

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,

MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**PROJEKT RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA
DELAVCEV S STILOM VODENJA NJIHOVIH
NADREJENIH**

Kandidatka: Marika VELIKONJA

Izredna študentka

Številka indeksa: 11190260019

Program: Ekonomist

Mentor: Zlatko MIHALJČIČ, univ. dipl. soc.

Maribor, maj 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Marika Velikonja, z vpisno številko 11190260019, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: PROJEKT RAZISKAVE ZADOVOLJSTVA DELAVCEV S STILOM VODENJA NJIHOVIH NADREJENIH, ki sem jo napisala pod mentorstvom ZLATKA MIHALJČIČA, univ. dipl. soc.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, maj 2011

Podpis študenta:

.....

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju Zlatku Mihaljčiču za strokovni pregled, ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša Bezjak za nasvete pri izdelavi moje diplomske naloge in Jasni Colnerič za lektoriranje.

Zahvaljujem se moji družini za podporo v času študija, Leonu za spodbudo in Mojci K. za priganjanje.

Ob tej priložnosti naj se zahvalim tudi vsem ostalim, ki ste kakorkoli pomagali, da sem prišla na cilj.

POVZETEK

Vodenje je zahtevna naloga in je eden ključnih dejavnikov pri upravljanju podjetja in zaposlenih. V diplomskem delu smo želeli predstaviti stile vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Opredelili smo pojme vodenje, značilnosti, načine in stile vodenja, prav tako situacijsko vodenje ter zadovoljstvo, dejavnike in metode meritev zadovoljstva. Vsi operativni pojmi so predstavljeni v teoretičnem delu diplomske naloge.

Vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja pri vodenju ljudi, predstavlja prevladujoč stil vodenja. V predstavljeni raziskavi smo preučili vpliv štirih stilov vodenja, saj le-ti vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kar spet vpliva na rezultate dela. S pomočjo vprašalnika in njegovo analizo smo prišli do rezultatov, ki so nam omogočili da preverimo v naprej zastavljene hipoteze ter jih potrdimo ali ovržemo. V praktičnem delu smo tako uresničili namen diplomske naloge.

Ključne besede: vodenje, stili vodenja, zadovoljstvo zaposlenih, situacijsko vodenje.

ABSTRACT

Leadership is a difficult task and is one of the key factors in managing the company and the employees. In this thesis we wanted to present leadership styles and their impact on employee satisfaction. We defined the concepts of leadership, the characteristics, methods and styles of leadership, as well as situational leadership and the factors and methods of satisfaction measurement. All operational concepts are presented in the theoretical part of the paper.

The behavior pattern used by a leader when managing people is the dominant style of leadership. In the present study we examined the impact of the four leadership styles, since they affect employee satisfaction, which in turn affects the results of the work. Using the questionnaire and through its analysis we came to the results that have enabled us to check the hypotheses and to confirm or refute them. In the practical part, we realized the purpose of this work.

Keywords: leadership, leadership styles, employee satisfaction, situational leadership.

KAZALO

1 UVOD.....	9
1.1 Opredelitev obravnavane zadeve	9
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela.....	10
1.3 Predpostavke in omejitve.....	11
1.4 Predvidene metode raziskovanja	11
2 VODENJE	12
2.1 Opredelitev vodenja	12
2.2 Načini vodenja	13
2.3 Stili vodenja	14
2.3.1 Direktivni stil vodenja.....	15
2.3.2 Inštruktivni stil vodenja.....	15
2.3.3 Bodrilni stil vodenja.....	16
2.3.4 Delegiranje	16
2.3.5 Situacijsko vodenje	16
3 STILI VODENJA IN NJIHOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU.....	18
3.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu	18
3.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo	19
3.3 Metode meritev zadovoljstva pri delu	20
4 RAZISKAVA	21
4.1 Potek raziskave	21
4.1.1 Izdelava ankete.....	21
4.1.2 Izvedba anketiranja	21
4.2 Rezultati raziskave	22
4.2.1 Predstavitev vzorca anketirancev	22
4.2.2 Stili vodenja in zadovoljstvo zaposlenih.....	24
4.3 Preverjanje hipotez	33

4.3.1 Hipoteza 1	33
4.3.2 Hipoteza 2	33
4.3.3 Hipoteza 3	33
4.3.4 Hipoteza 4	34
4.3.5 Hipoteza 5	34
4.3.6 Hipoteza 6	35
4.3.7 Hipoteza 7	36
4.3.8 Hipoteza 8	36
4.3.9 Hipoteza 9	37
4.3.10 Hipoteza 10	37
5 ZAKLJUČEK	38
6 SEZNAM LITERATURE IN VIROV	40
7 PRILOGA	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stil vodenja, ki bi si ga želeli anketiranci	27
Tabela 2: Nagnjenost k avtoritativnemu ali demokratičnemu stilu po stilu vodenja	29
Tabela 3: Vodstvena usmerjenost k nalogam oz. ljudem	30
Tabela 4: Zadovoljstvo zaposlenih z njihovim vodjo glede na stil vodenja.....	31
Tabela 5: Mnenja zaposlenih o potrebnih lastnostih vodje po stilu vodenja.....	32
Tabela 6: Prikaz števila zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih s stilom vodenja.....	33
Tabela 7: Zadovoljstvo zaposlenih s svojim vodjem in delom	35

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Predstavitev anketirancev po spolu	22
Graf 2: Predstavitev starostne strukture anketiranih.....	23
Graf 3: Prikaz izobrazbene strukture anketiranih	23
Graf 4: Prikaz vodij po spolu.....	24
Graf 5: Frekvenca dobrih odnosov z vodjo	25
Graf 6: Prikaz poznavanja stilov vodenja s strani anketirancev	25
Graf 7: Razmerje stilov vodenja.....	26
Graf 8: Uporaba večih stilov vodenja.....	28
Graf 9: Stil vodenja sodelavcev	28
Graf 10: Nagnjenosti k avtoritativnemu oz. demokratičnemu stilu.....	29
Graf 11: Usmerjenost vodij k nalogam oz. ljudem.....	30

1 UVOD

1.1 *Opredelitev obravnavane zadeve*

Vsak zaposleni se nahaja v vlogi delavca in/ ali vodje, torej v odnosu nadrejeni – podrejeni. Delavec, ki je podrejen svojemu vodji, si želi korektnih odnosov, ustreznih navodil in prijetnega delovnega vzdušja, k čemur bistveno prispevajo odnosi z nadrejenimi. Vsak vodja gotovo želi biti dober vodja in imeti motivirane in zadovoljne delavce, za kar potrebuje veščine in znanja za delo s človeškimi viri. Danes se zavedamo, da so zaposleni tisti, brez katerih podjetje ne more obstajati in rasti. Sledenje spremembam in hitre prilagoditve trgu zahtevajo usposobljene zaposlene, ki so ustrezno motivirani. Kadar učinki ne dosegajo želenih rezultatov, ni nujno krivde iskati pri delavcih. Pogosto se izkaže, da je problem v vodenju.

Za uspešno poslovanje so potrebni vodje, ki obvladajo veščine vodenja. Prijemi in strategije vodenja se spreminjajo skozi čas in glede na družbo oz. družbeni sistem se prilagajajo novim načinom in zahtevam poslovanja. Torej, modeli obstajajo, treba jih je le vključiti v prakso. Praktično se dogaja, da nove vodje le posnemajo stil in prijeme svojih predhodnikov, saj so bili tako naučeni. Kar je bilo učinkovito nekoč, ni nujno tudi danes. V današnjih razmerah postaja tudi vodenje vse težje in ni lahko najti pravo mero, kako od delavca dobiti čim več, ne da bi ga preobremenili in izčrpali. Nezadovoljni delavci lahko v ekstremnih primerih zahtevajo odstop nadrejenega, kadar ta vztraja pri zanje neprimernih načinih dela, kar vsekakor ni v interesu podjetja.

Na stil vodenja vplivajo osebnostne lastnosti, znanje in izkušnje. Ker z izbranim stilom vodenja sooblikujemo klimo v podjetju, je lahko tudi ta znak ustreznosti in uspešnosti dobrega vodje. Vedno pa je dobro stil vodenja prilagajati glede na naravo dela, okolje in kulturo.

Zadovoljni delavci so ključnega pomena za dobre poslovne rezultate, saj so bolj motivirani, bolj zavzeti in vestni pri svojem delu in ne moremo se vedno zanašati le na številke prodaje in učinkovitost poslovanja, kadar želimo izmeriti klimo v podjetju. Zato je potrebno spremljati, kako so delavci zadovoljni na svojem delovnem mestu in s svojimi vodji, da lahko vodstvo pravočasno izvrši ustrezne ukrepe za izboljšanje situacije, kadar je to potrebno.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen

Vodenje je medsebojni odnos, ki mora zadovoljiti obe strani. Namen naloge je raziskati stile vodenja in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, opredeliti pojme: vodja, vodenje, manager, dejavniki zadovoljstva zaposlenih. V praksi ni običajno, da bi nadrejeni spraševali svoje podrejene za mnenje in o ustreznosti stila vodenja, zato se bomo tukaj osredotočili na vidik zaposlenih.

Empirične podatke bomo zbrali s pomočjo ankete, razdeljene med študente Akademije. Iz pridobljenih odgovorov smo naredili analizo zadovoljstva, kar bomo predstavili s pomočjo grafov in izpeljali možne predloge.

Cilji

Cilji, ki jih želimo v nalogi doseči, so:

- teoretično opredeliti pojme vodenje in stili vodenja,
- predstaviti analizo zadovoljstva anketirancev,
- ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih,
- ugotoviti stopnjo zadovoljstva glede na stil vodenja,
- ugotoviti, če so delavci pripravljeni izraziti nezadovoljstvo s stilom vodenja svojega nadrejenega,
- podati predloge za izboljšanje zadovoljstva.

Hipoteze

Trditve, ki jih bomo s pomočjo ankete pridobljenih rezultatov potrdili ali ovrgli, so naslednje:

H1: Isti stil vodenja ni primeren za vse zaposlene.

H2: Zaposleni vedo, da obstajajo različni stili vodenja.

H3: Vodje navadno uporabljajo en (njim lasten) stil vodenja.

H4: Vodje so pri svojem delu še vedno bolj usmerjeni k nalogam kot k sodelavcem.

H5: Zaposleni, ki niso zadovoljni s svojim vodjo, tudi niso zadovoljni s svojim delom.

H6: Vodja pripomore k dobremu vzdušju kolektiva.

H7: Kadar zaposleni niso zadovoljni z načinom vodenja, tega ne bodo povedali.

H8: Višja stopnja zadovoljstva zaposlenih s svojim vodjo je povezana z boljšimi rezultati dela.

H9: Vodja mora obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati glede na situacijo.

H10: Različni stili vodenja različno vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

1.3 Predpostavke in omejitve

Stopnjo zadovoljstva bomo merili s vprašalniki, pri čemer bodo anketiranci naključno izbrane osebe, zaposlene v različnih podjetjih. Zadovoljstvo delavcev bomo merili le z vidika vpliva nadrejenih in njihovih vodstvenih sposobnosti, ne bomo se pa ozirali na druge dejavnike zadovoljstva, kot so: delovno okolje, delovni čas, zahtevnost in intenzivnost dela, odnosi s sodelavci idr.

Omejeni smo pri vrednotenju verodostojnosti podatkov, pri čemer ne poznamo trenutne klime in situacije v podjetjih, kjer so anketiranci zaposleni in s tem dejavnike, ki bi mogoče lahko popačili sliko.

Obstaja veliko različnih teorij stilov vodenja z različnimi klasifikacijami in poimenovanji za načine oz. stile vodenja. Po pregledu literature, se je izkazala kot ustrezna klasifikacija po dr. K. Blanchardu, s čimer se bomo omejili na 4 stile vodenja.

Pri literaturi smo se omejili na novejšo strokovno literaturo in vire s tega področja, dosegljive v knjižnici in na internetu.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Teoretični del je sestavljen na podlagi proučevanja strokovne literature, pri čemer bomo uporabili metodo kompilacije (povzemanje strokovnih spoznanj in sklepov) ter metodo komparacije (primerjava mnenj različnih avtorjev in teorije s prakso).

Pri praktičnem delu bomo uporabili kvantitativno metodologijo, torej metodo anketiranja in analize rezultatov.

2 VODENJE

Vsaka organizacija potrebuje vodjo, zato je vodenje že od nekdaj aktualno področje in s tem predmet mnogih raziskav. Ker se raziskav lotijo strokovnjaki različnih znanstvenih disciplin, ne bomo našli enotne opredelitve vodenja.

Omenjeno raziskovanje proučuje tudi razlike in podobnosti med managementom in vodenjem. Management (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, 16) je izvajanje planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter ostalih organizacijskih resursov za doseganje postavljenih ciljev podjetja oz. organizacije. Management je torej širši pojem, ki med drugim obsega tudi vodenje, in šele s pomočjo procesa vodenja lahko dosežemo postavljene cilje.

2.1 *Opredelitev vodenja*

Pojmovanje vodenja se spreminja s časom, tako tudi tehnike in načini vodenja. Vodenje danes pojmuje kot pomensko ožji pojem od managementa. Vsebuje elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev in s tem uresničevanjem ciljev organizacije oz. podjetja. Možina (Adizes, 1996, 92) navaja tri osnovne sestavine vodenja, te so: vodja, člani in specifična situacija.

Umetnost vodenja pomeni izkoristiti vse vire, ki jih ima vodja na razpolago (čas, znanje, denar, oprema, tehnologija, kadri ...). Med naloge vodenja štejemo: načrtovanje, pripravljanje izvajanja, nadziranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje, odgovornost (Možina, 1990, 12-19).

»Vodenje potrebuje osebni vzor, človeški stik, čustva: navdušenje, veselje, zadovoljstvo – včasih pa tudi jezo in bes« (Kutzschenbach, 2000, 14).

Mayer (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, 16) definira vodenje kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli dogovorjene cilje.

Vodenje se ne more začeti z ukazovanjem, temveč s vplivom. Lahko bi dejali, da je vodenje pozitivno vplivanje na zaposlene, da se doseže želeno. Zato je treba poznati človeške sposobnosti. Bistveno pri vodenju je ohranjanje pozitivnega vzdušja (Carnegie, 1997, 17-25).

Sposobnost vodenja ni prirojena, da se je priučiti in izboljšati skozi izkušnje in napake. Tudi idealni vodja ne obstaja, saj ni mogoče vedno in povsod ustreči vsem zaposlenim in hkrati zadostiti potrebam podjetja pri uresničevanju poslovnih načrtov. Malik (Malik, 2009, 28-32) celo označi vprašanje o idealni vodji za zgrešeno, namesto tega bi se morali vprašati, kakšen je učinkovit vodja, saj pri tem ne izhajamo iz genija temveč iz navadnega človeka. Vsaka situacija zahteva posebne vodstvene prijeme, na kar mora biti vodja pripravljen.

Vodenje zajema različne aktivnosti in ravnanja vodij:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- komuniciranje: informiranje, sporočanje, dajanje povratnih informacij idr.,
- usmerjanje zaposlenih k ustreznemu ravnanju in doseganju ciljev,
- navdihovanje in motiviranje zaposlenih, vrednotenje in nagrajevanje dela ter usposabljanje in razvijanje zaposlenih,
- odločanje,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

2.2 Načini vodenja

Različni pristopi k vodenju imajo tudi različne uspehe. Ti se merijo večinoma po tem, kako je organizacija dosegla cilj. Če je cilj dosegla, naj bi bilo vodenje uspešno, sicer pa ne (Lipičnik, 1998, 313).

Avtorji govorijo o različnih načinih vodenja (Lipičnik, 1998, 313):

Vodenje z izjemami temelji na ideji, da naj bi se vodje ukvarjali samo z izjemami, odkloni, vse druge naloge pa morajo prenesti na podrejene. Pri tem jim morajo določiti, kaj od njih pričakujejo in oblikovati komunikacijska pravila.

Vodenje s pravili odločanja predpostavlja, da se delavec na vsaki ravni sam odloča, kaj bo storil. Vodja pa mora določiti pravila, ki jih potrebuje pri odločanju. Ta pravila naj bi zajemala vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče pričakovati pri nekem delu, tako je koncept uporaben le, 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 delavci aktivnejši, če se pri delu lahko izobražujejo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo svoje rezultate. Pri tem načinu vodenja med vodji in delavci nastane poseben odnos – partnerstvo.

Vodenje s sodelovanjem je nujno odvisno od sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Tudi pri tem načinu vodenja nastane partnerski odnos.

Vodenje z delegiranjem – bistvo je v delegiranju odgovornosti. Sodelavci naj bi postali odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja.

Vodenje s cilji je pogosto uporabljen način vodenja. Pri tem določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo zaposlene k doseganju teh ciljev.

2.3 Stili vodenja

V okviru vodenja se uporabljajo različne tehnike, tako imenovani slogi ali stili vodenja, ki skušajo na različne načine vplivati na storilnost zaposlenih.

Ne smemo jih zamenjevati z načinom vodenja. Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče ljudi pripraviti do čim boljšega dela. Stil vodenja, ki ga vodja uporablja v konkretnem položaju, ni odvisen samo od načina vedenja vodje, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu (Lipičnik, 1998, 314).

Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev (Kovač, 2004, 22).

Pri pregledovanju literature smo ugotovili, da obstaja veliko razdelitev stilov vodenja, ki so že razdeljeni med učinkovite in manj učinkovite vodstvene stile, ki nosijo bolj ali manj zapletena poimenovanja in opise. Tudi število stilov, ki jih najdemo v literaturi, variira vse od najmanj 2 pa do 18. Razdelitev na dva stila vodenja je pogosta, kadar je tema stilov vodenja samo površno omenjena. Takšna klasična delitev je na – avtokratični in demokratični stil vodenja, ki predstavljata dva nasprotna pola ali dva ekstrema, ki pa ne moreta zaobjeti celovitega

vodje. Kadar pa je število stilov razdeljeno na več kot pet ali sedem, pa le-ti postanejo nepregledni in preobsežni za namen naše raziskave.

Tako smo se odločili, da se bomo v tej nalogi osredotočili na štiri stile vodenja, povzete po Blanchardu, ki jih bomo tukaj podrobneje predstavili.

Štirje osnovni stili vodenja so (Blanchard, 1995, 15-110):

- direktivni,
- inštruktivni,
- bodrilni in
- delegiranje.

2.3.1 Direktivni stil vodenja

Vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge.

Ta stil lahko opišemo tudi s tremi besedami: struktura, kontrola in nadzor. Komunikacija je enosmerna, vodja natančno pove kaj, kdaj, kje in kako naj se kaj naredi, nato pa natančno nadzoruje ukvarjanje s problemom ali nalogo. Pove torej, kakšen je cilj in kakšna je dobra izpeljava, poleg tega pa pripravi tudi načrt izpeljave. Problem reši vodja sam, podrejeni le realizirajo njegove odločitve.

Direktivni stil je primeren takrat, ko moramo hitro priti do odločitve in kadar imamo opravka z neizkušenimi zaposlenimi oz. začetniki. Predpostavlja tudi, da vlada pri zaposlenih nizka sposobnost (zaradi manjkajočih izkušenj), vendar visoka zavzetost (navdušenje nad novim, visoka zagnanost in motivacija).

2.3.2 Inštruktivni stil vodenja

Vodja nadaljuje direktivno in natančno nadzoruje izpeljavo naloge, poleg tega pa razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek.

Inštruktivni stil združuje direktivnost in podporo. Vsebuje dvosmerno komunikacijo, kjer vodja sprašuje podrejene po njihovih sugestijah in vprašanjih. Tako dobi od njih informacije in spodbuja iniciativo. Čeprav se z ljudmi posvetuje, končno odločitev še vedno sprejme vodja sam.

Predpostavlja se, da imajo zaposleni že določene sposobnosti in znanja, vendar so lahko še vedno relativno neizkušeni, zato potrebujejo navodila in nadzor. Poleg tega potrebujejo tudi podporo in pohvalo, s katerima jim utrjujemo samozavest, ter vključevanje v sprejemanje odločitev, s čimer povečamo zavzetost.

2.3.3 Bodrilni stil vodenja

Vodja pomaga podrejenim in jih podpira v izpeljavi naloge ter skupaj s podrejenimi sprejema za posel pomembne odločitve.

Lahko ga opišemo z besedami: pohvala, poslušanje in pomoč. Vodja podpira in bodri podrejenega in uporablja le malo direktivnosti, mu torej le redko daje vedeti, kako bi se sam lotil reševanja problema. Svoje podrejene pri delu spodbuja in hvali ter prisluhne njihovim sugestijam.

Bodrilni stil je primeren pri ravnanju z izkušenimi zaposlenimi, ki imajo visoko sposobnost in sprejemljivo zavzetost. Takšni delavci so dokaj samostojni in ne potrebujejo veliko navodil, vendar je potrebna podpora, da jim okrepi samozavest in motivacijo.

2.3.4 Delegiranje

Vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav na svoje podrejene.

Odgovornost in vsakodnevno sprejemanje odločitev se prenese na osebo, ki ji je zaupana konkretna naloga. Sestankov je manj, ker naj bi bili delavci usposobljeni in samostojni.

Delegiranje je primerno za vrhunske delavce, ki so sposobni in zavzeti ter ne potrebujejo kakšnega večjega usmerjanja. Pripravljeni so za samostojno delo in potrebujejo zelo malo nadzora. Delegiranje ni primerno za neizkušene delavce in take z nizko zavzetostjo, saj takšnim osebam primanjkuje samozvesti, da bi delovali brez nadaljnjih navodil.

2.3.5 Situacijsko vodenje

*Nič ni bolj neenako kot enaka obravnava
ljudi, ki si niso enaki. (K. Blanchard)*

Učinkoviti vodje prilagajajo svoj stil vodenja glede na zaposlenega in situacijo. S takšnim pristopom nudijo zaposlenim tisto, česar sami ne zmorejo, bodisi je to spodbuda ali konkreten cilj ali načrtanje poteka dela. Osnova je torej specifična situacija, ki se ji mora način vodenja prilagajati – temu pravimo situacijsko vodenje.

Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od analitičnih sposobnosti posameznega voditelja pri analizi nalog, situacije ter skupine in njegove sposobnosti za prilagajanje stila vodenja danim razmeram (Kovač, 2004, 33). Dejavniki, ki vplivajo na izbiro ustreznega načina vodenja, so naslednji: potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, vir moči vodje, zapletenost dela in nalog, osebne značilnosti vodje ter zrelost članov v skupini (Možina, 2002, 522).

Spreminjanje stila vodenja poteka skladno z razvojno stopnjo zaposlenih: višji kot sta sposobnost in zavzetost zaposlenih, bolj si želijo samostojnosti, se pravi, manj nadziranja in navodil glede procesa izpeljave naloge.

3 STILI VODENJA IN NJIHOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Podjetja se vedno bolj zavedajo, da je zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih eden ključnih predpogojev za uspešnost. Spremembe, ki so za to potrebne, ne vključujejo nujno finančnih investicij, temveč samo premik v razmišljanju in ravnanju. Res pa je, da postajajo tudi pričakovanja zaposlenih vedno večja. Vodja, s katerim so zaposleni zadovoljni, postavlja ljudi na prvo mesto, saj organizacija lahko obstane le po njihovi zaslugi (Mihalič, 2008, 10).

Vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih je s strani zaposlenega dokaj enoznačno: ali je z vodenjem zadovoljen ali pa ni zadovoljen. Vodja oz. nadrejeni lahko ta podatek uporabi in spremeni pristop do izbranega zaposlenega ali se odloči, da bo stvari ohranil takšne kot so. Nepripravljenost karkoli spremeniti ima lahko za vzrok pomanjkanje znanja, izkušenj, časa, zanimanja za podrejene in njihove težave ali pa tudi strah, da bi izgubil avtoriteto in spoštovanje.

Lahko se zgodi, da posameznik ni zadovoljen s stilom vodenja svojega nadrejenega, pa vseeno dosega rezultate pri delu. V tem primeru lahko ima primerna sprememba v vodenju samo pozitivne posledice. Kadar imamo nasprotno situacijo, kjer je zaposleni zadovoljen s stilom vodenja, ampak ne dosega zastavljenih ciljev in rezultatov, je naloga vodje, da ugotovi, kako ga primerno motivirati za doseganje boljše učinkovitosti.

3.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo z delom opredeljujemo kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve pričakovanj, povezanih z delom na delovnem mestu. Gre za človekov osebni občutek o različnih vidikih dela

(<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu>, dne 3. 3. 2011).

Zadovoljstvo zaposlenih strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008, 4).

»Zaposleni so pri delu in na delovnem mestu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni« (Mihalič, 2008, 1). Zadovoljstvo z delom torej povečuje motivacijo in učinkovitost na delovnem mestu. Vendar je občutenje zadovoljstva tudi individualno pogojeno. Za nekoga je povišanje na delovnem mestu vrhunec njegovih prizadevanj in torej vir trajnega zadovoljstva, za drugega samo stopnica na poti navzgor. Pri slednjem je zadovoljstvo kratkotrajno, saj njegovi cilji ležijo drugje.

3.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Kakšno težo bodo imeli določeni dejavniki, je odvisno od posameznika. Cilj podjetja je ohranjanje dejavnikov in elementov, ki povečujejo stopnjo zadovoljstva pri zaposlenih.

Dejavnike lahko v grobem razdelimo v šest skupin (Možina, 1998, 154-156):

1. *vsebina dela* (možnost uporabe znanja, učenja, strokovne rasti),
2. *samostojnost pri delu* (možnost samoodločanja o načinu dela, samostojno razporejanje delovnega časa),
3. *plača, dodatki in ugodnosti* (pravična ocena dela, ustrezna višina nagrade, urejeno socialno in zdravstveno področje),
4. *vodenje in organizacija dela* (primeren nadzor, dajanje pohval ter izrekanje pripomb in kritik, skrb za nemoten potek dela, usmerjenost vodij k ljudem ali k delovnim nalogam),
5. *odnosi pri delu* (dobro delovno vzdušje, timsko vzdušje, sproščena komunikacija med zaposlenimi),
6. *delovne razmere* (vrsta in količina telesnega napora, varnost pred poškodbami, fizična urejenost delovnega okolja: vlaga, svetloba, hrup, prah).

Med elemente, ki odlikujejo dobrega in zadovoljnega zaposlenega, štejemo odgovornost, lojalnost in iniciativnost. Te elemente lahko s primernim vodenjem izvabimo iz delavca, če jih ta še ne poseduje, ali še okrepimo, pri bolj zavzetih delavcih. Z neprimernim vodenjem pa lahko delavca demotiviramo in zatremo vso iniciativnost.

Nezadovoljstvo z delom se lahko pokaže kot zamujanje na delo, odsotnost z dela, pojavijo se spori na delovnem mestu, tatvine in podobno. Posledice manjše delovne prizadevnosti pa so: slaba kakovost dela, zamujanje rokov izdelave, nizka produktivnost in podobno. Slabo in

neustrezno opravljanje nalog je tako lahko posledica neznanja in neizkušenosti, neprimernih pogojev dela ali neprimernega vodenja.

3.3 Metode meritev zadovoljstva pri delu

Vodstvo se lahko odloči ali bo izvajalo zgolj ukrepe za povečanje stopnje zadovoljstva in ali bo podprlo tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih. Merjenje omogoča vodstvu pridobiti povratne informacije, ugotoviti kakšno je splošno stanje in kje so prednosti in kje slabosti. Periodično merjenje nam omogoči spremljanje napredka in posledice različnih ukrepov. Merjenje zadovoljstva se priporoča enkrat letno, pa tudi pred in po uvajanju radikalnih sprememb (Mihalič, 2008, 90–94).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko ugotavljamo tudi pri letnem razgovoru. Vendar je priporočljivo, da se takšne meritve izvajajo anonimno, s vprašalniki, lahko tudi preko interneta.

4 RAZISKAVA

4.1 Potek raziskave

V raziskovalnem delu diplomske naloge smo uporabili metodo anketiranja. Za anketo smo se odločili, ker je najprimernejša metoda za zbiranje tovrstnih podatkov pri tako velikem vzorcu (100) in ker zagotavlja anonimnost anketirancev, kar je pomembno za iskrenost odgovorov, saj sprašujemo po osebnem mnenju in oceni nadrejenega.

4.1.1 Izdelava ankete

Anketa je lastne izvedbe, sestavljena in testirana za potrebe našega raziskovanja. Vprašalnik je sestavljen iz 24 vprašanj, od tega se prva tri nanašajo na anketiranca. Vprašanja so zaprtega tipa, od 21 vprašanj jih ima 7 vnaprej podan odgovor, 12 vprašanj je v obliki trditve, ki zahteva oceno anketiranca na lestvici od 1 do 7, 2 vprašanja zahtevata ocenitev frekvence oz. nagibanje k eni ali drugi trditvi.

4.1.2 Izvedba anketiranja

Ker vzorec ankete predstavljajo izključno bivši in sedanji študenti in študentke VSŠ Academia, smo anketo poslali preko elektronske pošte in razdelili med študente na šoli, dokler ni vzorec dosegel 100 oseb. Zbiranje odgovorov je tako trajalo od konca decembra do začetka februarja 2011.

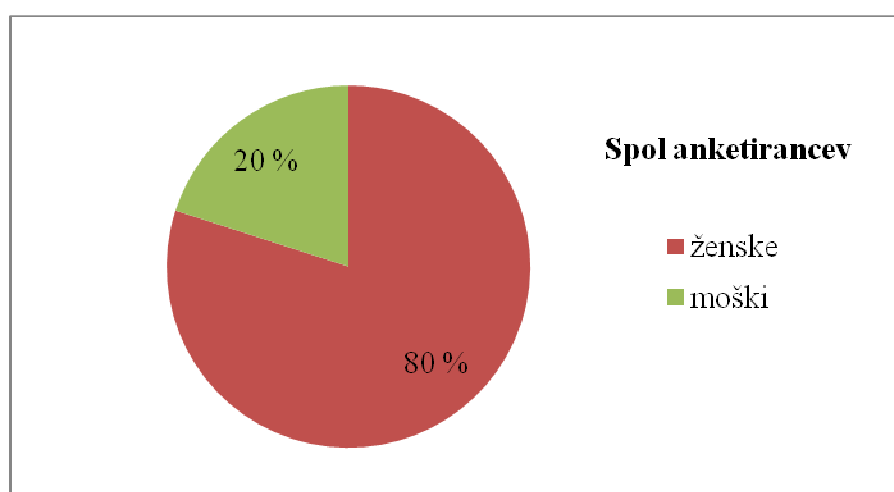
4.2 Rezultati raziskave

Z analizo podatkov iz izpolnjenih anket smo prišli do ugotovitev, ki jih opisujemo v nadaljevanju. Rezultati so prikazani tudi v obliki grafov in tabel.

4.2.1 Predstavitev vzorca anketirancev

Spol anketiranih

V celotni raziskavi je anketo izpolnilo 100 oseb, od tega 80 žensk, kar znaša 80 % in 20 moških, kar predstavlja 20 %.

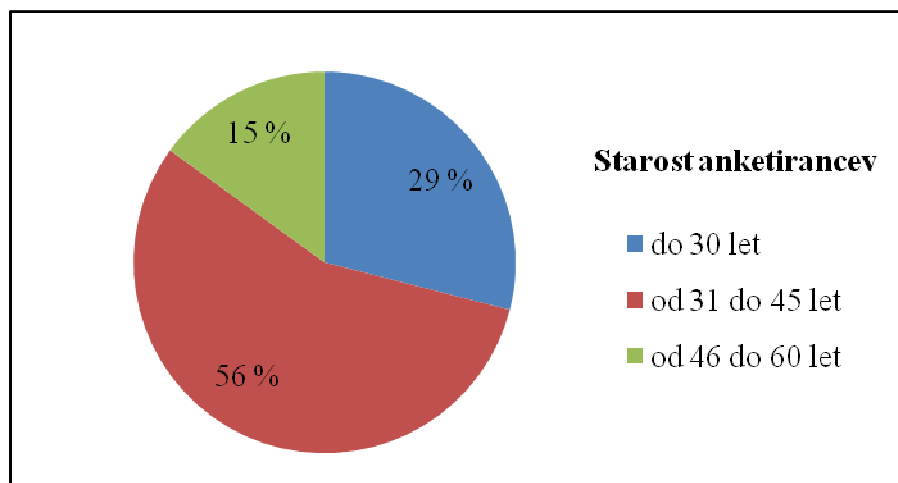


Graf 1: Predstavitev anketirancev po spolu

Vir: Lasten

Starost anketiranih

Anketirance smo po starosti razdelili v tri razrede. Največji delež predstavlja starostna skupina od 31 do 45 let, ki predstavlja 56 % vseh anketiranih, se pravi več kot polovico. Sledi jim skupina do 30 let, ki predstavlja 29 % anketirancev. Najmanjši delež anketiranih (15 %) je bilo starih od 46 do 60 let. 71 % anketiranih je torej starih nad 30 let in imajo zagotovo že izkušnje z nadrejenimi in njihovimi vodstvenimi sposobnostmi.

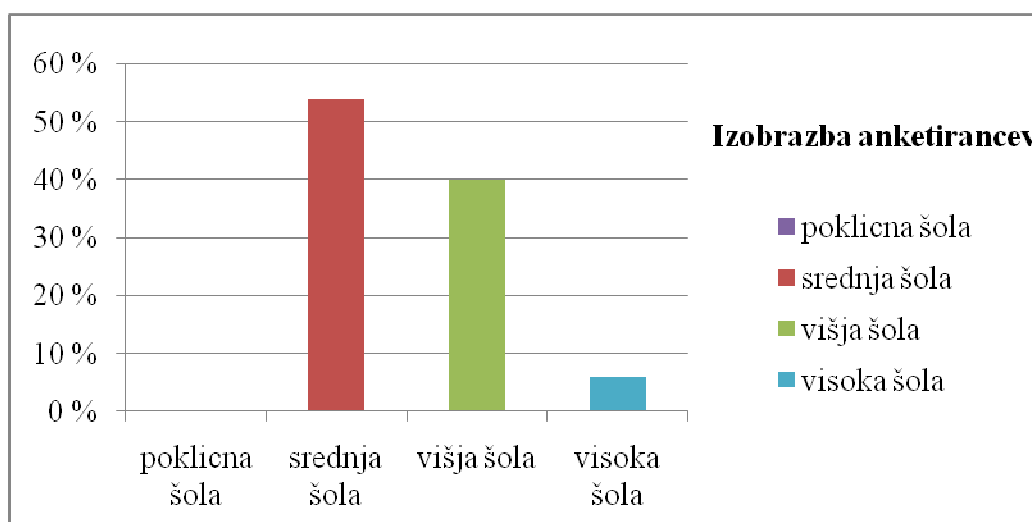


Graf 2: Predstavitev starostne strukture anketiranih

Vir: Lasten

Izobrazba anketiranih

Iz grafa (graf 3) je razvidno, da ima več kot polovica (54 %) anketiranih srednješolsko izobrazbo. 40 % jih ima zaključeno višjo šolo in 6 % anketiranih ima visoko izobrazbo. Med anketiranci ni bilo nikogar s poklicno šolo.



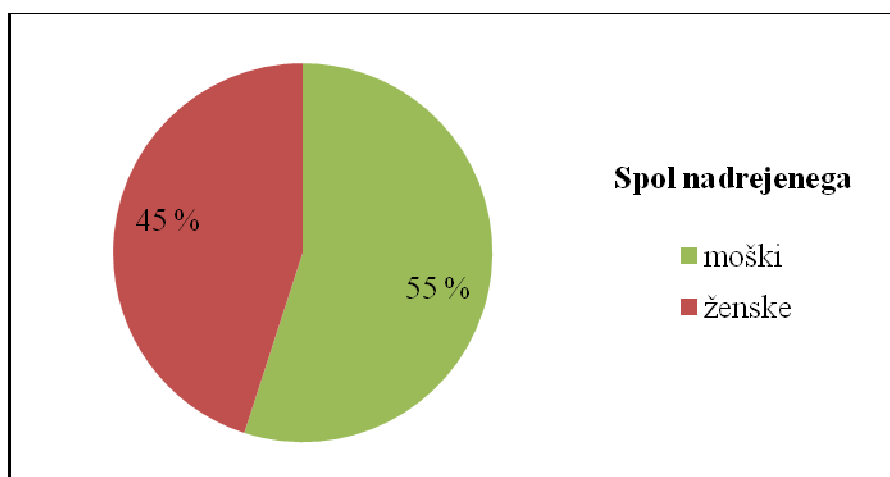
Graf 3: Prikaz izobrazbene strukture anketiranih

Vir: Lasten

4.2.2 Stili vodenja in zadovoljstvo zaposlenih

Spol vodje

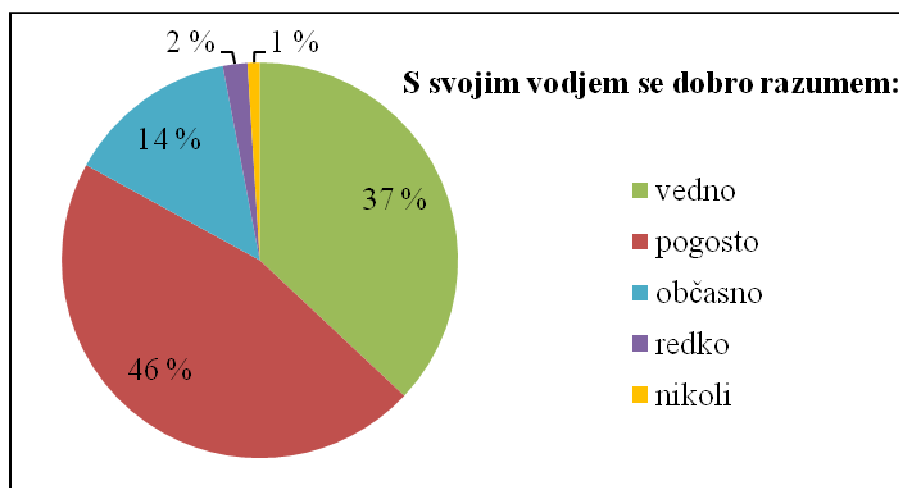
V raziskavi predstavljajo moški vodje 55 % in ženske vodje 45 %. Naj omenim, da je Slovenija po deležu žensk na vodilnih položajih v gospodarstvu z dobrimi 20 % med šestimi članicami v EU, kjer je ta delež med najnižjimi (<http://sciencewithart.ijs.si/pdf/Zenske%20na%20vodilnih%20polozajih.pdf>, dne 19. 4. 2011).



Graf 4: Prikaz vodij po spolu
Vir: Lasten

Odnos z vodjem

Lahko rečemo, da ima večina anketirancev (83 %), dobre odnose s svojim nadrejenim. 17 % je takšnih, ki so označili, da se s svojim vodjem dobro razumejo le občasno, redko ali nikoli.

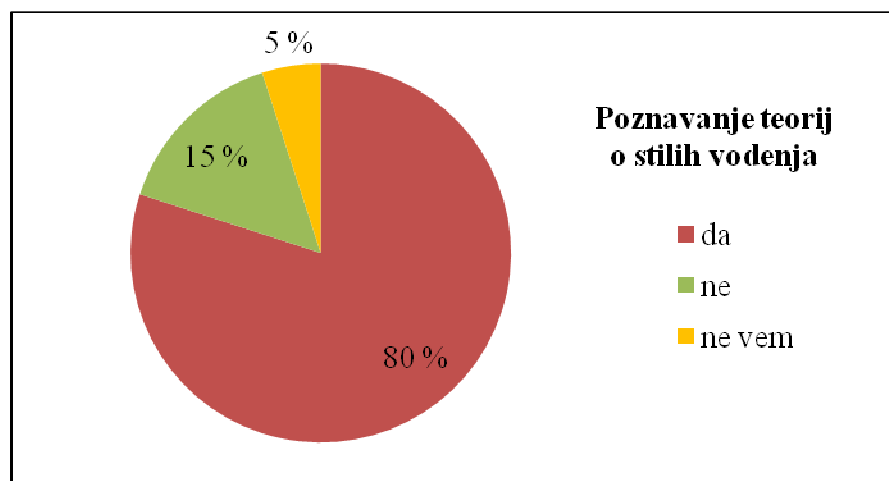


Graf 5: Frekvenca dobrih odnosov z vodjo

Vir: Lasten

Slabi odnosi z vodjem ne pomenijo avtomatično nezadovoljnega delavca, saj k zadovoljstvu oz. nezadovoljstvu prispeva več dejavnikov (kot je opisano zgoraj). Lahko smo nezadovoljni s stilom vodenja ali z odločitvami vodje, kar pa ne pomeni, da nismo zadovoljni s svojim delovnim mestom. Kvaliteta odnosov vsekakor prispeva k dobremu počutju in vzdušju na delovnem mestu, njihovo dožemanje je pa odvisno od posameznika.

Teorija stilov vodenja



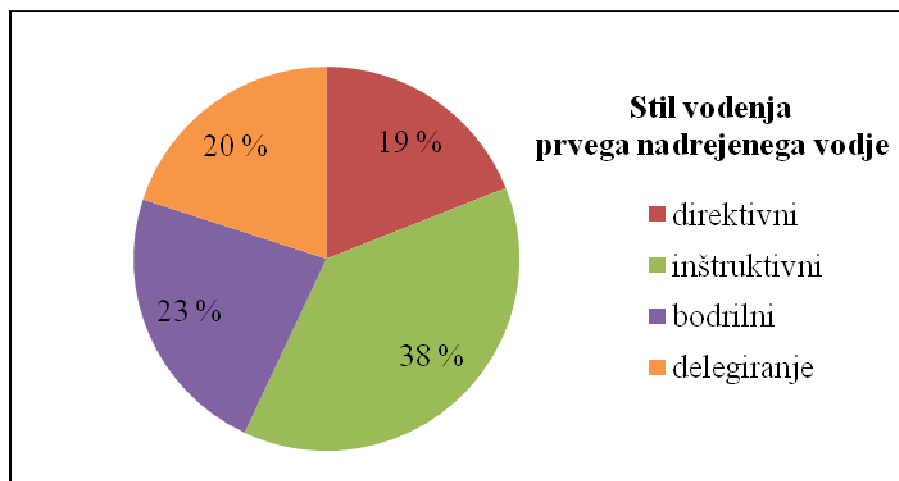
Graf 6: Prikaz poznavanja stilov vodenja s strani anketirancev

Vir: Lasten

Večina anketirancev (80 %) je že slišala za stile vodenja. Rezultat bi ocenili za zelo pozitiven, saj poznavanje (tematike) prinese večje zavedanje o načinih delovanja oz. vodenja. Seveda je potrebno upoštevati, da so anketirani študentje, ki so o stilih vodenja pridobili znanje med študijem. Tudi tisti, ki so odgovorili z *ne* ali *ne vem*, se morda samo trenutno ne spomnijo, ali določenega znanja ne znajo umestiti, saj kot je že rečeno, teorij o stilih vodenja je več in tudi poimenovanja se zelo razlikujejo, čeprav so si vsebinsko podobna.

Stil vodenja prvega nadrejenega

Anketiranci so zaposleni na različnih delovnih mestih in opravljajo različne naloge, ki zahtevajo različne oblike nadzora. Če pogledamo graf (graf 7), ugotovimo, da prevladuje inštruktivni stil vodenja (38 %). Inštruktivni vodja daje navodila in podporo, spremlja potek dela ter se s sodelavci tudi posvetuje in upošteva njihovo mnenje. Na drugem mestu je bodrilni vodja s 23 %, ki mu sledi vodenje z delegiranjem (20 %) in direktivni vodja (19 %).



Graf 7: Razmerje stilov vodenja

Vir: Lasten

Želeni stil vodenja

	direktivni		inštruktivni		bodrilni		delegiranje		skupaj	
želeni stil	število	odstotek	število	odstotek	število	odstotek	število	odstotek	število	odstotek
<i>direktivni</i>	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<i>inštruktivni</i>	6	31,6 %	25	65,8 %	4	17,4 %	5	25 %	40	40 %
<i>bodrilni</i>	12	63,2 %	12	31,6 %	19	82,6 %	10	50 %	53	53 %
<i>delegiranje</i>	1	5,3 %	1	2,6 %	0	0 %	5	25 %	7	7 %
skupaj	19	100 %	38	100 %	23	100 %	20	100 %	100	100 %

Tabela 1: Stil vodenja, ki bi si ga želeli anketiranci

Vir: Lasten

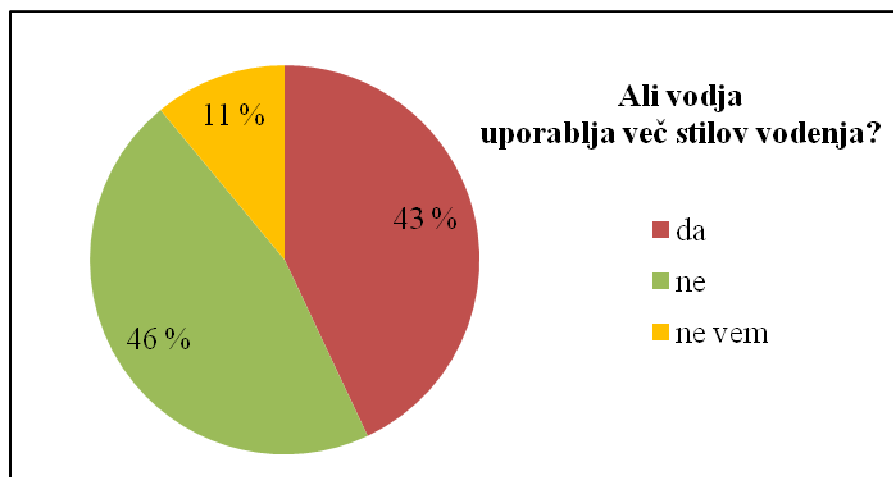
Iz tabele (tabela 1) lahko razberemo, da si nihče od anketiranih ne želi direktivnega vodenja. Čeprav je tak stil vodenja v določenih situacijah še kako primeren, ga verjetno večina ljudi povezuje z avtoritativnim vedenjem in od tod njegova nepriljubljenost. Gledano v celoti si največ zaposlenih, 53 % anketiranih, želi bodrilnega vodenja, sledi mu inštruktivni stil vodenja s 40 % in delegiranje s 7 %.

Rezultati pokažejo tudi, da so zaposleni najbolj zadovoljni z bodrilnim stilom vodenja (kar ne pomeni avtomatično, da so zadovoljni tudi z vodjo), saj jih je celo 82,6 % označilo, da ne bi izbrali drugega stila. Enako lahko trdimo tudi za inštruktivni stil, kjer jih je 65,8 % označilo, da jim trenutni stil ustreza, tretjina bi pa izbrala bodrilni stil. S stilom delegiranja, je zadovoljnih četrtna vprašanih, polovica bi si želela bodrilnega vodjo in ostala četrtna inštruktivnega vodjo.

Menjavanje stila vodenja

Prav je, da se vodje obnašajo do vseh enako, kadar govorimo o splošni vljudnosti in spoštovanju, se pravi medčloveških odnosih. Kadar smo na nivoju delovnih odnosov, pa verjetno ne bi bili uspešni vodje, če bi pri vseh podrejenih uporabljali iste prijeme, jim dajali enako količino svobode pri delu ali spremljali vsak korak pri izvajanju navodil. Da bi uspeli iz vsakega zaposlenega izvabiti najboljše, je treba oceniti situacijo in se ji prilagoditi.

43 % anketiranih (glej graf 8) je odgovorilo, da vodja uporablja več stilov vodenja. Iz tega lahko sklepamo, da se vodje znajo prilagoditi bodisi posamezniku, bodisi situaciji. 46 % jih ni opazilo, da bi vodja uporabljal več stilov vodenja, 11 % se jih ni opredelilo.

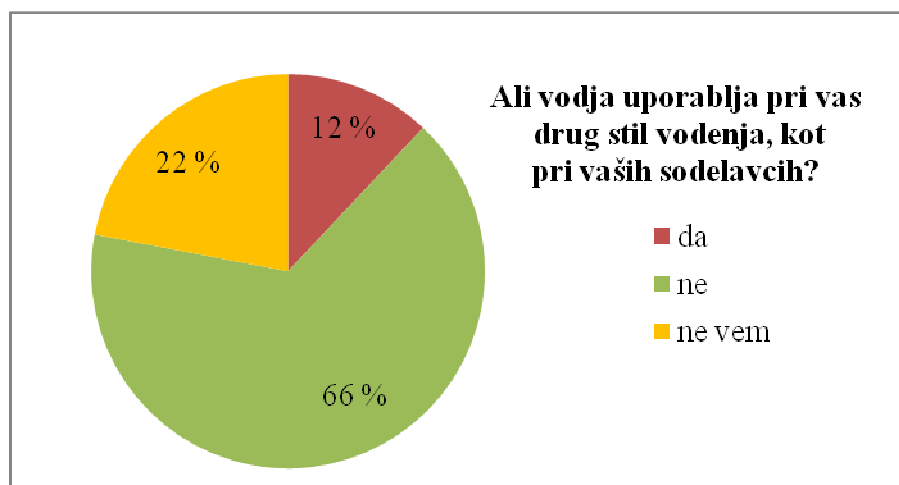


Graf 8: Uporaba večih stilov vodenja

Vir: Lasten

Prilagajanje vodenja

Graf 9 nam pokaže, da vsaj dve tretjini vodij (66 %) ne dela razlik med vodenjem svojih podrejenih. Le 12 % jih je odgovorilo, da vodja pri sodelavcih uporablja drug stil vodenja kot pri anketirancu, 22 % se jih ni opredelilo.



Graf 9: Stil vodenja sodelavcev

Vir: Lasten

Če primerjamo graf 8 in graf 9 ugotovimo, da pri 43 % vodij (graf 8), ki uporablja več stilov vodenja, le še 12 % vodij (graf 9) prilagaja stil vodenja glede na posameznika. Iz tega lahko sklepamo, da se vodje bolj prilagajajo zunanjim dejavnikom in potrebam situacije kot potrebam zaposlenega.

Avtoritativno vs. demokratično

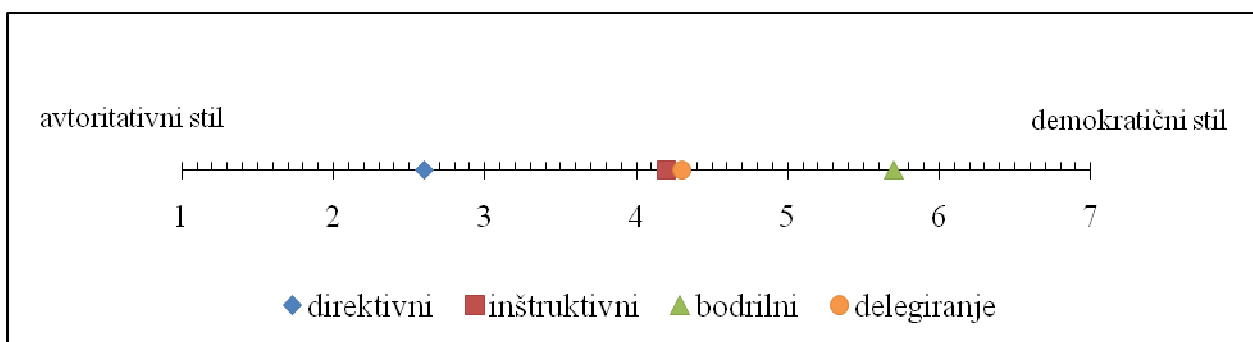
Anketirance smo povprašali ali se stil vodenja nadrejenega bolj nagiba k avtoritativnemu ali demokratičnemu stilu vodenja, kar so lahko označili na sedemstopenjski lestvici. Vsi rezultati, ki se nahajajo pod 4, pomenijo, da je vodja bolj nagnjen k avtoritativnemu stilu, vse, kar se nahaja nad 4, pomeni, da vodja uporablja demokratične metode.

Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
2,6	4,2	5,7	4,3	4,2

Tabela 2: Nagnjenost k avtoritativnemu ali demokratičnemu stilu po stilu vodenja

Vir: Lasten

Grafični prikaz lepše ponazori razpon med različnimi stili vodenja:



Graf 10: Nagnjenosti k avtoritativnemu oz. demokratičnemu stilu

Vir: Tabela 2

Na podlagi povprečne ocene lahko trdimo, da se vodje le bolj poslužujejo demokratičnega vodenja kot avtoritativnega. Najbolj demokratičen stil uporablja, po rezultatih sledeč, bodrilni vodja, ki je dobil daleč najboljše ocene (ni bilo ocene pod 4, se pravi, vsi rezultati se gibljejo na strani demokratičnega stila). Inštruktivni stil in delegiranje se nahajata na ravni povprečja, ki se nagiba v prid demokratičnega stila. Po pričakovanju je najbolj avtoritativno ocenjen direktivni vodja, vendar je treba poudariti, da temu ni nujno vedno tako. Direktivni stil zahteva več nadzora in odločnosti, zato vodjo vidimo kot avtoriteto, ki ji ni moč oporekati, kar pa ne pomeni, da vodja ni človeški in pravičen. Če takšen vodja pri interakciji s podrejenimi vključi več spodbude in pohval, tudi takšnega vodjo občutimo kot bolj demokratičnega.

Naloge vs. ljudje

Zanimalo nas je ali dajejo vodje prednost nalogam ali ljudem. Če je celotno delovanje podrejeno nalogam in ciljem, in če so zaposleni šele na drugem mestu, to gotovo ne prispeva k njihovem zadovoljstvu. Kadar pa so vodje preveč osredotočeni na dobrobit zaposlenih, jim skušajo v vseh vidikih ugoditi in si s tem povečati priljubljenost, lahko trpi delo.

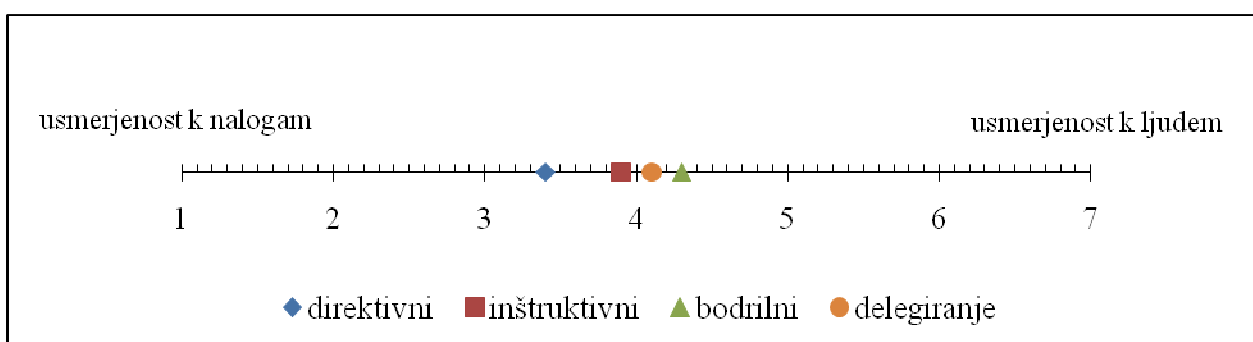
Vse vrednosti pod 4 pomenijo usmerjenost vodje k nalogam, vse vrednosti nad 4 pomenijo, da je vodja bolj usmerjen k ljudem. V tem primeru bi bil najidealnejši rezultat »zlata sredina« (to je 4), kar bi pomenilo, da vodja ne daje prednosti ne enemu ne drugemu.

Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
3,4	3,9	4,3	4,1	3,9

Tabela 3: Vodstvena usmerjenost k nalogam oz. ljudem

Vir: Lasten

Iz grafa 11 lahko vidimo razporejenost dobljenih rezultatov na daljici:



Graf 11: Usmerjenost vodij k nalogam oz. ljudem

Vir: Tabela 3

Rezultati kažejo, da tudi je tako. Malo večji odmik od sredine je zaslediti le pri direktivnem vodji, saj izvaja več kontrole pri opravljanju dela oz. pri izpolnjevanju nalog. Najbolj k ljudem usmerjeni je bodrilni vodja, ki se že po definiciji več ukvarja z zaposlenimi, jim prisluhne in pomaga.

Zadovoljstvo z neposrednim vodjo

Anketiranci so lahko svoje odgovore označili v sedemstopenjski numerični lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 7 – popolnoma se strinjam. Vse rezultate nad 4 pojmuje kot potrditev dane trditve.

Trditev	Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
S svojim vodjo sem zadovoljen.	4,2	5,3	6	3,7	4,8
Vodja mi daje jasna navodila za delo.	5,2	5,1	5,6	3,7	4,9
Vodja prilagaja stil vodenja glede na situacijo.	3,5	4,8	5,6	3,3	4,3
Vodja pri sprejemanju odločitev sprejema mnenja sodelavcev.	3,5	4,5	5,5	3,6	4,3
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju kolektiva.	3,9	4,9	5,5	3,5	4,5
Vodja me s svojim stilom vodenja motivira za doseganje zastavljenih ciljev.	4	4,9	5,7	3,4	4,5
Vodja dobro planira in organizira delo.	4,7	5,2	5	3,5	4,6
S svojim delom sem zadovoljen.	4,8	5,5	5,4	5	5,2
Kadar nisem zadovoljen z načinom vodenja, to tudi povem.	5,5	4,3	4,9	4,5	4,8
Skupaj	4,4	4,9	5,5	3,8	4,7

Tabela 4: Zadovoljstvo zaposlenih z njihovim vodjo glede na stil vodenja

Vir: Lasten

Pri direktivnem stilu vodenja so zaposleni še najbolj pripravljeni povedati, kdaj jim način vodenja ne ustreza (ocena 5,5). Dobro so ocenili direktivnega vodjo tudi glede jasnih navodil za delo (ocena 5,2), najslabše pa na področju prilagajanja stila vodenja in upoštevanja mnenja sodelavcev (oboje je dobilo oceno 3,5). Pri inštruktivnem stilu so zaposleni zelo zadovoljni s svojim delom (ocena 5,5), najmanj so pa pripravljeni izraziti svoje nezadovoljstvo nad načinom vodenja, čeprav je tudi ta ocena kar visoka (4,3). Bodrilni stil vodenja dosega najvišjo oceno zadovoljstva z vodjo (ocena 6), pri tem vprašanju tudi ni bilo nižje ocene od 5,

kar kaže na splošno zelo visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pod takim vodjem. Pri tej skupini so tudi ostale ocene zelo visoke, najnižja ocena (4,9) kaže spet rahlo oklevanje pri izražanju nezadovoljstva, kadar jim način vodenja ne ustreza. Zaposleni so pri delegiranju najbolje ocenili zadovoljstvo s svojim delom (ocena 5) in najslabše prilagajanje vodje in stila vodenja glede na situacijo (ocena 3,3). Če pogledamo skupni seštevek, glede na stil vodenja, najvišje ocene dosega bodrilni stil, najnižje pa delegiranje.

V povprečju, če pogledamo vse stile in ocene zaposlenih skupaj, so zaposleni zadovoljni s svojim delom. Najslabše so se vodje odrezali na področju situacijskega vodenja in pri upoštevanju mnenja sodelavcev pri sprejemanju odločitev.

Mnenja zaposlenih glede situacijskega vodenja

Trditev	Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
Menim, da bi moral vodja obvladovati vse stile vodenja.	6,2	5,2	5,4	6,2	5,7
Menim, da bi moral vodja uporabljati različne stile vodenja v različnih situacijah in glede na posameznika.	5,8	5,5	5,2	6	5,6
Bolj kot sem zadovoljen s svojim vodjo, boljši so moji delovni rezultati.	6,6	5,8	5,1	6,2	5,9
Skupaj	6,2	5,5	5,2	6,1	5,7

Tabela 5: Mnenja zaposlenih o potrebnih lastnostih vodje po stilu vodenja

Vir: Lasten

S trditvijo, da bi moral vodja obvladovati vse stile vodenja, se zaposleni najbolj strinjajo z direktivnim vodjo in pri vodenju z delegiranjem. Trditev, da bi moral vodja prilagajati stil vodenja glede na situacijo in posameznika, je dosegla najvišjo oceno pri zaposlenih, ki so vodeni z delegiranjem. Največjo odvisnost delovnih rezultatov od zadovoljstva z vodjem so označili zaposleni z direktivnim vodjem. Skupno povprečje je dokaj visoko (5,7), iz česar lahko sklepamo, da so te postavke pomembne za zaposlene.

4.3 Preverjanje hipotez

4.3.1 Hipoteza 1

Isti stil vodenja ni primeren za vse zaposlene.

Iz vsega zgoraj navedenega smo prišli do zaključka, da so za zaposlene primerni različni stili vodenja, prilagojeni glede na njihovo izkušnost in potrebe. Kot je razvidno iz tabele 6, slabi polovici vprašanih ustreza stil vodenja, druga polovica anketiranih bi raje izbrala drug stil vodenja. Ker 51 % zaposlenih ni zadovoljnih s stilom vodenja, smatramo hipotezo 1 kot potrjeno.

stil vodenja	stil ustreza		stil ne ustreza	
	število	odstotek	število	odstotek
direktivni	0	0,0 %	19	19,0 %
inštruktivni	25	25,0 %	13	13,0 %
bodrilni	19	19,0 %	4	4,0 %
delegiranje	5	5,0 %	15	15,0 %
skupaj	49	49,0 %	51	51,0 %

Tabela 6: Prikaz števila zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih s stilom vodenja

Vir: Tabela 1

4.3.2 Hipoteza 2

Zaposleni vedo, da obstajajo različni stili vodenja.

Pri vprašanju »Ali poznate vsaj eno od teorij, po kateri določamo stile vodenja?«, je 80 % vprašanih označilo da (graf 6). Hipotezo 2 potrdimo.

4.3.3 Hipoteza 3

Vodje navadno uporabljajo en (njim lasten) stil vodenja.

Na vprašanje »Ali vaš vodja uporablja več stilov vodenja?«, jih je 46 % odgovorilo z ne in 43 % z da (graf 8). Torej, če zanemarimo neopredeljene, vsaj 46 % vodij uporablja en stil vodenja. Kar postane še bolj očitno pri naslednjem vprašanju, ki se je glasilo, »Ali vaš vodja uporablja pri vas drug stil vodenja kot pri vaših sodelavcih?«, kjer jih je 66 % odgovorilo z ne

(graf 9). Torej, 66 % vodij uporablja isti stil vodenja pri vseh zaposlenih. Hipotezo 3 potrdimo.

4.3.4 Hipoteza 4

Vodje so pri svojem delu še vedno bolj usmerjeni k nalogam kot k sodelavcem.

Graf 11 prikazuje strnjenost rezultatov okoli sredine, pri čemer sta direktivni in inštruktivni stil na strani nalog, delegiranje in bodrilni stil pa na strani sodelavcev. Glede na povprečni rezultat (3,9), je tehtnica na strani usmerjenosti k nalogam. Čeprav gre za minimalno nagnjenost k nalogam, lahko hipotezo 4 potrdimo.

4.3.5 Hipoteza 5

Zaposleni, ki niso zadovoljni s svojim vodjo, tudi niso zadovoljni s svojim delom.

Ob primerjavi povprečnih ocen zadovoljstva s svojim vodjem in zadovoljstva s svojim delom (tabela 7) ugotovimo, da so zaposleni bolje ocenili svoje zadovoljstvo z delom (5,2) kot s svojim vodjo (4,8).

Pri delegiranju, kjer je ocena zadovoljstva z vodjo 3,7 in s tem najnižja (tabela 7), dosega ocena zadovoljstva z delom presenetljivih 5 točk od sedmih in je s tem celo višja kot pri direktivnem stilu, kjer je zadovoljstvo z delom dobilo oceno 4,8. Le pri bodrilnem stilu so vodje dobili višjo oceno – 6, kot zadovoljstvo z delom – 5,4.

Pri trditvi »S svojim vodjo se dobro razumem.«, jih je 83 % vprašanih označilo, da se s svojim vodjo pogosto oz. vedno dobro razumejo. Za 16 % vprašanih lahko trdimo, da se ne razumejo dobro s svojim vodjo (tabela 8).

Iz vsega navedenega zaključimo, da je tudi tam, kjer sta zadovoljstvo in razumevanje z vodjo nizko ocenjena (npr. vodenje z delegiranjem), zadovoljstvo z delom kljub vsemu še vedno pozitivno ocenjeno, zato hipoteza 5 ni potrjena.

Trditev	Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
S svojim vodjem sem zadovoljen.	4,2	5,3	6	3,7	4,8
S svojim delom sem zadovoljen.	4,8	5,5	5,4	5	5,2

Tabela 7: Zadovoljstvo zaposlenih s svojim vodjem in delom

Vir: Tabela 4

S svojim vodjo se dobro razumem.	direktivni stil		inštruktivni stil		bodrilni stil		delegiranje		skupaj	
	število	odstotek	število	odstotek	število	odstotek	število	odstotek	število	odstotek
<i>vedno</i>	3	15,8 %	20	52,6 %	9	39,1 %	5	25 %	37	37 %
<i>pogosto</i>	12	63,2 %	14	36,9 %	14	60,9 %	6	30 %	46	46 %
<i>občasno</i>	4	21 %	4	10,5 %	/	/	6	30 %	14	14 %
<i>redko</i>	/	/	/	/	/	/	2	10 %	2	2 %
<i>nikoli</i>	/	/	/	/	/	/	1	5 %	1	1 %
skupaj	19	100 %	38	100 %	23	100 %	20	100 %	100	100 %

Tabela 8: Frekvenca dobrih odnosov z vodjo po stilu vodenja

Vir: Lasten

4.3.6 Hipoteza 6

Vodja pripomore k dobremu vzdušju kolektiva.

Rezultati, pri vplivu vodje na vzdušje kolektiva, sicer kažejo za direktivni stil in delegiranje negativni trend (tabela 9), medtem ko je pri inštruktivnem in bodrilnem stilu pozitiven vpliv. Na podlagi povprečne ocene, hipotezo 6 potrdimo.

Trditev	Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju kolektiva.	3,9	4,9	5,5	3,5	4,5

Tabela 9: Vpliv vodje na vzdušje kolektiva

Vir: Tabela 4

4.3.7 Hipoteza 7

Kadar zaposleni niso zadovoljni z načinom vodenja, tega ne bodo povedali.

Rezultati pri vseh štirih stilih vodenja potrjujejo, kot prikazuje tabela 10, da so zaposleni pripravljeni povedati, kadar jim kaj ne paše. Hipoteza 7 ni potrjena.

Trditev	Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
Kadar nisem zadovoljen z načinom vodenja, to tudi povem.	5,5	4,3	4,9	4,5	4,8

Tabela 10: Pripravljenost zaposlenih izraziti svoje nestrinjanje z načinom vodenja

Vir: Tabela 4

4.3.8 Hipoteza 8

Višja stopnja zadovoljstva zaposlenih s svojim vodjo je povezana z boljšimi rezultati dela.

Pri vseh stilih vodenja dosega trditev »bolj kot sem zadovoljen s svojim vodjo, boljši so moji delovni rezultati« zelo visoko strinjanje. Pri povprečni oceni 5,9 (tabela 11) lahko sklepamo, da se zaposleni zavedajo povezave med tema dvema dejavnikoma. (Ne smemo zamenjevati rezultate dela z delom samim, saj je lahko nekdo zelo zadovoljen s svojim delom, ki ga vsakodnevno opravlja, ne dosega pa želenih rezultatov ali ciljev, kot so jih zastavili nadrejeni.) Tukaj se zanašamo na samooceno vprašanih, ne moremo pa dejansko preveriti njihovih delovnih rezultatov. Hipotezo 8 vseeno potrdimo.

Trditev	Direktivni stil	Inštruktivni stil	Bodrilni stil	Delegiranje	Povprečje
Bolj kot sem zadovoljen s svojim vodjo, boljši so moji delovni rezultati.	6,6	5,8	5,1	6,2	5,9

Tabela 11: Povezava zadovoljstva z rezultati dela

Vir: Tabela 4

4.3.9 Hipoteza 9

Vodja mora obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati glede na situacijo.

Pri raziskavi so zaposleni zelo visoko ocenili, da bi moral vodja obvladati vse stile vodenja in jih uporabljati glede na situacijo in posameznika (tabela 5). Če vodja upošteva razvojno stopnjo zaposlenega in prilagodi vodenje, posamezniki lahko dosegajo boljše rezultate. Kot smo ugotovili, delavci na različnih stopnjah potrebujejo drugačne prijeme, zato mora vodja uporabljati različne stile vodenja, s čimer pripomore k višji stopnji zadovoljstva zaposlenih. Iz vsega navedenega hipotezo 9 potrdimo.

4.3.10 Hipoteza 10

Različni stili vodenja različno vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

V raziskavi zadovoljstva zaposlenih z določenim stilom vodenja njihovih nadrejenih smo ugotovili, da je skupna ocena zadovoljstva zaposlenih s prvim nadrejenim vodjo, ki vodi z delegiranjem, najnižja, in znaša 3,8, kot je razvidno iz tabele 4. Slabo oceno vodje, ki delegira, lahko pripišemo samemu stilu vodenja, kjer zaposleni niso deležni podpore in motivacije. Najslabšo oceno so dobili vodje za svoje (ne)prilagajanje stila vodenja glede na situacijo (ocena 3,3) in (ne)motiviranje zaposlenih pri doseganju ciljev (ocena 3,4). Po raziskavi so zaposleni najbolj zadovoljni z bodrilnim stilom vodenja, ki je dosegel najvišjo oceno pri trditvi »S svojim vodjem sem zadovoljen.« (ocena 6) in najvišjo skupno oceno, ki znaša 5,5. Sledi mu inštruktivni stil vodenja z oceno 4,9 in direktivni stil vodenja, ki je z oceno 4,4 na tretjem mestu. Stil vodenja torej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Hipotezo 10 potrdimo.

5 ZAKLJUČEK

Koncept zadovoljstva zaposlenih dobiva v podjetjih vse večji pomen, saj zaposleni predstavljajo živo silo v podjetju in potrebno jih je obravnavati drugače kot nekoč. Splošno znano je, da so delavci najproduktivnejši na svojem delovnem mestu, če so zadovoljni in uspešni. Rezultati naše ankete so pokazali, da so zaposleni zadovoljni s svojim delom, tudi če/kadar niso zadovoljni s svojim nadrejenim.

Vodja ima odločilno vlogo v podjetju. Glavna naloga vodenja je usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem, preko vplivanja na njihovo vedenje. Uspešen vodja bo moral znati uporabljati različne stile vodenja, da bo lahko uspešno vodil svoje podrejene. Ker obstajajo razlike med zaposlenimi, ne more biti samo enega načina vodenja. Vodenje se mora spremeniti tako, da bodo vodje v vlogi mentorja, trenerja, predvsem pa vzgled.

Stil vodenja predstavlja vzorec vedenja, ki ga uporablja vodilni pri delu s podrejenimi. Tako imenovano situacijsko vodenje je vodenje, kjer vodja pozna svoje zaposlene in ve, kaj potrebujejo, ter se zna prilagoditi glede na naravo dela in zahteve situacije. To pa zahteva od vodje kar nekaj znanja in izkušenj.

Cilj naše diplomske naloge je bil raziskati zadovoljstvo delavcev v odvisnosti od stila vodenja njihovega nadrejenega. Iz ankete je razvidno, da so zaposleni v povprečju zadovoljni s svojim nadrejenim in da stil vodenja vpliva na stopnjo zadovoljstva.

Hipoteze oz. predpostavke, ki so bile v nalogi potrjene, so:

- isti stil vodenja res ni primeren za vse zaposlene,
- zaposleni se zavedajo, da obstajajo različni stili vodenja,
- vodje uporabljajo le en (navadno njim lasten) stil vodenja,
- vodje so pri svojem delu še vedno bolj usmerjeni k nalogam kot k sodelavcem,
- vodja pripomore k dobremu vzdušju kolektiva,
- višja stopnja zadovoljstva zaposlenih s svojim vodjo prinese boljše rezultate dela,
- vodja bi moral obvladovati vse stile vodenja in jih uporabljati glede na situacijo,
- različni stili vodenja različno vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

Hipoteze, ki niso bile potrjene:

- zaposleni, ki niso zadovoljni s svojim vodjo, tudi niso zadovoljni s svojim delom,
- kadar zaposleni niso zadovoljni z načinom vodenja, tega ne bodo povedali.

Izkazalo se je, da vodja ne vpliva neposredno na zadovoljstvo z delom in da so zaposleni pripravljeni se upreti, kadar jim način vodenja ne ustreza.

Poraja se vprašanje, kateri način vodenja in usmerjanja zaposlenih je najprimernejši za njihovo zadovoljstvo in za uspeh podjetja. Enega odgovora, ki bi zadostil vsem, ni. Do cilja lahko pridemo po različnih poteh. Bilo bi koristno, če bi vodje poznali svoj prevladujoč stil, kot tudi značilnosti drugih stilov vodenja. Tako bi lahko vključili manjkajoče dejavnike pri svojem načinu vodenja in s tem izboljšali odnos s svojimi zaposlenimi. Ni naključje, da je najboljše rezultate dosegel bodrilni vodja, kjer sta podpora in pohvala v ospredju. Sledita mu inštruktivni in direktivni vodja. Vodenje z delegiranjem se je znašlo na zadnjem mestu, vendar predstavlja po teoriji najvišjo stopnjo načina vodenja. Tako pridemo do zaključka, da je težko ugoditi vsem, lahko se pa trudimo še naprej.

"Spodbude prihajajo od zunaj, spoznanja od znotraj, a le, ko oboje sovpadе,
dobimo razvoj." Seneka

6 SEZNAM LITERATURE IN VIROV

LITERATURA

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M.: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, Panta Rhei-Sineza, Ljubljana, 1996.
2. Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D.: *Vodenje in enominutni vodja*, Taxus, Ljubljana, 1995.
3. Carnegie, D.: *Kako uspešno vodimo ljudi*, Mladinska knjiga, Ljubljana, 1997.
4. Kovač, J. Mayer, J. Jesenko, M.: *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, Moderna organizacija, Kranj, 2004.
5. Kramar Zupan, M.: *Menedžment vs. Vodenje*, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, 2009.
6. Kutzschenbach, C. von: *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*, CTU, Ljubljana, 2000.
7. Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
8. Malik, F.: *Voditi, uspeti, živeti. Pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke*, Mladinska knjiga Založba, d.d., Ljubljana, 2009.
9. Mihalič, R.: *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*, Mihalič in partner, Škofja Loka, 2008.
10. Možina, S.: *Vodenje podjetja*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1990.
11. Možina, S.: *Osnove vodenja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994.
12. Možina, S. in soavtorji: *Management kadrovskih virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
13. Štehar, J.: *Zadovoljstvo zaposlenih – eden od temeljev konkurenčne sposobnosti podjetja v inovativni družbi*, magistrsko delo, Dravograd, 2000.

INTERNETNI VIRI

1. <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu>, dne 3. 3. 2011.
2. <http://sciencewithart.ijs.si/pdf/Zenske%20na%20vodilnih%20polozajih.pdf>, dne 19. 4. 2011.
3. <http://www.vodstveni-inkubator.si/2009/01/stili-vodenja.html>, dne 1. 4. 2011.

7 PRILOGA

ANKETA

Spoštovani!

Moje ime je Marika Velikonja, sem študentka na strokovni šoli Academia in v diplomski nalogi raziskujem zadovoljstvo delavcev s stilom vodenja njihovih nadrejenih. Z izpolnitvijo vprašalnika mi boste v veliko pomoč, za kar se vam iskreno zahvaljujem.

Vprašalnik je anonimen. Vsa vprašanja (razen pod 1.) se nanašajo na vašega neposrednega vodjo.

1. Prosim označite ustrezno:

Spol: ☐ moški ☐ ženski

Starost: ☐ do 30 let ☐ od 31 do 45 let ☐ od 46 do 60 let

Dokončana izobrazba: ☐ poklicna šola ☐ srednja šola
☐ višja šola ☐ visoka šola ali več

2. Označite spol vašega prvega nadrejenega vodje:

☐ moški ☐ ženski

3. S svojim vodjem se dobro razumem:

☐ Vedno ☐ Pogosto ☐ Občasno ☐ Redko ☐ Nikoli

4. Ali poznate vsaj eno od teorij, po kateri določamo stile vodenja?

☐ DA ☐ NE ☐ Ne vem

5. Kateri stil vodenja prevladuje pri vašem prvem nadrejenem vodji? (Izberite en odgovor)

☐	☐	☐	☐
DIREKTIVNI	INŠTRUKTIVNI	BODRILNI	DELEGIRANJE
Vodja daje navodila in natančno nadzoruje izpeljavo naloge.	Vodja daje navodila in nadzoruje izpeljavo naloge, poleg tega pa razlaga odločitve, prisluhne sugestijam in spodbuja napredek.	Vodja pomaga podrejenim in jih podpira v izpeljavi naloge ter skupaj s podrejenimi sprejema za posel pomembne odločitve.	Vodja povsem prenese odgovornost za sprejemanje odločitev in reševanje težav na svoje podrejene.

6. Kateri stil vodenja bi vam bolj ustrezal oz. bi si želeli pri svojem vodji?

☐ Direktivni ☐ Inštruktivni ☐ Bodrilni ☐ Delegiranje ☐ Ne bi izbral drugega.
Trenutni stil mi ustreza.

7. Ali vaš vodja uporablja več stilov vodenja?

☐ DA ☐ NE ☐ Ne vem

8. Ali vaš vodja uporablja pri vas drug stil vodenja kot pri vaših sodelavcih?

☐ DA ☐ NE ☐ Ne vem

9. Ocenite ali se stil vodenja nagiba bolj k avtoritativnemu ali demokratičnemu stilu vodenja:

avtoritativni stil 1 2 3 4 5 6 7 demokratični stil

10. Ocenite ali je vaš vodja bolj usmerjen k nalogam ali k ljudem:

usmerjenost k nalogam 1 2 3 4 5 6 7 usmerjenost k ljudem

11. Označite strinjanje oz. nestrinjanje z naslednjimi trditvami na lestvici od 1 do 7, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam in 7 – popolnoma se strinjam:

Trditev	Ocena						
S svojim vodjem sem zadovoljen.	1	2	3	4	5	6	7
Vodja mi daje jasna navodila za delo.	1	2	3	4	5	6	7
Vodja prilagaja stil vodenja glede na situacijo.	1	2	3	4	5	6	7
Vodja pri sprejemanju odločitev sprejema mnenja sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	7
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju kolektiva.	1	2	3	4	5	6	7
Vodja me s svojim stilom vodenja motivira za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5	6	7
Vodja dobro planira in organizira delo.	1	2	3	4	5	6	7
S svojim delom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5	6	7
Kadar nisem zadovoljen z načinom vodenja, to tudi povem.	1	2	3	4	5	6	7
Menim, da bi moral vodja obvladovati vse stile vodenja.	1	2	3	4	5	6	7
Menim, da bi moral vodja uporabljati različne stile vodenja v različnih situacijah in glede na posameznika.	1	2	3	4	5	6	7
Bolj kot sem zadovoljen s svojim vodjo, boljši so moji delovni rezultati.	1	2	3	4	5	6	7

Hvala za sodelovanje!