

**VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR**

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV VODENJA NA ZADOVOLJSTVO IN
MOTIVACIJO ZAPOSLENIH**

Kandidatka: Tatjana DOMADENIK

Študentka študija ob delu

Številka indeksa: 11190260028

Program: Ekonomist

Mentor: Olga ARNUŠ, univ. dipl. psiholog

Maribor, avgust 2010

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tatjana Domadenik, z vpisno številko indeksa 11190260028, sem avtorica diplomskega dela z naslovom *Vpliv vodenja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih*, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Olge Arnuš.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo 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, 23. 8. 2010

Podpis: Tatjana DOMADENIK

ZAHVALA

Za strokovno vodenje, nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorici gospe Olgi Arnuš, univ. dipl. psihologinji.

Posebna zahvala velja celotnemu kolektivu Višje strokovne šole Academia, ki so mi kakorkoli v času študija pomagali z nasveti.

Za pomoč pri lektoriranju se zahvaljujem gospe Barbari Jelenko, profesorici slovenščine, gospe Luciji Matijević Doberšek, profesorici angleščine, pa se najlepše zahvaljujem za prevod povzetka.

In na koncu: najlepša hvala mojemu možu Bojanu, sinu Žigi in moji mami, ki so mi ves čas študija stali ob strani, me spodbujali in bodrili, da sem uspešno prišla do zaključka. Sedaj bom imela ponovno več časa, ki ga bom lahko posvetila samo njim.

Še enkrat hvala vsem, da ste mi omogočili doseči cilj, ki sem si ga zastavila.

POVZETEK

Proučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo in aktualno področje. Kljub obsežni strokovni literaturi iz navedenega področja bomo zamen iskali enotno opredelitev vodenja. Kljub temu, da obstaja veliko število definicij, ki so jih razvili različni avtorji, pa so si le-ti bolj ali manj enotni, da je vodenje odločilnega pomena in da ima vodenje pomembno mesto v vsakem podjetju. Če vodja želi biti uspešen vodja, se mora znati prilagajati različnim načinom vodenja, ki ga mora prilagoditi različnim razmeram in značilnostim posameznega podjetja in značilnostim zaposlenih.

Namen tega diplomskega dela je ugotoviti ali vodenje vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Vodenje namreč ne pomeni več le ukazovanje, temveč se vedno bolj približuje motiviranju zaposlenih, ki so ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja in je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar ponovno prispeva k boljšim rezultatom poslovanja podjetja.

V teoretičnem delu smo predstavili opredelitev pojmov, kot so vodenje, proces vodenja, zadovoljstvo zaposlenih in opredelili pojem motivacije. Opisali smo tri najbolj značilne stile vodenja, opisali lastnosti vodje, kakšna je vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih ter navedli načine motiviranja, ki imajo pozitivne učinke na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih pri delu.

V raziskovalnem delu smo z anketo poskušali ugotoviti ali vodja s svojim vodenjem vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Ugotovili smo, da vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, saj je motivacija zaposlenih ena izmed pomembnih vlog vodje. Če vodja z neustreznim vodenjem in vedenjem vodi svoje sodelavce, lahko bistveno pripomore k nezadovoljstvu zaposlenih in s tem k padcu motivacije, kar pa lahko posledično pripomore k neuspešnosti poslovanja podjetja. Vodja se mora zavedati, da so le zadovoljni in motivirani delavci ključ do uspešnega poslovanja podjetja.

Ključne besede: vodja, vodenje, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija.

ABSTRACT

Studying management has always been a matter of interest. The term management is used widely, but a common definition can hardly be found in numerous studies and articles dealing with the topic. The authors nevertheless agree that management plays an important role in every business and is believed to improve the performance of an organisation or firm. An effective and successful manager pays attention to many facets of management and knows how to deal with changing conditions and also individuals.

The aim of our work is to find out whether and to what extent management influences employee motivation and satisfaction. Managing business means more than just giving orders; good managers tend to motivate employees and help build effective and responsive interpersonal relationships within an organisation.

In the theoretical part we have focused on terms such as management, the process of management, employee satisfaction and motivation. We have described three management styles, the characteristics of a good manager, the importance of satisfied workers and also different ways of motivating them.

In the research part we have done a survey to find out if managers have influence on their staff or not. We have concluded that the leader and their management style have great impact on employee satisfaction and motivation; and that raising motivation is an important moment. A bad management style and actions can easily lead to lower work productivity and higher turnover. An efficient manager knows that only satisfied and motivated employees are the key to success.

Key words: manager, management, employee satisfaction, motivation.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	8
1.1	Opredelitev obravnavane teme in opis problema	8
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela	8
1.3	Predpostavke in omejitve.....	9
1.4	Uporabljene metode raziskovanja	9
2	VODENJE	10
2.1	Opredelitev pojma vodenja.....	10
2.2	Proces vodenja.....	11
2.3	Stili vodenja.....	12
2.4	Lastnosti vodje.....	14
3	VPLIV VODENJA IN MOTIVIRANJA NA.....	17
	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	17
3.1	Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih	17
3.2	Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih	18
3.3	Opredelitev pojma motivacije	19
3.4	Načini motiviranja	22
4	FAZE PROJEKTA	24
4.1	Prva faza – izdelava anketnega vprašalnika	24
4.2	Druga faza - Anketiranje naključnih fizičnih oseb	24
4.3	Tretja faza – obdelava dobljenih rezultatov	24
4.4	Četrta faza – analiza rezultatov ankete	25
4.4.1	Grafični prikaz in analiza rezultatov:	25
4.4.2	Potrditev postavljenih hipotez	40
5	STROŠKI PROJEKTA	42
6	ČASOVNI TERMIN PROJEKTA	43
7	ANALIZA UČINKOVITOSTI PROJEKTA	44
7.1	Neposredni učinki.....	44
7.2	Posredni učinki	44
8	ZAKLJUČEK	45
9	SEZNAM LITERATURE IN VIROV	47
10	PRILOGA.....	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces vodenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami	12
Slika 2: Lastnosti vodje	15
Slika 3: Psihološke razsežnosti osebnosti.....	16

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketiranih glede na spol.....	25
Graf 2: Starostna struktura anketirancev	25
Graf 3: Izobrazbena struktura anketirancev.....	26
Graf 4: Struktura delovne dobe anketirancev	26
Graf 5: Vodja s svojim vodenjem vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih	27
Graf 6: Z vodjem sem zadovoljen	28
Graf 7: Vodja me o pomembnih zadevah obvešča	28
Graf 8: Vodja upošteva moje mnenje	29
Graf 9: Vodja skrbi za dobro počutje zaposlenih in delovne pogoje.....	29
Graf 10: Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu.....	30
Graf 11: Komunikacija v podjetju je sproščena, prijateljska in humorna	30
Graf 12: Vodja mi je pripravljen prisluhniti	31
Graf 13: Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela	31
Graf 14: Zaposleni se veselimo odhoda na delo.....	32
Graf 15: Ali vodenje vpliva na uspešnost podjetja?	32
Graf 16: Ali delo vodje vpliva na uspešnost podjetja?	33
Graf 17: Ali ugled vodje vpliva na uspešnost podjetja?	33
Graf 18: Ali dobra strategija poslovanja vpliva na uspešnost podjetja?.....	34
Graf 19: Ali organizacijska klima, kultura vpliva na uspešnost poslovanja podjetja?.....	34
Graf 20: Ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspešnost poslovanja podjetja?.....	35
Graf 21: Način vodenja, ki se ga poslužuje vodja anketiranih ljudi.....	35
Graf 22: Vodja vodi z lastnim vzgledom	36
Graf 23: Vodja se posvetuje in me vključuje v sprejemanje odločitev	37
Graf 24: Vodja jasno predstavlja vizijo in cilje podjetja	37
Graf 25: Vodja dobro organizira delo.....	38
Graf 26: Vodja prizna svoje napake	38
Graf 27: Vodja sprotno rešuje probleme	39
Graf 28: Vodja zaposlene obvešča o pomembnih odločitvah	39
Graf 29: Vodja nam daje povratne informacije in pohvale	40

1 UVOD

1. 1 Opredelitev obravnavane teme in opis problema

Z diplomsko nalogo želim raziskati, kako vodenje vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Zadovoljstvo in motivacija zaposlenih je v veliki meri odvisna od vodje, kako le-ta s svojim načinom vodenja vpliva na zaposlene in kakšen način komuniciranja pri tem uporablja. Ohranjanje zadovoljstva zaposlenih in povečevanje njihove motivacije je eden izmed pomembnih dejavnikov za uspešno delovanje podjetja. Vodenje in motiviranje zaposlenih je pomemben dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja, je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar prispeva k boljšim rezultatom poslovanja podjetja. Vodja mora uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo v smeri za doseganje ciljev podjetja. Uspešen vodja mora v veliki meri razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, pomembne pa so tudi ostale sposobnosti, kot so delitev moči, intuicija, sposobnost načina dela in drugo.

1. 2 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

Namen raziskovalne naloge je preučiti pomembnost vpliva vodenja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Vodja, ki se zaveda vrednosti svojih zaposlenih, lahko ustvari takšno klimo v podjetju, ki pripelje do izjemne delovne uspešnosti podjetja, saj so le zadovoljni in motivirani zaposleni ključ do uspeha. Uspešen vodja mora imeti določene spretnosti, znanja, motivacijo ter moč in vpliv. Imeti mora močan značaj. Zelo pomembno je, da je vreden zaupanja. Vodenje je ključnega pomena za doseganje poslovnih ciljev ter za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljstvo mora biti obojestransko.

Cilj diplomske naloge je prikaz pomembnosti vpliva vodenja, ki je v veliki meri odvisno od tipa osebnosti vodje, od njegovih spretnosti, znanja, od njegovega stila vodenja ter ugotoviti, katere so najpogostejše napake vodij pri delu z zaposlenimi.

Na podlagi definiranega problema so osnovne trditve diplomskega dela naslednje:

- vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih,
- vodja upošteva mnenje zaposlenih,
- vodja zaposlene obvešča o pomembnih odločitvah.

1. 3 Predpostavke in omejitve

Predpostavka diplomske naloge je, da osebnostne lastnosti vodje vplivajo na to, kakšen stil vodenja bo vodja izbral, izbran stil vodenja pa ima vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. S pravilnim načinom vodenjem lahko vodja zagotovi uresničitev pričakovanj zaposlenih, kar pa vpliva na uspešnost poslovanja in realizacijo zastavljenih ciljev.

1. 4 Uporabljene metode raziskovanja

Diplomska naloga je po vsebini razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del temelji na zbiranju, pregledovanju, analizi in sintezi podatkov iz domače in tuje literature. Pri raziskovalnem delu smo si pridobljene podatke pridobili z metodo pisnega anketiranja. Metoda z anketiranjem ima prednost pred ostalimi metodami, saj je vrednotenje in obdelava zbranih podatkov lažja, anonimnost ankete pa je pripomogla k realnejšim odgovorom. V metodo pisnega anketiranja smo vključili 100 naključno izbranih ljudi, ki smo jim anketne vprašalnike posredovali po elektronski pošti ali jim jih v reševanje izročili osebno. Zbrane podatke smo v diplomski nalogi predstavili opisno in grafično.

2 VODENJE

*»Voditi pomeni opaziti posameznika,
kajti tim ni celota,
celota so posamezniki, ki povezujejo
to celoto«.*

(Jurka B. Vižintin)

2.1 Opredelitev pojma vodenja

Proučevanje vodenja je bilo vedno zelo zanimivo in aktualno področje. Strokovna literatura iz navedenega področja je zelo obsežna. Ne glede na obsežnost znanstvenih in strokovnih del s področja vodenja bomo zamen iskali enotno opredelitev vodenja. Dva najpomembnejša razloga sta v tem, da vodenje preučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Drugi pomemben razlog pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja. Zato sta interdisciplinaren pogled in razlaga vodenja nujnost. Vodenje je umetnost doseči nenavadne stvari z navadnimi ljudmi.

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, 130) pišejo, da je vodenje kompleksen in zapleten fenomen, zato si ga marsikdo razlaga po svoje. Nekateri ga dojemajo kot poseben talent redkih karizmatičnih posameznikov, drugi le kot eno od mnogih funkcij managementa, tretji kot proces spreminjanja okolice v nekaj boljšega in plemenitejšega, četrti pa menijo, da je le izmišljotina, da sploh ne obstaja in da je uspeh posameznika ali organizacije odvisen le od okoliščin ter sreče, in ne od njenih voditeljev.

Njihova teorija o vodenju pravi, da lahko vodenje opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar so prepričani, da mora biti storjeno. Z drugimi besedami, vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev.

Mayer (2004, 11) navaja, da je po njegovem mnenju vodenje 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 ne pomeni več le ukazovanje, temveč se vedno bolj približuje motiviranju zaposlenih, saj je ključni dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja in je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar zopet prispeva k boljšim rezultatom poslovanja podjetja. Če vodja želi uspešno vplivati na zaposlene, jih usmerjati, motivirati ali

kako drugače pripraviti do tega, da bodo svoja dela opravili najboljše, uporablja pri tem različne tehnike, to je stile vodenja. Tako poleg tehničnih znanj vodenje zahteva tudi druge sposobnosti, kot so spretnost komuniciranja, delegiranja nalog, navdihovanja, motiviranje zaposlenih in podobno. Pomembno je, da vodja pozna svoje zaposlene, njihove zmožnosti in na tej podlagi ustrezno vstopa v odnose z njimi.

V okviru vodenja prihaja velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v podjetju.

Sodobno vodenje vse bolj temelji na medsebojnem zaupanju. Podlaga tega je etično ravnanje. Zaupanje svojih sodelavcev si lahko pridobi le tisti vodja, ki je moralno neoporečen in etičen.

2.2 Proces vodenja

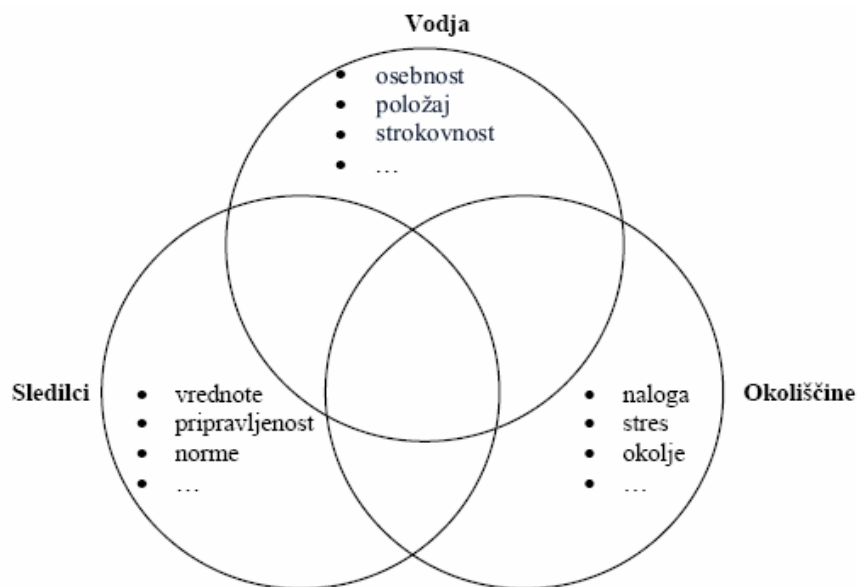
Pri funkciji vodenja je pomemben proces vodenja. Proces vodenja je celota del in ravnanj za doseg želenega cilja. Vodenje pa je vplivanje na ljudi z namenom, da se doseže želen cilj. Celoto procesa vodenja razčlenimo na posamezna dela, delovanja in ravnanja.

Kovač, Mayer, Jesenko (2004, 20) navajajo vrsto del in ravnanj v procesu vodenja:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje vrnitvenih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, 130 - 132) razlagajo, da je vodenje proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, sledilci in okoliščine. Vodja je odličen šele takrat, če tako menijo tudi tisti, ki jih vodja poskuša voditi. Način vodenja je odvisen od sledilcev, to je od ljudi, ki jih vodja vodi. Učinkovitost vodenja je odvisna tudi od okoliščin, kjer vodenje poteka. Tako se razlikuje vodenje vojakov v bitki s sovražniki, vodenje prostovoljcev iz društva proti mučenju živali ali vodenje množice na političnem zborovanju.

Spodnja slika prikazuje, kako v procesu vodenja enakovredno sodelujejo vodja, sledilci (sodelavci, člani) in okoliščine. Na proces vodenja vplivajo osebnostne poteze vodje, njegove vrednote, motivacija in vedenje. Način vodenja je odvisen od lastnosti sodelavcev, medtem ko je njegova učinkovitost odvisna od okoliščin, v katerih se vodenja odvija.



Slika 1: Proces vodenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, 131

2.3 Stili vodenja

Vloga vodje izvira iz njegove moči oziroma iz strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete. Stil vodenja izraža odnos nadrejenega do podrejenega skozi uporabo mehanizmov moči.

Različni strokovnjaki opredeljujejo kot uspešne različne stile vodenja. Izkušnje kažejo, da je za uspešno vodenje potrebno uporabljati več stilov vodenja hkrati. V številnih raziskavah so skušali ugotoviti, kateri od stilov vodenja je najuspešnejši, vendar se je izkazalo, da v praksi ne obstaja samo en in edini stil vodenja, ki bi bil najuspešnejši. Nekateri so si med seboj

podobni oziroma se prepletajo drug z drugim. Vodja se mora znati prilagajati različnim situacijam in sodelavcem ter sam oceniti, kateri stil vodenja bo uporabil v trenutni situaciji. Vodja lahko s svojim stilom vodenja ustvari med sodelavci takšno vzdušje, ki spodbuja ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo.

V številni literaturi, ki je na razpolago, so strokovnjaki poleg treh najbolj znanih stilov vodenja, ki jih je v tridesetih letih skupaj s svojimi sodelavci raziskoval K. Lewin, opisali še veliko drugih stilov vodenja, kot so posvetovalen stil vodenja, despotski stil vodenja, pedagoški stil vodenja, konzulativen stil vodenja, delegativen stil vodenja...

Izoblikovanih je torej precej stilov vodenja, zato bomo opisali tri najbolj značilne stile, ki so po našem mnenju najbolj značilni in jih v praksi najlažje poimenujemo:

- **avtokratičen stil vodenja** v večini primerov slabo vpliva na motivacijo zaposlenih. Vodja kot avtokrat odloča o vsem sam, s sodelavci se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo, omejuje njihovo samostojnost, samoiniciativnost in možnost za njihov razvoj. Vodja, ki se poslužuje takšnega stila vodenja, svojim sodelavcem nalaga delo in jih ocenjuje po svojih merilih, odnosi s podrejenimi sodelavci so hladni, krepi se moč vodje in ustvarjalnost kadra upada. Razdelitev nalog temelji na prisili. Komunikacija zaradi ukazovalnosti poteka enosmerno. Avtokratski stil vodenja je učinkovit le v kriznih razmerah, ko gre na primer za preživetje organizacije ali v policiji in v vojski, ko so potrebne hitre odločitve in kjer ni časa za posvetovanje oz. skupinsko odločanje;
- **demokratičen stil vodenja** je usmerjen predvsem v kader. Za ta način stila vodenja je značilno skupno sprejemanje odločitev, objektivno ocenjevanje in sodelovanje. Vodja, ki se poslužuje takšnega stila vodenja, spodbuja pripravljenost sodelavcev na sodelovanje in strpnost, koordinira, usmerja in organizira. Pomembno je, da odločitve vodja ne sprejme sam, temveč s pomočjo aktivnega sodelovanja sodelavcev. Vodja ni več tisti, ki bi le ukazoval. Komunikacija med vodjem in sodelavci je dvosmerna, saj ima vsak član pravico, da vodjo sprašuje in od njega pričakuje odgovor. S takšnim načinom vodenja se poveča tudi motivacija zaposlenih;
- **liberalni stil vodenja** je način vodenja, kjer vodenje je in kjer vodenja ni in je popolno nasprotje avtokratskemu stilu vodenja, ki je tudi njegova druga skrajnost.

Tak stil vodenja ni primeren za nezrele skupine zaposlenih, ki so nagnjene k izkoriščanju drugih in so nedisciplinirane, saj se vodja čim manj vtika v njihovo delo. Vodja svojim sodelavcem pušča proste roke, zato ti samostojno rešujejo probleme in izbirajo način izvajanja nalog, njegova naloga je v koordiniranju. Takšen način vodenja je primeren le tam, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast ali kjer posameznike družijo skupni cilj (na primer raziskovalni inštitut). Za uspešno vodenje je pomembna kombinacija vseh stilov vodenja, ki jih mora vodja znati prilagajati trenutnim situacijam. Izbor ustreznega stila vodenja glede na usposobljenost in motivacijo kadra ter glede na dano situacijo imenujemo situacijsko vodenje. Sposobnost prilagajanja stila vodenja trenutnim razmeram je zagotovo posebna sposobnost vodje. Za situacijsko vodenje so potrebne sposobnosti, kot so:

- ugotavljanje, kaj si zaposleni želijo,
- uporabe več stilov vodenja,
- dogovarjanja.

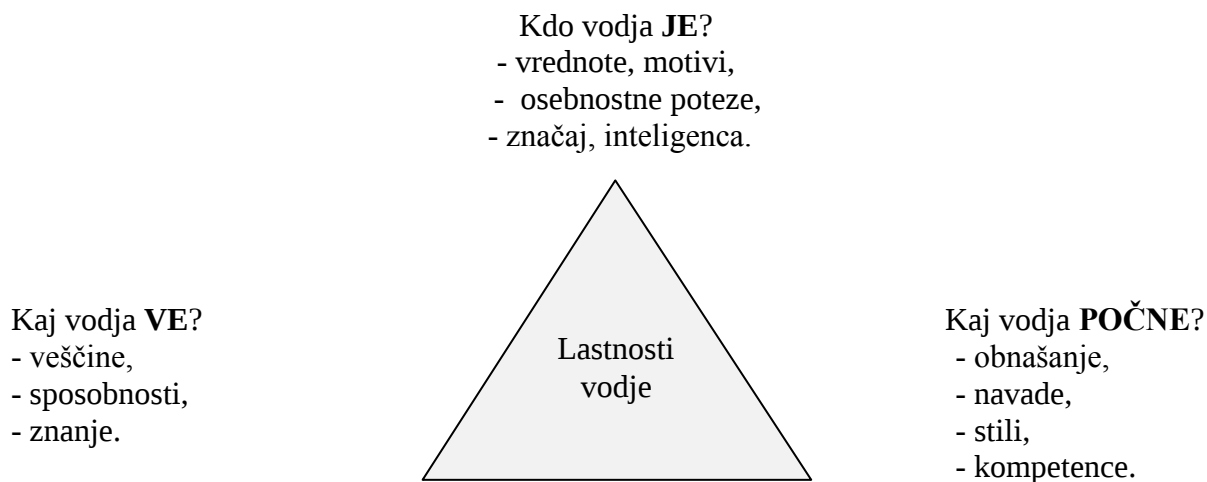
2.4 Lastnosti vodje

Umetnost vodenja je sposobnost, ki je v veliki meri posamezniku prirojena veščina. Uspešen vodja mora v veliki meri razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, pomembne pa so tudi lastnosti vodje.

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, 132 – 133) navajajo, da vodjo določajo njegove lastnosti in pri tem upoštevajo več kategorij:

1. kdo vodja JE (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca);
2. kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine) in
3. kaj vodja POČNE (obnašanje, navade, stili, kompetence).

Razvrščanje vodje po njegovih lastnostih je prikazano v spodnjem trikotniku.



Slika 2: Lastnosti vodje

Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, 133

Kovač, Mayer, Jesenko (2004, 53) razvrščajo vodje po naslednjih lastnostih:

- inteligentnost – hitrost in ustreznost prilagajanju spremembam,
- osebnost v ožjem pomenu, ki vključuje karakterne lastnosti, med katerimi je najpomembnejša dominantnost, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Pomembna osebna lastnost je odprtost (ekstravertiranost), ki je podlaga za komunikativnost, družabnost, bogato čustveno izraznost, vzpostavljanje medosebnih odnosov, lahkotnost navezovanja novih znanstev, sodelovanja, navezovanja kolegijsnosti in novih partnerstev,
- čustvena stabilnost – lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje,
- ustvarjalnost – človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega,
- izraznost – sposobnost in veščina oddajanja sporočil,
- sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija) – naravna danost, ki se je ne da naučiti,
- odločnost – kompleksna kategorija, ki je močno odvisna od čustvene trenutne situacije,
- etična načela – občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično, ki se razvijejo v procesu vzgoje,
- altruizem in filantropija – osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev.



Slika 3: Psihološke razsežnosti osebnosti

Vir: Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, 54

Dober vodja mora imeti močan značaj. Zelo pomembno je, da je vreden zaupanja, saj mu bodo le tako drugi sledili, živeti mora pošteno in polno, saj je prava oblast rojena iz spoštovanja, močnega značaja in zanesljivosti.

3 VPLIV VODENJA IN MOTIVIRANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

3.1 Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih

Pojem zadovoljstvo pri delu ima številne definicije. Razumemo ga lahko kot občutenje o neki določeni stvari (zbir čustev in mnenj). Zadovoljstvo pri delu je poleg pripadnosti podjetju eno izmed pogosto obravnavanih občutenj pri delu, ki so zbir čustev, prepričanj in mnenj o tem, kako se obnašati pri konkretnem delu in v konkretnem podjetju.

Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, Terpin (1996, 143) navajajo, da je zadovoljstvo čustvo, ki ga oseba čuti, ko je zadovoljila svojo pomembno željo. Zadovoljstvo je lahko nagrada osebi za določeno ravnanje, s katerim je ta oseba želela uresničiti svoje želje. Zadovoljstvo je lahko enako občutku prijetnosti, ki nastopi po zadovoljitvi neke potrebe, vendar zadovoljstvo praviloma traja in je čustvo.

Hollenbceh in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Njuna opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

1. vrednost,
2. pomembnost in
3. zaznavanje.

Vrednost lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Zaposleni imajo v podjetju različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti. Nekdo na primer pri svojem delu ceni predvsem visoko plačo, za drugega pa so na primer pomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela. Zaznavanje je tretji pomemben vidik zadovoljstva pri delu. Mišljeno je predvsem to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. Ker pa posameznikove zaznave niso natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto dogajanje oziroma stanje (Treven, 1998, 131 - 132).

Mihalič (2008, 4) piše, da je zadovoljstvo za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko vsak posameznik želi pri delu in na delovnem mestu. Če so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni, je to največ, kar si lahko želi vsak vodja in organizacija je lahko uspešna in učinkovita le, če je večina zaposlenih zadovoljna.

»Zadovoljstvo zaposlenih lahko 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. Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu lahko enostavneje opredelimo kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravlja na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Že sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke, lepe spomine na pretekle dogodke pri delu in povzroča optimističen pogled na lastno karierno prihodnost« (Mihalič, 2008, 4).

Treven (1998, 132 – 133) navaja, da pri posameznikovem delu lahko zadovoljstvo preučujemo na dva načina, in sicer: pri prvem načinu ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom. Pri drugem načinu pa nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela.

Mihalič (2008, 5) piše, da se vzporedno s pojmom zadovoljstvo zaposlenih pojavlja tudi pojem srečnih posameznikov, ki pri delu in na delovnem mestu nimajo le občutka zadovoljstva, temveč imajo tudi občutek sreče. Vodja se mora zavedati, da končnega cilja ne bo dosegel samo z zadovoljnimi, temveč tudi s srečnimi zaposlenimi.

3. 2 Vloga in pomen zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je pomemben dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja.

Treven (1998, 131) pravi, da »zaradi nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela lahko prihaja v podjetjih do nezaželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamude pri priходу na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo

nasilje. Da bi se v podjetjih izognili navedenim posledicam, morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav včasih »v škodo« drugih rezultatov« .

Mihalič (2008, 5) piše, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki, ki so vezani na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Pri tem se postavi vprašanje, kateri so v praksi dejansko najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Pri rezultatih mednarodne raziskave, so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno postavljenih ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanja k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranju.

Zelo pomemben dejavnik zadovoljstva so tudi odnosi med sodelavci, kajti dobro medsebojno poznavanje in spoštovanje vpliva na pripadnost zaposlenih nekemu podjetju. Plača, ki sicer vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, ne more nadomestiti slabih medosebnih odnosov. Če so medsebojni odnosi v kolektivu slabi, lahko le-ti privedejo do tega, da se ljudje odločijo, da si zaposlitev poiščejo drugod ali pa delajo le tisto, kar je najbolj nujno. Vse to lahko še dodatno zaplete odnose med zaposlenimi in privede do zmanjšane storilnosti dela. Zato so vodje v veliki meri odgovorni za dobre medsebojne odnose v kolektivu, saj je lahko klima prijateljska, spodbudna in spoštljiva le, če je takšen najprej vodja.

3.3 Opredelitev pojma motivacije

Beseda motivacija je izpeljana iz besede *movere*, ki pomeni premik, korak, akcija itd.. Dandanes beseda motivacija pomeni veliko več. Ko govorimo o motivaciji, mislimo na najbolj temeljna gibalna človekovega delovanja in vedenja. Motivacija je odgovor na vprašanje, zakaj ljudje sploh delamo in zakaj delamo ravno to, kar delamo, je ena izmed ključnih dejavnikov za učinkovito in kakovostno delo in je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delamo.

Hersey, Blanchard (1988, 19) ugotavljata, da se ljudje pri delu ne razlikujemo med seboj samo po sposobnostih, temveč tudi po delovni vnemi oz. motivaciji za delo. Ta je odvisna od moči motivov posameznika. Motivi so zavestne ali podzavestne potrebe, želje, ki jih ima posameznik, in so usmerjeni k ciljem.

Brez motivacije človek ne more opraviti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb in je pomembna za delo, saj človeku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo vodje kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v željeni smeri. Temu procesu rečemo motiviranje. Z motiviranjem pa lahko neko vedenje posameznika in skupine usmerjamo, ohranjamo. Da pa motiviranje ne bi prešlo v manipuliranje, moramo vedeti, da je motivacija uspešna le, kadar so potrebe ene in druge strani zadovoljne.

Raziskovanje motivacije je bilo že v preteklosti aktualno področje, danes pa je še posebej pomembno, ker motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ter na uspešnost in razvoj podjetja. Zaposleni z veseljem prihajajo na delo le, če so jim delovna opravila izziv in jim je delo zanimivo. V današnjem času velike tržne konkurenčnosti in glede na to, da je tekmece skoraj nemogoče prehiteti na področju tehnoloških rešitev, postajajo motivirani in s tem uspešni zaposleni ključna konkurenčna prednost podjetja. Zaposlenim konkurenca ne pomeni nekaj slabega, ampak izziv.

Vodenje in motiviranje zaposlenih je pomemben dejavnik za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja in je tudi pogoj za dobre medsebojne odnose v podjetju, kar ponovno prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Vodje morajo uporabljati motivacijske dejavnike, ki zaposlene motivirajo za delovanje v smeri doseganja ciljev podjetja, hkrati pa bodo to tudi njihovi lastni cilji.

Motivacija je torej ena izmed ključnih dejavnikov za učinkovito in kakovostno delo. Zanja obstajajo številne definicije, njihova skupna točka pa je, da motivacija vpliva na vedenje posameznika in ga usmerja, da deluje v določeni smeri. Z motiviranjem lahko neko vedenje posameznika in skupine usmerjamo ali ohranjamo. Motivacija je uspešna le, kadar so potrebe ene ali druge strani zadovoljene.

Različni avtorji opredeljujejo motivacijo za delo različno, kar se med drugim kaže tudi v precejšnjem številu različnih motivacijskih teorij. Zato ni nenavadno, da se pojem motivacija razlaga na več načinov, definicij in opredelitev.

Uhan (2000, 11) piše, da lahko motivacijo na splošno opredelimo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Bolj določno je motivacija zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potreba je razlika med želenim in dejanskim ciljem. Motivacija je posebna dejavnost, neboleč način pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega, njih pričakujejo, pričakuje sam, sami in to tako, kot najboljše zmore, zmorejo. Za to obstajajo motivacijska sredstva, dejavniki, motivatorji, motivi.

Treven (1998, 106) navaja, da je motivacija pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo.

Umetnost vodenja je tudi ugotoviti, kaj motivira določenega posameznika ter nato njegovo notranjo motivacijo in zagon uporabiti za doseganje organizacijskih ciljev. (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, 143).

Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da je uspešno motiviranje zaposlenih ena izmed najtežjih nalog vodje, saj je motiviranje individualen pojav in ima zato vodja v procesu motiviranja zaposlenih pomembno vlogo. S svojim zgledom, vedenjem in delovanjem, zaposlenim spodbudi željo po ustvarjalnosti, predanosti in pripravljenosti za delo, s tem pa posledično pripomore k večji produktivnosti zaposlenih. Zelo pomembno je, da ima vodja pozitiven pristop do svojih sodelavcev in priznava dosežke. Če vodja želi, da bo učinek motiviranja dolgotrajen, mora upoštevati cilje, čustva in osebna prepričanja delavcev ter se pri tem zavedati, da se motiviranje sodelavcev začne s spoštovanjem posameznika. Sodelavce mora voditi z jasno vizijo in na njih prenašati želje po dosežkih in navdušenje, hkrati pa mora skrbeti za njihov razvoj in osebno rast. Določiti mora tudi jasna pravila delovanja in vedenja ter ukrepati pri kršitvah. Če vodja želi uspešno voditi svojo ekipo, je zelo pomembno, da je tudi sam motiviran, saj nemotiviran vodja ne more motivirati svojih sodelavcev.

3. 4 Načini motiviranja

Motiviranje in stimuliranje je potrebno redno izvajati pri vseh zaposlenih, saj ima pozitivne učinke za njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu. To pomeni, da je potrebno v ta namen izvajati ukrepe kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje in podobno. V praksi velikokrat velja prepričanje, da se s sankcijami motivira zaposlene, vendar to ne drži, saj se delavca s takšnim načinom ustrahuje, povzroči stres in podobno. Če delavec stori večjo napako, ga vodja sme kritizirati, vendar na spoštljiv in diskreten način in nikakor ne sme misliti, da je delavca s tem motiviral. (Mihalič, 2008, 26 – 27).

Načini motiviranja zaposlenih, ki jih priporoča Mihalič (2008, 26 – 27) so naslednji:

- nedenarno in denarno nagrajevanje zaposlenih za vse uspehe;
- izrekanje priznanj za prizadevnost pri delu;
- pohvala in čestitke za vsak dosežek;
- izvajanje rednih motivacijskih sestankov;
- nagrajevanje znanja;
- nudenje pomoči in podpori pri delu;
- spodbujanje izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja;
- izpostavljanje najboljšega zaposlenega v posameznem mesecu ali letu ter podeljevanje pisnih priznanj in pohval;
- občasno, nepričakovano nagrajevanje, brez trenutnega vzroka;
- organiziranje manjših slovesnosti ob večjih dosežkih, zabavnih srečanj ali pogostitev, obdarovanje zaposlenih s drobnimi darili ob rojstnih dnevih;
- redno povpraševanje zaposlenih po stanju in problemih pri delu;
- seznanjenost zaposlenih s pomenom njihovega dela, učinki in koristi.

Možina (1994, 171) navaja, da morajo biti za doseganje visoke notranje motivacije zaposlenih izpolnjeni vsi trije naslednji pogoji:

1. Zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela.
2. Zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela.
3. Zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Pomembno je, da vodja pri zaposlenih spodbuja njihovo ambicioznost, vanj verjame in jim izkazuje zaupanje v njihove sposobnosti. Zrel vodja se mora namreč zavedati, da so napake del delovnih procesov. Razumeti mora, da se napake zgodijo in da se iz njih tudi nekaj naučimo. Velika razlika pri tem je, če išče in se pogovarja o odgovornosti ali pa, če išče in se pogovarja o krivdi. Krivda namreč ne služi ničemur. Ustvarja pa občutke jeze, užaljenosti in razočaranja, saj se krivda nanaša na osebnost, odgovornost pa na vedenje. Kadarkoli se znotraj tima zgodijo napake je prav, da se vodja najprej vpraša samega sebe: »Sem naredil vse, da se to ne bi zgodilo? So podrejeni imeli jasna navodila? So imeli na razpolago potrebne informacije in vire za delo? So poznali merila in kriterije, s katerimi se lahko sprotno preverja, če je njihovo delovanje ustrezno?«

Motivacija zaposlenih je tesno povezana z delovanjem in ravnanjem vodje. Vodji, ki zelo dobro pozna vrednote, poslanstvo in vizijo svojega podjetja, bodo zelo jasni in smiselni tudi cilji. Ko so vodji jasni cilji, lahko na osnovi njih določi naloge in opredeli vloge zaposlenih. Vedenje in odnosi so v takšni pregledni in dobro vodeni ekipi, na najvišjem možnem nivoju.

4 FAZE PROJEKTA

4. 1 Prva faza – izdelava anketnega vprašalnika

Z izvedbo raziskave o vplivu vodenja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih smo želeli izvedeti ali vodja s svojim vodenjem vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Anketni vprašalnik obsega 8 vprašanj, ki so zaprtega tipa. Prednost takšnega anketiranja pred ostalimi metodami je v tem, ker je vrednotenje in obdelava zbranih podatkov lažja, zagotovljena je anonimnost, kar pripomore k realnejšim odgovorom.

Anketni vprašalnik je vsebinsko razdeljen na dva dela. Prvi del je namenjen osebnim podatkom anketirancev, ki jih opredeljujemo kot tako imenovana demografska vprašanja, iz katerih je mogoče razbrati spol, starost, stopnjo izobrazbe ter delovno dobo anketirancev (od 1. do 4. vprašanja).

Drugi del vprašalnika se navezuje na vodjo, kakšen vpliv ima na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, pri čemer anketiranci obkrožijo trditve, s katerimi se najbolj strinjajo. Anketirancem je bila dana možnost, da obkrožijo v naprej pripravljene odgovore, ki so jim najbolj ustrezali, v določenih primerih pa so izrazili svoja stališča tako, da so s pomočjo petstopenjske lestvice obkrožili oceno, ki so jo izbrali.

4. 2 Druga faza - Anketiranje naključnih fizičnih oseb

Anketne vprašalnike smo po elektronski pošti razdelili že v mesecu juniju. V raziskavi so aktivno sodelovali znanci, prijatelji, sorodniki in sošolci, ki so zaposleni v različnih podjetjih, javnih službah in se torej med seboj razlikujejo po dejavnosti, kot tudi po velikosti glede na število zaposlenih in se razlikujejo glede izobrazbe, starosti ter delovne dobe v podjetjih. Poslali smo 100 anketnih vprašalnikov, ki smo jih dobili vrnjene do konca meseca junija.

4. 3 Tretja faza – obdelava dobljenih rezultatov

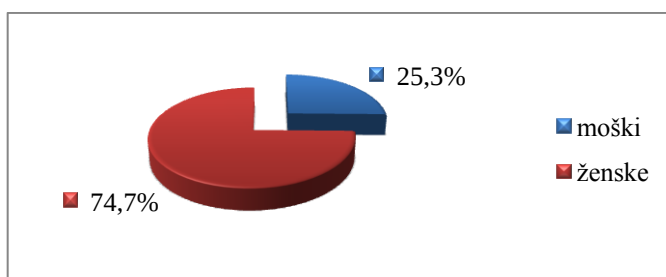
Do konca meseca junija smo dobili vrnjenih vseh 100 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, od tega jih 5 ni bilo izpolnjenih pravilno, zato jih pri raziskavi ni bilo mogoče upoštevati. Dobili

smo torej 95 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, to je 95 %, kar je dovolj velik vzorec za raziskavo. Pravilno izpolnjene anketne vprašalnike smo najprej ročno uredili, jih pregledali, podatke analizirali in jih prikazali grafično. Analizo raziskave smo izdelali s pomočjo računalniškega programa Excel.

4. 4 Četrta faza – analiza rezultatov ankete

4. 4. 1 Grafični prikaz in analiza rezultatov:

○ SPOL ANKETIRANIH

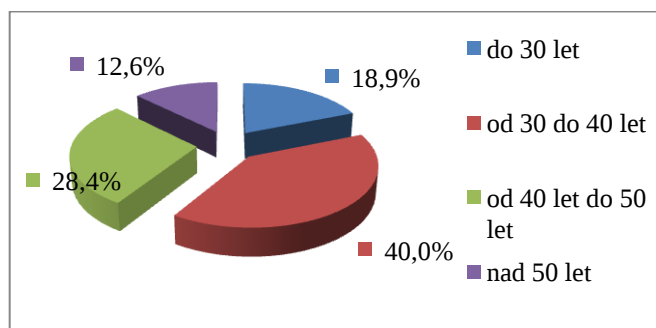


Graf 1: Struktura anketiranih glede na spol

Vir: Anketa

Anketne vprašalnike je pravilno izpolnilo in vrnilo 24 moških in 71 žensk, kar znaša 25 % moških oz. 75 % žensk, kot je prikazano v grafu.

○ STAROST ANKETIRANIH

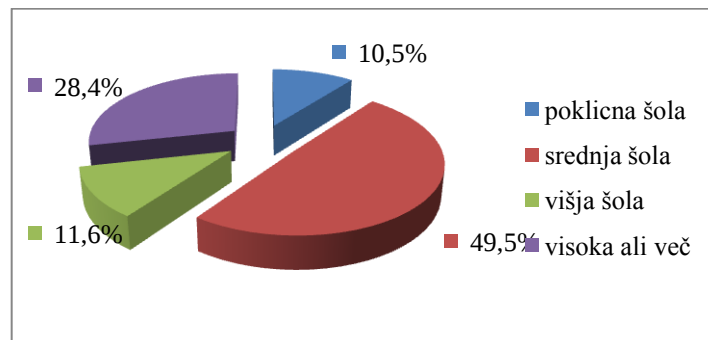


Graf 2: Starostna struktura anketirancev

Vir: Anketa

Pri drugem vprašanju smo anketirance vprašali o njihovi starosti. Razdeljeni so bili v štiri starostne skupine: 18,9 % jih spada v starostno skupino do 30 let, 40 % je starih od 30 do 40 let, 28,4 % anketirancev je starih od 40 do 50 let in 12,6 % anketirancev je starih več kot 50 let. Ugotavljamo torej, da je največji delež anketiranih v drugi starostni skupini od 30 do 40 let.

○ STOPNJA IZOBRAZBE

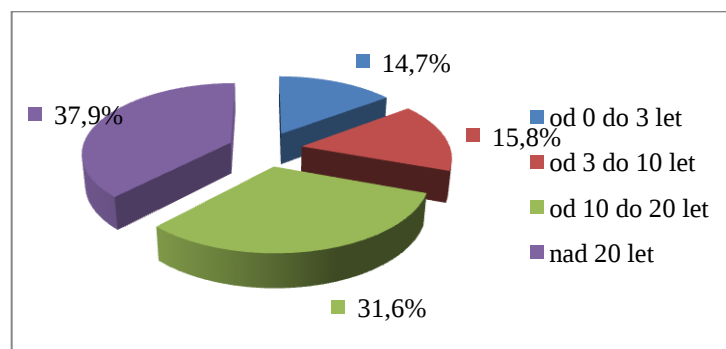


Graf 3: Izobrazbena struktura anketirancev

Vir: Anketa

Iz grafa 3 je razvidno, da največji delež predstavljajo anketiranci s srednjo šolo (49,5 %), nato si sledijo zaposleni z visoko izobrazbo ali več (28,4 %), zaposleni z višjo šolo (11,6 %) in poklicno šolo (10,5 %).

○ DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV



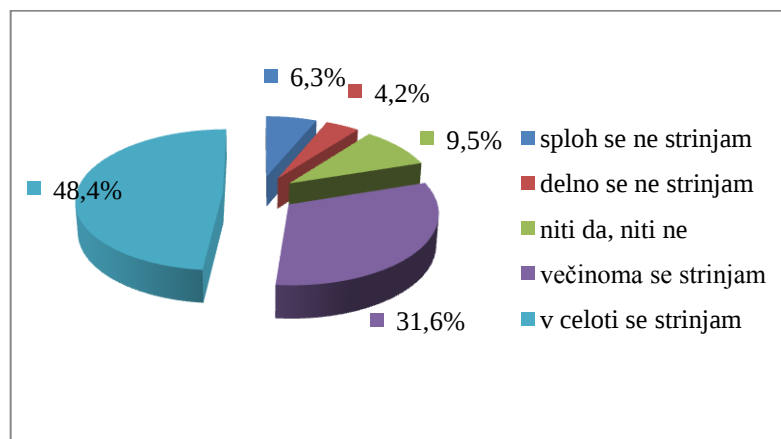
Graf 4: Struktura delovne dobe anketirancev

Vir: Anketa

Iz grafa 4 je razvidno, da ima 14,7 % anketiranih od 0 do 3 leta delovnih izkušenj, 15,8 % od 3 do 10 let, 31,6 % od 10 do 20 let in 37,9 % nad 20 let delovne dobe.

Pri **petem vprašanju** smo želeli izvedeti, kako za vodjo držijo določene trditve. Postavili smo deset trditev. Rezultati so prikazani v spodnjih grafih. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi oceniti, kako za vodjo velja dana trditev.

PRVA TRDITEV: VODJA S SVOJIM VODENJEM VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJO ZAPOSLENIH



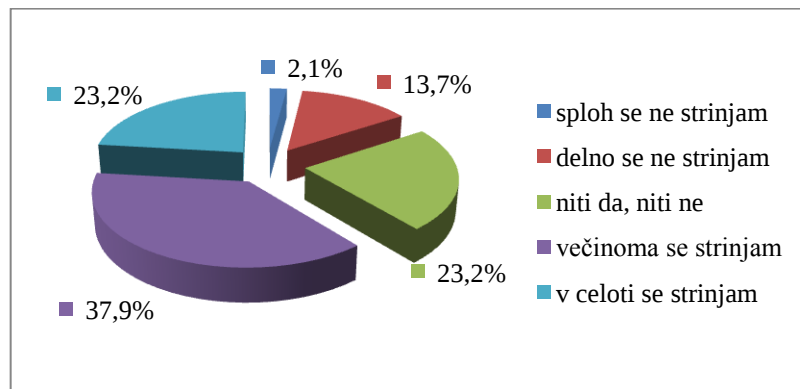
Graf 5: Vodja s svojim vodenjem vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **4,1**, kar pomeni, da se anketirani strinjajo, da vodja s svojim vodenjem vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

To je razvidno tudi iz grafa, ki prikazuje, da se kar 48,4 % anketiranih v celoti strinja, da ima vodja vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

DRUGA TRDITEV: Z VODJEM SEM ZADOVOLJEN

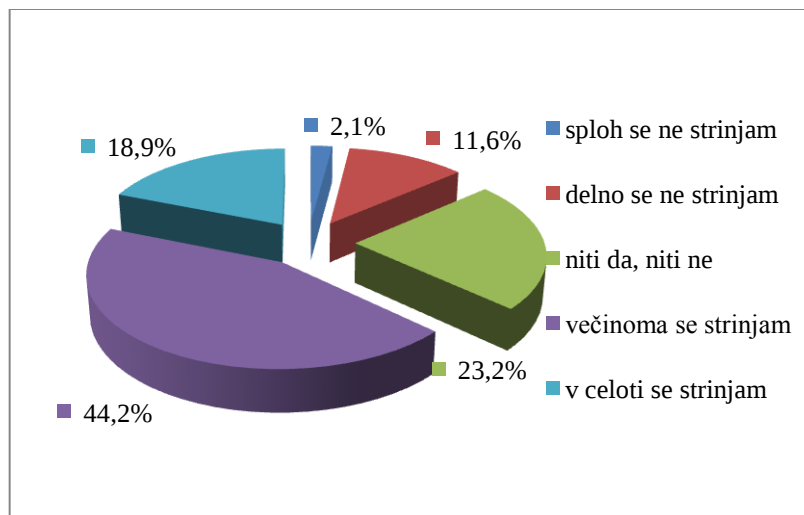


Graf 6: Z vodjem sem zadovoljen

Vir: Anketa

Graf nam prikazuje, da je izračunana povprečna ocena **3,7**, kar pomeni, da so anketiranci zadovoljni s svojim vodjem.

TRETJA TRDITEV: VODJA ME O POMEMBNIH ZADEVAH OBVEŠČA

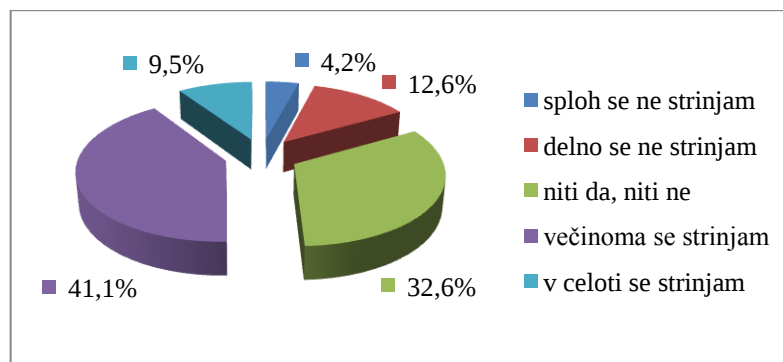


Graf 7: Vodja me o pomembnih zadevah obvešča

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **3,7**, kar pomeni, da so sodelujoči v anketi s strani svojega vodje obveščeni o pomembnih zadevah.

ČETRTA TRDITEV: VODJA UPOŠTEVA MOJE MNENJE

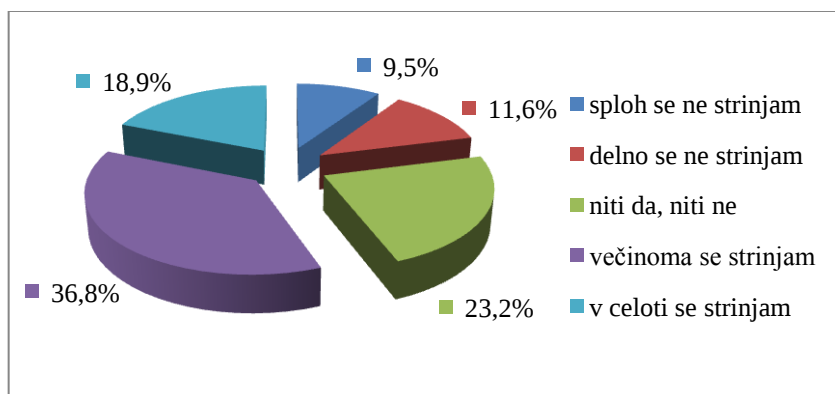


Graf 8: Vodja upošteva moje mnenje

Vir: Anketa

Pri četrti trditvi rezultati kažejo, da vodje upoštevajo mnenje anketiranih. Izračunana povprečna ocena je **3,4**. 41,1 % anketiranih se s trditvijo večinoma strinjajo, v celoti se jih strinja 9,5 %, 32,6 % anketiranih se jih ni moglo opredeliti, med tem, ko se 12,6 % delno strinja s trditvijo, 4,2 % anketiranih pa se ne strinja s trditvijo, da njihov vodja upošteva njihovo mnenje.

PETA TRDITEV: VODJA SKRBI ZA DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH IN DELOVNE POGOJE

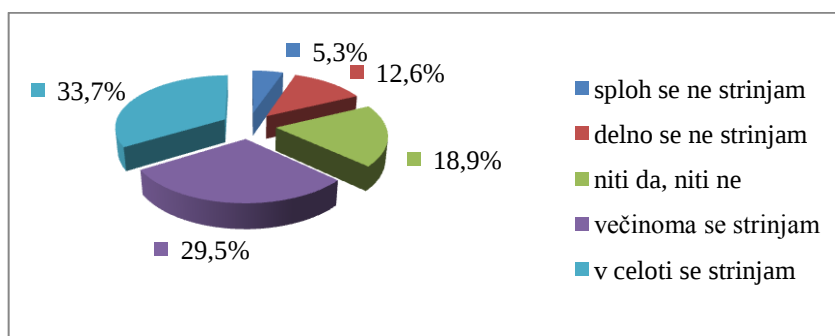


Graf 9: Vodja skrbi za dobro počutje zaposlenih in delovne pogoje

Vir: Anketa

Da vodje skrbijo za dobro počutje in delovne pogoje, nam pove izračunana povprečna ocena, ki je **4,0**.

ŠESTA TRDITEV: VODJA VELIKO PRIPOMORE K DOBREMU VZDUŠJU V KOLEKTIVU

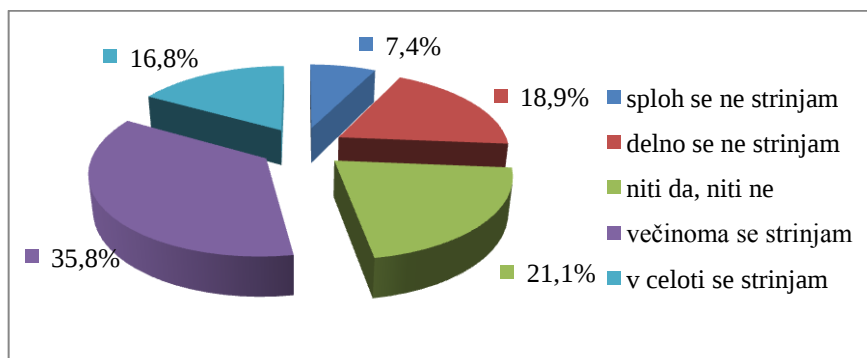


Graf 10: Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena o tem ali vodja pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu je **3,7**. To je razvidno tudi iz grafa, ki prikazuje, da se s to trditvijo v celoti strinja **33,7 %** anketiranih.

SEDMA TRDITEV: KOMUNIKACIJA V PODJETJU JE SPROŠČENA, PRIJATELJSKA IN HUMORNA

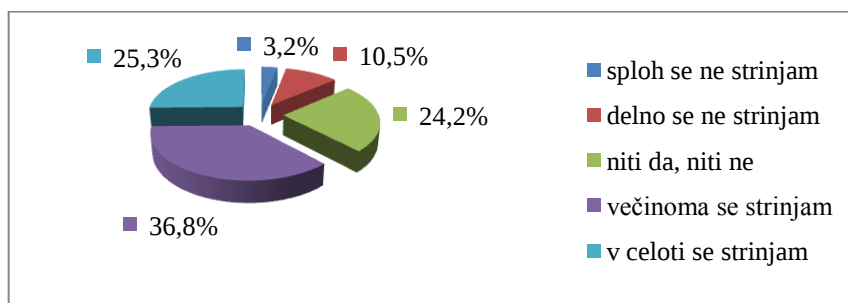


Graf 11: Komunikacija v podjetju je sproščena, prijateljska in humorna

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena pri sedmi trditvi je **3,4** in nam pove, da v podjetju, kjer so zaposleni anketirani, vlada sproščena, prijateljska in humorna komunikacija. Rezultat je nekoliko nižji od pete trditve, kjer so se zaposleni s 4,0 % povprečno oceno strinjali, da njihov vodja skrbi za dobro počutje.

OSMA TRDITEV: VODJA MI JE PRIPRAVLJEN PRISLUHNITI

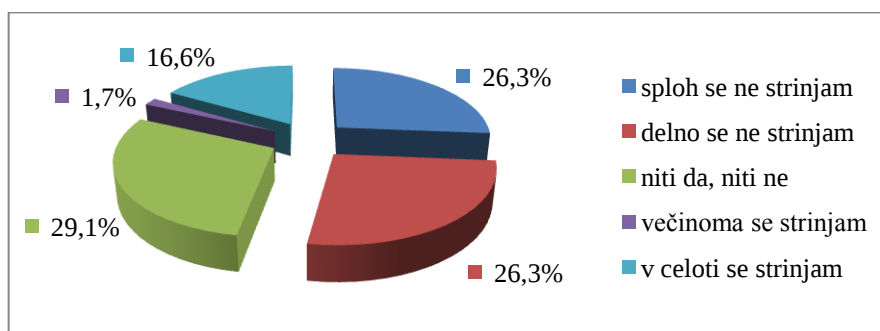


Graf 12: Vodja mi je pripravljen prisluhniti

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena osme trditve je **3,7**, kar pomeni, da je vodja pripravljen prisluhniti anketiranim. S to trditvijo se je strinjajo 36,8 % anketiranih.

DEVETA TRDITEV: ZAPOSLENI SMO NAGRAJENI V SKLADU Z REZULTATI SVOJEGA DELA

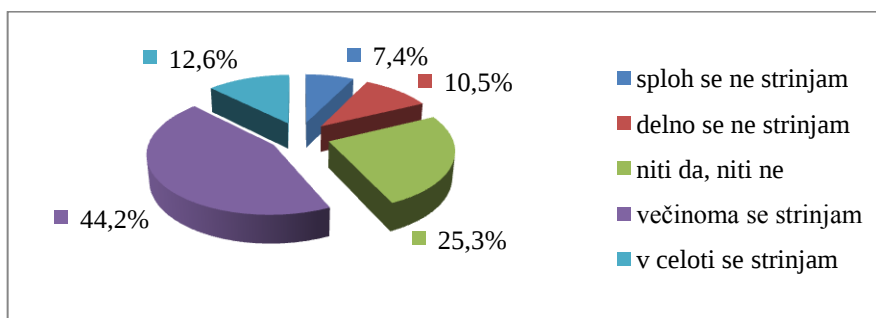


Graf 13: Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena devete trditve je **2,9**, kar pomeni, da anketirani niso nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela. Je pa ta rezultat zanimiv v primerjavi z oceno pri drugi trditvi, kjer so anketirani, kljub temu, da niso nagrajeni za svoje delo, s svojim vodjem zadovoljni, saj znaša povprečna ocena 3,7.

DESETA TRDITEV: ZAPOSLENI SE VESELIMO ODHODA NA DELO



Graf 14: Zaposleni se veselimo odhoda na delo

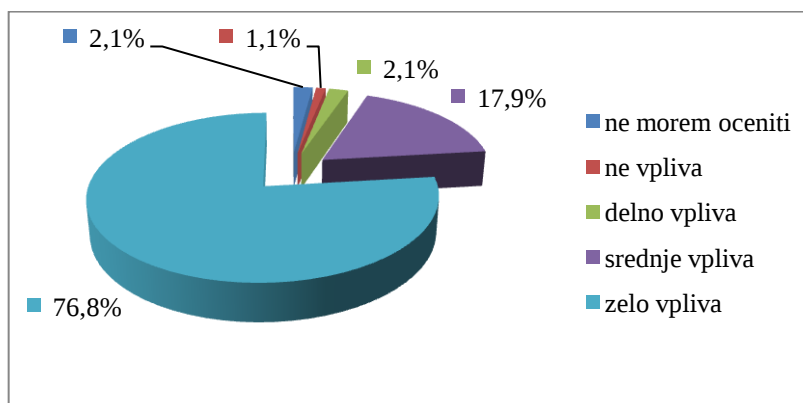
Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **3,4**, kar pomeni, da se anketirani veselijo odhoda na delo.

To je razvidno iz grafa, ki prikazuje opredelitev anketiranih glede na ponujene trditve: 44, 2% se večinoma veselijo odhoda na delo, 12,6 % se v celoti strinja s trditvijo, 25,3 % se ni moglo opredeliti, 10,5 % se delno strinjajo s trditvijo, da radi prihajajo na delo, med tem, ko se 7,4 % anketiranih ne veselijo odhoda na delo.

Pri **šestem vprašanju** smo želeli izvedeti, kako določeni dejavniki vplivajo na uspešnost podjetja. Postavili smo šest trditev. Rezultati so prikazani v spodnjih grafih. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi oceniti, ali po njihovem mnenju dana trditev vpliva na uspešnost podjetja.

PRVA TRDITEV: VODENJE

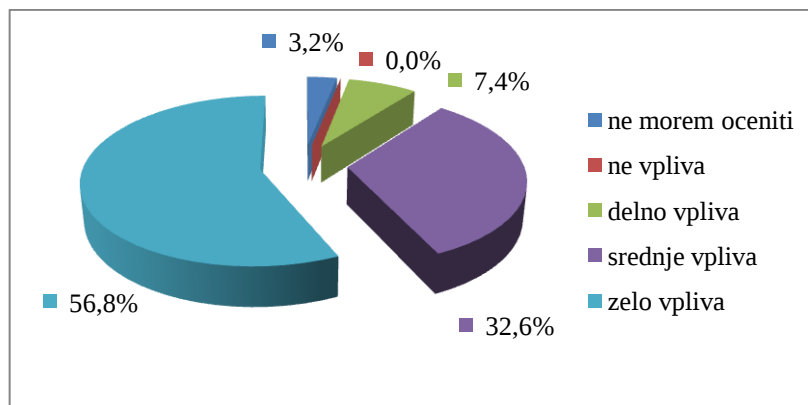


Graf 15: Ali vodenje vpliva na uspešnost podjetja?

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena vseh odgovorov je **4,7** in nam pove, da anketirani menijo, da vodenje vpliva na uspešnost podjetja. Da vodenje zelo vpliva na uspešnost podjetja meni kar 76,8 % anketiranih, 17,9 % meni, da ima vodenje srednji vpliv na uspešnost podjetja, 2,1 % meni, da vodenje delno vpliva na uspešnost podjetja, 1,1 % meni, da vodenje ne vpliva na uspešnost podjetja, med tem, ko 2,1 % anketiranih ni moglo oceniti.

DRUGA TRDITEV: DELO VODJE

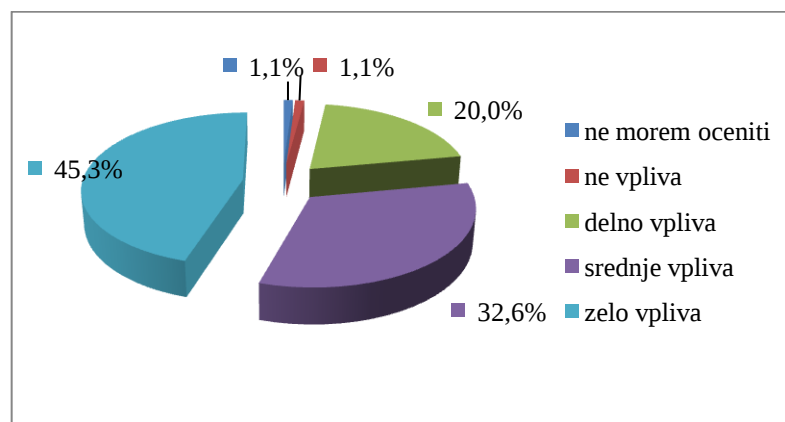


Graf 16: Ali delo vodje vpliva na uspešnost podjetja?

Vir: Anketa

Izračunana povprečna vrednost pri drugi trditvi je **4,4** in nam pove, da anketirani menijo, da delo vodje vpliva na uspešnost podjetja. Iz grafa je razvidno, da 56,8 % anketiranih meni, da delo vodje zelo vpliva na uspešnost podjetja.

TRETJA TRDITEV: UGLED VODJE

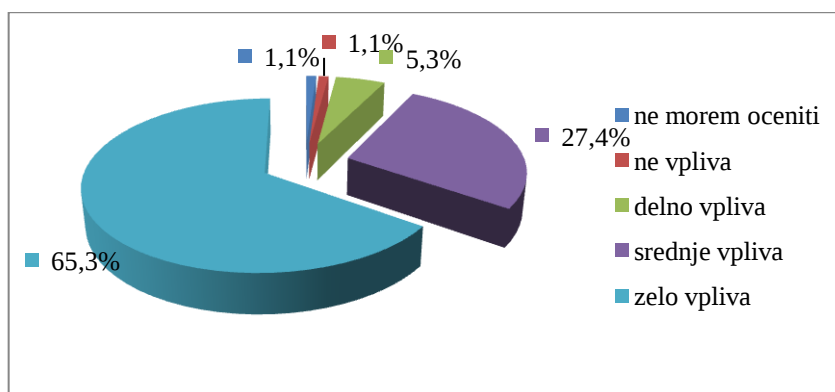


Graf 17: Ali ugled vodje vpliva na uspešnost podjetja?

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **4,2**, kar pomeni, da anketirani menijo, da ugled vodje vpliva tudi na uspešnost podjetja.

ČETRТА TRDITEV: DOBRA STRATEGIJA POSLOVANJA

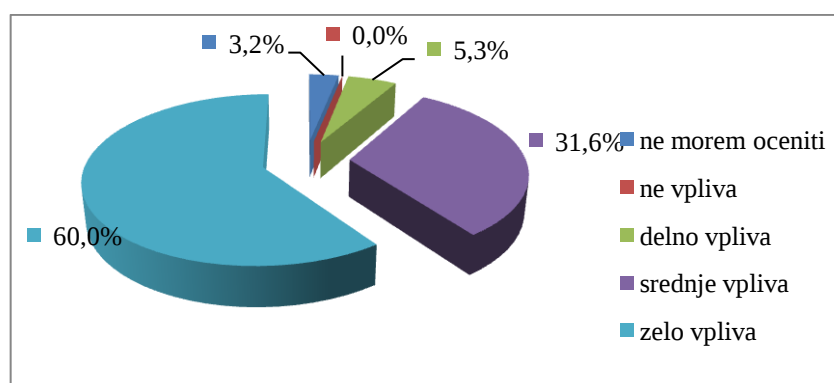


Graf 18: Ali dobra strategija poslovanja vpliva na uspešnost podjetja?

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **4,6**, kar pomeni, da anketirani menijo, da dobra strategija poslovanja vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Iz grafa je razvidno, da 65,3 % anketiranih meni, da dobra strategija zelo vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

PETA TRDITEV: ORGANIZACIJSKA KLIMA, KULTURA



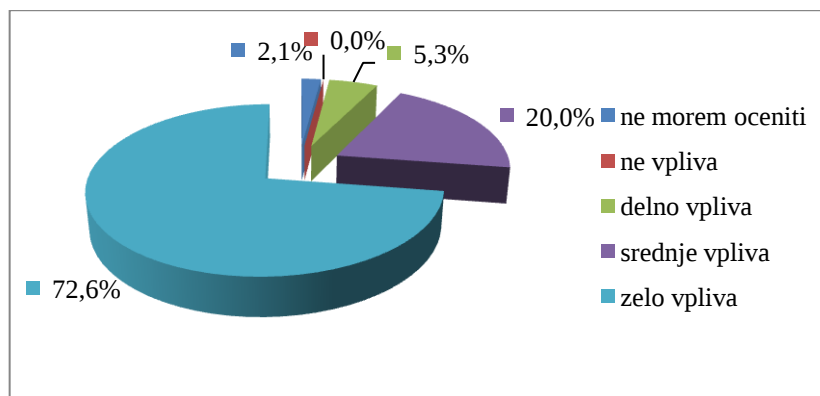
Graf 19: Ali organizacijska klima, kultura vpliva na uspešnost poslovanja podjetja?

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena vseh trditev pri peti trditvi je **4,6**. Anketirani menijo, da organizacijska klima in kultura vplivata na uspešnost poslovanja podjetja. Da organizacijska

klima in kultura zelo vlivata na uspešnost poslovanja podjetja meni 60 % anketiranih, kar je razvidno iz grafa.

ŠESTA TRDITEV: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

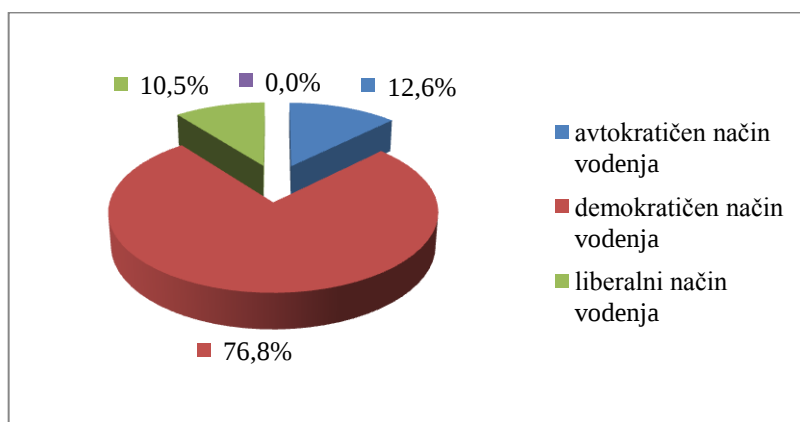


Graf 20: Ali zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspešnost poslovanja podjetja?

Vir: Anketa

Pri šesti trditvi je izračunana povprečna ocena **4,6**, kar pomeni, da anketirani menijo, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Iz grafa je razvidno, da kar 72,6 % anketiranih ljudi meni, da zadovoljstvo zaposlenih zelo vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Pri **sedmem vprašanju** v anketi so se morali anketirani odločiti, kakšnega načina vodenja se po njihovem mnenju poslužuje njihov vodja. Odločitev je razvidna iz spodnjega grafa.



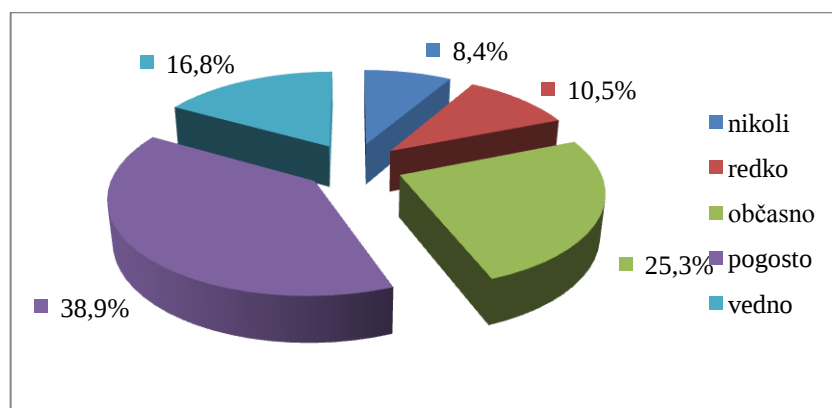
Graf 21: Način vodenja, ki se ga poslužuje vodja anketiranih ljudi

Vir: Anketa

Iz grafa je razvidno, da anketirani menijo, da se njihov vodja poslužuje avtokratičnega načina vodenja (12,6 %), demokratičnega načina vodenja (76,8 %) in liberalnega načina vodenja (10,5 %).

Pri zadnjem, osmem **vprišanju**, smo želeli izvedeti, da sodelujoči v anketi ocenijo svojega vodjo. Postavili smo osem karakteristik in pet stopenjsko lestvico. Anketiranci so morali pri vsaki karakteristiki svojega vodja oceniti od 1 do 5.

1. VODJA VODI Z LASTNIM VZGLEDOM

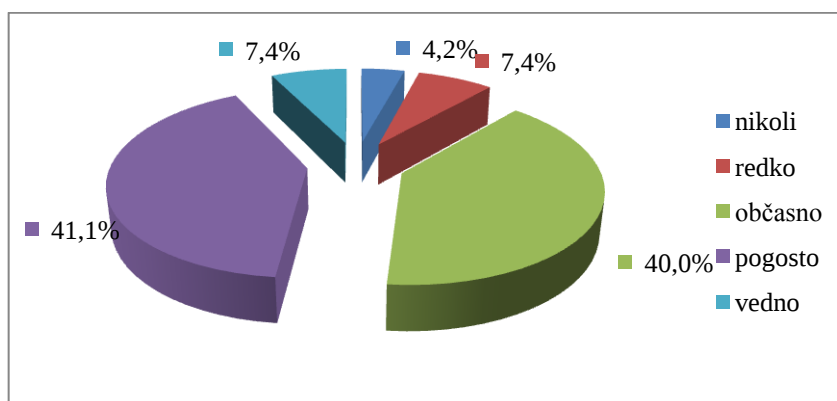


Graf 22: Vodja vodi z lastnim vzgledom

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena vseh ocen je **3,5**, kar pomeni, da vprašani menijo, da jih njihov vodja vodi z lastnim vzgledom.

2. VODJA SE POSVETUJE Z MANO IN ME VKLJUČUJE V SPREJEMANJE ODLOČITEV

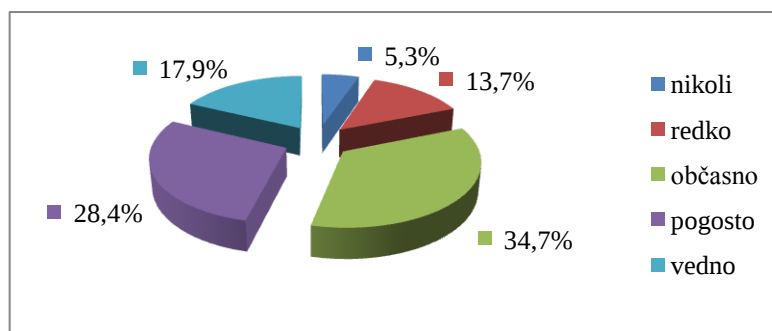


Graf 23: Vodja se posvetuje in me vključuje v sprejemanje odločitev

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena vseh ocen je **3,4** in nam pove, da se vodja posvetuje z anketiranimi in jih tudi vključuje v sprejemanje odločitev.

3. VODJA JASNO PREDSTAVLJA VIZIJO IN CILJE PODJETJA

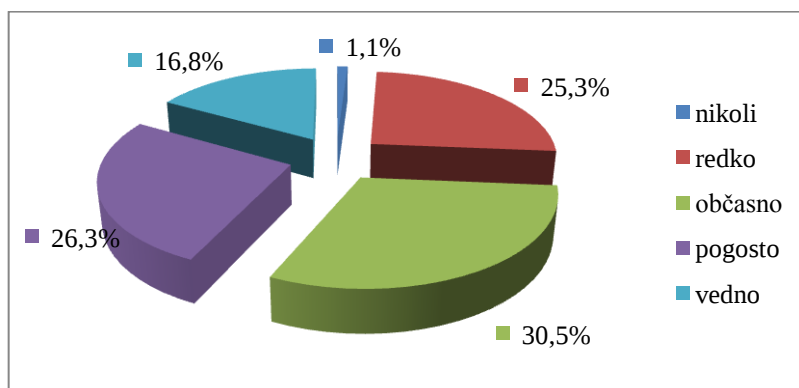


Graf 24: Vodja jasno predstavlja vizijo in cilje podjetja

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena vseh ocen je **3,4** in nam pove, da vodja anketiranih ljudi predstavlja vizijo in cilje podjetja. Jasno predstavljanje ciljev podjetja je zelo pomembno za motivacijo zaposlenih.

4. VODJA DOBRO ORGANIZIRA DELO

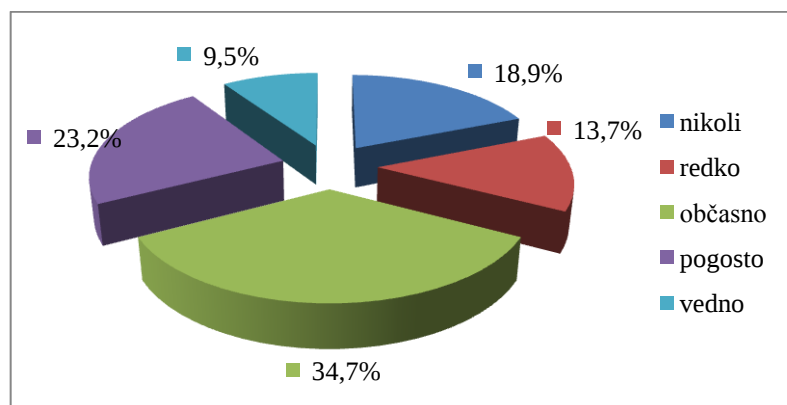


Graf 25: Vodja dobro organizira delo

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **3,4**, kar pomeni, da anketirani ocenjujejo, da njihov vodja dobro organizira delo. Da njihov vodja pogosto dobro organizira delo je povedalo 26,3 % anketiranih, 16,8 % jih meni, da njihov vodja vedno dobro organizira delo. 25,3 % vprašanih je povedalo, da njihov vodja redko dobro organizira delo, 30,5 %, da njihov vodja občasno dobro organizira delo in 1,1 % vprašanih meni, da je njihov vodja slab pri organizaciji dela.

5. VODJA PRIZNA SVOJE NAPAKE

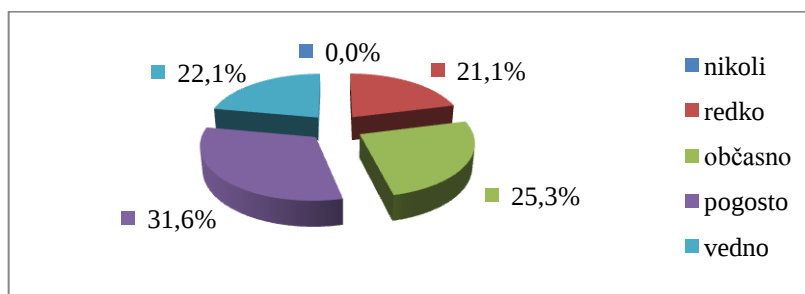


Graf 26: Vodja prizna svoje napake

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **2,9**, kar pomeni, da vodja nerad prizna napako, ki jo je naredil.

6. VODJA SPROTNO REŠUJE PROBLEME

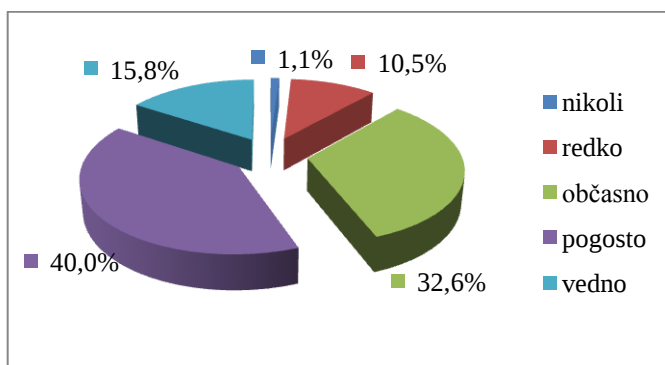


Graf 27: Vodja sprotno rešuje probleme

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **3,5**, kar pomeni, da vodja, po mnenju anketiranih, sproti rešuje probleme. Da vodja vedno sproti rešuje probleme meni 22,1 % anketiranih, 31,6 % meni, da vodja pogosto sproti rešuje probleme, občasno reševanje problemov pripisujejo anketirani svojemu vodji v 25,3 %, redko reševanje problemov pripisuje 21,1 % anketiranih, noben od anketiranih pa meni, da njihov vodja nastalih problemov ne rešuje sproti.

7. VODJA ZAPOSLENE OBVEŠČA O POMEMBNIH ODLOČITVAH

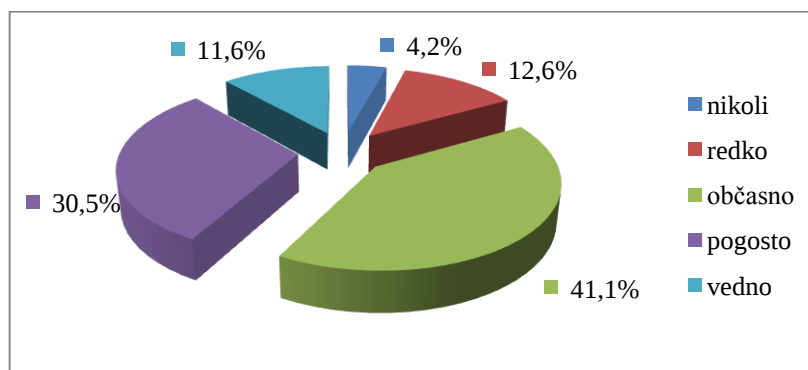


Graf 28: Vodja zaposlene obvešča o pomembnih odločitvah

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **3,6**, kar pomeni, da vodja zaposlene obvešča o pomembnih odločitvah. Da obveščanje poteka vedno, meni 15,8 % anketiranih, da poteka pogosto, meni 40 % anketiranih, občasno jih meni 32,6 %, redko jih meni 10,5 %, da vodja sploh ne obvešča zaposlene o pomembnih odločitvah, pa tako ocenjuje 1,1 % anketiranih ljudi.

8. VODJA NAM DAJE POV RATNE INFORMACIJE IN POHVALE



Graf 29: Vodja nam daje povratne informacije in pohvale

Vir: Anketa

Izračunana povprečna ocena je **3,3**, kar pomeni, da anketirani ocenjujejo, da jim njihov vodja daje povratne informacije in pohvale. Da se to dogaja pogosto ocenjuje 30,5 % anketiranih, da jim vodja vedno daje povratne informacije ocenjuje 11,6 %, občasno jih meni kar 41,1 %, redko 12,6 %, 4,2 % anketiranih pa ocenjuje, da jim njihov vodja nikoli ne daje povratne informacije in pohvale.

4. 4. 2 Potrditev postavljenih hipotez

V uvodnem delu diplomske naloge smo postavili hipoteze, katere bomo v nadaljevanju diplomskega dela potrdili ali zavrnili.

H1: Vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

H2: Vodja upošteva mnenje zaposlenih.

H3: Vodja obvešča zaposlene o pomembnih odločitvah.

Hipoteza 1

V prvi hipotezi smo trdili, da ***vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih***. Ta hipoteza je potrjena, saj je izračunana povprečna ocena 4,1.

48,4 % zaposlenih je odgovorilo, da ima vodja s svojim načinom vodenja vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Ugotavljamo torej, da ima vodja s svojim načinom vodenja vpliv na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih, saj so zadovoljni in motivirani delavci eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno delovanje in za doseganje dobrih ekonomskih rezultatov podjetja, zadovoljni in motivirani delavci so torej ključ do uspeha.

Hipoteza 2

V drugi hipotezi smo trdili, da ***vodja upošteva mnenje zaposlenih***. Ta hipoteza je potrjena, saj je izračunana povprečna ocena 3,4. 41,1 % anketiranih je odgovorilo, da njihov vodja upošteva njihova mnenja. Vodja ne sme pozabiti, da so zaposleni s svojimi veščinami, znanjem in delovnimi izkušnjami ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev in je pomembno, da pri tem upošteva tudi njihova mnenja in predloge.

Hipoteza 3

V tretji hipotezi smo trdili, da ***vodja zaposlene obvešča o pomembnih odločitvah***. Ta hipoteza je potrjena, saj je izračunana povprečna ocena 3,6. Pomembno je, da vodje sodelujejo s svojimi podrejenimi, jim na jasn način predstavljajo cilje organizacije, jim zaupajo in da s svojimi sodelavci vzpostavijo primeren komunikacijski odnos in da so takšni komunikacijski odnosi tudi med zaposlenimi.

5 STROŠKI PROJEKTA

Stroški projekta, ki so minimalni stroški, predstavljajo samo anketni vprašalniki. Da bi se izognili stroškom tiskanja, smo anketne vprašalnike poslali po elektronski pošti na naslove znancev, prijateljev, sošolcev, sorodnikov.

Materialni stroški, ki so nastali zaradi tiskanja anketnih vprašalnikov so v višini 30,00 EUR.

6 ČASOVNI TERMIN PROJEKTA

Anketne vprašalnike, ki so bili potrebni za raziskavo v diplomski nalogi, smo na elektronske naslove znancev, prijateljev, sošolcev in sorodnikov poslali v začetku meseca junija. Izpolnjene anketne vprašalnike smo dobili vrnjene do 30. 6. 2010.

7 ANALIZA UČINKOVITOSTI PROJEKTA

7. 1 Neposredni učinki

- Zadovoljstvo in motivacija je v veliki meri odvisna od vodje, kako le-ta s svojim načinom vodenja vpliva na zaposlene;
- ohranjanje zadovoljstva zaposlenih in povečanje njihove motivacije je eden izmed pomembnih dejavnikov za uspešno delovanje podjetja;
- vodja mora razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti.

7. 2 Posredni učinki

- Spoznali pomen vpliva vodenja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih;
- spoznali pomen procesa vodenja;
- spoznali stile vodenja;
- spoznali razvrščanje vodij po lastnostih.

8 ZAKLJUČEK

Definicija vodenja je bilo med strokovnjaki že v preteklosti zanimivo in aktualno področje za številna proučevanja in razprave. Strokovna literatura s tega področja je zelo obsežna. Tudi v današnjem času predstavlja vodenje še vedno aktualno področje za številne raziskave. Ravno zaradi tega prihaja do različnih opredelitev vodenja, saj vsak raziskovalec, ki se loti proučevanja vodenja, razvije svojo definicijo. Kljub velikemu številu definicij, ki so jih razvili različnih avtorji, pa so si le-ti bolj ali manj enotni, da je vodenje odločilnega pomena in da ima vodenje pomembno mesto v vsakem podjetju. Po mnenju večine avtorjev, se mora vodja, če želi biti uspešen vodja, prilagajati različnim načinom vodenja, ki pa ga mora prilagoditi različnim razmeram in značilnostim posameznega podjetja in značilnostim zaposlenih.

V diplomski nalogi smo postavili tri hipoteze. Prva postavljena hipoteza v diplomski nalogi je bila, da vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Na podlagi raziskave, ki smo jo izvedli, smo prišli do ugotovitve, da vodenje vsekakor vpliva na to, da so zaposleni zadovoljni in motivirani, saj je motivacija zaposlenih ena izmed pomembnih vlog vodje, saj so zadovoljni in motivirani delavci ključ do uspeha podjetja. Naloga vodje torej je, da z ustreznimi motivacijskimi dejavniki usmerja svoje sodelavce in s tem pripomore, da bodo želeli izpolniti zastavljene cilje. Ker vsak posameznik v podjetju sledi lastnim ciljem in potrebam, mora motivacija temeljiti na individualnosti. Vodja, ki pri svojih sodelavcih doseže veliko stopnjo zaupanja s svojim osebnim zgledom, poštenostjo, lastnim delom in primernim odnosom do njih, lahko pričakuje, da bodo sodelavci stopili v korak z njim pri doseganju zastavljenih ciljev.

V drugi hipotezi smo trdili, da vodja upošteva mnenje zaposlenih. Ta hipoteza je potrjena, saj jo je potrdilo 41,1 % zaposlenih. Vodja ne sme pozabiti, da so zaposleni s svojimi veščinami, znanjem in delovnimi izkušnjami ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev.

Tudi tretjo hipotezo, v kateri smo trdili, da vodja zaposlene obvešča o pomembnih odločitvah, smo potrdili, saj je iz analize ankete razvidno, da tako meni 44,2 % zaposlenih. Pomembno je, da vodje sodelujejo s svojimi podrejenimi, jim na jasn način predstavljajo cilje organizacije, jim zaupajo in da s svojimi sodelavci vzpostavi primeren komunikacijski odnos in da so takšni komunikacijski odnosi tudi med zaposlenimi.

Ob zaključku lahko dodamo, da je vodenje zelo zanimivo in vedno aktualno področje in da nanj vplivajo številni dejavniki, med katerimi ima največji vpliv proces vodenja, torej vodja sam. Pomembno je, da vodja zna združiti vse dejavnike, ki jih upošteva pri svojem delu. Če vodja z neustreznim vodenjem in vedenjem vodi svoje sodelavce, lahko bistveno pripomore k nezadovoljstvu zaposlenih in s tem k padcu motivacije, kar pa lahko posledično pripomore k neuspešnosti poslovanja podjetja. Škodo, ki jo nezadovoljni in nemotivirani zaposleni predstavljajo podjetju, je zelo težko oceniti, je pa zagotovo lahko zelo velika in tudi težko popravljiva.

9 SEZNAM LITERATURE IN VIROV

LITERATURA

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M.: Človeku prijazno in uspešno vodenje, Pantha Rhei – Sineza, d. o. o., Ljubljana, 1996.
2. Hersey, P., Blanchard, K. H.: *Management of Organizational Behaviour*, New Jersey, Englewood Cliffs, 1988.
3. Hočevar, M., Jalič, M., Zagoršek, H.: *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, GV Založba, Ljubljana, 2003.
4. Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M.: *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj, 2004.
5. Mihalič, R.: *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*, Mihalič in Partner d. o. o., Škofja Loka, 2008.
6. Možina, U.: *Osnove vodenja*, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo, Ljubljana, 1994.
7. Treven, S.: *Management človeških virov*, Gospodarski vestnik, založniška skupina, d. d., Ljubljana, 1998.
8. Uhan, S.: *Vrednotenje dela II. Motivacija – Uspešnost – Plača (osebni dohodek)*, Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj, 2000.

INTERNETNI VIRI

1. http://www.advise.si/sl/misli.asp?id_misel_skupina=13, dne 23. 7. 2010.

10 PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Tatjana Domadenik in sem študentka strokovne šole ACADEMIA Maribor, program ekonomist. Pred menoj je le še priprava diplomske naloge. Tema moje diplomske naloge je: Vpliv vodenja na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Prosim vas, da si vzamete čas in pozorno preberete vprašanja in odgovorite iskreno. Vprašalnik je anonimen, odgovori so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene tega diplomskega dela.

Ob izpolnjevanju prosim upoštevajte:

- vaši odgovori so anonimni, zato prosim odgovarjajte iskreno,
- odgovore obkrožite,
- možen je samo en odgovor,
- odgovorite prosim na vsa vprašanja, saj drugače ne morem upoštevati vprašalnika.

Prosim, če mi vprašalnike vrnete osebno ali po elektronski pošti.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. Spol

- a) moški
- b) ženski

2. Starost

- a) do 30 let
- b) od 30 do 40 let
- c) od 40 let do 50 let
- d) nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe

- a) poklicna šola
- b) srednja šola
- c) višja šola
- d) visoka šola ali več

4. Skupna delovna doba:

- a) od 0 do 3 leta
- b) od 3 do 10 let
- c) od 10 do 20 let
- d) nad 20 let

5. Na podlagi zastavljenih trditev označite strinjanje oz. nestrinjanje na lestvici od 1 do 5.

1 – sploh se ne strinjam	2 – delno se ne strinjam	3 – niti da, niti ne				
4 – večinoma se strinjam	5 – v celoti se strinjam					
TRDITEV		OCENA OD 1 DO 5				
Vodja s svojim vodenjem vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.		1	2	3	4	5
Z vodjem sem zadovoljen.		1	2	3	4	5
Vodja me o pomembnih zadevah obvešča.		1	2	3	4	5
Vodja upošteva moje mnenje.		1	2	3	4	5
Vodja skrbi za dobro počutje zaposlenih in delovne pogoje.		1	2	3	4	5
Vodja veliko pripomore k dobremu vzdušju v kolektivu.		1	2	3	4	5
Komunikacija v podjetju je sproščena, prijateljska in humorna.		1	2	3	4	5
Vodja mi je pripravljen prisluhniti.		1	2	3	4	5
Zaposleni smo nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.		1	2	3	4	5
Zaposleni se veselimo odhoda na delo.		1	2	3	4	5

6. V kolikšni meri po vašem mnenju na uspešnost podjetja vplivajo v tabeli navedeni dejavniki?

1 – ne morem oceniti, 2 – ne vpliva, 3 – delno vpliva, 4 – srednje vpliva, 5 – zelo vpliva					
TRDITEV	OCENA OD 1 DO 5				
Vodenje.	1	2	3	4	5
Delo vodje.	1	2	3	4	5
Ugled vodje.	1	2	3	4	5
Dobra strategija poslovanja.	1	2	3	4	5
Organizacijska klima, kultura.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo zaposlenih.	1	2	3	4	5

7. Kakšnega načina vodenja se po vašem mnenju poslužuje vaš vodja?

- a) avtokratičnega – mi ukazuje
- b) demokratičnega – se posvetuje z mano
- c) liberalnega – pusti me, da delam po svoje

8. Ocenite naslednje trditve od 1 do 5.

1 – nikoli	2 – redko	3 – občasno	4 – pogosto	5 – vedno	
MOJ VODJA				OCENA OD 1 DO 5	
Vodi z lastnim vzgledom.	1	2	3	4	5
Se posvetuje z mano in me vključuje v sprejemanje odločitev.	1	2	3	4	5
Jasno predstavlja vizijo in cilje podjetja.	1	2	3	4	5
Dobro organizira delo.	1	2	3	4	5
Prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
Sprotno rešuje probleme.	1	2	3	4	5
Obvešča nas o pomembnih odločitvah.	1	2	3	4	5
Daje nam povratne informacije in pohvale.	1	2	3	4	5

Hvala!