

REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

**VPLIV STILA VODENJA NA ZADOVOLJSTVO
ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV**

April 2009

Karmen Darvaš Šega

REPUBLIKA SLOVENIJA
UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

VPLIV STILA VODENJA NA ZADOVOLJSTVO ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

Študentka: Karmen Darvaš Šega, univ. dipl. ekon.

Rojena: 8. 8. 1976 v Celju

Zaposlena: v podjetju Finančna hiša, d. o. o.

Delovno mesto: direktorica

Absolventka na smeri inovativni management

Tema odobrena na seji senata EPF dne 16. 12. 2005

Delovni naslov: Vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov

Mentorica: prof. dr. Sonja Treven

Somentor: prof. dr. Damijan Mumel

Lektoriranje: mag. Darja Gabrovšek Homšak

Zahvala

*Iskreno se zahvaljujem svojim najdražjim, ki so me vztrajno spodbujali k delu,
in svojima mentorjema za strokovno pomoč.
Hvala predvsem zato, da niste obupali nad mano.*

*Najlepša hvala mojemu možu, ki mi je nudil podporo, ko sem bila na poti do uresničitve
svojega cilja.*

Brez vas ne bi prišla na cilj.

Hvala!

KAZALO VSEBINE

	POVZETEK	7
	SUMMARY	9
1	UVOD	11
1.1	Oprelitev področja in opis problema	12
1.2	Proces raziskave, namen, cilji in osnovne trditve	12
1.3	Predpostavke in omejitve	15
1.4	Metode raziskovanja	15
2	VODENJE	17
2.1	Oprelitev vodenja	17
2.1.1	Načini vodenja	19
2.1.2	Stili vodenja	20
2.1.3	Timsko vodenje	24
2.1.3.1	Oprelitev tima	24
2.1.3.2	Sinergija tima	28
2.1.3.3	Vodenje tima	29
2.2	Delegiranje	33
2.3	Namen in odgovornost vodenja	36
2.4	Osebnostne lastnosti in sposobnosti vodje	38
2.4.1	Karizmatični vodja	41
2.4.2	Vodja lider	42
2.4.3	Vodja vizionar	42
2.4.4	Empatija vodje	44
2.4.5	Problematični vodja	45
2.5	Razlika med managerjem in vodjo	46
2.6	Novodobno vodenje	48
2.6.1	Struktura in strategija novodobnega podjetja	49
2.6.2	Korporativna kultura novodobnega podjetja	50

3	MOTIVACIJA	52
3.1	Oprelitev motivacije	52
3.2	Vrste motivov	54
3.3	Teorije in modeli motivacije	56
3.4	Motivacija ali manipulacija	62
3.5	Demotivacija	62
4	MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU	64
4.1	Pomen motivacije za delovno uspešnost	64
4.2	Oblikovanje dela	65
4.3	Obogatitev dela	66
4.4	Vodja kot motivator zaposlenih	67
4.5	Delovni odnosi med vodjo in zaposlenimi	70
4.6	Komunikacija v motivaciji	71
4.7	Pohvala in kritika kot instrument motiviranja	73
4.8	Nagrajevanje in pozornost do zaposlenih	75
4.8.1	Notranja nagrada	76
4.8.2	Zunanja nagrada	77
5	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	80
5.1	Oprelitev zadovoljstva pri delu	81
5.2	Teorije zadovoljstva pri delu	82
5.3	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo	83
5.4	Modeli zadovoljstva pri delu	84
5.5	Zadovoljstvo in njegovi elementi	86
5.5.1	Odgovornost	86
5.5.2	Zvestoba	87
5.5.3	Iniciativnost	88
5.6	Metode meritev zadovoljstva pri delu	88
6	PREDSTAVITEV ZAVAROVALNIŠKIH PODJETIJ	92
6.1	Zavarovalnica	92
6.2	Zavarovalno zastopniška družba	94
6.3	Oprelitev zavarovalniških storitev	95

6.3.1	Osnovne značilnosti zavarovalniških storitev	96
6.3.1.1	Neotipljivost storitev	97
6.3.1.2	Obstojnost (minljivost) storitev	98
6.3.1.3	Sodelovanje uporabnikov pri izvedbi storitev	98
6.3.1.4	Sočasnost izvajanja in uporabe storitev	99
6.3.1.5	Variabilnost storitev	99
6.4	Upravljanje in trženje zavarovalniških storitev	100
6.5	Zavarovalni zastopniki in njihova vloga v zavarovalniškem podjetju	101
6.5.1	Struktura zaposlenih	102
6.5.2	Naloge zavarovalnih zastopnikov v zavarovalniškem podjetju	103
7	VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV .	106
7.1	Najpogostejši stili vodenja	106
7.2	Timsko vodenje	106
7.3	Vodenje posameznikov	108
7.4	Vodja v vlogi mentorja	109
7.5	Motiviranje in zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov	111
7.5.1	Motivacija na sestankih	113
7.5.2	Individualni pristop k motiviranju	115
7.5.3	Preprečevanje demotivacije zaposlenih	116
7.6	Ocenjevanje dosežkov posameznika in tima	117
7.7	Napredovanje zavarovalnih zastopnikov na vodilna mesta	119
7.8	Vrste nagrajevanja in vpliv nagrad na zavarovalne zastopnike	120
8	PREUČEVANJE STILA VODENJA IN NJEGOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV	122
8.1	Opredelitev raziskovalnega problema	122
8.2	Cilji raziskave	122
8.3	Raziskovalne hipoteze	123
8.4	Omejitve raziskave	123
8.5	Potek raziskave	124
8.6	Rezultati raziskave	125
8.7	Ugotovitve raziskave	126
8.8	Analiza ugotovitev raziskave in preverjanje hipotez	136

9	MODEL VODENJA ZA DOSEGANJE VIŠJE STOPNJE ZADOVOLJSTVA ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV	141
9.1	Predstavitev modela vodenja	141
9.2	Možnosti za uvajanje modela v prakso	143
10	SKLEP	144
	SEZNAM SLIK	146
	SEZNAM VIROV	148
	DELOVNI ŽIVLJENJEPIS	151
	PRILOGE	153

POVZETEK

K pisanju magistrskega dela z naslovom *Vpliv stila vodenja na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov* nas je spodbudilo dejstvo, da smo se v praksi pri vodenju in motiviranju zavarovalnih zastopnikov velikokrat spraševali, kaj je tisto, kar prispeva k večji uspešnosti prodajnega osebja v zavarovalništvu. Med drugim smo ugotovili, da je neposredno vodenje ključni dejavnik, ki prispeva k zadovoljstvu zavarovalnih zastopnikov. In le zadovoljni zavarovalni zastopniki so lahko najuspešnejši, kar se odraža v njihovih delovnih rezultatih in končno tudi v celotnem poslovnem uspehu določenega zavarovalniškega podjetja.

K pisanju magistrskega dela nas je spodbudilo tudi dejstvo, da je zavarovalniška dejavnost pretežni in pomemben del slovenskega finančnega trga. Na zavarovalništvo je pomembno vplivala tudi vključitev Slovenije v Evropsko unijo ter tako povečala tuje investicije v finančni sektor in tudi delovanje številnih novih zavarovalniških podjetij v slovenskem okolju. Danes je konkurenca na slovenskem zavarovalniškem trgu vedno večja, prav tako pa tudi pričakovanja zavarovalnih zastopnikov.

Cilj naloge je bil, sestaviti najboljši možen model vodenja za doseganje višje stopnje zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov, ki bi bil uporaben v praksi.

V magistrskem delu smo skušali dokazati osnovno trditev, da na produktivnost oziroma rezultate dela vpliva zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov, zadovoljstvo pa je odvisno od stila vodenja, ki ga uporablja neposredno nadrejeni vodja. Iz te osnovne trditve smo izhajali tudi pri izpeljavi modela vodenja.

Zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov je vedno pomembnejši dejavnik. Tisto zavarovalniško podjetje, ki se zaveda, da so zavarovalni zastopniki kot osebje, ki prodaja njihove zavarovalne produkte, ključni člen, ki vodi k uspehu podjetja, je korak pred konkurenco. Tako zavarovalniško podjetje »pozna« svoje zavarovalne zastopnike, velik poudarek daje prav temu kadru in ima boljše možnost za doseganje boljših rezultatov na trgu zavarovanj.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh glavnih delov, iz teoretičnega in praktičnega.

Na začetku magistrske naloge pojasnjujemo osnove vodenja, razčlenimo posamezne stile vodenja, se dotaknemo tudi osebnostnih lastnosti vodij. Nadaljujemo z opredelitvijo motivacije in zadovoljstva zaposlenih. V teoretičnem delu smo opisali osnovne značilnosti zavarovalniške dejavnosti, kjer smo definirali zavarovalniška podjetja in zavarovalniške storitve, nadaljevali pa z motivacijo ter vodenjem, ki je specifično za slovenska zavarovalniška podjetja.

V praktičnem delu smo opredelili problem, namen in cilje raziskave. Oblikovali smo vprašalnik, s katerim smo skupaj z opazovanjem določili stil vodenja različnih vodij, analizirali zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov in ugotovili produktivnost zaposlenih. Ko so bili podatki zbrani, smo preverjali vnaprej zastavljene hipoteze ter jih potrdili. Z raziskavo prikažemo, da je odnos med splošnim zadovoljstvom zaposlenih v tesni korelaciji z izbranim stilom vodenja. Zadovoljstvo zaposlenih ima pomembne ekonomske učinke, ki se kažejo v povečanju osebne prodaje zavarovalniških storitev.

Iz te raziskave smo nato razvili model vodenja, ki temelji na izbiri stilov vodenja, odvisno od izkušenosti zaposlenih, in ki vpliva na zadovoljstvo podrejenih, posledično pa tudi na boljše dosežene rezultate dela in na celoten doseženi poslovni uspeh zavarovalniškega podjetja.

Ključne besede:

- Zavarovalnica, zavarovanje, zavarovalni zastopnik, vodenje, motivacija, stili vodenja, model vodenja.

THE EFFECT OF MANAGEMENT STYLE ON THE SATISFACTION OF INSURANCE AGENTS

SUMMARY

The motivation for the writing of the master's degree with the title "The effect of the management style on the satisfaction of insurance agents" arises from a wish to find out what contributes to the greater success of sales staff in the insurance business. Among other things, we ascertained that direct management is a key factor that contributes to the satisfaction of insurance agents. Only satisfied insurance agents are the most successful ones, which is reflected in their working results and, finally, also in the successful operation of an insurance company.

Another motivation for writing this master's degree was the fact that the insurance business represents a substantial, as well as an important, share of the Slovene financial market. The accession of Slovenia to the European Union had an important impact on the insurance business by increasing foreign investments in the financial sector and the operation of numerous new insurance companies in Slovenia. Thus, nowadays, the level of competition in the Slovene insurance market is increasing, as well as the expectations of insurance agents.

The aim of this master's degree was to develop the best possible management style that could be used in practice in order to achieve a higher satisfaction level for insurance agents.

In this research we tried to prove the basic statement that the satisfaction of insurance agents has an impact on the productivity or the results, whereas the satisfaction depends on the management style used by the immediately superior Manager. The management style was developed from this basic statement.

An increasingly important factor is the satisfaction of insurance agents. An insurance company which is aware that insurance agents, as sales staff of their insurance products, are a key link leading to the success of the company, is ahead of the competition. Such an insurance company "knows" its insurance agents and puts a great emphasis on this segment of personnel and has better opportunities to achieve better results in the insurance market.

The master's degree is comprised of two main parts, the theoretical one and the practical one.

At the beginning of the master's degree the basics of management are explained and specific management styles are analysed, as well as the personal characteristics of the Managers. Further, the definition of motivation and satisfaction of employees is provided.

In the theoretical part the basic characteristics of the insurance business are described, including the definitions of insurance companies and insurance services, as well as the motivation and management characteristic of Slovene insurance companies.

In the practical part we have presented the problem, purpose and aim of this research. We prepared a questionnaire which will help us to determine the management style of different Managers by means of observations, analyse the satisfaction of insurance agents and ascertain the productivity of employees. After gathering all the information, previously set hypotheses were checked and confirmed. The research shows that the general satisfaction of employees mainly depends on the management style. The satisfaction of employees has important economic effects which are reflected in increased personal sales of insurance services.

From this research a management model was developed on the basis of the choice of management styles, which depends on the experience of employees and has an important influence on the satisfaction of employees and, consequently, on better results and the entire business success of the insurance company.

Key words:

- insurance company, insurance product (assurance), insurance agent, management, motivation, management style, management model.

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Človeški viri oziroma zaposleni v podjetju so tisti, brez katerih podjetja ne morejo živeti in se razvijati, skratka, ne morejo obstajati. Vedno bolj očitno postaja, da je pomen človeških virov v podjetjih iz dneva v dan večji. Zato so podjetja, ki se omenjenega zavedajo in ki upravljanje z njimi dojemajo kot prioriteto, danes vodilna ter na svojem področju poslovanja najuspešnejša. Konkurenčnost podjetij in njihova poslovna uspešnost sta v veliki meri odvisni od upoštevanja elementov odličnosti, na primer od prilagajanja hitrim tržnim spremembam in upoštevanja svetovnih standardov kakovosti. To pa lahko dosežejo le z vrhunsko usposobljenimi in za svoje delo dovolj motiviranimi zaposlenimi. Lahko se zgodi, da podjetje izgubi pomembno tržno pozicijo zaradi nemotiviranih in nezadovoljnih delavcev. Izkaže se, da z delovno silo ni nič narobe in da je problem v vodenju. Zavedati se je treba, da je največji kapital podjetja človeški dejavnik ter da sta motiviranost zaposlenih ter v njenem okviru tudi njihovo zadovoljstvo v veliki meri odvisna od vodenja. Motivacija zaposlenih je ena od pomembnih tem interdisciplinarne vede upravljanja človeških virov.

V preteklosti družbeni sistem iz kadrov ni znal "izvabiti" vseh njihovih potencialov. Spremembe v gospodarskem sistemu, ki so posledica osamosvojitve naše države leta 1990 in čez 14 let vključitev v Evropsko unijo, so privedle do novih pogojev in zahtev gospodarstva. Zahtevajo se novi prijemi vodenja in motiviranja, ki bi prispevali k boljšim poslovnim rezultatom. Veliko managerjev danes priznava, da je kader največje bogastvo podjetja, zato je treba mnogo več časa kot kdaj prej posvetiti zaposlenim in njihovim neizkoriščenim potencialom. Iz zaposlenih je treba "izvabiti" vse skrite potenciale, saj je v njih še veliko skritih neizkoriščenih rezerv in energije. Brez znanja, sposobnosti in spretnosti kadra bi podjetje ostalo brez življenja. Če ni navdušenosti za dobro delo, še tako dobra tehnološka opremljenost ne pomeni veliko. Potreben je pravi pristop pri delu z ljudmi ter novi odnosi med nadrejenimi in podrejenimi. Vodje, ki bodo obvladali večšine vodenja in skrivnosti upravljanja z ljudmi, so na najboljši poti do uspešnejšega poslovanja.

Problem je tudi to, da so na vodstvenih delovnih mestih pretežno ljudje, ki so bili "vzgojeni" v prejšnjem družbenem sistemu in tako tudi razmišljajo, zato sta velikokrat nujno potrebna reorganizacija vodenja in nov pristop pri ravnanju s starejšimi zaposlenimi, ki so bili "vzgojeni" v prejšnjem sistemu.

Ena izmed pomembnih gospodarskih panog je zavarovalništvo, ki v naši državi pridobiva vedno večji pomen. Sedaj, ko je država v obdobju pokojninske reforme, mora vsak državljan bolj kot v prejšnjih obdobjih poskrbeti za svojo socialno in finančno neodvisnost v prihodnosti. Tukaj pa v pomembni vlogi nastopijo finančni strokovnjaki zavarovalnice, ki svetujejo ljudem, kam s prihranki, da si priskrbijo varno pokojnino.

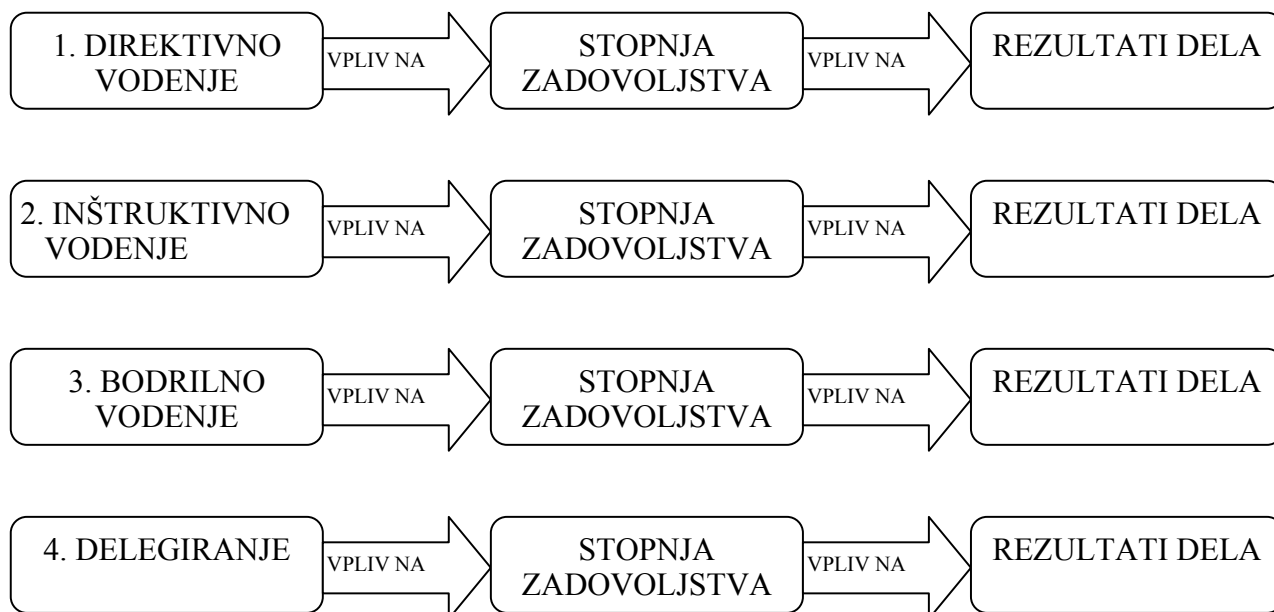
Gre za storitveno dejavnost, v kateri se prodajajo za kupce nevidni izdelki. To so produkti in storitve zavarovalnice, ki jih zavarovalni zastopnik kot finančni svetovalec ponudi kupcu teh produktov in storitev. Ravno v tej dejavnosti je ukvarjanje s človeškimi viri, med katere spadajo prej omenjeni zavarovalni zastopniki, ključnega pomena. Svojo motiviranost zaposleni prenašajo na kupce, pridobijo pa jo od svojih nadrejenih oziroma vodij. Večje zadovoljstvo zaposlenih pomeni večjo realizacijo prodaje in manj reklamacij, saj so stranke kot kupci zavarovalniških storitev bolj zadovoljne.

1.2 Proces raziskave, namen, cilji in osnovne trditve

Stil oziroma slog vodenja ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih (Blanchard 1995). Stil vodenja pri zaposlenem izzove določeno stopnjo zadovoljstva, posledično pa zaposleni z višjo ali nižjo stopnjo zadovoljstva dosežejo temu primerno boljše ali slabše prodajne rezultate. Prav tako zadovoljen zaposleni bolj kakovostno zadovolji potrebe kupca; s tem ga privede do višje stopnje zadovoljstva in obratno, kar vodi do manjšega ali večjega števila reklamacij. To je zelo pomembno za podjetje kot celoto, saj na tak način obdrži zadovoljne kupce, hkrati pa večji prodajni rezultati privedejo do večje dobičkonosnosti podjetja. Zato je namen te naloge predvsem preveriti pomembnost stila vodenja v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih v zavarovalniški dejavnosti v razmerah tržnega gospodarstva, kjer je konkurenčna prednost glavno vodilo podjetij.

Cilj procesa raziskave je bil potrditi trditev, da stil vodenja neposredno vpliva na zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov, posredno pa na njihove rezultate dela. Stopnjo zadovoljstva smo merili s strukturiranimi vprašalniki ter z istim neodvisnim opazovalcem v vseh štirih skupinah. Rezultate dela smo merili z objektivnimi kazalci. Pri tem smo uporabili določen indeks, in sicer število dejansko sklenjenih zavarovalnih polic posameznega zavarovalnega zastopnika v določenem obdobju ter število reklamiranih (storniranih) zavarovalnih polic.

SLIKA 1: MODEL RAZISKAVE – VPLIV RAZLIČNIH STILOV VODENJA NA STOPNJO ZADOVOLJSTVA IN REZULTATE DELA



Namen raziskave je bil ugotoviti, katerim vodstvenim značilnostim pripisujejo zavarovalni zastopniki največji pomen za svojo motiviranost, torej katere značilnosti naj ima vodja, da bodo zastopniki bolj zadovoljni, ter ugotoviti, katerim motivacijskim dejavnikom zaposleni pri svojem delu pripisujejo največji pomen. Tako lahko razumemo, kaj zaposlene pravzaprav spodbuja k boljšemu in učinkovitejšemu delu. Motivirati jih je mogoče s tako imenovanim novodobnim voditeljstvom, s pravilno izbranim stilom vodenja, s priznanji,

pravilno izrečeno kritiko, nagrajevanjem in podobnim. Zaposlenim že dolgo ne zadošča več samo plača, ampak predvsem navdušenje in osebno zadovoljstvo pri delu. Danes mora biti vodja dober psiholog, če hoče razumeti potrebe in želje zaposlenih in jih kasneje tudi ustrezno motivirati. Zaposlenemu pa ni več v interesu nalogo opraviti le zato, da bo narejena, ampak se želi s svojim delom razvijati v smislu notranje osebne zadovoljitve. Ta želja je prisotna v vseh, a ne v enaki meri, zato mora vodja te lastnosti pri posameznikih odkriti, jih glede na to ustrezno motivirati ter jim določiti ustrezno stopnjo odgovornosti. Tega se morajo vodje zavedati, ko oblikujejo delovno okolje ter sistem nagrajevanja in motiviranja.

V nalogi je predstavljen pomen zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov, ki so povezani neposredno s strankami podjetja. Omenjeno je še posebej pomembno za storitvena podjetja, kakršna so zavarovalniška. Razvoj in uspeh podjetja sta v veliki meri zasluga zadovoljnih in motiviranih ljudi. Če želimo, da bo podjetje uspešno, moramo pridobiti naklonjenost zaposlenih. Ta cilj pa bomo hitreje dosegli ob upoštevanju njihovih potreb in interesov. Nadvse pomembno vlogo v podjetju igrata vodja kot predpostavljeni in njegov stil obnašanja. V nalogi opozarjamo tudi na pomen tega, da so vizija in cilji podjetja jasni vsem zaposlenim. Najpomembnejše je, da vsak zaposleni zaznava svoj prispevek pri uresničevanju ciljev podjetja. Tako dosežemo zadovoljstvo zaposlenih, ki se odraža v njihovem pristopu do strank in v zvestobi do podjetja.

Zanimivo je raziskovati in razumeti stil vodenja z vidika zaposlenih, kar je bila naloga v tem delu. Tako dobijo vodje možnost za lastno izboljšavo, saj jih podrejeni vidijo v drugačni luči. V praksi pa ni običajno, da bi vodje spraševali svoje podrejene o mnenju in kritiki lastnega stila vodenja zaradi izboljšave svojega dela.

Namen naloge je bil:

- opredeliti stil vodenja kot instrument vplivanja na zadovoljstvo zaposlenih,
- prikazati pomen stila vodenja kot pristop k motiviranju zaposlenih,
- odkriti vplivne dejavnike, ki onemogočajo zadovoljstvo zaposlenih,
- prikazati povezavo teorije s praktičnim primerom na zavarovalniškem področju,
- na osnovi posnetka dejanskega stanja vodenja in motiviranosti zaposlenih v zavarovalniških podjetjih predlagati ukrepe za izboljšanje stanja,
- zasnovati model enotnega stila vodenja, iz česar je mogoče sklepati o primernem načinu vodenja.

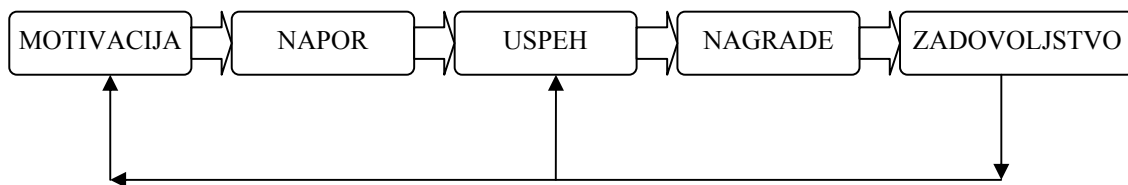
Za doseganje namena naloge smo si zastavili naslednje cilje raziskave:

- predstaviti analizo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov,
- ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v zavarovalniških podjetjih,
- dokazati povezavo med določeno stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov z določenim stilom vodenja,
- pri izbranih stilih vodenja ugotoviti vplive na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov,
- dokazati povezanost določene stopnje zadovoljstva zaposlenih z doseženimi rezultati dela,
- raziskati, kakšne potrebe in želje imajo zaposleni na delovnem mestu,
- ugotoviti, s katerim stilom vodenja vzdrževati višjo stopnjo zadovoljstva in večjo storilnost.

Glede na namen in zastavljene cilje smo pri nastajanju naloge v teoretičnem delu upoštevali in zasledovali naslednja izhodišča:

- zaposleni so največji kapital podjetja;
- zaposleni so poglobitna prvina podjetja;
- delo s kadrom in motivacija le-tega za določene dosežke sta ključnega pomena za uspešnost in učinkovitost podjetja kot celote;
- človek je še najbolj neizkoriščen in neraziskan vir novih dosežkov v slovenskem gospodarstvu;
- bolj ko je zavarovalni zastopnik motiviran, bolj se potruzi; večji napor bo pripeljal do večje uspešnosti, ki bo prinesla večje nagrade, te pa bodo privedle do večjega zadovoljstva, ki bo motivacijo še okrepilo, kar prikazuje slika 2 (Kotler 1998, 699).

SLIKA 2: PROCES MOTIVACIJE PO KOTLERJU (Kotler 1998, 699):



V okviru opravljene raziskave smo preverjali naslednje trditve (hipoteze):

- H1: Različni stili vodenja različno vplivajo na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov.
- H2: Višja stopnja zadovoljstva, ki jo zaznavajo zaposleni, je povezana z doseženimi boljšimi rezultati dela.
- H3: Direktivni stil vodenja je najprimernejši pri uvajanju v delo, pri začetnikih, ki nimajo izkušenj in znanja z zavarovalniškega področja, in izzove višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenega in s tem boljše rezultate dela.
- H4: Inštruktivni stil je najprimernejši za razočarane zaposlene, ki ne dosegajo zastavljenih delovnih rezultatov.
- H5: Izkušeni zavarovalni zastopniki ne marajo direktivnega in inštruktivnega stila. Pri njih ta dva stila vodenja izzoveta nižjo stopnjo zadovoljstva.
- H6: Izkušeni zavarovalni zastopniki so bolj zadovoljni z bodrilnim stilom vodenja.
- H7: Delegiranje izzove visoko stopnjo zadovoljstva pri vrhunskih zavarovalnih zastopnikih, ki so zelo zavzeti za delo ter dosegajo visoke delovne rezultate.
- H8: Isti stil vodenja ni primeren za vse zaposlene.
- H9: Stil vodenja vpliva na splošno zadovoljstvo z delom.
- H10: Vodja mora obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati v različnih situacijah ter tudi glede na razvojno stopnjo zaposlenega. S tem dosega višjo stopnjo zadovoljstva posameznikov in celotnega tima, boljše rezultate posameznikov ter celotnega tima.

Hipoteze od 1 do 9 smo preverjali z analizo vsebine odgovorov na vprašanja v anketi in z opazovanjem.

1.3 Predpostavke in omejitve

V podjetjih, ki se ukvarjajo z zavarovalništvom, je na področju motivacije že veliko storjenega. Vodstva se zavedajo pomena dolgoročnega zadovoljstva in dobrega počutja zaposlenih, zato nenehno vzpodbujajo zaposlene v smeri pomembnosti obravnavane teme.

V magistrskem delu smo predpostavljali:

- da se lahko v zavarovalniškem podjetju zagotovi večja produktivnost in uspešnost dela s pravilno izbranim stilom vodenja,
- da ima stil vodenja velik pomen za zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov in s tem posredno na rezultate njihovega dela,
- da mora vsak vodja vedeti, kako posodobiti koncept in pristop k motiviranju zavarovalnih zastopnikov, in to znanje tudi uporabljati,
- da mnogi dosednji stili vodenja ne omogočajo ustrezne stopnje zadovoljstva zaposlenih, saj se srečujemo z nezadovoljstvom zaposlenih, ki privede do brezvoljnosti in brezciljnosti,
- da vodje uporabljajo nagrade in kazni, ki vplivajo na rezultate podjetja, in da je nagrajevanje in kaznovanje najpogosteje posledica spontanih odzivov posameznikov,
- da imata fluktuacija zaposlenih in nezanesljivost delovnega mesta vpliv na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih,
- da ima vpliv timskega delovanja na zavarovalniškem področju velik pomen in da vodje dojemajo bistvo timov,
- da v praksi delujejo različni stili vodenja in različno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih,
- da bodo v zavarovalniških podjetjih tudi v prihodnje vlagali v razvoj in izboljšave vodenja ter motivacije zaposlenih.

Pri raziskavi smo se soočali z naslednjimi omejitvami:

- raziskava je omejena na področje zavarovalniških storitev,
- postavlja se vprašanje odkritosti zaposlenih pri odgovarjanju na anketna vprašanja,
- postavlja se vprašanje neodvisnosti opazovalca pri raziskavi,
- primerljivost rezultatov ankete z rezultati podobnih analiz,
- natančnost anketnega načina analize zaradi subjektivnega vpliva pri izbiri vprašalnikov,
- natančnost anketnega načina analize zaradi premajhnega vzorca,
- vprašanje reprezentativnosti vzorca vodij z določenim stilom vodenja,
- lastne izkušnje v zavarovalniškem podjetju in subjektivni vpliv na rezultate raziskave.

1.4 Metode raziskovanja

Delo se nanaša na področje managementa človeških virov, zato gre za poslovno raziskavo.

V teoretičnem delu smo uporabili deskriptivni pristop povzemanja stališč in sklepanj različnih priznanih strokovnjakov na področju managementa človeških virov in na tej osnovi prišli do samostojnih sklepov. V tem delu smo uporabili metodo klasifikacije za

razvrščanje posameznih stilov vodenja po vnaprej določeni metodologiji v različne razrede in komparativno metodo za primerjavo različnih stilov vodenja.

V empiričnem delu raziskave smo uporabili metodo opazovanja in metodo anketiranja. S pomočjo vnaprej pripravljenih vprašalnikov smo pridobili primarne podatke, na podlagi katerih smo ugotovili stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih v obravnavanih podjetjih. Uporabili smo deduktivno in induktivno metodo.

V raziskovalnem delu naloge smo sledili naslednjim korakom:

1. korak: določitev stila vodje v zavarovalniških podjetjih

Najprej smo med vodji različnih zavarovalniških podjetij izbrali tiste štiri, ki so reprezentativni za določen stil vodenja.

Na začetku smo zajeli 20 vodij. Neodvisni opazovalec je bil najprej mesec dni prisoten na tedenskih sestankih, na katerih se zaposleni sestajajo s svojim vodjo. Neodvisni opazovalec je z opazovanjem ocenil stil vodenja. Izmed teh 20 vodij smo izbrali štiri, ki so najbolj reprezentativni za določen stil vodenja. Izbrani so bili s pomočjo zapiskov opazovalca ter glede na odgovore na T-P-vprašalnik (Mullins 1999, 291), ki je bil med te vodje razdeljen istočasno in katerega odgovori so opredelili določen stil vodenja.

2. korak: analiza zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov

Nato smo istočasno razdelili pisne strukturirane vprašalnike med zavarovalne zastopnike v štirih izbranih slovenskih zavarovalniških podjetjih, katerih vodje so predstavljali določen stil vodenja glede na karakteristike in način vodenja. Zavarovalni zastopniki so anonimno odgovarjali na vprašanja v vprašalniku. Zajeli smo 60 zavarovalnih zastopnikov. Za proučevanje zadovoljstva zaposlenih z neposredno nadrejenim vodjo smo uporabili pisni strukturirani vprašalnik (Švora 2003, 168), s pomočjo katerega smo ugotovili, kolikšna je trenutna stopnja zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov z neposrednim vodjo. Na podlagi zastavljenih trditev je zaposleni ocenjeval vodjo z ocenami od 1 do 5. Vprašalnik smo dopolnili z LPC-skalo (Mullins 1999, 288), iz katere je bilo razvidno, kako zaposleni sprejema vodjo oziroma kako zaznava njegovo vodenje. Celovito zadovoljstvo pri delu smo ugotovili z vprašalnikom za ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu (Treven 1998, 132), ki se nanaša na to, kako je zaposleni zadovoljen s svojim delom kot celoto.

3. korak: ugotovitev produktivnosti posameznikov (količinski in kvalitativni rezultati dela)

4. korak: opazovanje

Določen čas (mesec dni) je zunanji neodvisni opazovalec na tedenskih formalnih sestankih opazoval vedenje in delovanje teh zavarovalnih zastopnikov in delovanje celotnega tima ter si rezultate opazovanja zapisoval. Isti opazovalec je bil prisoten v vseh štirih zavarovalnih podjetjih. Prikazali smo trenutno stanje na omenjenem področju. Pri tem smo uporabili metodo opazovanja vodij in njihovih podrejenih v zavarovalniških podjetjih, ki smo jo uporabili kot dodatek k anketi. S tem smo prišli do morebitnih na novo ugotovljenih dejstev.

Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo programa Excel.

2 VODENJE

Herbert Casson pravi: "Vodje! Biti morajo v vsaki državi, v vsaki delavnici, v vsaki tovarni. Noben drug sistem jih ne more nadomestiti."

Razumevanje značilnosti in posebnosti vodenja je pomembna naloga celotne današnje družbe, ne le podjetij. Propad podjetij, ustanov, skupnosti in celo držav je odvisen od sposobnosti njihovih vodij. Celo uspeh na osebnem področju je v veliki meri odvisen od pridobljenih in uporabljenih vodstvenih sposobnosti. Vsak, ki ima stike z drugimi ljudmi, bi se moral naučiti voditi. Voditeljske sposobnosti odločajo, kako uspešni in srečni smo.

2.1 Opredelitev vodenja

V preteklosti se pri nas ni veliko razpravljalo o vodenju. Šef je bil šef in je imel oblast, zaposleni so sprejemali ukaze od zgoraj navzdol. Veliko podjetij je delovalo po vojaškem načinu. Ni se govorilo o dobro vodenih podjetjih. Ni bilo vizionarstva, vse je bilo predvidljivo. Toda samo upravljanje podjetja danes ni več dovolj. Danes, ko je poslovno okolje veliko bolj spremenljivo, je nujno potrebno vodenje, pomoč ljudem, da dosežejo tisto, za kar so sposobni, zasnovati vizijo, spodbujati, svetovati in ohranjati odlične medsebojne odnose. Danes je sposobnost vodenja odločilna za podjetje.

Vodenje ni nekaj, kar nam je dano, voditeljsko pozicijo si je treba vedno zaslužiti. Vsak človek lahko ob ustreznem izobraževanju in treningu postane dober voditelj, ki mu ljudje sledijo v vseh okoliščinah s polnim zaupanjem, ne glede na ceno. Vodenje je kompleksna dejavnost oziroma celovito področje, ki zahteva razvite osebne značilnosti posameznika, stopnjo izurjenosti in razvito sposobnost vodenja, kontrole, motivacije, upravljanja, vizije in samodiscipline.

Vodenje je volja po nadzoru dogodkov, sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo. Cilji in zahteve za učinkovito vodenje so danes ravno takšni, kot so bili pred 2500 leti v času velikega filozofa Konfucija. Konfucij je verjel, da izvira vodenje na temeljni ravni iz človeka samega. Sposobnost vodenja ni prirojena ali privilegij družbenega položaja, ampak se razvije s pazljivo in usmerjeno vadbo. Bistvo vodenja je možno na dvotedenskih seminarjih le zaznati, nikakor pa se ga ni možno naučiti. Da se ga človek nauči, ga mora uživati in preizkušati dolgo časa. Bistvo vodenja predstavlja sedem dejavnikov, ki jih že celo človeško zgodovino uporabljajo za usmerjanje življenj in sprejemanje odločitev razni uspešni voditelji: samodisciplina, namen, dosežek, odgovornost, znanje, hierarhičnost in zgled (Krause 1999, 7).

Največji čar vodenja je pripeljati ljudi do ciljev, za katere bodo trdili, da so jih uspešno dosegli sami (Žunec 2003, 10).

Dejstvo je, da idealnega vodenja ni. Vsaka situacija zahteva posebno vodstveno situacijo. Vodenje pomeni sposobnost vživeti se v sodelavce, spretnost vodenja pogovorov, govoric telesa, občutek za dogovarjanje o ciljih. V leksikonu je navedeno, da vodenje pomeni naravnati aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev. Vodilni morajo svojo odgovornost za razvoj drugih vedno primerjati in uskladiti s podjetniškimi nalogami (Kutzschenbach 2000, 14).

Vodenje sestavljajo naslednje aktivnosti:

- opredeljevanje ciljev,
- motiviranje ljudi, da naredijo merljivo delo, da se doseže zastavljeni cilj,
- oceniti izid,
- zaposlenim, ki so dosegli cilj, jasno povedati, kako dobro (konkretna pohvala) ali slabo (konstruktivna kritika) so to naredili,
- dati povratne informacije zaposlenim, saj se bo sodelovanje nadaljevalo tudi v prihodnje,
- dajati pobude, delegirati itd.

Preden se zaposleni odloči za delovno mesto vodje, mora preveriti velikost območja vodenja, saj to območje določa širino vplivanja vodilnih in kakovost njihovega dela. To pa iz opisa delovnega mesta ni razvidno. O resničnem vodenju govorimo, ko ima vodja možnost, da odločilno vpliva na razvoj zaposlenih. Če vodja preseže svoje območje vodenja, njegovi predstojniki pa ga ne ščitijo in mora svoja naročila preklicati, je kot vodilni zaključil; če gleda, kako drugi kršijo njegova navodila, je izgubil vsak vpliv na vodenje (Kutzschenbach 2000, 15).

Vodenje je način mišljenja oziroma gre za discipliniranje svojih misli glede na trenutek. Gre za urjenje osebne odgovornosti in odločitev, da bomo vsak dan prispevali nekaj dobrega, ne glede na našo vlogo ali stopnjo na hierarhični lestvici (Miller 2003, 91).

Vodenje je ustvarjanje takih delovnih razmer, medsebojnih odnosov, medosebne komunikacije in motivacije ter uporaba takih vedenjskih vzorcev vodenja, ki spodbujajo in navdušujejo rojevanje izvirmih zamisli v sebi in pri sodelavcih ter sprožajo proces spreminjanja idej v novo vrednost. Vodenje je doseganje izvirmih poslovnih ciljev z relativno trajno skupino ljudi, ki delujejo kreativno (Mayer 1994, 137).

Pomembno je vodenje s srcem. Takšnega vodenja se ni mogoče naučiti iz priročnikov. Z vodenjem po srcu dosežemo zmago. Temeljno načelo takšnega vodenja je, da ničesar ne ustvarjajo podjetja, ampak ljudje. Podjetje je uspešno le, če so v tem podjetju uspešni ljudje. Tisti, ki uporabljajo novodobno, višjo raven vodenja, se zavedajo, da njihove sposobnosti niso le v glavi, ampak v srcu. Poznajo svoje sodelavce. Prisluhnejo jim in se odzivajo.

Vodenje se ne more začeti z ukazovanjem, temveč z vplivom. Lahko bi dejali, da je vodenje pozitivno vplivanje na zaposlene, da se doseže želeno. Za to je treba poznati človeške sposobnosti. Bistvo vodenja je v tem, da se ne začne in konča na hierarhičnem vrhu, ampak je pomembna vsaka stopnja delovanja v podjetju. Bistveno pri vodenju je ohranjanje pozitivnega vzdušja (Carnegie 1997, 17–25).

Vodstvo opredeljujemo kot sposobnost pridobiti si privrženca. Da ljudje sledijo vodji in mu podredijo svoje interese, morajo verjeti v predpostavljene in mu biti pripravljeni posvetiti svoj čas, denar in napor. Nagrade, ki so jih vodje deležni, so neprecenljive. Vodja uživa pri ljudeh spoštovanje, ugled in podporo. Vodstvo je potemtakem zaupanje, ki ga izkažejo zaposleni. Da vodja to upraviči, mora biti zvest sam sebi in iskren sam do sebe, kajti šele tedaj lahko iskreno živi z drugimi, s katerimi sodeluje pri delu. Danes ločimo dve vrsti vodenja: transakcijsko in transformacijsko. Transakcijsko vodenje je sposobnost usmerjanja ljudi, upravljanja z viri in opravljanja nalog. Transformacijsko vodenje, ki je

danes najpomembnejše, je sposobnost motivirati in navdihovati ljudi, jih pripraviti, da delo opravijo po svojih najboljših močeh. To je sposobnost čustvenega vplivanja na ljudi, da postanejo boljši in da prispevajo več, kot so pred tem (Tracy 2002, 131).

Opredeliti je treba tudi območje vodenja. V podjetju ločimo vodenje na višjih vodstvenih položajih, to so tako imenovani managerji, ki usmerjajo in vodijo podjetje, ter vodenje na nižjih hierarhičnih ravneh, ki imajo jasne naloge in morajo uresničevati cilje v neposrednem stiku z zaposlenimi. V tej nalogi se bomo osredotočili na drugo vrsto vodenja, tako imenovano operativno vodenje, kjer se v sodelovanju z zaposlenimi dosegajo zastavljeni cilji.

2.1.1 Načini vodenja

Ljudje iščejo vedno nove načine vplivanja na ljudi, da bi bolje izrabili njihove sposobnosti. Klasični pristopi k vodenju izhajajo iz ekonomskega dojemanja podjetja. Vodenje se obravnava kot vzdrževanje reda, nadzora in usmerjanje ljudi v ekonomske cilje. To privede do zaviranja uporabe človeških zmožnosti. Sčasoma se je oblikovalo več stilov vodenja in načinov ravnanja z ljudmi. Vsak izmed njih daje pričakovane rezultate, če je uporabljen v določeni organizacijski klimi. Avtorji govorijo o različnih načinih vodenja (Lipičnik 1998, 313):

- *Vodenje z izjemami* temelji na ideji, da se vodje naj ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami. Sami naj bi se ukvarjali z dejavnostjo samo, če bi se zgodilo kaj posebnega, vse druge naloge pa prenesejo na zaposlene. Pri tem določijo, kaj od njih pričakujejo, in oblikujejo komunikacijska pravila.
- *Vodenje s pravili odločanja* predpostavlja, da se delavec na vsaki ravni sam odloča, kaj bo storil. Vodja pa določi pravila, ki jih potrebuje pri odločanju. Ta pravila naj bi zajemala vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče pričakovati pri nekem delu. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločati.
- *Vodenje z motiviranjem* je koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izrablja željo po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo zaposleni pri tem aktivnejši, če se pri delu lahko izražajo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo svoje rezultate. Pri tem nastane med vodjo in zaposlenimi poseben odnos, tako imenovano partnerstvo.
- *Vodenje s soudeležbo* je odvisno od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, zlasti pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Tudi tu nastane partnerski odnos med vodjo in zaposlenimi.
- pri *vodenju z delegiranjem* gre za delegiranje odgovornosti. Sodelavci naj bi bili odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja.
- *Vodenje s cilji* je v praksi pogosto uporabljen način vodenja. Določimo cilje v podjetju in usmerjamo ljudi k doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se meri po doseženih ciljih.

2.1.2 Stili vodenja

Stilov vodenja ne smemo zamenjevati z načinom ali modelom vodenja. Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja pri delu z ljudmi. Najpogostejši stili vodenja so (Lipičnik 1998, 314):

- birokratski stil vodenja je zvrst zadržanega sloga vodenja; vodja zahteva od zaposlenih strogo spoštovanje vseh predpisanih pravil in postopkov dela, sam pa je natančen, se obvlada in je vljuden, biti hoče vzor vsem zaposlenim;
- razvijalski stil vodenja skuša pri sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu, podpira komunikacijo, zna poslušati, svojim sodelavcem zaupa;
- dobrohotni avtokratski stil vodenja je k nalogam usmerjen slog; vodja ni pretirano strog, je odločen;
- izvrševalski stil vodenja skuša izvabiti vse človeške zmogljivosti; vodja pri odločanju uporablja skupinsko delo;
- dezerterski stil vodenja je manj uspešna zvrst vodenja; vodja ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen, ovira druge v ustvarjalnosti;
- misionarski stil vodenja je socialno usmerjen slog vodenja; vodja je ljubezniv, izogiba se konfliktu, pasiven, ne daje navodil za delo, prisrčen, prijazen;
- avtokratski stil vodenja je tisti, pri katerem avtokrat o vsem odloča sam; komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi, in od vsake akcije pričakuje rezultate; z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga po navadi bojijo;
- kompromisarski stil vodenja ni najbolj uspešen; vodja je omahljiv, dvoličen, s tem pa pri ljudeh vzbuja dvome in nezaupljivost.

Obstajajo tudi druge klasifikacije stilov vodenja. Max Weber navaja idealne oblike stilov vodenja (Stahle 1999, 335):

- patriarhalni stil vodenja: člani družine brezpogojno sprejmejo avtoriteto patriarha (očeta), je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih; patriarhova naloga je skrb za podrejene, od katerih pričakuje lojalnost, zvestobo, poslušnost in zahvalo; moč patriarha izhaja iz položaja;
- karizmatični stil vodenja: karizmatični voditelj ne pozna namestnika, predhodnika in ne naslednika; karizmatični vodja ima posebno mesto v kriznih situacijah, opira se na svoje osebne lastnosti;
- avtokratski stil vodenja: povezan je z velikimi organizacijami, kjer vodenje poteka prek hierarhične strukture in linijskega vodenja; neposrednega osebnega stika med vodjo in zaposlenimi tako kot pri prejšnjih dveh stilih vodenja ni;
- birokratski stil vodenja: velik pomen imajo birokratske procedure, značilna je neosebna povezava med vodjo in zaposlenimi.

Novejša tipologija, oblikovana po Lattmannu (Stahle 1999, 336), razvrsti stile vodenja v 6 skupin:

- despotski stil vodenja (gospodar v svoji hiši);
- paternalistični stil (despot s socialnim čutom za svoje podrejene, katerih potrebe pozna);
- pedagoški stil (patriarh s ciljno usmerjenim razvojem želi prispevati k večji samostojnosti podrejenih);

- participativni stil (sprejemanje sodelavcev kot samostojnih osebnosti s sposobnostmi in znanjem, ki se vključujejo v procese sprejemanja odločitev);
- partnerski stil (partnerska povezava pri določanju ciljev podjetja, samostojno določanje ciljev pri izvajanju nalog);
- samoupravljanje (kolektivni interes opredeljuje vodstvene usmeritve).

Stil vodenja lahko opredelimo tudi kot hierarhični odnos vodje in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi zato, da bi vodja lahko opravljal dve med seboj prepleteni funkciji:

- upravljanje procesa: odločanje, načrtovanje, organiziranje, nadzor, spremljanje izvajanja, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov; vodja opravlja to funkcijo z namenom čim uspešnejšega uresničevanja ciljev;
- upravljanje ljudi: motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje; ta funkcija je pomembna zaradi čim večje motivacije in zadovoljstva zaposlenih.

Vodja se sam odloči, ali bo upravljanje procesa potekalo centralizirano ali decentralizirano in ali bo zaposlene pridobil in jim vzbudil interes za njegove faze. Pri drugi funkciji se vodja odloči, ali bo zaposlenim namenjal vso možno pozornost ali pa jih bo zamenjal. Usklajeno z različnimi možnostmi, ima vodja možne različne stile vodenja (Treven in Srića 2001, 159).

Pri naši raziskavi smo izhajali iz opredelitve štirih osnovnih stilov vodenja, ki so prikazani na sliki 3.

SLIKA 3: ŠTIRJE OSNOVNI STILI VODENJA

<p><u>BODRILNI STIL</u></p> <p><i>Visoko bodrilno in nizko direktivno vedenje</i></p> <p>Vodja pomaga podrejenim in jih podpira v izpeljavi nalog, skupaj z njimi sprejema za posel pomembne odločitve.</p> <p>-----</p> <p>Pohvali, prisluhni in pomagaj.</p>	<p><u>INŠTRUKTIVNI STIL</u></p> <p><i>Visoko direktivno in visoko bodrilno vedenje</i></p> <p>Vodja nadaljuje direktivno vedenje in natančno nadzoruje izpeljavo naloge. Poleg tega razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek.</p> <p>-----</p> <p>Dajaj navodila in podporo.</p>
<p><u>DELEGIRANJE</u></p> <p><i>Nizko bodrilno in nizko direktivno vedenje</i></p> <p>Vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav na svoje zaposlene.</p> <p>-----</p> <p>Predaj odgovornost za sprotno sprejemanje odločitev.</p>	<p><u>DIREKTIVNI STIL</u></p> <p><i>Visoko direktivno in nizko bodrilno vedenje</i></p> <p>Vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge.</p> <p>-----</p> <p>Strukturiraj, opazuj in nadzoruj.</p>

Prirejeno po: Blanchard idr. (1995, 72).

Kot je prikazano na sliki 3, so za vsak stil vodenja značilne druge lastnosti.

Za bodrilni stil je značilno decentralizirano upravljanje procesa in velika podpora zaposlenim. Vodja zaupa svojim sodelavcem, upošteva njihovo mnenje, razpoloženje in motivacijo. Zaposlenim svetuje, jim pomaga in jim ne zapoveduje. Svoje podrejene podpira pri naporih, prisluhne sugestijam, pomaga pri stiku z drugimi in jih hvali, da dvigne motivacijo. Zanj je pomembno, da ga delovno okolje sprejema. Vodja je na delovnem mestu zaradi zaposlenih.

Za inštruktivni način je značilno, da se vodje pogovarjajo z zaposlenimi, poslušajo njihovo mnenje, predloge in jim prenašajo navodila. Za ta odnos je značilno sodelovanje vodje in

zaposlenega, a popolnoma jasno je, kdo je glavni. Vodja sprejema vse pomembne odločitve, pričakuje pa sodelovanje vseh sodelavcev. Pomembna je dvosmerna komunikacija, da vodja lahko sprašuje po sugestijah, a se na koncu odloči sam.

Za delegiranje je značilna manjša skrb za ljudi. Ljudje so samostojni in usposobljeni za delo ter delajo sami. Ni veliko sestankov, nadzora in ne prave podpore ljudem. Odgovornost za vsakodnevno sprejemanje odločitev in reševanje problemov je prenesena na zaposlenega, ki mu je zaupana konkretna naloga.

Za direktivno vodenje je značilno, da upravljanje procesa poteka centralizirano, zaposlenim se ne namenja posebne pozornosti. Pomembno je samo delo, zaposleni ga opravljajo po navodilih. Vodje odločajo, načrtujejo, določajo naloge, delijo navodila, nagrajujejo, kaznujejo. Ne zanima jih preveč, kako bodo njihova navodila upoštevana in naloge opravljene, kakšni bodo pri tem morebitni problemi, kako se počutijo zaposleni.

Dolgo časa so mislili, da obstajata le dva načina vodenja, avtokratični in demokratični. Pri avtokratičnem stilu vodenja je bil poudarek na tem, da si ljudem povedal, kaj naj delajo, kje in kdaj. Pri demokratičnem stilu vodenja je bil poudarek na poslušanju, pohvali, spodbudi njihovih odnosov s preostalimi sodelavci. Problem pri tem je, da gre za črno-bel pogled na svet. V stilu vodenja se pojavljajo nenadni preobrati. Situacijsko vodenje tega ne dopušča in nas pripelje do dejstva, da sta pri vodenju prisotni dve vrsti vodenja: direktivno oziroma avtokratično in bodrilno ali demokratično (Blanchard idr. 1995, 71).

Spreminjanje stila vodenja poteka usklajeno z razvojem zaposlenih. Ko so zaposleni na razvojni stopnji orientacije, potrebujejo direktivni stil vodenja, saj ljudem niso jasne vloge in cilji, obstaja pa velika potreba po znanju in spretnostih. Zaposleni so polni navdušenja in zavzetosti, zato bodrilno vodenje ni potrebno. Ljudje potrebujejo informacije in usmeritev. Ko pa zaposleni že imajo potrebno znanje in spretnosti in jim delo še zmeraj ne gre od rok, kot bi moralo, pride na vrsto bodrilno vodenje, pri katerem vodja posluša, usmerja in pomaga. Pomaga jim, da znanje in izkušnje spravijo na plan in jih pravilno organizirajo. Zaposleni morajo dograjevati svojo samozavest oziroma moralo in potrebujejo podporo in spodbudo (bodrilni stil). Inštruktivni stil se uporablja, ko postanejo zaposleni nezadovoljni in jim morala pade. Takrat morajo izraziti svoja mnenja in pričakujejo podporo vodje. Na tej stopnji nezadovoljstva upade sposobnost in imajo težave z nalogami in medsebojnim sodelovanjem, zato potrebujejo usmerjanje (inštruktivni stil).

Učinkoviti vodje prilagajajo svoj stil vodenja zaposlenim, da jim nudijo tisto, česar sami ne zmorejo. Vodja mora glede na situacijo uporabljati različne stile in se prilagoditi. Temu pravimo situacijsko vodenje. Vodja mora vedeti, da ni nič bolj neenako kot enaka obravnava ljudi, ki si niso enaki. Celovit vodja je tisti, ki je fleksibilen in sposoben uporabljati štiri različne stile vodenja. Stil vodenja je naš način vodenja, ko skušamo vplivati ne delo nekoga drugega. Nobeden od osnovnih stilov ni najboljši.

Pri situacijskem vodenju se vodja ne opredeli za en stil vodenja, zato mora poznati prednosti in slabosti vseh stilov, da v določeni situaciji lahko izbere tistega, ki je najprimernejši. Pri tem mora upoštevati naslednje dejavnike:

- posamezna strokovna znanja zaposlenih oziroma članov tima in skupno znanje celotnega tima;

- usklajenost in zanesljivost članov tima; če so sodelavci negotovi glede svojih odločitev in dela, mora vodja prevzeti iniciativo v odločanju, sodelavce podpirati in jim pomagati;
- motiviranost zaposlenih; če so motivirani, jim vodja pusti samostojnost;
- naravo dela, ki ga opravljajo; pri enoličnem delu vodja uporabi sistemski nadzor nad zaposlenimi, v proces se vključi le, če se pojavijo odstopanja;
- psihosocialne lastnosti zaposlenih (ambicioznost); če zaposleni pokažejo iniciativo, vodja ne sme uporabljati enosmerne direktive;
- zaupanje v sposobnosti vodje;
- pomembnost zaupane naloge; če je naloga kompleksna, mora vodja spodbujati komunikacijo in se vključiti v delo; če je situacija kritična, tvegana in primanjkuje časa, vodja prevzame odločanje (Treven in Srića 2001, 161).

2.1.3 Timsko vodenje

Woodrow Wilson, 28. ameriški predsednik: "Ne le, da bi morali uporabljati vse možgane, ki jih imamo, uporabljati bi morali tudi vse, ki si jih lahko sposodimo."

Pomembnost timskega dela v podjetjih je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, na sestankih, krožkih, v projektnih in delovnih timih. To še posebej velja za vodje, ki morajo redno komunicirati s sodelavci, reševati medosebne, delovne in poslovne probleme. Nekateri preživijo na sestankih in razgovorih več kot polovico delovnega časa. Timi imajo pomembno vlogo pri pojasnjevanju večje ali manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem.

2.1.3.1 Opredelitev tima

Tim je majhna skupina ljudi, pri kateri imajo skupni cilji prednost in ki deluje usklajeno, da bi te cilje dosegla. Beseda tim je angleškega izvora (*team*) in pomeni moštvo, ekipa, družina. Značilnosti tima so:

1. predanost članov skupnemu cilju,
2. prostovoljno in aktivno sodelovanje,
3. enakopraven položaj članov,
4. pozitivno ozračje, v katerem se občutijo močna motivacija, usklajenost odnosov, odprta komunikacija, timski ponos in entuziazem (Treven in Srića 2001, 173).

Če teh značilnosti ne najdemo, gre le za skupino in ne za tim. Člani delovne skupine ne prispevajo enako kot v timu in njihov položaj je bistveno drugačen. Učinek člana tima je nekajkrat večji od učinka člana skupine. Sposobnosti člana tima se stalno razvijajo in jih imajo priložnost pokazati. Člani tima vidijo svoj lastni del v uspešnem timskem rezultatu, medtem ko člani skupine vidijo samo to, kar naredijo sami. Član tima je seznanjen s cilji tima in jim zaupa, sodeluje pri planiranju, odločanju, deluje samostojno in sodeluje z drugimi člani, je vir novih predlogov, se stalno izobražuje, pridobiva nova znanja, se izpopolnjuje, vodjo sprejema kot sodelavca in učitelja, je aktiven pri reševanju problemov in ocenjevanju uspešnosti tima. Član skupine pa vodjo obravnava le kot šefa, ki mora pač obstajati, ne verjame v skupne cilje, motivirajo ga le plača in statusni simboli, ne zanimajo ga skupni problemi (ibid., 175).

Tim je skupina, za katero je značilno, da člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, a vse skupine niso timi. Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje in skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in z gospodarno rabo razpoložljivih virov. V timu obstajata dinamična interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju. Člani tima priznavajo pomembnost delovnih navad in prilagajajo svoje vedenje tako, da se ujema s timskimi standardi. Ko se naučijo delati uspešno kot enota, so pripravljeni na timsko sodelovanje z drugimi enotami. Člani tima se medsebojno podpirajo in dajejo drug drugemu oporo, si vzajemno pomagajo, da bi bil tim uspešen (Adizes idr. 1996, 102).

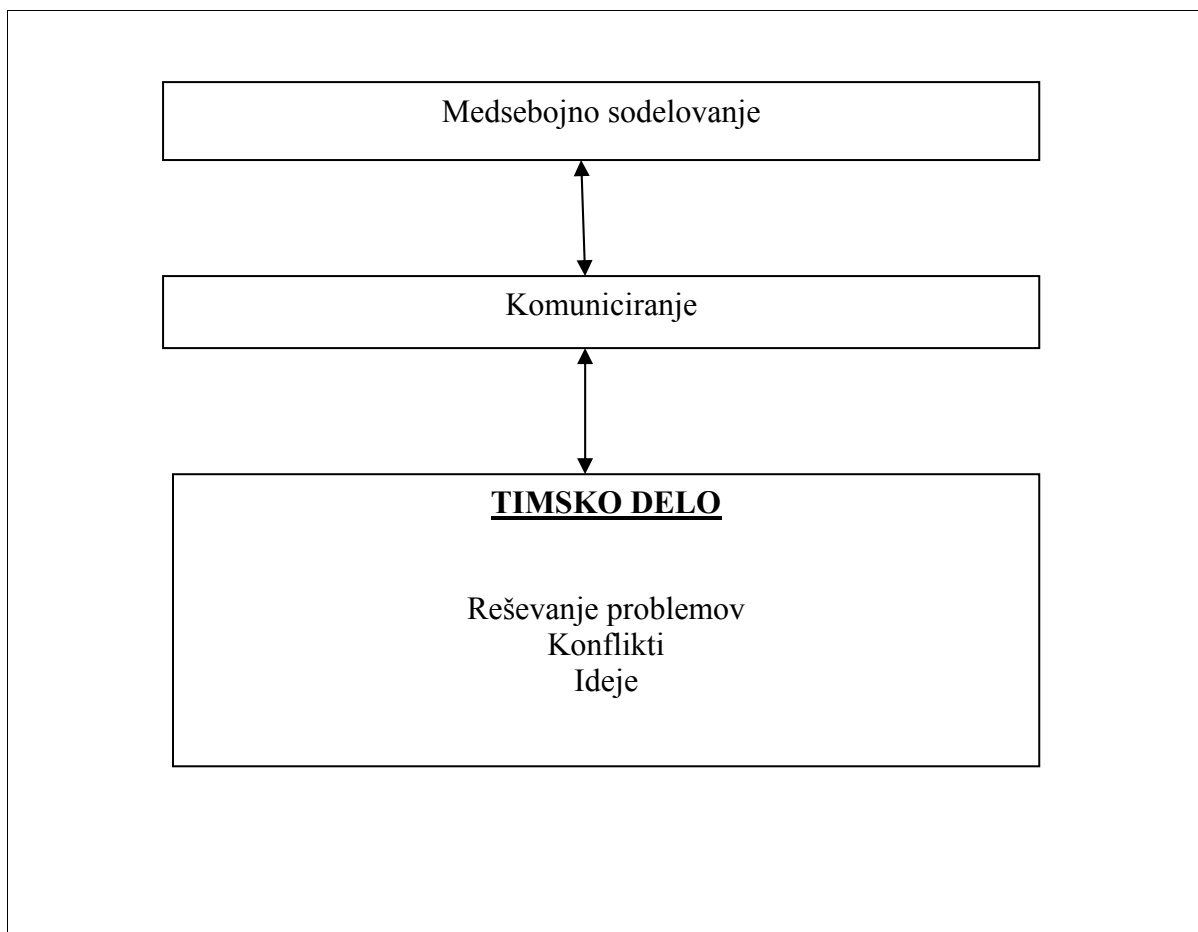
Tim ne podpira tekmovalnosti med zaposlenimi, pač pa poudarja povezovanje in dobre odnose in se zavzema za družinsko razpoloženje med člani. Poslovna odločitev se sprejme soglasno, potem ko se uskladijo različna mnenja članov. Za dosežke dela je pohvaljen celoten tim in ne posamezniki. Timsko delo ima veliko prednosti, na primer motivacijo, medsebojno povezanost in občutek pripadnosti, sinergijo, uspešno komunikacijo, skupno ustvarjalnost in zadovoljstvo vseh. Člani vedo, da lahko računajo drug na drugega, kadar je to potrebno. V timu se združijo različne osebnosti, recimo različna stališča, različne osebne izkušnje, različna mišljenja, strokovna znanja in mnenja, kar prispeva k večjim dosežkom.

Ljudje, ki ustvarjajo uspešne time, nikoli ne pozabijo, da mora vsak član imeti svojo vlogo, vsaka vloga pa prispeva k celoti. Tim ne sme biti le skupina ljudi, ki jo vodja uporablja kot svoje orodje v lastno korist. Člani tima si delijo medsebojno koristne cilje, so motivirani za skupno delo. Kdor okrog sebe zbere ljudi za svoje koristi, je diktator. Vodja pa razume pomen tima in neprestano ohranja vizijo o celoti. Vse se začne pri viziji. Treba je imeti cilj, saj brez cilja ni tima. Vodje imajo nalogo predstaviti vizijo, saj brez nje ne bodo imeli preostali zaposleni želje, da bi dosegli cilj. V timu morajo biti člani na pravem mestu oziroma v vlogi, ki poudarja njihove vrline, potenciale, nadarjenost, veščine in izkušnje. V nasprotnem primeru to privede do spodkopavanje morale, saj tim ne deluje po svojih sposobnostih. Zaposleni so užaljeni, ker njihov potencial ni izkoriščen, saj vedo, da bi delo bolje opravili sami, ker so njihove sposobnosti spregledane. Ljudje začnejo izgubljati zaupanje, tim pa ne napreduje več. Če torej vsak ne dela tistega, kar daje timu največ vrednosti, tim ne bo udeležil svojih zmožnosti. Umetnost vodenja tima je, da ljudi postavimo na prava mesta. Pogoj za to je poznavanje tima, vizije, cilja, zgodovine podjetja, situacije in članov. Vodja mora oceniti izkušnje posameznika, njegove veščine in značaj, strast, vrline, disciplino, čustveno moč ter potencial vsakega posameznika. Znak dobrega vodje je, da zna ljudi razvrstiti na prava mesta, da jih izvleče iz območja lagodja in ne iz območja njihove nadarjenosti, saj to vodi v frustracijo. Motivirati ljudi, da se premaknejo iz območja lagodja, vodi do izpolnitve (Maxwell 2003, 18–55).

Tim je skupina ljudi, ki opravlja skupno delo. Največji uspeh dosežemo, če zberemo dober tim. Za uspeh je zelo pomembna usmerjenost k istemu cilju. Pot do cilja se lahko spreminja, cilj pa ne. Za delo v timu je treba izbrati komunikativne, sposobne, inteligentne posameznike, ki si želijo sodelovati in poznajo problematiko. Ljudi je treba sinhronizirati in pri takšni sinhronizaciji pride do cilja celotna skupina, ne le posameznik oziroma vodja tima.

Iz slike 4 ugotovimo, da je timsko delo povezano tako z iskanjem idej kot s konflikti in z reševanjem problemov. Ti dejavniki so prav tako obojestransko povezani med seboj in odvisni drug od drugega. Povsod sta prisotna komuniciranje in medsebojno sodelovanje.

SLIKA 4: DEJAVNIKI, KI SO NEIZOGIBNO POVEZANI S TIMSKIM DELOM



Vir: Rupar in Rupar (2002, 112).

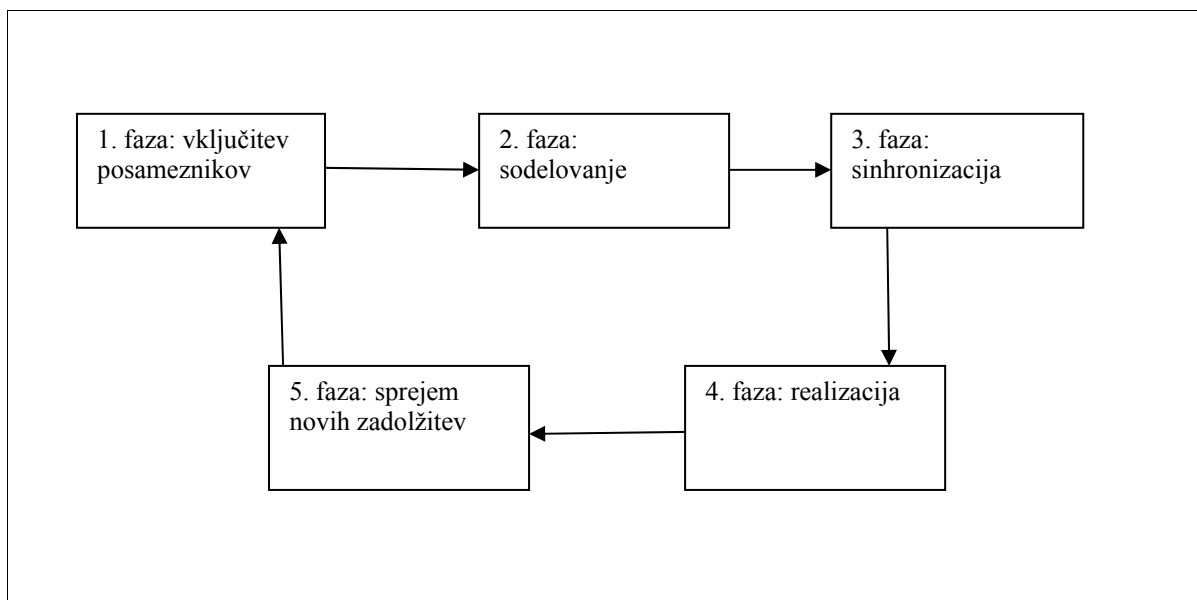
Timsko delo postavlja v ospredje zbiranje idej med udeleženci tima za doseg določenega cilja. Eden najbolj znanih načinov proizvodnje idej je viharjenje možganov; pri tem udeleženci tima povedo svoje ideje, vodja pa si jih zapisuje. Udeleženci so časovno omejeni, zato ni komentiranja in vrednotenja idej.

Kadarkoli delujemo v timu, se pogledi članov na problem med seboj razlikujejo. Konflikti se lahko pojavijo pri odločitvi, kako priti do zelenega cilja, lahko pa se člani ne strinjajo s samim ciljem. Konflikte je treba reševati. V večini primerov se pojavijo napetosti med vodjo in posameznikom oziroma med posamezniki samimi, včasih pa celoten tim nasprotuje vodji. Ti konflikti so v odnosih neizogibni in so nekaj povsem običajnega. Z različnimi mnenji lahko pridemo do optimalne rešitve. S konflikti se je treba soočiti takoj, saj lahko v nasprotnem primeru postanejo problem celotnega tima. Konflikt je interakcija soodvisnih ljudi, ki doživljajo nezdržljivost ciljev ali oviranje pri dosegu le-teh. Če sta dva človeka med seboj neodvisna ali če sta popolnoma odvisna, med njima ne morejo nastati konflikti. Ko gre za soodvisnost, lahko nastopi konflikt, ki je lahko pozitiven ali negativen. Negativen je takrat, ko si zaposleni nasprotujejo in povzročajo stroške, namesto da bi sodelovali. Če konflikti obstajajo, mora biti tudi način za njihovo rešitev, da se zmanjšajo in omilijo.

Tim ni potreben, če ne gre za reševanje problemov, za katere se mora odločiti več posameznikov. Cilj tima je reševanje problemov. Pri celotnem timske delu sta potrebna komuniciranje ter medsebojno sodelovanje. Sem štejemo prilagajanje, usklajevanje. Komunikacija je lahko verbalna ali neverbalna, v pisni obliki. Če ne želimo komunicirati in s tem izražati svojih mnenj, če nismo pripravljeni na konfliktne situacije oziroma se jih bojimo ter če nismo zainteresirani za skupno rešitev problema, je bolje, da se izogibamo timske delu. Z medsebojnim sodelovanjem vseh članov tima se dvigne kvaliteta dela ter z njo povezano boljše poslovanje celotnega podjetja.

Glavni problem pri uveljavljanju timskega dela v podjetju je strah oziroma nezaupanje zaposlenih pri uvedbi nove metode dela. Zaradi tega je pri uvedbi timskega dela v podjetju tim treba najprej razviti. Razvoj timskega dela poteka po določenih fazah, ki jim moramo slediti (Fakulteta za organizacijske vede 2002, 114).

SLIKA 5: FAZE RAZVOJA TIMA



Vir: Rupar in Rupar (2002, 114).

Kot je razvidno s slike 5, se člani tima v prvi fazi na podlagi komuniciranja, opazovanja in medsebojnega primerjanja spoznavajo. Na ta način dobijo prvi vtis o soudeležencih tima. Ko se lotijo problema, zaradi katerega so se sestali, se zaradi podobnih ali različnih pogledov ter koristi posameznikov pojavi sodelovanje ali nasprotovanje. V tej fazi je nanizanih veliko idej, ki pa jih je treba v tretji fazi uskladiti. Pri tem moramo doseči soglasje in podporo večine članov. Ko najdemo skupno rešitev problema, je treba idejo realizirati v četrti fazi, ki je najpomembnejša in najzahtevnejša faza uspešnega timskega dela. Pri realizaciji moramo paziti, da ne izgubimo naklonjenosti soudeležencev tima, saj sledi zadnja faza, ko tim sprejme nove zadolžitve. Pri tem se vodja ali člani velikokrat zamenjajo in tako spet nastopi prva faza. Skupino je treba vzdrževati na ravni tima. Pri razvoju tima gre za kontinuiran proces, ki se lahko konča le z razpadom tima.

2.1.3.2 Sinergija tima

Najpomembnejši razlog za oblikovanje tima je sinergija med njegovimi člani. Opredelimo jo lahko kot pojav, pri katerem dva ali več elementov posameznega sistema, ki delujejo skupaj, dosežejo večji učinek od tistega, ki bi bil dosežen kot seštevek njihovih posameznih prizadevanj. Sinergija je "učinek $2 + 2 = 5$ ". V slovarju je beseda sinergija, ki je grškega izvora, opredeljena kot sodelovanje različnih sil. Enako število ljudi je v timu bolj učinkovitih, kot če delujejo kot posamezniki. Za sinergijo lahko rečemo, da gre za skupno delovanje, sodelovanje, medsebojno razumevanje in zaupanje pri usklajevanju prispevkov posameznih članov v neki dejavnosti k postavljenim ciljem, želenim rezultatom.

Podjetja in timi, ki so sposobni doseči sinergijo, imajo pomembno strateško prednost pred svojo konkurenco na trgu. Tim, ki je poln sinergije, poveča svojo storilnost, ker globoka medsebojna prepletenost članov pelje k večji moralni odgovornosti za uspeh pri delu.

Pri timskem delu je pomembna tehnološka, stroškovna, managerska in psihološka sinergija.¹

Tehnološka sinergija se doseže s prenosom znanja iz ene vrste dejavnosti v drugo. Ista tehnološka znanja, spretnosti dela in postopki so lahko večkrat izkoriščeni, če isti tim zaporedoma opravlja celo različne posle.

Stroškovna sinergija izhaja iz možnosti, da se ista infrastruktura ljudi uporabi za izdelavo, distribucijo, prodajo ali marketing nekega izdelka. Področja možnih stroškovnih sinergij lahko omejuje le domišljija.

Managerska sinergija je zasnovana na prenosu znanja. Managerske spretnosti tima z enega področja dejavnosti se lahko učinkovito uporabijo na drugih področjih. Ta sinergija v posameznih primerih temelji na znanju svetovalcev, ki prenašajo svojo managersko ekspertizo iz enega podjetja v drugega, ki deluje v podobnih okoliščinah, in tako ustvarijo managersko sinergijo.

Psihološka sinergija izhaja iz občutka skupnosti ljudi, ki pripadajo timu. Vzajemna usklajenost dela, poznavanje in uporaba istih standardov dela so močna motivacijska osnova za boljše delo tima.

Sinergični tim v bistvu sam načrtuje, organizira in koordinira aktivnosti, ocenjuje dosežke in se loteva korektnih akcij. Člani so zelo dobro usposobljeni in odgovorni za prevzeto delo. Takšen tim je popolno nasprotje skupinam, ki delajo za tekočim trakom. Za delovaje in uspeh takega tima so pomembne naslednje značilnosti:

- visoka stopnja usposobljenosti, kot jo zahtevata delo in tehnologija;
- delovne navade, ki so usklajene s skupnimi vrednotami in normami vedenja;
- medsebojni komunikacijski stili, ustrezni svobodnemu izmenjavanju idej v timu in med timi, z veliko mero strpnosti;
- projektno vodenje;
- sinergični tim je osredotočen na proces, delo, vodenje, ne pa na osebo;

¹ O tem so pisali Treven in Srića (2001, 176–177) ter Adizes s soavtorji (1996, 100).

- poudarjena je kvaliteta dela;
- vsak član je lahko vodja in podrejeni hkrati, kar pomeni, da posluša in prevzema iniciativo.

Sinergijo bi lahko opredelili kot povezanost med ljudmi in viri. Ljudje so tisti, ki napravijo iz virov nekaj več kot le seštevek individualnih prispevkov delovnih mest. Če te povezanosti ni, tudi ni sinergijskega učinka. Gre torej za obliko medsebojne pomoči pri delu v skupini, katere rezultat ni le v kvantiteti skupnih dosežkov, temveč tudi v novi kvaliteti skupnega dela v timu.

2.1.3.3 Vodenje tima

Glede vodenja tima pravi Maxwell (2003, 218): "Poglejte katerokoli ekipo, ki je dosegla uspeh, in videli boste, da ima dobro vodstvo. [...] Zato trdim, da je razlika med dvema enako nadarjenima ekipama v njunem vodstvu. [...] Pri vodenju je treba razumeti igralce, jih združiti in poskušati doseči, da bodo delali kot ekipa, ki bo dosegla svoje cilje."

Vodenje tima v podjetju je podobno vodenju športnega tima. Vodja tima je učitelj, trener, spodbujevalec in navduševalec, strateg, direktor – odločevalec, sodelavec, prijatelj, partner idr. V njem je združenih veliko različnih vlog, ki jih združuje v celovito podobo vodje tima. V zvezi z vodenjem tima se izpostavlja problematika načina vodenja, ki je povezana s tem, koliko vodja tima dopušča sodelovanje članov tima pri sprejemanju odločitev. Glede na različne situacije tima se zahtevajo različni stili vodenja oziroma situacijsko vodenje tima. Stili vodenja so izbor managerskih stilov iz temeljnih stilov medosebnih odnosov pri vodenju, le da so tu ciljno usmerjeni v zagotavljanje skupinske dinamike v timu. Vsak član tima potrebuje nekaj časa in energijo za prilagoditev novi situaciji ter za vzdrževanje ustrezne napetosti med delom v timu. Za vodenje tima sta ključna dva stila vodenja, ki ju Možina imenuje stil "intuitivnega dirigenta" in stil "senzibilnega koordinatorja". Senzibilni koordinator spremlja reakcije članov in se sproti odloča, kdaj je potrebna njegova vodstvena intervencija, torej mirno in pozorno opazuje delo v timu in posega v delo takrat, ko opazi, da so se pri delu pojavile motnje. Skrbi za koordinacijo tima – rdeča nit, vključitev in izključitev članov tima v proces reševanja problemov. Dirigent diplomatsko ureja odnose v timu in nudi podporo članom tima (Adizes idr. 1996, 330).

Timsko vodenje je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem. Vodja sodeluje s člani tima pri ustvarjanju vzdušja za doseganje ciljev. V marsikaterem podjetju si timi sami izbirajo vodje in jim omogočijo, da se usposobijo. Osnovne sestavine vodenja so vodja, člani in specifična situacija. Vodenje se pojavi samo, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in timom mora zadovoljiti obe strani. Če si člani sami izvolijo vodjo, se prostovoljno podredijo in sprejmejo njegova navodila. Člani dovolijo, da vodja odloča namesto njih, in potem ravnajo po prejetih smernicah. Raziskave kažejo, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani tima, nato je treba dati več samostojnosti članom, da lahko odločajo; nadalje se morajo vodje dobro pripraviti, saj člani raje sledijo, če vidijo, da vodja ve, kaj hoče. Nato vodje spodbudijo člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti tolikšen, da zaposleni ne bi poskušali delati malo drugače.

Vodje si pri delu prek svojih izkušenj pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih nato uporabljajo. Toda podjetja pogosto ne morejo čakati na to, da se bodo vodje izoblikovali

pri opravljanju dela. Med zaposlenimi ljudmi iščejo tiste, ki imajo sposobnosti za vodenje, in jih načrtno vzgajajo. Zelo pomembna lastnost je delitev moči, kar pomeni, da vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Vodja s tem pritegne člane k odločanju in opredeljevanju ciljev. S tem dobijo občutek pripadnosti podjetju ter občutek obvladovanja situacij in samega sebe. Naslednja pomembna sposobnost timskega vodje je skladnost vrednot, kar pomeni, da je vodja sposoben razumeti pomembna načela in vrednote podjetja in hkrati vrednote zaposlenih ter jih združiti v celoto. Če skladnosti ni, se zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji znajdejo na eni strani, vodja s svojimi načeli in zahtevami dela pa na drugi strani (Adizes idr. 1996, 92).

Vsak vodja si želi ustvariti skladen tim, ki z močnimi medosebnimi povezavami omogoča uspešno reševanje problemov. Skladnost, povezanost in zaupanje nosijo v sebi tudi nevarnost prelahkega sprejemanja odločitev. Ta nevarnost nastopi, če vodja tima predlaga možno alternativo za rešitev problema. Visoka stopnja zaupanja v vodjo namreč večkrat pripelje do uniformiranosti v odločanju, ki lahko povzroči nekritično sledenje predlogu vodje in blokado drugih alternativnih predlogov za reševanje (ibid.).

Vodjo morajo člani tima sprejeti. Včasih ga izberejo kar člani tima. Vsak vodja se odlikuje s svojimi lastnostmi in stilom vodenja. Njegova naloga je organizacija tima in usmerjanje le-tega k cilju. Vodja vodi ljudi. Ljudje so temelj timskega dela. V timu se prepletajo različna čustvena stanja, spoštovanje osebnih lastnosti, motivov in interesov. Člani imajo možnost za neomejen osebni razvoj. Razen individualnih odločitev sprejmejo velik del odločitev člani sami. Tako se vključujejo v proces odločanja, ki je v pristojnosti vodje. Ker v timu vsi člani delujejo z enakih pozicij, razlike v avtoritetah niso zaželeno.

Vse je odvisno od odnosa vodje do vodenja, od njegove osebne naravnosti. Če se vodja zaveda, da je del celote, del tima, ki mora delovati, bo svoj odnos do sodelavcev, strank in predpostavljenih spremenil. Sam sebe bo videl v vlogi motivatorja, vzornika in komunikatorja. Vodja je predpostavljeni in nadrejeni, je deloven in ustvarjalen, postavi cilje in razvija ukrepe. Zaveda se pomena človeka kot najpomembnejšega elementa v podjetju. Je vzornik, razmišlja pred drugimi in načrtuje pred drugimi.

Vodja razmišlja o sebi kot o sestavnem delu ekipe oziroma tima. Je član ekipe, njena glava, njen trener, učitelj, mentor in vodja.

Pozornost gre pripisati tudi temu, da ima formalni vodja lahko sicer disciplinsko moč nad člani, določa cilje, deli delo in navzven uradno predstavlja tim. To pa ni dovolj, da ga člani tudi notranje, čustveno sprejmejo za vodjo. Priznanje, da je vodja, si mora vodilni prislužiti, ne sme si ga vzeti s silo in ne kupiti s prilizovanjem. Pravilno je, da vodja prepusti članom neformalno deljenje vlog v timu, se pravi spoštuje pravico, da se tim notranje samostojno organizira. Člani intuitivno težijo k oblikovanju lastne kulture, in če vodilni do neke mere to podpira, ga tim prej sprejme in prizna za vodjo. Na ta način lahko kulturo tima odločilno sooblikuje brez težav, saj ga člani priznajo za vodjo tima. Vodja timu prinaša sporočila od zunaj, od višjih vodstvenih ravni, kupcev, drugih služb v podjetju, in se tako pokaže kot nekdo, ki deluje na več ravneh, ki presega dejavnost tima. Vodja uporablja besedo "mi", kar ga uvršča v tim in člani ga čustveno še bolj sprejmejo (Kutzschenbach 2000, 99).

Vodja mora doseči, da bodo člani tima ponosni, da so del ekipe, ekipo mora čim večkrat pohvaliti, spodbujati skupni moto, imena, simbole in spodbujati ljudi, da sodelujejo v

skupnih dejavnostih tudi zunaj delovnega časa. Vodja mora pokazati požrtvovalnost za tim, da prepriča člane, da se bodo žrtvovali v dobro ekipe. Vodja mora pokazati, da je pripravljen rasti zaradi ekipe, da je pripravljen na sprejemanje težkih odločitev v dobro ekipe.

Vodja mora poudarjati pomembnost cilja in vizije in s tem zagotoviti kohezivnost skupine, kar pomeni, da se posamezniki tesno povežejo med seboj. Brez jasnega in močnega cilja bi lahko raznolika ekipa zasnovala več ciljev in se razvila v več konkurenčnih podskupin (Treven in Srića 2001, 190).

Z dobrim vodstvom se izboljša tudi vse drugo. Vodje potiskajo razmišljanje članov prek že doseženih mej ustvarjalnosti. Dvigujejo delovno učinkovitost in zaradi tega so člani boljši kot v preteklosti. Medtem ko so managerji sposobni obdržati tim na njegovi doseženi stopnji, jo vodje dvigujejo na višjo stopnjo, ki je tim še ni dosegel. Vzrok je v delu z ljudmi in izvabljanju najboljšega iz njih. Vodje prenašajo lastništvo za delo na tiste, ki opravljajo delo in ustvarjajo okolje, v katerem želi vsak član biti odgovoren. Razvijajo osebne sposobnosti članov, saj lahko tim izkoristi svoj potencial le, če ga izkoristi vsak njegov del. Vodje se hitro učijo in k hitremu učenju spodbujajo druge. Biti vzor je pred vodenjem. Dober vodja ne omejuje podjetja, je vplivnejši od drugih, ceni proces razvijanja ljudi, učinkovito komunicira, gradi na temeljih zaupanja, pritegne še več vodij, povečuje število vodij, pooblašča člane tima, ustvarja zagon, dosega več kot drugi, zna dobro prodati svojo vizijo, učinkovito določa prioritete (Maxwell 2003, 221).

Napačno je prepričanje, da vodenje pripada le eni osebi. Ista oseba tima ne bi smela vedno voditi v vseh situacijah. Izziv situacije pogosto določa, kakšen vodja je potreben, saj ima vsak v timu določeno znanje. Drugo napačno prepričanje o vodenju je prepričanje, da so vsi v timu enaki, vsa mnenja enakovredna in da lahko tim deluje brez vodstva. Tim, ki skuša delovati demokratično, nikoli ne naredi ničesar. Vsi člani so pomembni, a niso enakovredni. Oseba, ki ima na določenem področju več znanja, izkušenj in sposobnosti, je za tim pomembnejša. Za tim je vodenje kot prednostni start, saj vodje vidijo dlje kot njihovi sodelavci. Vedo, kaj se bo zgodilo, in lahko primerno ukrepajo, da se tim premakne v pravi smeri, kar mu zagotavlja zmagovalni položaj. V poslu, ki ga vodi odličen vodja, znajo prej poiskati tržno nišo in premagajo svoje tekmece (Maxwell 2003, 227).

Ko govorimo o timu, ima vodja velik vpliv na raven motivacije njegovih članov. Od vodje so odvisni: delovna klima, delovne razmere, občutek pripadnosti članov, samostojnost pri delu, potrebe po napredovanju in večjih dosežkih, razvoj posameznikov. Osnovni pogoj za motiviranje drugih članov tima je motiviranost vodje, saj nihče ne more motivirati, če ni sam dovolj motiviran za neko delo ali dejanje. Člani tima bodo pripravljene vložiti v delo ves svoj trud in vso energijo, če jih bo vodja motiviral s pravim motivom. Še bolje je seveda, da se za delo motivirajo sami, saj ima samomotivacija dolgoročen učinek, vodja pa jih lahko pri tem spodbuja in nanje pozitivno vpliva. Vodja ne more dolgoročno motivirati zaposlenih, če sami niso motivirani. Pomembno je, da vodja kot prvi med enakimi zagotovi takšne delovne razmere in odnose, da si bodo zaposleni sami želeli delati v okviru tima. Naloga vodje je, da vzdržuje zeleno raven motivacije in jo spodbuja. Vodja mora skupaj z drugimi člani tima določiti skupni cilj, nato speljati dobro organizirano delo in – kar je zelo pomembno – na koncu tudi pohvaliti za doseženi uspeh. Pohvaliti je treba skupni dosežek tima in pohvaliti posameznike, ki so dosegli viden napredek ali kakorkoli vidno prispevali k rezultatu, recimo z idejami, mnenji, lastno iniciativo in delom. Vodja mora znati pravilno pohvaliti in proslaviti uspeh, prav tako pa tudi pravilno izreči kritiko. Potrebe zaposlenih

niso enake, zato mora vodja vedeti, da bo njihovo vedenje različno. Ko vodja presoja vedenje, mora to upoštevati. Spoznati mora potrebe, ki prevladujejo pri posamezniku, in jih uporabiti kot sredstvo za motiviranje. Vsak si zasluži posebno pozornost in spoštovanje, vodja pa se mora iskreno zanimati za sodelavce in do njih ne sme biti neenak, saj morajo imeti člani občutek, da so enako pomembni in enako vredni za tim. Naloga vodje je, da spremlja delo članov, da jim lahko pomaga in po potrebi vskoči, da jih usmerja na prave poti, ocenjuje rezultate in jih sproti obvešča, kaj se od njih pričakuje. Sodelavci morajo sodelovati pri sprejemanju odločitev, upoštevati je treba njihove predloge, pomagati pri njihovem razvoju, jim omogočiti napredovanje, če si to želijo. Pri dodeljevanju pooblastil in dodatnih ugodnosti ter simbolov je treba upoštevati načelo pravičnosti (Treven 2001, 141).

Naloga vodje ni samo reševati poslovne težave, temveč tudi poskrbeti za njihovo rešitev. To pomeni, da v dejavnosti vključi prave ljudi, ki jih mora ustrezno motivirati, obveščati in usmerjati njihovo vedenje. Višja ko je izobrazbena sestava zaposlenih v timu, več pozornosti mora vodja posvetiti motivaciji. Lepa priložnost za to so letni pogovori. Vendar je en pogovor s ključnimi kadri na leto vsekakor premalo.

Kot je razvidno s slike 6, zahteva vsaka stopnja razvoja tima oziroma zaposlenih drugačen stil vodenja. Za vsako od stopenj tima je značilna sprememba v produktivnosti (črtkana črta) in morali (polna črta). Za prvo skupino, za katero je značilna produkcija, in za drugo, za katero je značilna razrešitev, je produktivnost oziroma sposobnost zaposlenih na visoki – najvišji stopnji, nato začne padati in je na najnižji stopnji v zadnji skupini, za katero je značilna orientacija in primeren direktivni stil vodenja. Stopnja morale oziroma zavzetost zaposlenih je najprej na višji ravni, nato pade in se spet zviša. Če bi povezali črte, bi dobili krivuljo v obliki črke U. Ugotovimo lahko, da vodja mora oceniti, na kateri razvojni stopnji je tim, in opaziti moralo in produktivnost tima. V prvem stolpcu na sliki 6 tim samostojno določa usmeritev in sprejema odločitve, na skrajni desni, v zadnjem stolpcu, pa vodja odgovarja za določanje usmeritve. Najpomembnejša naloga vodje je, da pomaga timu na poti po razvojnih stopnjah in se zaveda, da ljudje na različnih stopnjah razvoja potrebujejo različen pristop.

SLIKA 6: PRILAGODITEV STILA VODENJA RAZVOJNI STOPNJI TIMA

<i>DELEGIRANJE</i>	<i>BODRENJE</i>	<i>INŠTRUKTIVNI</i>	<i>DIREKTIVNI</i>
<i>produkcija</i>	<i>razrešitev</i>	<i>nezadovoljstvo</i>	<i>orientacija</i>
----- _____	----- _____	----- _____	----- _____

Simboli: ----- stopnje produktivnosti, sposobnosti
 _____ stopnje morale, zavzetosti

Prirejeno po Blanchard idr. (1995, 82).

Vsaka skupina ljudi, ki teži k uresničitvi skupnega cilja, dela najbolje, kadar je motivirana kot tim. Kolektivni duh, tovarštvo, določitev cilja in zbiranje moči za zadnji napad pred ciljno črto so vsi močni skupinski motivatorji. Dejansko so občutki, ki jih imamo kot del neke skupine, mnogo močnejši motivatorji, kot je uresničitev cilja sama po sebi. Zadovoljstvo ob dobro opravljenem delu ali velikem trudu je trajnejše kot katerakoli nagrada. Vodja vzpodbuja tim, naj uživa v procesu doseganja zastavljenih ciljev. Njegov pristop je močnejši motivator kot njegove metode. Vodja mora vedeti, kam gre tim, in biti pripravljen srečati ga na pol poti, ob tem pa je bolj pomembno, da dela s svojim timom, kot da dela zanj. Tim dela tisto, kar vodja od njega pričakuje. Člane motivira tako, da vse vključi v sodelovanje. Vsak je navdušen, ko vidi, da so njegove zamisli postale del celote. Motivacija tima naraste, ko člani vidijo, da napredujejo, ko zaupajo vodji, ko so za svoj trud nagrajeni in ko so nanj ponosni. V timu morata obstajati dvosmerna komunikacija ter dosledna in pravična disciplina, vsi morajo biti seznanjeni z dosežki. Vodja mora pokazati na napake brez grajanja. Članom tima naj vodja zagotovi občasne prilžnosti, da praktično sami vodijo manjše aktivnosti, in na ta način prepozna bodoče potencialne vodje (Sang 2001, 70).

2.2 Delegiranje

Skoraj vsa literatura, ki obravnava delegiranje, se osredotoča na položaj managerja in na to, kaj mora za učinkovito delegiranje upoštevati manager. Vloga zaposlenih oziroma članov tima je pri tem pogosto podcenjena.

Moller (1995, 96): "Delegiranje pomeni proces, ki naj zagotavlja, da prevzemajo odgovornost vsi in da se naloge učinkovito izvršujejo na najustreznejšem nivoju v podjetju." To pa zahteva naslednje:

- vodja mora zaposlenim dodeliti odgovornost in pooblastila,
- zaposleni morajo biti pripravljeni prevzeti odgovornost.

V tem kontekstu je vodja tisti, ki odgovornost dodeljuje, zaposleni pa tisti, ki jo sprejema za določeno funkcijo, projekt ali pomembnejšo nalogo. Mnogi ljudje imajo tako širok razpon odgovornosti, da preprosto ne zmorejo opraviti vseh nalog sami. Razdelitev dela je zato bistvenega pomena. Managerji morajo odgovornost delegirati. Delegiranje pomeni:

- dodeljevanje moči, pooblastil in nalog drugim,
- pooblaščenje drugih, da prevzamejo odločitve in opravljajo naloge,
- zaupanje področij odgovornosti in nalog drugim.

Delegiranje pomeni, da bo znotraj dogovorjenega okvirja osebje pooblaščen, da uporablja materiale, sisteme in opremo, določa delovne pogoje in časovno načrtovanje, se podpiše v imenu podjetja. Delegiranje zajema postopek managerjevega dodeljevanja nalog (skupaj z njim ustrezajočimi odgovornostmi in pooblastili) članu osebja, in to tako, da od tedaj dalje sam manager v izvedbo ni več neposredno vpleten. Naloga vendarle ostane znotraj managerjevega področja odgovornosti. Vodja se ne more izogniti svoji končni odgovornosti za kakršnokoli odstopanje v kakovosti, ki ga zagreši član osebja. V nekoliko bolj vsakdanjem besednjaku bi lahko rekli: čim je bila naloga delegirana, jo lahko vodja "izpusti iz svojih rok", ne pa tudi "izpred oči" (Moller 1995, 96).

Če vodja ne dosega zadovoljivih rezultatov, je vzrok najpogosteje v tem, da preveč časa porabi za napačne stvari. Vse preveč je le operativnega dela, na primer uvedba novega delovnega mesta, podpisovanje vseh pisem in ponudb, podrobna priprava načrtov, poročil in konceptov za sestanke, in premalo managementa, na primer koordiniranja, uvajanja novosti, nadgrajevanja, načrtovanja, razvijanja, motiviranja, postavljanja ciljev, smernic, strategij in vizije, delegiranja. Učinkovito delegiranje je bistvenega pomena za učinkovit management, saj je management definiran kot izvrševanje nalog prek drugih. Vodja, ki ne zmore učinkovitega delegiranja, tudi v svojem upravljanju ni učinkovit. Vzroki za neučinkovito delegiranje so lahko v slabih tehnikah delegiranja in v managerjevem odnosu do delegiranja.

Delegiranje ima številne prednosti:

- odločitveni nivoji postanejo ustrežnejši,
- sproščena je managerjeva zmožnost za opravljanje drugih nalog,
- boljša je izraba posebnih sposobnosti, izkušenj in znanja osebja,
- zviša se nivo kompetentnosti,
- osebje se razvija,
- večje je število reševalcev problemov,
- okrepljen je občutek zaposlenih za odgovornost in povečana zavest o kakovosti,
- naloge se izvršujejo v managerjevi odsotnosti,
- znanja in sposobnosti zaposlenih so preizkušene,
- predstavljenih je več idej, mnenj in predlogov,
- obseg dela je razdeljen med več ljudi,
- razvijajo se managementske sposobnosti,
- okrepljena sta dobro počutje in pripadnost osebja.

Za vodjo delegiranje pogosto predstavlja pomembno investicijo časa, porabljenega za dajanje navodil in usposabljanje članov podjetja. Ta investicija časa se običajno dobro povrne, vendar pa lahko preteče kar precej časa, preden so rezultati vidni. Manager mora biti glede tega potrpežljiv.

Pravila delegiranja lahko razdelimo v dve kategoriji (Moller 1995, 98):

- Trda pravila delegiranja. Ta pravila so specifična, razumska, neposredno razumljiva in uporabna za vsakogar. Trda pravila so enostavno določljiva. Zdi se samoumevna. Mnogim managerjem so dobro znana, vendar pa jih vselej ne upoštevajo. Ta pravila v glavnem zadevajo pet osnovnih vprašanj: Kaj je treba narediti? Kdo je odgovoren? Zakaj je nalogo treba opraviti? Kako naj se opravi? Kdaj bi morala biti končana?
- Mehka pravila delegiranja. Ta pravila se nanašajo na občutke, naravnosti in odnose. Ukvarjanje z njimi zahteva razumevanje človeške narave. Mehka pravila so težje določljiva. Za prenos teh pravil v prakso je potrebno dobro razumevanje človeške narave. Naučiti se uvajanja teh pravil je lahko zelo zahtevno. Vodje se morajo najprej lotiti svoje naravnosti: samozaupanja, zaupanja v zaposlene, prepričanost v delegiranje kot pripomoček managementa. Mehka pravila so neotipljiva in ne sledijo logičnemu zaporedju. Zanje je težko določiti čas začetka in čas zaključka. Upoštevati jih je treba v celotnem procesu delegiranja. Njihovi vplivi se ne omejujejo na eno samo nalogo in bistveno vplivajo na odnose med zaposlenimi in vodjo. Vse zaposlene je treba upoštevati kot primerne kandidate za nove naloge in jim je izkazati zaupanje. Povečati je treba samospoštovanje zaposlenih in jim dajati priznanja. Hkrati mora biti vodja pripravljen pričakovati in sprejemati napake pri opravljanju novih nalog, saj ne gre zanemariti dejstva, da se zaposleni učijo novih zadolžitev, kar zahteva tudi, da se jim vodja prilagaja.

Omenimo še drugo stran pri delegiranju, to so zaposleni, ki jim vodja delegira. Kompetenten član osebja lahko izdatno pripomore k vzpostavljanju učinkovitega delegiranja, ne glede na to, ali je managerjeva tehnika delegiranja dobra ali ne. Tudi za zaposlene veljajo mehka in trda pravila delegiranja, ki opisujejo, kaj lahko naredijo zaposleni za dobro delovanje procesa delegiranja. Pri tem je najpomembnejše, da je zaposleni pripravljen sprejeti odgovornost.

Ko vodja pooblasti druge, ne vpliva neposredno le nanje, temveč tudi na vse tiste, na katere vplivajo oni. Z delegiranjem vodja preda vpliv drugim, da bi lahko rasli oni sami in podjetje kot celota. Delegiranje vzpostavlja odnos med dvema zmagovalcema (med vodjo in zaposlenimi). Delegiranje s podelitvijo avtoritete poveča tuje zmožnosti, ne da bi zmanjšali svoje. S tem vodja ne izgubi ničesar. Delegiranje pomaga posameznikom, ki jih vodja vzgaja k večji samozavesti, energičnosti in storilnosti, izboljša pa tudi življenje vodje, ki si pridobi več svobode, podjetju pa okrepi rast.

2.3 Namen in odgovornost vodenja²

Ken Kesey, ameriški pisatelj: "Ljudi ne moreš voditi tako, da jim pokažeš in poveš, kam naj gredo. Vodiš jih tako, da sam greš tja in pokažeš resnico."

Pot k vodenju se začne z namenom. Najprej je treba jasno videti in razumeti, nato lahko uspešno izpeljemo. Zaposleni naj bi se družili s tistimi, ki se zavedajo svojega namena. Vse se začne in konča v iskrenem in pozitivnem namenu.

Zaposleni izražajo naravnost svojih vodij. So kot zrcalna slika svojega predpostavljenege. Vodja določa vzdušje. Njegova naravnost in sposobnost se prenašata na tiste, ki mu sledijo. Zato ni priporočljivo slediti tistim, ki le govorijo o svojih namenih, ne storijo pa ničesar za njihovo uresničitev. Vodja mora biti dejaven in svoje namene uresničevati, ne le govoriti o njih. Za aktivnost je najprej potrebna odločenost in zanjo namen.

Namen se odraža s samodisciplino, zanesljivostjo in znanjem. Če namena ni, se to kaže v malomarnosti in površnosti. Ni dobro, če namen vodita lastni interes in sebičnost, saj si s tem ne moremo zgraditi odkritih odnosov z zaposlenimi.

Namen je motivator dosežkov. Težko je uporabljati naučeno teorijo, če v srcu ni iskrenega namena. Gonilna sila jasnega namena sama po sebi omogoča doseganje velikih izidov. Samo tisti, ki se zavedajo svojega namena, potrebne energije ter odločnosti in vedo, da samo izobrazba in naziv nista dovolj, lahko dosegajo izjemne dosežke. Namen ustvari odločnost in iz tega sledita zaupanje ter lojalnost. Podjetje brez jasnega namena ni nič. Z jasnim namenom postanejo cilji uresničljivi, saj konkurenčnost in učinkovitost ne zadostujeta. Pristop je tisti, ki odloča o končni zmagi in je najpomembnejši dejavnik uspeha, saj spodbudi ljudi k vlaganju lastne energije za doseg ciljev, ker imajo občutek, da so del nečesa velikega in pomembnega. Poslovno vodenje zahteva poleg intelektualnih sposobnosti in empatije še jasen namen, kar je nujno za motiviranje ljudi, da pri delu dosegajo vrhunske rezultate.

Vodja kaže svoj namen na pet načinov:

- s taktnostjo in diplomacijo,
- s tolerantnostjo do negotovosti,
- z zanesljivostjo in lojalnostjo,
- s prizadevnostjo in kakovostjo,
- s skrbjo za druge.

Vodja sprejema vse dolžnosti in obveznosti, ki izvirajo iz zaupanja in moči, ki mu je bila podeljena. Najvažnejše med temi obveznostmi so odkrita dostopnost, odločnost, dosledna skrb za zadovoljevanje potreb podrejenih. Vodja stoji za posledicami svojih odločitev in dejanj. Sprejema tudi posledice ravnanja zaposlenih.

Od vodje se pričakuje sprejemanje težkih odločitev. Včasih dolžnosti vodje obsegajo celo izvrševanje teh odločitev, ne glede na osebno tveganje in čustvene posledice. Vodenje ni privilegij, ampak odgovornost. Moč in položaj služita boljšemu zadovoljevanju potreb

²Povzeto po: Kraus (1999, 39–50) in Moller (1995, 35–49).

zaposlenih, ne pa osebnemu izživljanju vodje in izkoriščanju položaja za uresničevanje lastnih neodkritih namenov. Odgovoren vodja spoštuje svoje zaposlene, je prijazen, odločen in ni vzvišen. V stikih z najvišjim vodstvom je samozavesten, uglajen in formalen.

Učinkovit vodja se mora zavedati naslednjih obveznosti: da jasno vidi, da pravilno sliši, da dobro razmisli, ko govori, da kritično razišče, ko je v dvomih, izkazuje spoštovanje, da ustvarja zelene rezultate, ko opravlja svoje delo. Osnove odgovornega vodenja so, da se vodja ne vtika v zadolžitve zaposlenih, če opravljajo svoje delo po pričakovanjih. Tiste, ki dosegajo slabe rezultate, je treba posebej usposablјati in jih natančno nadzorovati. Ni se dobro obremenjevati s stvarmi, za katere vodja ni odgovoren.

Največja odgovornost vodje je sprejemanje odločitev. Diskusijski sestanki so nevarni za hitro odločanje, saj se na teh srečanjih dvomi in razpravlja o malenkostih, in ko se je treba soočiti z negotovostjo, se izbere najslabša možna usmeritev delovanja. To je v razmerah hitrih sprememb najlaže in tudi najbolj narobe, saj konkurenca opazi pazljivo delovanje podjetja.

Pomembna odgovornost vodje je predvidevanje, kje in kdaj lahko nastopijo krize, ki lahko ogrožajo zaposlene. Nesmiselno je, da vodja predlaga določene usmeritve delovanja, dokler ni pazljivo preučil vseh možnih posledic in težav, kajti naknadno nekaj spreminjati, kar je bilo izrečeno, načenja vero v odločitve vodje.

Če je vodja toleranten, si prisluži spoštovanje, če je vreden zaupanja, mu bo dodeljena odgovornost. Pomembno je pridobiti si zaupanje z odgovornim opravljanjem svojih dolžnosti. Odgovoren vodja lahko vpliva na močne ljudi tudi iz daljave, nevednež pa le na šibke, ko so blizu.

V podjetju morajo prevzeti odgovornost vsi, ne le vodje. Management nedvomno ima pravico do vodenja in razporejanja dela v podjetju. Višji management je:

- pravno odgovoren za delovanje podjetja v skladu z obstoječo zakonodajo in dogovori,
- finančno odgovoren za to, da podjetje ustvarja prihodke, utrjuje svoj položaj in da preživi.

Management je prav tako nosilec odgovornosti za to, da je podjetje produktivno, da vladajo dobri notranji in zunanji odnosi in da izpolnjuje zahteve po kakovosti. V literaturi in v praksi se za druge zaposlene predvideva, da so vpleteni in deležni pooblastil, nikjer pa ni govora o njihovi dejanski odgovornosti pri reševanju problemov. Dejansko pa morajo biti v novodobnem podjetju za uspeh in neuspeh odgovorni vsi.

Odgovornost si lahko razlagamo v pozitivnem in negativnem kontekstu. V negativnem kontekstu je odgovornost nekaj, kar vzbuja strah, čemur se želimo izogniti ali kar želimo prenesti na druge. Tako je odgovornost pojmovana kot dodatno breme, nadloga in neprijetna dolžnost. Odgovornost nam je bila vsiljena, zaradi neizpolnjevanja dolžnosti nas kritizirajo in povezujejo z nastalo škodo ali nas na kakršenkoli način kaznujejo. V nasprotnem primeru, v pozitivnem kontekstu, pa lahko odgovornost razumemo kot prostovoljno, nekaj, kar si želimo in nam predstavlja vir zadovoljstva, in nekaj, k čemur stremimo. Odgovornost pomaga ljudem pri njihovem razvoju, doseganju osebnega zadovoljstva in boljših delovnih rezultatov. Odgovornost je v svojem pozitivnem pomenu

bistvenega pomena za razvoj podjetja. Dodeljevanje odgovornosti zaposlenim je za management eno boljših sredstev za sprostitvev človeške energije, talentov in ustvarjalnosti, in to v korist celotnega podjetja in njegovih lastnikov.

Zaposleni se čutijo odgovorne oziroma delujejo odgovorno, ko:

- obstaja nekaj, za kar so odgovorni,
- se zavedajo ciljev,
- menijo, da lahko vplivajo na situacije, ki vodijo k doseganju ciljev.

Samo tisti, ki imajo samospoštovanje in občutek moči (vpliv in krepost), lahko prevzemajo odgovornost. Smisel življenja si bogatijo z doseganjem ciljev, ki so si jih zastavili in za katere so zavestno prevzeli odgovornost. Preden podjetje želi doseči razmere, ko bodo vsi prevzemali odgovornost, mora izpolniti vsaj dva pogoja:

- vodja mora zaposlenim dodeliti odgovornost in pooblastila,
- zaposleni morajo biti voljni prevzeti odgovornost.

Vsekakor ni dovolj, da vodstvo podeli odgovornost, zagotovo si jo mora nekdo na drugi strani želeči, dojeti jo mora kot izziv in svobodno izbiro ter kot priložnost za nadaljevanje osebnega razvoja. Dajanje in prevzemanje odgovornosti je zahteven in kompleksen proces, katerega namen je:

- zagotoviti optimalno izrabo kapacitet,
- sprostiti in usmeriti potenciale vodij k resnično vodstvenim nalogam,
- zvišati nivo kompetentnosti zaposlenim,
- učinkovito opravljati naloge,
- ustvariti hitro odzivajoče se in prilagodljivo podjetje.

2.4 Osebnostne lastnosti in sposobnosti vodje

Mayer (2003, 17): "Marsikdo je prepričan, da imajo vodje neke splošne, univerzalne lastnosti. In da lahko na podlagi teh odkrijemo ljudi, ki bodo uspešni ne glede na podjetje, v katerem so, na posameznike in skupine, ki jih vodijo, in cilje, ki jih morajo doseči. Tako sklepanje poraja hkrati verjetnost in dvom. Zanesljivo pa obstajajo nekatere temeljne značilnosti, ki so skupne uspešnim vodjem."

Številne študije o lastnostih vodij imajo različne rezultate, saj je vodenje zelo kompleksen proces. V Sloveniji so naredili raziskavo pri 800 ljudeh, ki jih je delovno okolje izbralo za najbolj primerne vodje v praksi. Ugotovili so nekaj tipičnih lastnosti uspešnega vodje. Ena teh je hitra in primerna prilagodljivost spremembam oziroma inteligentnost. Ljudje z zelo visoko inteligenco niso dobri vodje, ker so zaradi visoko razvitega logičnega uma zazrti vase in mislijo zelo hitro, kar zmanjšuje razumljivost njihovega izražanja. Karakter vodje je zelo gospodovalen (želi si moči in vpliva na druge), odprt (komunikativen in sprejemljiv za drugačnost) in čustveno stabilen. Vodje so pošteni, odgovorni in zanesljivi. Pogosto so ustvarjalni, razmišljajo po svoje, imajo bogato domišljijo in ravnajo izvirno. Vodja mora imeti sposobnost vživljanja v druge. Nujna je pozitivna samopodoba. Dober vodja je odločen. Dober vodja poskrbi za druge in je v ozadju, nase opozori le po potrebi. Njegov

pristni odnos do sodelavcev je podoben starševski ljubezni, zato je dober tim podoben družini, kjer se podpirajo, si delijo težke in lepe trenutke (Mayer 2003, 17).

Vodja se odlikuje s poštenjem, resnicoljubnostjo in odkritostjo do vsakogar in v vseh okoliščinah. Popolnoma mora biti pošten do sebe in do drugih. Poštenost pomeni celovitost in nezlomljivost. Pomeni, da držimo dano besedo, in pomeni zvestobo kljub drugačnim ponudbam. Tracy (2002,130) je navedel: "Emerson pravi: varujte svoje poštenje kakor punčico svojega očesa. Nič ni svetejšega kot celovitost vašega duha." Poštenje je bistvena lastnost uspešnega vodstva. Vse, kar se kaže z našim vedenjem in kar rečemo, odraža osebnost, kakršna smo v resnici, v svoji notranjosti. Poglavitno znamenje poštenja v človeških odnosih je notranja in zunanja stanovitnost. Najboljši voditelji se ne spreminjajo iz dneva v dan, ampak se vedejo stanovitno in prav zaradi tega pri ljudeh uživajo zaupanje. Drugi vedo, kaj lahko od njih pričakujejo, in jih ne morejo presenetiti. Biti stanoviten pomeni, da se vedemo do vseh enako. Ne delamo razlik in ne obravnavamo nekoga kot bolj pomembnega, drugega kot manjvrednega.

Dobri voditelji so popolnoma zanesljivi. Ljudje se lahko zanesejo na njihovo besedo in jim zaupajo, da bodo storili, kar so rekli. Obljubljajo previdno, da potem obljubo zmeraj izpolnijo. To je bistveno pri uspešnem vodenju, saj če nismo pridobili zaupanja ali smo ga celo izgubili, ne moremo voditi ljudi, ker se nenehno pojavljajo dvomi.

Ne sme manjkati niti naslednja sposobnost vodje, to je konstruktivno, koncentrirano, kritično razmišljanje, združeno z ustvarjalno inteligenco. Tako vodja lahko hitreje analizira situacije in probleme ter najde rešitve, ki so usmerjene k zastavljenim ciljem. Če povzamemo po različnih avtorjih, lahko strnemo pomembne lastnosti, ki naj bi jih vodja imel: fantazijo in zmožnost predstav, sposobnost za navdušenje, ustvarjalnost, sposobnost kritiziranja, realizem, močna volja, vztrajnost, veselje do odločanja, pripravljenost tvegati, sposobnost spoznavanja lastnih napak, biti vzor, imeti pogum za kritično samokontrolo, sposobnost presojanja.

Vodenje mora biti vedno etično, če hoče imeti vpliv. Vodja mora imeti trden značaj, mora biti darežljivo zvest in pošten. Te vrline se bodo najprej pokazale v predanosti družini, otrokom in prijateljem. To so namreč odnosi, ki jih najprej poznamo, in kar smo se iz njih naučili, lahko uporabimo v poslu. Družinsko življenje je zibelka moralno pokončnega vodje podjetja. Predanost vodi k zaupanju, iz česar sledi vse drugo. Predanost pomeni, da sta naš pristop in miselna naravnost pravilna. Pri vodenju gre za osebno rast ljudi v podjetju, vodje morajo doseči, da se ljudje razvijajo, saj so sposobni vsega, če spoštujejo sami sebe. S takšnim poudarkom na razvoju ljudi smo prisiljeni v vodenje, pri katerem smo hkrati mentorji, svetovalci, prijatelji, zaupniki in direktorji. Vodja, ki izžareva ljubezen, pri svojih sodelavcih navdihuje predanost in enotnost, ki omogočata doseganje uspeha. Vodja mora znati pokazati ljubezen, saj nam ljudje ne bodo pomagali uresničevati ciljev, če ne bodo čutili, da so ljubljani. Ljubezen je nekaj ekskluzivnega in takšen je tudi naš odnos do ljudi. Ljubezen navdihuje harmonijo, ki je bistvenega pomena za visoke dosežke (Cox 2003, 106).

Voditelji razmišljajo dolgoročno in tako ne žrtvujejo svojega poštenja zaradi kratkoročnih koristi in dobička.

Voditelji premorejo pogum, da sprejemajo odločitve in se lotijo aktivnosti kljub vsem dvomom in negotovosti, četudi uspeh ni zajamčen. Bistvo vodenja je obvladovanje strahu

in ne njegova odsotnost. Kljub tveganju za neuspeh je treba izvesti dejanja in dati pobude, če se v to verjame. Voditelji se razlikujejo od drugih po tem, da se s svojim strahovi soočijo in se kljub temu lotijo nalog, se ne bojijo, se ne umaknejo in se ne izognejo. Vodja si nikoli ne dovoli samopomilovanja in obupavanja. Nikoli se ne izgovarja, se ne pritožuje in si ne želi, da bi se stvari zasukale lažje. Pogum je pomembna vrlina vodje, da se sooča s težavnimi ljudmi in okoliščinami. Ali kot je rekel Sheakspearov Hamlet: "... primi za orožje zoper morje tegob in jih z njim vse pokončaj." (Tracy 2002, 135).

Vodja naj bo drzen. Drznost je najboljša politika, ko je treba odločati, pri tem pa je nujno treba besede tudi udejanjiti. Vodja se ne zanaša na prazno upanje, na srečno naključje, da se bo zgodilo nekaj nepričakovanega in rešilo težave ali položaj ali da bo težave rešil kdo drug.

Zelo pomembna odlika vodij je sposobnost in pripravljenost videti svet takšen, kot je, ne pa takšnega, kot bi si ga želeli. Stvarnost se lahko meri po tem, koliko so pripravljeni se odkrito soočiti z resnico življenja in dela. Človek se sprašuje, kakšna so dejstva, in se osredotoči nanje, saj ne lažejo. Kakovost odločitev sloni na objektivnih informacijah, ki jih vodja pridobi, in ne sme prehitro sklepati. Iskati mora resnico in ne opravičilo za lastne predstave. Vodje se zavedajo, da niso popolni, takšni tudi ne poskušajo postati, saj se zavedajo vseh svojih napak in slabosti. Ne čutijo se krive, kadar ga v čem polomijo. Slabostim se ne smejo izogibati; z njimi se morajo spopasti in odpraviti njihove učinke.

Kot vodja bi moral vsak razviti štiri vrste moči. Prva je moč večšine, s katero se osredotočimo na to, da bomo svoje delo opravili zgledno. Če izstopimo iz povprečja, ko se izkažemo pri delu, nemudoma pridobimo moč spoštovanja in pozornosti pomembnih ljudi v podjetju. Druga vrsta moči je osebna moč, ki jo imamo, če nas imajo ljudje radi. Tej vrsti moči pravimo tudi čustvena inteligenca. Ljudje nas spoštujejo in so dovezetni za naše predloge in zamisli. Tretja vrsta moči je moč položaja, ki jo dobimo s službenim položajem. Kdor jo ima, lahko zaposluje in odpušča, nagrajuje in kaznuje ljudi. Ni nujno, da je to povezano s osebnimi odlikami posameznika. Najboljša je četrta, pripisana moč, ki jo imamo, če nam ljudje okrog nas oblast in vpliv zaupajo zaradi osebnosti, kakršna smo. To pridobimo z odlično opravljenim delom.³

Vodje so disciplinirani, kar pomeni, da imajo svoja rutinska opravila in da tudi najtežja in malo zanimiva dela opravijo najprej in ne odlašajo. Vodja je nekdo, ki ima disciplino in vsakodnevne delovne navade, ki so potrebne za uspeh. Disciplina pomeni načrtovanje osebnih in poslovnih kratkoročnih in dolgoročnih načrtov (Cox 2003, 60).

Vizija je skupna lastnost, ki loči voditelje od nevoditeljev. Vodje vodi močna želja po vodenju in imajo jasno sliko o prihodnosti, kakršno si želijo ustvariti, ter jo delijo z drugimi, tako da jih navdihujejo in jih spodbujajo. Ljudje lahko dobro delajo, najboljše pa bodo dosegli šele, če jih bo navdihovala vizija. Razvoj in predstavitev te vizije pa je poglobljena odgovornost vsakega vodje, saj ga odlikuje sposobnost razmišljanja in močno naslikana predstava o prihodnosti. Vodje si zastavijo cilj, naredijo načrt in se z vsem srcem posvetijo uresničitvi vizije, natanko se zavedajo, kam bi radi prišli in zakaj, in to tudi jasno razložijo drugim. Vodje so ambiciozni, želijo voditi, urejati stvari, biti odgovorni, poskrbeti, da se delo opravi. Vodje imajo sposobnost predvidevati in napovedati prihodnost, gledajo pred sabo, pripravijo se na vse mogoče zaplete, še preden se utegnejo

³O tem sta pisala Tracy (2002, 14–142) in Simmons (2000, 15–24).

zgoditi. Vodje znajo tudi predvidevati priložnosti, preden jih zagledajo drugi, in jih izkoristijo v svoj prid. Vodje se radi izobražujejo in si nenehno prizadevajo, da bi bili pri svojem delu boljši, stalno berejo, se učijo, hodijo na izobraževalne tečaje in nova znanja uporabljajo v svojem podjetju. Predvsem pa je bistveno, da vodje mislijo in vedno stremijo k zmagi, saj jim gre za to, da bi imeli vodilni položaj na trgu.⁴

Tracy (2002, 130–156) je opredelil zakone vodenja, ki določajo pomembne značilnosti vodij: zakon poštenja, poguma in stvarnosti, zakon moči, zakon ambicije, zakon optimizma, zakon predvidljivosti, zakon empatije, zakon čustvene zrelosti in neodvisnosti ter zakon odličnosti. Po zakonu neodvisnosti vodje samostojno, neodvisno razmišljajo in imajo lastno mnenje. Mnenja drugih jih sicer zanimajo, vendar niso občutljivi na nestrinjanje, hvaležni so za misli drugih, a odločajo se sami po svoji presoji. Zakon čustvene zrelosti je po Tracyjevem prepričanju ena izmed najpomembnejših in cenjenih lastnosti vodje. Če je vodja čustveno zrel, ostane miren tudi sredi težav. Čustvena zrelost omogoča, da ostanemo osredotočeni, uravnovešeni, mirnejši, ustvarjalnejši in učinkovitejši pri vsem, kar počnemo. Čustveno zreli ljudje znajo prenašati kritike drugih in tudi shajati brez pohval in nagrad, če ne pridejo takoj.⁵ Po zakonu empatije se vodje dobro zavedajo potreb, počutja in motivacij svojih ljudi in so dovezetni zanje.

2.4.1 Karizmatični vodja

Karizmatični vodja ima izraženo individualnost, prepoznavnost in ima svoj imidž. Takšne osebe nikoli ne pozabimo, če smo jo kdaj srečali, niti je z lahkoto ne zamenjamo z drugo osebo. Karizmatična oseba je povsem predana viziji svojega podjetja ali tima. Takšno osebo doživljamo kot idealnega vodjo tima ali direktorja. Gre za osebo trdnih nazorov in stabilnih ciljev, ki je dosledna v njihovem uresničevanju. Od karizmatičnega vodje lahko pričakujemo, da ne bo odstopil od svojih namer, in to ne glede na ovire in žrtve, na katere bi utegnil naleteti na poti za njihovo dosego. Takšna oseba se odlikuje s sposobnostjo enostavnega, nedvoumnega in prijetnega komuniciranja s svojimi zaposlenim. Ima pa tudi instinkt, da člane podjetja pridobi za svoje zamisli. V literaturi velikokrat naletimo na razlikovanje upravljanja in vodenja. Razlika med enim in drugim izhaja iz nečesa, kar bi lahko poimenovali karizma. Karizma je moč očaranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja. Pravi vodje imajo karizmo (Treven in Srića 2001, 150).

Ustvarjalnost je ena izmed najpomembnejših komponent karizmatičnih osebnosti (Mayer 2003, 17).

Karizmatični vodje so po definiciji pobudniki sprememb. Katere so njihove posebne značilnosti, da so si prislužili naslov karizmatičnega vodje? Na to vprašanje odgovarja vrsta strokovnih del odgovarja, iz katerih lahko povzamemo glavne lastnosti:

- nezadovoljni so s statusom quo,
- so nemirni in odločni,
- usmerjeni so v dejanja,
- lastno nezadovoljstvo jih sili v iskanje novih priložnosti,

⁴O tem sta pisala Tracy 2002 (130–156) in Mayer 1994 (17–27).

⁵O tem je pisal Simmons 2000 (15–22).

- so nepotrpežljivi in sposobni oblikovati strateško vizijo,
- nadarjeni so za povezovanje in ljudem dajejo občutek, da so nekaj posebnega (Branson in drugi 2000, 26).

Vodje, ki ustrezajo temu opisu, zaradi svoje redkosti in odličnosti kot svetilniki izstopajo v poslovnem svetu.

2.4.2 Vodja lider

Vodja ne uporablja več izključno principa vodenja v smeri delegiranja in ocenjevanja, temveč prehaja na tako imenovani voditeljski, usmerjevalni oziroma spodbujevalni slog vodenja (liderstvo). Lastnosti liderja so odprto komuniciranje, spodbujanje posameznikove ustvarjalnosti, usmerjanje z uspehi in rezultati (Žunec 2003, 10).

Liderja naj bi opisali s sedmimi osebnostnimi lastnostmi:

- inteligenca (vizionarstvo, ustvarjalnost, iznajdljivost, osredotočenost na cilje, široko splošno znanje),
- dominantnost,
- samozavest,
- odprtost,
- fleksibilnost (v spremenjenih okoliščinah se prilagodijo cilji, stališča, metode),
- iniciativnost (sposobnost začeti dogodka in akcije; Treven, Srića 2001, 156).

Lidersko vodenje je poseben način vodenja, pri katerem je naloga vodje zelo poudarjena, komunikacija intenzivna, ljudje so zelo motivirani, vodjo pa člani tima je brezpogojno sprejemajo. Takšnega vodjo lahko imenujemo lider ali nesporni vodja. Lider je pripravljen prevzeti tveganje, včasih je agresiven in se vključi v nepotrebne spore. Svoje sodelavce navdihuje in motivira.

2.4.3 Vodja vizionar

Antoine de Saint Exupery: "Če hočete, da vam bodo ljudje zgradili dobro ladjo, jih navdušite za potovanja."

Bistvo vodenja je v določanju smeri, v katero naj bi šlo podjetje, in v pridobitvi zasledovalcev, da se bodo tudi oni napotili v isto smer. Voditi ni mogoče brez vizije. Če je ljudi treba motivirati, mora vodja vizijo in poslanstvo posredovati tako, da jih bosta navdihovala.

Vizija je trenutna, relativno skladna, združevalna, spodbujevalna in celovita konstelacija, mozaik osnovnih dolgoročnih teženj, poslanstva, upanj, pričakovanj, ciljev in strategij podjetja. Je projekcija podjetja v prihodnosti, ki ima motivacijsko moč, če je izzivalna in atraktivna. Vizija je način komuniciranja vodilnih osebnosti, ki usmerjajo odločitve in akcije zaposlenih in sproščajo njihovo energijo v skupno perspektivo podjetja. Namen vizije ni sprejeti le eno in edino (enoumno) pravo pot za vse in vsakogar, kot je veljalo v preteklosti. Vizionar nenehno ustvarjalno komunicira z zaposlenimi, jih usmerja v prihodnost in navdušuje ljudi za nove razvojne poti. Za vizijo velja načelo gradnje od vrha

proti dnu, kar je sicer skregano z zdravo pametjo, a je usklajeno z motivacijskim procesom. Nastajanje vizije je proces, ki se nenehno spreminja. Vizija je oblika izvirne in duhovite komunikacije vodje, pri kateri se nenehno porajajo ideje o dolgoročni usodi podjetja. Oblikovanje vizije je zelo zahtevna in najžlahtnejša plat ustvarjalnega strateškega vodenja, ki ne more potekati zgolj na podlagi izkušenj. Vizija lahko nastane le kot rezultat človekove sposobnosti predvidevanja in načrtovanja. Vizija, ki ni ne utopija ne absolutno zanesljiva napoved, je še najbolj podobna vremenski napovedi (Mayer 1994, 21).

Albert Einstein je rekel: "Svet, ki smo ga ustvarili, je rezultat preživetega načina razmišljanja. Problemov, ki iz tega izhajajo, se ne da rešiti z istim načinom razmišljanja, zaradi katerega so nastali." Kdor hoče biti udeležen pri vodenju, mora misliti naprej. Da bodo sposobni vodilni delavci lahko skupaj z drugimi zagotovili konkurenčno sposobnost in uspeh podjetja tudi v prihodnosti, morajo na vseh področjih razmišljati vizionarsko. Voditi pomeni misliti naprej.

V dobesednem pomenu pomeni vizija "sanje, prikazen, zamisel prihodnosti", vizionarsko pa "sanjsko, jasnovidsko". Vizija nam pove, kako se neko podjetje vede v daljšem obdobju, kakšna je njegova morala in kolikšna dinamičnost. Ne kaže nam merljivih ciljev, odkriva nam bistvo podjetja. Usmerjati vedenje vodij in zaposlenih v podjetju je naloga vizije. Posreči pa se samo, če so vanjo vključeni vsi zaposleni iz vseh funkcij in hierarhičnih stopenj podjetja, če v svojih pogovorih na delovnem mestu nenehno širijo vizijo. Če vizija predstavlja skupno izjavo o smislu podjetja in njegovih delavcev in jo okolju tako tudi sporočajo, se v njej prepoznajo vodje in zaposleni. Vizija mora vsebovati le nekaj preprostih stavkov. Pomembno je, da je vizija nekaj pozitivnega, kot vzor in pomoč pri vodenju, usmerjanju. Vodja se mora zavedati, da je vizija izjava o bistveni nalogi, ki si jo postavlja podjetje in po kateri se dolgoročno ravna (Kutzschenbach 2000, 193).

Svojo vizijo si mora zastaviti vsak vodja tima, ne le vrhovni managerji. Vizije morajo biti v skladu z vizijo podjetja kot celote, pomembne pa so zato, ker so bolj specifične in se zaposleni z njimi lažje enačijo. Številna podjetja so v duhu današnjega časa, v katerem se veliko govori o ravnanju s človeškimi viri in upravljanju intelektualnega kapitala, oblikovala svoje vizije, te vizije pa so oblikovane tako, da jih noben zaposleni ne razume in ne ve, kaj vizija zanj pomeni. Prva napaka je, da so vizije predolge, napisane na celi strani in izobešene na stenah pisarn. Vizija bi morala biti kratka, preprosta in privlačna, da bi pripomogla k boljšemu vodenju in usmerjenemu vedenju.

Kljub temu da je ena od bistvenih sposobnosti vodij, da so vizionarji, kar pomeni, da imajo sposobnost domišljije in navdihov, ne le sposobnost logičnega razmišljanja – to pomeni, da imajo ideale, h katerim težijo, in da jih posredujejo drugim –, večina vodij ne upošteva bistva biti vizionar, saj to opisujejo kot spisek neuresničenih želj in sanj. Vizija je sestavljena iz dveh delov: iz tistega, kar bomo dosegli, in iz občutka za način, s katerim bomo to dosegli. Pomembno je doseči tisto nad trenutno mogočim. Pregovor pravi: Usmeri se proti zvezdam in boš morda dosegel mesec. Vizija nam pomaga, da rastemo in se razvijamo. Tako se naše delo stalno razvija, mi pa stalno iščemo načine, s pomočjo katerih se bomo približali idealu. Vodja vizionar razmišlja zunaj meja, a ne pozabi na tisto, s čimer se mora ukvarjati tisti trenutek. Zelo pomembna je dolgoročna vizija, ki postavi kratkoročne cilje na prava mesta in omogoči ljudem, da razumejo, da je njihov uspeh mnogo bolj pomemben od uresničevanja kratkoročnih ciljev. Vodja mora v proces uresničevanja vizije čim prej vključiti zaposlene, sicer bo v lastnih zamislih ostal osamljen.

Predstavitev vizije mora pri zaposlenih pustiti sledi navdušenja in strasti. Vodja mora predstaviti vizijo z občutki in čustveno, ne le s skrbno izbranimi besedami. Zato je predlagano, da vizijo oblikujemo skupaj s sodelavci in s tem omogočimo, da jo zaposleni sprejmejo za svojo. Nato se lahko načrtujejo koraki za njeno uresničitev. Tudi pri tem se priporoča sodelovanje vseh. Tako dobimo strategijo, ki nas vodi iz trenutnega stanja proti zastavljeni viziji (Di Kamp 2000, 136).

Vodja vizionar ima sposobnost napovedati prihodnost in prihodnosti posveča veliko pozornosti. Vodje vidijo prihodnost kot jasno naslikano sliko in so sposobni opisati pomen te slike zaposlenim. Sanje jim omogočajo močno vizijo tistega, kar hočejo. Vodja ima dober občutek za prihodnost, ki je stvar intuicije. Vodja nosi odgovornost predstavljanja vizije sodelavcem in jo ves čas ohranja pred njihovimi očmi. Ljudem je treba stalno natančno, kontinuirano, ustvarjalno kazati, kam vodi pot. Pri predstavljanju vizije vodja zagotovi njeno jasnost, zagotovi, da jo drugi razumejo, zagotovi njeno povezanost s preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo, zagotovi njen namen, njene cilje, strast, izziv, vzor, strategijo, ki viziji omogoča proces.

2.4.4 Empatija vodje⁶

Vodje imajo močno razvito tako imenovano medosebno inteligenco. Nenehno se zavedajo, kaj si drugi mislijo o tistem, kar počnejo in rečejo ter kako se na to odzivajo. Preden sprejmejo kakšno odločitev, premislijo, kakšen učinek bo odločitev imela na druge. Zavedajo se, da je od tega, kaj si bodo zaposleni mislili o njih, odvisno, kako zavzeto bodo pripravljene delati. Vodje so dobri poslušalci. Skrbno poslušajo in slišijo, kaj imajo drugi povedati, in skušajo povedano razbrati med vrsticami. Sprašujejo ljudi okrog sebe in prislunkeje odgovorom. Odprti so za odziv, ki ga prejmejo od zaposlenih, in so na podlagi novih informacij svoje odločitve pripravljene spremeniti. So prilagodljivi.

Vodja se zaveda, da različni ljudje v različnih položajih zahtevajo od njega različno ravnanje. Včasih hočejo, da je jasen, neposreden, drugič, da je z njimi sproščen in prijateljski. Takšno voditeljsko vedenje se razlikuje glede na človeka, glede na situacijo in okoliščine. Svoj odnos do zaposlenih vodje spreminjajo usklajeno s tem, kaj po njihovi sodbi prispeva k temu, da delajo bolje in bolj učinkovito.

Vsak je rad zadovoljen s seboj, zato vodja nikoli ne skopari s pohvalami, izrazi odobravanja in bodrenjem, da bi iz zaposlenih iztisnil kar največ. Vodje ustvarijo okoliščine, ki ljudem vlivajo moč in samozavest. Zaposlene opogumljajo, da svobodno in odkrito govorijo o tem, kar mislijo in kar jih skrbi. Zavedajo se, da se odnos med dvema človekoma sodi po tem, kako odkrito lahko govorita drug z drugim in izražata mnenja.

Vodje se zavedajo potreb, počutja svojih ljudi in so dovzetni zanje. Vedo, kaj zaposlene motivira in kaj učinkuje nasprotno. Dovzetni so za dejavnike, ki motivirajo zaposlene, in jih tudi omogočajo, na primer pohvale, pogovor, varnost delovnega mesta, pozitivno ozračje, optimizem, nagrade, možnost napredovanja.

⁶Povzeto po: Tracy (2002, 145–147).

Uspešen vodja mora biti sposoben vživeti se v svojega zaposlenega, da lahko vidi svet tudi z njegove strani. Ni nujno, da se strinja z njim, mora pa biti sposoben dojeti, kako se počuti, in razumeti njegovo stališče.

2.4.5 Problematični vodja

Theodore Roosevelt: "Ljudje se sprašujejo, kakšna je razlika med vodjo in šefom. Vodja svojega dela ne skriva, šef pa. Vodja vodi, šef pa žene."

Vsak jih pozna – šefe stare šole, direktorje, ki so pri svojih zaposlenih strah zbujačo osebe. Navzven so zaprti, koleriki, zadirčni, slabovoljni in ni se jim mogoče približati. Razmišljajo, da je podjetje njihovo, delavci delajo za njih, oni jim dajejo plačo, delavci naj delajo tako, kot od njih zahtevajo. Mnogo vodij tega tipa je zelo uspešnih. Veliko generalnih direktorjev iz povojnih let je bilo individualistov z dobrim finančnim ali tehničnim znanjem ter vojaško miselnostjo. To so bili ljudje, navajeni ukazovati in zahtevati, da se ukazi izpolnjujejo. Vendar pa je danes tak način razmišljanja neprimeren. Tak vodja ne zna pohvaliti. Delavci ga spoštujejo, ker se tako spodobijo.

Dokaze za slabo vodenje najdemo takoj, če le pogledamo delavce. Če so malodušni in nemotivirani, je nekaj narobe z vodenjem. Slab vodja ne upošteva ljudi, ki so najpomembnejši element podjetja. Delavci nimajo občutka, da so del kolektiva, ne dobijo nobenih spodbud, nobenih povratnih informacij o delu.

Nikomur ni všeč ukazovalni pristop, ki ga nekateri vodje uporabljajo, zato se je treba izogniti ukazovanju in raje postavljati vprašanja. Ljudem je treba dati možnost odločitve, s tem ohranijo svoj ponos in občutek pomembnosti, hkrati pa se spodbuja sodelovanje namesto neposlušnosti. Grobo izrečen ukaz lahko povzroči zamero, četudi bi ga vodja izrekel dobronamerno.

Izrazito dominantni ljudje niso prilagodljivi, ne dajo priložnosti drugim, so pogosto agresivni in nevodljivi. Za ustvarjalno vodenje skupine so to izrazito negativne lastnosti, saj ohranjanje dinamike zahteva potrpežljivost, začasen umik iz dogajanja ali določene vloge, tolerantnost do neformalnih vodij (Mayer 1994, 127).

Pomanjkanje osnovnih managerskih znanj privede do problemov pri vodenju, med drugim do slabih medosebnih odnosov. Starejši direktorji bi se morali zavedati, da je slog avtokratskega in vsemogočnega vodenja postal neustrezen in neuspešen. Sposobni morajo biti, da to vrsto vodenja nadomestijo z vlogo spodbujevalca, svetovalca in usklajevalca managerske ekipe, saj lahko s starim načinom vodenja zavirajo ustvarjalnost zaposlenih.

Avtokratsko vodenje je usmeritev na naloge, demokratično pa na sodelavce. Če vodja izrazito premore le enega izmed teh načinov, njegovi rezultati ne bodo dobri. Uspešen je lahko le vodja, ki hkrati uspešno opravlja obe funkciji vodenja – hkrati je usmerjen na naloge in sodelavce (Tomažič 2002, 19).

Za avtokratsko obliko vodenja so značilni ukazi, podrobna navodila, sankcije, monolog in pokroviteljstvo. Avtokratski šef se ima za nadrejenega in superiornega, zaposlenega pa ima za podrejenega. Naloge, ki jih šef dodeljuje zaposlenim, so enake ukazom. Če zaposleni ne ubogajo ukazov, se avtokratski manager zateka h grožnjam in ukrepom. Oblika

komuniciranja je monolog. Zaposlenim ni treba razmišljati in predstavljati lastnih idej. Od njih se pričakuje le prilagoditev.

Direktor je problematičen v dobesednem pomenu besede, saj dela le naslednje: odloča o tem, kaj je treba narediti, nekemu naroči, naj to naredi, preverja, ali je naloga narejena, in ugotovi, da ni; nato ugotovi, zakaj ne, najde krivca, posluša izgovore osebe, ki bi morala narediti nalogo, ponovno ugotavlja, ali je bila naloga opravljena, ter spet ugotovi, da ni bila narejena pravilno; potem ugotovi, da lahko ostane taka, kot je, če je že narejena, razmišlja pa o tem, ali ni morda čas za to, da bi se te osebe znebil; žalostno ugotovi, da bi sam to delo lahko opravil že v nekaj minutah, saj se je izkazalo, da je porabil dva dni, da je ugotovil, zakaj so bili potrebni trije tedni, da je nekdo drug nalogo opravil narobe (Maxwell 2003, 223).

2.5 Razlika med managerjem in vodjo

Vodenje podjetij povezujemo z vodji in managerji, iz česar bi lahko sklepali, da imamo opravka z dvema vsebinsko različnima pojmom. Dolgo je veljalo, da je naloga vodij, da delajo prave stvari (skrbijo za uspešnost), managerji pa, da delajo stvari gospodarno (skrb za učinkovitost poslovanja). Vodjem bi po tej razmejitvi pripadala vloga pobudnikov, managerjem pa vloga izvajalcev. Sodobna organizacijska gibanja kažejo, da je danes takšna delitev dela presežena. Manager je oseba, ki dobro pozna cilje podjetja, upravlja sredstva, zna združevati psihološko energijo svojih sodelavcev, nase prevzema odgovornost (ne)doseganja načrtovanih ciljev, nadzira delo in sprejema ustrezne korektivne ukrepe, če stvari ne tečejo po načrtu. Manager je oseba, ki je za rezultate odgovorna posredno, prek dosežkov svojih sodelavcev. Pojem vodje pa se osredotoča na eno izmed podjetniških virov, to je na sodelavce (Tomažič 2002, 18).

Vodje razmišljajo o dolgoročni poslovni uspešnosti in jih zanima, ali opravljajo svoje naloge na pravi način. Usmerjeni so na ljudi in na delo z njimi. So aktivni pri spreminjanju podjetja in pri postavljanju pravil. Managerji pa dajejo prednost upravljanju materialnih virov. Ukvarjajo se z dobičkonosnostjo in operativnimi zadevami.

Vodja ustvarja vizije, motivira in navdihuje zaposlene, upravlja s spremembami. Zato lahko govorimo o vodenju kot sposobnosti vplivanja na druge. Managerji pa nadzorujejo, planirajo, komunicirajo in koordinirajo.

Manager je primeren za reševanje problemov stabilnega podjetja in ko ni večjih sprememb v okolju, kjer bo prihodnost zgolj ponovitev preteklosti; v nasprotnem primeru je nujen vodja, ki odkriva nove možnosti in smeri razvoja. Managerji so umirjeni in delujejo brez tveganja, vodje pa so pogosto agresivni do oseb, ki se ne strinjajo z njimi in so pripravljene tvegati.

Tradicionalna managerska teorija temelji na dveh podmenah:

- sistemi si prizadevajo za ravnovesje s pomočjo negativnih povratnih informacij; to pomeni, da podjetja poslujejo v stanju ravnovesja; če sistem karkoli vrže iz ravnovesja, negativne povratne informacije sprožijo korektivne ukrepe, ki položaj pripeljejo do novega ravnovesja, čeprav morda drugačnega;

- v sistemih vladajo linearna razmerja; zaradi linearnih razmerij – učinek vsakega ukrepa je sorazmeren z njegovo močjo – imajo veliki in močni ukrepi velik učinek, majhni in šibki pa omejenega.

Po drugi strani pa ekonomika pozitivnih povratnih informacij spodbija omenjeni podmeni. Podjetja v resnici ne težijo k ravnovesju, ker se lahko že ob najmanjših motnjah ravnovesje za vedno poruši. Kakršenkoli odklon od začetnega uravnovešenega stanja lahko prerase v veliko krizo. To nas sili, da spremenimo pogled na okolje, podjetje in strategijo. S tega vidika okolje ni več nespremenljivo, temveč se nenehno spreminja, ker imajo ukrepi enega podjetja učinek na vsa druga na istem konkurenčnem področju (Roos idr. 2000, 83).

Vodja se ukvarja s pridobivanjem ljudi za svoje vizije in na podlagi upoštevanja vseh možnih vidikov določi vizijo in strategijo. Manager pa organizira delo, dodeljuje pravila, načrtuje izvedbo aktivnosti za uresničitev ciljev. Dolgoročna strategija in kratkoročno načrtovanje se dopolnjujeta, saj je načrtovanje potrebno za uresničitev strategije.

Vodja motivira in navdihuje sodelavce, ki delujejo v smeri uresnitve vizije. Manager pa nadzoruje in rešuje probleme podjetja. Managerji so podobni sodnikom in diplomatom, saj doživljajo odnos med seboj in okoljem kot harmoničen. Vodje pa so čustveni borci za vzpostavljanje novega reda in so v stalnem nasprotju s pravili.

Tako lahko sklepamo, da so vodje primerni za vodenje delovnih timov, kjer je pomembna usmerjenost na ljudi, medtem ko managerske spretnosti in znanja bolj ustrezajo upravljanju stvari, kot so denar, materialni viri, tehnologija. Pravi vodje so izjemno redki in še ti so preveč osredotočeni sami nase in na svojo karizmo, na potrebo po tem, da so vodje, in ukvarjajo se z ustvarjalno destrukcijo vsega, kar obstaja. To pa je pomembno le na strateški ravni vodenja podjetja. Za time na sredini hierarhične lestvice je pogosto potreben vodja, ki je le prvi med enakimi (Treven in Srića 2001, 152).

MANAGER KOT VODJA

Sodobnega vodenja niso iznašli znanstveniki v belih haljah, ampak gre za združene modrosti in izkušnje ljudi, ki so iskali najboljše načine doseganja dolgoročnih učinkov. Zastareli način upravljanja, ki deluje po načelu "navodilo in kontrola", je bil prenesen iz fevdalizma v industrijsko dobo, kjer prevladuje miselnost, da so delavci neizobraženi in leni, da jim je treba ukazovati, da sploh delajo. Avtokratsko upravljanje je bilo za managerje nekaj povsem običajnega. To je bil način vodenja lastnikov podjetja, delavci pa so delali za njih. Delavci so takšen način celo pričakovali, saj so se nanj privadili. Že tedaj so se pojavljali posamezniki, ki so se zavedali, da tak način dela ne prinese najboljših rezultatov, da so ljudje sposobni za veliko več. Način, kako se dela z zaposlenimi v podjetju, se odraža v njihovem vedenju do strank. Tako mora manager pridobiti pomembne lastnosti vodij, na primer: biti vzornik, samozavesten, biti učitelj, uživati v spremembah, biti vizionar, dobro komunicirati, pozitivno razmišljati (Di Kamp 2000, 22).

Vse večji odvisnosti managerjevega dela od njegovih sodelavcev bodo morale slediti tudi spremembe vodenja. Sodoben manager se bo od dajalca navodil in ukazovalca moral vse bolj spreminjati v sproščevalca energij sodelavcev. Za to bo nujen nov slog vodenja, ki bi ga lahko poimenovali psihološko vodenje. Sodoben manager bo moral dojeti, da je potrebno prepletanje razuma in čustev hkrati. Namen psihološkega vodenja je

zadovoljevanje nekaterih temeljnih psiholoških potreb. Manager pa mora pri sodelavcih doseči:

- zaupanje, kjer je prej vladala preplašenost,
- akcijo, kjer je prej vladala malodušnost,
- pogum, kjer je prej vladal strah,
- optimizem, kjer je prej vladal cinizem,
- občutek varnosti pri sodelavcih, kjer je prej vladala negotovost,
- prednosti, kjer so prej bile slabosti (Tomažič 2002, 19).

Preden se manager odloči spremeniti svoje tradicionalno obnašanje, mora najprej razčistiti sam s seboj. Koristi, ki bi jih dosegel, bi bile med drugim: počutil bi se bolje, naučil bi se več, bil bi spoštovan in hvaljen, tim bi bil zadovoljen, plače višje, vzpostavil bi se pristen in iskren odnos s sodelavci, laže bi vplival na druge, podjetje bi bilo učinkovitejše, stranke bolj zadovoljne, med zaposlenimi bi bilo manj sporov.

2.6 Novodobno vodenje

Obvladovanje nejasnosti, ki jih ustvarjajo nova podjetja brez meja, je velik izziv, ki mu vodje, ki se oklepajo starih načinov, niso dorasli. Številni vodje, ki so bili vzgojeni v zastarelih birokratskih podjetjih, v svojih zaposlenih ne znajo vzbuditi kreativnega potenciala. Rezultat tega je, da se njihova podjetja in zaposleni na spremembe le odzivajo, namesto da bi jih ustvarjali. V svojih podjetjih ne zmorejo vzpostaviti novodobnega vodenja in svojih zaposlenih ne znajo spodbuditi, da bi se razvijali.

Temeljna raven voditeljstva je položaj, na katerem imamo le vpliv, ki izvira iz naziva. Ljudje, ki obtičijo na tej stopnji, se usmerjajo k protokolu, pravicam, tradiciji in k organizacijskim diagramom. Tako ima vodja le nadzor, ker mu je dodeljen ustrezen položaj, na njem ima morda avtoriteto. A pravo voditeljstvo je več kot avtoriteta, več kot strokovna izobrazba in ravnanje po ustreznih postopkih. Novodobno voditeljstvo pomeni biti človek, ki mu drugi radi in z zaupanjem sledijo. Voditelj navdušuje, svetuje, kaže z lastnim zgledom. Voditeljstvo pomeni pridobiti ljudi, da delajo za nas, čeprav jim ni treba. Zaposlenim ni mar, koliko vodja zna, ampak koliko mu je mar za zaposlene. Gre za vodenje medsebojnih odnosov. Čas in energija sta osredotočena na posameznikove želje in potrebe. Voditelj ni velik zaradi osebnih moči, temveč zaradi moči pooblaščenja. Uspeh brez naslednika ni uspeh. Voditeljeva glavna odgovornost je razvoj drugih. Zvestoba voditelju doseže najvišjo stopnjo, ko sledilec pod voditeljevim mentorstvom osebno dozori.

V podjetjih prihodnosti ni prostora za avtokratsko vodenje. Podjetja iščejo avtoritativne vodje, ljudi, ki izžarevajo zaupanje in lahko pričakujejo spoštovanje in zvestobo zato, ker vedo, o čem govorijo, in se tudi vedejo v skladu s svojimi prepričanji. Novodobni vodja gradi na svojih prednostih, v korist podjetja pa zmanjša vpliv svojih slabosti. Ko se zaveda, da ne zmore vsega sam, poišče ustvarjalne sodelavce. Delo naredi vznemirljivo.

Novodobni vodja verjame, da lahko ljudje, ki dobijo priložnost, v resnici poletijo in da je prav ta polet njihov pravi cilj. Zavedajo se, da je konkurenčno prednost, ki temelji na znanju, ustvarjalnosti in naklonjenosti zaposlenih, težko posnemati. Karizmatični vodje so

ustvarili globalne učinkovite strukture in strategije in motivirali ljudi tako, da uresničujejo njihovo vizijo kljub čedalje bolj spreminjajočemu se okolju.

Ti vodje so tako uspešni zaradi jasne vizije, kaj želijo doseči in kam gredo. To vizijo zelo odločno prenašajo na zaposlene in jim tako omogočijo, da v delovanju podjetja najdejo svoj smisel. Vizija v kaosu ustvarja red, ponuja merila uspeha in ustvarja vznemirjenje. A ni nič vredna, če je vsi zaposleni v podjetju ne sprejmejo za svojo. Novodobni vodje imajo različne značilnosti: eden je zelo dostopen in prijazen, drugi meji že na ekshibicionista, tretji je spet prefinjena mešanica razuma in humanosti. Čeprav se slogi teh voditeljev med seboj razlikujejo, so svojo vizijo vsi ohranili preprosto, pri tem pa izžarevajo zanos, zato je tudi njihova vizija tako nalezljiva. Novodobni vodja se zaveda, da vizija ne more biti vsiljena; ustvariti je treba prepričljivo vizijo, ki ljudi združuje. Vsak novodobni vodja zna zaznati in obvladati strah zaposlenih, ki ga doživljajo na poti sprememb in je nujen, da se pojavi nelagodje, sicer bi ljudje zaspali. Vodja zaposlene spodbuja, da se z idejami in problemi obrnejo neposredno nanj. Pomembno je tudi, da zaposleni delajo tisto, kar govorijo. Zavedati se moramo, da podjetja ni mogoče voditi s kopičenjem moči. Ljudje, ki dobijo občutek koristnosti, postanejo bolj produktivni. Tako novodobno vodenje narekuje, da se občutek uživanja, ki ga prinese moč, potisne v ozadje. Rezultat deljenja moči in razumevanja svoje notranjosti je, da vodje za sodelavce iščejo ljudi s prednostmi na področjih, kjer so sami šibki. Pristno spoštovanje drugega mnenja in zanimanje zanj vodjem pomaga ustvariti realne strategije (Branson idr. 2000, 209).

Novodobno vodenje spodbuja, da se prisluhne glasovom nestrinjanja in jih spodbuja. Malo verjetno je, da bi kultura, ki odobrava le strinjanje, pripeljala do revolucije. Prepoznati je treba skrita nenapisana pravila, ki veljajo v panogi, in ustvarjalno spremeniti tista, ki jih je moč spremeniti. Tako nastane podjetje, ki je pripravljeno s skupnimi močmi vseh zaposlenih ustvarjati priložnosti, ne pa jih zgolj izkoriščati. Načrtovanje vodje spodbuja h kratkoročnim ciljem, kar omeji posledice nepredvidenih dogodkov. Na drugi strani pa krmarjenje vodje spodbuja, naj bodo drzni in si zamislijo dolgoročno prihodnost okolja in si oblikujejo vlogo svojega podjetja. Seveda pa osredotočenost na prihodnost ne bi smela odvracati pozornosti od sedanosti; da bi prišli v prihodnost, moramo skrbeti za sedanost. Ko se lotimo novodobnega vodenja, potrebujemo dobra navigacijska orodja, ki nam v vsakem trenutku sporočajo položaj, razdaljo, ki smo jo prepotovali, razdaljo, ki je še pred nami, in hitrost potovanja (Roos idr. 2000, 87).

2.6.1 Struktura in strategija novodobnega podjetja

Vsako podjetje, ki skuša ustvariti vznemirljivo delovno okolje, se sooča z isto težavo: ekonomija obsega prinese s seboj tudi slabosti velikega podjetja. Velikost sicer ponuja več možnosti tako za zaposlene kot za podjetje, rast pa lahko hitro pripelje v slepo ulico. Ljudje v velikih enotah pogosto premalo čutijo, da so vključeni v delo.

Novodobni vodja zmanjša negativne učinke velike korporacije z uvedbo koncepta "majhno je lepo" in najde v tem izziv za svoje zaposlene. V okviru velikega podjetja ustvarijo majhna podjetja oziroma številne majhne, samostojne enote z družinskim vzdušjem. Visoka struktura je iz mode, moderna je ploska organizacija, ki bolj kot vertikalno spodbuja lateralno komunikacijo. Bistveni sta decentralizacija in operativna samostojnost. V teh podjetjih zaposleni lahko doživljajo osebno rast (Branson idr. 2000, 212).

V novodobnih podjetjih oziroma v novih strukturah velike uprave, ki so bile nekoč potrebne za izvajanje nadzora, niso več potrebne. Vodje se ravnaajo po tem, da je med velikostjo uprave in uspehom podjetja obratno sorazmerje. Če je namreč v upravi preveč ljudi, je med njimi preveč takih, ki so pripravljene "pomagati" ljudem, ki vodijo operativne enote. Nekateri novodobni vodje sploh nimajo upravne pisarne oziroma so proti velikim upravnim pisarnam. Nekateri celo delujejo od doma. V vseh teh podjetjih je birokracija umazana beseda. Direktorji zelo malo uporabljajo papirno birokracijo, raje uporabljajo telefon ali potujejo po enotah in se osebno srečujejo z ljudmi. Načelo, ki se skriva za nebirokratsko organizacijsko obliko, je, da se ljudje pri tem, kar delajo, počutijo bolje, če se jim zdi, da imajo tudi nadzor: so bolj kreativni, učijo se novih stvari in kažejo manj znakov stresa. Poleg tega so ljudje, ki imajo občutek lastništva nad določenim delom podjetja, tudi bolj predani (ibid. 214).

Novodobni vodje so prepričani, da je eden od pomembnih dejavnikov, ki ohranjajo gonilno moč podjetja, spodbujanje kreativne energije na vseh ravneh organizacije. Korporacijska kultura je oblikovana tako, da navdihuje ljudi ne glede na položaj, ki ga imajo v podjetju. V ljudeh vzgajajo občutek lastništva in tako gradijo trdne temelje za zvestobo. Verjamejo, da strateško zavedanje ne sme biti omejeno samo na najvišjo raven, temveč se mora razširiti vse do najnižjih ravni.⁷

Pomembna je usmerjenost k strankam. Tesna povezanost vseh zaposlenih s strankami je eden pomembnejših delov poslovne filozofije sodobnih vodij, nadpovprečno zadovoljevanje strank pa je obarvalo organizacijske procese. Proces se začne na vrhu. Direktor je usmerjen k strankam. Tesen stik s stranko povečuje občutek lastništva pri zaposlenih in krepi njihovo odgovornost za ohranjanje zanimanja strank in njihovo naklonjenost. V sodobnih podjetjih ima procesna usmerjenost – kako najbolje pomagati stranki – prednost pred funkcijsko strukturo. Stranke nikoli niso nekaj abstraktnega ali motečega. In prav oblika majhnih podjetij v okviru velike korporacije omogoča neposreden stik z njimi in izboljšuje zaključen krog povratnih informacij. Strategija delegiranja odgovornosti majhnim profitnim centrom omogoča, da zaposleni vidijo, da njihove odločitve in pozornost do strank pripomorejo k rasti celotne korporacije. To pa sprošča človeško energijo. Postaviti je treba prave prioritete: najprej stranka, nato zaposleni, šele nato sledi podjetje.⁸

2.6.2 Korporativna kultura novodobnega podjetja⁹

Kaj povezuje dinamične, a različne skupine ljudi v široko razvejanih korporacijah? Dve vrsti "lepila" sta: informacijski sistem in skupne vrednote.

Novodobni vodje vedno nagrajujejo prispevke zaposlenih. Zaposlenim dajejo vedno nove izzive. Od njih pričakujejo prevzemanje odgovornosti podjetja, spodbujajo učenje in pobudo ter prilagodljivost. Vodje vsakega zaposlenega spodbujajo k sprejemanju skupnih

⁷ Povzeto po: Branson (2000, 214). Novodobno vodenje uporabljajo trije voditelji, veliki v svetovnem merilu (Branson 2000): Richard Branson, predsednik in ustanovitelj ene od petih najpomembnejših blagovnih znamk v Veliki Britaniji Virgin, Percy Barnevik, ki je razglasil največjo združitev podjetij iz različnih držav v podjetje ABB, in David Simon, ki je leta 1992 prevzel British Petroleum, postavil podjetje na noge ter spremenil organizacijsko zgradbo in kulturo podjetja.

⁸ O tem so pisali Kutzschenbach (2000, 33–37) ter Branson idr. (2000, 215).

⁹ Povzeto po: Branson idr. (2000, 217–222).

vrednot podjetja in takšna strategija spodbuja povezanost. Od zaposlenih se zahteva, da so seznanjeni s korporativno kulturo podjetja. Vsak novi zaposleni bi moral biti poučen o vrednotah, ki bi jih vedno znova potrjevali na delavnicah, seminarjih in srečanjih. Podjetja, v katerih imajo zaposleni skupne vrednote, poslujejo bolje.

Gojiti je treba odprto komunikacijo. Čeprav so skupne vrednote pomembne, mora biti ustvarjeno takšno okolje, ki dopušča nasprotujoče si mišljenja. Ne pozabimo: ko se vsi strinjajo, nihče ne razmišlja. Zavedati se je treba, da direktor takrat, ko si ljudje ne upajo povedati, kar mislijo, dobi okrnjene informacije. Če ni dovolj povratnih informacij, je to veliko tveganje, zato je treba spodbujati popolno komunikacijo. Novodobni vodja najprej posluša, potem razmisli in šele nato ukrepa. Negativno komunikacijo je treba obravnavati konstruktivno in – kar je najpomembneje – ne le poslušati, ampak se tudi odzvati.

Napake morajo biti dovoljene. To ne pomeni, da ljudje ne odgovarjajo za svoje odločitve. Delegiranje ni odpovedovanje.

Vodja se mora zavedati, da je za podjetje pomembna lojalnost njegovih najboljših ljudi. To je danes zelo težko, saj ljudje ne pričakujejo zgolj nekdanje veljavne obljube o dosmrtni zaposlitvi, ampak pričakujejo oprijemljive nagrade. Vzpostaviti je treba preišljene sisteme ravnanja z ljudmi, da so zaposleni še naprej privrženi podjetju. Eden od načinov za priklenitev dobrih zaposlenih na podjetje je delitev zaslužka, ki tudi prepreči, da bi ti zaposleni odhajali in ustanavljali lastna podjetja. Uspešen vodja zna ustvariti okolje, v katerem se uspeh slavi tudi na manj oprijemljive načine, na primer s povabilom celotnega tima na večerjo.

Sodobni voditelji so spoznali, da je spreminjanje posameznika težko, včasih celo nemogoče. Vedo, da je korporativna kultura, ki spodbuja odgovornost zaposlenih za prihodnost podjetja, v procesu spreminjanja veliko uspešnejša kot kultura, ki spodbuja centralizacijo odgovornosti pri vodjih. Opuščajo tradicionalni način upravljanja na podlagi ukazov in nadzora, ustvarjen za nekvalificirane delavce, ki so v zameno za lojalnost računali na večno zaposlitev, in verjamejo, da je prihodnost v samoupravljaljskih timih, ki jih vodijo ljudje z iniciativo. V podjetje privabijo ljudi, ki se kritizirajo, ko ne dosežejo visokih standardov, ki so si jih sami postavili, in so notranje nagrajeni, ko jih dosežejo.

Pomembna vrednota, ki v podjetju mora obstajati, je ljubezen, saj sta navezanost in vključenost močna motiva človekovega iskanja pomena in ljubezen pripomore k odličnemu delu. Če je prisoten občutek ljubezni, če imajo člani podjetja občutek skupnosti, so sposobni delati izjemne stvari.¹⁰

Novodobni vodja ne pozabi na zabavo. Zdi se, da ljudje v teh podjetjih delajo z užitkom. Če je zabava ena od vrednot podjetja, razlikovanje med delom in igro izgine in tako spodbujajo igrivi potencial svojih ljudi. Vodje se zavedajo, da so ljudje, ki se pri delu zabavajo, tudi bolj kreativni in inovativni.

¹⁰ O tem je pisal tudi Gerken (1993, 163–169).

3 MOTIVACIJA

Joe Batten: "Svet premikajo zelo motivirani ljudje, navdušeni moški in ženske, ki si nekaj resnično želijo in v to močno verjamejo."

3.1 Opredelitev motivacije

Psihologi bi dejali, da je to še ne dovolj raziskan fenomen človeškega uma. Zdravniki bi rekli, da je to tisti pravi osebni zdravnik, ki pozdravi prek 90 odstotkov bolezni, celo nekatere, ki so sicer neozdravljive. Dokazano je že, da lahko pravilno usmerjena motivacija premaga tudi neozdravljive bolezni, kot je rak. Dokazano je, da izredno motivirani ljudje dosegajo rezultate, za katere vsi drugi trdijo, da so nemogoči. Dokazano je tudi, da pogosto pomanjkanje motivacije deluje radikalno na človeško psiho in telo, tako da tak človek dobesedno privlači nase vse, kar je hudega in negativnega. Motivacija je lahko usmerjena, ko nas nekdo drug motivira in povzroči kratkoročne učinke, lahko pa se kaže v obliki samomotivacije, kar zagotavlja trajne učinke.

Ljudje v življenju stremimo le k eni stvari: kako priti do stanja, ko lahko v vsakem trenutku izberemo vse, kar si takrat najbolj želimo. Posledice so mir in osredotočenost, uživanje v sedanjem trenutku, opravljanje tistih del in opravil, ki si jih takrat želimo in jih prostovoljno izberemo. Razmišljamo o stvareh, ki si jih želimo pridobiti. To je edini razlog, da hodimo v službo. Ljudje imamo velikokrat v mislih tiste stvari in zadeve, ki jih še nismo rešili, pa bi jih radi. Zaposleni bodo imeli v glavi tisto, kar jih najbolj muči. V tisto bodo usmerjali največ energije, kar bo povzročilo, da je bo ostalo manj za vse drugo. Če bi nam uspelo, da bi svojim zaposlenim na delovnem mestu dan za dnem pričarali občutek, kakršnega bi imeli, če bi na loteriji zadeli ogromen znesek, bi komaj čakali, da spet pridejo na delo. V življenju je vse bitka za energijo, kar pomeni, da moramo vedeti, katere vrste energije ljudje odobravajo in katerih ne. Vsak človek želi imeti ob sebi ljudi, izdelke, storitve, življenjske situacije, ki mu nudijo rešitev, kako ustaviti odtok življenjske energije in kako je pridobiti več. Energijo nam jemljejo skrbi, negotovost, občutek, da moramo nekaj narediti, drugače bo narobe, izgube, nezaupanje v prihodnost, stresne situacije, občutek, da nas ljudje ne priznavajo in nas ne cenijo. Posledice so utrujenost, malodušje, izguba volje in moči za delo, strah pred prihodnostjo, zdravstvene in čustvene težave, zaprtost v komunikaciji in v odnosu do drugih. Energijo nam dajejo uspeh, pozitivni rezultati, denar, darila, prijateljstvo, navdušenje, opravljanje stvari, v katerih uživamo. Posledice so dobra volja, veselje, razigranost, mir, neposrednost, ljubezen do vsega, vera in zaupanje. Za ljudi sta največji dve motivaciji, in sicer izogibanje bolečini in pridobitev veselja, zabave in radosti. Če pokažemo ljudem, kako se lahko izognejo bolečini in odpravijo težave ali si pridobijo veselje, bodo bolj pripravljeni sodelovati z nami in upoštevati naše nasvete. Dolgoročno je največja motivacija vedno tista, ki pride od znotraj. Denar, tekmovanja rodijo uspeh, če to deluje na človeka tako, da se na osnovi dosežka ali veselja pri realizaciji cilja vnaprej motivira sam. Ni uspešnega načina motivacije, ki bi veljal za vse ljudi hkrati, saj smo ljudje različni. Zato je nujno, da je poleg osnovnega sistema motivacije zgrajen še individualni. In kako vemo, kaj določenega človeka motivira? Vprašamo ga, še bolje pa, da ga spremljamo, kako se odziva na posamezne načine motivacije. Potem pa zastavimo sistem tako, da so vsi zaposleni v enakovrednem položaju in imajo vsi enake možnosti (Grubiša 2001, 167).

Motivacija je sila, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Ni le pozitivna ali negativna, le zadovoljiva ali jalova. Lahko je vse, nekaj ali nič od tega. Motivacija je silovita in zapletena moč, ki sproža naša dejanja. Ko govorimo o motivaciji, se nam v mislih prikaže podoba trenerja, ki ognjevito podžiga svoje moštvo, prodajnega vodjo, ki opogumlja svojo prodajno ekipo, ali maratonca, ki se odpravlja na trening na najbolj mrzel dan v letu. Vendar pa bistvo motivacije ni zgolj v junaških pozitivnih aktivnostih. Ljudje so lahko motivirani tudi za negativne aktivnosti. Nekdo je lahko motiviran za to, da zagreši zločin, strmoglavi oblast ali se želi maščevati. To je temnejša stran človeške motivacije, vendar je prav tako motivacija (Sang 2001, 9).

Za motivacijo sta značilna najmanj dva pomena, če jo proučujemo v povezavi s podjetjem. Motivacijo lahko označimo kot eno izmed strategij managementa. Je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so za njihovo podjetje pomembni. Zato je naloga vsakega managerja (vodje) motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in bolj prizadevno. Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na notranje, mentalno stanje posameznika. Zato lahko rečemo, da je motivacija pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili svoje potrebe. Gre za proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe, nadaljuje se, da bi dosegli želeni cilj in si zadovoljili potrebo (Treven 1998, 106).

Motivacija pomeni pridobitev. Biti navdušen, navdihovati druge, jih voditi. Motiviranje je zahtevna naloga, ki je nujno potrebna, če želimo biti usposobljeni za življenje. Če se ne navadimo motivirati sebe in drugih, je težko najti življenjski smisel in namen. Prav tako je nemogoče uspešno voditi podjetje, ki je na svojem področju vodilno, kjer so zaposleni pridni, uspešni, veseli, če je vodja nemotiviran. Motiviranje določa stopnjo človeške storilnosti, ki vpliva na učinkovitost doseganja skupnih ciljev. Ob pomanjkanju ustrezne motivacije se na delovnih mestih pojavijo nesoglasja, ki se odražajo v splošnem odporu, velikem neugodju in kroničnih težavah. William James s Harvarda je napisal eno izmed najbolj znanih del v zvezi z motivacijo, ki bi naj bila glavna funkcija vodenja. Ugotovil je, da zaposleni lahko ob dobri motivaciji dosledno izkoriščajo 80 do 90 odstotkov svojih sposobnosti. Če je motivacije premalo, dosegajo tako stopnjo storilnosti, kot če bi imeli slabe sposobnosti. Očitno je motivacija izjemno pomembna funkcija managementa. Motiviranje in vodenje ljudi, da postanejo največ, kar lahko, je eno izmed največjih vznemirjenj, kar jih je (Hansen in Batten 1998, 98).

Ko se vodje vprašajo, kaj motivira njihove zaposlene, bi lahko odgovore strnili v štiri skupine:

- spoštovanje,
- priznanje,
- odgovornost,
- sprostitvev, zabava.

Poudarili so, da ne sme manjkati nobena od njih. Vodja mora biti najprej sam prepričan, da potrebuje motivirane ljudi, preden začne graditi motivacijsko vzdušje. V podjetju želimo imeti ljudi, ki se želijo učiti, razvijati, ki si želijo sprememb in inovacij. To je mogoče doseči le, če so motivirani, saj je to naravno obnašanje motiviranih ljudi in jih v to ni treba siliti. Razlog za motivacijo ne sme biti sebičen – da bi jih lahko laže vodili. Posel je treba narediti zanimiv, tako da bodo zaposleni z veseljem hodili v službo. Motivirati druge

pomeni, da moramo razumeti, kaj se njim zdi pomembno, da so motivirani za svoje delo (Di Kamp 2000, 165).

Raziskave, opravljene v ZDA od leta 1946 do 1992, ki so skušale odgovoriti na vprašanje, zakaj delavci delajo, odsevajo v seznamu motivatorjev, ki zaposlene motivirajo k večji učinkovitosti in dobremu delu. Rezultati raziskav so pokazali, da se preference zaradi sprememb v okolju, gospodarskem sistemu in načinu življenja spreminjajo in da motivatorji niso enako cenjeni. Iz raziskav sledi, da je dobro plačilo ne glede na spol, starost, poklic, prihodke ali vrsto zaposlitve vedno uvrščeno med prvih pet motivatorjev, ki vplivajo na dobro delo zaposlenih v ameriški industriji. Plača je pomembna nagrada, saj tudi po Maslowu zadovoljuje več potreb. Kot posledica odpuščanja v podjetjih postajata priznanje za dobro opravljeno delo in varnost delovnega mesta vse pomembnejša. Pomembne razlike med preferencami motivatorjev se kažejo tudi v skupinah, ki so razvrščene po spolu, starosti, poklicu in vrsti zaposlitve. Iz raziskave sledijo tudi razlike med višjim managementom ter nižjim kadrom. Zadovoljevanje potreb po rasti motivira, in to posredno prek samospoštovanja, učinkovitost višjega managementa, zadovoljevanje bivanjskih – eksistenčnih potreb in potreb po druženju pa služijo le kot higieniki in nimajo pomembnega učinka na samospoštovanje. Nasprotno je bilo ugotovljeno pri zaposlenih nižjega reda. Čeprav je tudi pri njih pomemben motivator samospoštovanje, pa nanj pomembno vpliva zadovoljevanje potreb po druženju s sodelavci. Delavci želijo, da jih sodelavci priznavajo. Zadovoljevanje eksistenčnih potreb je tudi pri njih zgolj higienik (Cerle 2004, 102).

Osredotočimo se še na tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo. Vsi dejavniki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. Managerji morajo misliti na vse tri:

- individualne razlike
Vsak posameznik je edinstven. Značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote in stališča, vsak prinese s seboj na delo. Te lastnosti se med posamezniki razlikujejo in zato se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekdo dela, da bi dobil višjo plačo, drugemu je pomembna varnost delovnega mesta in sprejme manj plačano delo.
- lastnosti dela
Gre za dimenzije dela, ki določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti določijo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi zaposleni o svoji uspešnosti.
- organizacijsko prakso
Sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v podjetju. Politika določa ugodnosti. Nagrade lahko privlačijo nove delavce in preprečujejo odhod starejših delavcev. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik 1998, 162).

3.2 Vrste motivov

Motivi so želje ali potrebe, ki izhajajo iz nas samih. Obstaja veliko čustev in potreb, ki podžigajo ljudi k dejanjem: ambicija, odločnost, dajanje, denar, ego, podpora, odrešitev, spoštovanje, sreča, status, svoboda, ukaz, uspeh, ustvarjanje, užitek, varnost, zaupanje, zmaga, zvestoba, sočutje, obup, odgovornost, samospoštovanje, prijateljstvo, poštenost, politika, mir, moč, ljubezen, izobrazba, hvala, harmonija, izziv, jeza, napredovanje, obramba, navdušenje, informacija itd. Ključ do prave motivacije, s katero nekoga

aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od navedenih potreb je za to osebo v določenem času najpomembnejša. Sile motivacije niso univerzalne. So osebne in se lahko v trenutku spremenijo, če se spremenijo prioritete. Kar motivira danes, je jutri lahko videti prazno in jalovo početje. Vsak motiv za neko dejanje izhaja iz neke potrebe in naše želje, da jo zadovoljimo. Motivi se pojavljajo v mnogih različicah in se spreminjajo vse naše življenje. Motivi se lahko spreminjajo med neko dejavnostjo – za neko dejavnost smo se odločili zaradi enega razloga, nato ugotovili, da uživamo v tej dejavnosti zaradi drugega motiva (Sang 2001, 11).¹¹

Motive lahko razvrstimo v dve temeljni skupini:

- pozitivni motivi izhajajo iz privlačnosti ciljev, ki si jih človek prizadeva doseči (zadovoljstvo, veselje, varnost, zaupanje),
- negativni motivi izhajajo iz občutka nevarnosti, strahu ali ogroženosti človekovih osnovnih življenjskih potreb.

Za vsakega vodjo v podjetju je pomembno, da razume in opazi potrebe ali motive zaposlenih. Pri tem ne sme delovati proti njihovim ciljem, interesom, potrebam in željam, ampak si mora prizadevati, da jih v čim večji meri zadovolji. Uspešen vodja usmerja motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, za doseganje učinkov za podjetje (Treven 1995, povzeto po: Treven in Srića 2001, 126).

Ločimo tudi:

- primarne ali biološke motive (spanje, počitek, spolnost, materinstvo, lakota, žeja),
- sekundarne motive (moč, uveljavitev, pripadnost, varnost, status).

Primarni oziroma biološki motivi ali silnice so tisti, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da preživi. To so podedovani motivi in so v človeku že od rojstva. Značilni so za vse ljudi.

Od gospodarske razvitosti in kompleksnosti družbe so odvisni sekundarni motivi, ki niso prirojeni, temveč se jih človek nauči v življenju. V ekonomsko razvitem svetu ne prevladujejo primarni motivi, veliko bolj pomembni so sekundarni. Ti so odvisni od učenja, predvsem od spodbujanja, to pa je precej odvisno od razvitosti družbe. Motiv moči je pogost pri vodenju podjetja. Motiv uveljavitve se izraža pri človeku kot težnja po doseganju uspeha v tekmovalnih okoliščinah ali kot želja po popolni izvedbi dodeljenih nalog. Motiv pripadnosti je značilen za večino ljudi, saj si vsak človek prizadeva navezati in vzdrževati odnose z drugimi. Motiv varnosti je zelo prisoten pri ljudeh v sodobni tehnološko razviti družbi. Tako se sodoben človek zavaruje, sestavlja načrte osebnih prihrankov in njihovih naložb, da si zagotovi varno življenje. Motiv statusa vodi do pridobitve statusnih simbolov: pravih oblačil, avtomobilov, lokacije bivališča itd. Manj pa nas zanimajo k človeku usmerjene vrednote življenja (Treven 1998, 111).

¹¹O tem so pisali tudi Donnelly idr. (1990, 68–79).

3.3 Teorije in modeli motivacije¹²

Obstaja več sprejetih teorij motivacije, ki skušajo razložiti razloge za vedenje ljudi in procese, ki vedenje povzročijo. Splošna teorija o motivaciji ljudi v vseh situacijah resničnega življenja je težko opredeljiva. Kompleksnost pojava kljubuje popolnemu odgovoru oziroma čarobni tehniki.

Vedenjska teorija trdi, da se želene oblike obnašanja ponovijo vedno, ko se ponovijo dejanja, ki so jih izzvala. Na ljudi je moč vplivati tako, da ravnajo na enak način kot tisti, ki so bili za neko obliko vedenja nagrajeni. Po vedenjski teoriji se človeka motivira tako, da se želeno ravnanje nagradi, neželjeno pa kaznuje ali prezre.

Izkustvena teorija trdi, da ljudi najbolj motivirajo stvari, ki vzbudijo radovednost, jih zanimajo ali se jim zdijo zabavne. Nanaša se na notranjo motivacijo. Ne razloži pa, zakaj ljudje prenesejo silovito ali dolgoročno trpljenje, da dosežejo neki cilj.

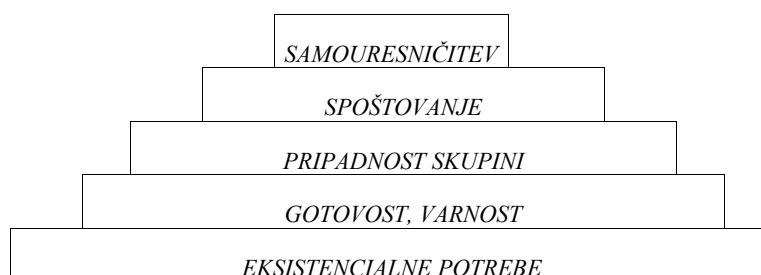
Humanistična teorija je zasnovana na ideji Abrahama Maslowa, da v ljudeh obstaja temeljna težnja, da določene potrebe izpolnjujejo v določenem zaporedju.

Motivacijske teorije bi lahko razdelili na tiste, ki se ukvarjajo s tem, kaj motivira ljudi – vsebinske teorije, in na tiste, ki so osredotočene na to, kako motivirati vedenje – procesne teorije. Med vsebinske teorije uvrščamo teorijo potreb po Maslowu, Herzbergovo teorijo, teorijo ERG, Leavittovo motivacijsko teorijo, Hackman-Oldhamov model obogatitve dela, Frommovo motivacijsko teorijo. Med procesne teorije spadajo: teorija spodbujanja, teorija pričakovanja (Vroomova teorija), teorija pravičnosti.

Teorija potreb po Maslowu

Newyorški psiholog in raziskovalec vedenja Abraham Maslow (1908–1970) je zasnoval svojo piramido potreb, ki je postala klasika, saj je postavil do danes veljavno tezo o tem, kaj je za ljudi v posameznih življenjskih obdobjih spodbudno.

SLIKA 7: PIRAMIDA POTREB PO MASLOWU



Prirejeno po: Kutschenbach (2000, 45).

Kot je razvidno s slike 7, se po Maslowu potrebe razvijajo po stopnjah: najprej ima človek eksistencialne potrebe, ko so te izpolnjene, si prizadeva za varnost, pripadnost skupini

¹²O tem so pisali: Treven 2001, 126–141; Sang 2001, 17–19; Gardner 1993, 183–193; Kutschenbach 2000, 43–47; Lipičnik 1998, 164–170; Marušić 2001, 249–254.

(socialne potrebe) in končno za spoštovanje in razvoj samega sebe. Eksistencialne ali fiziološke potrebe so temeljne potrebe in so pred vsemi drugimi. Če so zadovoljene, lahko človek preživi (hrana, voda, spanje). Takoj zatem se pojavijo potrebe po varnosti (zaščita pred izgubo bivališča, zaposlitve, pridobljenega položaja). Nato sledi potreba po pripadnosti (želja človeka po ljubezni, biti cenjen in priznan). Na vrhu piramide je potreba človeka, da spoštuje samega sebe ter da ga spoštujejo in cenijo drugi (potreba po moči, uveljavljanju, statusu). Ko so že zadovoljene vse prve štiri potrebe, se pojavi potreba po samouresničevanju.

Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka preneha motivirati. Občuti jo kot normalno stanje in se usmeri v iskanje nečesa novega. Vodja se mora zavedati, da so vse te potrebe zastopane pri vseh zaposlenih, niso pa zastopane pri vsakem z enako močjo. Pri nekaterih ljudeh prevladujejo potrebe na nižjih ravneh, pri drugih tiste na višjih, zato je treba pri vsakem zadovoljiti tiste, ki so v njem najbolj prisotne.

Ta teorija nam služi kot merilo za razumevanje človekovih potreb, saj lahko določamo potrebe in motive, Herzberg pa nam daje vpogled v cilje in nagrade, ki te potrebe zadovoljujejo.

Herzbergova teorija motivacije in dejavniki motivacije

Herzberg je oče teorije o motivatorjih, ki so odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj, ter higienikih, ki so nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, varnost pri delu, odnos do sodelavcev.

Herzberg je razvil teorijo o dveh vrstah dejavnikov motivacije:

- dejavniki "motivatorja" in
- "higienski" dejavniki.

Higieniki sami po sebi ne motivirajo, povzročajo pa nezadovoljstvo, če niso izpolnjeni. Na videz so lahko malenkostni, na primer parkirni prostor, ali pa zelo bistvenega pomena, na primer dolg dopust, najpomembnejši dejavnik pa je denar. Počasno napredovanje pri plači, neučinkovito nagrajevanje za storilnost ter strah zaradi premajhne varnosti zaposlitve zelo demotivirajo zaposlene.

Drugi od Herzbergovih dejavnikov je sklop motivatorjev, ki zaposlene dejansko vodijo do dosežkov. Ti dejavniki vključujejo vse, za kar bi si vodja moral prizadevati, če želi, da bodo zaposleni zadovoljni. Do katere mere uživamo v dosežkih, je odvisno od priznanja, ki ga dobimo. Velja tudi obratno: sposobnost ustvarjanja dosežkov izvira iz zadovoljstva pri delu in prevzemu odgovornosti. Čim večja je odgovornost, tem večje zadovoljstvo bo posameznik občutil pri napredovanju. Motivacijo med zaposlenimi lahko dvignemo s povečanjem njihove odgovornosti (Heller in Hindle 2001, 294).

Danes je ta teorija znana kot teorija vzdrževanja motivacije, ki upošteva človekovo naravo, motive in potrebe. Herzberg je najprej začel zbirati podatke o zadovoljstvu zaposlenih na delovnih mestih, s pomočjo katerih bi naredil povzetke v zvezi z obnašanjem ljudi. Ugotovil je, da imajo ljudje dve različni skupini potreb, ki se med seboj razlikujeta, sta neodvisni in na različne načine vplivata na obnašanje. Ko ljudje niso zadovoljni z delovnim mestom, za to krivijo delovno okolje. Ko jim je delo všeč, to pripisujejo delu

samemu. Prvo skupino potreb je imenoval higiena ali vzdrževanje. Izraz higiena je uporabil, ker gre za opis okolja in preprečevanje nezadovoljstva. Drugo skupino je imenoval motivatorji, ker ti vplivajo na motivacijo ljudi za najboljše delo. Motivatorji povzročijo povečano produktivnost.

SLIKA 8: IZPOLNJEVANJE TEMELJNIH POTREB NA DELU

OSNOVNI DEJAVNIKI	DEFINICIJE
PLAČA IN UGODNOSTI	Osnovni dohodek, dopusti, službeni avtomobil, bonusi, dodatne ugodnosti za zaposlene ipd.
DELOVNI RAZMERE	Delovni čas, ureditev delovnega mesta.
POLITIKA PODJETJA	Formalna in neformalna pravila, po katerih se ravnaajo zaposleni.
STATUS	Status neke osebe je določen z njenim položajem, odgovornostjo in odnosi do drugih.
VARNOST ZAPOSLOTITVE	Stopnja zaupanja, da bo imel uslužbenec še naprej zaposlitev v podjetju.
NADZIRANJE IN AVTONOMNOST	Stopnja nadzora, ki jo ima posameznik pri vsebini in izvajanju dela.
BIVANJE V PISARNI	Gre za raven in vrsto medsebojnih odnosov v okviru posameznikovega delovnega okolja.
OSEBNO ŽIVLJENJE	To je čas, ki ga preživimo z družino, prijatelji in ob svojih hobijih, omejen je s časom, ki ga preživimo na delu.

Prirejeno po: Heller (2001, 294).

SLIKA 9: POVEČEVANJE MOTIVACIJE NA DELOVNEM MESTU

MOTIVATORJI	ZAKAJ DELUJEJO?
DOSEŽKI	Izpolnitev izjemnega cilja neke naloge je posebno pomembna, ker je glavno človeško gonilo napredek in rast. Gre za enega najmočnejših motivatorjev in vir velikega zadovoljstva.
PRIZNANJE	Kadar višji po rangu prizna dosežke, deluje to na zaposlene zelo motivacijsko, ker pomaga utrjevati lastno podobo. Za mnoge zaposlene je priznanje enako denarni nagradi.
ZANIMANJE ZA DELO	Delo, ki posameznike in skupino navdaja z veseljem, bo večja motivacijska sila kot delo, ki ne vzbuja zanimanja. Odgovornost je treba kar najbolj usklajevati z zanimanji posameznikov.
ODGOVORNOST	Imeti avtoriteto in moč, pomeni biti sposoben voditi, znati prevzemati tveganje, odločati in delovati v skladu s cilji.
NAPREDOVANJE	Glavni motivator je lahko že občutek, da je napredovanje možno. Glede možnosti napredovanja moramo biti objektivni.

Prirejeno po: Heller (2001, 295).

Herzbergova teorija motivacije je za vodje pomembna predvsem zato, ker lahko uporabijo dve vrsti orodja za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče pri posameznikih izzvati reakcije ali aktivnosti, in higienike, s katerimi se lahko odstranijo nepotrebne napetosti, človekova dejavnost pa se usmeri v delovna opravila.

Teorija ERG

Clayton Adelfer je dopolnil motivacijsko teorijo po Maslowu in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Strinjal se je, da je treba potrebe ljudi razvrstiti v skupine in da obstaja bistvena razlika med potrebami nižjih in višjih ravni. Adelfer je določil tri skupine temeljnih potreb in od tod tudi kratica ERG (angl. *existence, relatedness, growth*):

- I. člen: potrebe po obstoju (potrebe osnovnih, materialnih in eksistenčnih zahtev; po Maslowu so to fiziološke potrebe in potrebe po varnosti);
- II. člen: potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (te potrebe ustrezajo socialnim potrebam po Maslowu in tistemu delu potreb po spoštovanju, ki se nanaša na željo človeka, da bi ga spoštovali drugi ljudje);
- III. člen: potrebe po razvoju (to so potrebe po spoštovanju A. Maslowa in človekove potrebe po samouresničevanju).

Ta teorija ne predvideva tako stroge hierarhije kot teorija po Maslowu. Teorija ERG upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da na vrstni red zadovoljevanja potreb vplivajo tudi različno kulturno okolje, izobrazba posameznika in njegova družina.

Leawittova motivacijska teorija

Ta teorija pomaga managerju razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa. Tako lahko ugotovi, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost, da s pomočjo postavljanja ciljev omogoči sprožitev zelene reakcije.

Po tem modelu je sprožilec celotnega procesa potreba, ki zahteva aktivnost. Gre za pomanjkanje nečesa. Napetost je stanje, ki sledi potrebi in jo spremlja. Stanje je čustveno obarvano, saj potrebo doživljamo kot nemir, neprijetnost, čeprav ima lahko primesi prijetnega občutka. Vsaka potreba je usmerjena k cilju. Cilj je objekt, proces, pojav, ki zadovolji potrebo, jo zmanjša in prinese olajšanje. Cilj zmanjša napetost. Potreba in napetost skupaj povzročata aktivnost, ki je lahko motorična, intelektualna ali senzorična. Nazadnje sledi olajšanje, ki je subjektivno stanje v organizmu, to pa je posledica objektivnega stanja in ga je povzročilo doseganje cilja. To je stopnja, ko posameznik točno ve, da je dosegel cilj.

Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo.

Hackman-Oldhamov model ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu (slika 10). Če je ena od teh okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.

SLIKA 10: MODEL PSIHOLOŠKIH OKOLIŠČIN, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Doživljanje pomembnosti	Zaznavanje, da se delo izplača	VELIKA MOTIVIRANOST ZA DELO
Doživljanje odgovornosti	Občutek osebne odgovornosti	
Poznavanje rezultatov	Poznavanje ravni uspešnosti	

Kritične psihološke okoliščine

Posledice

Prirejeno po: Lipičnik (1998, 169).

S slike 10 je razvidno, da zaposleni zazna, da se delo splača in ga je vredno delati, saj doživlja pomembnost dela. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek

osebne odgovornosti pri delu, poznavanje rezultatov prispeva k temu, da spozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti so elementi, ki vplivajo na motiviranost za delo.

Frommova motivacijska teorija

Ta teorija skuša odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Erich Fromm je ugotovil, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi radi dosegli ugled v družbi ali se kakorkoli uveljavili. "Biti" ali "imeti" se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na lestvici. Nekateri ljudje se bolj nagibajo k eni strani, drugi pa k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k "imeti", lažje motiviramo z materialnim orodjem, ljudi, ki pa se bolj nagibajo k "biti", lažje pridobimo z nematerialnim orodjem. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih.

Teorija X in teorija Y

Avtor te teorije je Douglas MacGregor. Predpostavke teorije X so:

- delavec je len in dela po liniji najmanjšega odpora,
- delavec nima ambicij, noče odgovornosti, želi biti voden,
- ne sprejema sprememb in novosti,
- je egocentričen in ga ne zanimajo potrebe in zahteve podjetja.

Zaradi tega so managerji odgovorni za direktivno vodenje, motiviranje, nadzor, odgovorni so za vse vire podjetja. Brez aktivne vloge vodje bi bili zaposleni popolnoma nezainteresirani za potrebe podjetja.

Predpostavke teorije Y so popolnoma nasprotne prejšnji teoriji:

- delavec po naravi ni ravnodušen do podjetja,
- v vsakem človeku so prisotni motivacija, potencial za razvoj, odgovornost, pripravljenost za delo,
- naloga vodje je, da organizira takšno delovno okolje, ki omogoča zaposlenemu, da izkoristi vse pozitivne lastnosti.

Teorija X odgovarja prejšnjemu sistemu vodenja, saj so lahko lastni neuspeh skrili za lenimi delavci. Teorija Y pa predpostavlja sodobnega vodjo, ki je pozitiven in dinamičen. V preteklosti sta bili ti dve teoriji deležni veliko kritik, saj v realnosti ni takšnih ekstremnih primerov.

Procesne motivacijske teorije

Sem spadajo teorija spodbujanja, teorija pričakovanja in teorija pravičnosti.

Teorija spodbujanja je zasnovana na uporabi zunanjih nagrad, s katerimi želimo vplivati na posameznika. To lahko naredimo s priznanji, pohvalami, povečanjem plače. Zanimarja pa občutke človeka, njegova pričakovanja in notranje dejavnike. Možen je negativni učinek na osebno motivacijo pri tistih, ki opravljajo zanimiva dela.

Teorija pričakovanja, katere avtor je V. Vroom, predpostavlja, da je vedenje posameznika odvisno od dveh dejavnikov. Prvi je povezan s pričakovanjem, da bo posameznikovemu vedenju sledila določena posledica, medtem ko se drugi nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Ta teorija poudarja pomen nagrad, ki bi morale biti privlačne za posameznika. Tako bi morali vodje poznati in razumeti, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam. Teorija se nanaša na vedenje, ki se pričakuje od zaposlenega, tako mora biti zaposleni seznanjen s tem, kaj natančno se pričakuje od njega. Pri tem ni izvzeto niti pričakovanje zaposlenega, ki pričakuje za dobro opravljeno delo primerno nagrado.

Po teoriji pravičnosti zaposleni primerjajo svoje napore, vložene v delo, in svoje prejeme z napori, ki so jih drugi vložili v delo, in njihovimi prejemki. Če zaposleni opazi enakost, ga prevzame občutek zadovoljstva, v nasprotnem primeru dojame stanje kot nepravilno, saj se zaveda, da je preveč vložil v delo ali pa bil premalo nagrajen.

3.4 Motivacija ali manipulacija

Včasih se zdi, da je meja med motivacijo in manipulacijo zabrisana. Postavlja se vprašanje, kdaj postane pozitivna motivacija negativno manipuliranje. Manipulacija je dejanje, ko s prevaro napeljemo nekoga k dejanju, ki ga sicer ne bi opravil. Motivacija pa je opogumljanje nekoga, da naredi tisto, kar se pričakuje in česar sicer ne bi mogel začeti ali končati sam. Ko nekoga motiviramo, gradimo na njegovi skriti notranji želji, da bi nekaj storil. Ko manipuliramo, ustvarimo lažno željo, da bi posameznik tisto storil. Manipulacija je negativna oblika motivacije.

Za manipulacijo gre, ko prisilimo ljudi k aktivnostim, ne da bi oni to hoteli, ali izkoriščamo življenjsko stisko v te namene. Poleg tega gre za nehumano dejanje.

Motivacijske potrebe in dejanja, ki so običajno manipulativni in negativni motivatorji, so:

- denar,
- ego, napuh,
- izdaja,
- jeza, maščevanje,
- nadzor,
- pohlep,
- politika,
- prevara,
- strah,
- upor (Sang 2001, 16).

Rezultati motiviranja s pomočjo teh motivatorjev so kratkoročni, problemi pa se spet pojavijo, ko izgine začetna motivacija.

3.5 Demotivacija

Demotivacijo na delovnem mestu pri mnogih zaposlenih povzroča slab sistem ali preobremenjenost z delom. Zelo jasni znaki demotiviranosti so visoka stopnja odsotnosti delavcev z dela in velika fluktuacija zaposlenih. Prepoznati demotiviranost ne pomaga, če

ne odkrijemo vzrokov zanjo in jih odpravimo. Slabo vedenje in nizka storilnost nista nujno znaka demotiviranosti na delovnem mestu in sta morda povezana z osebnimi težavami. Za preprečevanje demotiviranosti naj bi bilo delo kolikor mogoče pestro.

Na demotiviranost včasih opozarjajo že obrambne in zaščitne geste, kot so prekrižane roke pri sedenju ali stiskanje pesti. Nepazljivost, prvi znak demotivacije, je mogoče opaziti v izrazu na obrazu, negativna pokazatelja sta pritrkavanje s prsti in nemir, pa tudi pomanjkanje navdušenja za delo. Monotonost glasu govori o zdolgočasnosti, pa tudi znaki napadalnosti niso zanemarljivi, recimo odsekani gibi rok ali obtoževalno kazanje s prstom.

Ko se pokaže, da delavci vse bolj odhajajo iz podjetja, je treba pomisliti, da gre za nizko motivacijo. Ko odsotnost z dela narašča, ne smemo čakati, kako se bo stvar razvila, ampak je treba takoj ukrepati. Pomanjkanje motivacije ima lahko več vzrokov, a ne smemo prehitro sklepati. Možno je, da pri spraševanju demotiviranih zaposlenih o njihovi stopnji motivacije ne bomo vedno dobili odkritih odgovorov. Pogovor z zaposlenim, ki odhaja iz podjetja, lahko da dragocene podatke o tem, kaj je prav in kaj narobe z obvladovanjem motivacije zaposlenih.

Ljudi lahko demotivirajo nekateri vedenjski vzorci. Tako se lahko vedemo, ne da bi se zavedali svojega negativnega vpliva na druge. Javna kritika in ostra razprava lahko zelo prizadeneta ljudi, četudi sta izrečeni v šali. Omalovaževanje lahko uniči človekovo samospoštovanje in samozavest. Pozornost je treba posvetiti manipuliranju, saj nihče ne mara občutka, da ga izkoriščajo ali izrabljajo. Manipulacija prepreči in podre zaupanje. Vodja nikoli ne sme dajati občutka prezaposlenosti s seboj ali da se mu mudi. Demotivira lahko preprečevanje osebne rasti. Zaposlenim mora biti omogočena priložnost za preizkušanje nečesa novega in usvajanje novih veščin. V uspehu jih mora vodja podpirati in jim omogočati, da uspejo, saj uspeh koristi celotnemu timu in podjetju.

Ko se pri zaposlenih uspešno dvigne motivacijska raven, je pomembno, da ta takšna tudi ostane. Spremeniti je treba delovne razmere, izboljšati sisteme vodenja in visoko vrednotiti svoje uslužbence. Vsi poslovni sistemi lahko zaposlene demotivirajo in vse je mogoče izboljšati. Slabi sistemi povzročajo slabo moralo. Prevladuje mnenje, da je 85 % vseh zaznanih prenizkih storilnosti posledica sistema, ki ga je vzpostavil vodja (Heller 2001, 349).

4 MOTIVACIJA V DELOVNEM OKOLJU

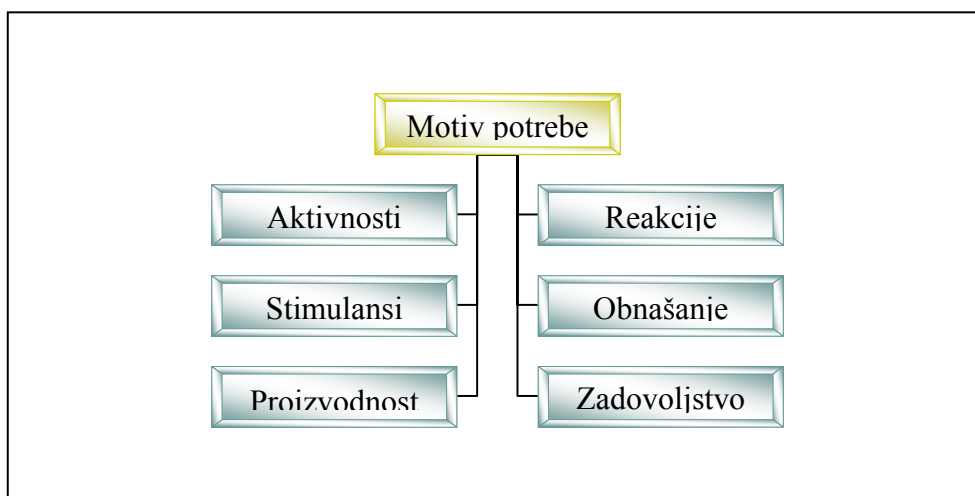
4.1 Pomen motivacije za delovno uspešnost

Motiviranost je za učinkovito storilnost bistvenega pomena. Gre za vprašanje, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo, da bi dosegli zastavljene cilje. Da bi ljudi lahko motivirali, moramo poznati njihove lastnosti. Neizpoljene potrebe silijo človeka k uspehu, od katerega je odvisno zadovoljstvo. Motivacija je zbujanje hotenj oziroma motivov človeka, da bi z delovanjem zadovoljeval potrebe oziroma cilje. Motivacija ni neodvisna od okolja, ampak je družbeno pogojena. Stopnja motiviranosti delavcev v podjetju neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem na učinkovitost; posredno in bolj dolgoročno pa vpliva tudi na opremljenost, tehnologijo in organiziranost delovnega procesa.

Motivi, ki spodbujajo dejavnike uspeha, so številni, med njimi tudi strah pred neuspehom. Poleg večdimenzionalnih potreb po uspehu so tu še prirojene, pridobljene in družbene potrebe, ki so neizčrpani motivatorji uspeha. Obstajajo različni načini in tehnike, s katerimi stimuliramo povečanje proizvodnje, vendar ti na del ljudi delujejo frustrirajoče (na primer plačevanje po času: ljudje so motivirani, da prihajajo na delo točno, vendar se ne stimulirajo povečani napor in učinki). Zato se morajo metode plačevanja kombinirati (Fakulteta za organizacijske vede 2002, 100).

Motiv potrebe spodbuja aktivnosti in reakcije v človeku, kar se izraža v vedenju prek stimulatorjev, ki vplivajo na proizvodnost in splošno zadovoljstvo, kar prikazuje slika 11. Poslovni uspeh, edino merilo sposobnosti managementa, je odvisen od motivacije in stimulacije vseh zaposlenih, od sposobnosti, izobraževanja in uspešnosti sodelavcev. Motivacija je materialna in nematerialna, med seboj sta povezani in odvisni, saj materialne motivacije brez nematerialne ni in obratno. Materialna stimulacija je učinkovitejša, če je v njej vgrajena tudi motivacija tekmovanja, pohval in podobno.

SLIKA 11: PRIKAZ POVEZANOSTI POTREB, AKTIVNOSTI IN REAKCIJ, KI JIH IZZOVEJO



Prirejeno po: Florjančič in Novak (Fakulteta za organizacijske vede 2002, 101).

4.2 Oblikovanje dela

V današnjem turbulentnem okolju mora biti delovno okolje oblikovano tako, da delo zaposlene motivira in spodbudi njihovo sodelovanje v podjetju, kjer so zaposleni. Delo mora predstavljati izziv, biti mora zanimivo in raznoliko. Delovno okolje mora zaposlenemu omogočiti, da s svojimi odločitvami vpliva na delo, ki ga opravlja. Od zaposlenih se pričakujejo dobre ideje ter predlogi, ki pripomorejo k učinkovitemu delovanju podjetja kot celote. Za svoje delo so zaposleni ustrezno nagrajani. Delovno okolje mora temeljiti na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Med managerji in zaposlenimi se vzpostavijo sodelovalni odnosi. Da bi se zaposleni dobro počutili v delovnem okolju, je pri oblikovanju dela treba upoštevati tudi sestavine, kot so raznolikost nalog, možnost ustnega komuniciranja z ljudmi, možnost gibanja zunaj ožjega delovnega prostora. Nujno je sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju delovnega okolja in pri oblikovanju novih zadolžitev, saj jih bodo zaposleni raje opravljali in bodo pri tem uspešnejši.

Oblikovanje dela ne pomeni oblikovanja dela nasploh, temveč predvsem oblikovanje delovnih mest. Zato je oblikovanje dela dejavnost, ki s tem, ko se določijo delovna mesta, poveže zaposlene in podjetje. Rezultat dobro oblikovanega dela sta visoka storilnost in zadovoljstvo zaposlenih. Pri oblikovanju dela moramo biti pozorni na to, kako delo prilagoditi zaposlenemu, da bo lahko osebno zadovoljen. Ker delo predstavlja precejšen delež v življenju človeka, naj bi bilo oblikovano tako, da bo delovno življenje posameznika kakovostno (Singer 1990, 137).

Iskanje najboljšega načina dela je odprto in dopušča oblike, dviga delovno uspešnost in omogoča zaposlenim zadovoljevanje njihovih potreb. Tako se oblikujejo delovna okolja, ki so prijazna do zaposlenih in iz njih izvabljajo veliko ustvarjalnih moči.

Poznamo več pristopov k oblikovanju dela (Singer 1990, 138):

- znanstveni management
Pri delu so analizirali gibe in čas, ki je potreben za vsak gib, in tako ugotovili najkrajši čas izvedbe dela. Delavce so usposabljali za opravljanje vnaprej določenih gibov. Temelj znanstvenega pristopa k oblikovanju dela je specializacija, ki naj bi bila odločilna pri povečanju storilnosti. Vendar pa zadovoljstvo začne padati, ko storilnost še narašča. Zato je treba iskati ravnotežje. Predpostavke so naslednje: obstaja le ena najboljša oblika za izvedbo dela, ki postane standard, usposobiti je treba delavce, ki postanejo specialisti za ozek obseg delovnih nalog. Pomanjkljivost tega pristopa je zanemarjanje zaposlenih. Ta pristop se uporablja v proizvodnji in javni upravi, kjer stranke pošiljajo od enega referenta k drugemu.
- pristop dobrih medčloveških odnosov
Poudarja pomen zadovoljevanja potreb posameznika. Management pri oblikovanju dela obravnava zaposlene kot osebnosti in upošteva njihove potrebe, uporablja timsko delo in sodobne načine vodenja. Gradijo na občutku odgovornosti posameznika.

Avtorja Hollenbeck in Wright (1994, 225) navajata poleg tega še naslednja dva pristopa k oblikovanju dela:

- ergonomski pristop, katerega cilj je zmanjšati fizične delovne obremenitve tako, da oblikuje tako delovno okolje, ki čim bolj ustreza telesnim značilnostim ljudi (oblika stolov, delovnih miz, primernost strojev);
- pristop omejitev, ki upošteva psihične sposobnosti in zmožnosti zaposlenih.

Delo mora biti oblikovano tako, da zaposlene obravnava pošteno in enakopravno, da zaposleni lahko uporabljajo svoje sposobnosti, da medsebojno odkrito komunicirajo, da imajo vsi zaposleni aktivno vlogo pri sprejemanju pomembnih odločitev, ki zadevajo njihovo delo, in da so vsi ustrezno nagradjeni ter da je delovno okolje varno in zdravo.

S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo zaposlenih za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo zaposlenih. Doseganje boljših rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih pa pozitivno spodbujata drug drugega. Zveze med temi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Zadovoljen zaposleni je mnogo bolj dovzeten za motivatorje kot nezadovoljen. Vodstva podjetij lahko računajo na nadpovprečne rezultate in na zadovoljne zaposlene predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob spremljanju dogajanja med sodelavci in ob reševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To so sposobni le vodje, ki so usmerjeni v ljudi, vodje, ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam in dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela. Vodje imajo v rokah sredstva za povečanje samostojnosti in odgovornosti pri delu. Če so pripravljeni delegirati odločanje na nižje ravni, jim bo to uspelo. Od vodij je odvisno tudi, ali bodo delo za zaposlene znali napraviti zanimivo ali ne. Včasih je dovolj prisluhniti željam posameznikov. Temeljno vprašanje pri oblikovanju dela je, kako v delo vnesti motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj ima delo, da bo za zaposlene privlačno in jim bo dajalo trajno zadovoljstvo. Vsekakor moramo vpeljati raznolikost mest, na katerih posameznik dela, in ljudi, s katerimi dela, zagotovljeni morajo biti samostojnost pri izbiri načinov dela, možnost prevzeti odgovornost, takšno delo, ki bo predstavljalo izziv, delovni cilji morajo biti vnaprej opredeljeni (Možina idr. 1998, 157).

Oblikovanje dela ne more biti povsem poljubno. Preden se uvedejo konkretne rešitve, je treba presoditi, ali so za to dane druge možnosti. Po eni strani je treba upoštevati organizacijske in tehnične danosti v podjetju, po drugi strani pa moramo biti pozorni tudi na pričakovanja zaposlenih. Visoko usposobljeni delavci nočejo sprejeti preprostih del, pri katerih bi lahko uporabili le fizično moč. Iščejo dela, pri katerih bi lahko zadovoljili širši spekter svojih potreb. Zanje je treba delo obogatiti z raznovrstnimi, zahtevnimi, samostojnimi in celovitimi nalogami.

4.3 Obogatitev dela

Obogatitev dela (angl. *job enrichment*) ima včasih enak pomen kot širitev delovnih nalog. V tem primeru govorimo o horizontalni obogatitvi dela. Pomembnejša je vertikalna obogatitev dela, ki daje zaposlenim več možnosti, da pokažejo, kaj zmorejo, in tudi več možnosti za priznanje. Zato povečuje njihovo poenotenje s podjetjem. Naloge, ki se dodajajo, so drugačne od obstoječih. Velikokrat so to naloge, ki jih opravljajo vodje, kot so naloge načrtovanja dela, razporejanje delovnega časa in usklajevanja delovnih dejavnosti. Poveča se celovitost dela, kar pomeni, da delavci sodelujejo pri izdelavi zaokroženih delov proizvodov ali storitev. Tako delo je zanje bolj smiselno. Zmanjša se nadzor nad zaposlenimi. Obogatitev dela prispeva h kakovostnejši proizvodnji in zmanjšuje

fluktuacijo, vendar povečuje odsotnost z dela. Načelo obogatitve dela je: načrtuj, delaj in nadzoruj (Možina idr. 1998, 160).

Primer obogatitve dela je, ko strokovnim delavcem damo več odgovornosti, manj kontrole, možnost ustvarjalnosti, več možnosti, da se izkažejo in dobijo priznanje, ter več možnosti za izpopolnjevanje.

Obstajajo osnovne strategije za oblikovanje dela, s katerimi povečamo motivacijsko zmogljivost zaposlenih. Različne strategije oblikovanja dela vplivajo na temeljne razsežnosti dela, na primer na različnost spretnosti, skladnost nalog, njihovo pomembnost, samoupravo ter povratno zvezo. Te temeljne razsežnosti dela v zaposlenih spodbudijo občutek, da je njihovo delo pomembno, omogočajo jim boljše poznavanje delovnih rezultatov in povečajo občutek za odgovornost. Osnovnih strategij za oblikovanje dela je pet:

- združevanje nalog: manjše naloge je treba združevati v večje, kompleksnejše naloge in s tem lahko povečamo različnost spretnosti in skladnost nalog;
- oblikovanje naravnih delovnih nalog: naloge je smiselno razdeliti po enotah tako, da se čim več dela opravi v isti enoti; s tem dosežemo občutek za lastništvo dela in poveča se skladnost nalog;
- oblikovanje povezav s strankami: če je izvedljivo, je treba zaposlenega povezati s kupci izdelka ali vsaj zagotoviti povratno informacijo;
- vertikalno razporejanje odgovornosti: delo je treba obogatiti z razporejanjem odgovornosti z višjih ravni na nižje ravni v podjetju; to privede do samonadzora zaposlenega in vpliva na odgovornost zaposlenega za opravljeno delo;
- oblikovanje poti za povratno zvezo: povratno zvezo je mogoče določiti z ocenitvijo izvedbe ali iz poročil o kakovosti izvedbe.

Različne temeljne razsežnosti dela povzročajo v ljudeh razna psihološka stanja. Občutek za odgovornost je povezan z razsežnostjo dela, ki je označena kot samouprava. Poznavanje delovnih rezultatov je odvisno od razsežnosti dela, ki se imenuje povratna zveza. Temeljne razsežnosti dela ne vplivajo neposredno na osebne in delovne rezultate zaposlenih, pač pa posredno, in sicer tako, da pri njih povzročijo različna psihološka stanja, ki vplivajo na rezultate. Ljudje, ki opravljajo delo, za katero je značilna visoka raven temeljnih razsežnosti, so bolj motivirani, zadovoljni in produktivni kot tisti, katerih delo nima takšne značilnosti (Treven 1998, 137).

4.4 Vodja kot motivator zaposlenih

John C. Maxwell: "Cilj ni voditi konja k vodi, cilj je konja narediti žejnega. Če je konj žejen, bo našel vodo tudi v puščavi." Vodja mora narediti svoje ljudi "žejne".

Vodje, ki mislijo, da lahko svoje zaposlene motivirajo le z denarjem, se morajo pogosto soočiti s kruto resnico. Dobrega sodelavca ni mogoče kupiti, treba ga je zaslužiti. Lahko kupimo povprečne in zadovoljive zaposlene, vendar to v današnjih poslovnih razmerah ne prispeva k napredku. Če podjetje želi uspeti, mora imeti nadpovprečne zaposlene. Nadpovprečne zaposlene motivira to, da lahko sodelujejo pri nečem velikem, da opravljajo izjemno delo.

Vodja mora imeti številne pozitivne lastnosti, da bi lahko ustrezno motiviral zaposlene. Če katera od teh lastnosti manjka ali ni v celoti razvita, bodo zaposleni kmalu izgubili

motivacijo. Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje znanje in osebnostne lastnosti. Zelo je pomembno, da obvlada tudi sposobnost pravičnega načina ravnanja z ljudmi v določenih okoliščinah. Vodja mora biti lojalen do kolegov, predan delu, mora sodelovati s kolektivom, ne lobirati in biti dober vodja. Zaposleni ne bodo dali vsega od sebe, če se tudi njihovi vodje ne angažirajo. Zaposleni se vodji, ki ni predan, ne bodo čutili zavezanega. Zato je zelo pomembno, da vodje poleg drugih motivirajo tudi sebe. Količina energije, ki se vlaga v delo, bo pokazala stopnjo motivacije. Če zavlačujemo začetek dela, administracijo postavljamo pred bolj pomembno delo, se nismo sposobni odločati, gre za znake demotiviranosti. Motivator mora prevzeti vlogo spodbujevalca, tistega, ki s pozitivnim odnosom in ustvarjanjem navdihujočega ozračja spodbuja druge ljudi k delovanju, k večjim in boljšim dosežkom, s svojimi govorniški veščinami vpliva na razpoloženje zaposlenega, ta pa z več energije in poleta ustvarja boljše rezultate pri delu, ki ga opravlja. Vodja, ki ne razume dinamike človekove motivacije, zapravlja svoj čas in energijo za stalno motiviranje svojih ljudi. Pametni vodje pa vedo, da dolgoročno nihče ne more nikogar motivirati. Če človek pri svojem delu izkorišča talente in svoj potencial, potem za njegovo motivacijo ni treba skrbeti. Takšen posameznik bo svoje delo opravljal učinkovito, uspešno, z veseljem, s pozitivno naravnostjo in bo tudi zato ves čas motiviran. Motivacija je samodejna posledica ustreznega dela. Ker pa večina vodij ne pozna svojih zaposlenih, kot bi jih morala, jih postavi na neustrezno delovno mesto, ki jim ne omogoča razvoja in možnosti ustvarjalnega udejanjanja, zato ljudje pri delu niso zadovoljni in tudi niso motivirani. Naloga vodje motivatorja torej je, da zaposlenim pomaga prepoznati prednosti in sposobnosti ter jim omogočiti delo, pri katerem bodo svoj potencial maksimalno izrabljali in pri tem uresničevali tudi osebne ambicije. Vodja motivator je stalno pozoren na delo, ki ga opravljajo njegovi zaposleni, in skupaj z njimi ocenjuje, ali jim delo še vedno pomeni izziv ali pa je čas za spremembo. Za dolgotrajno motivacijo torej poskrbi zaposleni sam, denar, nagrade in priznanja pa so posledica odlično opravljenega dela.¹³

Svojim zaposlenim gre zaupati in tudi sami se izkažimo vredne zaupanja. Kar zadeva vodjo, vključuje zaupanje naslednje:

1. nikoli ne obljubljam, česar ne bomo mogli izpolniti ali tega niti ne nameravamo,
2. nikoli ne prosimo nikogar, naj stori nekaj, česar ne bi storili tudi sami,
3. zagotovimo svojim zaposlenim, da lahko računajo z našo lojalnostjo.

Vodja, ki motivira, zmeraj hodi pred vsemi in "vleče voz" ter upošteva naslednja načela:

- jasna pričakovanja (ciljev in motivov), ki jih vodja predlaga odločno, s skrbnim zaupanjem in doslednostjo;
- utemeljitev vseh predlogov (ne ukazov) ob upoštevanju potreb in strahov zaposlenih;
- zagotovitev usposabljanja, svetovanja, izobraževanja in podpore; neprekinjen, zaupen in skrben tok povratnih informacij; odprt sistem vodenja, ki spodbuja izmenjavo informacij in pogledov med člani delovne skupine, omogoča vodjem in zaposlenim, da pri delu ustvarjalno sodelujejo; možno se je pogovoriti o težavah, odločitve se sprejemajo hitro in enostavno;

¹³O tem so pisali tudi Robertson idr. 1994 (137–144).

- pričakovanje najboljšega, ob tem pa je vodja odločen in razumevajoč; ko si zaposleni zaslužijo, so pohvaljeni; vodja je za zgled na vseh področjih delovanja (Hansen in Batten 1998, 110).

Uspešna motivacija je tista, ki je ne delamo za ljudi, ampak jo ustvarimo z njimi. Vodja mora voditi z vzorom. Zrele in visoko usposobljene delavce zelo motivira vzdušje splošne podpore in vodenja. V takem vzdušju lahko uresničujejo svoj lastni delovni stil. Vodja ne sme zlorabljati svoje moči in si lastiti zaslug za delo, ki pripadajo zaposlenemu.

Izredno učinkovit način motiviranja – predvsem za mlade in ambiciozne – je postavljanje novih izzivov. Zaposleni se loti izziva z vsem ponosom in zagonom in kar prekipeva od navdušenja. Ljudem veliko pomeni tudi obveščenost, poznavanje strateških ciljev in identificiranje z njimi, celo težavna krizna obdobja je lažje prebroditi, če vodstvo pravilno komunicira. V procesu motivacije sodelavcev so predlagani trije koraki:

- pomoč vodje, ki jo ponudi zaposlenim, da si pridobijo samozavest, da so sposobni dobro opravljati svoje delo;
- s pristopom, poštenostjo in osebnim zgledom vodja vzdržuje zaupanje zaposlenih vase, hkrati pa mora stalno dokazovati, da si zasluži njihovo zaupanje in ga je vreden;
- vodja pošteno pohvali dosežene rezultate in ne pozabi na utemeljeno in konstruktivno kritiko; s pravo mero hvale, kritike in molka postanejo ukrepi vodje iskreni in dosežejo učinek; velikost nagrade naj ustreza obsegu naloge; nagrade naj se podeljujejo občasno (Pervanje 2003, 11).

Vodja mora vedeti, kaj hoče, da bi ljudje delali. Namesto tega, kako motivirati ljudi, bi se vodja lahko vprašal, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati. S tem bi razmejili hoteti in morati, saj se izključi vprašanje, kaj storiti, da bi ljudje morali delati. Preden pa vodja poišče odgovor na vprašanje, kaj storiti, da bodo ljudje hoteli delati, se mora vprašati, kaj hoče, da bi delali. Če na to vprašanje nima odgovora, ni nobene možnosti, da bi v ljudeh ustvaril hotenje po opravljanju tistega dela, ki vodi k neznanim ciljem. Nemogoče je vplivati na hotenje ljudi, če vodja ne ve, kaj hoče. Vodja ne sme pozabiti, da je motivacija proces, ki v ljudeh poteka po naravnih zakonih, ki si jih ne znamo povsem pojasniti. Želja po motiviranih sodelavcih je zato dokaj neumestna. Ljudje so po naravi motivirani, saj gre za naraven proces, ki ga v sebi nosijo od rojstva. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje dejavnosti usmeri v tisto stvar. Z nahajališčem hotenega je določena smer motivacije. Druga pomembna lastnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči. Govorimo o intenzivnosti motivacije ali hotenja. Bolj ko bo intenzivno hotenje osebe, bolj bo ta živahna. Tako ugotovimo, da podjetje bolj potrebuje ustrezno dejavnost kot pa motiviranega človeka, saj je ta tako in tako motiviran od rojstva. Vodja mora na motivacijo gledati širše, saj je le ena od človekovih zmožnosti, druge so še znanje in sposobnosti. Tudi nemotivirani lahko delajo dobro, motivirani pa slabo. Mnogo ljudi prihaja na delo, čeprav tega nočejo, a kljub temu uspešno delajo. Ta položaj postane očiten, ko je treba narediti nekaj neprijetnega, ljudje tega nočejo, a tisto kljub temu napravijo, pa ne zaradi dejavnosti same, ampak zaradi pričakovanega zadovoljstva. Ljudje so lahko motivirani, pa ne naredijo ničesar, so pasivni. Takšnemu hotenju bi lahko rekli želja in je pasivna oblika hotenja. Vsa ta dejstva pa mora vodja upoštevati, ko oblikuje delovno klimo za zaposlene (Lipičnik 2003, 12).

Dale Carnegie (2000, 57) govori o veliki skrivnosti ravnanja z zaposlenimi: "Na tem našem ljubem svetu je en sam način, kako človeka pripraviti do tega, da bo nekaj storil.

Da, en sam način, in sicer ta, da človeka preprosto pripravimo do tega, da nekaj hoče storiti."

4.5 Delovni odnosi med vodjo in zaposlenimi

Obvladovanje umetnosti dobrih medčloveških odnosov lahko ljudi preusmeri od tega, da bi nadzirali druge, k temu, da jih vodijo – preusmerijo se od ukazovanja k vodenju, od tekmovalnosti k sodelovanju, od pasivnosti k tveganju. Izvrstnih medčloveških odnosov ni preprosto ustvariti. Nekaterim ljudem to uspeva instinktivno, večina pa se mora tega naučiti. Podjetja, ki razumejo, da bodo o uspehu odločali dobri medčloveški odnosi, bodo premagala druga podjetja.

S komunikacijo sprožimo svoj odnos do drugih ljudi. Občutki, ki jih gojimo do drugih, se odražajo v verbalni komunikaciji. Medosebnih odnosov ne moremo umetno vzpostaviti, gre za naravni rezultat občutkov pozitivnega odnosa med ljudmi. Pomembno je razumeti bistvo vzpostavljanja medčloveških odnosov. Mnogi menijo, da je vlaganje v medsebojne odnose zgolj trošenje dragocenega časa in energije. Ko vzpostavljamo odnos z drugimi, ne smemo pozabiti namena. Če se namena ne zavedamo, ga nezavedno prenesemo na druge, ki ga razumejo drugače, kar prinese negativne posledice. Namen je razviden iz našega pristopa k ljudem. Temelj odnosa z drugimi ljudmi so misli in mnenja o njih, zato se je treba zavedati, kaj mislimo o sogovorniku oziroma o osebi, s katero gradimo medsebojne delovne odnose. Naša podzavest usmerja naše vedenje. Če imamo namen graditi pozitivne odnose, se bomo začeli podzavestno obnašati in govoriti na način, ki nam omogoča vzpostaviti pozitivne odnose z drugimi. Doseganje zelenih rezultatov v podjetju je v veliki meri odvisno tudi od tega, kakšne odnose smo kot vodja vzpostavili med zaposlenimi. Če se bomo neprestano trudili za vzpostavljanje in utrjevanje dobrih delovnih odnosov, bodo stiki z zaposlenimi lažji. Bolj pomembno je, da vodja gradi dolgoročne pozitivne odnose, kot da želi doseči le kratkoročne zelene rezultate. Vodja naj se ne bi spuščal v resne pogovore z zaposlenimi, ne da bi razmislil o njihovih občutkih. Samo za trenutek naj pozornost usmeri na občutke zaposlenih in bo takoj lahko izbral pravilno obnašanje. Tako dobijo zaposleni občutek, da je vodja "na isti valovni dolžini" kot oni, zato mu zaupajo in pozitivno reagirajo na pogovor. Kot vodja moramo obvladati različne pristope k ljudem, saj imajo različni ljudje, s katerimi delamo, različen pristop k izražanju. V vsakem podjetju obstaja jezik podjetja, jezik managerjev, tehnični jezik, jezik strank, praktični naravni jezik. Izvrsten vodja prilagodi jezik interesni skupini. Pri medsebojnih odnosih je treba vložiti nekaj časa v pridobivanje zaupanja, saj medčloveški odnosi v podjetju niso enkratna aktivnost, ampak zahtevajo celovit pristop k zaposlenim. Zgrešeno je, če vodja komunicira z zaposlenimi le, ko je to nujno potrebno. Na odnos z zaposlenimi vplivajo malenkosti, kot so prijazen jutranji pozdrav, aktivno zanimanje za delo, ki ga opravljajo, odnos, ki ga goji vodja z drugimi, iskreno zanimanje za njihovo življenje, ne le za službeno delo. Vodja mora neprestano kazati, da so zanj dobri delovni odnosi prioriteta, v nasprotnem primeru se lahko izkaže kot manipulator. Nekateri vodje se bojijo, da bodo izgubili spoštovanje in nadzor, če bodo preveč prijazni in prijateljski z zaposlenimi. Tu je treba ločiti medčloveške odnose in skrivni sporazum. Medčloveški odnos je vzajemno spoštovanje, ne glede na to, kaj to spoštovanje sproži. Sporazum pa je igranje igre z drugimi, da smo na njihovi strani. Vodja mora vzpostaviti medčloveški odnos. Nevarnost je v oddaljevanju od ljudi. Če se zaposleni ne počutijo dobro v bližini vodje in ne občutijo, da jih vodja ceni, ne bodo reagirali konstruktivno in pozitivno. Torej je graditev medčloveških odnosov vitalna sestavina učinkovitega komuniciranja. Ljudi ne moremo prisiliti, da imajo z nami prijateljski odnos. To mora biti naraven, spontan proces (Di Kamp 2000, 109).

Med sodelavci se razvijejo medsebojni odnosi tudi, ko se med seboj povezujejo s tistimi, ki imajo več izkušenj kot sami, da se učijo od tistih z več izkušnjami. To imenujemo mentorstvo, ki je lahko formalno organizirano v podjetju ali pa neformalno zaradi interesov posameznikov. Medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodjo morajo biti odkriti, sproščeni, v njih deluje in se spodbuja dvosmerna komunikacija.

4.6 Komunikacija v motivaciji

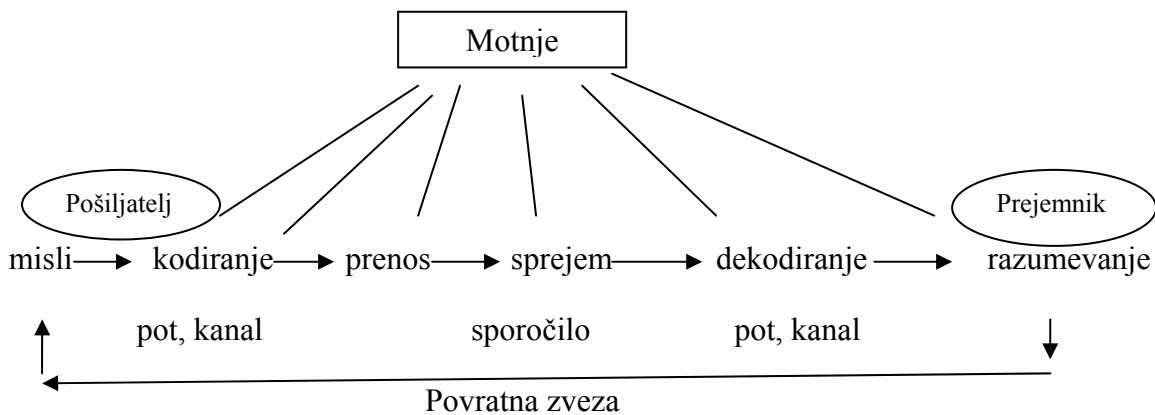
Ko se rodimo, je prvi jok naša prva komunikacija. Celemu svetu sporočimo: "Zdaj sem tu, med vami!"

Komuniciranje med ljudmi je zanimiv proces, predvsem zato, ker se zelo redko zavedamo, kako močan vpliv imamo na sogovornike, tudi če nič ne rečemo. Osnovni namen komunikacije je, da predstavimo sogovorniku zadevo tako, da bo sam v njej videl lastno korist. Velikokrat je težava v tem, da ne vemo, kaj sogovornika motivira oziroma kaj želi. Če pa to vemo, lahko z malo empatije dosežemo vse.

Komunikacija je nedvomno vir vsakega uspeha, običajno pa tudi razlog za neuspeh. Uspešna notranja komunikacija povzroči homogenost podjetja, kar pomeni, da bodo zaposleni nastopali složno, tudi v najtežjih trenutkih. Uspešna zunanja komunikacija omogoči poslovne uspehe podjetja in pospeši prodajo. Na medsebojni komunikaciji temeljijo odnosi med ljudmi. Uspešno komuniciranje je temelj vsake uspešne dolgoročne kariere.

Pojem komunikacije se pojavlja v veliko oblikah, najpogosteje je predstavljen z medsebojno povezavo dveh točk – oseb. Je način sporazumevanja. Pri komunikacijskem procesu gre za proces prenašanja misli in idej od ene osebe k drugi, kar je razvidno s slike 12. Oseba, ki sproži komunikacijski proces, se imenuje pošiljatelj, druga prejemnik. Pomembna je dvosmerna komunikacija, pri kateri si oddajnik oziroma pošiljatelj ter prejemnik izmenjujeta besede. Pošiljatelj izrazi misel v obliki, za katero meni, da jo bo prejemnik razumel. Sporočilo potuje do prejemnika pisno, prek telekomunikacijskih zvez ali neposredno, to je ustno, iz oči v oči. Ko prejemnik prejme sporočilo, ga interpretira. Če je sporočilo razumel enako kot pošiljatelj, je komunikacija uspela. Če simboli, besede ali znanja eni strani v procesu komuniciranja niso razumljivi ali si jih napačno tolmači, se komunikacijski tok prekine, razumevanja pa ni. Nerazumevanje sproži spore in stres. Kar 80 odstotkov uspešne komunikacije med ljudmi predstavlja poslušanje. Pri pogovoru predstavlja poslušanje spoštovanje sogovornika. Tega dejstva bi se moral zavedati predvsem vodilni kader v podjetju, saj vse prepogosto vodilni govorijo, zaposleni pa poslušajo. Pogosta napaka pri komuniciranju je, da se trudimo, da bi na sogovornika naredili vtis in da bi bili videti bistri in zabavni. Morali pa bi biti predvsem prepričani in zainteresirani. Poslušanje gradi odnos. Ko postanemo dober poslušalec, se z drugimi lahko povežemo na več ravneh in razvijamo trdnejše in globlje odnose, ker zadovoljujemo njihove potrebe, saj vsak potrebuje nekoga, ob katerem čuti, da mu resnično prisluhne. Če postanemo pomemben poslušalec, pomagamo sogovorniku, hkrati pa naredimo velik korak k temu, da v njegovem življenju postanemo vplivni. Poleg tega poslušanje rojeva zamisli. Sveže in inovativne zamisli nam pomagajo odkriti nove rešitve starih problemov in ustvariti nove izdelke ali postopke, ki ohranjajo rast podjetja. Za dobra podjetja je značilno, da poslušajo svoje ljudi, kar je dobro tudi za posameznika. Če dosledno poslušamo, nam ne zmanjka idej.

SLIKA 12: PROCES KOMUNICIRANJA



Prirejeno po: Treven, Srića (Mednarodno organizacijsko vedenje, 2001).

Pomembno je omeniti tudi komunikacijo pri timskem delu; temeljni pogoj za njen obstoj je komuniciranje vseh članov tima. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku pomaga, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznika v timu na poti do skupnega cilja. Komunikacija omogoča tudi, da tim spozna in reši notranje težave. Po drugi strani pa timu pomaga, da pride v stik z drugim timom, med seboj si posredujejo ideje, ki jih zaokrožita v skupno celoto. Če je komunikacija ogrožena ali prekinjena bodisi zaradi formalistične organizacijske strukture bodisi zaradi birokratsko avtoritativnega vodenja, sta s tem ogrožena storilnost in obstoj tima. Da tim doseže skupni cilj, mora biti komunikacija odprta in spontana, ne sme je motiti niti hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot. Za uspešno komunikacijo je pomembno, da so upoštevana naslednja pravila:

- delati v timu pomeni skupno misliti,
- timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove nadvlade,
- v sogovornikovih besedah je treba iskati pozitivna nagnjenja in ga usmerjati k vnaprej določenemu cilju,
- dobro poslušati,
- z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge,
- trmoglavost duši vsako delo v timu,
- ni ene same rešitve in ene same resnice (Lipičnik 1998, 279).

Razlogov za neuspešno komunikacijo je več: vzgoja, slabe komunikacijske navade, nerazumevanje, nepripravljenost poslušati sogovornika, govorjenje drugih ljudi, hrup, promet, tehnološki problemi. Ko se komuniciranje v podjetju prekine, so posledice katastrofalne: produktivnost pade, zadovoljstvo zaposlenih se zmanjša. V takih primerih je komunikacijski sistem treba obnoviti.

Ločimo verbalno in neverbalno komunikacijo. Za prenos sporočil pri verbalnem komuniciranju se uporabljajo besede in jezik. Verbalno komuniciranje je lahko pisno, govorno, elektronsko. Neverbalno komuniciranje obsega nebesedna sporočila. Pomemben je stik z očmi, dotiki med sogovornikoma med pogovorom, prostorska razdalja, gestika, mimika, uporaba dišave. Ton glasu veliko prispeva k pomenu sporočila. Če vodja pred

sestankom zaposlene pozdravi s hladnim glasom, bo na sodelavce vsekakor vplival drugače, kot če bi pozdravil s toplim tonom in z nasmehom na obrazu. Izraz na obrazu z intonacijo lahko izraža aroganco, agresivnost, sramežljivost, jezo.

Motivacijska komunikacija v podjetju mora biti dvosmerna. Vodja mora znati spraševati zaposlene in jih poslušati ter jih slišati, njihove predloge, ugovore, mnenja, kritike pa upoštevati pri sprejemanju odločitev. Dovzeten mora biti za mnenje zaposlenih in jih ne ignorirati. Pomembna je komunikacija navzdol in obratno ter horizontalna med zaposlenimi (v timu). Vodja ne sme zadrževati pomembnih informacij zase in jih skrivati, pač pa mora zaposlene seznaniti z vsemi pomembnimi informacijami glede poslovanja, ciljev, strategij, politike podjetja, vizije, konkurence, sprememb in novosti na trgu in v podjetju. Včasih vodje zadržijo informacije zase, ker s tem dobijo občutek pomembnosti pred podrejenimi, kar pa je napačno in deluje proti motivaciji. Tudi želje in predloge mora vodja posredovati do vrhovnega vodstva (angl. *top management*) in drugih vodij, tako da je podjetje seznanjeno s povratnimi informacijami, ki jih je možno upoštevati pri snovanju politike, ciljev in strategij podjetja ter pri uvajanju novosti. Zaposleni bodo s tem motivirani, saj imajo občutek, da se upoštevajo njihovi predlogi, da je njihovo delo vredno in cenjeno ter da so za podjetje pomembni. V podjetju je nujno, da se zaposleni osebno srečujejo z vodjo vsaj enkrat tedensko na formalnih sestankih; tak sestanek mora postati stalnica. Na sestanku lahko vodja s preišljenim postopkom določi smernice skupinske dinamike in podkrepi svoj vodstveni položaj. Sestanki morajo biti za zaposlene zanimivi, saj so namenjeni njim, in tako lahko postanejo tudi učinkoviti. Vodja mora vedeti, da nobena druga vrsta komunikacije ne more nadomestiti pomembnosti in koristi neposrednega stika z zaposlenimi na sestanku. S tem se doseže tudi pripadnost podjetju. Sestanki bi morali biti vedno isti dan ob isti uri v tednu, da jih zaposleni pričakujejo in se morebiti tudi pripravijo. Predlagani so tudi individualni sestanki oziroma pogovori s posameznimi zaposlenimi, saj ne smemo zanemariti dejstva, da je vsak človek drugačen in potrebuje drugačen pristop, kar je bistvenega pomena za motiviranje.

Osebna ustna komunikacija predstavlja 60 odstotkov dela vodij. Nobena dosedanja drugačna oblika komuniciranja (prek inovativnih elektronskih sredstev komuniciranja) ne more nadomestiti komuniciranja iz oči v oči, ki je potrebno za motiviranje in ustvarjanje zaupanja.

4.7 Pohvala in kritika kot instrument motiviranja

A. Feuerbach: "Grajati je lahko; zato se jih v tem veliko preskuša. Pohvaliti z razumom je težko; zato to počno zelo redki."

Za sodelavca ni boljše motivacije, kot sta iskreno priznanje in pohvala. Neiskrena hvala je slabša kot nikakršna. Obenem ni nič, kar bi demotiviralo bolj kot čustveno in stvarno nekvalificirana graja. Vsako izjavo, vedenje in vsak sodelavčev rezultat nekdo od predpostavljenih zavestno ali nezavedno ocenjuje. Zaupanje kontrole ne izključuje. Dober vodja ne nadzira, da bi iskal napake, temveč da bi bili rezultati še boljši. Kontrolira zato, da bi lahko sodelavce pohvalil in spodbujal k rezultatom. V ozadju kontrole je motivacija. Dober vodja izhaja iz tega, da vsak od sebe daje najboljše. Misli pozitivno. Dobre rezultate nagraduje s pohvalo in priznanjem in na osnovi tega lahko tudi graja slabe rezultate. Pri ocenjevanju je objektivni, posebej pri vedenju zaposlenih in preverjanju rezultatov. Rezultate stalno analizira, saj s tem pridobiva realna spoznanja za prihodnje skupno dogovarjanje o ciljih. S kontrolo si vodja naredi pregled za uporabo pohvale in kritike.

Po navadi vodja od svojih zaposlenih pričakuje stalno maksimalno pripravljenost in sposobnost za delo, popolno lojalnost in optimalno izkoriščanje osebnih sposobnosti. Napačno je, če se mu zdi takšno razmišljanje samo po sebi razumljivo ali celo če se mu hvala zdi nevarna, saj bodo zaposleni za vsako pohvalo zahtevali povišanje plače. Če vodja neprestano kritizira, s tem zmanjšuje njihov občutek samozavesti in ustvarja v njih strah, da niso dobri in dovolj sposobni. Na ta način preprečuje, da bi čutili pripadnost podjetju. Če pa sodelavce hvali, se njihova samozavest dviguje, z njo pa njihova delovna vnema. Pohvale in priznanja ob pravem času pri sodelavcih povzročijo preskok v uspešnosti. Vodja se mora naučiti izrekati pohvale. Ne sme zanemariti dejstva, da je pohvala dobra le, če je iskrena, saj je le takrat, ko pride občutek dobrega iz notranjosti, prepričljiv in njegovo priznanje pristno. Če pa delo objektivno ni bilo dobro opravljeno, je primerna kritika. Ko zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje, je za delo sposoben, pripravljen, da bo dal vse od sebe, in je bil motiviran, lahko govorimo o objektivnosti. Kritika mora biti izrečena tako, da vodja pokaže boljšo pot z dejanji, biti mora stvarna in utemeljena, voditi mora do tega, da se bo sodelavec svojih napak zavedal in se iz njih nekaj naučil. Kritika se izreka na štiri oči in z navodili.

Vodje, ki so odgovorni za nadzor, morajo paziti tudi na svoja čustva do zaposlenih. Vodje so samo ljudje, ki imajo svoje predsodke. Učinkovit in motiviran vodja se bo vsekakor potrudil, da ne bo pokazal svojih občutkov in bo do zaposlenih nepristranski. Razumljivo je, da bi trpelo delo, če bi kdo od zaposlenih čutil, da ga njegov neposredni vodja ne mara ali ravna z njim nepravilno. Včasih pa je treba koga, ki se je začel drugače obnašati, zopet pravilno usmeriti in kritizirati, da doseže rezultate, ki jih je sposoben doseči. Za notranjo rast in razvoj ljudi je včasih nujno, da vodja zaposlenega tudi pokritizira. Razvoj in napredek v človekovem obnašanju lahko dosežemo s pohvalo in tudi s spodbudno kritiko. Razlog za kritiko mora biti zaskrbljenost in zanimanje za zaposlenega. Namen kritike ni in nikoli ne bi smel biti rušiti, temveč graditi. Da vodja to doseže, se mora najprej vprašati, kaj natančno želi urediti in kakšen odziv želi ob koncu razgovora. Vprašanja, o katerih se hoče in mora vodja pogovarjati, morajo biti konstruktivna. Velikokrat so vodje prisiljeni kritizirati koga od zaposlenih zaradi motečih dejanj. Včasih zaposleni ravna neodgovorno ali namerno krši določeno pravilo ali ustaljen sprejemljiv delovni postopek. Nekateri vodje se odzovejo takoj in v jezi kritizirajo. To pa neizogibno poruši odnose in povzroči izgubo spoštovanja. Ni prav, če vodja nima poguma izreči kritike določeni osebi, pa najprej pove vsem drugim, samo tej osebi ne. To ni pošten način vodenja. Pri izrekanju kritike je treba izbrati primeren čas in prostor, saj nikakor ne sme pogovora slišati kdo drug, ker to lahko povzroči sovražnost človeka, saj ga skrbi, kaj si bodo drugi mislili o njem. Zaposlenega je treba pripraviti na poslušanje, morda tako, da ga najprej pohvalimo za nekaj dobrega. Vodja ne sme kritizirati osebnosti zaposlenega, ampak njegovo obnašanje ter ravnanje. Ko zaposleni popravi tisto, za kar je bil kritiziran, ga je treba pohvaliti. Vodja se nikoli ne sme sklicevati na mnenja drugih sodelavcev, ampak mora poudariti, da je to mnenje njegovo. Namen kritike ni porušiti sogovornikove samozavesti in vere vase (Denny 1997,153).

Ko zaposleni dosežejo zastavljeni cilj, si za ta dosežek upravičeno želijo priznanja. Če ga ne dobijo, je manj verjetno, da bodo še kdaj dovolj motivirani za kako delo, in rezultat tega je, da podjetje dobi na pol opravljeno delo, delavci pa so nezadovoljni. Vodja s priznanjem pokaže, da so zaželeni, da jih potrebuje in jih na ta način motivira; vse to doprinese k produktivnemu delovnemu vzdušju. Kadar gre za inovacije, je zelo pomembno, da gre priznanje tistemu, ki je stvar predlagal. Če ta priznanja ne dobi, je malo verjetno, da se bo še naprej razvijal. Če je vodja oddelka ali tima pohvaljen, je treba to pohvalo prenesti timu in posameznikom, ki imajo zasluge pri tem delu. Na skupnih sestankih je primerno omeniti

dosežke posameznikov, kar hkrati motivira druge, da naredijo nekaj, za kar vedo, da bodo pohvaljeni. Hvalijo se tako napredek kot rezultati.

V vsakem podjetju se zgodi, da mora vodja izreči kritiko v zvezi z delom ali vedenjem zaposlenega. Če vodja tega ne zna storiti ustrezno, se njegovi odnosi s sodelavci tako poslabšajo, da se zmanjša delovna uspešnost. Temeljni cilj, ki mu mora vodja slediti pri izrekanju kritike, je, da izrečena kritika ne sme poslabšati njegovega odnosa z zaposlenim. Obtožujoča kritika ali celo žalitev razvrednoti delo in vloženi trud zaposlenega in vpliva na njegov ugled. Največja napaka pri izrekanju kritike je napad na posameznikovo osebnost (izjave o tem, da je malomaren, nesposoben). Vodja ne sme posploševati stvari, saj v tem primeru zaposleni ne ve, kaj je naredil narobe (Turk 2003, 18).

Kritika je najbolj učinkovita za vrnitev na pravo pot, ne pa za dober začetek. Na novo zaposlenih ne smemo grajati, dokler ne poznajo pričakovanj in pravil podjetja. Nikoli ne kritiziramo zaposlenih, ko iščejo dodatne informacije in navodila, če postavljajo vprašanja ali zahtevajo pojasnila, saj v tem primeru še niso bili seznanjeni z vsem potrebnim. Cilj kritike mora biti pomoč.

V pogovoru z direktorjem kadrovskega svetovalnega podjetja iz Nemčije so ugotovili, da vodje v Sloveniji uporabljajo drugačne prijeme za motiviranje sodelavcev kot v njihovi državi. V tujini sta običajni hvala in graja, pri nas pa se težave začnejo pri neustrezni graji. Vodje preveč hvalijo za premajhne dosežke, so premili, ker se bojijo, da bi bili prestrogi in bi zaposleni odhajali iz podjetja (Vuković 2002, 21).

Ko se vodje sprašujejo, ali lahko preveč hvalijo, se odgovor glasi: lahko se zgodi, da vodje prepogosto hvalijo in s tem hvala izgubi moč. Ustvarimo namreč lahko vzorec, ko zaposleni mislijo, da se vedno pričakuje brezhibno opravljeno delo ali pa se ne trudijo preveč, ker vedo, da bodo zmeraj pohvaljeni. Hvala naj bi bila sorazmerna z uspešnostjo in vloženim trudom zaposlenega, saj se vsi ne trudijo enako in ne delajo enako. Prizadevni zaposleni potrebujejo manj pohvale kot tisti, ki bi se hoteli izboljšati. Kdor se še uči, mora stalno dobivati povratni tok informacij. Hvala mora biti časovno usklajena z opravljenim delom in izrečena čim prej po opravljenem delu, saj zaposleni razmišlja o svojem dosežku le kratek čas. S takojšnjo pohvalo dosežemo, da zaposleni storilnost podvoji, saj natančno razume, kaj smo pohvalili. Prelaganje pohvale izkaže brezbriznost do dosežkov predpostavljenega. Pohvala mora biti vselej drugačna, posebljena in natančna.

4.8 Nagrajevanje in pozornost do zaposlenih

V zvezi z nagrajevanjem in sistemi nagrajevanja se srečujemo z vprašanjem, kako nagrajevati zaposlene usklajeno z njihovo pomembnostjo in prispevkom za podjetje. Nagrade različni avtorji delijo na finančne in nefinančne. Sistem nagrajevanja pa mora vključevati filozofijo, strategijo in politiko podjetja.

Ko se vzpostavlja sistem nagrad, je treba najprej preveriti obstoječi sistem nagrajevanja ter ugotoviti njegove prednosti in slabosti. Vedeti moramo, kaj in kdaj želimo to doseči. Sledi oblikovanje časovnega plana. Pripraviti se moramo tudi na kontrolo in vrednotenje rezultatov. Načrt sistema nagrajevanja je učinkovit, če smo popolnoma gotovi, da je vanj vključena strategija nagrajevanja in jo bo mogoče doseči s postavljenimi cilji.

Če v podjetju uporabljamo ustrezne nagrajevalne strategije, lahko dosežemo večjo učinkovitost in produktivnost zaposlenih. Lahko pa zaposlene s tem tudi motiviramo, da

izboljšajo svoje spretnosti. Nagrajevanje zaposlenih je vsekakor pomemben del managementa človeških virov in prav z ustreznim nagrajevanjem lahko vplivamo na vedenje zaposlenih, da s svojim delom čim bolj prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Nagrajevanje ima pomembno vlogo tudi pri pridobivanju novega in visoko usposobljenega kadra, saj je še zlasti za mlade, visoko izobražene kadre plača lahko pomembna sestavina pri odločanju o izbiri delodajalca. Njihove potrebe po končanem univerzitetnem izobraževanju so zelo velike, njihova pričakovanja pa visoka. Poleg tega želijo podjetja z nagrajevalnim sistemom izpolnjevati zakonske zahteve in nadzorovati stroške, saj lahko stroški dela v podjetju dosežejo tudi do 60 odstotkov vseh stroškov. Za oblikovanje primerne sistema nagrajevanja mora podjetje pravilno ovrednotiti delo, ki ga zaposleni opravljajo, saj hkrati tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile, poleg tega pa mora vzdrževati občutek za pravičnost in poštenost med zaposlenimi.

Sistem nagrajevanja mora postati učinkovito orodje v rokah managerjev, s katerim vplivajo na povečanje zmožnosti in uspešnosti zaposlenih ter tako tudi na dolgoročno uspešnost podjetja, pri katerem sta odločilni dejavna vloga in podpora vrhnjega managementa. Preprostih rešitev ni, saj na koncu vedno pridemo do ljudi in vprašanja, kako jih bomo spodbujali k boljšemu delu in usmerjali njihovo vedenje v zeleno smer. Človeški motivacijski mehanizem je zapleten in nanj vpliva mnogo dejavnikov, ki so povezani s posameznikom in okoljem, v katerem dela in živi. Zato ni dovolj, da pri oblikovanju sistema nagrad razmišljamo le o ciljnih podjetja. Upoštevati je treba tudi potrebe in hotenja zaposlenih. Le z ustvarjanjem medsebojnih koristi in partnerskega odnosa bomo omogočili dolgoročno uspešnost in temelje za njeno nagrajevanje. Nagrajevanje je učinkovito šele takrat, ko je v celoti prilagojeno značilnostim okolja, v katerem podjetje deluje. Pri tem moramo biti pozorni tako na značilnosti v podjetju kot v širšem poslovnem in družbenem okolju (Zupan 2001, 269).

Oblikovanje sistema nagrajevanja je nehvaležno delo; na koncu je namreč le redko kdo zadovoljen, saj obstajajo različna pričakovanja. Zaposleni pričakujejo višje plače, management nižje stroške in večjo zavzetost delavcev. Nekdo lahko pridobi višjo plačo na račun drugega, saj je vse stroškovno omejeno. Ko se uvaja nov sistem nagrajevanja, njegovi učinki na zavzetost in uspešnost zaposlenih niso vidni takoj, zato se utegne tudi pri managementu pojaviti nezadovoljstvo, ker ne vidijo pravih rezultatov. Z obsežnim komuniciranjem je treba doseči, da zaposleni razumejo nov plačni sistem. Jasno morajo videti povezavo med svojim vedenjem, kazalci uspešnosti in višino plače. Razumljivo je, da noben sistem ni večer in idealen, zato je prej ali slej spet treba razmišljati o prenovi ali pa ga nenehno dopolnjujemo glede na izkušnje, ki jih pridobimo pri njegovem izvajanju (ibid. 132).

4.8.1 Notranja nagrada

Nagrada je vzpodbuda, ki v povezavi z motivi postane motivacijska. Če želimo ustvariti močno vzpodbudo, mora biti nagrada za doseg nekega ravnanja neposredno povezana z motivom za dejanje. Vzpodbuda mora biti dovolj privlačna, da smo pripravljeni zanjo veliko žrtvovati. Vznemirjenje ob doseganju našega cilja in pridobitvi ustrezne nagrade nam vliva trdnost in vztrajnost, ki je sicer ne bi imeli. Ko iščemo spodbudo, se moramo zavedati, da se ljudje različno odzivajo na iste spodbude. Privlačna nagrada sama po sebi ljudi še ne motivira k dejanju. Pogosto vrednost nagrade ni nagrada sama, ampak čustvena izpolnitev, ki jo doživimo, ko jo prejmemo.

Ljudi k dejanjem motivirata dve vrsti nagrad, notranja in zunanja. Notranje nagrade so naša neotipljiva čustva, ki nas motivirajo, na primer sreča, izpolnitev, priznanje, ljubezen, razumevanje, mir in odobravanje. Notranje nagrade so za dolgoročno motivacijo najbolj osrečujoče in najmočnejše. Vendar jih je najtežje podeljevati, ker zahtevajo aktivno vlaganje čustvene energije.

Notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so (Treven 1998, 145):

- raznolikost dela,
- večja odgovornost in samostojnost,
- dojemaje sebe kot pomembnega člana tima,
- udeležba pri določanju ciljev,
- povratni tok informacij,
- priložnost za učenje in razvoj.

Notranje nagrade so manj opazne in jih je teže prepoznati ter nadzorovati.

4.8.2 Zunanja nagrada

Sang (2001, 51): "Če bi bil denar resnično tako dober motivator, bi bili mi vsi bančni roparji."

Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj predstavljajo celotni sistem nagrajevanja. Planiranje sistema nagrad zahteva, da je ta sistem povezan z drugimi kadrovskimi in razvojnimi sistemi.

Sistemi plač so v bistvu procesi, ki strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote prevajajo v delo (Wilson 1999, 123).

S plačami podjetje opredeli, kako bo zaposlene spodbujalo k določenemu načinu vedenja in dela. Plača odraža prispevke zaposlenega. Zaposleni želijo takšne plače, ki jim bodo omogočile dober zaslužek za dobro delo, prispevale k zvišanju njihove življenjske ravni in povečanju kakovosti življenja. Višina plače vpliva na oceno privlačnosti delodajalca in na njegovo konkurenčnost na trgu dela. Plače so za večino zaposlenih najpomembnejši vir sredstev za preživljanje in izboljševanje kakovosti življenja. Razumejo jih kot nadomestilo za vloženi trud. Zaposleni neposredno čutijo vsako spremembo v sistemu plačevanja in ustrezno prilagodijo svoje vedenje. Zato so plače pomemben motivacijski dejavnik, ki jih kratkoročno spodbuja k delu. Po Herzbergu denar ni pomemben motivator, seveda pa je takšno razmišljanje sprejemljivo za tiste zaposlene, ki jim plača že omogoča ustrezen življenjski standard (Zupan 2001, 118).

Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela. Lahko je osnova za dodatke, ki so odvisni od vrste dela, pristojnosti in zmožnosti dela. Osnovna raven plače bi se morala prilagajati notranjim in zunanjim razmerjem plač. Rezultati takšnega merjenja so notranja razmerja, ko odražajo notranjo hierarhijo del. Zunanja razmerja pa dobimo z analizo razmerij plač na trgu. Alternativno lahko dosežemo raven plač s pogajanjem ali pa sklenemo individualno pogodbo. Osnovna plača za delo je včasih videti kot plača za odgovorno in usposobljeno osebo pri nekem delu. Torej osnovna plača takšno osebo predpostavlja. Drugo vprašanje je, ali delo zares opravlja takšna oseba. Raven plače, ki se spreminja glede na zmožnosti in

pristojnosti, je lahko prilagojena konkretnemu delavcu in njegovim zmožnostim. Osnovni plači se lahko dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj. Če teh plačil ne vključimo v osnovno plačo, jih lahko dodamo v obliki spremenljive plače. Dodatki k osnovni plači so:

- plačilo individualne uspešnosti, ki je odvisno od dosežene uspešnosti posameznika,
- bonusi, ki se izplačujejo v enkratnih zneskih glede na rezultate, ki so jih dosegli posamezniki ali timi,
- nagrada za storilnost, ki se izplačajo, ko se dosežejo predhodno zastavljeni cilji,
- provizije, ki jih po navadi dobijo prodajalci in zastopniki zavarovalnic kot delež prodaje, ki so jo dosegli,
- plačilo za zmožnosti (plačilo za izobrazbo),
- plačilo pristojnosti,
- plačilo za osebni razvoj, ki ga pridobijo zaposleni za povečane odgovornosti, ki so jih prejeli z napredovanjem,
- dodatki, ki jih ljudje dobijo za nadurno delo, delo v izmenah (Lipičnik 1998, 193).

K osnovnim plačam se dajejo tudi dodatki. To so ugodnosti, ki jih je kar precej obveznih po zakonu in se štejejo kot del celotnih stroškov za delo. Ugodnosti, ki jih uživajo zaposleni, so urejene z zakoni na državni ravni. Ugodnosti imajo na motivacijo zaposlenih poseben učinek. Zaposleni se nanje navadijo in zato njihova motivacija sčasoma upada. Zaposleni jih jemljejo kot pravico, ki jim je nihče ne more vzeti. Prvotni namen ugodnosti pa je bil mišljen kot darilo delodajalca. Ugodnosti so posebni dodatki, ki jih zagotavljajo delodajalci in s tem omogočijo zaposlenim boljše življenje, kot bi ga bili deležni samo na podlagi osnovne plače za delo; ugodnosti na primer so: življenjsko ali pokojninsko zavarovanje, pomoč pri izobraževanju, reševanje stanovanjskega problema, varstvo otrok, avtomobili za zasebne namene, subvencije kosil (ibid. 241).

Zunanje nagrade so otipljivi predmeti, ki nas motivirajo, vključno z denarjem, priznanji, napredovanji in darili. So močni kratkoročni motivatorji. Njihova slaba stran je, da nas zasvojijo. Če nas za neko dejanje motivira konkretna nagrada, jo pričakujemo tudi naslednjič, ko opravimo enako dejanje. Še slabše: ko se noviteta že obrabi, bomo morda začeli pričakovati več nagrad za enako količino vloženega truda (Sang 2001, 13).

Motivacijski vplivi nagrad so:

- nagrada lahko deluje kot cilj, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar, ne da bi ga v resnici potrebovali; denar postane merilo njihove uspešnosti;
- nagrada kot instrument, ko z denarjem pri zaposlenih lahko izzovemo različne aktivnosti, ne da bi si oni tega želeli;
- nagrada kot simbol, ko denar pomeni za ljudi prestiž, simbol moči, saj si z denarjem kupijo vse, kar se kupiti da in kar si poželijo;
- nagrada lahko deluje kot vajeti, saj iz ljudi lahko izvabimo vse, kar hočemo; pogoj za to je, da imajo ljudje malo denarja; paziti je treba, da tu že ne mejimo na manipulacijo (Lipičnik 1998, 199).

Nagrade za posebne dosežke so zanimive zato, ker imajo veliko sporočilno moč, kaj je v podjetju pomembno. Z oblikovanjem meril za izbiro nagrajencev jasno pokažemo, kakšno vedenje pričakujemo od zaposlenih in kako lahko največ prispevajo k uspešnosti podjetja. Nagrade naj bi bile občasne in prestižne, da ne izgubijo pomena. Pomembne so tudi

nagrade za povečanje zadovoljstva kupcev, če seveda v podjetju redno opravljajo meritve zadovoljstva kupcev, saj je zadovoljstvo kupcev eden od pomembnejših ciljev, ki jih morajo dosegati sodobna podjetja. V proizvodnih podjetjih, kjer je dolgoročni uspeh odvisen od uvajanja nenehnih izboljšav in novosti, je smiselno nagrajevati tudi inovativnost posameznikov ali skupin (Zupan 2001, 222).

Pri nagradah bodimo pozorni na morebitne razlike glede na spol in glede na zakonski stan. Samski zaposleni dajejo prednost karieri in napredovanju, statusnim simbolom, za poročene je pomembnejša denarna pomoč za šolanje otrok in pokojnine. Za moške je pomembnejše izobraževanje, pomembnejša so posojila, dividende, za ženske pa porodniški dopust in fleksibilen delovni čas (Treven 2001, 145).

Veliko odraslih motivirajo k delu lističi papirja, sicer znani kot denar, ker se zavedajo, da jih je lahko zamenjati za materialne dobrine, ki jih cenijo. Papir sam se v bistvu ne razlikuje od drugega papirja, vendar smo vzgojeni tako, da cenimo denar, in naučeni, da nas motivira. Z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je dohodek dovolj visok. Denar je pogosto odločilen, ko se ljudje odločajo ostati pri istem podjetju ali za zaposlitev izbrati drugo. Denar lahko motivira tiste zaposlene, ki pričakujejo, da bodo za svoje delo ustrezno finančno nagrajani. Veliko ljudi pa ne pričakuje niti nagrade niti pohvale.

Paziti je treba, da so plače zaposlenih v okviru podjetja primerljive in konkurenčne na trgu dela. Problem se lahko pojavi pri vrednotenju, saj so plače za podjetje velik strošek, podjetja pa si prizadevajo poslovati s čim manjšimi stroški. Ne smemo zanemariti dejstva, da je pomen plače za zaposlenega v dolgoročni varnosti, da mu predstavlja družbeni status, da izkazuje pozornost do uspehov posameznika in da je kratkoročno materialno zadovoljstvo.

Denar bi lahko po teoretiku in psihologu Herzbergu uvrstili med higienike, kar pomeni, da higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, ampak odpravljajo neprijetnosti. Neizpolnjena pričakovanja na področju higienikov na zaposlene delujejo kot demotivacija. Če pa so ti pogoji izpolnjeni, je njihov motivacijski učinek brez motivatorjev omejen.

Če je denar – primerno visoka plača – kot higienik ustrezno urejen, bo nezadovoljstvo zaposlenih manjše, zadovoljstvo zaradi tega pa ne bo nič večje. Vpliva bolj na to, da zaposleni ostanejo v določenem podjetju. Zato nekateri pravijo denarju celo negativni motivator. Če pa bo vodja želel povečati učinkovitost zaposlenih, bo uporabil motivatorje.

Tudi teorija potreb po Maslowu nudi pomembno spoznanje za vsakdanje vodenje: da namreč samo denar ne spodbuja. Vsekakor je bolj dolgoročno, če je denarju dodano še spoštovanje.

5 ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Najprej si postavimo pomembno vprašanje: Zakaj ljudje delamo?

Mnogim se zdi vprašanje preprosto in odgovorijo, da človek dela, da sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbi sredstva za življenje oziroma da si pridobi denar. Če bi to veljalo, bi obstajalo pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in mnogo primerov pa kažejo, da to ne velja. Nekateri menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Pri delu se resnično uveljavijo tisti, ki se trudijo in so uspešni. Vendar je veliko več tistih, ki se trudijo, a se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobijo nobenih posebnih priznanj. Kaj vse te pridne ljudi spodbuja k delu? Mnogi izmed njih bi na drugih mestih več zaslužili in se bolje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so. Kaj prispeva k njihovem zadovoljstvu na delovnem mestu? Lahko bi našli številne motive človekovega dela, vendar se seznam ne bi končal. Vedno bo ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih poznali le, če bi dobro poznali človeka. Niti ene človekove dejavnosti, tudi dela ne, nikoli ne spodbudi samo en dejavnik. Če bi poznali vse vzgibe in gibal, ki so posameznika privedli do določene dejavnosti, bi si znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela. Hkrati bi vedeli, zakaj ne dela nečesa drugega. Pri posamezniku bi lahko umetno sprožili določeno želeno reakcijo, če bi ustvarili vse okoliščine, ki bi to reakcijo povzročile (Lipičnik 1998, 156).

Motivacijo velikokrat povezujemo z zadovoljstvom pri delu. Pri tem gre za mentalno dojetje delovnega okolja posameznika. Glavne sestavine okolja so podjetje, vodje, sodelavci, organizacija dela in veliko drugih. Med drugim sta sestavni del zadovoljstva tudi družina in zdravje, ki se posredno odražata na delu. Najenostavneje bi rekli, da zadovoljstvo pri delu kaže na to, koliko ima posameznik rad svoje delo (Marušić 2001, 254).

Zaposlenega je treba upoštevati kot ustvarjalno bitje. Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno, a ne izhaja le iz objektivnih okoliščin dela, ampak predvsem iz tega, da se med vodjo in zaposlenimi vzpostavijo človeški odnosi. Upoštevanje je osrednji motivator za zadovoljstvo in izrabo sposobnosti, ki jih noben ukaz in materialno stimuliranje ne moreta v celoti izvleči iz človeka.

Najboljša strategija podjetja je, da odstrani vzroke za nezadovoljstvo zaposlenih. Ker pa nezadovoljstva ne more povsem izključiti, se mora pripraviti na možnost, da se z njim spopade. V ta namen imajo podjetja izdelane postopke svetovanja zaposlenim in postopke za pritoževanje. Če nezadovoljstvo zaposlene navede na disciplinske prekrške, ki seveda niso vedno le posledica nezadovoljstva, mora podjetje sprejeti določene kazni, kot so sredstva za odvratanje od nesprejemljivega ravnanja z zaposlenimi (ustna opozorila, pisna opozorila, odpustitve). Vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih je lahko tudi v tem, da vodja ni usmerjen k ljudem, ampak v delovne naloge, ne daje ustreznih priznanj za delo in se zateka k neosebni tehniki nadzoru (Možina idr. 1998, 152).

Zaposleni bo pri delu zadovoljen, če ima občutek, da podjetje in delo izpolnjujeta njegova pričakovanja. Po Hollenbecku in Wrightu vsebuje zadovoljstvo delavca pri delu tri pomembne vidike zadovoljstva:

1. vrednost,
2. pomembnost in

3. zaznavanje.

Vrednost je tisto, kar si posameznik prizadeva doseči. Zaposleni imajo različno mnenje o pomenu posameznih vrednosti. Nekdo lahko ceni visoko plačo, nekdo drug potovanja, ki so povezana z opravljanjem dela. Delavci lahko zaznavajo iste razmere in dogajanja različno, saj posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti. Zadovoljstvo pa lahko proučujemo na dva načina. Ugotavljamo lahko delavčevo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je zadovoljen s svojim delom kot celoto. Po drugem načinu pa lahko ugotavljamo posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo, s sodelavci, z nadzorom. Pri tem se lahko uporabljajo obrazci za merjenje zadovoljstva pri delu. Podjetje bi moralo stalno meriti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in to bi moralo postati del strategije človeških virov, saj bi si s tem zagotovili sredstva za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki (uvedba novega sistema motivacije) ali pri kadrih (določitev novega vodje) na vedenje zaposlenih (Treven 1998, 133).

Kadar ljudje čutijo, da je njihovo delo nekaj vredno, ga bodo dobro opravili in bodo zadovoljni. Vodja mora vlti ljudem zaupanje v vrednost njihovega dela, jim razložiti pomen dela, dati pozitiven zgled in podati povratne informacije o pomembnosti njihovega prispevka k celotnemu dosežku oziroma o pomembnosti njihove funkcije. V podjetjih se vedno bolj uveljavljajo sodelovalni odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, kar povečuje motiviranost zaposlenih in prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu. Gre za visoko stopnjo vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja. Vodje se morajo zavedati, da je zadovoljstvo zaposlenega izrednega pomena, kajti v nasprotnem primeru se lahko pojavijo zamude pri prihodu na delovno mesto, odsotnost z dela, množično odhajanje zaposlenih v druga podjetja.

Da se zaposleni dobro počuti v delovnem okolju, je treba pogosto nagraditi posameznikove dosežke na delovnem mestu. Ni nujno, da gre za denarno nagrado, temveč da se zaposleni pri opravljanju svojih nalog dobro počuti. Če bo zaposleni nezadovoljen, bo to vplivalo na zmanjšanje njegove učinkovitosti in uspešnosti. Zaposlene je treba obravnavati samostojno, individualno. Delovno mesto bi moralo zaposlenemu omogočiti pestrost in raznolikost dela, odprto komunikacijo, možnost gibanja zunaj delovnega prostora, možnost izražanja mnenja in konstruktivne kritike, uporabo različnih spretnosti in znanj, samostojnost, zagotavljanje povratne informacije. Ko se delovno mesto oblikuje, bi bilo priporočljivo, da zaposleni sodelujejo pri tem oblikovanju, da se laže poistovetijo z nalogami. Pri zaposlenih je treba vzbuditi občutek pomembnosti dela in občutek odgovornosti. Če bodo zaposleni zadovoljni z delom, bodo bolj motivirani, manj bo odsotnosti z dela in bolj zavzeto bodo opravljali naloge.

5.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu najpogosteje opredelimo kot mentalno stanje posameznika v odnosu do okolja. Glavni elementi okolja so organizacija, vodilni delavci in sodelavci. Pri tem je treba omeniti še družino, ki posredno vpliva na delo. V literaturi se pojavljata dve opredelitvi zadovoljstva pri delu. Pri prvi opredelitvi gre za splošen pristop: zadovoljstvo je osrednji občutek, ki se ne deli na druge komponente. Pozitivni elementi, kot so visoka plača, dobri odnosi s sodelavci ter drugo, ustvarjajo splošno pozitivno mnenje. Pri drugi opredelitvi gre za sinergijo posameznih faktorjev, zato je to faktorski pristop k razlagi

zadovoljstva pri delu. Analize so pokazale, da je treba za osnovno zadovoljstvo najprej zadovoljiti eksistenčne potrebe, potem pa druge. Za večje zadovoljstvo je treba vključiti zadovoljevanje motivov višjega razreda (Šteharik 2000, 68).

Pri zadovoljstvu zaposlenih lahko govorimo o čustvenem odzivu zaposlenega na delovne naloge ter na fizične in socialne razmere za delo. Zadovoljstvo z delom vodi zaposlenega k doseganju višjih ciljev.

Ljudje niso stroji, zato je treba čas in denar vlagati v njihovo zadovoljstvo. Uspeh pri delu privede do zadovoljstva. Zadovoljstvo ob uspehu nato privede do boljših rezultatov dela, posledično pa do uspešnosti podjetja. Dojemanje zadovoljstva pa je odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje. Govorimo lahko tudi o obratni povezavi: da zadovoljni zaposleni vodijo k večji uspešnosti.

Če strnemo, bi se moralo vsako podjetje zavzemati, da bi imelo zadovoljne zaposlene, s katerimi bi dosegalo dolgoročne uspehe na vse zahtevnejšem trgu.

5.2 Teorije zadovoljstva pri delu

Veliko teorij zadovoljstva z delom se strinja z dejstvom, da je celovito (splošno) zadovoljstvo z delom opredeljeno s kombinacijo zadovoljstva z različnih področij dela.

Pomembnejše teorije zadovoljstva z delom so:

- teorija zadovoljstva,
- teorija razlik,
- teorija enakosti,
- dvofaktorska teorija,
- teorija enakosti in/ali teorija razlik.

Torija zadovoljstva

Zadovoljstvo po tej teoriji opredeljujemo kot razmerje med dano in prejeto količino rezultatov. Rezultati raziskav so privedli do sklepa, da je treba vsako lastnost dela za različne osebe ponderirati različno, saj različni ljudje pripisujejo istim lastnostim dela različen pomen. Bistvo je v tem, da so reakcije ljudi na prejete rezultate povezane z različnimi individualnimi dejavniki, kot so na primer pričakovanja, želje. Za podrobnejše razumevanje zadovoljstva je treba vključiti različne dejavnike, saj zadovoljstvo ni le seštevek količine prejetih učinkov iz okolja.

Teorija razlik

Ta teorija opredeljuje zadovoljstvo kot razliko med dejanskimi prejetimi učinki in nekaterimi drugimi ravnmi učinkov. Te druge ravni učinkov so lahko pričakovanja ljudi, kaj bodo prejeli, oziroma občutek, kaj naj bi prejeli.

Nekateri teoretiki te teorije zagovarjajo zaznane razlike, drugi dejanske. Če gre le za zaznano razliko, potem je zadovoljstvo razlika med želeno in zaznano količino prejemkov.

Gre za razliko med tem, kaj si nekdo od dela želi in kaj zaznava, kaj mu to delo daje. Pri dejanskih razlikah pa gre za razliko med dejansko in želeno količino prejemkov.

Obstajajo različni pristopi k teoriji razlik. Prvotno stališče je usmerjeno na želje zaposlenih, sledijo občutki zaposlenih, kaj naj bi prejeli, in nazadnje njihova pričakovanja.

Teorija razlik ne obravnava primerjave nezadovoljstva ljudi zaradi prevelikih nagrad z nezadovoljstvom zaradi premajhnih nagrad in ali prevelike/premajhne nagrade prispevajo k celotnemu nezadovoljstvu pri delu.

Ta vprašanja obravnava naslednja teorija.

Teorija enakosti

Gre sicer za motivacijsko teorijo, ki pa predstavlja pomemben prispevek k pojasnjevanju vzrokov za zadovoljstvo zaposlenih.

Prevelike oziroma premajhne nagrade vodijo do nezadovoljstva, le občutki so drugačni. Prevelike nagrade povzročijo občutek krivde, majhne nagrade pa občutek nepravičnega obravnavanja. Teorija enakosti predpostavlja, da se zaposleni primerjajo z drugimi primerljivimi osebami. Primerjajo razmerje vložkov in prejemkov.

Dvofaktorska teorija

Faktorje dela razdelimo v dve skupini:

- faktorji, ki privedejo do zadovoljstva,
- faktorji, ki privedejo do nezadovoljstva.

Teorija zagovarja stališče, da so faktorji ločene dimenzije. Nasprotniki te teorije ugovarjajo, da se faktorji lahko prekrivajo.

Teorija enakosti/teorija razlik

Iz vsake teorije bi lahko izpostavili prednosti. Obe teoriji poudarjata pomembnost zaznavanja prejemkov. Teorija razlik zaznava želje zaposlenih, kakšni naj bi bili prejemki, teorija enakosti pa primerjavo inputov/outputov določenega posameznika z inputi/outputi drugih zaposlenih.

5.3 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, je več. Če bi šlo le za en dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo pri delu, bi tako določena višina plače zagotovila enako zadovoljstvo vseh zaposlenih. Vemo pa, da določena višina plače, ki jo zaposleni dobijo za enako opravljeno istovrstno delo, ne povzroči pri vseh enakega zadovoljstva.

Na dojetje zadovoljstva zaposlenih vplivajo različni dejavniki, od osebnih značilnosti posameznika do tehničnih lastnosti delovnega mesta. Od posameznika je odvisno, kakšno težo bo imel v njegovem dojetju posamezni dejavnik.

Pomembni dejavniki so kulturni in demografski: starost, geografske razlike, spol, rasne razlike. K tem dejavnikom je treba dodati še komunikacijo, ki je eden glavnih dejavnikov zadovoljstva.

Če dejavnike posplošimo, jih lahko razvrstimo v šest skupin (Možina 1998, 154–156):

1. vsebina dela (možnost uporabe znanja, možnost učenja, strokovne rasti in zanimivost dela),
2. samostojnost pri delu (možnost odločitve zaposlenega o tem, kaj in kako bo delal, samostojno razporejanje delovnega časa, možnost soodločanja o splošnih vprašanih dela),
3. plača, dodatki in ugodnosti (pravično ocenjevanje dela in s tem povezana ustrezna višina nagrade, urejena socialno in zdravstveno področje),
4. vodenje in organizacija dela (ohlapien nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, skrb za nemoten potek dela, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge),
5. odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, timsko vzdušje, sproščena komunikacija med zaposlenimi),
6. delovne razmere (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami, fizična urejenost delovnega okolja – vlaga, prah, hrup).

5.4 Modeli zadovoljstva pri delu

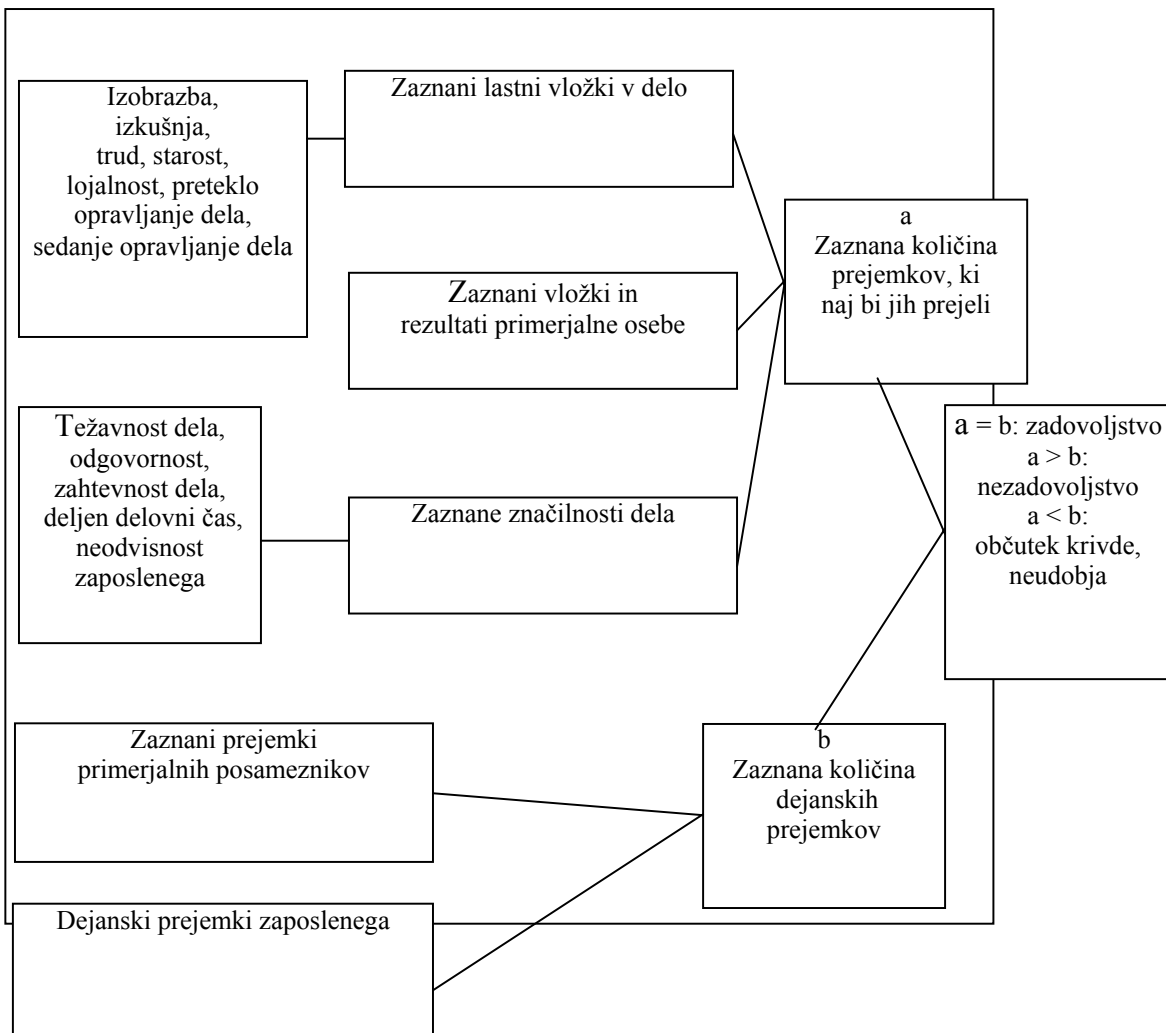
Pomembni prispevki k razvoju modelov zadovoljstva pri delu so zagotovo modeli determinant zadovoljstva pri delu.

Raziskava determinant zadovoljstva pri delu po Lawlerjevem mnenju kaže na dvojno povezavo:

- povezavo med zadovoljstvom in značilnostmi dela,
- povezavo med zadovoljstvom in osebnostnimi značilnostmi posameznika.

Lawler je razvil model zadovoljstva pri delu, ki upošteva različne vidike dela. Jedro modela je predpostavka, da na zadovoljstvo in nezadovoljstvo pri delu vpliva razmerje med pričakovanjem in stanjem nagrajevanja; to pomeni, da obstaja odvisnost med dejanskim in pričakovanim zaslužkom za določeno delo. Če dejanski zaslužek presega pričakovanega ali mu je enak, se pojavi zadovoljstvo pri delu, v nasprotnem primeru se pojavi nezadovoljstvo.

S slike 13 je razvidno, da osebnostne značilnosti vplivajo na občutke posameznika o tem, kaj naj bi prejel, razmere za delo pa vplivajo na zaznavanje tega, kar posameznik dejansko prejme, in tega, kar naj bi prejel. Zadovoljstvo je z vsakim faktorjem dela, na primer plačilom, značilnostjo dela, delovnimi razmerami, napredovanjem, odnosi med sodelavci, determinirano kot razlika med dejansko in pričakovano količino faktorja dela.

SLIKA 13: MODEL DETERMINANT ZADOVOLJSTVA PRI DELU

Vir: Lawler 1994; povzeto po: Šteharnik 2000, 73.

Lawlerjev model kaže, da na zaznavanje višine nagrad vplivajo delovni vložki. Višje ko bo posameznik zaznal svoje vložke, višje bo tudi zaznavanje tega, kakšne naj bi bile nagrade. To privede do tega, da morajo ljudje z večjimi lastnimi investicijami v delo prejemati višje nagrade kot tisti, ki v svoje delo vlagajo manj.

Lawler meni, da poznamo številne dokaze o tem, da osebnostne značilnosti posameznika precej vplivajo na njegovo zadovoljstvo. Te osebnostne značilnosti, karakteristike posameznika vplivajo na posameznikovo zaznavanje tega, kakšni naj bi bili njegovi prejemki. Večji ko so zaznani vložki, višji bodo pričakovani prejemki. Dokler bodo zaznani vložki višji od zaznanih prejemkov, bo vladalo nezadovoljstvo z delom in nagradami. Takšna korelacija med vložki in zadovoljstvom se pojavlja pri vseh vloženi osebnostnih faktorjih, izjema je pri starosti in delovni dobi (Šteharnik 2000, 73–74).

V nasprotju s predpostavkami za motivacijski model po Lawlerju je današnji model zadovoljstva pri delu v smislu kognitivne disonance teorije – teorije enakosti. Lawler trdi, da takoj, ko dejanski zaslužek preseže pričakovanega, nastopi pri posamezniku stanje

napetosti. Pojavijo se občutki krivde, ki spodbudijo posameznika k dejanjem, ki bi naj to napetost odpravili. S slike lahko razberemo: če je zaslužek delavca nižji od pričakovanega, bo rezultat tega nezadovoljstvo pri delu. Le enakost med pričakovanim in dejanskim zaslužkom povzroči zadovoljstvo pri delu.

Raziskava v Sloveniji je pokazala, da k zadovoljstvu z delom največ pripomorejo osebnostni dejavniki. Zaposleni so zadovoljni, ko imajo možnost uporabiti svoje znanje, imajo možnost pridobivati novo znanje, so lahko samostojni pri delu, pri zadovoljstvu pa so pomembne tudi ugodne delovne razmere. Plača kot nagrada vzbuja nezadovoljstvo, če je prenizka (Povšič 1997, 26).

5.5 Zadovoljstvo in njegovi elementi¹⁴

Poznamo veliko različnih elementov, ki opisujejo dobre zaposlene; dobri zaposleni veljajo hkrati tudi za dobre prijatelje in državljane.

Med mnogimi elementi, ki pomagajo oblikovati dobrega in zadovoljnega zaposlenega, so bistveni trije:

- odgovornost,
- lojalnost,
- iniciativnost.

5.5.1 Odgovornost

Vizija vsakega vodje oziroma delodajalca je tudi, da bi bili zadovoljni vsi zaposleni v podjetju. V mnogih podjetjih obstaja pripadnostna vrzel, ki preprečuje uresničitev te vizije. Ta vrzel pomeni, da je velika razlika med dejansko ravnijo delovanja zaposlenih in ravnijo, ki bi jo dosegli, če bi delovali po svojih najboljših močeh. To vrzel je treba odpraviti, če želimo, da so v podjetju vsi zaposleni zadovoljni. Zaposleni mora čutiti odgovornost za rezultate podjetja, če želimo, da bi pripadal podjetju. Če želimo, da vsi zaposleni – od vodilnega kadra, srednjega managementa do delavcev – prevzamejo odgovornost, je treba uveljaviti naslednje: manj osredotočanja na vlogo in pomembnost vodje, spremenjen odnos do ljudi, spremenjeni odnosi med večino ljudi v podjetju, opustitev tradicionalnega razdeljevanja nalog v podjetju.

Tradicionalno je vloga managerja precenjena. Podjetja vidijo priložnosti in probleme v managerju. Za primer vzemimo podjetje, ki dosega vrhunske finančne rezultate. V tem primeru se omenja le glavnega managerja, kaj je dosegel on sam, v ednini, nikjer se ne omenja več sto ljudi kolektiva, ki so pripomogli k uspehu. Ali pa v nasprotnem primeru, ko isto podjetje doživi finančni zlom, je na udaru spet le manager, on sam, v ednini, preostalih zaposlenih se ne omenja.

Manager prevzame krivdo za sleherni neuspeh in prejme pohvalo za doseženi uspeh. Po mnenju mnogih je vzrok za slabe finančne rezultate slab management. Tudi notranja nasprotja v podjetju obravnavajo kot izid slabega managementa. V literaturi najdemo

¹⁴Povzeto po: Šteharik 2000, 80–84.

opredelitve slabega in dobrega managerja, nikjer pa ni opredelitev, kaj je dober ali slab zaposleni.

Če želimo, da vsak zaposleni v podjetju prevzame odgovornost, moramo nujno odpraviti tradicionalno osredotočanje na management in se osredotočiti na vse zaposlene, njihovo prizadevnost ter odgovornost.

Splošno prepričanje je, da mora za rezultate podjetja vso odgovornost prevzeti management. Težko pa je doseči, da zaposleni delujejo po svojih najboljših močeh, če celotno odgovornost za rezultate pripisujemo samo managerjem. Težko je vzpostaviti dobro sodelovanje in pripadnost podjetju, če si zaposleni ne delijo odgovornosti za uspehe in neuspehe. Management je le del celote podjetja in zato nosi le del odgovornosti.

Seveda je za nekatera področja razumljivo, da se osredotočamo na odgovornost managementa. Management je odgovoren za vodenje in razporejanje nalog v podjetju, odgovoren je za notranje in zunanje odnose. Vrhovni management je pravno odgovoren za delovanje podjetja v skladu z zakonodajo, finančno odgovoren, da podjetje ustvarja prihodke in utrjuje svoj tržni položaj.

Ljudje delujejo odgovorno in se čutijo odgovorne, ko obstaja nekaj, za kar so odgovorni, se zavedajo svojih ciljev in menijo, da lahko vplivajo na situacije, ki vodijo k doseganju ciljev. Zavedanje o sposobnosti vplivanja na okoliščine, situacije, dogodke je pomembna izkušnja vsakega, saj krepi samospoštovanje posameznika. Tisti, ki se spoštujejo in imajo občutek moči, lahko prevzemajo odgovornost. Tisti, ki so se odločili delovati neodgovorno, si bodo težko ustvarili smisel življenja, saj zlahka postanejo ravnodušni do vsega. Edini smisel vlaganja dodatnih naporov vidimo, ko dosežemo koristi, s tem pa se izognemo sankcijam.

Številna podjetja so kljub temu uvedla pooblaščenje osebja. Vendar pa delegiranje odgovornosti in pooblastil ni zmeraj ustvarilo pričakovanih rezultatov. Razlogi za to so v tem, da se moč in svoboda delovanja ne ujemata z odgovornostjo, ki bi naj bila dodeljena zaposlenim, in da vse probleme in napake vidimo z vidika managementa, premalo pa z vidika zaposlenih. Ni dovolj dodeliti odgovornost. Na drugi strani je potrebna želja, odgovornost prevzeti, si jo želeli, jo dojemati kot izziv in priložnost za osebni razvoj.

5.5.2 Zvestoba

Zvestoba oziroma lojalnost pomeni, da smo zvesti tistemu, ki smo se ga odločili podpreti.

Lojalnost je v slovarju opredeljena kot poslušnost, pokorščina zakonom, vdanost. Beseda lojalen je francoskega izvora in pomeni zvest postavam in dolžnostim.

Lojalni zaposleni je zadovoljen, če je podjetje uspešno, brani podjetje, če je ogroženo, je ponosen, da predstavlja podjetje, daje konstruktivno kritiko znotraj podjetja.

Lojalnost do ciljev podjetja je pomembnejša kot lojalnost do neposredno nadrejenega vodje. Paziti je treba, če se pojavijo konflikti med cilji podjetja in interesi nadrejenega. V tem primeru je potrebno trdno stališče. Konflikti glede lojalnosti ne poznajo ene same

rešitve. Treba je najti takšne rešitve, ki bodo zagotovile, da lojalnost nima negativnih oziroma škodljivih vplivov na druge ljudi.

Ljudje so težko lojalni do ljudi in podjetij, ki jih ne spoštujejo in jim ne zaupajo. V takih primerih je treba ljudi ali podjetje zamenjati in najti takšne, ki jih bomo spoštovali, ali se naučili živeti s takšno situacijo, ali zapustiti podjetje ali pa ostati v podjetju kot nelojalen zaposleni. Samospoštovanje zadnje izbire ne podpira.

V našem primeru ne mislimo na lojalnost kot na pokorščino, kot besedo razlaga slovar tujk, saj lojalnost oziroma zvestoba ne pomeni nujno izvrševanja vsega. Biti lojalen v podjetju pomeni delovati v prepričanju, da bosta vedenje in trud prispevala k dobrobiti podjetja. V določenih primerih lahko lojalnost pomeni celo zavrnitev določene naloge, če je ne moremo opraviti dovolj kakovostno.

5.5.3 Inicijativnost

Iniciativa (latinskega izvora) pomeni spodbuda, pobuda, podjetnost. Imeti iniciativo pomeni biti dejavnejši.

V podjetju bi morali vsi zaposleni prevzeti pobudo za izboljšanje produktivnosti, odnosov in kakovosti podjetja. Inicijativnosti ni mogoče doseči brez neke odgovornosti in lojalnosti. Zaposleni bodo malo verjetno usmerjali svojo iniciativnost v izboljšanje ali rešitev podjetja, če sami ne bodo čutili odgovornosti za uspeh ali neuspeh podjetja. Prevzemanje iniciativne za izvajanje nečesa v interesu podjetja je istočasno izkazovanje lojalnosti.

Če podjetje želi preživeti in se razvijati v današnjem turbulentnem okolju, je nujno potrebna prisotnost različnih vrst iniciativ. Inicijativo morajo izkazovati vsi zaposleni. Osebe mora biti sposobno več kot le voditi podjetje. Vsi zaposleni si morajo prizadevati za stalne izboljšave, za predloge za izboljšave dela, nekateri zaposleni, predvsem vodilni managerji, ki bi naj bili vizionarsko usmerjeni, morajo nenehno inovirati podjetje, uvajati spremembe, se zavzemati za interese podjetja, tudi ko jih ogrožajo interesi delničarjev.

V podjetju naj bi vsi zaposleni izkazovali iniciativnost za spodbujanje osebnega razvoja in razvoja podjetja. V proces inoviranja morajo biti vključeni vsi zaposleni. Vsak bi moral posredovati svoje ideje in predloge za izboljšave.

5.6 Metode meritev zadovoljstva pri delu

Pomembna naloga vsakega podjetja je, da meri zadovoljstvo svojih zaposlenih. Na podlagi teh meritev se lahko v podjetju strateško odločajo in učinkovito upravljajo s človeškimi viri.

Stalno proučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu je pomemben del strategije človeških virov vsakega podjetja. S tem je omogočeno ocenjevanje razvoja, zagotovitev sredstev za ocenjevanje vpliva sprememb v politiki podjetja ali pri kadrih na vedenje zaposlenih. Če se uporabljajo standardizirani obrazci in lestvice za proučevanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, se lahko po teh merilih podjetje primerja z drugimi v panogi (Treven 1998,134).

Zadovoljstvo pri delu lahko proučujemo na dva načina. Ugotavljamo lahko celovito zadovoljstvo zaposlenega, ki se nanaša na to, kako je zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem načinu nas zanima zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer z nagrajevanjem.

Zadovoljstvo zaposlenih ugotavljamo na več načinov s pomočjo letnih razgovorov, in sicer s sklepanjem in opazovanjem vedenja zaposlenih, raznimi anketami in vprašalniki.

Meritve zadovoljstva pri delu se izvajajo na različne načine (Šteharnik 2000, 84):

1. samoopisovanje z besedami z uporabo:
 - Likertove lestvice,
 - Thurstonove lestvice,
 - s polarnostnimi profili oziroma s pomenoslovnimi različicami,
 - s preskusnimi polami, ki vsebujejo trditve v obliki celih stavkov ali v obliki pojmov;
2. z ocenjevanjem reakcij in obnašanja testnih oseb na delovnem mestu pri drugih;
3. z razvojem lestvic za samoocenitev tendenc obnašanja;
4. z razgovori ali intervjuji s sodelavci;
5. z uporabo metode kritičnih dogodkov na delovnem mestu.

V nadaljevanju so predstavljene najpogosteje uporabljane posamezne kvantitativne metode za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

- *Model lestvice obrazov*

Vprašanje je zastavljeno grafično. Pri tem načinu mora zaposleni upoštevati vse vidike svojega dela in obkrožiti obraz na lestvici obrazov, ki označuje njegove občutke pri delu.

- *Anketa zadovoljstva zaposlenih*

Poznamo devet dejavnikov zadovoljstva kot pokazateljev splošnega zadovoljstva: plača, sodelavci, napredovanje, nagrade, delovne razmere, komunikacija, nadrejeni, ugodnosti, narava dela. Na podlagi zastavljenih trditev mora zaposleni označiti strinjanje oziroma nestrinjanje na lestvici od ena do šest.

SLIKA 14: VPRAŠANJE IZ ANKETE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

S sodelavci si med seboj pomagamo in si zaupamo	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Opomba: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se ne strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – strinjam se, 6 – se popolnoma strinjam

Vir: Spector (1997, 8); povzeto po: Stolnik (2004, 18).

- *Metoda opisnih indeksov dela*

Anketiranci morajo pri vsakem vprašanju pri vsaki možnosti označiti, ali velja (DA) ali ne velja (NE) ali narediti vprašaj, če se ne more odločiti.

Pri tem vprašalniku gre za obravnavanje zadovoljstva pri delu z zunanjimi vidiki dela. Pri vprašalniku se upošteva 5 različnih vidikov: delo samo, stil vodenja predpostavljenega, nagrajevanje – plačilo, možnost napredovanja, sodelavci.

Vprašalnik je sestavljen iz 72 trditev, od tega je za področje "delo samo", "stil vodenja", "sodelavci" namenjenih po 18 trditev, za "plačilo" in "možnost napredovanja" pa po 9 trditev. Testna oseba mora pri posameznih trditvah vpisati J – da ali N – ne. Če so odgovori v skladu z normami, dobi testna oseba za vsak odgovor tri točke, če odgovori niso v skladu z normami, točk ne dobi, pri nevtralnem odgovoru dobi eno točko. Vsota točk odseva vrednost višine zadovoljstva pri delu.

Vir: Treven (198, 133).

SLIKA 15: VPRAŠANJE IZ METODE OPISNIH INDEKSOV DELA

Kakšno je vaše mnenje o sodelavcih, s katerimi delate?	
SODELAVCI:	_____ dolgočasni
	_____ odgovorni
	_____ inteligentni
PLAČA:	_____ neustrezna
	_____ ustrezna
	_____ nezanesljiva

Vir: Treven (1998, 133).

Danes je metoda opisnih indeksov dela najbolj uporabljan instrument meritve za določitev zadovoljstva pri delu.

- *Vprašalnik zadovoljstva Minnesota*

Obstajata dve vrsti vprašalnikov: tisti, ki vsebuje 100 dejavnikov, in krajši, ki vsebuje 20 dejavnikov. Na podlagi vprašanj se lahko izračunajo različne statistične vrednosti.

- *Diagnostična anketa*

Diagnostična anketa vsebuje lestvice za merjenje narave dela in nalog, motivacije, osebnosti, psihološkega stanja. Razvila se je pri raziskavi učinkov značilnosti dela na zaposlene. Tudi zadovoljstvo zaposlenih je ena izmed reakcij. Vsaka posamezna postavka, ki jo vključuje anketa, se meri na sedemtočkovni lestvici, in sicer od "popolnoma nezadovoljen" do "popolnoma zadovoljen".

- *Merjenje splošnega zadovoljstva pri delu*

Pri tej metodi je vključenih 18 točk, od katerih je vsaka kratka beseda o delu na splošno. Izid je sestavljen iz kombinacije točk in ga ocenimo s splošno lestvico.

SLIKA 16: PRIMER UGOTAVLJANJA SPLOŠNEGA ZADOVOLJSTVA

Kako ocenjujete svoje delo in kaj je zanj značilno? Na črtico vpišite DA, če beseda opisuje vaše zadovoljstvo, NE, če ga ne opisuje, in ?, če se ne morete odločiti.

DELO V SPLOŠNEM: _____ neprijetno
 _____ boljše od večine ostalih del
 _____ neprimerno

Vir: Spektor (1997, 18), povzeto po: Stolnik (2004, 19).

- *Michiganski model*

Model vključuje tri postavke za merjenje splošnega zadovoljstva. Za vsako od treh trditev zaposleni izbere na sedemtočkovni lestvici, in sicer: popolnoma se strinjam, ne strinjam se, delno se ne strinjam, nevtralno, delno se strinjam, strinjam se in popolnoma se strinjam.

- *Porterjev vprašalnik zadovoljstva*

Model je zasnovan na podlagi modela razlik zadovoljstva. Vsaka od točk je sestavljena iz dveh vprašanj, eno se nanaša na sedanje stanje in eno na stanje, kakršno bi naj bilo. Na osnovi ugotovitev med želenim in sedanjim stanjem se izračuna splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Za Porterja je zadovoljstvo pri delu funkcija nagrajevanja, ki jo prejema človek pri delu. Z drugimi besedami: zadovoljstvo pri delu je primerno zaznano nagrajevanje minus dejansko prejeto plačilo. Porter se sklicuje na izpolnitev notranjih potreb človeka, kjer se osredotoča na notranje potrebe posameznika. Osnova za Porterjev vprašalnik je teorija hierarhije človeških potreb po Maslowu.

SLIKA 17: PORTERJEV VPRAŠALNIK ZADOVOLJSTVA

Na lestvici obkrožite tisto številko, ki najbolje predstavlja opisano značilnost.

Občutek varnosti v moji službi

a) KAKŠEN JE SEDAJ?

(slab) 1 2 3 4 5 6 7 (dober)

b) KAKŠEN NAJ BI BIL?

(slab) 1 2 3 4 5 6 7 (dober)

Vir: Šteharnik 2000, 86.

- *Vprašalnik zadovoljstva s plačo*

S to metodo se ugotavlja zadovoljstvo s plačo. Zajema postavke o plači, in sicer o višini plače, njenem povišanju, njeni strukturi, izplačilih.

6 PREDSTAVITEV ZAVAROVALNIŠKIH PODJETIJ

Osnova vsakega finančnega sistema so banke ter druge finančne in nebančne finančne ustanove, kamor uvrščamo tudi zavarovalnice. Zavarovalnice in pozavarovalnice so največja skupina med nedenarnimi finančnimi ustanovami na slovenskem finančnem trgu.

Zavarovalništvo kot panoga vse bolj pridobiva pomen tudi v naši državi. Za slovenski zavarovalniški trg je značilno doseganje visokih dobičkov zavarovalnic, procesi lastninjenja, povezovanje in združevanje manjših zavarovalnic, odpiranje zavarovalniškega trga in vključevanje v evropsko tržišče, kar povečuje konkurenco in zastruje boj za tržne deleže.

Po osamosvojitvi Republike Slovenije se je pri nas oblikoval nov pravni red in v okviru tega so bili sprejeti predpisi, ki jih zavarovalnice upoštevajo ob svojem poslovanju. Sprejet je bil nov zakon o zavarovalnicah, s katerim je bil odpravljen prejšnji sistem zavarovanja, ki je temeljil na načelih vzajemnega zavarovanja. S tem je bilo omogočeno uspešno poslovanje zavarovalnic tudi v razmerah današnje velike konkurence.

6.1 Zavarovalnica¹⁵

Izraz zavarovanje je danes splošno znan, čeprav je mnogokrat slabo razumljen ali površno pojmovan. Potreba po zavarovanju je nastala že v daljni preteklosti zaradi stalne ogroženosti ljudi, njihovega premoženja in bivanja od nečesa nepredvidljivega, od nevarnosti. Izraz zavarovanje izhaja iz izraza varovanje, med obema pojmomoma je logična povezava, je pa zavarovanje kot gospodarska dejavnost mnogo širši pojem kot varovanje.

Za nastanek zavarovanja in zavarovalnic so morali biti izpolnjeni naslednji temeljni pogoji:

1. zadostna presežna vrednost,
2. blagovno denarno gospodarstvo,
3. zadostna inteligenčna raven prebivalstva,
4. razvoj za zavarovanje posebej pomembnih znanosti, kot so pravna, matematična in statistična,
5. zadostna množičnost istovrstnih, podobnih nevarnosti,
6. splošna družbena, pravna in gospodarska urejenost družbe.

Zametki zavarovanja so se pojavili 1700 let pr. n. št. v starem Babilonu, kjer so se vodje karavan, ki so prenašale dragocene tovore, dogovorili, da bodo skupaj pokrili morebitno škodo, ki bi nastala zaradi roparskega napada na karavano. V tem pojavu je viden element vzajemnosti, ki je bistvena sestavina sodobnega zavarovanja. Načelo vzajemnosti je bilo udejanjeno, čeprav niso poznali teoretičnih temeljev sodobnega zavarovanja. Začetke zavarovanja zasledimo v stari Grčiji v 3. stol. pr. n. št. v pomorskem pravu, kjer je veljalo pravilo, da se mora škoda, nastala na tovoru ali ladji, poravnati skupno. Takšna ureditev je bila kasneje prevzeta v rimsko pravo in takšen način kritja pomorskih škod, ki je bil kasneje dopolnjen, se je obdržal vse do danes. Med znanstveniki, ki proučujejo zgodovino zavarovanja, prevladuje mnenje, da se je razvoj sodobnega zavarovanja začel z letom 1347, ko je bila v Genovi izdana prva zavarovalna policia. Prva zavarovalnica je bila ustanovljena leta 1668 v Parizu. Ukvarjala se je s pomorskim zavarovanjem. Kmalu po

¹⁵Povzeto po: Flis 1999 (57–72).

ustanovitvi je propadla. Velik požar v Londonu je leta 1680 v tem mestu spodbudil ustanovitev prve požarne zavarovalnice.

Pojem zavarovalnica je po Bronclju samostojna organizacija, katere temeljna gospodarska dejavnost je zavarovanje.

Zavarovalništvo je v Sloveniji urejeno z Zakonom o zavarovalništvu (ZZavar), ki je bil sprejet leta 1994. Oblikovan je bil po zgledu nekdanje avstrijske in nemške zavarovalne zakonodaje. Uredil je ustanovitev, organizacijo in poslovanje zavarovalnic.

Zakon o zavarovalništvu (ZZavar)¹⁶ v 13. členu določa, da se zavarovalnica s sedežem v Sloveniji lahko ustanovi kot delniška družba po Zakonu o gospodarskih družbah ali kot družba za vzajemno zavarovanje po istem zakonu. Po istem zakonu v 14. členu sme zavarovalnica opravljati samo zavarovalne posle. Zavarovalnica lahko opravlja zavarovalne posle le v eni od naslednjih zavarovalnih skupin:

1. življenjska zavarovanja,
2. premoženjska zavarovanja,
3. zdravstvena in nezgodna zavarovanja, če se zanje uporabljajo podobne verjetnostne tabele in izračuni kot za življenjska zavarovanja,
4. posle, ki so v neposredni zvezi z zavarovalnimi posli (terminski, opcijski posli s podobnimi finančnimi posli, prodaja v zavarovalnih primerih poškodovanih predmetov, izvajanje ukrepov za preprečevanje in odpravljanje nevarnosti, ki ogrožajo zavarovano premoženje in osebe, opravljanje drugih intelektualnih in tehničnih storitev v zvezi z zavarovalnimi posli).

Da bi zavarovalnica lahko uspešno opravljala zavarovalniško dejavnost, mora vključevati naslednje prvine:

1. svojevrstno organizacijo,
2. gospodarsko in pravno samostojnost,
3. njena temeljna dejavnost je zavarovanje.

K točki 1: Zavarovalnica mora imeti svojo organizacijo, ki se navznoter kaže kot poseben obrat, samosvoje razdeljen in povezan. Za zavarovalni obrat so izredno pomembni strokovni kadri. Navzven mora imeti ustrezen pravni status, ki ga za zavarovalne organizacije določa država. Na splošno lahko trdimo, da so zavarovalnice po svetu največkrat delniške družbe, redkeje pa vzajemne zavarovalnice ali javnopravni zavodi.

K točki 2: Da zavarovalnica lahko izpolnjuje svoje naloge, mora biti gospodarsko in pravno samostojna organizacija. To pomeni, da mora biti samostojen gospodarski subjekt, ki povsem samostojno gospodari za svoj račun. Gospodarska samostojnost zavarovalnice mora biti pravno priznana, urejena, varovana in nadzorovana.

K točki 3: Opravljanje zavarovanja mora biti razlog za ustanovitev, obstoj in poslovanje zavarovalnice. Poleg zavarovanja kot temeljne dejavnosti lahko zavarovalnice opravljajo

¹⁶Uradni list RS, št. 13/2000 in 91/2000 (popr.) s sprem. 12/2001, 21/2002, 52/2002, 91/2002, 29/2003, 50/2004, 65/2004, 102/2004, 79/2006, 109/2006, 9/2007, 102/2007, 69/2008 in 19/2009.

pomožne dejavnosti, kot so upravljanje menz, gostinskih lokalov za svoje zaposlene in poslovne partnerje, izobraževalnih centrov za usposabljanje kadra ter drugo.

Zavarovalništvo združuje vse inštitucije zavarovanja. Kot takšno je poseben narodnogospodarski organizacijski sistem, ki po zavarovalnicah izvaja celotno zavarovanje kot svojo temeljno gospodarsko dejavnost. Zavarovalništvo ima svojo gospodarsko podlago v izravnavanju nevarnosti, brez katere ne more dosežati svojega temeljnega cilja, to pa je zagotavljanje gospodarske varnosti. Ima pa tudi svojo družbeno podlago v skladu z zakonom. Če zakon dopušča konkurenčnost zavarovanj, je nujno tudi združenje zavarovalnic kot strokovno združenje.

V združenju zavarovalnic se rešujejo vsa strokovna, poslovna, organizacijska in druga vprašanja, ki so skupna vsem zavarovalnicam, ki delujejo na določenem območju v določenem času.

6.2 Zavarovalno zastopniška družba

Zavarovalno zastopniška družba je po Zakonu o gospodarskih družbah lahko organizirana kot gospodarska družba ali kot samostojno podjetje – s. p. Storitve zavarovalnega zastopanja lahko opravlja samo zavarovalno zastopniška oziroma posredniška družba, ki je pridobila dovoljenje za opravljanje dejavnosti zavarovalnega zastopanja oziroma posredovanja od Agencije za zavarovalni nadzor. Zavarovalnica mora zagotoviti, da zanjo storitve zavarovalnega zastopanja opravljajo samo zavarovalno zastopniške družbe.¹⁷

Zavarovalno zastopniška družba deluje v imenu in za račun zavarovalnice, njen položaj določata trajnost razmerja z zavarovalnico in dolžnost skrbeti za interes zavarovalnice ter delati po njenih navodilih.

Zavarovalno zastopniške družbe lahko opravljajo poleg zavarovalnega zastopanja še kreditno posredovanje ter storitve posredovanja investicijskih kuponov vzajemnih skladov (trženje vzajemnih skladov) in drugih finančnih poslov, če izpolnjuje pogoje za opravljanje teh poslov (pridobitev državnih dovoljenj, opravljanje državnih strokovnih izpitov). To pomeni, da lahko zavarovalno zastopniška družba podpiše pogodbo o zastopanju z eno (ekskluziva) ali več zavarovalnicami, bankami ter družbami za upravljanje z vzajemnimi skladi (DZU).

Posle zavarovalnega zastopanja lahko pri zavarovalnici in zavarovalno zastopniški družbi samostojno opravljajo samo fizične osebe, ki imajo dovoljenje Agencije za zavarovalni nadzor. Agencija izda dovoljenje le, če oseba izpolnjuje naslednje pogoje:

1. je uspešno opravila preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja,
2. ima najmanj enoletne izkušnje s področja zavarovalništva,
3. obvlada slovenski jezik,
4. ni bila pravnomočno nepogojno obsojena za kaznivo dejanje.

¹⁷Po zakonu o zavarovalništvu (ZZavar) po petem odstavku 227. člena lahko opravljajo storitve zavarovalnega zastopanja še banke, če pridobijo dovoljenje Banke Slovenije na podlagi predhodnega mnenja Agencije za zavarovalni nadzor, in fizične osebe na podlagi zaposlitve v zavarovalnici.

Agencija za zavarovalni nadzor sme pod določenimi pogoji, navedenimi v 230. členu Zakona o zavarovalništvu, dovoljenje odvzeti.

Zavarovalno zastopniške družbe se združijo v združenje zavarovalnih agencij, organizirano kot gospodarsko interesno združenje. Združenje vodi register zavarovalno zastopniških družb, ki so na območju Republike Slovenije v skladu z zakonom upravičene opravljati storitve zavarovalniškega zastopanja oziroma posredovanja.

Nadzor nad poslovanjem zavarovalno zastopniške družbe opravlja Agencija za zavarovalni nadzor.

6.3 Opredelitev zavarovalniških storitev

Kohler (Flis 1999, 44): "Zavarovanje je zmaga človeške miselnosti nad grobim nasiljem življenja, zmaga miselne logike nad nelogičnimi pojavi, s katerimi se moramo bojevati."

Na sedanji ravni gospodarskega in družbenega razvoja si normalnega poslovanja gospodarskih subjektov brez zavarovanja ne moremo več predstavljati. Preveč je nevarnosti in različnih nevarnostnih dogodkov, ki se zgodijo z usodno visokimi materialnimi posledicami, da bi lahko gospodarski subjekti v sedanjih razmerah gospodarjenja normalno poslovali brez zavarovanja.

Dr. Manes (Flis 1999, 44): "Delovanje zavarovanja čutimo v vseh delih prebivalstva, nobene meje bogastva in nobene meje revščine ni, kjer bi bilo zavarovanje nekaj odvisnega."

Zavarovanje je svojevrstna gospodarska dejavnost. Med zavarovanjem in drugimi gospodarskimi dejavnostmi so bistvene razlike.

Ena izmed bistvenih razlik je dejstvo, da uporabnik zavarovalniške storitve, to je sklenitelj zavarovanja, ob sklepanju zavarovanja prejme le listino, zavarovalno polico. Ta listina sklenitelju zagotavlja, da ob nastanku škodnega dogodka prejme vsebino sklenjene zavarovalne pogodbe, to je odškodnino oziroma zavarovalno vsoto. Zato je upravičena opredelitev, da je zavarovanje nevidna storitev. Sklenitelj – zavarovalec dobi le pisno obljubo, ko sklene zavarovanje in plača zavarovalno premijo.

Tudi v strokovni literaturi najdemo takšno opredelitev. Dr. H. L. Müller - Lutz, ki obravnava pridobivanje strank, torej zavarovalcev, pravi: "Zavarovanje ni vidno blago, marveč storitev, ki zahteva pojasnjevanje, pred njegovo prodajo je mnogokrat potrebno obsežno, temeljito prepričevanje." Zavarovalno storitev imenuje zavarovalno blago, ki ima to posebnost, da je zelo "uporno pri pridobivanju", zato njegova prodaja zahteva toliko pojasnjevanja in prepričevanja (Flis 1999, 42).

Vsebinsko in materialno sklenitelj zavarovanja takoj ob sklenitvi zavarovalne pogodbe prejme proti plačani premiji ustrezno storitev, saj sklenjena zavarovalna pogodba pomeni materialno obveznost zavarovalnice, da bo sklenitelj (upravičenec) ob morebitnem škodnem dogodku prejel izplačano zavarovalno vsoto. Sklenitelj je s sklenitvijo zavarovalne pogodbe prešel iz stanja gospodarske nevarnosti v stanje gospodarske varnosti. Konkretna vsebina sklenjene zavarovalne pogodbe je zagotavljanje gospodarske

varnosti. Zagotavljanje gospodarske varnosti (na zunaj se je ne vidi) ob nevarnostnem dogodku je najpomembnejša naloga zavarovanja. Tako lahko sklepamo, da je nevidnost zavarovalne storitve le zunanji videz, ki zavaja, če ne poznamo resničnega dogajanja ob sklepanju zavarovanja. Objektiven sklenitelj zavarovanja bo, ko bo prebral zavarovalne pogoje, ki so sestavni del zavarovalne pogodbe, ter zavarovalno polico, spoznal, da je prejel od zavarovalnice ustrezno protistoritev, namreč zagotovitev gospodarske varnosti (Flis 1999, 43).

Dr. Farny (povzeto po: Flis 1999, 43) ugotavlja, da so zavarovalni proizvodi nematerialne narave brez fizične substance, brez stvarnega jedra. Nematerialna narava zavarovalnega proizvoda onemogoča njegovo skladiščenje ali zbiranje. Zavarovalnica – zavarovatelj ima lahko vnaprej pripravljene le storitvene zmogljivosti, zunanjo organizacijo, kader, znanje (*know-how*), finančna sredstva v obliki zavarovalno-tehničnih rezervacij in rezerv.

Zavarovanje je celovit pojem. Po eni strani lahko to utemeljimo s širokim spektrom nevarnostnih objektov (dobrine, človek), ki so predmet zavarovanja, po drugi strani pa z različnimi nevarnostmi, ki te nevarnostne objekte ogrožajo. Gre za temeljno gospodarsko dejavnost, ki ima v narodnogospodarskem procesu posebne lastnosti in naloge. V mednarodnem merilu je pojem zavarovanja različno opredeljen (Flis 1999, 50):

1. zavarovanje je vzajemno zadovoljevanje naključno ocenljive potrebe številnih istovrstnih ogroženih gospodarstev (Broncelj);
2. zavarovanje je vzajemno kritje posamično naključne, v skupku ocenljive denarne potrebe v množtvu enako ogroženih gospodarskih subjektov (Gobbi);
3. zavarovanje zagotavlja nadomestitev škode, ki zavarovalcu nastane z zavarovalnim škodnim dogodkom (Gurtler);
4. zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem nevarnosti (Broncelj).

Končno lahko povzamemo, da je zavarovanje gospodarska dejavnost, za katero veljajo nekatere gospodarske zakonitosti, poleg tega pa še zakonitosti, ki so vezane izključno na zavarovanje. Gre za edino gospodarsko dejavnost, ki temelji na nevarnosti. Zavarovanje je potrebno zgolj zaradi obstoja nevarnosti. Edino pri zavarovanju izhaja bistvo iz uveljavljanja zakona velikih števil. Temelji na načelu vzajemnosti.

6.3.1 Osnovne značilnosti zavarovalniških storitev

Posebnost zavarovalništva kot dejavnosti je, da prodaja nevidno blago v obliki storitev, pri čemer so izpostavljene pravne sestavine zavarovalnega razmerja. V zavarovalništvu gre za prodajo varstva pred nepredvidljivimi škodnimi dogodki in njihovimi posledicami, pri čemer je storitev nevidna glede na to, da je uresničitev storitve v obliki denarne odškodnine odmaknjena v prihodnost in je v celoti negotova.

Temeljne značilnosti zavarovalniških storitev so naslednje:

- neotipljivost storitev,
- sodelovanje uporabnikov v izvedbi storitve,
- variabilnost storitve,
- nezmožnost transporta,
- neločljivost od izvajalca,
- neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki.

Značilnosti zavarovalniških storitev so medsebojno odvisne in se vsebinsko prepletajo, zato jih ni smiselno dosledno razlikovati.

6.3.1.1 Neotipljivost storitev

Zavarovalna storitev je nekaj, česar ni možno otipati, lahko bi rekli, da je nekaj, česar ni možno enostavno opredeliti, formulirati, razumeti oziroma razumsko uokviriti. Po Batesonovi opredelitvi lahko rečemo, da so dvojno neotipljive: uporabnik (zavarovalec, zavarovanec, upravičenec) jih ne more otipati, so fizično neotipljive, hkrati pa so neotipljive tudi razumsko.

Če izhajamo iz koncepta neotipljivosti, lahko ločimo dve vrsti storitev oziroma procesov:

- tiste, ki postajajo otipljivi, ko se dogajajo,
- tiste, ki tudi pri dogajanju ostajajo neotipljivi oziroma jih ne zaznavamo.

Ponudnik težko specificira ponujeno storitev. Tako skušajo ponudniki, torej zavarovalnice, svoji ponudbi dodati fizične dokaze (oprijemljive stvari):

- stvari, katerih status se s storitvijo spremeni (pri zavarovanju občutek varnosti),
- stvari, ki so obrobni, neglavni del storitve (polica življenjskega ali premoženjskega zavarovanja),
- stvari, brez katerih storitve ne moremo opraviti (podružnica zavarovalnice, poslovna enota),
- stvari, ki so del procesa (tehnologija – prenosni računalnik).

Neotipljive sestavine zavarovalniške storitve so:

- osebni stik z zavarovalnim zastopnikom (prodajnim osebjem),
- vzdušje,
- občutki uporabnika.

Pri zavarovalniških storitvah gre za fizično neotipljivost, saj je ne moremo prijeti, odnesti ali zaznati s čutili (okusiti, ovohati). Uporabnik ne more zaznati storitve vnaprej, preden se dogodi. Zaznavanje je možno le na osnovi predstav, ki si jih ljudje zgradimo glede na izkušnje s podobnimi dogodki v preteklosti, glede na priporočila drugih ljudi. Pri otipljivem izdelku imamo možnost izdelek preizkusiti, preden ga kupimo, preizkusa pa ne moremo opraviti pri neotipljivih storitvah, kot na primer pri zavarovalniških storitvah. Zavarovanje namreč lahko preizkusimo šele, ko se škodni dogodek pojavi, ko se tveganje, ki smo ga zavarovali v zavarovanju, dejansko dogodi.

Pri zavarovalniških storitvah se zaradi neotipljivosti lahko pojavijo problemi pri ovrednotenju zavarovanja v primerjavi s konkurenčnimi zavarovanji. Uporabniki iščejo pomoč pri osebnih virih informacij in uporabljajo ceno ter imidž izvajalca storitev kot prednost pri ocenjevanju kakovosti storitev. Hkrati pri nakupu zavarovalniške storitve zaznavajo visoko tveganje; prav zaradi tega so pomembne poprodajne marketinške aktivnosti, s katerimi zavarovalnice poudarjajo zadovoljstvo uporabnikov njihovih storitev.

6.3.1.2 Obstočnost (minljivost) storitev

Zavarovalniških storitev ne moremo skladiščiti, jih imeti na zalogi oziroma jih izvesti vnaprej, dokler ni povpraševanja po njih. Zavarovalnica – zavarovalni zastopnik mora zavarovalne storitve ponuditi ob pravem času – takrat, ko uporabnik povprašuje po njih. Ker jih ni mogoče proizvajati na zalogo, jih izvajamo takrat, ko je po njih povpraševanje. Zato je upravljanje razmerja med ponudbo in povpraševanjem pri zavarovalniških storitvah izrazito strateški problem. Povpraševanju po storitvah je treba zadostiti takoj, v nasprotnem primeru ponudnik ni izkoristil situacije. To velja tudi za zavarovalniške storitve, ki so ponujene ob nepravem času, ali za storitve, ki so ponujene napačno izbrani ciljni skupini (nepotencialnim kupcem) ali v napačni kakovosti.

Storitve so neobstočne, zato jih nezadovoljni uporabniki ne morejo vrniti.

Po navadi večine storitev ne moremo transportirati. Pri zavarovalniško-svetovalnih storitvah pa je možno zaradi tehnološkega napredka prenesti kraj izvajanja v kraj uporabe. Zavarovalniških storitev ne moremo fizično posedovati, vsaj ne takoj neposredno, ampak jih lahko podoživimo. Imamo le zavarovalno polico kot dokument. Uporabniki so lastniki izida zavarovalne storitve (dobro počutje ob sklenitvi zavarovanja zaradi občutka varnosti).

Izvajalce zavarovalniških storitev je težko zaščititi pred imitiranjem oziroma zlorabami. Zelo pomembna zaščita je doseganje konkurenčne prednosti in ustvarjanjem pozitivnega imidža. Ugled zavarovalnic ima v managementu storitev strateški pomen.

6.3.1.3 Sodelovanje uporabnikov pri izvedbi storitev

Sodelovanje uporabnikov pri izvajanju zavarovalniških storitev je pomemben del izvedbe.

Cilji sodelovanja uporabnikov so:

- komuniciranje, zaznavanje potrebe,
- ovrednotenje storitve (storitvenega izdelka),
- izbira koristi,
- izražanje zadovoljstva oziroma nezadovoljstva po uporabi.

Uporabniki imajo pri zavarovalniških storitvah dvojno vlogo:

- kot uporabniki,
- kot del sistema izvajanja storitev.

Ti dve vlogi sta med seboj prepleteni. Del tega, kar uporabniki zaznajo kot izid delovanja zavarovalnice, je odvisen od načina in količine njihovega sodelovanja v izvajanju storitev, od problemov in zadovoljstva, s katerimi se pri tem srečujejo.

Aktivno vključevanje uporabnikov v izvajanje je velikokrat lahko oteženo, ker so različni uporabniki različno izkušeni, spretni, se različno obnašajo, dojemajo in različno poznajo zavarovalne storitve ali pa jih ne poznajo. Tako lahko na primer sklenitelj zavarovanja – uporabnik storitev posreduje zavarovatelju – zavarovalnici napačne informacije za sklenitev zavarovalne police in oteži nadaljnje izvajanje zavarovanja.

Opozoriti moramo, da pri zavarovalniških storitvah ni nujno, da je tisti, ki kupi – sklene zavarovanje, torej sklenitelj oziroma zavarovalec, tudi upravičenec, torej uporabnik storitve. Nekdo lahko na primer sklene požarno zavarovanje hiše, upravičenec do zavarovalne vsote v primeru požara pa je tretja oseba. V primeru zavarovanja kritičnih bolezni je lahko v primeru obolelosti sklenitelj tudi upravičenec ali pa ne.

Ker je v zavarovalniški dejavnosti fizična prisotnost uporabnika – bodisi sklenitelja ali upravičenca – nujno potrebna pri izvajanju storitev, zahteva večjo pozornost zavarovalnice, na primer:

- fizična podpora zavarovalniškim storitvam (prostori),
- kontaktno osebje.

Ker je uporabnik – sklenitelj vključen v izvedbo storitve, je vzajemno delovanje med njim in zavarovalnico najpomembnejša posebnost trženja zavarovalniških storitev. Uporabnik in ponudnik – oba vplivata na zadovoljstvo uporabnika. Na zavarovalniškem področju je še zmeraj najpogosteje prisoten neposredni stik, saj so uporabniki neposredno vključeni v sam proces izvajanja storitev. Zadnje čase pa pomen pridobiva *low-contact*, kjer je stik med uporabnikom in zavarovalnico izjemno skromen, saj se v današnjem času vedno več zavarovalnih polic sklepa prek spletnih strani (*online* sklepanje).

6.3.1.4 Sočasnost izvajanja in uporabe storitev

V zvezi z zavarovalniškimi storitvami obstajajo posebnosti. Če se omejimo na svetovalno funkcijo zavarovalnega zastopnika, lahko storitve svetovanja uporabniki uporabljajo le v času njihovega izvajanja. Zaradi tega zahteva zavarovalna storitev hkratno prisotnost izvajalca in uporabnika na istem kraju.

Ker se pojavlja vedno bolj pojavlja možnost internetnega poslovanja, to področje v tem primeru izgublja svoj pomen.

Tradicionalno pa uporabniki še vedno najpogosteje tesno sodelujejo neposredno s procesom proizvodnje storitev. Za management je poleg učinkovitosti izvajanja storitev (količinski vidik) izrednega pomena tudi kakovost opravljenih storitev oziroma uspešnost njihove realizacije. Zavarovalnice se soočajo s problemi, ki izhajajo iz kompleksnosti odnosov med njimi in uporabniki ter vplivajo na pomen skrbnega oblikovanja procesa izvajanja in skrbnega oblikovanja okolja, v katerem izvajajo zavarovalne storitve.

6.3.1.5 Variabilnost storitev

Neizogibna posledica hkratne izvedbe in uporabe je variabilnost opravljene storitve – zavarovalniško-finančnega svetovanja.

Zavarovalne storitve variirajo v ravni kakovosti, odvisno od tega, kdo je udeležen pri izvajanju teh storitev ter kdaj, kje in kako. Pričakovanja strank – skleniteljev zavarovanja na primer niso vedno zanesljiva, četudi gredo zmeraj k istemu zavarovatelju (zastopniku).

Variabilnost se kaže na treh ravneh:

- med različnimi zavarovalnicami (različna raven kakovosti enakih storitev različnih zavarovalnic),
- med posameznimi zastopniki v okviru ene zavarovalnice oziroma zavarovalno zastopniške družbe in tudi med posameznimi podružnicami iste zavarovalnice,
- pri posameznem zastopniku (predvsem zaradi različnih zunanjih in notranjih vplivov, kar privede do variacij v kraju in času).

Četudi zavarovalnice uporabljajo standardizirane sisteme storitev, se vsaka storitev razlikuje. Tako variabilnost privede zavarovalnice do različnih problemov, na primer do problemov pri oblikovanju standardov za merjenje kakovosti, nadzoru zelene kakovosti, konkurenčnem pozicioniranju, reševanju reklamacij in odpravljanju občutka tveganja pri uporabnikih. V zavarovalništvu, kjer je sploh značilen *high-touch* (človeško intenzivni stiki med ponudnikom in uporabnikom), je standardizacija toliko bolj otežena. Od stopnje standardiziranosti zavarovalniških storitev so odvisni raven zanesljivosti, ki jo lahko ponudi zavarovalnica v zvezi z značilnostmi zavarovalnih storitev, in izidi, ki jih lahko uporabniki od storitev pričakujejo.

Uporabniki zavarovalniških storitev imajo probleme zaradi variabilnosti predvsem pri primerjavi in razlikovanju posameznih storitev različnih zavarovalnic ter vrednotenju teh storitev.

6.4 Upravljanje in trženje zavarovalniških storitev

Uspeh zavarovalniških podjetij ni prepuščen naključju. Zavarovalniška podjetja morajo oblikovati primeren komunikacijski splet, saj uspeh ni odvisen le od privlačnosti storitve in prodajnih poti. Zavarovalniška podjetja morajo tržno komunicirati, da potencialne kupce seznanijo z lastnostmi zavarovalniških izdelkov, da se lažje odločijo za nakup. To je mogoče doseči s koordinacijo oglaševanja, pospeševanjem prodaje, odnosi z javnostmi, neposrednim trženjem in osebno prodajo.

Na področju zavarovalniških storitev, predvsem na področju osebnih zavarovanj (življenjska, naložbena, rentna, štipendijska zavarovanja ...) igra najpomembnejšo vlogo osebna prodaja teh storitev.

Pri prodaji zavarovanj ima osebna prodaja veliko prednosti:

- zavarovalni zastopnik širše in natančneje predstavi zavarovalniško storitev,
- s stranko se ustvari medsebojni zaupni odnos,
- lahko se promovirajo druge zavarovalniške storitve,
- zavarovalni zastopnik pomaga pri odločitvi za nakup,
- zavarovalnica pridobi povratne informacije o željah kupcev,
- zavarovalni zastopnik oblikuje pozitivno podobo o zavarovalnici, ki jo zastopa, in o konkurenčnih zavarovalnicah,
- interakcija je dvosmerna,
- sporočilo se prilagaja kupcu.

Slabosti pri osebni prodaji zavarovanj:

- visoki stroški prodajnega osebja,

- slab doseg,
- nestandardizacija,
- etični problemi.

Osebna prodaja vsekakor pomeni ključno vlogo v tržnem spletu zavarovalnih podjetij. Zaradi visokih stroškov osebne prodaje je pomembno, kako osebno prodajo v zavarovalništvu organiziramo in upravljamo.

Osebna prodaja je najbolj osebni pristop k kupcu. Je neposredna osebna komunikacija zavarovalnega zastopnika z enim ali več kupci, njen cilj je doseči prodajo zavarovanja. Zavarovanja se najpogosteje prodajajo na ta način, zato zavarovalnice namenjajo veliko pozornosti prav tej vrsti prodaje, to je neposrednemu kontaktiranju zavarovalnih zastopnikov s potencialnimi kupci.

6.5 Zavarovalni zastopniki in njihova vloga v zavarovalniškem podjetju

Zavarovalni zastopniki predstavljajo ključno področje prodaje zavarovanj v zavarovalnici. Lahko bi trdili, da si prodaje zavarovanj ni moč predstavljati brez izkušenih prodajno ozaveščenih zavarovalnih zastopnikov.

V Sloveniji mora imeti vsak zavarovalni zastopnik opravljen strokovni preizkus znanja na državni ravni, s tem pa pridobi licenco za zavarovalno zastopanje. Pogoja za pridobitev te licence sta dva, enoletna izkušnja na področju zavarovalništva in opravljen preizkus znanja. Začetniki, ki nimajo izkušenj in šele začenjajo z zavarovalniškim delom, nastopajo v skladu z zakonom v vlogi pomožnega zavarovalnega zastopnika pod vodstvom mentorja, ki licenco za zavarovalno zastopanje že ima.

Zastopnike lahko delimo v specializirane in univerzalne. Univerzalni zastopniki tržijo vse vrste zavarovanj, tako premoženjska kot osebna. Zavarovalnice imajo po navadi zaposlene univerzalne zastopnike. Specializirani zastopniki so specializirani le za osebna zavarovanja. Te zastopnike najdemo v zavarovalniško zastopniških družbah, ki so usmerjene v trženje osebnih zavarovanj in kuponov investicijskih skladov. Te zastopnike lahko imenujemo tudi finančni svetovalci, saj je njihovo delo usmerjeno v doseganje finančnih ciljev strank: zagotovitev dodatne rente, zagotovitev štipendije za otroke ali šolnine za kasnejše šolanje, plemenitenju finančnih sredstev in drugo.

Zastopniki se po prodajnih uspehih med seboj zelo razlikujejo. Uspeh je sicer odvisen od pridobljenega strokovnega znanja, motivacije ter morebitnih skupnih lastnosti s kupcem, poglaviti razlogi za različne uspehe pri prodaji pa so predvsem v lastnostih zavarovalnega zastopnika kot prodajalca:

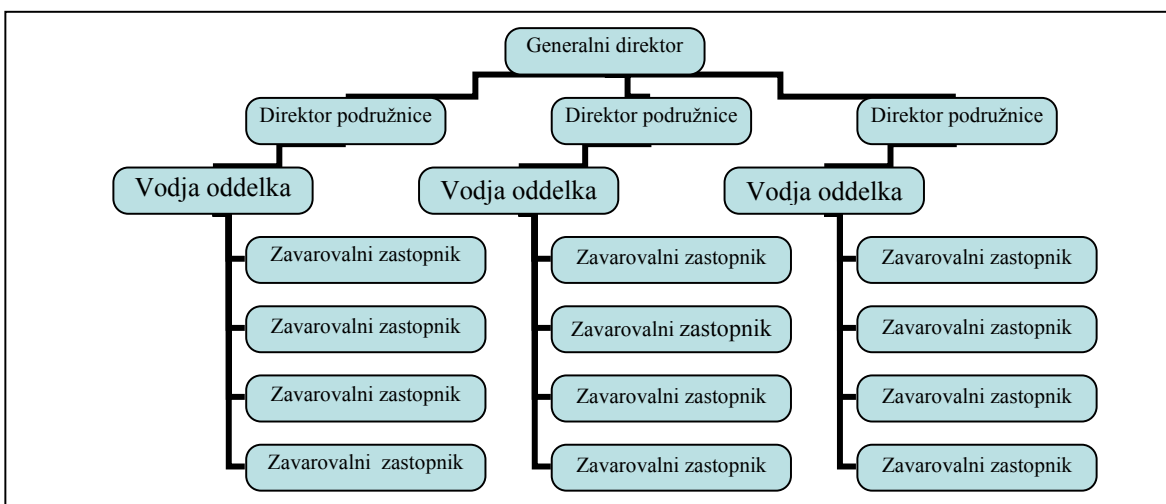
- zmožnost vživljanja v situacijo: izkušeni zavarovalni zastopniki se vživijo v situacijo in probleme kupcev, nakar te večšine uporabijo pri prepričevanju za nakup;
- visoka aktivnost: uspešnejši zastopniki so ciljno usmerjeni, vztrajno sledijo cilju, so polni energije in željni še več aktivnosti, kar je pri osebni prodaji ključnega pomena;
- iniciativnost: uspešni iščejo nove možnosti, dajejo pobude, so ustvarjalni.

6.5.1 Struktura zaposlenih

Organizacijska struktura zavarovalnic je precej tipična: na vrhu generalni direktor ali predsednik tričlanske uprave (upravo tvorita še dva člana) in pod njimi direktorji posameznih poslovnih enot oziroma podružnic. Podporni oddelki so: oddelek za računovodstvo in finance, oddelek za kontrolo kvalitete, oddelek za človeške vire, oddelek za koordinacijo dela delovnih enot, marketinški oddelek, oddelek za razvoj produktov ...

Vodje oddelkov (osebna zavarovanja, premoženjska zavarovanja) so po sistemizaciji delovnih mest neposredno podrejeni direktorju podružnice. Delo vodij je uvajanje novih zaposlenih, motiviranje zavarovalnih zastopnikov, usmerjanje zaposlenih in spremljanje dosežkov posameznikov. Vodje, posredno tudi direktorji podružnic, so odgovorni za delo in rezultate svojih zaposlenih. Kot je razvidno s slike 18, ima vsak vodja od 8 do 15 ljudi. Plača vsakega zaposlenega je razdeljena na manjši – fiksni del glede na delovno mesto, na katero je razporejen po sistemizaciji delovnih mest, in na večji – variabilni del, ki je odvisen od lastne produkcije (rezultatov, sklenjenih zavarovanj) na terenu. Po navadi tudi direktor in vodja prejmeta kot nagrado za uspešnost variabilni del plače, ki je odvisen od delovne uspešnosti tima. Zavarovalni zastopniki, ki spadajo pod enega vodjo, tvorijo tim.

SLIKA 18: NAJPOGOSTEJŠA HIERARHIJA DELOVNIH MEST



V tistih zavarovalno zastopniških družbah, v katerih zavarovalne zastopnike zaposlujejo, je zaznati podobno strukturo. V zavarovalno zastopniških podjetjih, v katerih zavarovalni zastopniki prejema na podlagi pogodbenega razmerja le variabilni del plačila, je velikokrat zaznati drugačno strukturo zaposlenih kot v običajnih zavarovalnicah, gre za piramidno strukturo, kjer je na vrhu generalni direktor, pod njimi nekaj vodij, pod vodji zavarovalni zastopniki, pod vsakim zavarovalnim zastopnikom še več zavarovalnih zastopnikov in pod temi še preostali zavarovalni zastopniki. Piramidna struktura je lahko tri- do desetstopenjska, čeprav se nadzor nad delom porazgubi, s tem pa pade kakovost dela. V taki strukturi vse zastopnike dodatno stimulirajo njihovi podrejeni zastopniki.

Piramidna struktura v praksi prinese slab imidž zavarovalnemu podjetju predvsem zaradi slabe kakovosti dela ter svetovanja, po drugi strani pa prinaša boljše količinske rezultate.

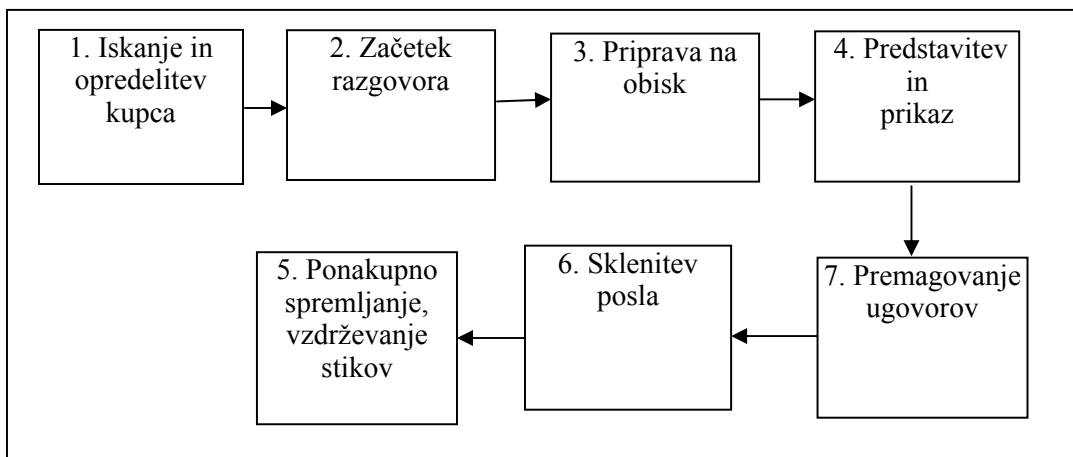
6.5.2 Naloge zavarovalnih zastopnikov v zavarovalniškem podjetju

Temeljna naloga zavarovalnega zastopnika je vzpostavitev in vzdrževanje medsebojnih odnosov med zavarovalnico in kupcem zavarovanja. Zastopnik posreduje kupcu informacije o zavarovanju, s tem pa vzbudi potrebo po zavarovalni zaščiti. Zastopnik ugotovi in analizira potrebe kupca po varnosti ter mu predlaga tista zavarovanja, ki mu nudijo ustrezno zavarovalno varstvo. Zastopnik mora biti sposoben zavarovanja razložiti v kupcu razumljivem jeziku. Njegova naloga je, da kupca pouči in mu razloži vsebino zavarovanj.

Način dela zavarovalnih zastopnikov se spreminja; zaznati je prehod od nagovarjanja k sklenitvi zavarovanj do strokovnega svetovanja glede primerne vrste zavarovanja in zavarovalnega kritja.

Delo zavarovalnega zastopnika bi najbolj nazorno prikazali s Kotlerjevim procesom prodaje kot zaporedjem sedmih korakov, kot prikazuje slika 19.

SLIKA 19: GLAVNI KORAKI OSEBNE PRODAJE



Vir: Kotler 1998, 704.

1. Iskanje in opredeljevanje potencialnih kupcev

Postopek osebne prodaje zavarovanj se začne z iskanjem potencialnih kupcev. V večini slovenskih zavarovalnih podjetij zavarovalni zastopnik sam išče kupce oziroma stranke, podjetje jih seznanja z različnimi načini iskanja. V zavarovalništvu obstaja več različnih načinov pridobivanja strank:

- s priporočili, kjer zastopnik vpraša dosedanje stranke o imenu možnih novih strank, ki jih dosedanje stranke poznajo;
- iz drugih referenčnih virov: nekonkurenčno prodajno osebje;
- z uporabo telefonskega ali poštnega načina.

Zastopnik mora biti predvsem sposoben sam odkrivati potencialne stranke.

V Sloveniji je že možno zaslediti pridobivanje strank s pomočjo telefonskih studiev. S tem je zastopnikovo delo zelo olajšano, saj fazo iskanja strank preskoči in se posveti predvsem

usposabljanju, pridobivanju strokovnih znanj in svetovanju strankam. Ta organizirani način iskanja in pridobivanja strank ima svoje pomanjkljivosti:

- zastopnik pred osebnim obiskom ne kontaktira s stranko, torej nima nobene predstave o stranki, ki jo obišče, ne pozna njenih potreb, želja, interesov ...,
- zastopnik ne išče priporočil, saj ima dnevno že pridobljene stranke, baza strank pa se lahko hitro izčrpa,
- lahko se zgodi, da se zastopnik pri sami prodaji ne potrudi toliko, kot bi se, če bi se sam potrudil poiskati bodočega kupca – stranko.

2. Priprava na obisk

Zastopnik mora načrtovati celotno prodajno strategijo. Pred obiskom bi zastopnik moral vedeti čim več o potencialnem kupcu (finančno stanje, želje, potrebe), nato pa določiti cilj obiska, na primer zbiranje podatkov, informacij in prodaja. Priprava pomeni tudi opredelitev primerne časa za obisk stranke.

3. Začetek razgovora

Začetek je zelo pomemben, kjer je že prvi vtis lahko odločilen, zato mora biti zavarovalni zastopnik urejen, vljuden, nevsiljiv, pozoren. Zelo pomemben je prvi stavek, ki naj bi bil nujno pozitiven. Zastopnik mora v tej fazi stranko vljudno pozdraviti, se predstaviti, vključno s predstavitvijo podjetja, ki ga zastopa.

4. Predstavitev in prikaz

Zastopnik na splošno predstavi zavarovanja, sledi predstavitev koristi tega zavarovanja za stranko, v skladu z ugotovitvijo strankinih potreb ji natančno in konkretno predstavi določeno zavarovanje. Najpogostejša napaka v tej fazi je splošna tehnična usmeritev k zavarovanju, namesto predvsem na koristi, ki jih bo imel kupec oziroma stranka (usmerjenost k trgu). Zastopnik mora stranko usmerjati od njene pozornosti prek zanimanja do akcije – prodaje oziroma nakupa.

5. Premagovanje ugovorov

Kupci imajo pomisleke oziroma zadržke, ki so lahko bodisi psihološki, na primer vnaprej opredeljeno mnenje, bodisi logični, na primer nestrinjanje z zavarovanjem, mesečnim zneskom. Zastopnik mora odgovarjati na vsak strankin pomislek pozitivno, zavrnitve ne sme vzeti osebno. Najboljši primer je postavljanje vprašanj stranki v zvezi s obstoječimi pomisleki, na katere sama odgovori. Ta korak je običajen v zavarovalništvu, saj se skoraj vsem strankam med predstavitvijo porajajo dvomi. Stranka z ugovori želi pridobiti dodatne informacije o zavarovanju.

6. Sklenitev posla

Zastopnik spozna znak, ko je stranka pripravljena skleniti zavarovanje. Končni cilj je zmeraj prodaja. Če mu ne uspe na prvem obisku, se dogovori za ponovni sestanek in si s tem ohrani možnost za kasnejše sklenitve. Pomemben je pravi psihološki trenutek za sklenitev zavarovanja.

7. Spremljanje in vzdrževanje stikov

Zastopnik mora stranke obveščati o poteku zavarovanj, reševati kasnejše morebitne probleme strank, ostati z njimi v kontinuiranem odnosu. Ta korak je pomemben za zagotovitev zadovoljstva strank. S temi aktivnostmi pridobimo stalne stranke. Zastopnik

lahko stranko obišče po sklenitvi zavarovanja, da se prepriča o njenem zadovoljstvu. Ta korak ne bi smel biti prepuščen naključju, ampak načrtovan.

7 VODENJE IN MOTIVIRANJE ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

Prvo motivacijsko pravilo v zavarovalništvu je: ljudje posnemajo, kar vidijo. Zato vodje vodijo z lastnim vzorom. Pokažejo, kako in kaj naj zaposleni naredijo. Ne govorijo, ampak pokažejo.

7.1 Najpogostejši stili vodenja

Najpogosteje so vodje v zavarovalniških podjetjih postavljeni iz vrst izkušenih zavarovalnih zastopnikov. Tako se velikokrat zgodi, da vodje nimajo preteklih vodstvenih izkušenj in vodijo na osnovi lastnih presoj. Nimajo znanja, da bi se zavedali različnih stilov vodenja in se prilagajali dani situaciji. Velikokrat sploh ne vedo, da obstajajo različni stili vodenja in da se jih je mogoče tudi naučiti. Vodijo po principu lastnih vodstvenih lastnosti. Če ima torej vodja prirojene pretežno avtoritativne karakteristike, vodi direktivno, ne da bi se zavedal, da sodi med direktivne vodje. Vodje, ki so po naravi bolj popustljivi, vodijo s prepuščanjem. Veliko je vodij, ki se obnašajo »očetovsko«, sicer poslušajo mnenje zaposlenih, a vse pomembne odločitve ter spremembe sprejemajo sami. Veliko je primerov, ko vodja premalo skrbi za svoje zaposlene, saj meni, da so dovolj samostojni in lahko sami opravljajo delo, saj so dovolj usposobljeni. To se zgodi zato, ker je tak vodja sam dovolj samostojen in pričakuje, da bo tak tudi njegov tim.

Vodja se pri vodenju kadra ne bi smel zanašati samo na svoje osebne lastnosti. Žal pa je v zavarovalništvu pogosto tako.

Vodja bi moral poznati prednosti in slabosti stilov vodenja, da bi lahko v določenih okoliščinah uporabil tisti stil, ki bi bil najprimernejši. Žal je na področju zavarovanj le malo izobraževanj za vodje, tako da so v tem smislu prepuščeni sami sebi, od njih (od višjih vodstvenih ravni) pa se zahtevajo le zastavljeni cilji. Kako laže doseči te cilje, ki jih določa podjetje, pa jim pogostokrat ne pomagajo v obliki izobraževanj. Veliko je izobraževanj s prodajnega področja, a to ne pripomore k temu, da bi se vodja lahko izpopolnjeval na področju vodenja zaposlenih.

Vodje imajo v svojem timu različen kader, od popolnih začetnikov do zelo izkušenih vrhunskih zavarovalnih zastopnikov. Ni malo primerov, ko se v timu pojavijo razočarani zaposleni. Za vse uporablja isti stil vodenja, glede na njegove lastne osebne značilnosti.

7.2 Timsko vodenje

Po navadi v zavarovalništvu vodje spremljajo in poudarjajo individualne cilje kot količinsko dosežene rezultate, ne pa skupnih ciljev, čeprav najvišje vodstvo (*top management*) postavi cilje za celotno enoto in bi si jih lahko kot tim vzeli za skupen cilj, delali skupaj in dosegli sinergijo. Člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev in sprejemanje odločitev, saj je to postavljeno eksterno od najvišjega vodstva. Vodje članom nalagajo, kaj in kako morajo delati, ne sprašujejo po mnenju in ne spodbujajo predlogov. Sicer člani delajo v medsebojnem zaupanju, saj so med njimi vzpostavljeni prijateljski odnosi. Med seboj si sodelavci izmenjujejo mnenja in občutke ter izkušnje. Vodja spodbuja vprašanja in dialoge, a vse ostane pri tem, ker nima vpliva na strateške odločitve na

podlagi povratnih informacij od zaposlenih. Sicer motivira zaposlene k pogovorom in izmenjavi izkušenj, a le v smislu medsebojne pomoči in izboljšave. Le redko se s pomočjo zaposlenih vpliva na spremembe ali uvedbo želenih novosti, kar bi koristilo celotnemu podjetju.

Vodje se obnašajo in delujejo kot timski vodje in se trudijo razumeti stališče vsakega člana. So za odprto in pošteno komunikacijo. Cilj podjetij je uspešnost tima. Člani tima vedo, da je vodja z njimi, jim stoji ob strani in se zavzema zanje, saj so vsi v enem timu, ki ima zastavljen konkretni cilj. Vodja je le prvi med enakimi in je član tima. Pomembna je vloga vsakega člana, ključna vloga pripada vodji, ki išče načine, da člani sodelujejo v korist enote podjetja in čutijo pripadnost timu. Posamezniki vlagajo znanje in sposobnosti za čim boljše opravljanje dela, praksa pa pokaže, koliko so bili uspešni. Sodelovanje v timu jim omogoča pridobivanje izkušenj, kar jim nudi možnost nadaljnjega izboljševanja. Vodja zbira informacije, spodbuja izmenjavo mnenj, odkriva probleme in jih rešuje. Vodje znajo upravljati s časom tako, da vzdržujejo primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja in omejevanjem časa. Na sestankih, kjer se skupine zberejo enkrat na teden, ne hitijo, da bi čim hitreje prišli so sklepov, ampak si vzamejo čas za zaposlene. Razprave pa niso dolgotrajne, da člani tima ne bi izgubili zanimanja.

Medsebojna komunikacija v timih ni le sporočanje informacij, temveč stalno dogajanje med člani, ko eni nastopijo spodbujevalno, drugi obrambno. Vodja se priključi tisti strani, ki podaja učinkovite predloge za podjetje. Predlogi članov so po učinkovitosti različni. Nekateri želijo na silo prepričati druge, da bi spremenili svoje mnenje, če si nasprotujejo. Tudi če so predlogi podani v manjšini in se timskega vodji zdijo smiselni ter učinkoviti, se tem članom pridruži, da jih večina ne bi preglasovala. S tem vpliva na preostale. Če se zaposleni ne izražajo dovolj eksaktno ali se izražajo pomanjkljivo, jih vodja dopolnjuje in jih spodbuja k natančnejšemu izražanju mnenja. Tako se vodja na enotedenskih sestankih, ki trajajo največ dve do tri ure, znajde v različnih vlogah: enkrat v pogajalski vlogi, drugič v vlogi informatorja, tretjič v vlogi ravnika in v drugih vlogah. Odločitve oziroma sklepi se sprejemajo na podlagi soglasja vseh zaposlenih.

Da so skupine učinkovite, se vodje v zavarovalništvu zavedajo, da morajo biti vsem članom znani in jasni cilji podjetja, da morata v medsebojnih odnosih vladati odkritost in odprtost, med člani medsebojna pomoč in sodelovanje, med njimi in vodjo pa zaupanje, skupino morajo sestavljati sposobni člani, način vodenja mora biti prilagojen situaciji. Vse navedeno se upošteva in je doseženo v timu v posamezni enoti podjetja. Ko bi moralo predloge in želje upoštevati vrhovno vodstvo, ko jim operativni vodje posredujejo informacije, se po navadi vse konča, saj se odločitve še vedno sprejemajo preveč centralizirano, brez vpliva posameznih vodij z nižjih ravni. To je lahko še posebej problematično, saj zaposleni prinašajo konkretne povratne informacije od strank, s katerimi so vsak dan v neposrednem stiku, oziroma s tržišča, na katerem podjetje deluje. Vodstvo je gluho za zaposlene, ki nudijo konstruktivne predloge za podjetje. S tem se dolgoročno ubijajo zavzetost za delo, motivacija, uporaba znanj, izkušenj in morala zaposlenih. Vodje v svojih timih med člani sistematično gradijo medsebojno razumevanje in sproščenost, kar privede do večje neposrednosti in spontanosti v timu. S tem se ognejo frustracijam, vzpostavljeni so pristni osebni odnosi. Na tak način se vsi člani med seboj poznajo do potankosti in določene lastnosti posameznika jemljejo kot slabosti, kar ni vedno nujno.

Vsak tim v podjetju obstaja zaradi cilja – doseči določeno število sklenjenih zavarovanj –, ki je opredeljen v planu prometa za posamezni mesec in posamezno leto. Člani bi morali

sprejeti ta cilj, zaradi katerega je tim oblikovan. Sicer je cilj določen jasno in je merljiv, s tem pa je vsakemu članu omogočeno, da lahko veliko prispeva k skupnemu rezultatu. Zgodi se, da se pojavijo razlike med individualnimi in skupinskimi cilji, s tem pa potrebe posameznika niso zadovoljene, kar pripelje do pasivne vloge posameznika. Za primer lahko navedemo željo zaposlenega, ki daje velik pomen kakovostnemu svetovanju strankam, popolnemu individualnemu strokovnemu obravnavanju konkretne stranke ter temu primerno rešitev zanjo. V teh primerih se lahko zgodi, da ni takojšnje realizacije iz različnih sprejemljivih razlogov (na primer: stranka je v finančnih težavah in socialni stiski, trenutno investira v druge vire ali pa produkt, ki ga ima zaposleni na razpolago, da ga proda, za stranko sploh ni primeren). Zavarovalniška podjetja po navadi pritiskajo z mesečnimi cilji oziroma z različnimi zahtevami na zaposlenega, da proda produkte na vsak način. S tem podjetje stranke privede do nezadovoljstva, saj so prisiljene določen produkt vrniti. Razlog za razhajanja med cilji je v tem, da podjetje postavlja cilje količinsko, zaposleni pa lahko dajejo prednost dolgoročni kakovosti in zadovoljstvu strank. Hkrati prispevek zaposlenega presojujejo glede na njegov vložek, torej kako in kaj delajo.

Vodje spodbujajo sodelovanje v timu. Zavedajo se, da sodelovanje ne pomeni le delitve rezultatov dela. Člane spodbuja, da so pripravljeni dati na razpolago svoje izkušnje in znanje. Sodelovanje temelji na medsebojni pomoči. Vsak član prostovoljno posreduje informacije in znanje. Vsem novim zaposlenim dajo možnost v timu, da uveljavijo svoje znanje in potenciale. Vsakemu članu je dana možnost za razvoj. V timih vlada prijetna atmosfera. Doseženi rezultati so vir nadaljnje motivacije.

Za doseganje uspešnosti podjetja kot celote so pomembne vezi med posameznimi timi, česar bi se moral zavedati predvsem vrhovni management. Za uspešnost podjetja kot celote je potrebna tudi sinergija med timi, kar se doseže v medsebojni povezanosti in ustvarjalnem sodelovanju.

7.3 Vodenje posameznikov

Pri vodenju posameznikov se tako kot pri vodenju celotnega tima uporablja metoda vodenja s cilji, kjer naj bi izključili subjektivne ocene dela. Natančno so določeni cilji in čas, v katerem je cilje treba doseči. Zaposleni mora v tridesetih dneh skleniti minimalno določeno število zavarovanj. Cilj zastopnika je natančno opredeljen in se spremlja mesečno, potem pa se preprosto ugotovi, ali so bili cilji doseženi ali ne. Manj je pomembna kakovost dela, ki ni opredeljena v ciljnih. Kakovost je vidna šele po določenem času delovanja, ko se pojavijo reklamacije nezadovoljnih strank. Kakovost dela posebej ni nagrajena. Pri opredeljevanju ciljev so zaposleni izvzeti. Ta način jih ne spodbuja, da bi se aktivno vključili v proces določanja ciljev. Metoda vodenja s cilji se uporablja kratkoročno in dolgoročno in je osnova za povišanje plač zaposlenim. Vsem zaposlenim so zastavljeni enaki cilji.

Vodja se ukvarja s posameznimi zaposlenimi na individualni ravni. Nekateri zaposleni potrebujejo več ukvarjanja in so manj samozavestni, drugi pa so samostojni zelo hitro in ne potrebujejo stalnega sodelovanja z vodjo. Prvih šest do dvanajst mesecev, ko se posameznik zaposli v podjetju, se vodja ukvarja samostojno z njim in ta raven sodelovanja temelji na usvajanju ključnih veščin in znanja, ki jih posameznik potrebuje, da bo lahko pozneje ustvarjal čim višjo dodano vrednost za podjetje na svojem delovnem mestu. Vodja jasno opredeli pričakovanja delovnega mesta, kot so na primer cilji, metode dela,

ocenjevanje in nagrajevanje, in s tem zaposlenega usmerja pri njegovem uvajanju na delovnem mestu. Prvo leto seznanj zaposlenega z vizijo, poslanstvom, s cilji, z drugimi pričakovanji v podjetju in predstavi koristi doseganja ciljev. Na tej ravni vodja opredeli in ocenjuje. Vodja vsak dan sproti spremlja posameznike in je z njimi v vsakodnevnem stiku. Tekoče se rešujejo dileme in preusmerja neželjeno vedenje zaposlenega k želenemu. Vodja nadzira zaposlenega. Sledi karierni razvoj zaposlenega oziroma načrtovani razvoj potenciala. Vodja je tisti, ki pokaže pot pri razvoju zaposlenega, ki ga usmerja, od posameznika pa je odvisno, ali se bo odločil za to pot ali ne. Na tej stopnji vodja ne ocenjuje, ampak uporablja spodbujevalni stil vodenja, za katerega je značilno odprto komuniciranje, spodbujanje, usmerjanje z rezultati, motiviranje.

Vodja načrtno postopoma prepušča neformalno vodenje tudi drugim in jih s tem tudi navdihuje. V podjetjih se drži načela, da naj bi vodenje sproščalo sposobnosti drugih. Upravljanje je za administracijo, ljudje pa so raje vodeni, vodenje pa prinaša navdih. Vodja navdihuje posameznike, učinkovito sledi skupnemu namenu. Zaposleni hočejo čutiti, da prispevajo k pomembnim ciljem, hočejo biti del nečesa velikega s poslanstvom. Zato vsak vodja prenaša poslanstvo vsakega zaposlenega na posameznike. Tako vsi vedo, kaj je njihovo poslanstvo kot zaposlenih na delovnem mestu zavarovalnega zastopnika. Vodja dela z zaposlenimi enako kot s svojimi strankami. Med zaposlenimi in vodjo je vzpostavljen prijateljski delovni odnos, saj se s tem sprosti ustvarjalna energija zaposlenih. Ta odnos pri njih spodbudi prostovoljno predanost. Vodja se zaveda, da bodo zaposleni ravnali s strankami tako, kot on ravna z njimi, zato je treba skrbeti za najvišjo raven v zavarovalniškem podjetju – raven svojih zaposlenih.

Vodja je s svojimi zaposlenimi običajno vsak dan v stiku po telefonu zaradi narave dela (gre namreč za terensko delo). Vodja se z zaposlenim posvetuje, če ima zaposleni kakršnekoli probleme, mu je vodja na voljo. Vodje vedo, da morajo biti dobri poslušalci in se ne izogibajo komunikaciji. Zaposlenim posvečajo skrb in tako lahko od njih pričakujejo predanost.

Vodenje posameznikov se stalno prepleta z vodenjem tima, saj se vodja vsak dan ukvarja s posamezniki in tedensko z vsemi skupaj na skupnih sestankih, kjer pridejo v ospredje spretnosti vodenja tima.

7.4 Vodja v vlogi mentorja

Mentorstvo v zavarovalništvu poteka v povezavi s pripravništvom oziroma v prenosu znanja in veščin z izkušenih zaposlenih na neizkušene in na manj izkušene zaposlene ter jih tako uvajajo v delovno okolje. V manjših podjetjih oziroma piramidnih strukturah se mentorstvo uporablja tudi za uvajanje in usposabljanje naslednikov s potenciali za vodstveni položaj.

Vodja v vlogi mentorja vzgaja novozaposlene za delo in jim pomaga pri razvoju kariere. Vodja zaposlene usposablja z mentorstvom. Težave se kažejo pri kakovostni in sistematični izvedbi mentorstva in spremljanju njegove učinkovitosti. Rezultati na novo zaposlenih pod vodstvom mentorja so sicer vidni in poznani vsem, a razlog za slabšo učinkovitost zaposlenih ni vedno v delu njihovega mentorja, pač pa v napačni izbiri kadrov; zaposleni na primer šele pozneje, ko se sooči z delom, ugotovi, da ga to delo ne veseli in ni motiviran. V tem primeru je profil kadra napačno izbran. Morebitni razlog za to

je v nesodelovanju kadrovske službe z vodjo – mentorjem, ki natančno ve, kakšen profil zaposlenih potrebuje za specifično samostojno delo in delo v timu. Iz tega lahko sledi preveč subjektivna izbira kadrov v kadrovski službi in prevelika fluktuacija novozaposlenih. Tveganje odhoda novega kadra je preveliko. Razlog za odhode na novo zaposlenih pa po navadi najvišje vodstvo pripisuje neučinkovitemu vodenju.

Velikokrat je uveden mentorski sistem, ki formalizira vsa individualna mentorstva v podjetju, s čimer je postavljen okvir za izvajanje internega prenosa znanja. Proces mentorskega sistema je na prvi stopnji opredeljen s pripravljenostjo vodstva. Opredeljene so formalne oblike mentorstva.

Mentorstvo se začne z natančnim opisom delov sistema, in sicer z identifikacijo mentorjev. Obstaja pravilnik o nagrajevanju mentorjev. Sistem nagrajevanja temelji na neposredni uspešnosti zaposlenih, ki so pod vodstvom mentorja.

Mentorji bi morali biti izbrani na podlagi strokovnih znanj in osebnostnih lastnosti. V realnosti se dogaja, da vodja, ki vodi določeno skupino zaposlenih, uvaja svoje na novo zaposlene kot mentor. Tisti, ki ga uvede kot mentor, ostane v njegovi skupini. Problem je, da vsak vodja ni primeren mentor, bodisi zaradi pomanjkanja osebnostnih lastnosti bodisi zaradi pomanjkanja konkretne trenutne prakse oziroma znanja. In ni nujno, da si vsak mentor želi biti vodja celotni skupini.

Stroškovna učinkovitost mentorskega sistema ima prednost pred zunanjimi izobraževanji, odpadejo na primer stroški kotizacij, zmanjša se izostanek iz delovnega procesa, večja je osredotočenost na natančno določena znanja in veščine, takoj jih je mogoče preizkusiti v praksi, čemur sledi ponavljanje učne snovi, če se pokaže potreba. Mentorstvo krepi motiviranost mentorjev za boljše delo in izboljšanje pretoka informacij.

Zaposleni se povezujejo z vodji, ki imajo več izkušenj in znanja kot oni. V zavarovalniških podjetjih se oblikujejo tudi neformalni mentorski odnosi s sodelavci, ki imajo več izkušenj. Te povezave so del načrtovanega prizadevanja v podjetjih, katerega namen je povezava uspešnih zaposlenih z zaposlenimi, ki potrebujejo pomoč. Mentorji omogočajo svojim varovancem prijateljsko podporo in osnovo za razvoj njihove kariere tako, da nanje prenaša svoje znanje. Mentor posluša skrbi in strahove svojega varovanca. Za mentorja so prednosti mentorstva v razvoju lastnih sposobnosti navezovanja in vzdrževanja medsebojnih odnosov in občutek za samospoštovanje.

Mentorstvo se uporablja tudi pri preoblikovanju določenih posameznikov, ki gledajo na stvari bolj togo. Tako lahko sprostijo svoje skrite sposobnosti in s tem svojo učinkovitost. Vodje morajo pri razvijanju drugih slediti načelu potrpežljivosti. Zavedajo se, da želijo vsi dati nekaj od sebe, učinkovito prispevati, zato potrpežljivo sodelujejo z njimi in jih ne odpišejo prehitro kot nesposobne ali neprimerne.

Opozoriti je treba, da je bilo na področju zavarovalniške dejavnosti v Sloveniji z Zakonom o zavarovalništvu uvedeno obvezno mentorstvo vsem začetnikom, ki nimajo delovnih izkušenj na primerljivem področju. Mentorstvo je pogoj za zaposlitev začetnikov brez državne licence oziroma dovoljenja za opravljanje zavarovalnega zastopanja.

7.5 Motiviranje in zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov

Motiviranje zavarovalnih zastopnikov je mnogo bolj kompleksno kot motiviranje drugih zaposlenih, predvsem iz naslednjih razlogov:

- zavarovalni zastopniki se vsak dan srečujejo z zavrnitvami kupcev, ki na samozavest, moralo in motivacijo posameznikov delujejo negativno;
- spremljanje delovanja zastopnikov je oteženo, saj niso v podjetju,
- delovni dnevi zavarovalnih zastopnikov so zelo naporni, saj so ves dan na terenu, na poti, imajo nereden delovni čas, veliko časa so zdoma, neprestano poteka prodajno delo z ljudmi;
- srečujejo se z agresivnimi konkurenčnimi zastopniki;
- so v podrejenem položaju z odjemalcem, pogosto so brez potrebnih pooblastil, da storijo, kar morajo, da pridobijo stranko, izgubijo veliko posla, za katerega so se zelo trudili;
- na delovnih mestih zavarovalnih zastopnikov se pojavlja vedno več ljudi, ki si ne želijo prodaje, a ne najdejo zaposlitve drugje na zelenem področju, zato je ta kader nemotiviran za doseganje visokih prodajnih rezultatov in ne sledi zahtevnim ciljem predvsem zaradi pogostih zavrnitev kupcev.

Vodstvo mora zavarovalne zastopnike ustrezno motivirati. Večino zavarovalnih zastopnikov je treba spodbujati in opogumljati, da opravljajo svoje delo kar najbolje. Motivacijskih faktorjev je veliko, na primer motivacija zaradi kariere, samodokazovanje, denarna motivacija in drugo. Katera vrsta motivacije žene posameznike, je odvisno od njihovih osebnih ciljev. Zato je pomembno, da so na področju zavarovalništva zaposleni ljudje, katerih osebni cilji so usklajeni z zavarovalniškim podjetjem.

Vodje v piramidnih strukturah se zavedajo, da na posameznike in na celoten tim veliko bolj vplivajo z zgledom kot z nasveti. Tako so vodje zaposleni na terenu in obiskujejo stranke, tako kot pričakujejo od svojega tima. Od njih se pričakuje večja mesečna realizacija kot od njihovih zaposlenih, saj le tako, z lastnim zgledom, lahko druge spodbujajo k še boljšim delovnim dosežkom.

Posebej pomembna je zunanja podoba motiviranih vodij. Poudarek je na primernem poslovnem oblačenju, ki je primerno za tradicionalno zavarovalniško okolje. Tako dajejo videz nekoga, ki skrbi zase, saj vedo, da je pri vsakem srečanju s poslovnimi partnerji in strankami marsikdaj odločilen prvi vtis. Velja pravilo, da so zavarovalni zastopniki vedno lepo oblečeni. Uspešni rezultati so neposredno povezani z motiviranostjo prodajalcev. Če so bolj samozavestni, se njihova uspešnost pri prodaji – sklepanju zavarovanj poveča. Pri zavarovalniškem poslu igra odločilno vlogo tudi navdušenost posameznika, ki jo izraža z govoricom telesa. Gestika in mimika pokažeta motiviranost posameznika, zato je velik poudarek na sproščanju in humorju, ki sprosti delovno okolje in ni čutiti napetosti v ozračju. Pri komunikaciji s strankami je torej pomembno, da se zastopniki obnašajo navdušeno, da se veselijo življenja, so pozitivni, motivirani s cilji in prepričani o uspehu. Le tako lahko pozitivno vplivajo na sogovornika in sklenejo zavarovanje. Da pa bi lahko vodje motivirali zaposlene, morajo biti najprej sami motivirani. Vodje morajo imeti svoj cilj, pozitiven odnos do vseh, biti morajo pošteni in zanesljivi.

Zavedajo se, da je motiviranje zaposlenih lahko učinkovito le v pravem okolju. Vodje motivirajo delovno skupino z vpeljavo tekmovalnosti in s programi spodbud. Če bi v

okolju, v katerem zaposleni opravljajo svoje delo, prevladovali nezaupanje in nezadovoljstvo, ne bi bila uspešna nobena spodbuda in spodletel bi vsak poskus motiviranja. Zato skrbijo, da ni obrekovanja in da so odnosi odprti.

Motivacije brez cilja ni. Vrhovno vodstvo poskrbi, da so cilji poslovnih enot in posameznikov jasni in natančno določeni. Vodje si tako prizadevajo za doseg ciljev in s pomočjo ciljev vodijo in motivirajo zaposlene.

Zaposlenim je omogočeno sodelovanje in od njih se – ob samostojnem delu – pričakuje tudi, da sodelujejo in medsebojno izmenjujejo izkušnje. Zaposlene je treba nadzirati in tudi podpirati. Motivacija se dviguje z zmanjšanim neposrednim nadzorom. To lahko vpliva na motiviranost najboljših, ki si želijo samostojnosti.

Pomemben je rezultat dela, ki ga je treba spremljati mesečno. Uspešnost dela oziroma rezultati zaposlenih se največkrat vodijo s preglednicami ali grafi, ki se v nekem določenem časovnem zaporedju ažurirajo in objavijo na oglasni deski ali v internih časopisih, kjer je nazoren pregled rezultatov. S tem se spodbujata ambicioznost in uspešnost posameznika in celotne skupine.

Cilj vodij je pomagati svojim zaposlenim. Določijo se cilji, ki naj bi jih dosegal vsak zaposleni. Spremljati je treba vsakega posameznika in njegove okoliščine dela, to pa privede do razvoja njegovega celotnega potenciala. Zastopnike spodbujamo, da izmenjujejo zamisli in drug drugega podpirajo. Zaposlene veliko sprašujemo o problemih, s katerimi se soočajo pri delu, z namenom pridobiti povratne informacije.

Če gre za zavarovalno podjetje v rasti ali novo zavarovalno podjetje, ki si utira pot na trg, se lahko zaposlene motivira z možnostjo napredovanja. Če dosežejo odlične osebne rezultate, imajo možnost napredovanja na delovno mesto vodje in dobijo svojo skupino ter postanejo mentorji. Napredujejo lahko tudi horizontalno, in sicer tako, da začnejo sklepati zavarovanja pri podjetnikih in ne le v gospodinjstvih. Vodje razvijajo poklicno pot svojih zaposlenih in nadpovprečno uspešni imajo možnosti za napredovanje v poklicni karieri.

V zavarovalništvu se veliko motivira zaposlene s tekmovanji. Izzivi in tekmovalnost pa motivirajo in navdušijo ljudi za boljše delo le, če imajo možnost za zmago. Tekmovanja so lahko učinkovita, a tisti, ki sodelujejo, morajo biti prepričani, da imajo možnost za zmago. Nagrade so zelo privlačne, od potovanj do možnosti uporabe službenega prestižnega vozila.

Splošno načelo motivacije je pripadnost skupini, ki jo vodje vodijo. Pomembno je, da imajo ljudje občutek, da pripadajo skupini. Vsak je del podjetja in del tima. Skupine včasih tudi imensko poimenujejo ali jim dajo prepoznavne znake. Skupina se srečuje na občasnih večerjih in poletnih piknikih. Pripadnost skupini vsekakor motivira.

Vodje motivirajo zaposlene s priznanji in pohvalami. Pohvale in priznanja se nanašajo na konkretne dosežke, tako da se zaposleni zavedajo, kaj so naredili prav, in s tem usmerjajo njihovo vedenje tudi v prihodnosti. Pohvale se izrekajo na sestankih javno pred vsemi zaposlenimi. Pohvale se ne nanašajo le na dosežene rezultate, ampak tudi na druge dosežke, recimo število pohval od strank, čim manjše število reklamacij, aktivna pomoč sodelavcem, sodelovanje na sestankih in projektih.

7.5.1 Motivacija na sestankih

Henry Ford: "Priti skupaj, je začetek; ostati skupaj, je napredek; delati skupaj, pomeni uspeh."

Na področju zavarovalništva so se uveljavili tedenski sestanki vodij z neposredno podrejenimi na začetku delovnega tedna.

Na sestankih vodja določi smernice sestanka. Zahteva je, da se vodja pripravi na sestanek z določeno temo, na katero se razvije diskusija z menjavanjem vlog, tako da imajo vsi zaposleni možnost sodelovanja. Sestanki morajo biti učinkoviti. Zaposleni morajo s sestanka oditi na teren dobre volje in polni energije, da lahko navdušujejo svoje stranke in jih motivirajo za sklenitev zavarovanja. Na sestankih se pridobi in vzdržuje občutek pripadnosti timu. To je še posebej pomembno za to vrsto dela, saj gre za popolnoma individualno, samostojno delo posameznika, ker je posameznik cele dneve in ves delovni teden sam na terenu. V skupini vlada vzdušje brez prevlade moči posameznikov. Pripadnost skupini motivira.

Po lestvici potreb po Maslowu je ena izmed potreb tudi potreba po pripadnosti, da imajo ljudje občutek, da so del nečesa velikega, del podjetja. Pomeni, da so del družine in imajo občutek namena in pomena. Tega se vodje zavedajo. Žal so ti tedenski sestanki velikokrat edina možnost druženja zavarovalnih zastopnikov.

Po drugi strani pa so tedenski sestanki namenjeni temu, da vodja seznaní zaposlene z doseženimi rezultati in da se lahko zaposleni primerjajo z vsakim posameznikom, ki je zaposlen v določenem zavarovalniškem podjetju.

Sestanek je namenjen tudi reševanju problemov ter delitvi nalog. Vsak zaposleni se zaradi narave dela vsak dan sooča z novimi težavami pri strankah na terenu. Včasih so to strokovne težave, včasih težave v zvezi z usvojitvijo prodajnih veščin.

Vodja delegira nekatere svoje naloge najuspešnejšim ali tistim, ki se zavzemajo za dodatno delo ali želijo še kako drugače prispevati podjetju. S tem dobijo zaposleni občutek odgovornosti in so motivirani za nove izzive.

Potek tedenskega sestanka:

- pozdravljanje in klepet,
- začetek delovnega sestanka, vloga vodje,
- poročila prisotnih s terena, povratne informacije,
- skupno reševanje problemov,
- povzetek sklepov,
- klepet.

Na sestanku mora vodja združiti skupino različnih ljudi v zmagovalni prodajni tim. Vodja je demokratična osebnost, prijazna in polna toplote. Zaposleni imajo občutek, da nekdo skrbi zanje. Vodja obravnava vsakega svojega zaposlenega kot osebo in ne kot številko ali kot nekoga, ki mora opraviti določeno delo. Na sestankih vlada odprto komuniciranje. Vodja zaposlene spodbuja, da so odkriti, da se o problemih pogovarjajo. Po drugi strani je vodja močno osredotočen na razvoj posameznikov, torej na njihovo usposabljanje in

razvijanje. Na sestankih zaposlene spodbuja, naj se med sabo družijo in skupaj gredo na prodajne razgovore, na sestankih sedijo skupaj. Za utrjevanje skupine je pomembno, da vodja redno govori o skupnih namenih in ciljih. Ko skupina nekaj doseže, o tem vodja na sestanku poroča. O posameznikih vodja govori le dobro: kako je nekdo dober pri delu, kako dobro sodeluje, pomaga ali kakšno vrednost predstavlja za podjetje. Vse to sliši oseba, o kateri se govori, in še naprej se bo trudila, da bo ponavljala ta vzorec vedenja, preostali pa bodo želeli, da se tudi o njih govori javno, in tako tudi sami usmerijo svoje vedenje v zeleno smer.

Na sestankih vodja uporablja naslednje spodbudne stavke: "To zmorete! Vi ste najboljši! Vem, da lahko! Tudi v preteklosti si to že naredil, torej lahko tudi sedaj! V preteklosti si nam že dokazal, da zmoreš!" S tem pripomore k večji samozavesti zaposlenih in jih navdušuje za nadaljnje dosežke.

Organizirajo se tudi sestanki za dvigovanje morale in podeljujejo pisna priznanja za dosežke oziroma najbolj uspešne svetovalce. Priznanja se podeljujejo javno. Vodje se trudijo kritizirati konstruktivno in na štiri oči. Vodje z zaposlenimi vzpostavijo prijateljski odnos, predvsem tudi pri obravnavanju v zvezi z odsotnostjo z dela za posebne namene, ko vodje igrajo vlogo prijatelja, ki pomaga. Vsak zaposleni ima tudi možnost, da si sam določi delovni čas in na ta način svobodno odloča o svojem prostem času. Fleksibilnost delovnega časa je seveda tudi posebnost te zaposlitve.

Ob datumskih prelomnicah in posebnih priložnostih, na primer ob rojstnih dnevih, porokah, podelitvi diplome, rojstvu otroka, se podarijo simbolična darila, kar povečuje timski duh. Občasno se organizirajo zabave za zaposlene, kar je odličen način, da se zaposlenim pokaže, da so cenjeni, obenem pa je to idealno okolje za čast izjemnim delavcem. To je tudi priložnost za motiviranje z besedami.

Na sestankih potekajo tudi prodajni treningi. Simulirajo se prodajni razgovori. S tem se zaposleni strokovno dopolnjujejo in hkrati dobijo občutek, da imajo podobne probleme vsi preostali.

Velika odgovornost vodje je tudi v tem, da preprečuje širjenje negativne komunikacije, da na sestankih ne dovoljuje godrnjanja, pritoževanja, kritiziranja in izsiljevanja. Zavzema se za pozitivno okolje. Uporablja stavke: "Kaj ste lepega doživeli ta teden pri strankah? Vaša najlepša misel danes? Katerih lepih trenutkov, ki ste jih doživeli zadnje čase na terenu, ne boste nikoli pozabili?" Najučinkovitejši vodje poučujejo skupino, kaj je pozitivno. Dovolj je, da postane negativen en član, in počasi postanejo negativni še preostali. Negativni tim pa ni motiviran.

Pomembno je, da imajo tudi vodje svoje posebne sestanke, da jih vključujemo v odločanje podjetja kot celote, jih pohvalimo za dosežke, ki so jih dosegli s svojo skupino, in da se motivacija obdrži na visoki stopnji. Razpravlja se o morebitnih problemih, ki se pojavljajo v skupinah. Vodje morajo biti pozitivno naravnani, kar je za doseganje ciljev bistvenega pomena. Time tako motivira skupna vizija, ki se prenese na praktične cilje.

Zaposleni od svojih vodij dobijo jasne smernice in obravnavani so kot zavezniki, partnerji oziroma kolegi.

Namen sestankov je preprost: ustvariti vzdušje, v katerem se bodo zaposleni počutili kar najbolje, kar bo vplivalo na njihovo samopodobo. To pa bo posredno privedlo do večje

prodajne učinkovitosti posameznika in celotnega tima. Sestanki so namenjeni druženju in izmenjavi mnenj in ne toliko podajanju informacij ter razpravam o strateških odločitvah podjetja.

7.5.2 Individualni pristop k motiviranju

John M. Tempelton: "Navdušenje omogoča uspeh."

Tudi če so ljudje del skupine, je posameznik zelo pomemben. Vsak posameznik mora imeti občutek, da se z njim ravna pošteno in pravično. Deležen mora biti priznanja, ki se mu ga da za njegov prispevek. Kot posameznik uživa spoštovanje in lojalnost vodje. Če želijo vodje spodbujati svojo ekipo zaposlenih, jim mora zaupati in jim prisluhniti. Zaposleni vedo, da jim bo vodja posvetil dovolj časa in da se mu ne bo nikoli mudilo. Še posebej pri tej vrsti dela, pri prodajanju zavarovanj, je zelo pomembno, da vodja obravnava vsakega zaposlenega posebej, saj je vsak drugačen in vsak potrebuje drugačne prijeme za motivacijo. Kar motivira enega, ni nujno, da motivira tudi drugega, še več, drugega lahko isti prijem demotivira. Zato morajo vodje v zavarovalniških podjetjih veliko časa posvetiti posameznikom in ne toliko skupini kot celoti, saj so pomembni rezultati vsakega posameznika (koliko zavarovanj bo prodal mesečno).

Vsakega zaposlenega vodja obravnava osebno. To gradi povezavo med njima in dviga posameznikovo samospoštovanje. Odločilnega pomena za uspeh je, da vsakega zaposlenega vodja obravnava izjemno dobro, da si ne ustvarja predsodkov, saj bi s tem določenega posameznika pripeljal do neuspeha in ne bi dosegal rezultatov, ki bi jih sicer bil sposoben.

Vodja je odgovoren, da kar najbolj poveča zmožnosti, kakovost dela in dosežke vsakega člana svoje skupine. Vodja mora upoštevati dve stopnji teorije motiviranja:

- ugotoviti mora, kaj posameznik resnično hoče,
- pokaže mu, kako naj to doseže.

To lahko doseže le z resničnim poznavanjem vsakega posameznika. To pa se zgodi le z druženjem s posameznikom, s pogovori ter resničnim zanimanjem za ljudi. Posameznik bo o teh vprašanih razpravljal šele, ko bo vodji zaupal. Vodja tudi z opazovanjem in poslušanjem pogovorov v času neformalnih druženj zaposlenih lahko ugotovi, kaj si resnično želijo zaposleni. Če posameznik ne ve, kaj hoče, ga je dejansko zelo težko motivirati. Vodja ne sme zahtevati odgovorov na vprašanje, kaj si posameznik želi, saj pogostokrat marsikdo, predvsem mlajše generacije, ki prevladujejo v tem poslu, še ne vedo, kaj želijo doseči. Tako lahko vodja pomaga posameznikom s predlogi in jim pomaga razširiti mišljenje. Vodja posameznikom pomaga tudi tako, da jih vključuje v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Dobro izobraževanje je lahko močna motivacija. Kako naj zaposleni doseže svoje cilje, pokaže vodja z načrtovanjem karijerne poti in pokaže strategijo osebnega razvoja.

Na področju zavarovalništva je prepuščeno posameznikom, da opravljajo delo, za katerega so usposobljeni (zavarovalniško svetovanje), za katero imajo interes in znanje. Vodje zaupajo v svoje sodelavce, upoštevajo njihovo mišljenje, razpoloženje in motivacijo. Vedno so v stiku s posamezniki in jim svetujejo, a hkrati pazijo, da ne ukazujejo oziroma zapovedujejo.

Vodja se stalno pogovarja s posamezniki o njihovem delu in ciljih. Če je treba – če zaposleni ne dosega pričakovanih delovnih rezultatov –, se vodja dnevno sestaja in pogovarja z njim o morebitnih težavah, gre skupaj z njim na teren k strankam in usmerja njegovo delo. To je le en zgled stalnega motiviranja v zavarovalniškem podjetju.

Raven motivacije zvišujejo predvsem s pohvalami, ki se nanašajo konkretno na določeno obliko vedenja. Če zaposleni preseže svoj dnevni rekord v številu sklenjenih zavarovanj ali če se aktivno vključuje v izobraževanje in pomoč novincem ali če sklene ponudbo v najvišjem znesku tisti dan ali kaj podobnega, ga vodja pohvali za določeno delo tisti trenutek, ko vidi napredek. Na sestanku pa še enkrat pohvali posameznike pred vso skupino. Kritika s pojasnilom se podaja posameznikom predvsem na začetku zaposlitve, ko se še učijo in uvajajo v delo, da se naučijo pravilnega ravnanja. Kritika se izreka na štiri oči in ne v javnosti. Tudi kasneje, če posameznik ne ravna najbolje ali pravilno, se kritika vedno izreka s pojasnilom. Na splošno pa velja, da se ne motivira s kritiko, ampak predvsem s pohvalami in priznanji za dobro delo.

Vodja mora biti tisti človek v podjetju, ki je vedno pripravljen reči kaj spodbudnega in ohrabrujočega. Zaposleni ga radi srečujejo in se z njim pogovarjajo, saj se ob njem navdihujejo. Ko posamezniki dosežejo uspeh, naj bi se z veseljem vračali k svojemu vodji in mu z veseljem sporočili novico, saj bi želeli deliti zadovoljstvo z njim. Takrat se jim vodja pristno odzove z iskrenim zanimanjem in jim iz srca čestita.

Včasih je treba določene posameznike izzvati, kar jih pripravi k aktivnostim za dosežke. Izzivi morajo vedno biti pozitivni. Vodja izzove posameznika, za katerega meni, da je pripravljen ta izziv sprejeti. Vodje se morajo izogibati sarkazmu in cinizmu, saj ne moreta pripomoči k motivacijski obliki sporazumevanja.

Na zaposlene zelo motivacijsko vpliva svobodno oblikovanje delovnega časa. Vsi zaposleni so v delovnem razmerju za poln delovni čas, vendar ima vsak posameznik prožen delovni urnik. Med seboj se zaposleni lahko dogovarjajo za čas prihoda na delo in za dopust. Dokler urnik ustreza delovnemu toku, je eksperimentiranje dobrodošlo. Vsak posameznik za teden dni vnaprej določi svoje delovne ure, kdaj bo obiskoval stranke, torej zaposleni sami določijo, kdaj bodo delali. Ta način določanja delovnega časa je za zaposlene zelo motivacijski, saj si vsak razporedi delovni čas, ki je primeren njegovemu osebnemu življenju in morebitnim drugim obveznostim.

7.5.3 Preprečevanje demotivacije zaposlenih

Heller (2001,322): "Smer vodenja zaposlenih redkokdaj poteka naravnost in pogosto se na obeh straneh procesa pojavljajo čustva. Najdragocenejša tehnika, ki jo lahko uporabimo za preprečevanje demotiviranosti, je dobrohoten in razumevajoč človeški odziv."

Ko se v podjetju pojavi težava z motivacijo posameznika, poskušamo ugotoviti, ali se sam počuti kot del tima. Z njim se pogovorimo. Strahove odženemo s pozitivnim pristopom. Zaposlenega vprašamo, ali je pri delu srečen, ali se vidi v delu, ali je zadovoljen z razmerami in kaj bi želel spremeniti. Če kaj obljubimo, obljube tudi držimo in storimo, kar je mogoče, da se stanje izboljša. Najpomembneje je, da odkrijemo razloge za njegovo nezadovoljstvo, pazljivo poslušamo in skušamo dobiti odgovor. S tem se skušamo izogniti nadaljnjemu nerazumevanju na eni in drugi strani. Zaposlenim je dovoljeno, da povedo, kaj jim jemlje motivacijo. Ko zaposleni zapusti sobo, ga spomnimo, da lahko vedno pride in se z vodjo pogovori o problemih.

V zavarovalništvu se velikokrat ugotovi, da so vzroki za demotivacijo pri delu osebne težave. Čustvena napetost se ne prezre, saj so izkušnje pokazale, da obstaja velika verjetnost, da osebne težave na koncu vplivajo na kakovost dela in uspeh. Čustvenih težav se lotevajo podobno kot težav pri delu. Prizadevajo si pokazati sočutje, posameznikov ne krivijo za napake, in če kritizirajo, se trudijo kritizirati konstruktivno, saj je interes vseh, da bi bila oseba uspešna. Ugotavljajo tudi, da kariera posameznika lahko zastane tudi zaradi nečesa, kar sam zaposleni spozna za nepremagljivo oviro. Če se to ne odkrije, se lahko pojavi tveganje, da podjetje izgubi dragocenega delavca.

Heller (2001,324): "Preprečevanje demotiviranosti pri zaposlenih ni nikoli končano. Načini ukvarjanja z demotiviranimi so odvisni od situacije. Neujemanje osebnosti med člani kolektiva je treba obravnavati drugače kot demotivacijo, ki je posledica stresa."

Demotiviranost se najprej analizira, šele nato sledi ukrep. Ugotavljajo, da jo lahko povzročijo stres, čustvene težave ali bolezen, lahko je kaj narobe z delovnim mestom, v številnih primerih pa je kriv način dela posameznika. Z demotivirano osebo se takoj pogovorijo, da čim prej odkrijejo, kje je težava. Pozornost usmerjajo na znake, ki govorijo o pomanjkanju navdušenja nad podjetjem ali osebnih ambicijah na poklicni poti. Potem se odločijo, kaj bi lahko spremenili, da bi se ponovno vzpostavil občutek motivacije. Pomembno bi bilo, da to uspe, še preden prevlada demotiviranost.

7.6 Ocenjevanje dosežkov posameznika in tima

Kontrola in ocenjevanje dela sta bistvenega pomena v procesu vodenja, saj vodstvo potrebuje rezultate, na podlagi katerih lahko oceni uspešnost tima. Namen nadzora je vzdrževanje prodajnih aktivnosti podjetja na želeni ravni in odkrivanje problematičnih področij delovanja.

Brez povratne informacije se zaposleni ne morejo izboljšati. V zavarovalniških podjetjih poznajo dve vrsti povratnih informacij: mentorstvo in pisna poročila. Najbolj resno je sprejeto pisno ocenjevanje delovne uspešnosti, ki pomaga ljudem, da se izboljšajo. Dosežki posameznikov in tima kot celote so pisno objavljeni na oglasnih deskah in/ali v internih glasilih.

SLIKA 20: DOSEŽENI REZULTATI V POSLOVNI ENOTI

Ime zavarovalnega zastopnika	Število zavarovanj	V znesku izražen promet sklenjenih zavarovanj	Število obiskanih strank	V % realizirana zavarovanja glede na št. obiskanih strank
X	15	100.000	30	50
Y	13	95.000	44	29
Z	7	68.000	15	46,6
SKUPAJ	35	263.000	89	41,8

V tabele ne vnašajo ocen. S slike 21 je razvidno, da je največ zavarovanj sklenil X in tudi za najvišji znesek. Po uspešnosti glede na obiskane stranke je najuspešnejši X, sledi Z. Po teh rezultatih ocenjuje podjetje zaposlene glede na uspešnost po naslednjem vrstnem redu: najprej je X, nato Z in na zadnjem mestu Y, čeprav je sklenil po številu več zavarovanj kot Z. Glede na obiske pri strankah je le 29 %.

Namen ocenjevanja dela v zavarovalniškem podjetju je:

- izboljšanje dela;
- pravočasne povratne informacije; na ta način zaposleni izvedo, kako delajo;
- odpravljanje problemov; problemi se odpravljajo sistematično in pravočasno, da se ne bi namnožili do tolikšne mere, da bi zavarovalnemu zastopniku onemogočali dosegati cilje;
- ustvarjanje dobrega mnenja o samem sebi, saj osebno delo temelji na mnenju o sebi in to gradi samozaupanje; dobri rezultati so izjemno dobra vzpodbuda za ljudi.

Postopek pisnega ocenjevanja poteka takole:

- po končanem delovnem dnevu zavarovalni zastopnik sporoči vodji svoje delovne rezultate, torej v številu sklenjena zavarovanja tisti dan; to stori telefonsko ali elektronsko, ponekod se rezultati zbirajo šele, ko zavarovalni zastopnik prinese sklenjena zavarovanja na poslovno enoto;
- vodja posreduje rezultate v obdelavo;
- rezultati se javno objavijo na oglasni deski, v internih glasilih, ponekod tudi po elektronski pošti;
- tako lahko vodje dnevno in tedensko ocenjujejo dosežke svoje skupine in posameznikov, zaposleni pa imajo primerljive informacije za svoje delo.

V zavarovalništvu na tej ravni ocenjevanja izvedbe dela in drugih pisnih poročil o ocenjevanju delovne uspešnosti niso pogosta. Razvili so posamezna ključna področja, kaj morajo zaposleni narediti in kakšna so merila za to. Merila in cilji so specifični in jih

poznajo vsi zaposleni, saj bo le tako prispevalo ocenjevanje k izboljšavam. Vodja se na podlagi teh dosežkov pogovori z vsakim posameznikom.

Sistem ocenjevanja obsega prodajno količino, ki je izražena v številu sklenjenih zavarovanj, in v zavarovalni vsoti. Zavarovalna vsota je prodajni promet, torej v znesku izražena prodajna količina (vsota vseh vplačanih zneskov za posamezno zavarovanje, ki jih vplačuje zavarovanec – stranka). Pri oceni postavljajo na prvo mesto število sklenjenih zavarovanj.

Ko so rezultati znani, se zaposleni oceni sam glede na zastavljene plane in dosežke drugih. Vodja se dogovori za sestanek s posameznikom, na katerem se pogovarjata o ocenah dela. Namen ocenjevanja je ta, da bi bila ta oseba v prihodnosti uspešnejša. Vodja posameznikov naj ne bi primerjal med seboj in jih obtoževal. Ukvarjal naj bi se le s posameznikom. Skupaj sestavita tudi načrt za ukrepe v prihodnosti. Vodja si vse zapisuje, da lahko s tem posameznikom čez čas ponovno pregledata dosežke s tega področja in ali je začrtani plan dosežen.

7.7 Napredovanje zavarovalnih zastopnikov na vodilna mesta

Uspešnost podjetja je odvisna od kakovostnega dela zaposlenih. Zaposleni odločajo o finančnem poslovanju podjetja, določijo, kako uspešno bo podjetje. Dobre delavce dobimo le tako, da jih razporedimo na tista delovna mesta, na katerih so za podjetje najbolj učinkoviti, da jim omogočimo razvoj, da ustrezajo svojemu mestu.

Oblikovanje kariere zaposlenega v podjetju se začne z zasedanjem nekega delovnega mesta, ki v podjetju daje možnost za povečanje dodane vrednosti. To delovno mesto zahteva določeno znanje, izkušnje in osebnostne lastnosti osebe, ki bo lahko na tem delovnem mestu uspešno dosegala zastavljene cilje.

V zavarovalniškem podjetju so jasno opredeljena pričakovanja delovnega mesta vodje, tako da zaposleni jasno razume, kaj je cilj delovnega mesta, kakšne so metode dela in kakšen je način ocenjevanja dela.

V zavarovalno zastopniških podjetjih, ki še rastejo oziroma se razvijajo in predvsem v piramidnih strukturah, najbolj uspešni zavarovalni zastopniki napredujejo na delovno mesto vodje. Zmotno je prepričanje, da mora posameznik v svojem poslovnem razvoju na koncu nujno napredovati na stopnjo vodilnega. Postavlja se vprašanje, zakaj zavarovalnemu zastopniku vzeti delo s strankami, če to najraje počne in uživa v svojem delu, delo vodje pa bi ga le obremenjevalo in mu ne bi predstavljalo izziva.

Pojem vodje se nanaša predvsem na enega izmed najpomembnejših podjetniških virov, to je na sodelavce, je združevalec potreb, čustev ter hotenj sodelavcev, ki jih vodi. Vodja bi moral dosegati rezultate posredno s pomočjo sodelavcev. To potrjuje teoretična razlaga koncepta, ki izhaja iz dvojne narave postopka vodenja: vodja mora dosegati rezultate (usmerjenost na naloge) s sodelavci (usmerjenost na ljudi; Tomažič 2002, 18).

Prehod zaposlenega na položaj nadrejenega v istem podjetju je lahko tudi problematičen v tem smislu, da mora tisti, ki napreduje, hkrati ostati v prijateljskih odnosih s svojimi dotedanjimi sodelavci in zgraditi odnose s prihodnjimi sodelavci, ki so mu bili dotlej nadrejeni. Temu ne posvečajo velike pozornosti, za ta prehod je zadolžen le njegov neposredno nadrejeni.

Pri izbiri kandidatov za vodjo ne upoštevajo formalne izobrazbe. Tako lahko postane vodja nekdo z nižjo formalno izobrazbo, kot jo ima večina članov tima. Zgodi se, da ima vodja

srednješolsko izobrazbo, celoten tim pa univerzitetno, poleg tega pa nobenih predhodnih izkušenj s področja vodenja niti smisla za vodenje.

Ker ne uporabljamo formalnih ocenjevanj posameznikov, katerih namen bi bil določiti tiste, ki bi imeli voditeljske sposobnosti, so zgolj po naključju na vodilna mesta postavljeni zaposleni, ki imajo sposobnosti vodij. Ti vodje motivirajo in spodbujajo svoj tim, poslušajo njihove predloge in mnenja in jim dajejo občutek pomembnosti za podjetje. Škoda, da je to podvrženo zgolj naključju, saj so dobri vodje ključnega pomena za uspeh zavarovalniškega in vsakega drugega podjetja.

7.8 Vrste nagrajevanja in vpliv nagrad na zavarovalne zastopnike

Sistem nagrajevanja je za motivacijo zelo pomemben. Sistem nagrajevanja mora zaposlene v zavarovalniškem podjetju spodbuditi in prispevati k dobri morali, zlasti pa k povečanju prodaje zavarovanj, kar je najpomembnejše.

Nagrajevanje je končno merilo za zaposlenega, a ne samo zaradi osebnega dohodka, pač pa zato, ker je resnično merilo njihovega uspeha. Za zaposlene je to končni rezultat, ki jim pove, kako dobro delajo v primerjavi z drugimi.

Na področju zavarovalništva poznajo kombinacijo dveh vrst nagrad:

1. fiksni osebni dohodek, določen dolgoročno,
2. variabilni del dohodka – provizija, ki je odvisna od mesečne realizacije (prodaje).

V piramidnih strukturah ne poznajo fiksnega dela plače, plača je v celoti variabilna, odvisna od prodaje.

Temu dodajajo še tekmovanja, priznanja, praktične nagrade in programe, ki imajo kratkoročen vpliv na prodajo.

V zavarovalnih podjetjih so prepričani v koncept nagrajevanja, kot je prikazan na sliki 22.

SLIKA 21: KONCEPT NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH

VRSTA NAGRADE	UČINEK
Osebni dohodek	<ul style="list-style-type: none"> – uravnava razlike med razlikami v prodajnih področjih, – nagrajuje izkušnje in strokovnost – motivira aktivnosti, ki niso prodajne narave
Provizija	<ul style="list-style-type: none"> – motivira visoka prodajna prizadevanja – vzpodbuja prodajni uspeh
Prodajna tekmovanja	<ul style="list-style-type: none"> – stimulira dodatna prizadevanja pri določenih kratkoročnih ciljih

Če hočejo, da bodo zaposleni prodajali zavarovanja, jih morajo za to nagraditi. Rešitev so našli v proviziji, ki je odvisna od dobičkonosnosti zavarovalnega izdelka. Tako spodbudijo zaposlene, da prodajajo tisti splet zavarovanj, ki prinašajo največji dobiček. Fiksni osebni

dohodek nagrajuje zaposlene za čas in napor, ki ga vložijo v prodajo. Prednost fiksnega osebnega dohodka vidijo predvsem v enostavnem upravljanju, v prednosti za nove zaposlene, v fiksnem strošku za podjetje in lažjem nadzoru nad stroški. Slabosti pa so videli v omejenem učinku motivacije, da nekateri prodajalci ne bodo dali vsega od sebe, in ko je prodaja nizka, lahko za podjetje predstavlja visok strošek. Zato je bil uveden provizijski sistem, ki nagrajuje zaposlene na osnovi rezultatov. V praksi velja, da tisti, ki dobivajo provizijo, zaslužijo več kot tisti, ki dobivajo fiksni dohodek. Provizija privlači boljše ljudi, vzpodbudi večji prodajni napor, vzpodbuja samostojnost, preprosto izračunavanje plač, tveganje se prenese na prodajalce, saj ko je prodaja nizka, je tudi strošek za podjetje nižji. Slabosti provizije so se pojavile pri vodjih, ki ne morejo vplivati na neprodajne aktivnosti, ki jih zaposleni zapostavljajo, večja je fluktuacija zaradi manjše pripadnosti podjetju in slabša morala med povprečnimi prodajalci ter drugimi zaposlenimi. Ko podjetje uporablja kombinacijo obeh sistemov, mu to prinese koristi obeh. Osnovni osebni dohodek prinese in zadovoljuje potrebo po varnosti, provizija vzpodbuja doseganje zastavljenih ciljev in možnost dodatnega zaslužka. Provizije se izplačujejo mesečno in s tem še dodatno motivirajo prodajne napore.

Pri nagradah pa se držijo načela, da malenkosti pomenijo zelo veliko. Najbolj pomemben je poudarek, ki ga dajejo nagradam. Nagrade podeljujejo na pomemben način, to so na primer javna pohvala na seminarju in priznanje posameznikom, mesečna uporaba luksuznega športnega vozila, plačan dopust v tropskih krajih. Vodje v svojem timu mesečno podeljujejo priznanje za najboljšega zaposlenega, poimenujejo ga zvezda meseca in priznanje izobesijo na stene pisarn. Nagrade posameznikom pomagajo povečati prodajo. Timsko nagrajevanje poznajo v piramidnih strukturah, da motivirajo celoten tim.

Na področju zavarovalništva se zavedajo, da največ dobiš od tega, kar nagradiš. Zato se vodje nenehno sprašujejo, kaj nagrajujejo in zakaj podeljujejo priznanja.

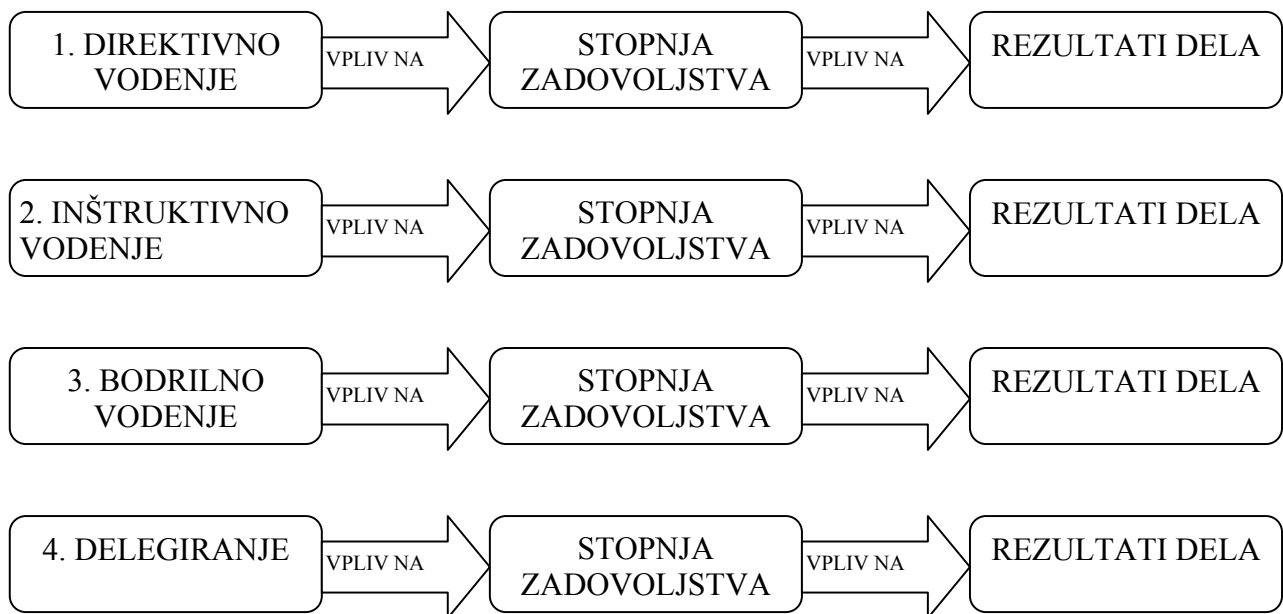
8 PREUČEVANJE STILA VODENJA IN NJEGOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

8.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Domnevamo, da na produktivnost oziroma rezultate dela vpliva zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo pa je odvisno tudi od stila vodenja, ki ga uporablja neposredno nadrejeni. Pomembno vlogo pri odnosu med zadovoljstvom in produktivnostjo imajo vodje, ki morajo koordinirati in prepoznavati vzroke za nezadovoljstvo ter jih odpravljati.

Raziskujemo stil vodenja z vidika zaposlenih in njihovo stopnjo zadovoljstva. V praksi ni običajno, da bi podrejene spraševali o njihovih vodjih, analizirali njihovo zadovoljstvo. Na osnovi obstoječega stanja bi lahko z ustreznimi predlogi in ukrepi spodbudili zaposlene in njihove vodje in tako dosegli večjo možno delovno učinkovitost. V zavarovalništvu se je treba zavedati dejstva, da je nesmotrno zadovoljiti se z obstoječim stanjem, če so možnosti za doseg višje ravni zadovoljstva in s tem še boljše poslovne učinkovitosti.

Pri raziskavi smo sledili naslednjemu modelu:



8.2 Cilji raziskave

Pri raziskavi smo si zastavili naslednje cilje:

- predstaviti analizo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov,
- ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v zavarovalniških podjetjih,
- dokazati povezavo med določeno stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov z določenim stilom vodenja,
- pri izbranih stilih vodenja ugotoviti vplive na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov,

- dokazati povezanost določene stopnje zadovoljstva zaposlenih z doseženimi rezultati dela,
- raziskati, kakšne potrebe in želje imajo zaposleni na delovnem mestu,
- ugotoviti, s katerim stilom vodenja vzdrževati višjo stopnjo zadovoljstva in večjo storilnost.

8.3 Raziskovalne hipoteze

V okviru raziskave smo preverjali naslednje trditve (hipoteze):

- H1: različni stili vodenja različno vplivajo na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov;
- H2: višja stopnja zadovoljstva, ki jo zaznavajo zaposleni, je povezana z doseženimi boljšimi rezultati dela;
- H3: direktivni stil vodenja je najprimernejši pri uvajanju v delo, pri začetnikih, ki nimajo izkušenj in znanja z zavarovalniškega področja, izzove višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenega in s tem boljše rezultate dela;
- H4: inštruktivni stil je najprimernejši za razočarane zaposlene, ki ne dosegajo zastavljenih delovnih rezultatov;
- H5: izkušeni zavarovalni zastopniki ne marajo direktivnega in inštruktivnega stila; pri njih omenjena stila vodenja izzoveta nižjo stopnjo zadovoljstva;
- H6: izkušeni zavarovalni zastopniki so bolj zadovoljni z bodrilnim stilom vodenja;
- H7: delegiranje izzove visoko stopnjo zadovoljstva pri vrhunskih zavarovalnih zastopnikih, ki so zelo zavzeti za delo ter dosegajo visoke delovne rezultate;
- H8: isti stil vodenja ni primeren za vse zaposlene;
- H9: stil vodenja vpliva na stopnjo splošnega zadovoljstva z delom;
- H10: vodja mora obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati v različnih situacijah ter glede na razvojno stopnjo zaposlenega; s tem dosega višjo stopnjo zadovoljstva posameznikov in celotnega tima ter boljše rezultate posameznikov ter celotnega tima.

Hipoteze od 1 do 9 smo preverjali z analizo vsebine odgovorov na vprašanja v anketi in z opazovanjem.

8.4 Omejitve raziskave

Pri raziskavi smo se soočali z naslednjimi omejitvami:

- raziskava je omejena na področje zavarovalniških storitev,
- za namene raziskave je nemogoča razporeditev zaposlenih glede na njihovo izkušnost (delovno dobo pri podjetju) k določenemu vodji z določenim stilom vodenja (na primer vse začetnike k direktivno usmerjenemu vodji in podobno),
- neenakomerna porazdelitev vzorca glede na delovno dobo po različnih stilih vodenja,
- vprašanje odkritosti zaposlenih pri odgovarjanju na anketna vprašanja,
- vprašanje neodvisnosti opazovalca pri raziskavi,
- primerljivost ugotovitev ankete s podobnimi analizami,

- natančnost anketnega načina analize zaradi subjektivnega vpliva pri izbiri vprašalnikov,
- natančnost anketnega načina analize zaradi premajhnega vzorca,
- vprašanje reprezentativnosti vzorca vodij z določenim stilom vodenja,
- lastne izkušnje v zavarovalniškem podjetju in subjektivni vpliv na rezultate raziskave.

8.5 Potek raziskave

Pri raziskavi smo uporabili metodo opazovanja in metodo anketiranja. S pomočjo vnaprej pripravljenih vprašalnikov smo pridobili primarne podatke, na podlagi katerih smo ugotovili stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih v obravnavanih podjetjih.

Pri prvem koraku raziskave, kjer smo izbrali 20 vodij, smo se odločili izbrati enostavni verjetnostni vzorec, kjer imajo vse enote enako možnost, da bodo izbrane. Uporabili smo verjetnostni vzorec slovenskih zavarovalniških podjetij. Vzorec podjetij smo dobili s pomočjo baze podatkov Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Iz te baze podatkov smo izbrali vsa tista zavarovalniška podjetja, katerih letni prihodki presegajo 400.000 EUR in imajo več kot 10 zaposlenih. Cilj je bil izbrati 20 vodij. Da smo dobili slučajnostni vzorec, smo ugotovili število vseh zavarovalniških podjetij na področju Slovenije, jih delili z 20 in po abecednem vrstnem redu izbrali tista, ki so bila deljiva z dobljenim količnikom. V okviru teh podjetij pa smo izbrali enega vodjo, zadnjega na abecednem seznamu priimkov. Eno podjetje je sodelovanje zavrnilo, zato smo izbrali naslednje po vrsti.

Mesec dni je bil neodvisni opazovalec prisoten na tedenskih sestankih, na katerih se zaposleni sestajajo s svojim vodjo, da je s pomočjo opazovanja ocenil stil vodenja. Izmed teh 20 vodij smo potem izbrali tiste štiri, ki so najbolj reprezentativni za določen stil vodenja. Izbrani so bili s pomočjo zapiskov opazovalca ter glede na odgovore na T-P-vprašalnik (Mullins 1999, 291 – priloga 1), ki je bil med te vodje razdeljen istočasno in katerega odgovori opredelijo določen stil vodenja. Tega dela v raziskavi ne bomo podrobneje razčlenili, ker to ni bil osnovni namen naloge.

V naslednjem koraku smo istočasno razdelili pisne strukturirane vprašalnike (vprašanja in odgovori so bili vnaprej dani) med zavarovalne zastopnike v tistih štirih izbranih zavarovalniških podjetjih, iz katerih so bili izbrani vodje, ki so predstavljali določen stil vodenja glede na karakteristike in način vodenja. Cilj raziskave ni ostal prikrit. Zavarovalni zastopniki so anonimno odgovarjali na vprašanja v prejetem vprašalniku. Zajeli smo 60 zavarovalnih zastopnikov. Za proučevanje zadovoljstva zaposlenih z neposredno nadrejenim vodjo smo uporabili pisni strukturirani vprašalnik (Šavora 2003, 168 – priloga 2), s pomočjo katerega smo ugotovili, kolikšna je trenutna stopnja zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov z neposrednim vodjo. Na podlagi zastavljenih trditev je zaposleni ocenjeval vodjo na lestvici od 1 do 5. Ta vprašalnik smo dopolnili z LPC-skalo (Mullins 1999, 288 – priloga 3), iz katere je razvidno, kako zaposleni sprejema vodjo oziroma kako zaznava njegovo vodenje. Celovito zadovoljstvo pri delu smo ugotovili z vprašalnikom za ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu (Treven 1998, 132), ki se nanaša na to, kako je zaposleni zadovoljen s svojim delom kot celoto. Zadnji

del vprašalnika se nanaša na produkcijo zaposlenih, z namenom, da ugotovimo povezavo med stilom vodenja in rezultati dela.

Določen čas (mesec dni) je zunanji neodvisni opazovalec na tedenskih formalnih sestankih opazoval vedenje, delovanje in obnašanje zavarovalnih zastopnikov in delovanja celotnega tima ter si rezultate opazovanja zapisoval. Isti opazovalec je bil prisoten v vseh štirih zavarovalnih podjetjih. Pri tem smo uporabili metodo opazovanja vodij in njihovih podrejenih v zavarovalniških podjetjih, ki smo jo uporabili kot dodatek k anketi.

Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo programa Excel. Pri obdelavi podatkov, zbranih z anketo, smo uporabili metodo deležev, metodo tabeliranja, grafične metode, metodo razčlenjevanja. Podatke smo obdelali na podlagi razvrščanja anketnih vprašalnikov glede na delovno dobo, spol, starost in izobrazbeno strukturo.

Na osnovi obdelave podatkov, ki smo jih zbrali s pomočjo vprašalnikov, smo želeli potrditi ali zavreči v uvodnem delu postavljene hipoteze.

8.6 Rezultati raziskave

Vrnjene smo prejeli vse razdeljene ankete, kar pomeni, da so anketo izpolnili in vrnili vsi vodje in vsi zaposleni.

Na vprašalnike je pravilno odgovorilo 100 % vseh vodij in 59 preostalih zaposlenih. Od zaposlenih smo torej prejeli 98,34 % pravilno odgovorjenih vprašalnikov.

Najprej smo ugotovili strukturo anketiranih vodij ter preostalih zaposlenih glede na splošne demografske značilnosti, kot so spol, starost, izobrazba, in glede na delovno dobo pri obstoječem zavarovalniškem podjetju.

SLIKA 22 : RAZPOREDITEV VZORCA PO DEMOGRAFSKIH ZNAČILNOSTIH

	<i>Vodje</i>	<i>Zaposleni</i> ¹⁸
Število	20	60
Moški v %	65 %	47 %
Ženske v %	35 %	53 %
Starost do 30 let	20 %	33 %
Starost 31–44 let	60 %	37 %
Starost nad 45 let	20 %	30 %
Srednja izobrazba v %	55 %	60 %

¹⁸ Pri zaposlenih so zajeti vsi zaposleni brez vodij (vodje so izvzeti).

	<i>Vodje</i>	<i>Zaposleni</i> ¹⁸
Višja izobrazba v %	15 %	35 %
Univerzitetna (visoka) izobrazba v %	30 %	5 %
Delovna doba manj kot 1 leto	5 %	18 %
Delovna doba 1–5 let	15 %	67 %
Delovna doba več kot 5 let	80 %	15 %

S slike 22 je razvidno, da je med anketiranimi vodji zastopanih več moških kot žensk, in sicer je bilo 65 % moških, medtem ko je struktura po spolu med anketiranimi zaposlenimi drugačna, zastopanih je več žensk, a razlika zastopanosti po spolu ni tako očitna.

Starostna struktura anketiranih vodij kaže, da je največ vodij, in sicer 60 % populacije, starih med 31 let in 44 let. Tudi med preostalimi zaposlenimi je največ tistih, ki so stari med 31 in 44 let, v skupnem deležu predstavljajo 37 %, sledijo jim anketirani zaposleni, stari do 30 let.

Podatki kažejo, da ima največ anketiranih srednješolsko izobrazbo. Na področju zavarovalništva je anketiranih 60 % zaposlenih s srednješolsko izobrazbo, 35 % z višjo izobrazbo in le 5 % z univerzitetno (visoko) izobrazbo. Med vodji je anketiranih 55 % s srednjo šolo, 15 % z višjo in 30 % z visoko izobrazbo.

40 od 60 zaposlenih, kar predstavlja 67 % vseh zaposlenih, ima delovno dobo pri obstoječem podjetju več kot 1 leto in manj kot 5 let, najmanj je tistih, ki imajo več kot 5 let delovne dobe pri podjetju. Največ vodij (80 %) ima pri obstoječem podjetju več kot 5 let delovnih izkušenj.

8.7 Ugotovitve raziskave

Na osnovi analiziranja podatkov iz izpolnjenih vprašalnikov smo prišli do ugotovitev, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

1. ZADOVOLJSTVO Z NEPOSREDNIM VODJO

Odgovori v vprašalniku so razvrščeni na petstopenjski numerični lestvici. Ocene v vprašalniku so bile od 1 do 5 z naslednjimi pomeni:

- 1 – sploh se ne strinjam,
- 2 – se ne strinjam,
- 3 – delno se ne strinjam,
- 4 – strinjam se,
- 5 – se popolnoma strinjam.

Rezultate raziskave si pogledjmo po štirih skupinah, razvrščenih glede na stil vodenja, ki ga uporablja njihov vodja.

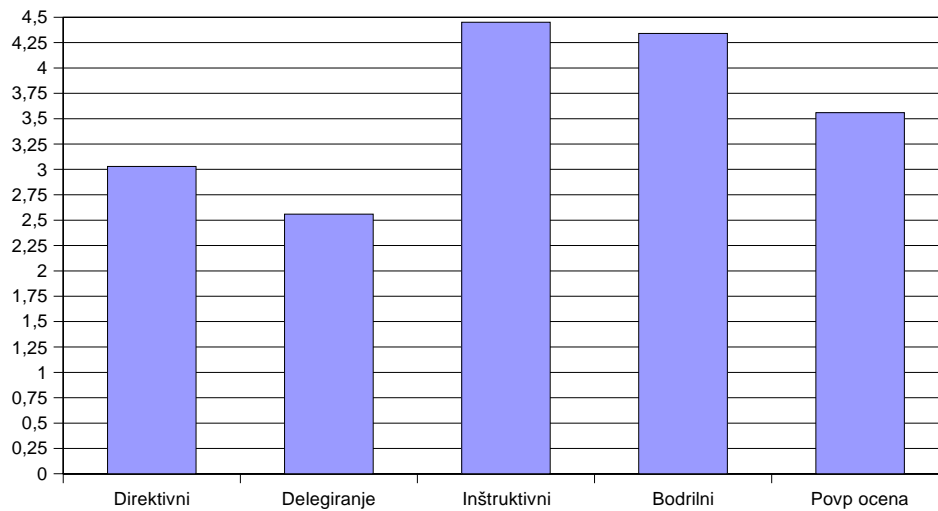
Zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjo je po skupinah različnih stilov vodenja ocenjeno z ocenami, kot jih prikazuje slika 23.

SLIKA 23: ZADOVOLJSTVO ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV Z NJIHOVIM VODJO GLEDE NA STIL VODENJA

Trditev	Direktivni stil	Delegiranje	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Povprečje
Z vodjem sem zadovoljen	2,47	3,2	4,6	5	3,82
Vodja dobro planira in organizira delo	4	1,6	4,8	4,2	3,75
Vodja mi daje jasna navodila za delo	3,83	2	4,9	4	3,93
Vodja pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenja sodelavcev	1,87	3,1	4,3	4,6	3,33
Vodja me zna stimulirati za dobro opravljeno delo	2,67	2,8	3,9	3,7	3,25
Vodji zaupam, drži obljube in izvaja dogovore	4,2	2,6	4,3	4,1	2,78
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu	2,7	1,9	4,3	4,8	3,43
Z novostmi sem dobro seznanjen na rednih sestankih z vodjem	2,53	2,4	4,5	4,3	3,15
Skupaj	3,03	2,56	4,45	4,34	3,56

Zaposleni so pri direktivnem vodji ocenili s 4 (prav dobro), da vodja zna dobro planirati in organizirati delo, najslabše so ga ocenili na področju upoštevanja mnenj zaposlenih, in sicer s povprečno oceno 1,97 (manj kot zadostno). Pri delegiranju so z oceno 3,2 ocenili, da so zadovoljni z vodjo, najslabše pa so ocenili področje planiranja in organiziranja dela (1,6 – od nezadostno do zadostno). Inštruktivni stil vodenja daje zaposlenim jasna navodila za delo (povprečna ocena 4,9 – skoraj odlično), najslabše je bil ocenjen na področju stimuliranja, čeprav je povprečna ocena kar visoka (3,9 – dobro do prav dobro). Pri bodrilnem stilu je zadovoljstvo ocenjeno z odlično oceno (5), najslabša ocena je na področju stimulacije, in sicer 3,7 (dobro do prav dobro). Če pogledamo vse stile skupaj in povprečno oceno vseh zaposlenih ne glede na cilj, so bili vodje najbolje ocenjeni na področju dajanja jasnih navodil za delo, najslabše ocenjeno področje je seznanjanje z novostmi na rednih sestankih (področje komunikacije).

SLIKA 24: ZADOVOLJSTVO ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV GLEDE NA STIL VODENJA NJIHOVEGA VODJE



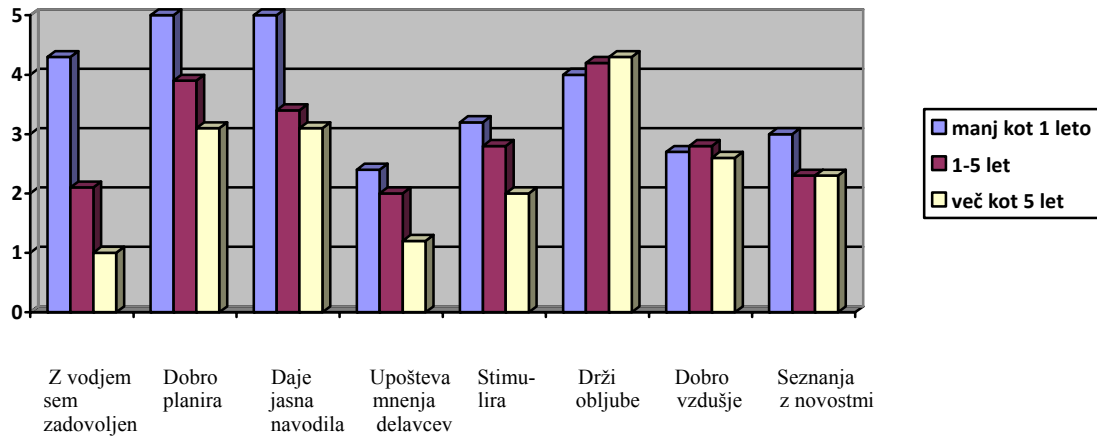
Povprečna ocena zaposlenih z neposrednim vodjo ne glede na stil vodenja je 3,56 (dobro do prav dobro). Glede na stile vodenja lahko ugotovimo, da so razlike bistvene. Največja stopnja zadovoljstva z neposrednim vodjo je v skupini zaposlenih, katerih vodja uporablja inštruktivni stil vodenja, sledi skupina zaposlenih z bodrilnim vodjo. Največje nezadovoljstvo vlada v skupini z vodjo, ki delegira, in sicer s povprečno oceno 2,24 (zadostno), sledi direktivni stil vodenja z oceno 3,03 (dobro).

SLIKA 25: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z NEPOSREDNIM VODJO (Z DIREKTIVNIM STILOM VODENJA) GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU

Trditvev	Manj kot 1 leto	Od 1 leta do 5 let	Več kot 5 let	Povprečje
Z vodjem sem zadovoljen	4,3	2,1	1	2,47
Vodja dobro planira in organizira delo	5	3,9	3,1	4
Vodja mi daje jasna navodila za delo	5	3,4	3,1	3,83
Vodja pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenja sodelavcev	2,4	2	1,2	1,87
Vodja me zna stimulirati za dobro opravljeno delo	3,2	2,8	2	2,67
Vodji zaupam, drži obljube in izvaja dogovore	4	4,2	4,3	4,2
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu	2,7	2,8	2,6	2,7
Z novostmi sem dobro seznanjen na rednih sestankih z vodjem	3	2,3	2,3	2,53
Skupaj	3,7	2,94	2,45	3,03

Z direktivnim stilom vodenja so najbolj zadovoljni zaposleni z manj kot 1 letom delovne dobe s povprečno oceno 3,7 (dobro do prav dobro), najmanj pa so zadovoljni izkušeni zaposleni z več kot 5 leti delovne dobe s povprečno oceno 2,45 (zadostno do dobro).

SLIKA 26: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z DIREKTIVNIM STILOM VODENJA PO POSAMEZNIH VPRAŠANJIH GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU



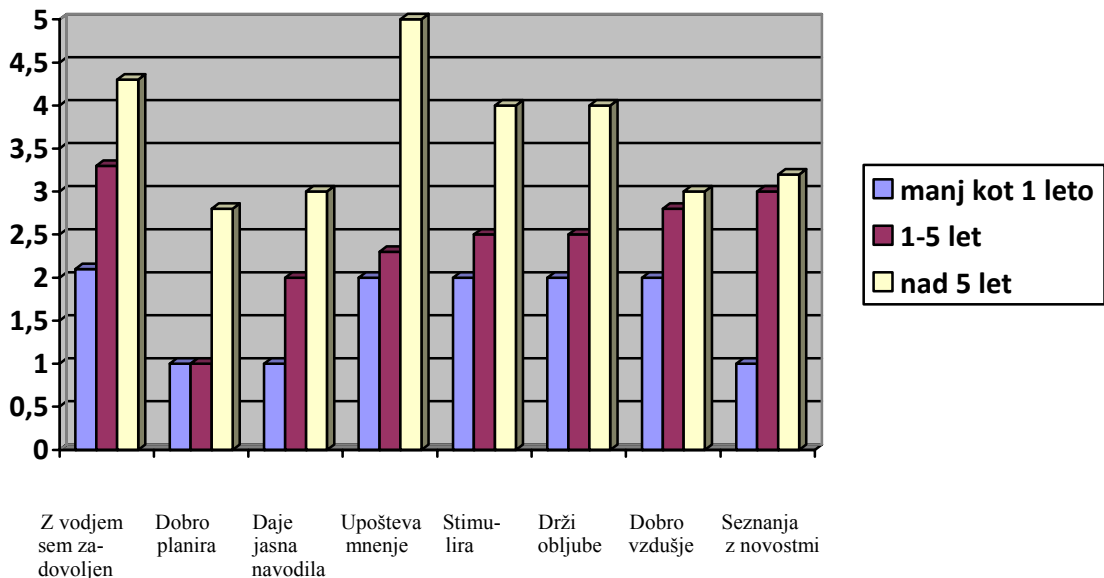
V skupini zavarovalnih zastopnikov, v kateri neposredni vodja vodi z direktivnim stilom, je splošna ocena zadovoljstva 3,03 (dobro). V tej skupini so z vodjo najbolj zadovoljni zaposleni z manj kot 1 letom delovnih izkušenj v zavarovalništvu, in to z oceno 3,7 (dobro do prav dobro), sledijo zaposleni z delovno dobo od več kot 1 leta do 5 let. Najmanj zadovoljni z direktivnim vodjo so izkušeni zaposleni z več kot 5 leti delovnih izkušenj, in sicer s povprečno oceno 2,45 (zadostno do dobro). Po posameznih vprašanjih so začetniki – neizkušeni zaposleni z oceno 4,3 ocenili, da so zadovoljni z vodjo, z odlično oceno (5) so ocenili, da vodja dobro planira delo in daje jasna navodila. To bi lahko pripisali dejstvu, da začetniki, ki se uvajajo v delo zavarovalnega zastopanja, potrebujejo jasna navodila in dobro organizirane in planirane delovne naloge, kar pa je mogoče doseči z direktivnim vodenjem. Za direktivni stil je značilno natančno dajanje navodil in strogo nadzorovanje dela, kar potrebujejo začetniki. Začetniki z manj kot 1 letom izkušenj so vodjo ocenili z boljšimi ocenami kot njihovi bolj izkušeni sodelavci v zvezi z tem, da vodja upošteva mnenje sodelavcev, da stimulira in seznanja z novostmi. Opaziti je, da z daljšanjem delovne dobe upada zadovoljstvo z direktivnim vodjo. Zaposleni z več kot 5 leti delovne dobe so ocenili zadovoljstvo z vodjo z najnižjo možno oceno 1 (nezadostno), z oceno 1,2 so ocenili, da vodja ne upošteva njihovega mnenja in da jih ne zna stimulirati. To bi lahko pripisali temu, da si izkušeni zaposleni ne želijo stalnega strogega neposrednega nadzora in neupoštevanja njihovih predlogov, kritike, mnenj, pač pa si želijo biti bolj vključeni v sodelovanje in odločanje.

SLIKA 27: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z NEPOSREDNIM VODJO (Z DELEGIRANJEM) GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU

Trditvev	Manj kot 1 leto	Od 1 leta do 5 let	Več kot 5 let	Povprečje
Z vodjem sem zadovoljen	2,1	3,3	4,3	3,2
Vodja dobro planira in organizira delo	1	1	2,8	1,6
Vodja mi daje jasna navodila za delo	1	2	3	2
Vodja pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenja sodelavcev	2	2,3	5	3,1
Vodja me zna stimulirati za dobro opravljeno delo	2	2,5	4	2,8
Vodji zaupam, drži obljube in izvaja dogovore	2	2,5	4	2,8
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu	2	2,8	3	2,6
Z novostmi sem dobro seznanjen na rednih sestankih z vodjem	1	3	3,2	2,4
Skupaj	1,64	2,43	3,66	2,56

Z delegiranjem so najmanj zadovoljni začetniki z manj kot 1 letom delovne dobe s povprečno oceno 1,64 (nezadostno do zadostno), sledi nezadovoljstvo tistih, ki so zaposleni od 1 leta do 5 let, s povprečno oceno 2,43 (zadostno do dobro), nato izkušeni z več kot 5 leti delovne dobe s povprečno oceno 3,66 (dobro do prav dobro).

SLIKA 28: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH S STILOM DELEGIRANJA PO POSAMEZNIH VPRAŠANJIH GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU



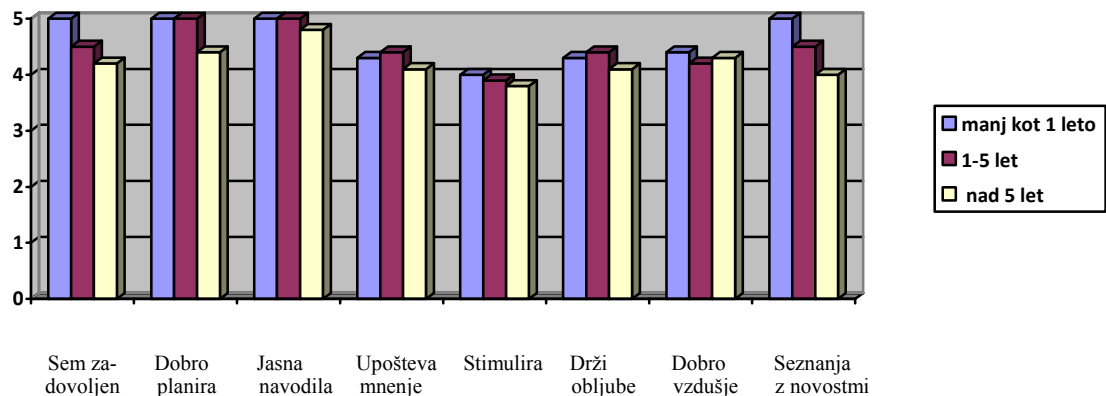
V skupini zaposlenih, ki jo vodi vodja z delegiranjem/prepuščanjem, so z vodjo najmanj zadovoljni zaposleni, ki so na začetku svojega uvajanja v delo, povprečna ocena je 1,65 (nezadostno do zadostno). Očitno začetniki potrebujejo višje direktivno vodenje, pri katerem se vodja bolj zavzeto vključuje v delovne procese. Za vodenje z delegiranjem je značilna manjša skrb za ljudi, ker morajo biti zaposleni že usposobljeni za delo. Ta stil vodenja najbolj ustreza zaposlenim z več kot 5 leti delovnih izkušenj, ocenili so ga z oceno 3,66 (dobro do prav dobro). Po odgovorih sodeč, so izkušeni zaposleni zadovoljni z delegiranjem, ocenjujejo z oceno 4 (prav dobro), da jih vodja zna stimulirati in držati obljube, z odlično oceno (5) ocenjujejo, da upošteva njihove predloge. Popolno nasprotje tem ocenam so ocene zadovoljstva začetnikov, ki ocenjujejo z zadostno (2), da vodja ne upošteva njihovih predlogov, da ne zna stimulirati in da ne drži obljub.

SLIKA 29: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z NEPOSREDNIM VODJO (Z INŠTRUKTIVNIM STILOM) GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU

Trditev	Manj kot 1 leto	Od 1 leta do 5 let	Več kot 5 let	Povprečje
Z vodjem sem zadovoljen	5	4,5	4,2	4,6
Vodja dobro planira in organizira delo	5	5	4,4	4,8
Vodja mi daje jasna navodila za delo	5	5	4,8	4,9
Vodja pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenja sodelavcev	4,3	4,4	4,1	4,3
Vodja me zna stimulirati za dobro opravljeno delo	4	3,9	3,8	3,9
Vodji zaupam, drži obljube in izvaja dogovore	4,3	4,4	4,1	4,3
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu	4,4	4,2	4,3	4,3
Z novostmi sem dobro seznanjen na rednih sestankih z vodjem	5	4,5	4	4,5
Skupaj	4,63	4,49	4,21	4,45

Splošna ocena zadovoljstva začetnikov z inštruktivnim stilom vodenja je 4,63 (prav dobro do odlično), zaposleni z 1 letom do 5 leti izkušenj splošno povprečno ocenjujejo inštruktivni stil z oceno 4,49, izkušeni z več kot 5 leti izkušenj pa ocenjujejo z oceno 4,21.

SLIKA 30: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z VODJO (Z INŠTRUKTIVNIM STILOM VODENJA) PO POSAMEZNIH VPRAŠANJIH GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU



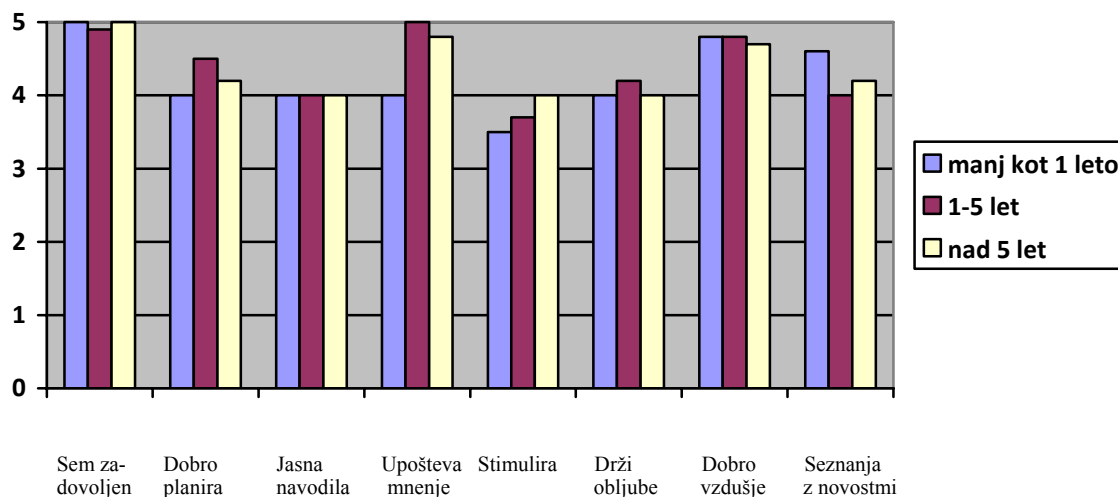
Zaposleni z manj kot 1 letom delovnih izkušenj ocenjujejo zadovoljstvo z inštruktivnim stilom vodenja z oceno odlično (5), z isto oceno ocenjujejo, da vodja s tovrstnim stilom vodenja dobro planira delo in daje jasna navodila. Bolj izkušeni zaposleni (od 1 do 5 let delovnih izkušenj) ocenjujejo z odlično oceno (5), da vodja dobro planira delo, daje jasna navodila in da jih pravilno seznanja z novostmi. Najmanj so zadovoljni z vzdušjem, ki ga ustvarja vodja z inštruktivnim stilom, in tudi to področje ocenjujejo s prav dobro oceno (4). Tisti z več kot 5 leti delovnih izkušenj v zavarovalništvu ocenjujejo vsa vprašanja z več kot 4 (prav dobro do odlično), edino področje stimuliranja ocenjujejo z oceno 3,8 (dobro do prav dobro).

SLIKA 31: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z NEPOSREDNIM VODJO (Z BODRILNIM ŠTILOM) GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU

Trditev	Manj kot 1 leto	Od 1 leta do 5 let	Več kot 5 let	Povprečje
Z vodjem sem zadovoljen	5	4,9	5	5
Vodja dobro planira in organizira delo	4	4,5	4,2	4,2
Vodja mi daje jasna navodila za delo	4	4	4	4
Vodja pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenja sodelavcev	4	5	4,8	4,6
Vodja me zna stimulirati za dobro opravljeno delo	3,5	3,7	4	3,7
Vodji zaupam, drži obljube in izvaja dogovore	4	4,2	4	4,1
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu	4,8	4,8	4,7	4,8
Z novostmi sem dobro seznanjen na rednih sestankih z vodjem	4,6	4	4,2	4,3
Skupaj	4,24	4,39	4,36	4,34

Najslabšo oceno, manj kot 4, so podelili neizkušeni zaposleni in srednje izkušeni zaposleni na področju stimulacije za dobro opravljeno delo. Najboljše ocene so za upoštevanje mnenja pri srednje izkušenih zaposlenih (od 1 do 5 let delovne dobe). V povprečju so vsi zaposleni ne glede na delovno dobo zelo zadovoljni z vodjo. Povprečna ocena je 5 (odlično).

SLIKA 32: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z VODJO (Z BODRILNIM STILOM VODENJA) PO POSAMEZNIH VPRAŠANJIH GLEDE NA DELOVNO DOBO V ZAVAROVALNIŠTVU



Zaposleni z manj kot 1 letom delovnih izkušenj ocenjujejo zadovoljstvo z vodjo z bodrilnim stilom z oceno 4,24 (prav dobro do odlično), bolj izkušeni zaposleni ocenjujejo zadovoljstvo z vodjo z oceno 4,39, izkušeni zaposleni z več kot 5 leti delovnih izkušenj pa z oceno 4,36. Bistvenih razlik med ocenami glede na delovno dobo ni.

2. ZAZNAVANJE NEPOSREDNEGA VODJE

Glede na ocene na LPC-skali, kjer so zaposleni ocenjevali neposrednega vodjo, smo prišli do ugotovitev, ki jih prikazuje slika 33.

SLIKA 33: OCENA VODIJ S STRANI ZAPOSLENIH

	Direktivni stil	Delegiranje	Inštruktivni stil	Bodrilni stil
Prijazen	22,22 %	40,00 %	75,00 %	71,42 %
Prijateljski	11,11 %	25,00 %	66,66 %	78,57 %
Navdušen	22,22 %	20,00 %	50,00 %	64,29 %
Sproščen	27,77 %	60,00 %	50,00 %	57,14 %
Topel	33,33 %	40,00 %	41,66 %	57,14 %
Odločen	66,66 %	26,66 %	58,33 %	50,00 %
Uspešen	77,77 %	33,33 %	41,66 %	85,71 %
Vesel	50,00 %	20,00 %	83,33 %	78,57 %

Več kot polovica zaposlenih je ocenila, da je njihov direktivno usmerjeni vodja uspešen in odločen, več kot polovica teh zaposlenih meni, da je njihov vodja neprijazen, neprijateljski, nenavdušen, napet in hladen.

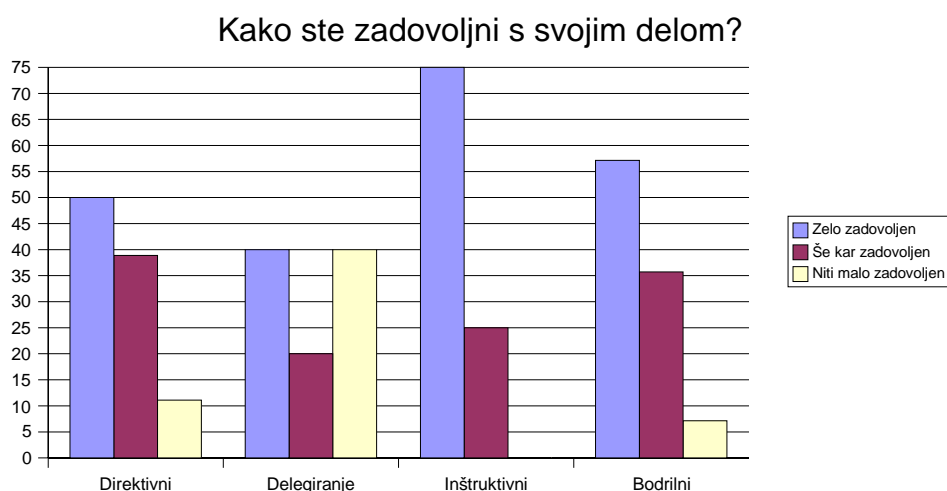
Pri delegiranju 40 % zaposlenih meni, da je vodja prijazen in topel, 60 % meni, da je sproščen. 66,67 % zaposlenih trdi, da je vodja neuspešen, 80 % zaposlenih meni, da je žalosten in nenavdušen, 75 % meni, da je neprijateljski, 73,34 % pa, da je vodja neodločen.

Inštruktivno vodenje je po mnenju več kot polovice zaposlenih prijazno, prijateljsko, navdušeno, odločno in veselo. Točno polovica zaposlenih trdi, da je vodja navdušen in sproščen. Več kot 50 % zaposlenih trdi, da je vodja hladen in neuspešen.

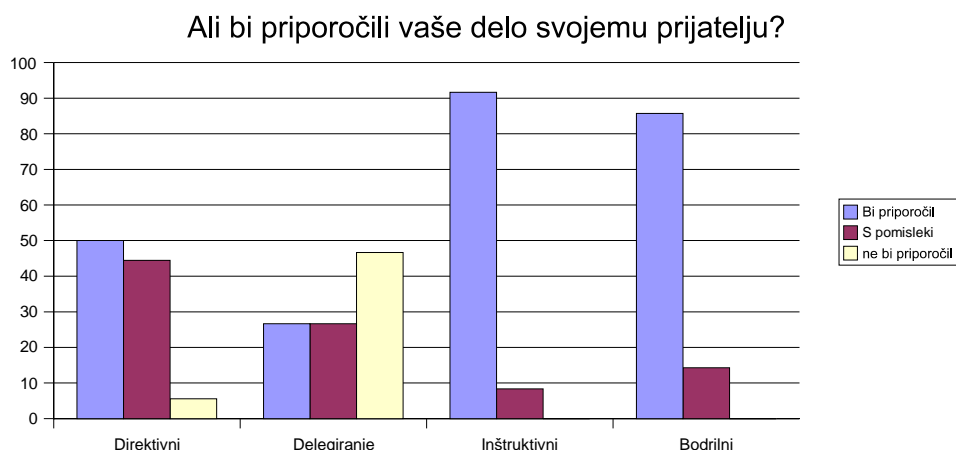
Bodrilno vodenje je pri več kot polovici zaposlenih ocenjeno pozitivno na vseh osmih področjih ocene vodje.

3. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z DELOM NE GLEDE NA VODENJE

SLIKA 34: SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO Z DELOM



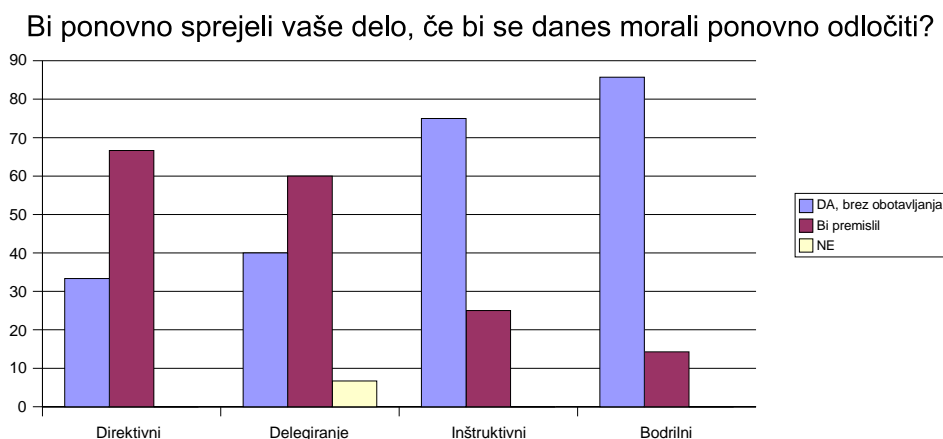
Največje splošno zadovoljstvo je bilo izraženo v skupini z inštruktivnim vodenjem, in sicer 75 % zaposlenih je zelo zadovoljnih z delom, preostalih 25 % pa je še kar zadovoljnih z delom. Sledi skupina z bodrilnim stilom, in sicer 57,14 % zaposlenih je zelo zadovoljnih z delom, 35,72 % je še kar zadovoljnih in le 7,14 % zaposlenih ni zadovoljnih z delom. Najmanj zadovoljni so v skupini z vodjo z delegiranjem, in sicer 40 % zaposlenih ni niti malo zadovoljnih z delom, 40 % pa je zelo zadovoljnih. Pri direktivnem vodji je 50 % zaposlenih zelo zadovoljnih z delom, 38,89 % še kar zadovoljnih, 11,11 % zaposlenih je z delom nezadovoljnih.

SLIKA 35: PRIPOROČILO PODOBNEGA DELA DRUGIM

50 % zaposlenih v skupini direktivnega vodenja bi priporočilo delo svojim prijateljem, 44,44 % zaposlenih bi imelo pomisleke, le 5,56 % zaposlenih svojega dela ne bi priporočilo drugim.

V skupini delegiranja bi 26,67 % zaposlenih z lahkoto priporočilo svoje delo drugim, enak odstotek ljudi bi imelo pomisleke, kar 46,67 % zaposlenih svojega dela v podjetju ne bi priporočilo svojim prijateljem.

Pri inštruktivnem in bodrilnem stilu bi vsi zaposleni priporočili delo svojim prijateljem. Pri obeh skupinah ni opaziti bistvenih razlik. Pri inštruktivnem stilu vodenja bi 91,66 % zaposlenih takoj priporočilo delo, 8,34 % zaposlenih bi ga priporočilo s pomislekom, pri bodrilnem stilu bi 85,71 % zaposlenih priporočilo delo, preostali del zaposlenih bi imel nekaj pomislekov.

SLIKA 36: PONOVRNO SPREJETJE ISTEGA DELA

66,66 % zaposlenih v skupini z direktivnim vodenjem bi ponovno sprejelo svoje delo, vendar bi premislili, 33,34 % zaposlenih bi takoj brez pomislekov ponovno sprejelo svoje delo. Noben zaposleni dela ne bi zavrnil.

Pri delegiranju bi 40 % zaposlenih ponovno sprejelo svoje delo brez obotavljanja, 60 % po premisleku, 6,67 % zaposlenih bi zavrnilo isto delo.

Pri inštruktivnem in bodrilnem stilu noben zaposleni ne bi popolnoma zavrnil svojega dela, če bi se moral danes še enkrat odločati za isto delo v podjetju. Razporeditev odgovorov je pri obeh skupinah podobna. 75 % zaposlenih pri inštruktivnem vodji bi takoj brez pomislekov sprejelo delo, preostali bi premislili, pri bodrilnem stilu pa bi delo sprejelo 85,71 % zaposlenih, preostali bi premislili.

4. USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Uspešnost smo merili s kvantitativnimi kazalniki, in sicer število vseh sklenjenih zavarovanj, kamor smo zaradi poenostavitve raziskave uvrstili vse vrste zavarovanj, od premoženjskih, zdravstvenih, življenjskih do rentnih. Ugotavljali smo tudi stornacijo zavarovanj oziroma reklamacije v % od vseh sklenjenih zavarovanj.

SLIKA 37: DELOVNI REZULTATI – USPEŠNOST ZAPOSLENIH, MERJENA V ŠTEVILU ZAVAROVANJ

Stil vodenja	Delovna doba	St. polic/zaposlenega	Skupaj povprečje
Direktivni stil	Manj kot 1 leto	15,33	13,63
	Od 1 do 5 let	12	
	Nad 5 let	13,56	
Delegiranje	Manj kot 1 leto	9	11,9
	Od 1 do 5 let	12,2	
	Nad 5 let	14,5	
Inštruktivni stil	Manj kot 1 leto	14,66	15,05
	Od 1 do 5 let	15	
	Nad 5 let	15,5	
Bodrilni stil	Manj kot 1 leto	15,2	15,03
	Od 1 do 5 let	14,9	
	Nad 5 let	15	

V povprečnem številu sklenjenih zavarovanj v opazovanem obdobju na zaposlenega so najuspešnejši v skupini z vodjo z bodrilnim stilom vodenja in v skupini z vodjo z inštruktivnim stilom, nato v skupini direktivnim vodjo. Najnižja uspešnost zaposlenih je dosežena pri delegiranju. Glede na delovno dobo so začetniki najuspešnejši pri direktivnem stilu, najmanj pri delegiranju. Izkušeni zaposleni so najuspešnejši pri bodrilnem stilu vodenja, najmanj uspešni pa pri direktivnem stilu.

8.8 Analiza ugotovitev raziskave in preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Različni stili vodenja različno vplivajo na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov.

V raziskavi merjenja zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov z določenim stilom vodenja smo ugotovili, da je skupna ocena zadovoljstva zaposlenih z neposrednim vodjo, ki delegira, najnižja, in sicer skupna povprečna ocena znaša 2,56, kot prikazuje slika 23. Nezadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjo z delegiranjem bi lahko povezali s tem, da je pomembna karakteristika tega vodje zmanjšana skrb za zaposlene, ker morajo biti zaposleni samostojni in dobro usposobljeni za svoje delo. Od vodstva niso deležni prave

podpore, ni veliko sestankov ali pa so ti zelo površni. Ocene kažejo, da je najnižje zadovoljstvo na področju planiranja in načrtovanja dela (slika 23). Tudi vzdušje oziroma klimo zaposleni ocenjujejo z nizko oceno, saj jim je ta stil vodenja, glede na povprečno oceno (nezadostno do zadostno), ne nudi. Opazovalec je na sestankih z vodjo, ki uporablja delegiranje, opazil nezainteresiranost aktivnega vključevanja vodje v pogovore z zaposlenimi in v diskusije z njimi. Kot je razvidno s slike 23, povprečna ocena zaposlenih to trditev opazovalca tudi potrjuje, saj so z oceno 2,4 (zadostno do dobro) ocenili področje seznanjanja z novostmi na sestankih. Večina zaposlenih je ocenila tega vodjo za žalostnega, nenavdušenega, neodločenega, neprijateljskega ter za neuspešnega (slika 33). Razloge za to opredelitev zaposlenih bi lahko našli v tem, da vodja ne skrbi za zaposlene, jim ne nudi dovolj podpore, se ne pogovarja veliko z njimi. Da so ga ocenili, da je neodločen, bi lahko izhajali iz dejstva, da vodja ne daje jasnih navodil in ne nadzira. Pozitivno so ocenili le eno karakteristiko, in sicer 60 % zaposlenih v tej skupini meni, da je vodja sproščen, kar pa bi lahko pripisali temu, da je pri delegiranju značilna nizka stopnja direktivnega vodenja in zmanjšana skrb za zaposlene. Vodja jemlje delo kot samo po sebi umevno, kot da teče samo po sebi.

Glede na delovno dobo zaposlenih so najmanj zadovoljni z delegiranjem začetniki z manj kot enim letom delovnih izkušenj v zavarovalniškem podjetju (slika 27). Vodenje so ocenili s povprečno oceno 1,64 (nezadostno do zadostno). Z nezadostno oceno (1) so ocenili področje dajanja jasnih navodil ter napotkov za delo, planiranje in organiziranje dela ter seznanjanje z novostmi na sestankih. Neizkušeni zaposleni pa potrebujejo pri uvajanju na novo delovno mesto jasna navodila, strogo organiziranje, kontrolo, usmerjanje ter povratne informacije. Delegiranje jim tega ne omogoča.

Iz raziskave smo ugotovili, da so zavarovalni zastopniki na vprašanje, ali so z vodjo zadovoljni, odgovorili, da so bili najbolj zadovoljni z bodrilnim stilom vodenja, kjer so stopnjo zadovoljstva ocenili z odlično 5 (slika 23), sledil je inštruktivni stil vodenja z oceno od prav dobro do odlično (4,6), nato je sledilo zadovoljstvo z delegiranjem z oceno 3,2 in najmanj so bili zadovoljni z direktivnim stilom vodenja, ki je bil ocenjen z oceno zadostno do dobro (2,47). Stil vodenja je torej vplival na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov. Hipotezo 1 potrdimo.

Hipoteza 2: Višja stopnja zadovoljstva, ki jo zaznavajo zaposleni, je povezana z doseženimi boljšimi rezultati dela.

V raziskavi merjenja zadovoljstva zaposlenih z neposrednim vodjo (slika 23) smo ugotovili, da je najvišja stopnja zadovoljstva z vodjo pri inštruktivnem stilu vodenja, sledi bodrilni stil vodenja, nato direktivni stil vodenja in na koncu delegiranje. V raziskavi splošnega zadovoljstva z delom smo prišli do enakih ugotovitev (slika 34). Delovni rezultati (slika 37) so najboljši pri inštruktivnem stilu (15,05 zavarovanja na zaposlenega), sledi bodrilni stil (15,03 zavarovanja na zaposlenega), nato direktivni stil (13,63 zavarovanja na zaposlenega); najslabši delovni rezultati so pri delegiranju (11,9 zavarovanja na zaposlenega). Hipotezo 2 lahko potrdimo.

Hipoteza 3: Direktivni stil vodenja je najprimernejši pri uvajanju v delo, pri začetnikih, ki nimajo izkušenj z zavarovalniškega področja, izzove višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenega in s tem boljše rezultate dela.

Kot je razvidno s slike 25, so začetniki z manj kot enim letom delovne dobe direktivnemu stilu vodenja pripisali skupno najvišjo oceno (3,7), srednje izkušeni zaposleni so direktivni stil vodenja ocenili 2,94, izkušeni zaposleni z oceno 2,45. Začetniki so ocenili z odlično oceno (5), da vodja z direktivnim stilom vodenja daje jasna navodila za delo in da zna planirati in organizirati delo. Rezultati dela so pokazali, da so delovni rezultati najboljši pri direktivnem vodenju (slika 37). Začetniki so sklenili največje število zavarovanj (15,33 na zaposlenega) pri direktivnem vodenju, sledijo dobri rezultati dela pri bodrilnem stilu vodenja (15,2 zavarovanja na zaposlenega) in pri inštruktivnem stilu vodenja (14,66 zavarovanja na zaposlenega). Najslabši delovni rezultat je bil dosežen pri delegiranju, in sicer 9 zavarovanj na zaposlenega. Sicer so zaposleni začetniki ocenili, da so bolj zadovoljni z inštruktivnim in bodrilnim vodenjem, in to z oceno 5 (sliki 29 in 31), a ta dva stila vodenja nista pripeljala do najboljših delovnih rezultatov v tej skupini zaposlenih. Res pa je, da doseženi rezultati dela pri teh stilih vodenja niso veliko zaostajali za direktivnim stilom vodenja. Hipotezo 3 potrdimo.

Hipoteza 4: Inštruktivni stil vodenja je najprimernejši za razočarane zaposlene, ki ne dosegajo zastavljenih delovnih rezultatov.

V raziskavi nismo posebej opredelili skupine razočaranih zavarovalnih zastopnikov. Med razočarane zaposlene prištevamo ne glede na delovno dobo in izkušnje tiste, ki so v prejšnjem določenem obdobju dosegali boljše delovne rezultate, v opazovanem obdobju ali mesec dni pred opazovanjem pa niso dosegli ali preseгли svojih prejšnjih rezultatov. Iz opazovanja lahko potrdimo, da razočarani zaposleni potrebujejo inštruktivni stil vodenja, ne glede na delovno dobo. Ta stil vodenja natančno tekoče nadzoruje delo, poleg tega pa razlaga odločitve in spodbuja napredek pri delu. Raziskava je pripeljala do izida, da je največja stopnja zadovoljstva zaposlenih ne glede na delovno dobo z neposrednim vodjo, ki uporablja inštruktivni stil vodenja (slika 23). Vsi zaposleni v tej skupini vodenja so dodelili več kot prav dobro oceno, zato menimo, da bi bil inštruktivni stil vodenja, še posebej glede na karakteristike vodenja, primeren za razočarane zaposlene. Čeprav nismo naredili posebne raziskave za razočarane zaposlene, menimo, da bi bil ta stil vodenja primeren tudi za druge razočarane zaposlene, ki so bili v obdobju raziskave v drugih skupinah vodenja. Hipotezo 4 potrdimo.

Hipoteza 5: Izkušeni zavarovalni zastopniki niso zadovoljni z direktivnim in inštruktivnim stilom vodenja, saj pri njih ta dva stila vodenja izzoveta nižjo stopnjo zadovoljstva.

Z nezadostno oceno (1) so izkušeni zavarovalni zastopniki ocenili, da z direktivnim vodjo niso zadovoljni (slika 25). To povezujemo z dejstvom, da vodja že izkušenih zaposlenih in njihovih mnenj ne upošteva pri sprejemanju svojih odločitev, kar pa je za izkušene zaposlene pomembno, saj so v svoji delovni dobi že pridobili znanja in delovne izkušnje. To področje so ocenili z oceno 1,2 (slika 25). Prav tako izkušeni zaposleni trdijo, da jih direktivni vodja ne zna stimulirati za dobro opravljeno delo (ocena zadostno (2)), kar je razvidno s slike 25. To dejstvo povezujemo s tem, da če vodja ne upošteva mnenja zaposlenih in se odloča samodejno, zaposlenih ne motivira in jih tudi pravilno ne stimulira. Inštruktivni vodja je bil sicer ocenjen zelo visoko (z oceno 4,3), a med vsemi stili vodenja je prejel najnižjo oceno od izkušenih zaposlenih (slika 29). Začetniki so podelili vodji z inštruktivnim vodenjem oceno odlično 5, zaposleni z 1 do 5 leti delovnih izkušenj oceno 4,5 (slika 29). S to oceno (4,3) ne moremo popolnoma potrditi, da izkušeni zaposleni ne marajo inštruktivnega stila vodenja, lahko pa potrdimo, da so s tem stilom vodenja najmanj zadovoljni od vseh štirih stilov vodenja. Hipoteza 5 je s tem potrjena.

Hipoteza 6: Izkušeni zavarovalni zastopniki so bolj zadovoljni z bodrilnim stilom vodenja.

Hipotezo 6 potrdimo, saj so izkušeni zavarovalni zastopniki temu stilu vodenja pripisali najvišjo možno oceno, odlično 5 (slika 31). Izkušeni zavarovalni zastopniki trdijo, da vodja pri svojem odločanju upošteva njihovo mnenje in veliko pripomore k dobremu delovnemu vzdušju v kolektivu. Za izkušene zaposlene je torej pomembno, da se upošteva njihovo mnenje.

Hipoteza 7: Delegiranje izzove visoko stopnjo zadovoljstva pri vrhunskih zavarovalnih zastopnikih, ki so zelo zavzeti za delo ter dosegajo visoke delovne rezultate.

Izkušenih zaposlenih z več kot 5 leti delovnih izkušenj so ocenili (slika 27) s prav dobro oceno (4), da vodja zna stimulirati in da vodi zaupajo. Z oceno 4,3 so ocenili, da so z vodjo zadovoljni. Ker uspešni izkušeni zastopniki ne potrebujejo stalnega neposrednega nadzora in planiranja dela, saj opravljajo svoje delo že dlje časa in so pri tem uspešni, jim delegiranje ustreza. Rezultati raziskave glede uspešnosti, merjene v številu sklenjenih zavarovanj (slika 37), kažejo, da so izkušeni zavarovalni zastopniki najuspešnejši prav pri delegiranju in bodrilnem stilu. Hipotezo 7 potrdimo.

Hipoteza 8: Isti stil vodenja ni primeren za vse zaposlene.

Iz raziskave in iz vsega zgoraj navedenega smo prišli do sklepa, da se stili vodenja razhajajo glede na delovno dobo zaposlenih in da so različni stili vodenja različno primerni glede na izkušnost zaposlenih. Posledično so različni tudi delovni rezultat oziroma uspešnost zaposlenih. S tem hipotezo 8 potrdimo.

Hipoteza 9: Stil vodenja vpliva na splošno stopnjo zadovoljstva z delom.

Pri inštruktivnem in bodrilnem stilu vodenja ne bi nihče od anketiranih popolnoma zavrnil svojega dela, če bi ga vprašali, ali bi ponovno sprejel svoje delo, če bi se moral danes ponovno odločiti, in vsi zaposleni bi priporočili svoje delo svojemu prijatelju (slika 35). Pri delegiranju bi kar 60 % zaposlenih razmislilo, preden bi ponovno sprejeli isto delo (slika 36). 46,67 % zaposlenih v tej skupini ne bi priporočilo dela svojemu prijatelju. Pri direktivnem stilu vodenja bi 66,66 % zaposlenih prej razmislilo, preden bi sprejeli isto delo, vendar nihče od zaposlenih ne bi zavrnil dela. Polovica zaposlenih bi svoje delo priporočila prijatelju, nekaj več kot 40 % zaposlenih bi pred priporočanjem dela svojim prijateljem imelo pomisleke. Posledično je bilo največje zadovoljstvo izraženo v skupini z inštruktivnim stilom vodenja, sledi skupina z bodrilnim stilom vodenja, kjer je več kot polovica zaposlenih zelo zadovoljna z delom, 35,72 % je kar zadovoljnih z delom. Najmanj zadovoljni so v skupini z delegiranjem, in sicer 40 % zaposlenih ni zadovoljnih z delom, pri direktivnem vodenju je 11,11 % zaposlenih nezadovoljnih z delom, 50 % zaposlenih pa je zelo zadovoljnih (slika 34). Hipotezo 9 s tem potrdimo.

Hipoteza 10: Vodja mora obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati v različnih situacijah in glede na razvojno stopnjo zaposlenega.

Predpostavljali smo, da mora vodja obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati v različnih situacijah in glede na razvojno stopnjo zaposlenega. S tem dosega višjo stopnjo zadovoljstva posameznikov in celotnega tima, boljše rezultate posameznikov ter celotnega

tima. Ker posamezni vodja v svojem timu nima samo začetnikov ali samo izkušenih zavarovalnih zastopnikov, mora za posamezne segmente zaposlenih uporabljati različne stile vodenja, če želi doseči zadovoljstvo vseh zaposlenih. Kakor smo ugotovili, začetniki ocenjujejo svojo stopnjo zadovoljstva pri določenem stilu vodenja drugače kot že izkušeni zavarovalni zastopniki, ki jim višjo stopnjo zadovoljstva nudi drug stil vodenja (slika 23). Razočarani zaposleni potrebujejo drug stil vodenja in drugačno obravnavo od vodje kakor uspešni izkušeni zaposleni ali začetniki z delovnim zanosom. Ugotovili smo, da na delovno uspešnost vpliva zadovoljstvo. Če je zaposleni bolj zadovoljen z vodjo, dosega boljše delovne rezultate. Če bodo vsi zaposleni zadovoljni, bodo tudi kot celoten tim bolj delovno uspešni. Iz vsega navedenega hipotezo 10 potrdimo.

9 MODEL VODENJA ZA DOSEGANJE VIŠJE STOPNJE ZADOVOLJSTVA ZAVAROVALNIH ZASTOPNIKOV

9.1 Predstavitev modela vodenja

Rezultati raziskave so potrdili predpostavko, da na produktivnost oziroma rezultate dela vpliva zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov. Zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov pa je odvisno od stila vodenja, ki ga uporablja neposredno nadrejeni vodja.

Iz tega bomo razvili model vodenja, ki naj bi ga uporabljali vodje za doseganje višje stopnje zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov. To bo pripeljalo do boljših rezultatov dela.

Model vodenja se nanaša na izbiro stila vodenja, s katerim naj bi prispevali k večji stopnji zadovoljstva zaposlenih, ti pa bi posledično dosegali boljše delovne rezultate.

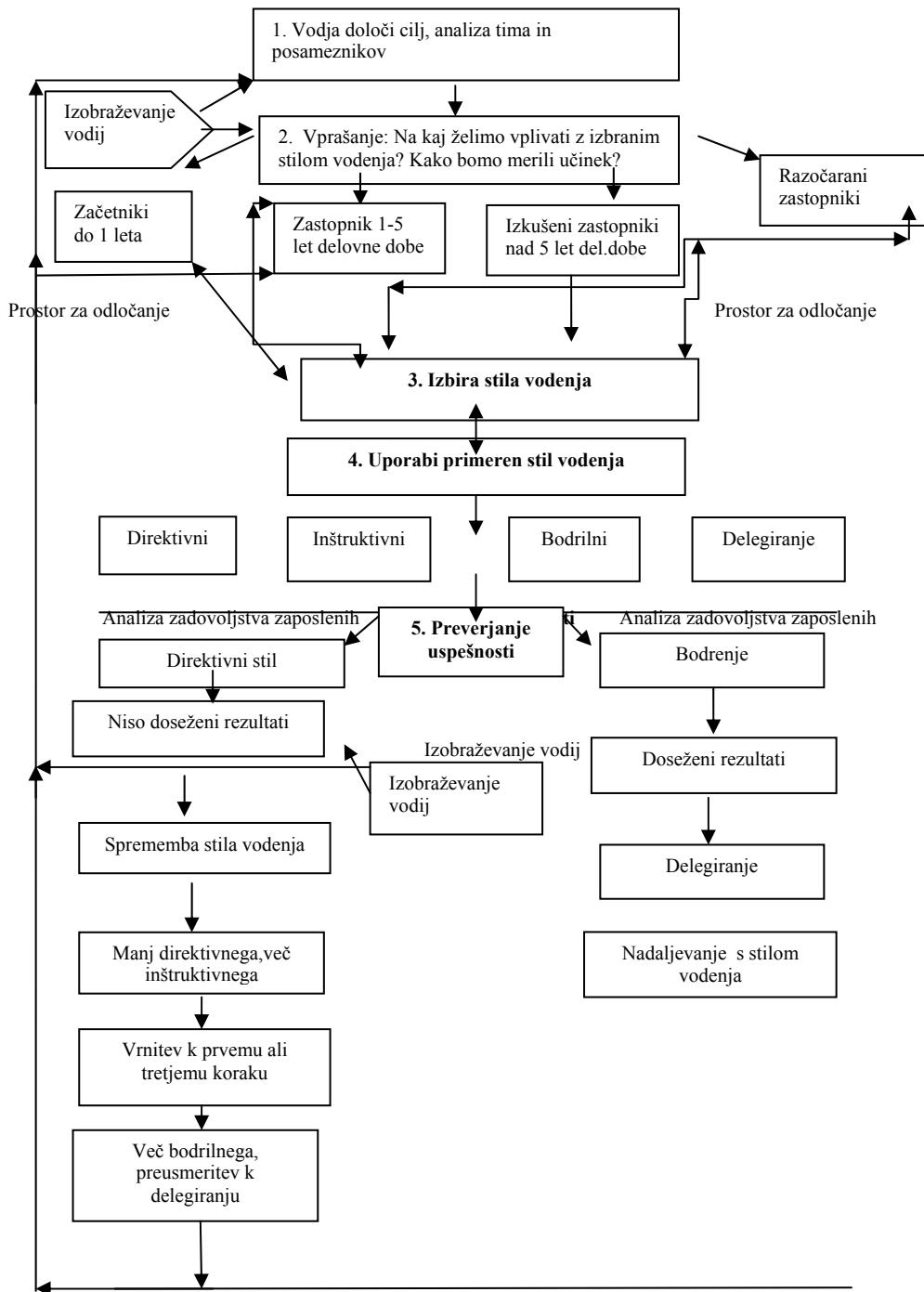
Model, prikazan na sliki 38, je razdeljen na osnovne korake, ki jim sledi vodja:

1. Vodja analizira sestavo svojega tima: koliko je zaposlenih z manj kot enim letom delovne dobe, ki smo jih poimenovali začetniki, koliko je srednje izkušenih zaposlenih in koliko izkušenih zaposlenih. Ne glede na delovne izkušnje oziroma delovno dobo mora vodja opaziti tudi razočarane zaposlene, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev.
2. Ob tem vodja ne sme pozabiti, na kaj želi vplivati, ko se odloča za stil vodenja, in tudi ne na objektivne merilce učinka (npr. število sklenjenih zavarovanj ali višina doseženih premij).
3. Vodja izbere določen stil vodenja za posamezne zaposlene.
4. Sledi uporaba stila vodenja.
5. Po določenem času se preveri uspešnost uporabe stila, ali je torej vodja dosegel zelene rezultate ali ne. Če rezultati niso bili doseženi, vodja spremeni stil vodenja, ki bi ga moral v naslednjem obdobju pripeljati do zastavljenih ciljev. Če je rezultat dosežen, nadaljuje z izbranim stilom vodenja, dokler se situacija ne spremeni.
6. Zunanje strokovno neodvisno izobraževanje vodij bi moralo biti nujno na koncu procesa, če ustrezna uspešnost ni bila dosežena. Na začetku, v prvih korakih bi se lahko vključil izobraževalec, če vodja nima dovolj obširnega znanja o stilih vodenja. Sicer pa v prvih korakih modela izobraževanje ni nujno.

V modelu gre za kontinuiran proces. Neizkušeni zavarovalni zastopniki sčasoma pridobijo izkušnje, postanejo izkušeni in vrhunski zavarovalni zastopniki, za katere do tedaj uporabljeni stil vodenja ni več primeren in ga je treba korigirati oziroma spremeniti. Med izkušenimi zavarovalnimi zastopniki se občasno pojavijo tudi razočarani; tem je treba stil vodenja ponovno prilagoditi oziroma sprejeti drugačnega. Razočarani zaposleni se lahko pojavijo tudi med začetniki, kar pripelje do tega, da vodja izbere milejši direktivni stil in doda bodrenje.

Uspešnost vodenja po tem modelu je odvisna v prvi vrsti od vodje, nato od podrejenih, situacije in od tega, kakšno sposobnost ima vodja za prilagajanje stila vodenja ter analiziranja in opazovanja tima.

SLIKA 39: MODEL VODENJA



9.2 Možnosti za uvajanje modela v prakso

Slovenska zavarovalniška podjetja se zavedajo, da so zavarovalni zastopniki njihov ključni del poslovanja. Četudi razvijejo najboljše zavarovalniške produkte, to še ne pomeni uspeha podjetja. Te produkte je treba prodati. In še vedno največji del distribucije obsega direktna prodaja. Zavedajo se, da le zadovoljni zavarovalni zastopniki prodajo več zavarovalniških storitev. Na zadovoljstvo pa pomembno vplivajo njihovi neposredno nadrejeni vodje. Eden izmed pomembnih dejavnikov pri vodenju je prav stil vodenja. Zato zavarovalniška podjetja potrebujejo model, ki bi bil uporaben za vodje zavarovalnih zastopnikov in s katerim bi dosegli višjo stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov, ti pa bi prispevali k večji uspešnosti celotnega zavarovalnega podjetja.

Model, ki je bil predstavljen v prejšnji točki, je prilagojen slovenskim zavarovalnim podjetjem. Primeren je za majhna, srednje velika in velika podjetja. Oblika gospodarske družbe ni pomembna. Ne glede na velikost in lastniško obliko podjetja se lahko elementi modela uporabljajo in izvajajo v vsakodnevnih praksi na področju zavarovalniških storitev. Model bi bil lahko uporaben tudi v drugih prodajnih dejavnostih, saj ni nujno uporaben samo na področju prodaje zavarovalniških storitev.

Model bi lahko razdelili še podrobneje, vendar bi bilo težko narediti univerzalni model za vodenje zavarovalnih zastopnikov, ki bi vodil k večji uspešnosti zaposlenih. Vsak vodja mora najti svoj način uporabe modela. Model se lahko uporablja le delno. Vodja se namreč lahko vključi v model sredi določenih korakov.

Pri modelu ne gre za statično in ozko usmerjene aktivnosti, saj dopušča prilagajanje različnim situacijam in podjetjem.

Za vodje, ki so to že dlje časa, morda obstaja nevarnost, da bi se zanašali le na svoje znanje in osebnostne lastnosti. Model pa predvideva, da vodja obvlada sposobnost pravilnega načina ravnanja z zavarovalnimi zastopniki. Vodja se ne sme opredeliti le za en stil vodenja. Spoznati mora osnove različnih stilov vodenja, da lahko v določenih okoliščinah uporabi tistega, ki je za dano situacijo ustrezen.

Prednostne naloge modela so:

- pomoč vodstvenemu kadru pri vodenju in motiviranju prodajnega kadra, ki mu je neposredno podrejen,
- hiter odziv glede na nedoseganje rezultatov,
- stalno preverjanje ustreznosti izbire stila vodenja,
- sprotno preverjanje usklajenosti zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti.

Model ne predstavlja stroge zaporednosti posameznih korakov, ki bi v vsaki situaciji zagotovil absolutni uspeh. Namenjen je temu, da ga sprejmemo kot vnaprej pripravljeno strategijo za hiter in ustrezen odziv vodij. Odprt je tudi za ustrezne dopolnitve posameznega vodje, ki ga uporablja.

10 SKLEP

»Nekoč je živel zvedavi mladenič, ki je iskal učinkovitega vodjo.
 Želel si je pri njem delati in tudi sam postati takšen.
 Iskanje ga je z leti vodilo na vse konce sveta.
 Obiskal je majhna mesteca in prestolnice velikih držav.
 Spoznal je veliko strogih vodij.
 Vendar je spoznal ravno toliko velikih mehkih vodij.
 Vendar mu tisto, kar je videl, ni bilo vedno všeč.«
 (Blanchard, 1995)

Zavarovalniška podjetja so v preteklosti delovala v skladu z načeli hierarhije, ki so jih vzpostavila s pomočjo predpisane organizacijske strukture in sistemom vodenja ter nadziranja. Takšen pristop je bil v preteklosti mogoč zaradi stabilnih razmer poslovanja in manjše konkurenčnosti. Vodje so jim narekovali, kaj in kako naj delajo, s predpisi so določali, kako naj se zaposleni vedejo. Številna podjetja iz zavarovalniške dejavnosti so sicer že sprejela sodobne načine vodenja ter obravnavanja ljudi, a se niso še dovolj aktivno vključila v spremembe na področju vodenja zavarovalnih zastopnikov. Če želijo slediti novim izzivom poslovanja, je nujen miselni preskok. V poslovanju podjetja se je treba osredotočiti tudi na raven vodij, ki so velikokrat odločilni pri doseganju uspehov zavarovalnih zastopnikov. Čedalje večja in ostrejša konkurenca zahteva nenehno izboljševanje vodenja. Uspešna zavarovalna podjetja pa bodo tista, ki se ne bodo samo odzivala na spremembe okolja, ampak tudi sama aktivno iskala rešitve za izboljšave. Najbolj uspešna bodo tista podjetja, ki bodo znala motivirati celotno podjetje od vrha navzdol.

Zavarovalniška podjetja bodo povečala svojo konkurenčnost, če bodo pritegnila najboljše zavarovalne zastopnike s čim večjim potencialom. Seveda pa bodo morala zagotavljati, da bodo zaposleni svoje sposobnosti razvijali naprej z visoko stopnjo zadovoljstva in da bodo seveda ostali v podjetju. Zaposleni z visokim potencialom so pomembni, vendar to še zdaleč ne pomeni zadostnega pogoja za doseganje uspešnosti. To bodo lahko omogočili tako, da jim bodo podjetja nudila dovolj dobre razloge, da ostanejo v podjetju. Zato bo, med drugim, moral tudi vodja svojim zaposlenim zagotoviti čim večje zadovoljstvo.

Bolj kot doslej stopa v ospredje vodenje. Uspešen vodja bo moral uporabljati različne stile vodenja, da bo lahko zaposlenim v dani situaciji zagotovil najboljše možnosti za uspeh. Odločilna vloga vodje je, da zna zavarovalne zastopnike spodbuditi k čim boljšim rezultatom.

Novi izzivi zahtevajo drugačne managerske pristope, uveljavlja se timsko delo, poudarek je tako na navpičnem kakor tudi na vodoravnem komuniciranju. Takšno razmišljanje pa postavlja ljudi na prvo mesto. Pomembni so vsi člani tima, predvsem pa njihov vodja, ki mora biti usposobljen prenašati vizijo, svoje izkušnje ter znanje na vse podrejene zaposlene. Tako zagotovi popolno delovanje tima ter zavzetost posameznika in tima kot celote za doseganje načrtovanih ciljev. Vodja mora sodelovati z zaposlenimi v enakopravnem odnosu, zato se mora vodenje spremeniti tako, da delujejo vodje kot trenerji, mentorji, motivatorji in seveda z lastnim zgledom.

Zaradi razlik med zaposlenimi ni samo enega pravega načina vodenja, s katerim bi vodja znal enako motivirati in spodbujati vse zaposlene. Vodja mora znati prilagoditi vodenje okolju in posameznikom. Svoje zaposlene mora dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pomembno. Vodja se bo moral stalno, kontinuirano posvečati zadovoljstvu zaposlenih. Takšno vodenje je odvisno od sodelovanja med vodjo, zaposlenimi in trenutno situacijo.

Zaradi teh dejstev smo si za cilj naloge zastavili, da razvijemo model vodenja, ki bi bil vodjem v pomoč, kako s pravilno izbranim stilom vodenja ter kombinacijami stilov vodenja doseči višjo stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov, da bi ti dosegali boljše rezultate dela in tako prispevali k večji uspešnosti zavarovalniškega podjetja kot celote.

Namen naloge je bil dosežen s tem, ko smo opredelili stile vodenja kot pomemben instrument vplivanja na zadovoljstvo zaposlenih, prikazali pomen stila vodenja pri motiviranju zaposlenih in odkrili dejavnike, ki vplivajo na nezadovoljstvo.

V nalogi smo preverjali pomembnost stila vodenja v zvezi z zadovoljstvom zavarovalnih zastopnikov. Na osnovi ugotovitev empirične raziskave lahko rečemo, da stil vodenja neposredno vpliva na zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov, posredno pa na rezultate dela.

Ocenjujemo, da so bile predpostavke na začetku naloge pravilno izbrane in potrjene:

- različni stili vodenja so različno vplivali na stopnjo zadovoljstva zavarovalnih zastopnikov,
- višja stopnja zadovoljstva, ki so jo zaposleni zaznali, je bila povezana z doseženimi rezultati dela,
- stil vodenja je vplival na stopnjo splošnega zadovoljstva z delom,
- vodja mora obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati pri svojem delu,
- pri začetnikih je bil najprimernejši direktivni stil vodenja,
- pri izkušenih zaposlenih sta primerna bodrilni stil in delegiranje,
- za razočarane zaposlene, ki ne dosegajo zastavljenih ciljev, je najprimernejši inštruktivni stil vodenja.

Razvili smo model vodenja, ki je uporaben v praksi v slovenskih zavarovalniških podjetjih. Model bi lahko bil osnovni pripomoček vodjem, ki se vsakodnevno soočajo s težavami in neuspehi zaposlenih. Oblikovani model vodenja bi lahko bil področje nadaljnje podrobnejše raziskave. Model je možno podrobneje razčleniti in dopolniti v vseh njegovih korakih, a to ni bil namen te naloge, saj bi bila potrebna obširnejša raziskava. V prihodnje bi bilo smiselno model testirati tudi v okviru drugih dejavnosti, v katerih se ukvarjajo pretežno s prodajo oziroma s prodajnim timom.

SEZNAM SLIK

Slika 1:	Model raziskave – vpliv različnih stilov vodenja na stopnjo zadovoljstva in rezultate dela	12
Slika 2:	Proces motivacije po Kotlerju	14
Slika 3:	Štirje osnovni stili vodenja	22
Slika 4:	Dejavniki, ki so neizogibno povezani s timskim delom	26
Slika 5:	Faze razvoja tima	27
Slika 6:	Prilagoditev stila vodenja razvojni stopnji tima	33
Slika 7:	Piramida potreb po Maslowu	56
Slika 8:	Izpolnjevanje temeljnih potreb na delu	58
Slika 9:	Povečevanje motivacije na delovnem mestu	59
Slika 10:	Model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo	60
Slika 11:	Prikaz povezanosti potreb, aktivnosti in reakcij, ki jih izzovejo	64
Slika 12:	Proces komuniciranja	72
Slika 13:	Model determinant zadovoljstva pri delu	85
Slika 14:	Vprašanje iz ankete zadovoljstva zaposlenih	89
Slika 15:	Vprašanje iz metode opisnih indeksov dela	90
Slika 16:	Primer ugotavljanja splošnega zadovoljstva	91
Slika 17:	Porterjev vprašalnik zadovoljstva	91
Slika 18:	Najpogostejša hierarhija delovnih mest	102
Slika 19:	Glavni koraki osebne prodaje	103
Slika 20:	Doseženi rezultati v poslovni enoti	118
Slika 21:	Koncept nagrajevanja zaposlenih	120
Slika 22:	Razporeditev vzorca po demografskih značilnostih	125
Slika 23:	Zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov z njihovim vodjo glede na stil vodenja	127
Slika 24:	Zadovoljstvo zavarovalnih zastopnikov glede na stil vodenja njihovega vodje	128
Slika 25:	Zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjo (z direktivnim stilom vodenja) glede na delovno dobo v zavarovalništvu	128
Slika 26:	Zadovoljstvo zaposlenih z direktivnim stilom vodenja po posameznih vprašanjih glede na delovno dobo v zavarovalništvu	129
Slika 27:	Zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjo (z delegiranjem) glede na delovno dobo v zavarovalništvu	130
Slika 28:	Zadovoljstvo zaposlenih s stilom delegiranja po posameznih vprašanjih glede na delovno dobo v zavarovalništvu	130

Slika 29:	Zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjo (z inštruktivnim stilom) glede na delovno dobo v zavarovalništvu	131
Slika 30:	Zadovoljstvo zaposlenih z vodjo (z inštruktivnim stilom vodenja) po posameznih vprašanjih glede na delovno dobo v zavarovalništvu	132
Slika 31:	Zadovoljstvo zaposlenih z neposrednim vodjo (z bodrilnim stilom) glede na delovno dobo v zavarovalništvu	132
Slika 32:	Zadovoljstvo zaposlenih z vodjo (z bodrilnim stilom vodenja) po posameznih vprašanjih glede na delovno dobo v zavarovalništvu	133
Slika 33:	Ocena vodij s strani zaposlenih	133
Slika 34:	Splošno zadovoljstvo z delom	134
Slika 35:	Priporočilo podobnega dela drugim	133
Slika 36:	Ponovno sprejetje istega dela	135
Slika 37:	Delovni rezultati – uspešnost zaposlenih, merjena v številu zavarovanj ..	137
Slika 38:	Model vodenja	142

SEZNAM VIROV

1. Adizes, I., S. Možina, Z. Milivojević, I. Svetlik, M. Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sinteza.
2. Blanchard, Kenneth, Donald Carew and Euice Parisi-Carew. 1995. *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Taxus.
3. Branson, Richard, Percy Barnevik and Simon David. 2000. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Carnegie, Dale. 1997. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
5. Carnegie, Dale. 2000. *Kako uživamo v življenju in poklicu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
6. Cerle, Gaber. 2004. Motivacija zaposlenih: kateri motivatorji so pomembni in kako nanje vplivajo notranje vrednote. *Naše gospodarstvo*, 102.
7. Cox, Peter. 2003. *Človek mora imeti sanje*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
8. Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Donnelly, James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich. 1990. *Fundamentals of Management*. Boston: BPI – Irwin.
10. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. 1998. *Znanje, izkušnje in motivacija za uspešno poslovanje*.
11. Flis, Slavko. 1999. *Zbrani spisi o zavarovanju*. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
12. Frese, Herbert. 1992. *Mitarbeiterführung*. Würzburg: Vogel.
13. Gaber, Cerle. 2004. Motivacija zaposlenih. *Naše gospodarstvo* 1–2: 102–106.
14. Gardner, W. John. 1993. *On leadership*. New York. The free press.
15. Gerken, Gerd. 1993. *Management by love*. Wien: Econ.
16. Goreya, Roy. 2001. *Tam kjer je volja, tam je pot*. Ljubljana: Društvo invalidski forum Slovenije.
17. Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
18. Hansen, Victor Mark, and Joe Batten. 1998. *Mojster motiviranja – skrivnosti navdihujočega vodenja*. Bled: Vernar consulting
19. Hollenbeck, N. and G. Wright. 1994. *Human Resource Management*. Irwin.
20. Kamp, Di. 2000. *Menadžer 21. stoljeća*. Zagreb: Mep consult.
21. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
22. Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
23. Krause, G. Donald. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
24. Kutzschenbach, Claus. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: CTU.

25. Leskovar, Š. Gabrijela. 2003. Vodenje ljudi. *Naše gospodarstvo* 1–2: 53–68.
26. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Lipičnik, Bogdan. 2003. O motivaciji pri delu si velikokrat postavljamo napačna vprašanja. *Finance* 166, 12.
28. Marušić, Sveto. 2001. *Upravljanje i razvoj ljudskih potenciala*. Zagreb: Eiz.
29. Maxwell, John C. 2003. *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
30. Mayer, Janez. 2003. Dober vodja najprej poskrbi za druge in nase opozori le po potrebi. *Delo* 185, 17.
31. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Ikra.
32. Miller, G. John. 2003. *Vprašanje za vprašanjem. Kaj moram res vprašati samega sebe. Urjenje osebne odgovornosti v poslovnem in zasebnem življenju*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
33. Moller, Claus. 1995. *Employeeeship*. Hillerod: TMI Publishing.
34. Možina, Stane in soavtorji. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Mullins, J. Laurie. 1999. *Management and Organisational Behavior*. 5th edition. Great Britain: Prentice Hall.
36. Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: GV.
37. Pervanje, Milena. 2003. Motivacija je lahko tudi zastoj. *Finance* 77, 11.
38. Povšič, Sabina. 1997. So zaposleni zadovoljni? *Gospodarski vestnik* 10: 26.
39. Robertson, Ivan T., Mike Smith and Dominic Cooper. 1994. *Motivation*. London: IPD House.
40. Roos, J.,L. Edvinson and N.C. Dragonetti. 2000. *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
41. Rutar, Barbka in Rutar, Marko. 2002. Delo zdravstveno negovalnega tima v Centru slepih in slabovidnih v Škofji Loki. V knjigi: Florjančič, Jože in Bjoern Paape, *Organizacija in management*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
42. Sang, H. Kim. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Založba Tuma.
42. Singer, G.M. 1990. *Human resource Management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
43. Šavora, K. Simona. 2003. *Vpliv internega komuniciranja na zadovoljstvo in zvestobo strank storitvenega podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Štehar, Janko. 2000. *Zadovoljstvo zaposlenih – eden od temeljev konkurenčne sposobnosti podjetja v inovativno družbi*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
45. Staehle, Wolfgang. 1999. *Management: Eine Verhaltenswissenschaftliches Auflage*. Munchen: Franz Wahlen.
46. Vuković Goran. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. 2002. *Management in Evropska unija*.

47. Tomažič, Egon. 2002. Vzvod menedžerjeve uspešnosti so njegovi sodelavci. *Finance* 164, 18.
48. Tracy, Brian. 2002. *The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Bussiness Success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
49. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
50. Treven, Sonja. 2002. Spore med zaposlenimi mora gladiti menedžer: kako doseči zadovoljstvo zaposlenih. *Delo*, 18.
51. Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Turk, Dunja. 2002. Le peščica je drznih. *Finance* 164, 25.
53. Turk, Dunja. 2003. Svoj namen doseže le pravilno izrečena kritika. *Finance* 127, 1.
54. Vuković, Vesna. 2002. Naši vodje za nekatere premili, za druge prestrogi. *Finance* 164, 21.
55. Wilson, T. B. 1999. *Rewards that Drive High Performance: Success Stories from Leading Organizations*. New York: AMACOM.
56. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
57. Žunec, Branko. 2003. Za uresničitev kariernega načrta je odgovoren zaposleni, menedžer usmerja. *Finance* 166, 10.

DELOVNI ŽIVLJENJEPIS

Rodila sem se leta 1976 v Celju.

Izobraževanje:

- leta 1995 matura na srednji ekonomski šoli v Murski Soboti,
- oktobra 1995 vpis na Ekonomsko-poslovno fakulteto v Mariboru, na študijski program Ekonomija, smer marketing,
- 25. 9. 2000 uspešen zagovor diplomskega dela z naslovom Televizijsko oglaševanje podjetja Radenska Tri srca in pridobitev strokovnega naslova univerzitetna diplomirana ekonomistka,
- oktobra 2000 vpis na podiplomski študij na Ekonomsko-poslovni fakulteti, smer inovativni management,
- septembra 2003 uspešno dokončanje vseh izpitov in seminarske naloge, začetek pisanja magistrske naloge.

Izobraževalna dejavnost:

- do leta 1995 končana 4-letna glasbena šola kitare,
- leta 1999 uspešno dokončan tečaj angleškega jezika v Cape Townu v Južni Afriki (Cape Communication Centre),
- junija 2001 pridobitev internega naziva višja finančna svetovalka podjetja Tri-pro, d. o. o.,
- 21. 2. 2002 opravljen preizkus strokovnih znanj, potrebnih za opravljanje zavarovalnega zastopanja, in pridobitev državne licence za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja, ki jo je izdalo Slovensko zavarovalno združenje,
- februar 2002 v Dubrovniku dvodnevni seminar Finančno svetovanje managerjem v podjetjih,
- 30. in 31. 7. 2002 seminar Varčevanje in investiranje na kapitalskem in denarnem trgu,
- leta 2002 na Bledu enodnevni seminar za vodje: Erik Vos z Nizozemske,
- leta 2002 v Celju enodnevni seminar Motivacija,
- 13.,14. 2. 2002 v Portorožu strokovni seminar Vodenje vodij,
- leta 2003 dvodnevni seminar v Portorožu s področja motivacije: Bloch z Danske,
- oktober 2003 seminar Ane Nuše Knežević in Leona Magdalenca s področja osebnost managerja,
- november 2003 strokovna delavnica z Borisom Venetom.

Delovne izkušnje:

- leta 1999 trženje na sejmu za podjetja Zavarovalnica Maribor, Gorenje, Obrtna zbornica Maribor, Velux;
- 1999 praksa v marketingu podjetja Radenska, d. d.;
- leta 2000 enoletne izkušnje s telefonskim trženjem v podjetju Tri-pro, d. o. o.;
- od leta 2000 zaposlitev v podjetju Tri-pro, d. o. o., zavarovalniško zastopniška družba zavarovalnice Triglav; najprej finančna svetovalka fizičnim osebam na terenu, nato višja finančna svetovalka pri pravnih osebah, od junija 2001 direktorica podružnic Maribor, Murska Sobota in Slovenj Gradec;
- leta 2004 soustanovitev podjetja DRAKŠIČ, d. o. o., finančno in davčno svetovanje o kapitalskih naložbah, delovno mesto prokuristke;
- leta 2008 odkup celotnega lastniškega poslovnega deleža podjetja in sprememba imena podjetja v FINANČNA HIŠA, d. o. o., delovno mesto direktorice.

Osebna bibliografija:

- članek v internem časopisu Fokus, maj 2003: najuspešnejši zavarovalniški produkt – naložbeno življenjsko zavarovanje;
- številni aktualni članki s področja kapitalskih naložb in zavarovanj v poslovni reviji Poslovna dinamika, od leta 2007;
- članek v finančni prilogi Stotin, oktober 2008: Vzajemni skladi v letu 2008;
- Članek v reviji Kapital, marec 2009: Zakaj se ne izplača prekiniti življenjskega zavarovanja in skleniti naložbene police?

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik T (task)-P (people) za vodje (opredelitev stila vodenja)
(Vir: Mullins 1999, 291)

ANKETA

Vprašalnik ni anonimen. Izpolnjujejo ga vodje. Namenjen je opredelitvi stila vodenja za nadaljnjo raziskavo.

Spol: a) moški b) ženska

Starost: a) do 30 let b) od 31 do 44 let c) nad 45 let

Stopnja izobrazbe: a) višja strokovna b) visoka univerzitetna c) podiplomska

Delovna doba pri podjetju: a) manj kot 1 leto b) nad 1 letom do 5 let c) nad 5 let

VPRAŠALNIK 1

Spodnje trditve opisujejo vidike obnašanja različnih stilov vodenja. Ob vsaki trditvi, ki najbolj opisuje vaše obnašanje oziroma karakteristike vašega vodenja, obkrožite enega izmed odgovorov:

V – vedno, P – pogosto, O – občasno, R – redkokdaj, N – nikoli. Ni pravih in nepravilnih odgovorov.

1. V skupini mi je najljubša vloga govornika. V P O R N
2. Kot vodja spodbujam delo po delavniku, nadure. V P O R N
3. Podrejenim dovoljujem popolno svobodo pri opravljanju njihovega dela. V P O R N
4. Kot vodja zahtevam, da vsi podrejeni uporabljajo pri svojem delu enake postopke. V P O R N
5. Zaposlenim dovolim, da pri reševanju problemov uporabljajo lastno presojo. V P O R N
6. Poudarjam tekmovalnost med zaposlenimi. V P O R N
7. Govorim kot predstavnik svojih zaposlenih. V P O R N
8. Spodbujam zaposlene k doseganju boljših delovnih rezultatov. V P O R N
9. Svoje ideje predstavljam vsem sodelavcem. V P O R N
10. Zaposlenim dovolim, da opravljajo delo na način, za katerega mislijo, da je najboljši. V P O R N

11. Za lastno napredovanje delam še več. V P O R N
12. Kot vodja toleriram odlaganje dela in negotovost. V P O R N
13. Če so v timu zaposlenih prisotni zunanji partnerji, govorim v imenu tima. V P O R N
14. Želim, da se naloge hitro opravijo. V P O R N
15. Delavcev ne vežem na službo. V P O R N
16. Če med sodelavci nastopijo problemi, jih rešujem. V P O R N
17. Preobremenjen sem s podrobnostmi. V P O R N
18. Na zunanjih sestankih sem kot vodja predstavnik tima. V P O R N
19. Nerad dovoljujem zaposlenim svobodo pri delu. V P O R N
20. Odločam, kaj mora biti narejeno in kako mora biti narejeno. V P O R N
21. Spodbujam k večji produkciji. V P O R N
22. Nekaterim zaposlenim dovoljujem stopnjo avtoritete, ki jo lahko sam obdržim. V P O R N
23. Ponavadi se stvari ne iztečejo tako, kot predvidevam. V P O R N
24. Zaposlenim dovoljujem visoko stopnjo iniciative. V P O R N
25. Zaposlenim dajem jasna in natančna navodila. V P O R N
26. Dovoljujem uvajanje sprememb. V P O R N
27. Zaposlene prosim, da delajo več. V P O R N
28. Zaposleni zaupam. V P O R N
29. Sam izdelam načrt za izvedbo nalog. V P O R N
30. Svojih odločitev ne razlagam zaposlenim. V P O R N
31. Druge prepričam, da so moje ideje koristne za njih. V P O R N
32. Timu dovolim, da si izdelajo svoje korake za delo. V P O R N
33. Rad delam brez posveta s sodelavci. V P O R N
34. Zahtevam, da zaposleni upoštevajo pravila in predpise. V P O R N

T _____ P _____

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene (Vir: Šavora 2003, 168)

ANKETA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Vprašalnik je anonimen. Z njim želimo zbrati mnenja zaposlenih o vprašanih, ki se nanašajo neposredno na zadovoljstvo s svojim direktnim vodjem.

Spol: a) moški b) ženska

Starost: a) do 30 let b) od 31 do 44 let c) nad 45 let

Stopnja izobrazbe: a) srednja b) visoka strokovna c) univerzitetna

Delovna doba v zavarovalništvu: a) manj kot 1 leto b) od 1 leta do 5 let c) več kot 5 let

VPRAŠALNIK

1. Na podlagi zastavljenih trditev označite strinjanje oz. nestrinjanje na lestvici od 1 do 5:
1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se ne strinjam, 4 – strinjam se, 5 – se popolnoma strinjam

Trditev	Ocena				
	1	2	3	4	5
Z vodjem sem zadovoljen	1	2	3	4	5
Vodja dobro planira in organizira delo	1	2	3	4	5
Vodja mi daje jasna navodila za delo	1	2	3	4	5
Vodja pri sprejemanju odločitev upošteva tudi mnenje sodelavcev	1	2	3	4	5
Vodja me zna stimulirati za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
Vodji zaupam, drži obljube in izvaja dogovore	1	2	3	4	5
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu	1	2	3	4	5
Z novostmi sem dobro seznanjen na rednih sestankih z vodjem	1	2	3	4	5

2. Na LPC-skali obkrožite tisto številko, ki po vašem mnenju najbolj označuje vašega vodjo (Vir: Mullins 1999, 288).

Ni pravih in napačnih odgovorov.

PRIJAZEN 8 7 6 5 4 3 2 1 NEPRIJAZEN
 PRIJATELJSKI 8 7 6 5 4 3 2 1 NEPRIJATELJSKI
 NAVDUŠEN 8 7 6 5 4 3 2 1 NENAVDUŠEN
 SPROŠČEN 8 7 6 5 4 3 2 1 NAPET
 TOPEL 8 7 6 5 4 3 2 1 HLADEN
 ODLOČEN 8 7 6 5 4 3 2 1 NEODLOČEN
 USPEŠEN 8 7 6 5 4 3 2 1 NEUSPEŠEN
 VESEL 8 7 6 5 4 3 2 1 ŽALOSTEN

3. Upoštevajte vse vidike svojega dela. Znak X vpišite pred odgovor, za katerega menite, da je najustreznejši za vaše delo (Vir: Treven 1998, 132).

1. Kako ste zadovoljni s svojim delom?

_____ zelo zadovoljen
 _____ še kar zadovoljen
 _____ niti malo zadovoljen

2. Ali bi priporočili podobno delo v vašem podjetju prijatelju?

_____ zelo bi priporočil to delo
 _____ imel bi pomisleke glede priporočitve dela
 _____ povsem bi odsvetoval sprejem tega dela

3. Ali bi ponovno sprejeli vaše delo, če bi se morali danes odločiti za to?

_____ brez obotavljanja bi sprejel isto delo
 _____ ponovno bi premislil o sprejemu tega dela
 _____ zanesljivo ne bi sprejel tega dela

4. Prosim, vpišite v absolutnem znesku:

število vaših sklenjenih kapitalskih zavarovanj v zadnjih treh mesecih _____.

število storniranih – prekinjenih zavarovanj v zadnjih treh mesecih _____.