugi strani pa preveriti, kakšen pogled imajo na to zaposleni.

Glavni **cilj** raziskave je bil ugotoviti, kakšen pomen zaposleni pripisujejo vsakodnevnomu vodenju oziroma ali so zadovoljni z vodenjem. Z drugo anketo pa sem želela izvedeti, ali so vodje zadovoljni s svojim vodenjem in kaj bi spremenili.

5.2 *Opredelevitev populacije in vzorca raziskave*

V raziskovalnem delu zaključne strokovne naloge sem izvedla dve anketi. Prvo anketo sem razdelila med zaposlene, drugo pa med vodje. Anketiranje sem izvajala v mesecu juniju 2008. Ob koncu meseca junija 2008 nas je bilo v banki zaposlenih 226. V raziskavi sem zaposlene ločila glede na delovna mesta, ki jih zasedajo. Tako sem ustvarila dve skupini anketirancev: vodje in zaposlene, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest v banki. Izmed 33 vodij sem jih anketirala 22, kar predstavlja 66,7 odstotka vseh vodij v banki. Zaposlenih, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest, je v banki 193. Izmed teh sem jih anketirala 55, kar predstavlja 28,8 odstotka vseh zaposlenih, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest. V raziskavo sem tako zajela naključni vzorec 55 zaposlenih, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest v banki in 22 vodij.

5.3 *Uporabljene metode raziskave*

Pri raziskavi sem se odločila za opisno (deskriptivno) raziskavo. Sestavila sem anketna vprašalnika, ki sem ju osebno razdelila naključno izbranim anketirancem, nekaj pa sem

jih poslala po elektronski pošti. Skupaj sem razdelila 100 anketnih vprašalnikov, vrnjenih pa sem jih dobila 77.

5.4 Opredelitev delovnih hipotez

V nalogi sem preučevala vpliv uspešnega vodenja kadrov na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Na podlagi problema in predmeta raziskovanja sem postavila naslednje delovne hipoteze:

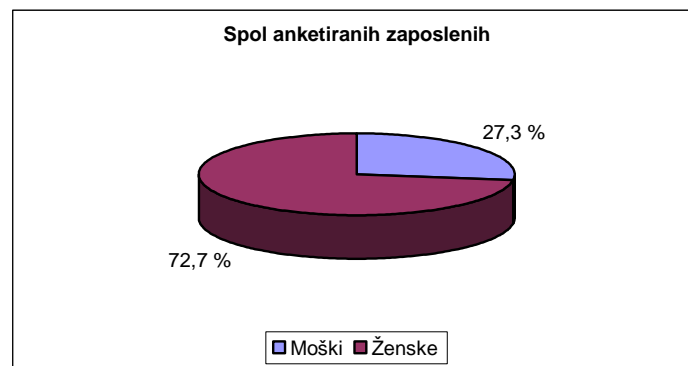
1. Zadovoljstvo in učinkovitost pri delu sta odvisna od vodij.
2. Materialne in nematerialne nagrade enakovredno vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih.
3. Vodje so zadovoljni s svojim vodenjem.
4. Redni letni razgovori bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu.
5. Vodje se premalo izobražujejo na področju vodenja in ravnanja s kadri.

5.5 Interpretacija rezultatov

5.5.1 Interpretacija rezultatov zaposlenih, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest

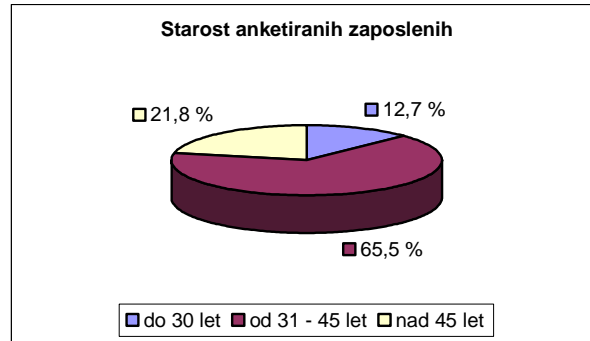
Kot sem že omenila, sem anketirala 55 zaposlenih, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest. Demografske dejavnike anketiranih zaposlenih, ki ne zasedajo vodstvenih delovnih mest, prikazujejo naslednji grafi.

Graf 1: Prikaz strukture anketiranih zaposlenih po spolu



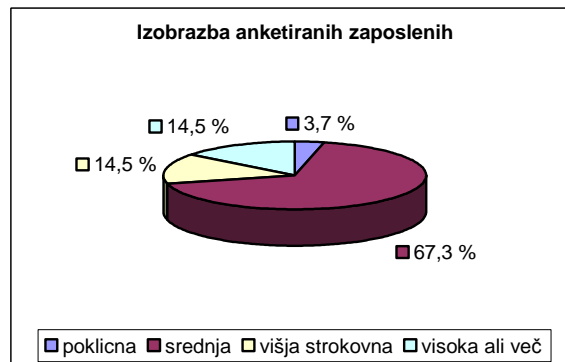
Iz grafa 1, ki predstavlja spol zaposlenih, je razvidno, da je večina zaposlenih ženskega spola.

Graf 2: Prikaz strukture anketiranih zaposlenih po starosti



Iz grafa 2, ki predstavlja starostno strukturo zaposlenih v banki, je razvidno, da prevladuje generacija srednjih let, sledita pa ji starejša in mlajša generacija.

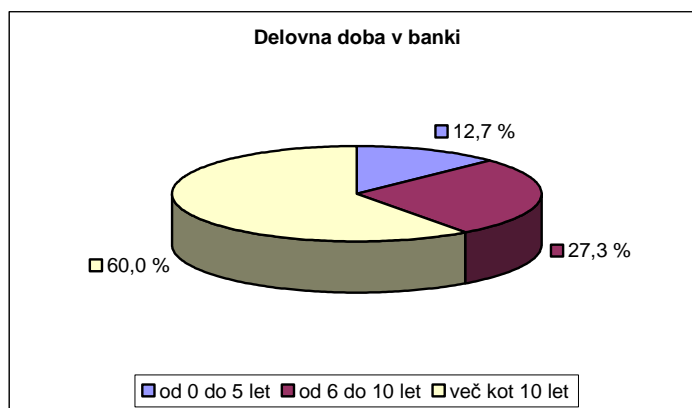
Graf 3: Prikaz strukture anketiranih zaposlenih po izobrazbi



Iz grafa 3 lahko razberemo, da ima večina zaposlenih srednješolsko izobrazbo in jih je nekaj več kot dobra polovica. Zaposleni z višjo in visoko stopnjo izobrazbe predstavljajo skupaj 30 % vseh anketiranih zaposlenih. Najmanj pa je tistih, ki imajo končano poklicno šolo ali manj.

Naj na tem mestu poudarim, da je izobraževanje pomemben dejavnik in da bi morali zaposleni razmišljati o dodatnem izobraževanju, ki mu je vodstvo banke naklonjeno.

Graf 4: Prikaz strukture anketiranih zaposlenih po delovni dobi v banki



Iz grafa 4 lahko povzamem, da je med zaposlenimi, ki so vrnilo izpolnjen anketni vprašalnik, največ tistih, ki so v banki zaposleni več kot 10 let, in sicer več kot polovica. Sledijo jim zaposleni, ki so v banki zaposleni od 6 do 10 let (dobra četrtina), ter na zadnje še zaposleni, ki so v banki zaposleni od 0 do 5 let.

Zelo pomembno vprašanje, ki sem ga zastavila zaposlenim, je bilo, ali menijo, da vodje vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Kar 98,2 % jih je odgovorilo z da in le 1,8 % z ne.

S pomočjo 5-stopenjske lestvice (kjer je 1 pomenilo – popolnoma nezadovoljen in 5 – zelo zadovoljen) sem merila zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s področji oziroma dejavnostmi. Rezultate prikazuje spodnja preglednica.

Preglednica 2: Zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo s posameznimi področji oz. dejavnostmi

	1	2	3	4	5
Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate z vodjo?	/	10,9 %	25,5 %	40,0 %	23,6 %
Ali ste zadovoljni s pretokom informacij s strani vodje?	/	7,3 %	30,9 %	29,1 %	32,7 %
Ali ste zadovoljni z vodenjem?	1,8 %	9,1 %	27,3 %	41,8 %	20,0 %
Ali ste zadovoljni z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti?	9,1 %	20,0 %	40,0 %	25,5 %	5,4 %
Ali ste zadovoljni z motiviranostjo s strani vodje?	7,3 %	14,5 %	34,6 %	32,7 %	10,9 %

Na podlagi rezultatov iz preglednice 2 je razvidno, da so zaposleni zadovoljni s komunikacijo, s pretokom informacij in z vodenjem. Nekoliko manj pa so zadovoljni z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti in z motiviranjem s strani vodij.

Zaposlene sem nadalje povprašala ali so zaradi neustreznega vodenja že kdaj prišli v konflikt z vodjo. Le 3,6 % jih je menilo, da so zaradi neustreznega vodenja **pogosto** prišli v konflikt z vodjo. 43,7 % jih je zaradi neustreznega vodenja **redko** prišlo v konflikt z vodjo. Več kot polovica (52,7 %) anketiranih pa zaradi neustreznega vodenja še **nikoli** ni prišla v konflikt z vodjo. Vzroki, zaradi katerih so prišli v konflikt z vodjo, so bili naslednji:

- neupoštevanje mnenj;
- neprofesionalno opravljanje dela s strani vodje;
- nespoštovanje in pristranskost vodje;
- slaba organizacija dela, predvsem pri uvedbi novih storitev oz. pri organizacijskih spremembah;
- neenakomerna razporeditev dela in delegiranje nalog;
- nepoznavanje razmer in pogojev dela;
- nezainteresiranost pri reševanju problemov;
- slabo razpoloženje vodje.

Zaradi neustreznega vodenja bi 16,4 % zaposlenih zahtevalo premestitev na drugo delovno mesto ali celo zapustilo banko. 38,2 % bi to verjetno storilo, večina (45,4 %) pa tega ne bi storila.

Ker sem mnenja, da so posamezne lastnosti in sposobnosti vodje zelo pomembne, sem jih po pomembnosti razdelila na 5-stopenjsko lestvico (kjer 1 pomeni – sploh ni pomembno in 5 – zelo pomembno). Rezultati so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 3: Pomembnost posameznih lastnosti in sposobnosti vodje

	1	2	3	4	5
Komunikativnost	/	/	7,3 %	38,2 %	54,5 %
Vljudnost	/	/	7,3 %	41,8 %	50,9 %
Fleksibilnost	/	/	7,3 %	45,4 %	47,3 %
Pripravljenost pomagati	/	1,8 %	9,1 %	38,2 %	50,9 %

Pripravljenost poslušati	/	/	7,3 %	32,7 %	60,0 %
Pripravljenost sprejemati odgovornost	/	/	5,5 %	32,7 %	61,8 %
Prijaznost	/	1,8 %	12,7 %	49,1 %	36,4 %
Strokovnost	/	/	5,5 %	30,9 %	63,6 %
Poštenost	/	/	5,5 %	25,4 %	69,1 %
Sposobnost za timsko delo	/	/	5,5 %	36,3 %	58,2 %
Sposobnost za vodenje	/	/	1,8 %	38,2 %	60,0 %
Sposobnost za obvladovanje čustev	/	1,8 %	7,3 %	49,1 %	41,8 %

Iz preglednice 3, ki prikazuje pomembnost posameznih lastnosti vodje, lahko razberemo, da zaposlenim največ pomeni **poštenost** vodje, sledita pa ji **strokovnost** in **pripravljenost sprejemati odgovornost**.

Ker v banki ne izvajamo rednih letnih razgovorov med zaposlenimi in vodjami, sem želela izvedeti, ali bi uvedba le-teh pripomogla k izboljšanju zadovoljstva in učinkovitosti pri delu. Kar 78,2 % zaposlenih meni, da bi uvedba letnih razgovorov bila dobrodošla. V obrazložitvi so navedli naslednje:

- Na razgovorih bi lahko podali predloge in pripombe na delo vodje.
- V sproščenem okolju bi lahko razjasnili določene probleme in tegobe ter jih lažje reševali.
- Če bi bil vodja na teh razgovorih realen, bi bili realni tudi mi.
- Zaradi prevelikega obsega dela si vodja med letom vzame premalo časa za svoje podrejene. Mogoče bi bilo na razgovorih drugače.
- Izrazila bi mnenje o mesečni stimulaciji in neenakem nagrajevanju zaposlenih.
- Uskladili bi svoja in vodjeva pričakovanja.
- Izboljšali se bi medsebojni odnosi.
- Pripomogli bi k boljši informiranosti.

Med tistimi, ki so bili mnenja, da uvedba letnih razgovorov ne bi vplivala na njihovo zadovoljstvo in učinkovitost pri delu (21,2 %), so bili argumenti naslednji:

- Komunikacija in razgovori potekajo dnevno.
- Podrejeni se ne želimo izpostavljati.

- Če zaposleni niso zadovoljni s svojim delom in s svojim delovnim mestom, tudi razgovori ne bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu.
- Samo eden redni letni razgovor ni dovolj. Potrebna je vsakodnevna komunikacija med zaposlenimi in vodjo.
- Vodje ne upoštevajo mnenja podrejenih.
- Ker vodja sam pri sebi misli, da dela najbolje in da ima največ dela. Spremembe, ki bi jih uvedel, pa bile kratkoročne.

V teoretičnem delu naloge sem predstavila, kdo in kakšen je uspešen vodja. Za mnenje sem povprašala tudi zaposlene. Najpogostejši odgovori so bili naslednji:

- Strokoven, človeški (socialen), delaven, pošten in racionalen.
- Pozna delo vsakega posameznika in tudi pozna vsakega zaposlenega. Je komunikativen, pravičen in se ne ukvarja z opravljanjem sodelavcev.
- Pošten, ne favorizira tistih zaposlenih, s katerimi se bolj razume. Je realen in prisluhne željam in idejam podrejenih.
- Potrpežljiv, je pripravljen poslušati in nam pomaga, ko se znajdemo v težavah.
- Je dobre volje, pozitivno naravnani, ni preveč obremenjen in izpostavljen stresu. Podrejenemu daje občutek, da se lahko kadarkoli zateče k njemu po pomoč.
- Obvlada svoje delo in je imun na razna »prilizovanja«.
- Motivira podrejene, tako da z lahkoto dosežajo načrtane plane.
- Oseba z močno karizmo in organizacijskim znanjem s področja vodenja.
- Profesionalen na svojem področju, ki delo opravi sam, ne pa da ga samo deli.
- Ima vse sposobnosti za vodenje in timsko delo. Probleme rešuje sproti.
- Prisluhne podrejenim in jim pomaga po najboljših močeh.
- Avtoritativen, vztrajen in nepopustljiv.
- Pravično razdeli naloge in upošteva zmožnosti posameznika.
- Zna ceniti opravljeno delo in posameznika.
- Je oseba, ki vodi ljudi. Jih motivira, usmerja, inspirira in »izvleče« iz njih najboljše. Usmerja skupino, da doseže zastavljene cilje.
- Je človek, katerega imajo vsi radi (sodelavci, stranke, poslovni partnerji ...).

Ker vem, da vsakemu izmed nas pomeni nagrada za opravljeno delo zelo veliko, sem zaposlene povprašala, ali jim več pomeni materialna (npr. mesečna ocena delovne uspešnosti) ali nematerialna nagrada (npr. pohvala). Kar 81,8 % anketiranih pomeni več materialna nagrada. Le 7,3 % pa pomeni več nematerialna nagrada.

Čeprav anketiranim nisem ponudila možnosti, da bi se lahko odločili za oboje, mi je 10,9 % anketirancev obkrožilo oboje, saj so bili mnenja, da na zadovoljstvo vplivajo tako materialne kot nematerialne nagrade.

Vsak izmed nas se mora zavedati, da je izobraževanje na delovnem mestu nujno. Od zaposlenih sem želela izvedeti, ali se vodje dovolj izobražuje na področju vodenja in ravnanja s kadri. Rezultat je bil pričakovan, saj 67,3 % zaposlenih meni, da se vodje premalo izobražujejo na področju vodenja, in le 32,7 % jih meni, da se izobražujejo dovolj.

Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti še več, in sicer ali zaposleni menijo, da bi dodatno izobraževanje vodij pripomoglo k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu. Rezultati so bili prav tako pričakovani. 89,1 % zaposlenih je menilo, da bi dodatno izobraževanje pripomoglo k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu. Le 10,9 % se z dodatnim izobraževanjem ni strinjalo.

Za konec pa sem še želela izvedeti, na kakšen način bi lahko vodje izboljšali vodenje, da bi tako vplivali na večje zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Predlogi so podani v spodnji preglednici.

Preglednica 4: Kako naj vodje izboljšajo vodenje in s tem vplivajo na večje zadovoljstvo in učinkovitost pri delu

Predlogi in mnenja zaposlenih
Vodje naj prepustijo vodenje projektov za to odgovornim osebam v banki. S tem bi se vodje razbremenili in se posvetili podrejenim sodelavcem.
Z uvedbo rednih letnih razgovorov.
Z večjo motivacijo in mesečno ocenitvijo.
Vsak vodja bi moral poznati osebnostne lastnosti zaposlenih in jim nuditi pomoč v vseh situacijah.
S pogostejšimi pogovori in vsakodneвно komunikacijo.
Z ocenitvijo uspešnosti skladno z opravljenim delom posameznika in ne z uporabo subjektivnih meril.
S poštenim pristopom in pravičnim ocenjevanjem delovne uspešnosti.

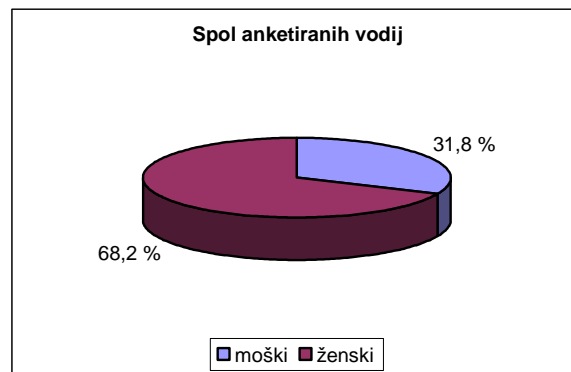
Največja napaka večine vodij je v tem, da preveč prisluhnejo zaposlenim, ki radi »poročajo« in opravljajo sodelavce. Pravi vodja bi moral zanemariti govorice in si sam ustvariti svoje mnenje.
Vodja mora biti v prvi vrsti zadovoljen s svojim delom in položajem, šele nato lahko vpliva na svoje podrejene in jih motivira.
Z nenehnim usposabljanjem in razvijanjem veščin.
Z natančnim poznavanjem dela posameznika.
S pristnimi medosebnimi odnosi.
Menim, da so nekateri »rojeni« vodje, spet drugi pa niso. Vsak, ki zaseda delovno mesto vodje, bi se moral po najboljših močeh potruditi, da bi to delo opravljal dobro in v prid vsem zaposlenim.

5.5.2 Interpretacija rezultatov – vodij

V drugi anketi sem anketirala vodje. Ankete sem razdelila 33 vodjam, vrnjenih sem dobila 22 vprašalnikov.

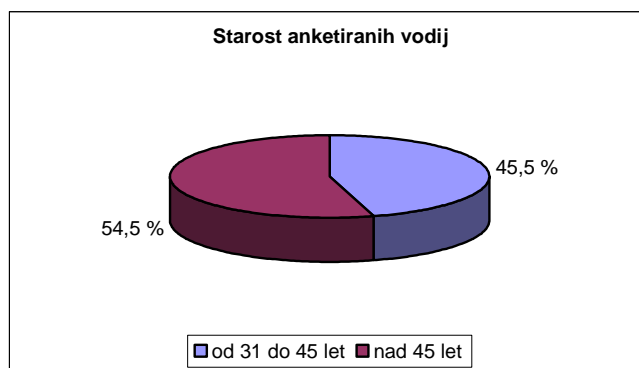
Demografske dejavnike anketiranih vodij prikazujejo naslednji grafi.

Graf 5: Prikaz strukture anketiranih vodij po spolu



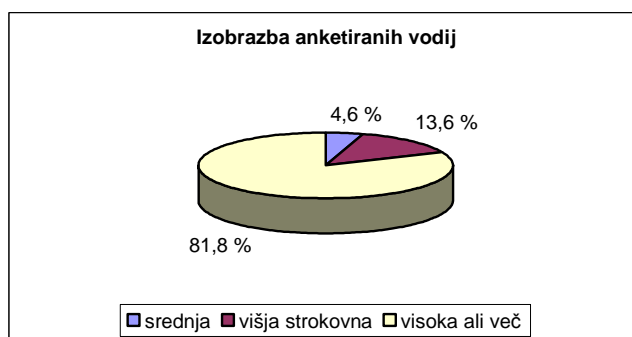
Iz grafa 5 je razvidno, da je večina anketiranih vodij ženskega spola.

Graf 6: Prikaz strukture anketiranih vodij po starosti



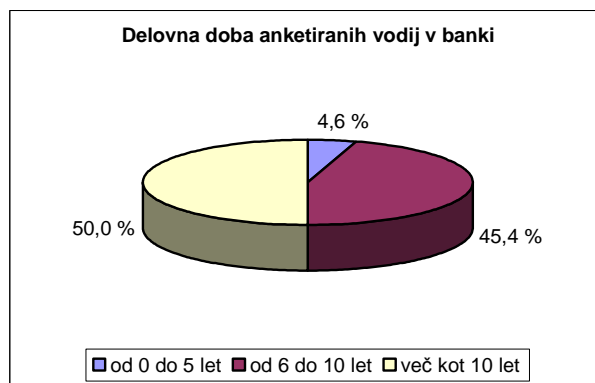
Iz grafa 6, ki predstavlja starostno strukturo anketiranih vodij v banki, je razvidno, da je več kot polovica anketiranih vodij starejših od 45 let, sledijo pa jim vodje, ki so stari od 31 do 45 let.

Graf 7: Prikaz strukture anketiranih vodij po izobrazbi



Iz grafa sledi, da ima večina anketiranih vodij končano visoko šolo ali več (skoraj slabe tri četrtine vseh anketiranih vodij), sledijo pa jim vodje s končano višjo šolo (slaba četrtina) ter vodje s srednješolsko izobrazbo.

Graf 8: Prikaz strukture anketiranih vodij po delovni dobi v banki



Iz grafa 8 lahko povzamem, da je med anketiranimi vodjami, ki so vrnili izpolnjen anketni vprašalnik, največ tistih, ki so zaposleni v banki več kot 10 let, in sicer polovica. Sledijo jim vodje, ki so zaposleni v banki od 6 do 10 let, ter na zadnje še vodje, ki so zaposleni v banki od 0 do 5 let.

Vodjam sem zastavila vprašanje, koliko časa zasedajo delovno mesto vodje. Največ vodij zaseda delovno mesto vodje od 6 do 10 let (63,3 %). Manj kot šest let in več kot 10 let pa zaseda delovno mesto vodje 18,2 % anketiranih vodij.

Vseh 22 vodij je menilo, da vodje vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost kadrov pri delu.

Prav tako kot pri zaposlenih sem tudi pri vodjeh na podlagi 5-stopenjske lestvice ocenila zadovoljstvo s posameznimi področji oziroma dejavnostmi. Rezultati so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 5: Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo s posameznimi področji oziroma dejavnostmi

	1	2	3	4	5
Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate s podrejenimi ?	/	/	4,6 %	72,7 %	22,7 %
Ali ste zadovoljni s pretokom informacij, ki jih posredujete podrejenim?	/	/	9,1 %	72,7 %	18,2 %
Ali ste zadovoljni s svojim vodenjem?	/	/	13,6 %	77,3 %	9,1 %
Ali menite, da so podrejeni zadovoljni z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti?	/	9,1 %	59,1 %	31,8 %	/
Ali ste zadovoljni z motivacijo, ki jo prenašate na podrejene?	/	/	36,4 %	54,5 %	9,1 %

Iz preglednice 5 lahko razberemo, da so v poprečju zadovoljni z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti, ki jo namenijo podrejenim sodelavcem. Nekoliko bolj so zadovoljni s komunikacijo, s pretokom informacij in z motivacijo, ki jo prenašajo na svoje podrejene. Opazila sem, da so pri tem vprašanju bili vodje bolj kritični oz. manj zadovoljni kot zaposleni, ki ne zasedajo vodilnih delovnih mest. Menim, da so bili vodje pri tem vprašanju bolj odkriti kot zaposleni.

Večina vodij je menila, da so zaradi neustreznega vodenja le redko prišli v konflikt s podrejenimi (63,6 %). Kar 36,4 % vodij pa zaradi neustreznega vodenja še nikoli ni prišlo v konflikt s podrejenimi.

Vzroki za konflikt so bili naslednji:

- nejasno podana obrazložitev nastalega problema;
- potrebno opominjanje za izvedbo izrednih zadolžitev;
- nepripravljenost za izvedbo določenega dela;
- težko doseganje zastavljenih korakov za realizacijo ob velikem obsegu dela;
- subjektiven vpliv;
- pomanjkanje pretoka informacij;
- odklonitev izrednih zadolžitev.

Le 18,2 % vodij je menila, da bi podrejeni zaradi neustreznega vodenja zahtevali premestitve na drugo delovno mesto ali celo zapustili banko.

Prav tako kot zaposlene sem tudi vodje povprašala za mnenje, katere izmed lastnosti in sposobnosti vodij se jim zdijo najpomembnejše. Rezultati so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 6: Pomembnost posameznih lastnosti in sposobnosti vodje

	1	2	3	4	5
Komunikativnost	/	/	/	36,4 %	63,6 %
Vljudnost	/	/	13,6 %	68,2 %	18,2 %
Fleksibilnost	/	/	/	63,6 %	36,4 %
Pripravljenost pomagati	/	/	/	36,4 %	63,6 %
Pripravljenost poslušati	/	/	/	63,6 %	36,4 %
Pripravljenost sprejemati odgovornost	/	/	/	13,6 %	86,4 %
Prijaznost	/	/	13,6 %	72,8 %	13,6 %
Strokovnost	/	/	/	31,8 %	68,2 %
Poštenost	/	/	/	40,9 %	59,1 %
Sposobnost za timsko delo	/	/	/	54,5 %	45,5 %
Sposobnost za vodenje	/	/	/	36,4 %	63,6 %
Sposobnost za obvladovanje čustev	/	/	/	54,5 %	45,5 %

Iz preglednice 6 lahko razberemo, da vodje velik pomen pripisujejo **pripravljenosti sprejemati odgovornost**, temu pa sledita **strokovnost in sposobnost vodenja**.

Kar 90,9 % vodij je mnenja, da bi uvedba rednih letnih razgovorov med zaposlenimi in vodjami lahko pripomogla k izboljšanju zadovoljstva in učinkovitosti pri delu. Svojo odločitev so argumentirali in obrazložili z naslednjim:

- Od razgovorov bi največ odnesli le, če bi bili odkriti in če bi zaposleni »na glas« izrazili svoje mnenje, predloge, graje ...
- Najverjetneje bi zaposleni v takšnih razgovorih povedali kaj več o svojih težavah. Tako bi tudi vodje pridobili določene informacije, katere ob vsakdanjem natrpanem delu »zbežijo« mimo nas.
- Na osnovi letnih razgovorov bi dejansko razpolagali z informacijami o ustreznosti vodje in njegovem odnosu do podrejenih, hkrati pa bi prišli do novih idej, ki jih imajo zaposleni, pa jih ne želijo podati naprej.
- Zaposleni bi se lahko odkrito pogovorili o vsem, kar jim »leži na duši«.
- Uskladili bi se organizacijski in osebni cilji.
- Zaposleni bi lahko izrazili svoje mnenje, vodje pa bi lahko spoznali morebitne pomanjkljivosti, ki bi jih lahko s skupnimi moči tudi odpravili.
- Neposredno bi se lahko podali problemi in hkrati rešitve, ki nastajajo pri vsakodnevem delu.
- Vodje bi morali probleme reševati sproti. Z zaposlenimi bi morali opravljati vsakodnevne razgovore oziroma vsaj mesečno sklicevati neformalne sestanke. Tako bi bili letni razgovori le »pika na i«, nezadovoljstvo pa bi se reševalo sproti.
- Vsak razgovor s podrejenim lahko ugodno vpliva na delovno uspešnost. Mogoče je prednost letnega razgovora v tem, da lahko posameznik (seveda če to želi) izrazi svoje nezadovoljstvo in skupaj z vodjo najde rešitev za odpravo le-tega.
- Če gre za odkrito komunikacijo, lahko od podrejenega izveš koristne informacije o odnosih med sodelavcih, predlogih za izboljšavo delovnega procesa, njihovih željah in pričakovanjih.

- Z rednimi letnimi razgovori, bi bilo vsakemu zaposlenemu zagotovljeno, da vsaj enkrat na leto izrazi svoje mnenje, želje, potrebe, pričakovanja, nezadovoljstvo ... in hkrati tudi s strani vodje prejme informacije o svoji vlogi v kolektivu.
- Razgovori bi morali biti več kot enkrat letno.

Ugotavljam, da vsi vodje niso dovolj dostopni, s podrejenimi izgublajo vsakodnevno komunikacijo, ne rešujejo nastalih problemov in tako posledično vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih.

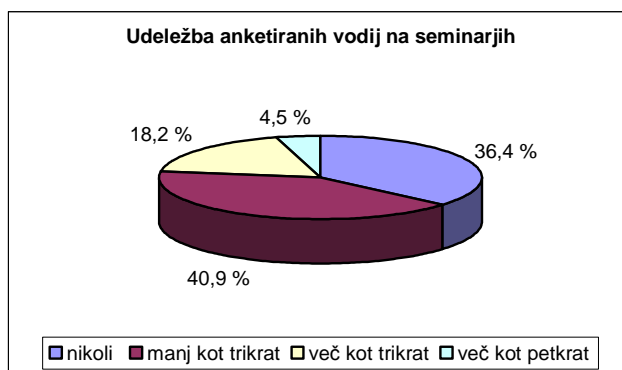
Med tistimi vodjami (9,1 %), ki so menili, da redni letni razgovori ne bi pripomogli k izboljšanju zadovoljstva in učinkovitosti pri delu, so bili argumenti naslednji:

- Nekateri zaposleni se ne zavedajo svojih napak in pomanjkljivosti, ampak jih iščejo v drugih (tudi v vodjah). Tem zaposlenim tudi letni razgovori ne bi pomagali.
- Menim, da je sprotno reševanje problemov uspešnejše.
- Razgovore je treba izvajati sproti oziroma po potrebi (tekoče reševati probleme in izraziti svoje mnenje – brez zamer in slabe volje).

Prav tako kot zaposleni so tudi vodje mnenja, da zaposlenim pomenijo več materialne nagrade kot nematerialne (63,6 %). Čeprav tudi vodjam nisem ponudila možnosti izbire obojega, jih je 13,6 % potrdilo, da na zadovoljstvo vplivajo tako materialne kot nematerialne nagrade.

Če želimo na svojem delovnem področju ostati v koraku z vsakodnevnimi spremembami in novostmi, je pomembno, da se dodatno izobražujemo. Tako sem od vodij želela izvedeti, kolikokrat so se že udeležili kakšnega seminarja ali delavnice na temo vodenja in ravnanja s kadri ali upravljanja s človeškimi viri. Rezultati so prikazani v spodnjem grafu.

Graf 9: Struktura udeležitve anketiranih vodij na seminarjih, delavnicah ...



Nad rezultati, ki jih prikazuje graf 9, sem bila presenečena, saj sem mnenja, da bi se morali vodje izobraževati pogosteje. Večina anketiranih vodij se je manj kot trikrat udeležila seminarjev ali delavnic na temo vodenja in ravnanja s kadri. Dobrodošlo bi bilo, da se vodje vsaj enkrat na leto udeležijo kakšnega seminarja ali delavnice na temo vodenja.

Nadalje sem želela od vodij izvedeti, ali menijo, da bi njihovo dodatno izobraževanje pripomoglo k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu kadrov v banki. Večina (90,9 %) vodij je menila, da bi.

Opazila sem, da je veliko vodij preobremenjenih s svojim delom, zato sem želela izvedeti, ali je morda eden izmed vzrokov, da premalo pozornosti posvetijo svojim podrejenim, njihova preobremenjenost z delom oziroma obseg dela.

Rezultat sem predvidela, saj je kar 68,2 % vodij menilo, da zaradi preobremenjenosti s svojim delom premalo pozornosti posvetijo svojim podrejenim.

Z zadnjim vprašanjem sem želela iz vodij »izluščiti« njihove predloge za izboljšanje vodenja oziroma vplivanje na večje zadovoljstvo in učinkovitost kadrov v banki. Predlogi in mnenja so podani v preglednici 7.

Preglednica 7: Kako bi vodje izboljšali vodenje ter posledično vplivali na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu

Predlogi in mnenja vodij
Z ustreznim nagrajevanjem, motivacijo in strokovnim usposabljanjem.
Vodja bi moral imeti ustrezna znanja s področja vodenja. Na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih vplivajo predvsem poznavanje ciljev organizacije, jasno opredeljene naloge in realni roki za izvedbo nalog. Predvsem je pomembno, da podrejeni zaupajo vodjam, se lahko zanesejo na njihovo pomoč in podporo. Dober vodja bi moral izreči tako pohvale kot tudi graje.
Z več razgovori in z večjo pristojnostjo pri nagrajevanju zaposlenih.
Z večjo odprtostjo pri razpolaganju z materialnimi sredstvi.
Pri vodenju je predvsem pomemben odnos (med vodjo in podrejenimi), ki mora biti odprt. Lahko je tudi prijateljski, vendar z določenimi omejitvami. Mora pa biti prisotna »dobra klima,« ki pa je v veliki meri odvisna prav od vodij.
Vodja bi moral s svojimi sodelavci vsako jutro popiti kavo. S tem bi naredil veliko več, kot pa da sklicuje sestanke oziroma piše okrožnice in razna elektronska sporočila.
Z večjo »prisotnostjo« med zaposlenimi, neformalnimi druženji, z izmenjavanjem izkušenj in dodatnim izobraževanjem.
Z manjšo obremenjenostjo z operativnim delom.
Z rednimi mesečnimi sestanki, z občasnimi obiski »višjega« vodstva (uprave banke) na teh sestankih oziroma vsaj v primeru bistvenih sprememb.
Osnova dobrih medsebojnih odnosov je strokovnost in dobra materialna podpora.
Vodja bi si moral vzeti več časa za poslušanje, na razpolago bi moral imeti več sredstev za nagrajevanje. Zaradi masovnih informacij in nenehnih sprememb ter dopolnitev bi morali podpreti oziroma avtomatizirati nekatere programe, ki bi bili zaposlenim v pomoč.
Z racionalizacijo in avtomatizacijo postopkov ter pretočnostjo informacij.
Z rednimi delovnimi sestanki, sporočanjem dogodkov v organizaciji, z družabnimi srečanji (tudi v prostem času) – tim building, z udeležbo vseh zaposlenih ob pomembnih obletnicah banke.
Z zaupanjem v ljudi in poštenim odnosom do vseh zaposlenih.
Vsak vodja bi moral imeti za strokovni del svojega dela dobrega namestnika. Na ta način bi lahko vodje več časa posvetili kadrovskim zadevam.
S čim več timskega dela.
Z jasno zastavljenimi cilji, z izoblikovano strategijo, z zadostnim pretokom informacij in primernim komuniciranjem.
Z boljším sodelovanjem podrejenih in z boljším sistemom nagrajevanja.
S strokovnim usposabljanjem in dobrimi delovnimi pogoji.

5.6 Ključne ugotovitve in testiranje hipotez

S pomočjo izvedene ankete, ki sem jo razdelila med zaposlene, sem prišla do naslednjih ključnih ugotovitev:

- Večina zaposlenih meni, da vodje vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu.
- Zaposleni so najmanj zadovoljni z motiviranostjo s strani vodje in z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti.
- Več kot polovica anketiranih zaposlenih še nikoli ni prišla v konflikt z vodjo zaradi neustreznega vodenja.
- Zaradi neustreznega vodenja bi le peščica zaposlenih zahtevala premestitev na drugo delavno mesto ali celo zapustila banko.
- Izmed osebnostnih lastnosti in sposobnosti vodij zaposleni največji poudarek dajejo poštenosti, strokovnosti in pripravljenosti sprejemati odgovornost.
- Dobre tri četrtine zaposlenih meni, da bi uvedba rednih letnih razgovorov pripomogla k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu.
- Uspešen vodja je: strokoven, človeški, komunikativen, pošten, pravičen, potrpežljiv, pozitivno naravnan, motivira podrejene, zna prisluhniti ...
- Večini zaposlenim materialne nagrade pomenijo več kot nematerialne.
- Zaposleni so mnenja, da se vodje premalo izobražujejo na področju vodenja in ravnanja s kadri ter da bi izobraževanje vodij pripomoglo k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu.

Ključne ugotovitve v anketi, ki sem jo razdelila med vodje, so bile:

- Tudi vodje menijo, da s svojim vodenjem vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu.
- Vodje so najmanj zadovoljni z motiviranostjo, ki jo prenašajo na podrejene, in z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti.
- Večina vodij je zaradi neustreznega vodenja le redko prišla v konflikt s podrejenimi in tudi vodje menijo, da bi le peščica zaposlenih zaradi neustreznega vodenja zahtevala premestitev na drugo delovno mesto ali celo zapustila banko.

- Izmed osebnostnih lastnosti in sposobnosti, ki jih mora imeti vodja, dajejo vodje velik poudarek pripravljenosti sprejemati odgovornost, strokovnosti, sposobnosti za vodenje, pripravljenosti pomagati in komunikativnosti.
- Skoraj vsi vodje so menili, da bi uvedba rednih letnih razgovorov lahko pripomogla k izboljšanju in učinkovitosti pri delu ter da zaposlenim pomenijo več materialne nagrade kot nematerialne.
- Vodje se premalo izobražujejo na področju vodenja in ravnanja s kadri. Večina jih je mnenja, da bi njihovo dodatno izobraževanje lahko pripomoglo k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti.
- Več kot polovica vodij meni, da zaradi preobremenjenosti s svojim delom premalo pozornosti posvetijo svojim podrejenim.

Testiranje hipotez

V uvodu raziskovalnega dela naloge sem na podlagi problema in predmeta raziskovanja postavila naslednje delovne hipoteze:

1. Hipoteza 1: Zadovoljstvo in učinkovitost pri delu sta odvisna od vodij.
2. Hipoteza 2: Materialne nagrade enakovredno vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih.
3. Hipoteza 3: Vodje so zadovoljni s svojim vodenjem.
4. Hipoteza 4: Redni letni razgovori bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu.
5. Hipoteza 5: Vodje se premalo izobražujejo na področju vodenja in ravnanja s kadri v banki.

Hipoteza 1: Zadovoljstvo in učinkovitost pri delu sta odvisna od vodij.

Prva hipoteza je bila v raziskovalnem delu naloge večkrat preverjena in **potrjena**. Kar **98,2 %** vseh anketiranih zaposlenih in **vs** **anketirani vodje** so mi namreč potrdili, da sta zadovoljstvo in učinkovitost pri delu odvisna od vodij. Rezultati so bili pričakovani, saj sem v desetih letih, odkar sem zaposlena na banki, spoznala, da ima vodja res velik vpliv na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu.

Hipoteza 2: Materialne nagrade enakovredno vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih.

Drugo hipotezo sem na podlagi pridobljenih rezultatov **ovrgla**, saj je **81,8 %** anketiranih zaposlenih in **63,6 %** anketiranih vodij menilo, da jim materialne nagrade pomenijo več kot nematerialne. Predvidevala sem namreč, da materialne in nematerialne nagrade enakovredno vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu, a izkazalo se je, da materialne nagrade predstavljajo večje zadovoljstvo. Poudariti moram, da sem skozi vso raziskavo zaznala, da zaposlenim veliko pomenijo materialne nagrade oziroma so nakazovali na dejstvo, da so malo razočarani pri razdeljevanju materialnih nagrad. Vodje pa so namigovali na to, da imajo premalo pristojnosti pri dodeljevanju materialnih nagrad.

Hipoteza 3: Vodje so zadovoljni s svojim vodenjem.

Tretja hipoteza je **potrjena**. Večina (**77,7 %**) anketiranih vodij je menila, da so **zadovoljni** s svojim vodenjem. Mnenja sem, da morajo biti vodje že v osnovi zadovoljni s svojim vodenjem, saj če niso, to pomeni, da velikokrat svoje nezadovoljstvo prenašajo na svoje podrejene in ustvarjajo »začaran« krog nezadovoljstva na nivoju celotnega oddelka, službe ali sektorja banke.

Hipoteza 4: Redni letni razgovori bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu.

Nedvoumno je bila četrta hipoteza pravilno zastavljena in sem jo na podlagi zbranih podatkov tudi **potrdila**. Večina anketiranih zaposlenih (**78,2 %**) in skoraj vsi vodje (**90,9 %**) so mi potrdili, da bi uvedba rednih letnih razgovorov pripomogla k večjemu zadovoljstvu. Z uvedbo rednih letnih razgovorov bi vodje namreč lahko bolje spoznali svoje podrejene, izboljšali medosebno komunikacijo in odnose, odprto reševali morebitna nesoglasja, lažje odpravljali nastale delovne probleme in s tem pripomogli k večjemu zadovoljstvu ter učinkovitosti pri delu.

Hipoteza 5: Vodje se premalo izobražujejo na področju vodenja in ravnanja s kadri v banki.

Dobra polovica vseh anketiranih zaposlenih (**67,3 %**) meni, da se vodje premalo izobražujejo na področju vodenja in ravnanja s kadri. Ta hipoteza je **potrjena**.

Anketirani vodje se vsekakor premalo izobražujejo na področju vodenja in ravnanja s kadri, saj se kar **36,6 %** anketiranih vodij ni **nikoli** udeležilo seminarjev ali delavnic na področju vodenja in ravnanja s kadri. **40,9 %** anketiranih vodij pa se je seminarjev udeležilo **manj kot trikrat**. Pomanjkanje izobraževanja je tako moč čutiti na obeh straneh. Vodje bi morali sami izraziti željo po dodatnem izobraževanju svojim nadrejenim in zahtevati od vodstva banke, da nameni določena sredstva tudi v ta namen.

5.7 Predlogi izboljšav

Z opredelitvijo predlogov za izboljšanje vodenja in s tem posledično izboljšanje učinkovitosti in zadovoljstva pri delu v banki sem želela izpostaviti najvidnejše pomanjkljivosti, ki sem jih zaznala z analizo raziskav.

1. Uvedba rednih letnih razgovorov. Vodje o rednih letnih razgovorih veliko vedo, v praksi pa se po navadi zatakne že pri ustvarjanju spodbudne atmosfere za vsakodnevni razgovor. Z uvedbo rednih letnih razgovorov bi lahko vodje uskladili svoje vrednote in cilje z vrednotami in cilji zaposlenih. S tem bi se lahko izognili morebitnim konfliktom in nezadovoljstvu pri delu, ki bi lahko nastali zaradi nerazumevanja in nejasnosti med vodjami in zaposlenimi. Z rednimi letnimi razgovori bi vodje:

- bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih potem lažje vodili;
- ugotovili njihov odnos do dela;
- spoznali njihove zamisli o tem, kar delajo in kaj bi lahko storili bolje;
- pridobili ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela;
- seznanili se z njihovimi pogledi na prihodnost (njihova pričakovanja, želje in pogledi) ...

Vodstvu in kadrovske službi banke predlagam, da razmislijo o uvedbi rednih letnih razgovorov, s pomočjo katerih bi lahko vodje pridobili koristne informacije, spoznali podrejene ter tako pripomogli k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu.

2. Izobraževanje vodij. Na novo pridobljena znanja vodij bi lahko pozitivno vplivala na večjo učinkovitost in zadovoljstvo pri delu. Vodstvo banke bi moralo v letni plan izobraževanja uvrstiti tudi izobraževanje vodij na področju vodenja in ravnanja s kadri.

Na tak način bi lahko vodje pridobili novo znanje, med seboj izmenjali izkušnje in prišli do rešitve, kako izboljšati vodenje. Med brskanjem po spletnih straneh sem našla veliko podjetij in ustanov, ki se ukvarjajo z izobraževanjem na področju vodenja. Različne ustanove in podjetja ponujajo široko paleto seminarjev in delavnic na to temo. Izobraževanje ponujajo v obliki enodnevnih, dvodnevnih ali tridnevnih delavnic in seminarjev, ki jih organizirajo na svojem sedežu podjetja ali ustanove, lahko pa se dogovorijo za interno izobraževanje znotraj podjetja ali organizacije. Naj na tem mestu omenim nekaj podjetij in ustanov, ki se ukvarjajo s tovrstnim izobraževanjem: Izobraževalni razvojni zavod Univerzum Minerva; Humos, družba za upravljanje komunikacij, d. o. o.; Kragelj & Kragelj, d. o. o.; Profil, d. o. o.

Prav tako moram omeniti še strokovno revijo za ravnanje z ljudmi pri delu – HRM Magazine. Omenjena revija seznanja z novostmi in aktualnimi tematikami, trendi in razvojem na področju kadrovskega menedžmenta in ravnanja z ljudmi pri delu. Prispevke pripravljajo priznani tuji in domači strokovnjaki, ki predstavljajo domače in tuje primere dobre prakse. Ponudba dodatnih izobraževanj je res velika in menim, da tudi stroški niso previsoki, zato bi moralo vodstvo banke resnično razmisliti o dodatnem izobraževanju vodij in o naročilu na revijo HRM Magazine.

3. Razbremenitev vodij. Anketirani vodje so potrdili mojo predpostavko, da zaradi preobremenjenosti s svojim delom posvečajo premalo pozornosti svojim podrejenim. To lahko potrdim tudi sama. Če so vodje v banki prezaposleni in preobremenjeni s svojim delom, pomeni posledično to, da nimajo časa za svoje podrejene. Preobremenjenost bi lahko rešili z porazdelitvijo nalog (npr. sposobnim podrejenim) in z uvedbo timskega dela, s katerim bi v času velikega obsega dela oddelek ali služba nastopila kot tim, ki bi zadane naloge pravočasno opravila, hkrati pa bi razbremenila vodjo.

Vodjam v banki predlagam, da si naj delo organizirajo tako, da si bodo lahko vsaj nekajkrat na mesec privoščili neformalne razgovore s svojimi podrejenimi (bodisi ob jutranji kavi ali skupni malici), s katerimi bodo sebi in podrejenim vlili nekaj novega delovnega elana, ki ga ob napornih delovnih dneh velikokrat izgubijo.

4. Zagotoviti enakovreden in pravičen sistem nagrajevanja. Treba je zagotoviti, da je sistem nagrajevanja v banki pravičen in da zaposleni glede na vloženo delo ne občutijo razlik med prejemki zaposlenih. Z odpravo nezadovoljstva z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti bi lahko povečali učinkovitost zaposlenih. Posledično bi tako lahko povečali učinkovitost celotne banke.

Vodjam predlagam, da opazujejo svoje podrejene pri vsakodnevnem delu, izključijo čustvene faktorje, ki bi lahko vplivali na mesečno ocenitev, in naj ne pozabijo, da nekaterim zaposlenim pomenijo nematerialne nagrade več kot materialne.

5. Povečati motiviranost zaposlenih. Motiviranje zaposlenih se začne s spoštovanjem posameznika do sebe in do drugih. Le motivirani zaposleni so bolj zadovoljni in učinkoviti pri delu. Če uspe vodji motivirati njegove podrejene, bodo le-ti pripravljene dodatno delati, se izobraževati in zavzeto spremljati svoje delo in delo sodelavcev.

Dobro motiviranost zaposlenih lahko vodje dosežejo z demokratičnim in odprtim načinom vodenja, z jasnimi cilji in navodili za delo, z dobrim sistemom nagrajevanja in ne nazadnje s »prijateljskim ozračjem« v kolektivu.

Vodje v banki bi lahko povečali motiviranost zaposlenih tako, da bi:

- zaposlenim dali vedeti, da je njihovo delo pomembno in koristno;
- jim posredovali jasna in natančna navodila za delo;
- jih večkrat pohvalili, spodbudili k ustvarjalnosti in izkoristili njihove potenciale;
- jim prisluhnili in z njimi sodelovali;
- težili k timskemu delu in sproščenemu vzdušju v kolektivu.

6 SKLEP

Temeljni cilji, ki so bili zastavljeni v uvodu zaključne strokovne naloge, so bili skozi teoretično in praktično raziskovanje doseženi. Ključna ugotovitev zaključne strokovne naloge je, da imajo vodje zelo velik vpliv na zadovoljstvo in učinkovitost kadrov v banki.

Na podlagi teoretičnih spoznanj in na podlagi rezultatov, pridobljenih v raziskovalnem delu naloge, sem opredelila dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Dejavniki so naslednji:

- materialne nagrade;
- osebnostne lastnosti in sposobnosti vodij;
- motivacija s strani vodij;
- izobraževanje vodij.

V raziskovalnem delu naloge sem ugotovila, da so kadri v banki nekoliko manj zadovoljni z vodenjem, kot so zadovoljni sami vodje.

Na podlagi rezultatov, pridobljenih v anketah, pa sem prišla do naslednjih predlogov izboljšav, ki bi lahko pripomogli k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu:

- uvedba rednih letnih razgovorov;
- izobraževanje vodij na področju vodenja in ravnanja s kadri;
- razbremenitev vodij;
- zagotoviti enakovreden in pravičen sistem nagrajevanja v banki;
- povečati motiviranost zaposlenih v banki.

Uspešen vodja se mora zavedati pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in slogov vodenja ter motiviranja. Zaposleni namreč potrebujejo dobro vodenje in dobre vodje, ki so v praksi sposobni razmišljati, doživljati in ukrepati na načine, ki bodo zaposlene spodbujali pri njihovi vsakdanji delovni uspešnosti in zadovoljstvu. Menim, da bo v prihodnje treba na področju vodenja v banki postoriti še marsikaj. Vodje se bodo morali zavedati, da ustrezna plača in nagrajevanje prestavljata le del dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih pri delu.

Istočasno pa bodo morali vodje prepoznati še druge dejavnike, ki so prisotni pri opravljanju vsakodnevnega dela in ki imajo prav tako velik vpliv na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Seveda pa sem mnenja, da se tega ne bo dalo storiti in ugotoviti čez noč. Za začetek bi bila zelo dobrodošla že uvedba rednih letnih razgovorov, s pomočjo katerih bi vodje pridobili koristne informacije o svojih podrejenih. Istočasno pa bi tudi predlagala, da bi vodje opravili letne razgovore s svojimi nadrejenimi (direktorji sektorjev ali upravo banke), saj bi tako bili neposredno tudi najvišji organi v banki seznanjeni s težavami, željami, predlogi ... vodij. Na osnovi teh razgovorov (na obeh straneh) bi lahko izdelali konkretne predloge za izboljšavo vodenja v banki in s tem pripomogli k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu.

Želim si, da bi vodstvo banke proučilo pridobljene rezultate obeh anket in razmislilo o uvedbi »vsaj« nekaterih predlog izboljšav v realno delovno okolje. Zavedati se namreč moramo, da je uspeh podjetja v veliki meri odvisen od tega, koliko so njegovi zaposleni motivirani za delo ter v kolikšni meri so vodje pripravljeni vložiti dodatno energijo in trud, da bi s tem povečali zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Dobre in najboljše kadre bodo dobila in obdržala tista podjetja, ki bodo znala poskrbeti za osebni razvoj in rast zaposlenih.

*»Dober vodja je tisti,
ki sledi čredi,
da ta niti ne opazi,
da je vodena.«*

(Nelson Mandela)

»Nobena ptica ne more leteti z enim samim krilom.

Dobro vodenje nastane, ko se srečata srce in glava – čustvo in misel. To sta dve krili, ki vodi omogočata, da vzleti!«

(prirejeno po knjigi Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence)

7 LITERATURA

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996) *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, Ljubljana, Panta Rhei – Sineza.
2. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B., Sušan, Z. (2003) *Manager, prvi med enakimi*, Ljubljana, GV Založba.
3. Covey, S. R. (2000) *Načela uspešnega vodenja*, Ljubljana, Mladinska knjiga.
4. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2003) *Sodobni management*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
5. Gabrijelčič, J. (1995) *Od kakovosti k odličnosti: po poti organizacijskega razvoja*, Novo mesto, Dolenjska založba.
6. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002) *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*, Ljubljana, GV Založba.
7. Katz, D., Kahn, R. L. (1978) *The Social Psychology of Organization*, New York, Wiley.
8. Kim, S. H. (2001) *1001 način, kako motivirati sebe in druge*, Ljubljana, Tuma.
9. Kotter, J. P. (1988) *The Leadership Factor*, New York, The Free Press.
10. Kretch, R., Crutchfield, R. S., Ballachey, E. L. (1962) *Pojedinac u društvu: udžbenik socijalne psihologije*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije.
11. Lipičnik, B. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu (human resources management)*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
13. Maxwell, J. C. (2001) *17 nespornih zakonov o timskem delu*, Ljubljana, Lisac & Lisac.
14. Majcen, M. (2001) *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*, Ljubljana, GV Založba.
15. Malovrh, M., Valentinčič, J. (1996) *Psihologija v trgovini: priročnik za prodajalce in poslovodje*, Ljubljana, Center za usposabljanje.
16. Mihelič, A. (2005) *Vodenje in ravnanje z ljudmi: študijsko gradivo*, Maribor, Doba Epis.
17. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič A. N. (1995) *Poslovno komuniciranje*, Maribor, Založba Obzorja.

18. Možina, S., Damjan, J. (1994) *Poslovno komuniciranje*, Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
19. Možina, S., Bernik, J., Svetik, A. (2004) *Osnove managementa*, Piran, Gea Colleague – Visoka šola za podjetništvo.
20. Musek, J., Pečjak, V. (2001) *Psihologija*, Ljubljana, Educy.
21. Pirnar, B. (2003) *Vzajemni vplivi vodenja in kulture podjetja: magistrsko delo*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
22. Preskar, S. (2005) *Poslovanje: skripta*, Brežice, Višja strokovna šola Brežice.
23. Rot, N. (1988) *Psihologija grupa*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
24. Sutermeister, R. A. (1967) *Ljudi i produktivnost*, Zagreb, Panorama.
25. Tavčar, M. (1997) *Preprosti poslovni bonton*, Ljubljana, Novi forum.
26. Treven, S., Srića, V. (2001) *Mednarodno organizacijsko vedenje*, Ljubljana, Gospodarski vestnik.
27. Weisinger, H. (2001) *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*, Ljubljana, Tangram.

8 VIRI

1. HRM Magazine (2008) *Elektronski vir*, <http://www.hrm-revija.si>, [dostop 23. november 2008].
2. Interno glasilo Novice...in pika!, št. 1, april 2008, Maribor.
3. Interno glasilo Novice...in pika!, št. 2, junij 2008, Maribor.
4. Interno gradivo: 15 let PBS, 2007, Maribor.
5. Kolektivna pogodba Poštne banke Slovenije (PKP), 2007, Maribor.
6. Letno poročilo banke (2007), Maribor.
7. Mihelič, A. (2007) *Organizacija, organiziranje in menedžment*, *Elektronski vir*, http://www.antonmihelic.com/studijska_gradiva/organizacija_skripta.htm [dostop 27. februar 2008].
8. Poštna banka Slovenije, d. d. – bančna skupina Nove Kreditne banke Maribor d. d. (2008) *Elektronski vir*, <http://www.pbs.si/si/predstavitev.wlgt>, [dostop 18. december 2008].
9. Račnik, M. (2008) 'Visoka motivacija zaposlenih, čudež ali stvar pristopa', *Vodja* [online]. Dostopno na: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&=1&title=visoka-motivacija-zaposlenih-ude-alistv&more=1&c=1&tb=1&pb=1> [dostop 10. januar 2008].
10. Stanovnik, T. (2008) 'Dober vodja vodi pripaden tim', *Za uspeh* [online]. Dostopno na: <http://www.zauspeh.com/clanek/clanek.php?id=157> [dostop 9. januar 2008].

Priloga 2: Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti

KRITERIJI ZA OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Organizacijska enota: _____

Delavec: _____ Ocena za obdobje: _____

KVALITETA/KAKOVOST DELA		KOLIČINA DELA		
Opisna ocena	Opis kriterija		Opis kriterija	
Izjemno uspešno	Delavec vsa dela opravi samostojno, delo je vedno opravljeno v rokih, napake so zelo redke in z vidika posledic zanemarljive, nadzorovanje ni potrebno, delavec skrbi za kvalitetno opravljanje svojega dela v delovnem procesu.	5	V celotnem ocenjevalnem obdobju je delavec opravil več dela, kot se pričakuje od povprečno sposobnega delavca na tem delovnem mestu, delo je opravil učinkovito in samoiniciativno.	5
Zelo uspešno	Delavec opravlja delo vestno, potrebno je občasno usmerjanje in nadzorovanje, napake so redke in z vidika posledic hitro popravljive.	4	Delavec je v približno polovici ocenjevalnega obdobja opravil več dela, kot se pričakuje od povprečno sposobnega delavca na tem delovnem mestu, delo je opravil učinkovito, vendar na podlagi zahtev nadrejenega.	4
Pričakovano uspešno	Delavec opravlja delo s pričakovano kakovostjo; napake pri delu oziroma zamude so občasne; potrebne so normalne kontrole, napake so z vidika posledic popravljive.	3	Delavec opravi toliko dela, kot se pričakuje od povprečno sposobnega delavca na tem delovnem mestu.	3
Manj uspešno	Kakovost delavčevega opravljenega dela je pod pričakovanji, napake pri delu oziroma/ali zamude so pogoste, potrebne so pogoste kontrole, napake so z vidika posledic težko popravljive.	2	Delavec je približno v polovici ocenjevalnega obdobja manj učinkovit, kot se pričakuje od povprečno sposobnega delavca na tem delovnem mestu, delavca je bilo potrebno pogosto opozarjati na delovne dolžnosti.	2
Neuspešno	Kakovost delavčevega opravljenega dela je močno pod pričakovanji, napake pri delu oziroma zamude so zelo pogoste, potrebne so stalne kontrole, napake so z vidika posledic zelo težko popravljive.	1	Delavec je v celotnem ocenjevalnem obdobju manj učinkovit, kot se pričakuje od povprečno sposobnega delavca na tem delovnem mestu, delavca je bilo potrebno neprestano opozarjati na delovne dolžnosti.	1

GOSPODARNOST PRI DELU

ODNOS DO STRANK IN SODELAVCEV

Opisna ocena	Opis kriterija		Opis kriterija	
Izjemno uspešno	Delavec je pri delu zelo gospodaren in racionalen, stalno porablja manj delovnih sredstev od normalne oziroma predvidene porabe, izraba delovnega časa je zelo gospodarna, delo si organizira tako, da so stroški čim manjši.	5	Delavčev odnos do strank in sodelavcev je vzoren.	5
Zelo uspešno	Delavec je pri delu nemalokrat nadpovprečno gospodaren, običajno porabi manj delovnih sredstev od predvidene porabe, izraba delovnega časa je gospodarna, delo si praviloma organizira tako, da so stroški čim manjši.	4	Delavčev odnos do strank in sodelavcev je zelo dober.	4
Pričakovano uspešno	Delavec opravlja delo z normalno oziroma predvideno porabo delovnih sredstev, izraba delovnega časa je povprečna, delo je opravljeno s predvidenimi stroški.	3	Delavčev odnos do strank in sodelavcev je primeren.	3
Manj uspešno	Delavec je pri delu podpovprečno gospodaren, porabi več delovnih sredstev od normalne oziroma predvidene porabe, izraba delovnega časa je podpovprečna, delo si slabo organizira in stroški so praviloma večji od predvidenih.	2	Delavčev odnos do strank in sodelavcev je občasno neprimeren.	2
Neuspešno	Delavec pri delu ni gospodaren, porabi bistveno več delovnih sredstev od normalne oziroma predvidene porabe, izraba delovnega časa je slaba, delo si zelo slabo organizira in stroški so vedno bistveno večji od predvidenih.	1	Delavčev odnos do strank in sodelavcev je pogosto neprimeren.	1

Število točk: kvaliteta ___ + količina ___ + gospodarnost ___ + odnos ___ = SKUPAJ _____ točk

Datum ocenjevanja:

Ime in priimek ocenjevalca:

Podpis:

Poštna banka Slovenije, d. d. –
bančna skupina Nove KBM d. d.

Priloga 4: Mesečna porazdelitev sredstev za delovno uspešnost delavca

Maribor,.....

Organizacijska enota:

**MESEČNA RAZDELITEV SREDSTEV ZA DELOVNO USPEŠNOST DELAVCEV
PO KOLEKTIVNI POGODBI (54. člen PKP)**

Mesec: 2007

KVOTA: EUR

Zap. št.	Priimek in ime	Dodatek v bruto znesku
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		

Predlagatelj:

Predsednik uprave:

Predsednik uprave:

mag. Drago Pišek

ANKETA 1

Pozdravljeni,

sem Marija Vrbanić, izredna študentka Visoke poslovne šole Doba Maribor. Pod mentorstvom mag. Antona Miheliča pripravljam zaključno strokovno nalogo z naslovom **Vpliv uspešnega vodenja kadrov na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu v konkretni organizaciji.**

Anketni vprašalnik pred vami je raziskovalne narave in vam zagotavlja anonimnost.

Analiza rezultatov bo objavljena v zaključni strokovni nalogi.

Prosim vas, da odgovorite na zastavljena vprašanja.

OBKROŽITE

1. Spol

a) moški

b) ženski

2. Starost

a) do 30 let

b) od 31 do 45 let

c) nad 45 let

3. Izobrazba

a) končana osnovna šola

b) končana poklicna šola

c) končana srednja šola

d) končana višja strokovna šola

e) končana visoka šola ali več

4. Koliko časa ste zaposleni v banki?

- a) od 0 do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) več kot 10 let

5. Ali menite, da vodja vpliva na vaše zadovoljstvo in učinkovitost pri delu?

- a) DA
- b) NE

6. Na 5-stopenjski lestvici ocenite zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo s spodaj navedenimi področji oz. dejavnostmi!

1 – popolnoma nezadovoljen

3 – povprečno zadovoljen

5 – zelo zadovoljen

2 – nezadovoljen

4 – zadovoljen

OZNAČITE Z X

	1	2	3	4	5
Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate z vodjo?					
Ali ste zadovoljni s pretokom informacij s strani vodje?					
Ali ste zadovoljni z vodenjem?					
Ali ste zadovoljni z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti?					
Ali ste zadovoljni z motiviranostjo s strani vodje?					

7. Ali ste zaradi neustreznega vodenja že kdaj prišli v konflikt z vodjo?

- a) zelo pogosto
- b) pogosto
- c) redko
- d) nikoli

Prosim vas, da navedete vzrok za konflikt:

8. Ali bi zaradi neustreznega vodenja zahtevali premestitev na drugo delovno mesto ali celo zapustili banko?

- a) da
- b) ne
- c) verjetno

9. Na 5-stopenjski lestvici ocenite pomembnost posameznih lastnosti in sposobnosti vodje.

1 – sploh ni pomembna

2 – manj pomembna

3 – delno pomembna

4 – pomembna

5 – zelo pomembna

OZNAČITE Z X

	1	2	3	4	5
Komunikativnost					
Vljudnost					
Fleksibilnost					
Pripravljenost pomagati					
Pripravljenost poslušati					
Pripravljenost sprejemati odgovornost					
Prijaznost					
Strokovnost					
Poštenost					
Sposobnost za timsko delo					
Sposobnost za vodenje					
Sposobnost za obvladovanje čustev					

10. Ali menite, da bi uvedba rednih letnih razgovorov med zaposlenimi in vodjami lahko pripomogla k izboljšanju vašega zadovoljstva in učinkovitosti pri delu?

- a) da
- b) ne

Prosim, da obrazložite trditev:

11. Kakšen je uspešen vodja?

12. S čim ste bolj zadovoljni?

- a) z materialnimi nagradami s strani vodje (npr. z mesečno oceno delovne uspešnosti, izraženo v denarju)
- b) z nematerialnimi nagradami s strani vodje (npr. s pohvalo)

13. Ali se vodje dovolj izobražujejo na področju vodenja in ravnanja kadrov oz. na področju upravljanja s človeškimi viri v organizaciji?

- a) da
- b) ne

14. Ali menite, da bi izobraževanje vodij (s področja vodenja in ravnanja s kadri) pripomoglo k vašemu večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu oz. k uspešnejšemu vodenju?

- a) da
- b) ne

15. Na kakšen način bi lahko vodja izboljšal vodenje, da bi vplival na vaše večje zadovoljstvo in delovno uspešnost pri delu?

Predlog:

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.

ANKETA 2

Pozdravljeni,

sem Marija Vrbanić, izredna študentka Visoke poslovne šole Doba Maribor. Pod mentorstvom mag. Antona Miheliča pripravlam zaključno strokovno nalogo z naslovom **Vpliv uspešnega vodenja kadrov na zadovoljstvo in učinkovitost pri delu v konkretni organizaciji.**

Anketni vprašalnik pred vami je raziskovalne narave in vam zagotavlja anonimnost.

Analiza rezultatov bo objavljena v zaključni strokovni nalogi.

Prosim vas, da odgovorite na zastavljena vprašanja.

OBKROŽITE

1. Spol

a) moški

b) ženski

2. Starost

a) do 30 let

b) od 31 do 45 let

c) nad 45 let

3. Izobrazba

a) končana osnovna šola

b) končana poklicna šola

c) končana srednja šola

d) končana višja strokovna šola

e) končana visoka šola ali več

4. Koliko časa ste zaposleni v banki?

- d) od 0 do 5 let
- e) od 6 do 10 let
- f) več kot 10 let

5. Koliko časa zasedate delovno mesto vodje (oddelka, službe, predstavništva) oz. direktorja sektorja v banki?

- a) od 0 do 5 let
- b) od 6 do 10 let
- c) več kot 10 let

6. Ali menite, da vodje vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost kadrov pri delu?

- a) DA
- b) NE

7. Na 5-stopenjski lestvici ocenite zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo s spodaj navedenimi področji oz. dejavnostmi!

1 – popolnoma nezadovoljen

3 – povprečno zadovoljen

5 – zelo zadovoljen

2 – nezadovoljen

4 – zadovoljen

OZNAČITE Z X

	1	2	3	4	5
Ali ste zadovoljni s komunikacijo, ki jo imate s podrejenimi?					
Ali ste zadovoljni s pretokom informacij, ki jih posredujete podrejenim?					
Ali ste zadovoljni s svojim vodenjem?					
Ali menite, da so podrejeni zadovoljni z mesečno ocenitvijo delovne uspešnosti?					
Ali ste zadovoljni z motivacijo, ki jo prenašate na podrejene?					

8. Ali ste zaradi neustreznega vodenja že kdaj prišli v konflikt s podrejenimi?

- a) zelo pogosto
- b) pogosto
- c) redko
- d) nikoli

Prosim vas, da navedete vzrok za konflikt:

9. Ali menite, da bi lahko podrejeni zaradi neustreznega vodenja zahtevali premestitev na drugo delovno mesto ali celo zapustili banko?

- a) da
- b) ne
- c) verjetno

10. Na 5-stopenjski lestvici ocenite pomembnost posameznih lastnosti in sposobnosti vodje.

- 1 – sploh ni pomembna
- 2 – manj pomembna
- 3 – delno pomembna
- 4 – pomembna
- 5 – zelo pomembna

OZNAČITE Z X

	1	2	3	4	5
Komunikativnost					
Vljudnost					
Fleksibilnost					

Pripravljenost pomagati					
Pripravljenost poslušati					
Pripravljenost sprejemati odgovornost					
Prijaznost					
Strokovnost					
Poštenost					
Sposobnost za timsko delo					
Sposobnost za vodenje					
Sposobnost za obvladovanje čustev					

11. Ali menite, da bi uvedba rednih letnih razgovorov med zaposlenimi in vodjami lahko pripomogla k izboljšanju zadovoljstva in učinkovitosti pri delu kadrov v banki?

- a) da
- b) ne

Prosim, da obrazložite trditev:

12. Kakšen je uspešen vodja?

13. S čim so podrejeni bolj zadovoljni?

- c) z materialnimi nagradami s strani vodje (npr. z mesečno oceno delovne uspešnosti, izraženo v denarju)
- d) z nematerialnimi nagradami s strani vodje (npr. pohvalo)

14. Kolikokrat ste se že udeležili kakšnega seminarja ali delavnice na temo vodenja in ravnanja s kadri ali upravljanja s človeškimi viri v organizaciji?

- a) Nikoli se še nisem udeležil-a seminarja.
- b) Seminarja sem se udeležil-a manj kot trikrat.
- c) Seminarja sem se udeležil-a več kot trikrat.
- d) Seminarja sem se udeležil-a več kot petkrat.

15. Ali menite, da bi izobraževanje vodij (s področja vodenja in ravnanja s kadri) pripomoglo k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu kadrov v banki?

- c) da
- d) ne

16. Ali je morda eden izmed vzrokov, da premalo pozornosti posvetite svojim podrejenim (in posledično vplivate na njihovo nezadovoljstvo in uspešnost pri delu), vaša preobremenjenost z delom oziroma obseg dela?

- a) da
- b) ne

17. Na kakšen način bi izboljšali vodenje, da bi vplivali na večje zadovoljstvo in delovno uspešnost kadrov?

Predlog:

Zahvaljujem se vam za sodelovanje.