

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV VODENJA NA DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH V
IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, november 2022

MIRA BAČIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mira Bačić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv vodenja na dobro počutje zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PSIHOLOŠKO DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU	2
1.1 Dejavniki psihološko dobrega počutja na delovnem mestu	4
1.1.1 Način vodenja	4
1.1.2 Plača.....	7
1.1.3 Varnost zaposlitve	9
1.1.4 Delovno okolje.....	11
1.2 Modeli zadovoljstva pri delu	13
1.2.1 Teorija enakosti	13
1.2.2 Dvofaktorska teorija	14
1.2.3 Model značilnosti delovnega mesta.....	15
1.3 Organizacijska klima	17
1.3.1 Namen in pomen organizacijske klime za podjetje	18
1.3.2 Razlika med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo.....	18
1.3.3 Vloga vodje pri ustvarjanju spodbudne klime v podjetju.....	20
2 VODENJE	21
2.1 Temeljni pojmi v vodenju.....	23
2.1.1 Vodja.....	24
2.1.2 Vpliv	26
2.1.3 Moč.....	28
2.1.4 Motivacija	30
2.2 Teorije vodenja.....	33
2.2.1 Osebnostne lastnosti vodij	33
2.2.2 Vedenjske teorije	35
2.2.3 Teorije zaznav in presoje.....	36
2.3 Stili vodenja	38
2.3.1 Transakcijsko vodenje	39
2.3.2 Transformacijsko vodenje	41
2.3.3 Avtokratično vodenje.....	43
2.3.4 Demokratično vodenje.....	45

3	EMPIRIČNA RAZISKAVA	46
3.1	Zasnova raziskave, predstavitev hipotez in metodologija.....	46
3.1.1	Zasnova raziskave	46
3.1.2	Predstavitev hipotez	47
3.1.3	Metodologija	48
3.2	Analiza in rezultati raziskave ter preverjanje hipotez	49
3.2.1	Značilnosti vzorca	49
3.2.2	Analiza po vprašanjih	50
3.2.3	Preverjanje hipotez	58
4	DISKUSIJA	59
4.1	Omejitve raziskave	60
4.2	Priporočila za vodstvo	61
4.3	Predlogi za nadaljnje raziskave.....	61
	SKLEP.....	62
	LITERATURA IN VIRI.....	64
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Vpliv narave dela na počutje zaposlenih in vodij – aritmetična sredina in standardni odklon	50
Tabela 2:	Transformacijsko vodenje po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon	51
Tabela 3:	Transformacijsko vodenje po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon	51
Tabela 4:	Izpostavljenost stresu po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon	52
Tabela 5:	Izpostavljenost stresu po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon.....	53
Tabela 6:	Zaupanje vodji po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon.....	53
Tabela 7:	Zaupanje vodji po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon ...	54
Tabela 8:	Odprtost vodje po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon.....	55
Tabela 9:	Psihološka varnost zaposlenih po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon	55

Tabela 10: Odprtost vodje po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon....	56
Tabela 11: Psihološka varnost zaposlenih po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon.....	56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Demografska vprašanja	18
Priloga 3: Vsebinska vprašanja	19
Priloga 4: Statistični preizkusi v programu SPSS	39

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SPSS – (angl. Statistical Package for the Social Sciences); Statistična programska oprema za družbene vede

UVOD

Psihološko dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu je večdimenzionalen pojav, ki vključuje tako fizično kot tudi psihično zdravje (Arnold, 2017). Nanaša se predvsem na zadovoljstvo ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica izkušnje na delovnem mestu (Choi, Tran & Kang, 2017). Njegove glavne značilnosti so samosprejemanje, osebna rast in avtonomija. Raziskave kažejo, da bi podjetja lahko povečala svojo uspešnost, če bi pred spremembami delovnih pogojev upoštevala dobro počutje zaposlenih (Loon, Otaye-Ebede & Stewart, 2019). Vodstvo naj bi posvečalo pozornost zmanjšanju fizičnih in psihosocialnih nevarnosti, kar pa lahko dosežejo z ustreznim stilom vodenja, ki je eden izmed glavnih dejavnikov, ki vplivajo na psihološko počutje zaposlenih (Choi, Tran & Kang, 2017). Vodenje je kompleksen pojav in vključuje niz dejavnosti in funkcij, je ena izmed štirih funkcij managementa, kjer gre za odnos osebe, ki vodi, in osebe, ki je vodena (Bogataj, 2014). Prisotno je v vseh organizacijah, družbenih in političnih gibanjih (Andersen, 2006). Na način vodenja vplivajo različni dejavniki, kot so kulturno, politično, ekonomsko in tehnološko okolje (Bolta, 2006). Cilj je opraviti zadane naloge s čim manj energije in s čim večjim zadovoljstvom, namen pa je ob tem oblikovati želeno vedenje posameznika ali skupine (Bogataj, 2014).

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu izbranega podjetja razumeti, kako pomemben je način vodenja zaradi spodbujanja psihološko dobrega počutja in zadovoljstva ter motiviranosti zaposlenih. Cilj magistrskega dela je pojasniti pomembnost posvečenosti načinu vodenja zaradi dolgoročnih posledic na uspešnost podjetja. Bralce in vodje podjetij želim ozavestiti o pomembnosti odnosov med vodji in zaposlenimi v podjetju in s tem prispevati k raziskavam na področju vodenja in psihološko dobrega počutja zaposlenih. Cilj empirične raziskave je oblikovati priporočila za vodje izbranega podjetja glede ustreznega načina vodenja.

Temeljna raziskovalna vprašanja magistrskega dela so:

- Katere pristope k vodenju poznamo v teoriji in kateri so najuspešnejši?
- Kakšno vlogo ima počutje zaposlenih v podjetju in kako to vpliva na njihovo uspešnost?
- Na kakšen način izvajajo vodenje v izbranem podjetju?
- Kakšno je psihološko počutje zaposlenih zaradi načina vodenja v izbranem podjetju?
- Ali se kažejo razlike v zaznavanju načina vodenja med vodji in zaposlenimi v izbranem podjetju?

Empirični del magistrskega dela bom izvedla z raziskavo v izbranem podjetju v oddelku razvoja z anketo, ki bo vsebovala zaprta in odprta vprašanja. V podjetju lahko zagotovijo nekoliko manjše število anketirancev (načrtovano je okrog 30), zato bom kvantitativni pristop kombinirala s tekstovno analizo. Filter vprašanje bo ločilo med vodji in zaposlenimi. Temu bodo prilagojena nadaljnja vprašanja. Skušala bom ugotoviti, kako delo

v izbranem podjetju vpliva na počutje zaposlenih, kakšen stil vodenja prevladuje, ali so zaposleni na delovnem mestu izpostavljeni stresu, ali zaposleni vodji zaupajo in ali odprtost vodje zbuja občutek psihološke varnosti pri zaposlenih.

Teoretični del magistrskega dela bo razdeljen na dva sklopa. V prvem sklopu bom predstavila počutje zaposlenih v organizaciji. Poglavje bom začela z opredelitvijo psihološko dobrega počutja na delovnem mestu, nato bom predstavila glavne dejavnike psihološkega počutja na delovnem mestu, in sicer način vodenja, plačo, varnost zaposlitve in delovno okolje. Sledilo bo podpoglavje o zadovoljstvu zaposlenih, kjer bodo predstavljeni modeli zadovoljstva pri delu. To so teorija enakosti, dvofaktorska teorija in model značilnosti delovnega mesta. Za tem bom predstavila organizacijsko klimo in njen pomen za podjetje. Za začetek jo bom opredelila, predstavila njen namen in pomen, razliko med njo in organizacijsko kulturo ter zaključila s podpoglavjem o vlogi vodje pri ustvarjanju spodbudne klime v podjetju. V drugem sklopu teoretičnega dela magistrskega dela bom predstavila vodenje. Za začetek ga bom opredelila, sledilo bo poglavje o temeljnih pojmi vodenja, in sicer o vodji, vplivu, moči in motivaciji. Naslednje podpoglavje bo predstavilo pristope k vodenju. Za začetek bom opredelila teorije vodenja, kjer bodo predstavljene osebnostne lastnosti vodje, vedenjske teorije, teorije zaznav in presoje. Sledili bodo stili vodenja, in sicer transakcijsko, transformacijsko, avtokratično in demokratično vodenje. Empirični del magistrskega dela bo sestavljen iz zasnove raziskave, predstavitev hipotez in metodologije. V nadaljevanju bo sledila analiza in rezultati raziskave ter preverjanje hipotez. Potem bom v diskusiji predstavila omejitve raziskave in zapisala priporočila za vodstvo in predloge za nadaljnje raziskave. Magistrsko delo bom zaokrožila s sklepom. Na koncu bo uvrščen seznam virov in literature, za tem pa priloge.

1 PSIHOLOŠKO DOBRO POČUTJE NA DELOVNEM MESTU

Psihološko dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu je bilo v preteklosti različno opredeljeno. Koncept je zelo širok, saj vključuje tako psihično kot tudi fizično zdravje. Raziskave na tem področju se ukvarjajo s čustvi, ki jih zaposleni doživljajo, zaznamim duševnim zdravjem in psihosomatskimi simptomi. Strokovnjaki so ugotovili, da je zelo pomembno upoštevati, opredeliti in meriti psihološko dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu, saj ima pomemben vpliv na zdravje zaposlenih in poslovne rezultate podjetja (Arnold, 2017).

Psihološko dobro počutje zaposlenih je večdimenzionalen pojav. Ena izmed definicij narekuje, da je psihološko dobro počutje zaposlenega stanje, ki se ga posameznik uči skozi celotno življenje, naslednja definicija ga definira kot splošni občutek sreče, spet druga navaja, da je zanj značilna prisotnost pozitivnega vpliva in odsotnost negativnega vpliva ter prisotnost zadovoljstva pri delu in življenju. Psihološko dobro počutje je sestavljeno iz treh dimenzij; zadovoljstvo – nezadovoljstvo, entuziazem – depresija, komfort – anksioznost. Takšno počutje se lahko pojavi v obliki misli ali afekta. Značilnosti

psihološko dobrega počutja so samosprejemanje, osebnostna rast, poznavanje smisla v življenju, pozitivni odnosi z drugimi, obvladovanje okolja in avtonomija (Loon, Otaye-Ebede & Stewart, 2019).

Znanstveniki so ugotovili, da je psihološko dobro počutje povezano s številnimi posameznikovimi lastnostmi. Na primer, posameznik z visoko stopnjo psihološko dobrega počutja je zdrav, srečnejši v življenju in živi dlje. Raziskave kažejo, da obstaja pozitiven odnos med psihološko dobrim počutjem in poslovno uspešnostjo. Pri obravnavanju psihološko dobrega počutja pogosto razlikujemo med pozitivnimi čustvi ali hedonistično blaginjo in pozitivnim delovanjem. Hedonistično dobro počutje je običajno predstavljeno z zadovoljstvom z osebnim življenjem ali službo, vodi ga potreba po nagradah ali užitku in izogibanje negativnim izkušnjam. Pozitivno delovanje pa ponuja priložnost za izražanje in je izpeljano iz posameznikovega občutka, da je njegovo življenje smiselno (Loon, Otaye-Ebede & Stewart, 2019).

Pozitivna psihologija in pozitivno organizacijsko vedenje sta izjemno pomembna pri razumevanju posameznikovega psihološkega počutja. Psihološko dobro počutje je povezano s pozitivnimi čustvi, ki pa imajo dve pomembni funkciji. Prva je ta, da povečujejo posameznikovo zavedanje, kognitivne in akcijske miselne procese, druga pa je ta, da posamezniku omogočajo pridobiti veščine in vire, ki imajo dolgoročen vpliv na njegovo psihično in fizično počutje. Poleg tega pozitivna čustva spodbujajo miselne vzorce, ki so bolj ustvarjalni in učinkoviti ter povečujejo posameznikovo pozornost. Povezana so tudi s fizično spretnostjo in zdravjem ter z lastnostmi, kot sta optimizem in odpornost. Učinki takšnih čustev so dolgotrajni in posamezniku izboljšajo samoobvladovanje (Kelloway, Weigand, McKee & Das, 2012).

Raziskovalci so opredelili dva pristopa h konceptu psihološko dobrega počutja. Prvi pristop je običajno imenovan »hedonistični« in povezuje psihološko dobro počutje z izkušnjo pozitivnih občutkov, kot je razpoloženje in čustva ter dejavniki, kot je splošno zadovoljstvo v življenju. Ta pristop je nekoliko omejen, ker ne upošteva pomena življenjskih izkušenj, ki imajo nek namen. Drugi pristop je »eudaimonični« in je komplementarni ter upošteva pomen »namen« v dobrem psihološkem počutju. V kolikor razlikujemo med pristopoma, bomo lažje razlikovali med izkušnjami in občutki psihološko dobrega počutja. Namreč tisto, kar je sprva prijetna izkušnja, bo sčasoma postala manj prijetna in ne bo ustvarjala tako pozitivne čustvene izkušnje kot na začetku. Na primer, sedenje na jahti sredi Sredozemlja z neomejeno hrano in pijačo bo zagotovo povzročilo srečo pri večini ljudi za nekaj časa, vendar bi to dan za dnem, teden za tednom, leto za letom postalo nesmiselno in bi izgubilo pomen sreče še za največjega hedonista. Zato je »namen« jedro eudaimoničnega pristopa k psihološko dobremu počutju. V kolikor ljudje iščejo pozitiven pomen v času krize, je to močen vzrok za razvoj pozitivnih čustev. Celoten koncept psihološko dobrega počutja bi moral vključevati tako užitek kot tudi namen. Psihološko dobro počutje na delovnem mestu mora zajemati stopnjo, do katere zaposleni

doživljajo pozitivna čustva pri delu, in obseg, v katerem doživljajo pomen in namen njihovega dela (Robertson & Cooper, 2010).

Raziskave kažejo, da bi glede na spremembe delovnih pogojev, kot so informacijska tehnologija, finančni nemiri, gospodarski, politični in globalni pretresi in tako naprej, organizacije povečale svojo uspešnost, če bi najprej upoštevale dobro psihološko počutje svojih zaposlenih. Iz tega razloga se delodajalci vedno bolj osredotočajo na prakse, ki povečujejo takšno počutje zaposlenih. Te prakse, predvsem v okviru upravljanja kadrov, pogosto predstavljajo paradoksalne izzive za organizacijo zaradi nasprotij, ki obstajajo med tistimi, ki pozitivno vplivajo na psihološko dobro počutje zaposlenih, in tistimi, ki se osredotočajo na povečanje organizacijske uspešnosti na račun psihološko dobrega počutja zaposlenih (Loon, Otaye-Ebede & Stewart, 2019).

Raziskave kažejo, da ima visoka raven psihološko dobrega počutja in prizadevanje zaposlenih osrednjo vlogo pri doseganju pomembnih poslovnih rezultatov, ki so v povezavi z visoko uspešnimi organizacijami. Psihološko počutje je povezano z uspešnostjo, saj so ljudje z višjo stopnjo psihološko dobrega počutja bolj uspešni na delovnem mestu kot tisti z nižjo stopnjo. Strokovnjaki so ugotovili, da je dobro psihološko počutje močnejši napovedovalec poslovne uspešnosti zaposlenega kot zadovoljstvo pri delu. Psihološko počutje zaposlenega je povezano z njegovimi individualnimi rezultati, vključno s fizičnimi in duševnimi zdravstvenimi težavami. Slabo psihološko počutje, povzročeno s strani dejavnikov na delovnem mestu, je veliko tveganje za zdravje zaposlenih (Robertson & Cooper, 2010).

1.1 Dejavniki psihološko dobrega počutja na delovnem mestu

Na psihološko počutje na delovnem mestu vplivajo številni dejavniki. V nadaljevanju tega podpoglavja so predstavljeni glavni štirje dejavniki, in sicer način vodenja, plača, varnost zaposlitve in delovno okolje.

1.1.1 Način vodenja

Delo lahko vpliva na fizično in psihično počutje zaposlenih. Psihosocialni dejavniki na delovnem mestu so povezani z depresijo, izgorelostjo, boleznimi srca in ožilja in drugimi boleznimi. Pomembno je, da zna vodstvo v podjetju zmanjšati tako fizične kot tudi psihosocialne nevarnosti. To lahko stori tako, da izboljša nadzor nad zaposlenimi. Številne raziskave kažejo, da obstaja povezava med vedenjem vodje in psihološko dobrim počutjem zaposlenih. Takšne raziskave so nastajale že v zgodnjih sedemdesetih. Rezultati kažejo, da so bili zaposleni z vodjo, ki jih je zelo malo upošteval, nezadovoljni, izgoreli in imeli so veliko zdravstvenih težav (Gilbreath & Benson, 2004).

V preteklosti so raziskovalci vodenja psihološko dobro počutje enačili z zadovoljstvom, vendar tako ozka osredotočenost ne zajema celotnega koncepta psihološko dobrega počutja. Na podlagi tega sklepamo, da raziskovalci niso jemali vpliva vodenja na dobro počutje zaposlenih dovolj resno (Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013). V preteklih raziskavah so tesnobo in frustracijo uporabili kot kazalce psihološkega počutja, krvni tlak in stanje srca pa kot kazalce fiziološkega počutja. Psihološko dobro počutje zaposlenih se nanaša na zadovoljstvo ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica izkušnje na delovnem mestu (Choi, Tran & Kang, 2017).

Kakovost poslovnega življenja zaposlenih je odvisna od zadovoljstva na delovnem mestu in zadovoljstva v osebnem življenju. Organizacije, v katerih imajo zaposleni visoko kakovost poslovnega življenja, nudijo ugodne pogoje na delovnem mestu, podpirajo zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjujejo njihove osnovne potrebe in potrebe po rasti. Glede na čas in energijo, ki ju zaposleni porabijo za delo, je potrebno, da vodja potrebe zaposlenih zadovolji z organizacijskimi viri in pogoji. Ker ima delo pomembno vlogo v življenju zaposlenih, ti viri in pogoji vplivajo na njihovo fizično in psihično počutje (Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013).

Stil vodenja je eden izmed glavnih dejavnikov, ki vpliva na psihološko dobro počutje zaposlenih. Vodja, ki je odprt, dostopen in razpoložljiv za pogovor, pozitivno vpliva na psihološko dobro počutje. Takšen vodja upošteva potrebe zaposlenih, krepi zaupanje in odnos z njimi ter tako izboljšuje njihovo počutje. Osnovna logika je, da zaupanje v vodjo omejuje tveganje, ranljivost in stres, ki škodi psihološkemu počutju. Zaposleni, ki jih vodi odprt in dostopen vodja, so bolj zadovoljni z delom, saj jim takšen vodja pomaga pri izpolnjevanju ciljev, zagotavlja potrebne informacije in znanje ter spodbuja njihovo notranje zadovoljstvo z delom (Choi, Tran & Kang, 2017). Stil vodenja je zelo pomemben, saj lahko izboljša odnos vodje z zaposlenimi, njihovo produktivnost ter organizacijsko klimo, poleg tega pa bistveno vpliva na poslovno in osebno življenje zaposlenih. Ustrezen stil vodenja izboljša zadovoljstvo pri delu in zmanjša odsotnost zaposlenih (Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013).

Poznamo več stilov vodenja, ki različno vplivajo na fizično in psihično počutje zaposlenih. Transakcijski vodja se ukvarja z vedenjem, ki je povezano s konstruktivnim slogom vodenja (pogojna nagrada) in korektivnim vedenjem, kar pomeni, da vodja jasno predstavi svoja pričakovanja, ki jih zaposleni morajo doseči. Transakcijsko vodenje spodbuja razvoj interesnih odnosov med vodjo in zaposlenimi, zaradi česar zaposleni bolj agresivno promovirajo svoje interese. S transformacijskim stilom vodenja vodja skuša spremeniti mnenje zaposlenih o tem, kaj je pomembno, skuša povečati njihovo samozavedanje in samozavest ter jih opozarja na priložnosti in nevarnosti iz okolja. Raziskave kažejo, da transakcijsko vodenje povzroči manj zadovoljstva, uspešnosti, organizacijske zavezanosti, pozitivnih delovnih razmer in učinkovitosti pri delu kot transformacijsko vodenje. Zaradi vedno večjega števila takšnih raziskav in rezultatov se vodje vedno bolj spodbuja k

opolnomočenju in razvoju zaposlenih v visoko vključene posameznike in skupine, s poudarkom na kakovosti in učinkovitosti (Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013).

Teorija kaže, da transformacijsko vodenje pomeni povečano raven psihološko dobrega počutja zaposlenih. Transformacijski vodja se vede vzorno, s čimer se zaposleni poistovetijo. Vodja vsakemu zaposlenemu posveča pozornost, ga razvija in podpira na individualni ravni, ga motivira ter spodbuja njegovo ustvarjalnost in inovativnost. S tem zaposlenim pokaže, da jih priznava in da ga za njih skrbi, posledično pa zaposleni delujejo v skladu s pričakovanji in se med delom počutijo podprte. S takšnim načinom vodenja vodja zagotavlja vse potrebne informacije zaposlenim in spodbuja njihovo psihološko dobro počutje (Walsh & Arnold, 2020).

Številne raziskave podpirajo pozitivno povezavo med transformacijskim vodenjem in psihološko dobrim počutjem, saj transformacijski vodja zaposlene spodbuja, da najdejo smisel v svojem delu in jim zagotavlja vse potrebne informacije, ki jim omogočajo, da psihično uspevajo. Nasprotno transformacijskemu vodenju je negativno nasilno vodenje, ki vključuje izkazovanje sovražnega verbalnega in neverbalnega vedenja. To pomeni, da vodja tiho ravna z zaposlenimi in jih ponižuje pred ostalimi, kar pa škodi psihološkemu počutju. Takšno vodenje je empirično povezano z zmanjšanim zadovoljstvom pri delu, odstopanjem od delovnega mesta, čustveno izčrpanostjo, manjšo predanostjo in povečano psihološko stisko. Ob takšnem načinu vodenja se zaposleni počutijo socialno nepodprte in imajo povečan občutek krivice, kar na dolgi rok lahko pripelje do izgorelosti (Walsh & Arnold, 2020).

Študije kažejo, da je pasivno vodenje povezano z dvoumnostjo vlog in konflikti zaposlenih. Namreč obstajajo dokazi, da je pasivno vodenje negativno povezano s psihološko dobrim počutjem zaposlenih na delovnem mestu, zadovoljstvom in čustveno organizacijsko zavezanostjo. Velika baza podatkov kaže, da pasivno vodenje pri zaposlenih prispeva k izpostavljanju stresorjem, ki so povezani z delom, in da je negativno povezano s pomembnimi poslovnimi in osebnimi rezultati. Pasivni vodja nalog in medosebnih odnosov ne upravlja aktivno, zato je večja verjetnost, da bodo zaposleni izpostavljeni konfliktom (Barling & Frone, 2016).

Vodja lahko s svojim načinom vodenja ustvari delovno okolje, ki ogrozi sposobnost zaposlenih, da izpolnijo pričakovanja glede uspešnosti in spodkopa njihovo psihološko dobro počutje. Da bi razumeli, zakaj ima pasivno vodenje negativne učinke na počutje zaposlenih, je treba upoštevati osnovne funkcije vodenja. Uspešnost in psihično dobro počutje zaposlenih sta deloma odvisna od tega, da zaposleni razumejo, kaj se od njih pričakuje. To pomeni razumevanje različnih vidikov procesa, vključenih v dokončanje naloge, vključno z zahtevanimi standardi za uspešnost. Namreč nesmiselno bi bilo delo dokončati v roku, če ne izpolnjuje minimalnih standardov kakovosti, ravno tako bi bilo kontra produktivno, če bi zaposleni delo opravili visoko kakovostno, a ne pravočasno. Ko vodja izrecno deli informacije in pričakovanja, ki so potrebna, da zaposleni opravljajo

svoje delo, in to storijo z nagrajevanjem pozitivnega vedenja ali opominjanjem na negativno vedenje, so osnovne funkcije vodenja izpolnjene, vendar pa ni samoumevno, da se to vedno dogaja v organizacijah. Nekatere osnovne funkcije vodenja vključujejo razporejanje dela in določanje rokov ter dajanje priložnosti za usposabljanje, ki omogočajo pridobivanje ustreznih veščin, zato lahko pasivno vodenje zaposlene izpostavi tako kvantitativni kot kvalitativni preobremenitvi. Preobremenjenost se pojavi, ko zaposleni verjamejo, da postavljenih zahtev ni mogoče izpolniti v razpoložljivem času ali da jim primanjkuje spretnosti za doseganje želenih rezultatov (Barling & Frone, 2016).

1.1.2 Plača

Vprašanje »Ali denar kupuje srečo?« se pogosto pojavlja v razpravah o subjektivnem počutju v strokovni literaturi in sproščenih pogovorih. Tema je v literaturi zelo obsežna in nedokončana. Noben članek ni dokončno razrešil tega vprašanja in rezultati kažejo zelo zapleten odgovor. Ena najbolj trajnih razprav v literaturi o psihološkem počutju se nanaša na pomen denarja. Številne študije kažejo majhno korelacijo med dohodkom in blaginjo, saj naj denar ne bi bil pomemben za srečo. Vendar pa so ugotovili, da je korelacijske koeficiente težko identificirati in da obstaja možnost, da so intuicije laikov pravilne, medtem ko je interpretacija korelacijskih koeficientov s strani psihologov napačna. Šibke korelacije med dohodkom in srečo kažejo velike povprečne razlike med bogatimi in revnimi skupinami (Lucas & Schimmack, 2009).

V zadnjih desetletjih so ekonomisti usmerili pozornost na raziskave, ki raziskujejo, kako srečni ali zadovoljni so ljudje s svojim življenjem. Večina zgodnjih raziskav je ugotovila, da je vloga dohodka pri ugotavljanju blaginje omejena in da vpliva le v povezavi z drugimi spremenljivkami (Sacks, Stevenson & Wolfers, 2012). Psihološko dobro počutje namreč ni odvisno le od samega dohodka, temveč tudi od posameznikovega subjektivnega dožemanja, ali je dohodek primeren za zadovoljevanje njegovih potreb. Posameznikovo dožemanje dohodka je odvisno od njegovega finančnega položaja v preteklosti in njegove primerjave dohodka s prihodki drugih posameznikov. Kako bo posameznik dojel pomen dohodka, je odvisno tudi od njegovih pričakovanj, ki pa jih prilagaja novim situacijam. Višji dohodek spremljajo naraščajoča pričakovanja, zato si posamezniki prizadevajo za visoke dohodke, tudi če ti le začasno vodijo v majhno povečanje psihološko dobrega počutja (Ferrer-i-Carbonell, 2005).

Teorija uporabnosti med drugim temelji na predpostavki, da je več bolje in je zato z vidika posameznika zaželeno povečanje dohodka. V sedemdesetih letih je bilo razmerje med dohodkom in srečo ena izmed najbolj razpravljalnih tem. Nekateri raziskovalci trdijo, da dohodek šibko korelira s posameznikovo blaginjo, kar pomeni, da nenehna rast prihodkov ne vodi vedno v srečnejše posameznike, spet drugi raziskovalci poročajo o pozitivnem učinku dohodka na posameznikovo srečo. Visok dohodek ljudem v sodobni družbi omogoča, da kupujejo drage avtomobile, uživajo v razkošnih dejavnostih, kupujejo

novejšo tehnologijo, potujejo v eksotične države in tako naprej. Poleg tega večina posameznikov izrazi zanimanje po pridobivanju visokega dohodka, kar pomeni, da je to izrecni cilj za večino ljudi. Obstajajo študije, ki dokazujejo, da imajo države z visokim dohodkom višje povprečne ravni dobrega počutja. To pomeni, da so posamezniki v bogatejših državah nekoliko srečnejši (Ferrer-i-Carbonell, 2005).

Vpliv absolutnega in relativnega prihodka na psihološko dobro počutje posameznika je odvisno od njegovega spola, starosti in referenčne skupine. Predvsem absolutni dohodek igra pomembno vlogo pri psihološko dobrem počutju. Višji dohodek naj bi bil povezan z višjim blagostanjem ne glede na državo in njeno ekonomsko rast. Na podlagi raziskav ugotavljamo, da ljudje v bogatejših državah poročajo o višjem blagostanju kot prebivalci revnejših držav (Sacks, Stevenson & Wolfers, 2012). Pomemben pa je tudi relativni dohodek, ki je odvisen od referenčne skupine, ki jo sestavljajo podobni posamezniki. Psihološko dobro počutje posameznika je večje, če je njegov dohodek večji v primerjavi z referenčno skupino. Večji prihodek vpliva na boljše psihološko dobro počutje, saj bolj ko prihodek narašča, o boljšem psihološko dobrem počutju posamezniki poročajo (Diener, Tay & Oishi, 2013).

Ljudje na nižjih družbenih slojih se soočajo s številnimi težavami na različnih življenjskih področjih, vključno z delom. Družbeni razred se nanaša na lokacijo posameznika v hierarhiji gospodarstva, ki je povezana z identifikacijo z različnimi ravni ekonomskih virov, privilegiji ter družbenega kapitala in moči, določa tudi številne vidike življenja in blaginje ljudi. Ljudje iz nižjih družbenih slojev se soočajo s številnimi ovirami za njihov razvoj in zdravje. Družbeni razred močno vpliva na poklicno vedenje in razvoj kariere, je kazalnik ekonomske omejitve pri napovedovanju dostopa do dostojnega dela. Zadovoljevanje osnovnih potreb s pomočjo dostojanstvenega dela je povezano z delovno izpolnjenostjo in splošno dobrim počutjem (Kozan, Işık & Blustein, 2019).

Dohodek je pomemben za vzdrževanje določenega življenjskega standarda in za pridobivanje sredstev, ki jih posamezniki uporabljajo za spopadanje s stresnimi situacijami. Plača je pomemben vir za vzdrževanje in povečanje virov ter ohranjanje in izboljšanje psihološko dobrega počutja. Študije kažejo, da je ekonomski stres povezan z negativnimi posledicami, kot so zmanjšanje psihološko dobrega počutja, povečanje anksioznosti, težave z duševnim zdravjem in depresijo. Takšen stres ima lahko škodljive posledice za otroke v prizadetih družinah in je povezan s povečano stisko in tveganjem za razvoj motenj teh otrok. Raziskava, v kateri so analizirali delavce, ki so zaposleni za določen čas z zelo kratkoročno zaposlitvijo, je pokazala, da je finančni vidik povezan z nizkimi ravni psihološkega počutja. Ti rezultati kažejo, da je finančna odvisnost od zaposlitve povezana z negativnimi rezultati, ko je zaposlitev ogrožena (Richter, Näswall, Bernhard-Oettel & Sverke, 2014).

Subjektivna finančna odvisnost predstavlja oceno posameznika, kako pomemben je dohodek od zaposlitve za vzdrževanje določenega življenjskega standarda, to vrednotenje

pa se med ljudmi razlikuje. Druga vrsta odvisnosti predstavlja delež celotnega dohodka gospodinjstva, ki ga prinaša posameznik, in v kolikšni meri je posameznik glavni hranilec gospodinjstva. Tisti, ki imajo največjo odgovornost za gospodinjstvo, so bolj ekonomsko odvisni od zaposlitve (Richter, Näswall, Bernhard-Oettel & Sverke, 2014).

Višji dohodek je povezan z večjim zadovoljstvom z življenjem, vendar pa se pojavlja vprašanje, kako izguba dohodka vpliva na psihološko dobro počutje. Raziskave kažejo, da ima izguba večji vpliv na čustva kot povečanje dohodka (Boyce, Wood, Banks, Clark & Brown, 2013). Na podlagi raziskav lahko zaključimo pet glavnih dejstev. Prvo dejstvo je, da bogatejši ljudje poročajo o boljšem počutju kot revnejši, drugo je, da imajo bogatejše države višjo blaginjo na prebivalca kot revnejše, tretje trdi, da je gospodarska rast skozi čas povezana z naraščanjem blaginje, četrto dejstvo ugotavlja, da ne obstaja točka nasičenosti, preko katere se zmanjšuje razmerje med dohodkom in blaginjo, ter zadnje dejstvo, da je obseg teh razmerij približno enak (Sacks, Stevenson & Wolfers, 2012).

1.1.3 Varnost zaposlitve

Varnost zaposlitve je v zadnjih desetletjih postala izjemno pomembna, saj je poslovno okolje vedno bolj dinamično in polno izzivov. Na trgu dela je potrebna prilagodljivost delovne sile in podjetij, pogosto se domneva, da je negotovost zaposlitve bolj stresna za tiste, ki so bolj odvisni od lastnega dela. V preteklosti so številne raziskave opozarjale o posledicah negotovosti zaposlitve in o njenem negativnem učinku na psihološko počutje zaposlenih. V kolikor je zaposleni finančno odvisen od zaposlitve, obstaja večja verjetnost, da se bo zaradi negotovosti zaposlitve soočil z resnimi duševnimi in fizičnimi zdravstvenimi težavami. Takšen stres vpliva tudi na ožje družinske člane zaposlenega. To pomeni, da je finančna odvisnost od zaposlitve dejavnik, zaradi katerega so zaposleni bolj ranljivi, v kolikor se soočijo z negotovostjo zaposlitve, ravno tako pa vpliva tudi na njihovo produktivnost. Delo za zaposlene ne pomeni le finančne varnosti, temveč je tudi del njihove identitete in jim zagotavlja socialno mrežo. Zaposleni različno dojemajo pomen dela v njihovem življenju, kar pa vpliva na to, kakšne posledice bo zanje imela negotovost zaposlitve (Richter, Näswall, Bernhard-Oettel & Sverke, 2014). Negotovost zaposlitve se nanaša na dojemanje in zaskrbljenost zaposlenih glede morebitne neželene izgube zaposlitve, pomeni neobvladljivost in občutek nemoči, v študijah se pogosto tolmači kot delovni stresor, ki vodi do neugodnih posledic za zaposlene (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró & De Witte, 2009).

Poznamo dve vrsti negotovosti zaposlitve, in sicer kvantitativno in kvalitativno. Kvantitativna negotovost zaposlitve zadeva zaznano grožnjo dejanske izgube zaposlitve, kvalitativna negotovost zaposlitve pa se nanaša na rast plače, priložnosti za napredovanje in delovne pogoje. Negotovost zaposlitve je neskladje med posameznikovo željo, da obdrži službo, in potencialna izguba službe v bližnji prihodnosti. V prejšnjih raziskavah so strokovnjaki uporabljali teorijo transakcijskega stresa, da bi razumeli, kako negotovost

zaposlitve deluje kot stresor. V tem modelu posamezniki najprej ocenijo katerokoli potencialno stresno situacijo, da bi ugotovili, ali vključuje nekakšno izgubo, grožnjo ali izziv, v naslednjem koraku ocenijo potrebno strategijo in sredstva, ki so potrebna za primerno obvladovanje situacije. Izguba je torej zahtevani napor, ki presega posameznikove razpoložljive vire za obvladovanje, zaradi česar prihaja do občutka nemoči, kar povzroči obremenitev in slabo psihološko počutje. Na podlagi teorije transakcijskega stresa je resnost stresorja odvisna od pomembnosti, ki mu jo posameznik pripisuje. Bolj kot je posamezniku pomembno, da obdrži službo, negotovost zaposlitve postaja vedno resnejši stresor. Po definiciji negotovosti zaposlitve se bodo samo zaposleni, ki menijo, da je njihovo delo pomembno, negativno odzvali na kakršnokoli negotovost zaposlitve. Odziv posameznika na kvantitativno ali kvalitativno negotovost zaposlitve je odvisen od tega, v kolikšni meri se posameznik zanaša na sredstva, ki mu jih delo zagotavlja. Bolj kot je delo posamezniku pomembno, bolj bo negotovost zaposlitve stresna in povezana s hujšimi reakcijami (Richter, Näswall, Bernhard-Oettel & Sverke, 2014).

Ena izmed odvisnosti posameznika od zaposlitve se nanaša na pomen, ki ga posameznik pripisuje delu. Zaposlitev zagotavlja latentne koristi, ki zadovoljujejo psihološke potrebe in vpliva na posameznikovo samozavedanje ter oblikuje njegovo identiteto. Posamezniki različno zaznavajo zaposlitev kot del svojega življenja, zato negotovost zaposlitve različno vpliva na njihovo psihološko počutje. Posamezniki, ki so bolj vključeni v delo, so bolj ranljivi zaradi kvantitativne negotovosti zaposlitve (Richter, Näswall, Bernhard-Oettel & Sverke, 2014).

Zaposljivost se nanaša na možnost posameznika, da najde alternativno zaposlitev na trgu dela. Ta koncept je opredeljen z objektivnimi in subjektivnimi kazalniki. Strokovnjaki so za merjenje zaposljivosti uporabili objektivne kazalnike, ki so povezani s človeškim kapitalom, ali druge kazalnike kariere, kot je izobrazba, usposabljanje, poklicni položaj ali število spremenjenih zaposlitev. Subjektivni kazalniki so zaznave zaposlenih o razpoložljivih alternativah na trgu dela. Zaznano zaposljivost spremlja občutek nadzora nad svojo kariero, ta občutek pa je povezan s psihološko dobrim počutjem zaposlenih (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró & De Witte, 2009).

Zaposljivost zmanjšuje neugodne posledice negotovosti zaposlitve. Natančneje, raziskave kažejo, da je razmerje med negotovostjo zaposlitve in psihološko dobrim počutjem manj negativno, če zaposleni zaznajo veliko možnih alternativ zaposlitve. Zaposljivost je pomembno orodje pri povečanju nadzora zaposlenih nad njihovim poslovnim življenjem. Zaposljivost dodatno razvijajo spremembe delovnega mesta, zaradi česar jih strokovnjaki opredeljujejo kot dejavnik spodbujanja rasti in učenja (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró & De Witte, 2009).

1.1.4 Delovno okolje

Delovno okolje lahko opredelimo kot prostor, kjer se delo opravlja, kar pomeni okolje okoli zaposlenega. To je socialno in poklicno okolje, v katerem zaposleni komunicira s številnimi drugimi ljudmi. Delovno okolje ima zelo pomemben vpliv na uspešnost in produktivnost zaposlenih. Ustvarjanje delovnega okolja, v katerem so zaposleni produktivni, je bistvenega pomena za posle in povečanje dobička za organizacijo. Skratka, delovno okolje je sestavni del samega dela in moderno poslovno okolje organizacije spodbuja, da izstopijo iz tradicionalnega okolja in ustvarijo delovno okolje, v katerem zaposleni uživajo v delu, so ponosni na to, kar počnejo, in dosežajo svoj potencial. Ugodno in udobno delovno okolje ustvari navdušenje zaposlenih pri delu, izboljša uspešnost in delovno disciplino. To posledično vpliva na izvedbo zaposlenega. Ko se v okolju, v katerem dela, počuti udobno, mu to omogoča, da je bolj discipliniran in lahko izboljša svojo uspešnost pri doseganju ciljev podjetja (Gunaseelan & Ollukkaran, 2012).

V delovnem okolju so prisotni procesi, strukture, sistemi, orodja ali razmere, ki ugodno ali neugodno vplivajo na individualno delovanje. Različne politike, pravila, kulture, viri, delovni odnosi in lokacija ter notranji in zunanji dejavniki vplivajo na način, kako zaposleni opravljajo svoje delo. Kakovost delovnega okolja pomembno vpliva na motivacijo in izvedbo zaposlenega. Kako dobro zaposleni sodeluje z organizacijo, predvsem z neposrednim okoljem, v veliki meri vpliva na stopnjo njegovih napak, raven inovativnosti in sodelovanje z drugimi zaposlenimi, odsotnost dela ter na to, kako dolgo ostane na nekem delovnem mestu (Gunaseelan & Ollukkaran, 2012).

Delovno okolje ima lahko pomemben vpliv na sposobnost zaposlenih, da opravijo naloge, ki so jim bile zadane. To posledično lahko vpliva na njihovo produktivnost in psihološko počutje. V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju si vodstvo ne sme privoščiti, da zapravlja potencial delovne sile. Ključni dejavniki delovnega okolja pozitivno in negativno vplivajo na posameznikovo motivacijo in izvedbo, torej če okolje ni ustrezno, bo prihajalo do zamud, frustracije, negativnega vpliva na osebno rast in tako naprej. V prizadevanju za motiviranje zaposlenih organizacije izvajajo plačila na podlagi uspešnosti, uvajajo prakse, kjer uravnotežijo poslovno in zasebno življenje, ter na različne načine delijo informacije z zaposlenimi. Nov izziv vodstva je torej predvsem, kako pritegniti in motivirati delovno silo (Gunaseelan & Ollukkaran, 2012).

Delovno okolje lahko razdelimo na fizično in nefizično okolje. Fizično delovno okolje so vse fizične razmere, ki so okrog delovnega mesta ter posredno in neposredno vplivajo na uspešnost zaposlenih. V nefizičnem delovnem okolju je vse, kar je povezano s poslovnimi odnosi, tako z nadrejenimi kot tudi s sodelavci ali s podrejenimi. Fizično in nefizično delovno okolje vplivata na uspešnost zaposlenega, ki je rezultat kakovostnega in količinskega dela, ki ga zaposleni doseže pri opravljanju svojih nalog v skladu z odgovornostmi, ki so mu bile dodeljene. Obstajajo trije dejavniki, ki vplivajo na uspešnost zaposlenega, in sicer dejavniki organizacijskega notranjega okolja, dejavniki

organizacijskega zunanjega okolja in notranji dejavniki zaposlenih (Putri, Ekowati, Supriyanto & Mukaffi, 2019).

Naslednji dejavnik, ki pomembno vpliva na psihološko dobro počutje zaposlenih, je njihova primernost za delovno mesto. V kolikor se zaposleni čuti primernega za delovno mesto, je njegovo zadovoljstvo večje. Zaznavanje sposobnosti pri izpolnjevanju nalog pri zaposlenem povzroči več veselja do dela. Ujemanje med veščinami, sposobnostmi in delovnim mestom namreč poskrbi, da so zaposleni bolj zadovoljni s svojim delom, saj takrat doživljajo manj stresa, skrbi in izčrpanosti. Z drugimi besedami, percepcija primernosti osebe za delo oslabi učinek izčrpanosti pri delu, s čimer se izboljša počutje zaposlenih (Choi, Tran & Kang, 2017).

Disciplina je gonilna sila zaposlenih, ki pripomore h gladkemu poteku dela. Je človekova zavest in pripravljenost, da uboga vse predpise družbe. Obstajata dve obliki delovne discipline, in sicer preventivna delovna disciplina in korektivna delovna disciplina. Disciplina je najpomembnejša operativna funkcija upravljanja s človeškimi viri. Namreč, boljše kot je disciplina zaposlenih, večja je dosežena delovna uspešnost. Delovna disciplina pomembno vpliva na uspešnost zaposlenih. Delovno okolje lahko razlagamo podobno kot disciplino, in sicer kot vplivno silo, ki tako posredno kot neposredno vpliva na delovanje podjetja (Putri, Ekowati, Supriyanto & Mukaffi, 2019).

V preteklosti so številne študije pokazale, da neugodno psihosocialno delovno okolje poveča tveganje za duševne in fizične bolezni, posledično se poveča odsotnost z dela in bolniška odsotnost, kar imenujemo absentizem. Hujši od absentizma pa je prezentizem, kjer je zaposleni prisoten pri delu, čeprav je duševno prizadet ali fizično bolan. Strokovnjaki so prezentizem merili s številom dni, ko je delo ogroženo zaradi slabega zdravstvenega stanja zaposlenega ali pa glede na obseg ogroženega dela, ki je lahko ogroženo kvantitativno ali kvalitativno. Prezentizem se nanaša na zaposlene, ki se kljub pritožbam in slabemu zdravstvenemu stanju redno pojavljajo na svojih delovnih mestih, posledica pa je izguba produktivnosti (Biron, Brun, Ivers & Cooper, 2006).

Domneva, da nizka stopnja bolniške odsotnosti kaže na nizko obolelost in zdravo delovno silo, je vprašljiva. Strokovnjaki trdijo, da zaposleni niso pasivni, saj se sami zavestno odločijo, ali bodo na delu prisotni ali ne. Vendar pa to izjavo določajo različni socialni in ekonomski pritiski ter zakonodaja. Namreč čeprav lahko visoka stopnja stresa na delovnem mestu povzroči povečano stopnjo odsotnosti, bodo gospodarska negotovost in poslovne spremembe spodbudile prezentizem z odvrčanjem zaposlenih od bolniške odsotnosti ter ustvarile umetno nizko stopnjo odsotnosti (Biron, Brun, Ivers & Cooper, 2006).

Študije kažejo, da je prezentizem bolj prisoten pri zaposlenih, ki imajo otroke, so nižje plačani, imajo slabo zdravstveno stanje, in pri zaposlenih, ki imajo težave pri postavljanju omejitev in se soočajo s previsokimi zahtevami. Na podlagi raziskav lahko trdimo, da so najvišje stopnje prezentizma v sektorju oskrbe, socialnega varstva in izobraževanja, saj ta

vrsta dela zahteva, da je zaposleni prisoten z namenom, da izpolni potrebe drugih ljudi in je pogosto težko najti nadomestno osebo za opravljanje nalog. Torej prezentizem povečujejo nizka zamenljivost, nezadostna sredstva in čas, te spremenljivke pa so povezane z organizacijsko strukturo, za katero je značilno pomanjkanje osebja in vitka proizvodnja. Nadzor dela je pozitivna lastnost, saj zmanjšuje tveganje za fizične in duševne bolezni, ko so zahteve dela previsoke, višji nadzor je torej povezan z manjšim tveganjem za odsotnost z dela (Biron, Brun, Ivers & Cooper, 2006).

1.2 Modeli zadovoljstva pri delu

Zadovoljstvo pri delu lahko temeljito predstavimo s pomočjo modelov. V nadaljevanju magistrskega dela bo zadovoljstvo pri delu predstavljeno preko teorije enakosti, ki se osredotoča na socialne odnose in pravičnost, dvofaktorske teorije, ki je predstavljena po teoriji motivator-higienik, in po modelu značilnosti delovnega mesta, ki razlaga, kako značilnosti delovnega mesta vplivajo na rezultate zaposlenih pri delu.

1.2.1 Teorija enakosti

Teorija enakosti se nanaša na enakost spolov na delovnem mestu. Enakost spolov na delovnem mestu vključuje enake pravice, odgovornosti in možnosti tako za zaposlene ženske kot tudi za zaposlene moške. Enakost pomeni, da so pravice, odgovornosti in priložnosti obeh spolov enake ne glede na to, ali je zaposleni moški ali ženska. Enakost spolov upošteva interese, potrebe in prioritete obeh spolov ter priznava raznolikost različnih skupin moških in žensk. Enakost med spoloma se obravnava kot vprašanje človekovih pravic in kot predpogoj ter pokazatelj trajnostnega razvoja, osredotočenega na ljudi (Ali, 2015).

Stereotipi o spolu na delovnem mestu, predvsem glede žensk, so povzročili različne težave, kot sta stekleni strop in razlika v plačilu med spoloma. Stekleni strop je nevidna pregrada, ki zavira napredovanje na višje ravni hierarhije organizacije za ženske in druge prikrajšane manjšinske skupine. V takšnih primerih so ženske pritrjene na nižje ravni organizacije in imajo zelo malo ali nič možnosti za napredovanje. Stekleni strop je posledica spolnih stereotipov, ki oblikujejo prepričanja, kako bi se vsak spol moral obnašati, in poudarjajo področja, na katerih je lahko en spol pomanjkljiv v primerjavi z drugim. Kljub ustreznim sposobnostim so ženske pogosto zanemarjene, ko so obravnavane proti moškim (Ali, 2015).

Razlika v plačilu med spoloma je razlika v zaslužku med moškim in žensko na delovnem mestu. Ta razlika se sčasoma zmanjšuje, a je njen obstoj še vedno problem, predvsem v primerih, ko so moški in ženske različno plačani za delo, ki je podobne vrednosti in zahteva podobno spretnost. Odpornost na neenakost spolov se je z leti povečala, saj se je med drugim povečalo tudi število zaposlenih mater. Statistika kaže, da si ženske

prizadevajo za večjo odgovornost na delovnem mestu, tako da kažejo svojo predanost karieri. To pa se kaže skozi njihovo pripravljenost, da izpolnijo zahteve najvišjega vodstvenega položaja (Ali, 2015).

Poznamo različne teorije, ki razlagajo, zakaj prihaja do neenakosti spolov na delovnem mestu. Prva je marksistična teorija, ki kot vzrok neenakosti predstavlja kapitalizem, naslednja je radikalna teorija, kjer je vzrok patriarhat, tretja teorija je teorija dvojnih sistemov, katere vzrok je tako kapitalizem kot tudi patriarhat, predzadnja teorija je post-strukturalistična teorija, vzrok pa je dominantni diskurz in sistem zastopanja – subjektivnost spola ter zadnja teorija, teorija človeškega kapitala, ki kot vzrok navaja razlike v človeškem kapitalu, ki ga imajo posamezniki. Obstajajo različni pristopi k enakosti spolov v organizaciji. Prvi pristop je liberalni, ki narekuje, da vodstvo moške in ženske obravnava enako, jim zagotavlja enake pogoje pri delu in zaposlovanju, avtoriteto pa tretira kot spolno nevtrarno. Naslednji pristop je radikalni, ki razlikuje med dominantnimi skupinami in zahteva enakost, ki temelji na etičnih in moralnih vrednotah. Pri tem pristopu sta pritrdilno dejanje in pozitivna diskriminacija običajno rabljeni orodji, pristop pa skuša odstraniti ovire pri zaposlovanju prikrajšanih skupin. Predzadnji pristop je transformacijski, ki na kratki rok predlaga pozitivno dejanje in diskriminacijo ter integracijo, na dolgi rok pa spremembo organizacijske strukture. Zadnji pristop je relacijska perspektiva ali večstopenjski pristop, ki preiskuje problem enakosti spolov na makro nacionalni, mezo-organizacijski in mikro-individualni ravni (Ali, 2015).

1.2.2 Dvofaktorska teorija

Dvofaktorska teorija zadovoljstva na delovnem mestu navaja, da so primarni dejavniki zadovoljstva motivatorji, kot je na primer dosežek, prepoznavanje cilja, delo, odgovornost in napredovanje. Primarni dejavniki nezadovoljstva na delovnem mestu pa so zunanji dejavniki, imenovani higieniki, kot je na primer politika podjetja in administracija, nadzor, plača, medosebni odnosi s sodelavci in delovni pogoji (King, 1970). Raziskava je bila izvedena v bližini Pittsburgha, ki je bil v petdesetih letih prejšnjega stoletja center težke industrije. V tistem času je bila polna zaposlenost, skoraj 100-% izkoriščenost naprav in objektov ter večina preučenih delavcev je bila belih moških. To je bilo obdobje močne sindikalizacije, kar je v nasprotju s trenutnim delovnim okoljem in delovnimi mesti, ki so usmerjena v storitve za stranke, visoko stopnjo zaposlenosti, nedelujočimi in zaprtimi obrati, raznoliko delovno silo in upadanjem sindikalizacije (Stello, 2011).

Raziskava Herzberga, Mausnerja in Snydermana je trajala pet let zaradi močne potrebe po večjem in boljšem vpogledu v odnos zaposlenih do delovnih mest, saj so se širili kazalniki nezadovoljstva z delom, kot so na primer stavke in pritožbe (Stello, 2011). Od objave je imela dvofaktorska teorija pomemben vpliv na področje delovnih odnosov in motivacije. Kasneje je povzročila številne druge raziskave. Nekatere jo zagovarjajo, spet druge pa kritizirajo. Dvofaktorska teorija razvršča človekove potrebe v dva sklopa, in sicer

izogibanje bolečini in rast. Higieniki omogočajo izogibanje bolečini, motivatorji pa zadovoljujejo potrebo po rasti. Posledice dvofaktorske teorije na duševno zdravje so naslednje: duševne bolezni in zdravje sta dva različna kontinuuma, higieniki lahko zagotovijo odsotnost duševne bolezni, ne morejo pa zagotoviti duševnega zdravja, motivatorji spodbujajo duševno zdravje in imajo majhen učinek pri povzročanju duševnih bolezni. Dvofaktorska teorija gleda na duševno bolezen kot na motivacijsko inverzijo (Herzberg, Mathapo, Wiener & Wiesen, 1974).

V dvofaktorski teoriji afektivna izkušnja zapolnitve zahteva zadovoljstvo potrebe po rasti. Aktivno in vztrajno prizadevanje izogibanja bolečini kaže na motivacijsko inverzijo. Zdrava oseba se je zmožna izogibati bolečini in vesti v smeri rasti, medtem ko motena oseba ni zmožna bistvene rasti. Torej po dvofaktorski teoriji moten bolnik ni zmožen doseči ustrezne in normalne rasti zaradi napačnih lastnih metod spopadanja s potrebami (Herzberg, Mathapo, Wiener & Wiesen, 1974).

Dvofaktorska teorija vodstvu na vizualen način prikazuje, kako motivirati zaposlene. Da bi sploh prišlo do motivacije, morajo biti izpolnjeni higieniki. Higieniki so jedro zadovoljstva. Ko so izpolnjeni, lahko vodstvo zaposlenim viša zadovoljstvo z motivatorji. Pomembno se je zavedati, da z višanjem higienikov ne povečujemo zadovoljstva. V kolikor zvišujemo higienike, bodo ti sčasoma postali samoumevni. Na primer, dvig plačila bo odlična motivacija kakšen mesec, nato se bodo zaposleni tega navadili. Dobra plača, povprečna ali višja v primerjavi z ostalimi v panogi je izhodišče za dodajanje ostalih motivatorjev, kot je na primer napredovanje. Dobra plača je motivator za občasne izjemne dosežke in trud, če je enkratni občutni znesek in je po frekvenci občasna. Vodstvo se mora zavedati, da morajo zaposlenim omogočiti razmere, v katerih bodo zadovoljni, da bi dosegli ustrezno motivacijo. Raziskave kažejo, da so zaposlenim predvsem pomembni mehki elementi na delovnem mestu, kot so dobro vzdušje, možnost napredovanja, jasno opredeljeni cilji podjetja in podobno. Seveda pa različne ljudi motivirajo različne zadeve. Da bi vodstvo ugotovilo, kaj motivira zaposlene, je potrebna ustrezna komunikacija. Ni nujno, da zaposlene motivira enako, kar motivira vodjo. Vodstvo se mora z motivacijo zaposlenih ukvarjati sproti in jo ohranjati, namreč ko motivacija izgine, je lahko že prepozno (Račnik, brez datuma).

1.2.3 Model značilnosti delovnega mesta

Uspeh podjetja je odvisen od zaposlenih in vodstva ter njihovega odnosa do dela. Številne raziskave so dokazale, da so zaposleni bolj produktivni, v kolikor so zadovoljni na delovnem mestu, saj se takrat izboljša spodobnost odločanja, občutek sreče pa zmanjša stres in negotovost. Zadovoljni zaposleni bolje ravnaajo s strankami, zato lažje pritegnejo nove. Vodja mora prepoznati značilnosti delovnega mesta in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, saj zadovoljstvo na delovnem mestu spodbuja zaposlenega, da nadaljuje

opravljanje naloge in na takšen način prispeva k učinkovitosti podjetja (Ali, Said, Abd Kader, Ab Latif & Munap, 2014).

Zadovoljstvo na delovnem mestu posledično deluje kot motivacija za delo. Je večplastna konstrukcija ter vključuje občutke zaposlenih glede notranjih in zunanjih delovnih elementov. Nekateri strokovnjaki zadovoljstvo na delovnem mestu opredeljujejo kot splošen odnos zaposlenega do dela. To je obseg, v katerem so zaposleni zadovoljni ali nezadovoljni s svojim delom. Zadovoljstvo na delovnem mestu je dožemanje dela s strani zaposlenega, ki pa stopnjo zadovoljstva določa na podlagi fizioloških in psiholoških potreb. Strokovnjaki so ugotovili, da je zadovoljstvo na delovnem mestu pomembna tehnika za motiviranje zaposlenih, da delajo več. Zadovoljni zaposleni imajo bolj pozitivne percepcije o izdelkih in storitvah podjetja, v katerem so zaposleni, in posledično zagotavljajo boljše storitev (Ali, Said, Abd Kader, Ab Latif & Munap, 2014).

Številne raziskave so podprle model značilnosti delovnega mesta kot stopnjo, do katere delo zahteva različne dejavnosti pri opravljanju določene naloge, ki od zaposlenega zahteva številne veščine in talente. Pet ključnih dimenzij, ki vplivajo na osebne in poslovne rezultate zaposlenih, so: avtonomija, povratne informacije, raznolikost spretnosti, identiteta naloge in pomen naloge. Strokovnjaki trdijo, da identiteta naloge spodbuja občutek, da delo ima smisel in je vredno, kar motivira zaposlenega, da dela premišljeno. Pomen naloge je stopnja, do katere ima delo bistven vpliv na življenje in delo ljudi, ki so neposredno v podjetju ali v zunanjem okolju. Avtonomija je stopnja, do katere delo zagotavlja svobodo, neodvisnost in pravico zaposlenega, da sam načrtuje delo in določa postopke dela. Avtonomija zaposlenega motivira in mu omogoča preizkus novih idej, učenje na izkušnjah in širjenje spretnosti. Povratna informacija je stopnja, do katere zaposleni pridobi informacije o učinkovitosti njegovega dela. Vodstvo je zadolženo za podajanje povratnih informacij zaposlenim, kar jim omogoča izboljšanje na določenih področjih in boljše razumevanje delovne narave (Ali, Said, Abd Kader, Ab Latif & Munap, 2014).

Model značilnosti delovnega mesta trdi, da pet ključnih dimenzij, ki vplivajo na osebne in poslovne rezultate, vpliva na tri kritična psihološka stanja, ki vodijo do pozitivnih psiholoških in vedenjskih izidov pri delu. Tri kritična psihološka stanja so doživljanje smiselnosti delovnega mesta s strani zaposlenega, občutek odgovornosti za rezultate delovnega mesta in znanje, ki ga zaposleni pridobi iz rezultatov lastnega dela. Doživljanje smiselnosti delovnega mesta je stopnja, do katere zaposleni doživi delo kot smiselno, dragoceno in vredno. Občutek odgovornosti za rezultate delovnega mesta je stopnja, do katere zaposleni čuti osebno odgovornost za rezultate dela, ki ga opravlja. Znanje, ki ga zaposleni pridobi iz rezultatov lastnega dela, je stopnja, do katere se posameznik nenehno zaveda in razume, kako učinkovito je opravljanje njegovega dela (Fried & Ferris, 1987).

1.3 Organizacijska klima

Organizacijska klima je lahko opredeljena kot pomen, ki ga zaposleni pripisujejo na medsebojne snope izkušenj, ki jih imajo na delovnem mestu. Je skupna zaznava in pomen glede politike, praks in postopkov, ki jih zaposleni doživljajo, in vedenje, ki je nagrajeno, podprto in pričakovano (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). Organizacijska klima določa način obnašanja zaposlenih v podjetju, lahko se nanaša na celotno podjetje ali na posamezne oddelke. Organizacijske klime se razlikujejo glede na strukturo podjetja, stališče in vedenje zaposlenih. Klima skozi čas postane znana zaposlenim v podjetju in deležnikom v zunanjem okolju (Ristić, 2008).

Raziskave organizacijske klime zavzemajo priljubljen položaj v industrijski in organizacijski psihologiji ter predstavljajo, da je povezana s psihološkimi strukturami. Te raziskave predstavljajo podskupino raziskav v organizacijskem obnašanju in psihologiji. Resne kvantitativne raziskave o organizacijski klimi so se začele izvajati okoli leta 1970. Na začetku raziskovanja ni bilo doseženo soglasje o definiciji in ni bilo konceptualne usmeritve. Za takratno industrijsko psihologijo je bila značilna tradicionalna individualna različna metodologija, kar se je kazalo tudi na področju raziskovanja organizacijske klime (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011).

Bistveno vprašanje, ki se pojavlja v povezavi z organizacijsko klimo, je, kako zaposleni, ki jim je predstavljena široka paleta dražljajev, relativno homogeno zaznavajo te dražljaje in pripisujejo podobne pomene značilnostim podjetja. Tehnična vprašanja pri oblikovanju organizacijske klime so povezana z odsotnostjo ustrezne teorije. Organizacijska klima je organizacijski fenomen in teoretični model, ki upošteva proces, v katerem se percepcije zaposlenih povežejo v organizacijsko celoto. Je razmeroma trajna značilnost podjetja, ki ga razlikuje od drugih podjetij, je utelešeno kolektivno dožemanje zaposlenih o njihovem podjetju glede na razsežnosti, kot so avtonomija, zaupanje, kohezivnost, podpora, priznanje, inovativnost in pravičnost. Organizacijska klima nastane z interakcijo članov podjetja in služi kot podlaga za razlago situacije. Odraža prevladujoče normativne vrednote in stališča kulture podjetja ter deluje kot vir vpliva za oblikovanje vedenja (Moran & Volkwein, 1992).

Organizacijsko klimo lahko primerjamo s podnebno klimo. Tako kot se posameznik prilagodi določenemu geografskemu področju zaradi podnebne klime, se zaposleni prilagodi organizacijski klimi. Na organizacijsko klimo vplivajo različni dejavniki, kot so vodstvo, zgodovina, tradicija, stranke in tako naprej (Ristić, 2008). Organizacijska klima lahko olajša uvajanje in prilagajanje spremembam. Organizacijska klima in poslovna uspešnost podjetja sta med seboj tesno povezani. Namreč raziskave kažejo, da je koeficient rasti čistih prihodkov iz prodaje v podjetjih, kjer sta klima in vodstvo spodbudna ter obstajajo možnosti za napredovanje, večji (Sabadin & Bajec, 2009).

1.3.1 Namen in pomen organizacijske klime za podjetje

Organizacijska klima močno vpliva na interpretacijo dogodkov, posledično pa na motivacijo in vedenje zaposlenih. Kaže se kot vzdušje v organizaciji ter vpliva na spretnosti in zmogljivosti ljudi (Slovenska organizacijska klima, 2012). Vpliva na dojemanje zaposlenih o nagrajevanju organizacije, kredibilnosti vodstva, formalnih in neformalnih postopkih ter občutku pripadnosti in zaupanju organizaciji. Organizacijsko klimo in njen vpliv je mogoče občutiti pri stilu vodenja, sodelovanju pri odločanju, zagotavljanju zahtevnih delovnih mest zaposlenim, zagotavljanju dobrega delovnega okolja in ustvarjanju ustrezne karierni lestvice za zaposlene. Managerji so najpomembnejši element družbene izmenjave organizacijske klime (Sethibe & Steyn, 2016). Nanaša se na odnose med zaposlenimi v organizaciji in na odnos organizacije do zunanjega okolja. Zaposleni se organizacijske klime zavedajo in jo lahko opišejo. Organizacijsko klimo oblikujejo elementi, kot so politika, vodenje, struktura in tako naprej (Slovenska organizacijska klima, 2012).

Dobra organizacijska klima je pomembna za vsako organizacijo, saj jo oblikujejo zaposleni, ki se med seboj razumejo, verjamejo v organizacijo, so zvesti in stremijo k uspehu. To posledično prinaša uspešno poslovanje in dobiček. Zaposleni v organizaciji z dobro klimo uresničujejo cilje in dosegajo pozitivne poslovne rezultate. Zaradi njene psihološke izgradnje sistema je organizacijska klima zelo krhka in je potrebna previdnost. Tako kot poslanstvo in vizijo jo je treba ustvariti in gojiti, zato jo je treba redno raziskovati (Aldona, brez datuma).

Zaradi organizacijske klime se organizacije med seboj razlikujejo. Je posledica različnih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter okolja, vpliva na vodenje zaposlenih. Vsaka organizacija si mora prizadevati za ustvarjanje klime, ki omogoča doseganje dobrih in optimalnih poslovnih rezultatov. Kljub temu, da je neoprijemljiva, je v delovnem okolju vedno prisotna. Zaradi njene dinamičnosti pa je pod bistvenim vplivom vsega kar se dogaja v organizaciji (Slovenska organizacijska klima, 2012).

1.3.2 Razlika med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

Organizacijska klima in organizacijska kultura sta dva alternativna konstrukta za konceptualiziranje načina, kako zaposleni doživljajo in opisujejo svoje delovne »nastavitve«. Organizacijska kultura so osnovne predpostavke o svetu in vrednotah, ki vodijo življenje v organizacijah. Te predpostavke in vrednote zaposleni predstavljajo novincem v podjetju kot pravilen način razmišljanja in občutenja. Predstavljajo jih kot mite in zgodbe o tem, kako je neko podjetje postalo takšno, kakršno je danes, in kako je rešilo težave, ki so povezane z zunanjo prilagoditvijo in notranjo integracijo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). Organizacijska kultura je sestavljena iz snovi, ki je mreža pomenov, vsebovanih v ideologijah, normah, vrednotah in prepričanjih, ki povezujejo zaposlene in razlaga njihov svet. Je oblika ali praksa, preko katere se ti pomeni izražajo ali potrjujejo,

zaposlenim pa so, kot že zapisano, sporočeni preko mitov, ritualov in simbolov (Moran & Volkwein, 1992).

V šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja je bilo večje zanimanje pri raziskovanju organizacijske klime, v osemdesetih letih pa je zanimanje naraslo za organizacijsko kulturo, vendar pa je kasneje organizacijska klima zopet zasenčila organizacijsko kulturo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). Pri odkrivanju organizacijske kulture so nekateri strokovnjaki uporabljali kulturo kot splošen vseobsegajoč konstrukt, ki zajema skoraj vse koncepte in pojave. Možen vzrok za pomanjkanje integracije v teoretiziranju organizacijske kulture je ta, da analitiki svojih posebnih konceptov niso uspeli umestiti v neko splošno definicijo kulture (Moran & Volkwein, 1992).

Literatura o organizacijski kulturi je polna razprav o vplivu vodstva nanjo, vendar je kljub temu težko najti empirične študije o tem odnosu. Nekatere raziskave so pokazale, da je vrednost samousmerjanja vodje pozitivno povezana z inovativno kulturo, varnostna vrednost je pozitivno povezana z birokratsko kulturo in dobronamerna vrednost je pozitivno povezana s podporno kulturo. V kasnejših raziskavah so bile te razsežnosti kulture povezane s kazalniki organizacijske uspešnosti. Organizacijska kultura je delni posrednik, preko katerega vodja na neposredni način vpliva na organizacijsko uspešnost. Strokovnjaki trdijo, da je vodstvo povezano z močjo kulture. Nekateri vodje so namreč sposobni zgraditi močno kulturo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011).

Nekateri strokovnjaki trdijo, da se kultura in klima v organizaciji pogosto uporabljata kot sinonima, vendar nista identični in je potrebno jasno razumevanje obeh za pravilno empirično raziskovanje organizacijske klime. Brez jasnega razumevanja je klima zložena v širša vprašanja kulture. Zmeda nastaja zaradi odsotnosti ustrezne definicije pojmov s strani raziskovalcev in zaradi neuspeha pri prepoznavanju, da sta se organizacijska klima in kultura razvili iz različnih akademskih disciplin. Čeprav sta pojma povezana, obstajajo med njima subtilne, a pomembne razlike (Moran & Volkwein, 1992).

Organizacijska klima je razmeroma trajna značilnost organizacije, kultura pa je zelo trajna značilnost. Kultura se razvija počasi zaradi odvisnosti od obstoja znane dolgotrajne preteklosti. Klima se razvije iz nekaterih istih elementov kot kultura, vendar je z vidika organizacije bolj plitka, saj se tako hitro oblikuje in hitro spreminja. Klima deluje na ravni stališč in vrednot, kultura pa poleg teh ravni še na ravni osnovnih predpostavk (zavestnih, podzavestnih in nezavednih). Organizacijska klima vključuje vedenja, ki delujejo na ravneh vrednot in kreacij kulture. Je odziv skupine zaposlenih, na katere vpliva organizacijska kultura, na zahteve in nepredvidene situacije, ki se pojavljajo v notranjem in zunanem okolju podjetja. Te zahteve se imenujejo situacijski nepredvideni dogodki (Moran & Volkwein, 1992).

Organizacijska klima seče oblike kulture, ki jih zaposleni neposredno doživlja. Čeprav je klima kolektivna lastnost, so pri analizah vidne sledi edinstvenih značilnosti

posameznikov. To ne velja za kulturo. Organizacijska klima je odvisna od stabilnejših in globljih oblik kulture, je odzivna in posredovana z bolj kratkoročnimi nihaji v zunanjem in notranjem okolju, na primer odpuščanje bo vplivalo na vzdušje v podjetju, vendar pa je malo verjetno, da bo imelo takojšen in opazen vpliv na kulturo. Trajni elementi kulture so tisti, ki preprečujejo, da bi klima postala popolnoma prehodni pojav, ki se spreminja z vsakim novim situacijskim kontingentom (Moran & Volkwein, 1992).

Organizacijsko klimo lahko razumemo kot način, na katerega se manifestirajo globoke strukture kulture v odnosu med situacijskimi kontingenti, interakcijami zaposlenih v podjetju in kulturo. Kultura je, tako kot omenjeni elementi, dinamična in se spreminja, vendar počasi z rezultati tega medsebojnega delovanja. Organizacijska klima je torej niz konceptov, ki obstajajo na zaporednih globljih ravneh zavesti, organizacijska kultura pa je struktura pomena, s katero zaposleni oblikujejo svojo izkušnjo. Organizacijska klima ima različne konceptualne lastnosti, ki jih je mogoče identificirati znotraj širšega konstrukta organizacijske kulture. Organizacijska klima je bolj plitka kot kultura glede na prodor v zavest zaposlenih in organizacijo, obstaja na ravneh, kjer je zavedanje najbolj dostopno in kjer je vedenje vidno. Obstaja na ravni kulturnih oblik in ne na ravni vsebine. Sestavljena je iz mreže zaznav, stališč, vedenja in do neke mere vrednot. Kultura je nevidna in predzavestna. Organizacijsko klimo lahko obravnavamo kot element organizacijske kulture in obstaja med situacijskimi nepredvidenimi okoliščinami in interakcijami članov organizacije (Moran & Volkwein, 1992).

1.3.3 Vloga vodje pri ustvarjanju spodbudne klime v podjetju

Vloga vodstva pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske klime je ključnega pomena. Vodja oblikuje in izvaja politike in postopke v podjetju, organizacijska klima pa je skupno dojemanje članov podjetja ravno teh politik in postopkov. Podjetje torej ustvarja lastno organizacijsko klimo s pomočjo vodje. Vodja na organizacijsko klimo vpliva s svojim vedenjem, ki sčasoma postane dojemanje zaposlenih. Na primer, vodja bi zaposlene spodbudil k inovacijam le takrat, ko bi oni zaznali, da vodja zahteva določene organizacijske prakse, ki spodbujajo inovativnost (Imran & Anis-ul-Haque, 2011).

Številne raziskave so odkrile povezavo med stilom vodenja in organizacijsko klimo. Vodja s svojim stilom vodenja močno vpliva na oblikovanje organizacijske klime. Vpliv transformacijskega vodje je opisan kot usmerjanje, razumevanje, motiviranje in zavezovanje. Predvsem je izraziti neposredni čustveni vpliv transformacijskega vodje na njegove zaposlene. Njegova vpletenost v delo zaposlenih ga lahko predstavi kot vzornika, ki kaže vključenost, aktivno zavzetost pri delu in smiseln pristop k delu. Transformacijski vodja bo vnesel pomen v vsakodnevne dejavnosti zaposlenih in tako oblikoval organizacijsko kulturo. V kolikor pa je vodja zmožen zagotoviti odgovore na paradoksalne zahteve poslovnega življenja, bo to povečalo motivacijo zaposlenih, njihovo fleksibilnost

znotraj individualnih del in posledično se bo povečala uspešnost podjetja, kar kaže na spodbudno klimo v podjetju (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002).

Vodenje ima ključno vlogo v podjetju, saj vodja zagotavlja smernice in olajša procese, ki podjetju omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Pogosto so podani cilji produktivnosti in finančni cilji, medtem ko ima vodja odgovornost za uvedbo standardov etičnega ravnanja in moralne vrednote, ki usmerjajo vedenje zaposlenih in vplivajo na organizacijsko klimo. Vodja ne vpliva le na vedenje zaposlenih, temveč njegova dejanja vplivajo na dožemanje zaposlenih o normah in pričakovanem vedenju, ki je ukoreninjeno v organizacijsko klimo. Vodja s svojimi dejanji tako neposredno kot tudi posredno vzpostavlja etični ton podjetja (Grojean, Resick, Dickson & Smith, 2004).

Organizacijska klima glede etike je edinstvena vrsta klime, ki temelji na vrednotah, vodja pa ima primarno vlogo pri komuniciranju in dokazovanju resničnega pomena etičnih vrednot za zaposlene. Vodja v zgodnjih fazah življenjskega cikla podjetja močno vpliva na razvoj, ustvarjanje strategije, strukture, organizacijske klime in kulture. Poleg tega pa v vseh fazah življenja podjetja in na vseh ravneh vodja nenehno oblikuje organizacijsko klimo, tako da zagotovi pomen politike in prakse na način, ki uresničuje cilje in strategije podjetja. Reševanje problemov, ki imajo etično vsebino, je odgovornost vodje. Etično vodenje vključuje integracijo osebnih vrednot in potrebe družbe v razvoj etičnega okvirja. To pomeni, da imajo vodstvene vrednote skozi integracijo neposredni učinek na oblikovanje organizacijske klime glede etike. Vodja se mora zavedati, da osebne vrednote, etika in morala vplivajo na odločitve, ki jih sprejema, in njegovo vedenje (Grojean, Resick, Dickson & Smith, 2004).

2 VODENJE

Vodenje je kompleksen, večdimenzionalen pojav, ki vključuje niz dejavnosti in funkcij. Zadolženo je za načrtovanje, izgradnjo in usmerjanje organizacije za doseg ciljev. V preteklosti so nastale različne definicije vodenja, večini pa sta skupni glavni dve komponenti. Prva komponenta je, da je vodenje proces vplivanja na skupino posameznikov za doseganje skupnega cilja, druga komponenta pa je razviti vizijo (Algahtani, 2014). Večina definicij vključuje elemente doseganja ciljev, skupin in organizacije ter strukture in medosebnih odnosov. To kaže na močno povezavo med vodenjem in organizacijo. Vodenje je prisotno v vseh organizacijah, vezano je na organizacijo ali skupino. Prisotno je tudi v družbenih in političnih gibanjih, ki še niso del organizacije (Andersen, 2006).

Na način delovanja organizacije in vodenja vplivajo kulturno, politično, ekonomsko in tehnološko okolje. Tu imajo pomembno vlogo vrednote, prepričanja, pravila in pričakovanja iz okolja. Razlike v definicijah vodenja se pojavljajo zaradi vertikalnih in horizontalnih diferenciacij organizacij, decentralizacije in integracije. Različne organizacijske strukture zahtevajo tudi različne definicije vodenja (Bolta, 2006).

Vodenje je ena izmed štirih funkcij managementa. Organizacijsko vodenje proučuje človeške odnose, vedenja in uspešnost v organizaciji. Za uspešno vodenje je potrebno poznavanje psihologije, sociologije in etike. Pri vodenju gre za medosebni odnos, v katerem imamo osebo, ki vodi, in osebo, ki je vodena. Iz tega odnosa dobimo pozitiven ali negativen rezultat vodenja (Bogataj, 2014).

Vodenje je proces, v katerem vodja s svojimi sposobnostmi, lastnostmi in znanjem vpliva na zaposlene. Posameznik v skupini ali organizaciji v procesu vodenja vpliva na interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev, organizacijo delovnih aktivnosti in tako naprej. V procesu vodenja vodja išče prostovoljno podporo in udeležbo zaposlenih pri doseganju zastavljenih ciljev. Z drugimi besedami je vodenje umetnost, cilj pa je ustvariti okolje, ki spodbuja zaposlene, jih združuje in motivira k doseganju ciljev organizacije (Bolta, 2006).

Vodja zaposlene motivira in navdihuje. Zadolžen je za spremljanje in prepoznavanje prednosti svojih zaposlenih. Ene izmed glavnih značilnosti vodje so integriteta, odločnost, zaupanje, zavezanost, nesebičnost, ustvarjalnost in komunikacijske sposobnosti. Vodja naj bi bil karizmatična osebnost, ki ima občutek poslanstva in sposobnost vplivanja na ljudi v pozitivnem okolju ter sposobnost reševanja problemov (Algahtani, 2014).

Vodenje se pojavlja kot oblika vplivanja na ljudi, da bi dosegli cilje. S tem namenom prihaja do delegiranja nalog, spodbujanja zaposlenih, reševanja konfliktov, odločanja, dogovarjanja in komuniciranja. Pri vodenju je pomembno, da se izpolnijo želje in zahteve tako vodje kot zaposlenega. V kolikor so zaposleni udeleženi pri odločevanju, obstaja verjetnost, da bo vodenje bolj uspešno. Ob pojavu tveganja mora vodja spodbujati in podpirati zaposlene (Bogataj, 2014).

Vodenje je vplivanje na zaposlene, da pri delu uporabljajo vsa svoja znanja in zmožnosti. Pri tem je vodji v veliko pomoč poznavanje motivacijske teorije in dejavnikov, ki prispevajo k motivaciji, in narave zaposlenih. Vodja se mora poistovetiti s poslovno vizijo in cilji ter to prenesti na zaposlene in jim biti zgled. Poskrbeti mora, da mu zaposleni sledijo (Bogataj, 2014).

Ustrezen način vodenja lahko vodji bistveno olajša ugotavljanje, ali je zaposleni primeren za delovno mesto. V kolikor je vodja odprt in komunikativen, zaposlenim zmanjša negotovost v njihovo vlogo na delovnem mestu, tako se izboljšajo njihove sposobnosti za izpolnjevanje zahtev. Vodja z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja spodbuja optimizem zaposlenih in njihovo prepričanje, da ustrezajo zahtevam delovnega mesta. Tako se zaposleni čutijo motivirane in doživljajo manj frustracij ob neuspehu. V kolikor vodja deli lastne izkušnje, zaposleni bolj uživajo pri prejemanju povratnih informacij (Choi, Tran & Kang, 2017).

Današnje poslovno okolje je zelo dinamično, zato organizacije potrebujejo vodje, ki se znajo soočati z izzivi in preoblikovati organizacijo tako, da bo dosegla konkurenčno prednost na trgu (Algahtani, 2014). Za rast in razvoj podjetja je pomembno dobro

uresničevanje oblikovane strategije. Da bi to dosegli, je pomembno, da zaposleni razumejo in verjamejo v strateške cilje, imajo zadostna znanja in sposobnosti. Seveda pa imajo vodje pri tem pomembno vlogo. Elemente vodenja je težko ovrednotiti, ker so »mehki«. To so na primer ideje, pripadnost podjetju, zadovoljstvo in podobno. Pogosto pa ti elementi pripeljejo do večje tržne vrednosti dolgoročno uspešnega podjetja kot njegove knjigovodske vrednosti (Bolta, 2006).

Treba se je zavedati, da vodenje ni enkratno dejanje. Cilj je, da zaposleni in vodja opravijo zadane naloge s čim večjim zadovoljstvom in da pri tem porabijo čim manj energije. Namen je oblikovati želeno vedenje posameznika ali skupine pri doseganju zastavljenih ciljev. Vodenje je lahko usmerjeno k nalogam, sodelavcem ali organizaciji. V kolikor je usmerjeno k nalogam, vključuje na primer spremljanje in ocenjevanje dela, planiranje in določanje ciljev. Usmerjenost k sodelavcem vključuje na primer svetovanje, planiranje in motiviranje. Medtem ko usmerjenost k organizaciji vključuje na primer raziskavo okolja, strateško planiranje in odločanje (Bogataj, 2014).

Cilj je mogoče doseči z ljudmi znotraj ali izven organizacije. V kolikor bi vodja lahko cilje organizacije dosegel sam, ne bi obstajala potreba po organizaciji ali vodji. Vodja je torej odgovoren, da so rezultati v skladu s cilji organizacije, vendar to lahko doseže le s prizadevanjem zaposlenih in dejanji drugih ljudi. Pogosto se pojavlja težava glede tega, kaj in koga voditi. V psihologiji predvidevajo, da se vodi skupina ljudi, ki stremlji k istemu cilju. Torej je vodenje povezano s skupinami, ki temeljijo na skupnih ciljih (Andersen, 2006).

Vodenje v 21. stoletju zaposlenim pomaga, da pokažejo svoje znanje, predlagajo ideje in se pri delu večinoma odločajo sami. Pri opolnomočenju vodja zadovolji višje motivirane potrebe zaposlenih. Vodja z informacijami, močjo in avtoriteto zaposlenim omogoči najti notranje zadovoljstvo pri delu. Motivirani zaposleni predstavljajo pomemben del organizacijskega kapitala. Dober in uspešen vodja se zaveda pomembnosti, da je vsak zaposleni notranje motiviran, denar pa je le sredstvo, s katerim je cilj lažje dosežen. Danes mora vodja zaposlene motivirati z višjimi vrednotami, cilji, potrebami po spoštovanju, ugledu in samouresnitvi. Vodja lahko z empatijo in poslušanjem ugotovi željo po zadovoljitvi potrebe pri zaposlenem (Ivanko, 2019).

2.1 Temeljni pojmi v vodenju

Na podlagi strokovne literature bom v nadaljevanju magistrskega dela predstavila temeljne pojme v vodenju in njihov vpliv na počutje zaposlenih v organizaciji. Kot temeljni pojmi so v literaturi izstopali vodja, vpliv, moč in motivacija.

2.1.1 Vodja

Vodenje je proces evolucije, ki se spreminja, zato je potrebno konstantno izobraževanje, razmišljanje, tveganje in obvladovanje nalog. Vodje so pomembne za uspeh ali neuspeh organizacije. Vsak, ki ima izkušnje, sposobnost opazovanja, vizijo in podobne druge dejavnike, ima potencial pridobiti dobre vodstvene sposobnosti. Te dejavnike je treba prilagoditi okoliščinam in jih uporabiti kot prednosti v dani situaciji (Bennis & Townsend, 1989).

Dober vodja ima jasno določene poklicne in osebne želje, na poti do uresničitve le-teh pa jih neizogibni padci in neuspehi ne ustavijo. Njihovo delo spremlja strast, dober vodja namreč ljubi, kar počne, in to sporoča skozi inspiracijo drugih. Pozna svoje prednosti in slabosti ter je odkrit in pošten. Rezultat dobrega vodenja je zaupanje zaposlenih. Dober vodja se v celotnem procesu vodenja uči in spreminja, pripravljen je tvegati, eksperimentirati in uvajati inovacije. Da bi vodja dobro vodil zaposlene, je pomembno samozavedanje in poznavanje. Samozavedanje doseže s poslušanjem notranjega glasu, sprejemanjem odgovornosti za to, kar je, in z učenjem. Vodja z visoko stopnjo samozavedanja zelo dobro ve, kaj si želi ter zakaj in na kakšen način te želje sporočiti drugim, da bo pridobil njihovo sodelovanje in podporo (Bennis & Townsend, 1989).

Dober vodja zna dovolj in je zaradi tega samozavesten in odločen, pomembno je, da znanja ne zadržuje zase in ga deli z zaposlenimi. Vodja mora vložiti največ truda v delo, biti mora dober motivator, imeti mora dobre odnose z zaposlenimi in organizacijo, neprestano se mora izobraževati in pridobivati nova znanja ter to omogočiti tudi zaposlenim. Zaposleni morajo imeti občutek, da je ravno vodja tisti, na katerega se lahko zanesejo v krizni situaciji. Pomembno je, da vodja pridobi zaupanje zaposlenih (Čuk, 2002).

Visoko motiviran vodja pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, saj s tem vpliva na motiviranost zaposlenih, ki je lahko ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti podjetja. Vodja si mora vzeti čas za spoznavanje kadra, njihovih interesov in komuniciranje z njimi. Ko dobro spozna kader, ki ga vodi, lahko ustvari delovno klimo, ki bo omogočila doseganje ciljev. Dobra komunikacija spremlja dobro vodenje. Vodja mora znati prisluhniti zaposlenim in jim pomagati pri reševanju težav. V kolikor ima vodja dober in odkrit odnos z zaposlenimi, bo to pri njih povečalo občutek psihološke varnosti, povečala se bo njihova pripadnost podjetju in lažje bodo izpolnjevali skupne cilje (Boštjančič, brez datuma).

Psihološka varnost se nanaša na posameznikovo doživetje posledic prevzemanja tveganja v poslovnem okolju. Razlikuje se od zaupanja, saj se psihološka varnost nanaša na posameznika samega, zaupanje pa na drugo osebo. Vodja z odprtostjo, razpoložljivostjo in dostopnostjo olajša njen razvoj pri zaposlenem na delovnem mestu. Vodja lahko spodbuja zaposlene, da predstavijo svoje ideje in tvegajo, ob tem pa jim zagotovi, da ne bodo deležni negativnih posledic. Z dostopnostjo in odprtostjo izboljša komunikacijo z zaposlenimi, oni

pa se posledično čutijo bolj varno. To vodi do kakovostnega odnosa vodje z zaposlenimi (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

Dober vodja se osredotoča in poudarja pozitivne lastnosti zaposlenih. Tako ga zaposleni vidijo kot nadrejenega, ki jih spoštuje. Pomembno je, da je vodja zrel, empatičen in ima visoke moralne norme. S temi lastnostmi bo lažje prepoznal sposobnosti in prednosti zaposlenih. Vodja se mora zavedati, da deluje v timu z različnimi ljudmi, ki imajo različne cilje, sposobnosti in značilnosti. Ne glede na to jih mora znati motivirati k doseganju ciljev organizacije (Boštjančič, brez datuma).

Vodja, ki zaposlene spoštuje in ima visoke moralne norme, mora biti tudi etičen. Etični vodja je tisti, ki je pošten, izkazuje resnično skrb za zaposlene ter se obnaša etično v poklicnem in osebnem življenju. Tak vodja skrbi za dobrobit zaposlenih, jih spodbuja in podpira, da izrazijo svoje mnenje. Etično vodenje poveča zaupanje zaposlenih v vodjo, kar je ključni dejavnik doseganja zastavljenih ciljev in dobrega odnosa (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

Vodja mora zaposlenim omogočiti nenehno učenje in napredovanje, na podlagi tega lahko podjetje ohrani konkurenčno prednost in stabilno prihodnost. Dober vodja mora biti odprt za novosti, imeti mora široka znanja, biti mora prilagodljiv in znati mora ustrezno ukrepati. Danes so zaželeni vodje, ki so empatični, karizmatični, odločni, znajo zastaviti naloge zaposlenim in jih voditi k cilju. Vodja mora verjeti vase, imeti mora jasno določene cilje in zaposlene mora motivirati, da mu sledijo pri uresničitvi teh ciljev (Boštjančič, brez datuma).

Veliko število strokovnjakov vodenje enači z umetnostjo. Trdijo namreč, da je umetnost najti ustreznega vodjo, ki bo vodil določene zaposlene. Vodje se razlikujejo glede na stil vodenja, ki pa je odvisen tudi od trenutne situacije, ki se ji mora prilagoditi. Vodja mora imeti dobro razvito čustveno inteligenco, to pa seveda ne pomeni, da znanje in ostale tehnične sposobnosti niso pomembni. Brez čustvene inteligence vodja ne bo dober vodja kljub analitičnemu znanju in dobrim idejam (Goleman, 2003).

Čustvena inteligenca je sposobnost zavedanja lastnih in tujih čustev ter zmožnost njihovega uravnavanja. Dober vodja v službeno življenje vključuje razmišljujočo samorefleksijo. Pri sprejemanju poslovnih odločitev upošteva intuicijo in življenjsko modrost. Vodja mora znati obvladati svoja čustva, saj so čustva nalezljiva in se lahko prenesejo na zaposlene. Z obvladanjem čustev vodja ustvari pozitivno optimistično navdušenje in lažje doseže cilje organizacije. Čustva pomembno vplivajo na motivacijo in uspešnost organizacije (Ivanko, 2019).

2.1.2 Vpliv

Čustvena inteligenca vodje ima pomemben vpliv pri soočanju organizacije z izzivi, kot so spreminjajoče se zahteve strank, spreminjajoča se delovna sila, nezmožnost zaposlovanja, vitka struktura in zahteve, da vodja z manj naredi več. Intenzivna čustva lahko povzročijo motnje na delovnem mestu, zato se jih mora vodja zavedati in jih upravljati na način, ki podpira učinkovitost in produktivnost. Uporaba čustvene inteligence je veliko bolj učinkovita kot pristop kaznovanja. Vodje jo uporabljajo pri doseganju konkurenčne prednosti, izgradnji timskega dela, izboljšanju inovacij in krepitvi zaupanja. Skladnost med zaposlenimi in organizacijo oblikuje produktivne in donosne organizacije. Vodje dosežejo to skladnost z uporabo vidikov čustvene inteligence, kot sta samoupravljanje in upravljanje odnosov (Callahan, 2016).

Strokovnjaki trdijo, da ima čustvena inteligenca pozitiven vpliv na učinkovitost zaposlenih na delovnem mestu, saj naj bi vplivala na medosebne odnose, upravljanje strategije in splošno uspešnost. Posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence so uspešnejši od posameznikov z nižjo stopnjo. Čustvena inteligenca vodje pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. V kolikor organizacija zaposluje posameznike z visoko stopnjo čustvene inteligence, bo to vplivalo na finančni dobiček organizacije. Vodja z uporabo čustvene inteligence vpliva na splošno zadovoljstvo posameznikov pri delu in na zadovoljstvo celotnega tima. Posledično so zaposleni bolj zavzeti in zmanjša se fluktuacija v podjetju. Vpliv vodstva je ključnega pomena za uspeh organizacije (Callahan, 2016).

Čustvena inteligenca vodje pozitivno vpliva na vsakdanjo izvedbo zaposlenega, kar povzroči njegovo večjo angažiranost. Tak zaposleni bo bolj verjetno podprl vodjo in cilje organizacije. Vodja, ki kaže znake samozavedanja, kot so čut za humor, samozavest in vestnost, pozitivno vpliva na izvedbo zaposlenega. Takšen vodja namreč dobro razume sebe in občutke ter se ustrezno sooča z lastnimi čustvi. Na podlagi raziskav lahko trdimo, da so zaposleni uspešnejši, če je vodja samozavesten in vesten. Tak vodja namreč učinkoviteje rešuje izzive, zaposleni so vanj prepričani in mu zaupajo (Callahan, 2016).

Samoupravljanje vodje je sposobnost obvladovanja čustev in njihove ustrezne ter učinkovite uporabe. To vpliva na učinkovito delovanje zaposlenih, spodbuja sodelovanje, poštenost in poslovno uspešnost. Takšen vodja z zaposlenimi dobro komunicira, oni pa ga posledično bolj spoštujejo. Vodja, ki predvideva potrebe zaposlenih, jih razume in posluša, pozitivno vpliva na njihovo uspešnost. S poslušanjem vodja zaposlenemu sporoča, da mu lahko zaupa in da bosta skupaj rešila težave. Tako se zaposleni težave loti hitreje in se prej vrne k delu. V kolikor je vodja empatičen, neguje odnose in krepí timsko delo, razume zaposlene in jih motivira, lažje vpliva na zaposlene, da se obnašajo na način, ki bo koristen za celotno organizacijo. Če vodja krepí timsko delo, produktivnost in moralo, bodo zaposleni imeli občutek, da so del ekipe (Callahan, 2016).

Vpliv vodstva se lahko meri skozi uspešnost zaposlenih, ki je rezultat interakcije med vodstvom in zaposlenimi. Na takšen način vodstvo posredno vpliva na uspešnost organizacije, kar pa je večpomenski koncept. Vpliv vodje se kaže skozi tri vidike: motivacija zaposlenih, učinkovita timska interakcija in zadovoljstvo z vodjo in zaposlenimi. Vodja, ki skrbi za lastno izobrazbo in izobrazbo zaposlenih ter vodi etično, pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih (Liu & Van Dooren, 2015).

Današnje poslovno okolje je dinamično, konkurenčno in globalno, zato se organizacije soočajo z raznoraznimi izzivi, se trudijo biti boljše od konkurence in si postavljajo visoke cilje. Pri doseganju teh ciljev imajo pomembno vlogo vodje, ki morajo spodbuditi zaposlene k čim večji produktivnosti in uspešnosti. Najpomembnejša lastnost vodje je njegov vpliv na zaposlene, ki posledično vpliva na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenega (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan & Waqas, 2012).

Vodenje je pomemben dejavnik, ki vpliva na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih na več načinov. Vodja prvotno lahko služi kot vzornik za ustvarjalno vedenje in preko komunikacije in svetovanja zaposlene motivira k ustvarjalnosti. S časom, financami in informacijami zagotovi vire, ki so potrebni za ustvarjalnost, zaposlene podpira z energijo in nenazadnje oblikuje primerno organizacijsko klimo (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

Zaradi turbulentnega okolja, v katerem poslujejo organizacije danes, je upanje zelo pomembno. Upanje je neposredno povezano z delovnim mestom, zaposlenim omogoča, da delujejo v skladu s cilji, premagajo ovire in najdejo rešitve. Upanje vodje lahko bistveno vpliva na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Upajoč vodja ima namreč pozitiven vpliv na dosego želenih rezultatov. Raziskave kažejo, da so imeli zaposleni, ki jih je vodil vodja z upanjem, večji dobiček kot tisti zaposleni, ki jih je vodil vodja brez upanja. To pomeni, da upanje vodje izboljša produktivnost zaposlenih. Upanje lahko oblikuje pozitivno razmišljanje in vedenje pri vodji, kar je pozitivno povezano z dobrimi poslovnimi rezultati. Upajoč vodja ima pozitiven vpliv na soočanje z izzivi, ki jih postavlja današnje poslovno okolje (Peterson & Luthans, 2003).

Vodja mora biti pozoren na stil vodenja, saj je ta najbolj vpliven dejavnik pri izboljšanju produktivnosti zaposlenih. Tako transakcijski kot transformacijski stil vodenja pomembno vplivata na uspešnost zaposlenih, zato je v nekaterih organizacijah potrebna uporaba obeh. Na podlagi raziskav strokovnjaki trdijo, da ima transformacijski stil vodenja pomemben pozitiven vpliv na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko ima transakcijski stil vodenja negativen vpliv na izvedbo zaposlenih na delovnem mestu (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti & Hyun, 2020).

Transformacijski in transakcijski stil vodenja imata vpliv na delovno uspešnost. Poleg tega ima transakcijski stil vodenja pomemben vpliv na izmenjavo znanja. Strokovnjaki trdijo, da ima transformacijski vodja pozitiven vpliv na uspešnost celotnega tima, transakcijski

vodja pa negativen vpliv. Transformacijski vodja spodbuja organizacijsko zavzetost in zadovoljstvo pri delu (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti & Hyun, 2020).

2.1.3 Moč

Moč je sposobnost vplivati na vedenje drugih ljudi, spremeniti potek dogodkov, premagati odpor in spodbuditi ljudi k dejanjem, ki jih sicer ne bi počeli (Krishnan, 2007). Moč je zmožnost posameznika, da vpliva na eno ali več drugih oseb in jih usmeri k delovanju v določeno smer. Osebe posamezniku sledijo, ker se zavedajo, da izpolnjevanju ukazov sledi zadovoljstvo, neizpolnjevanju pa prikrajšanje (Atwater & Yammarino, 1996). Moč je torej sposobnost vplivati na druge ljudi. Moč je v organizaciji zelo pomembna, saj posamezniku pomaga pri doseganju ciljev. Imeti moč v organizaciji pomeni imeti več virov pod nadzorom, kar vpliva na večjo uspešnost. Na podlagi raziskav lahko trdimo, da moč vpliva na različne rezultate v organizaciji (Krishnan, 2007).

Moč vodje je zmožnost vplivanja na zaposlene, da počnejo dejanja, ki jih sicer ne bi. Vodja ima različne količine in vrste moči, ki jih izraža skozi različna vedenja. Moč se lahko izvaja skozi grožnje in kazni ali skozi poistovetenje, prepričanje in izmenjavo. Kolikšna bo moč vodje, je odvisno od tega, kako kompetentnega za delo ga doživljajo zaposleni. Večji vpliv v organizaciji bo imelo prepričanje zaposlenih, da ima vodja moč kot pa dejanska moč in vedenje vodje. Na primer, če bodo zaposleni menili, da lahko vodja izkoristi svojo moč in jih po potrebi odpusti, ne bo toliko pomembno, ali vodja dejansko ima to moč. Tako lahko sklepamo, da bodo prepričanja zaposlenih o moči vodje vplivala na njihovo vedenje ne glede na veljavnost teh prepričanj (Atwater & Yammarino, 1996).

Vire moči lahko razdelimo v dve kategoriji – strukturni viri in vedenjski viri. Strukturni viri odražajo lastnosti družbenega sistema, vedenjski viri moči pa so sestavljeni iz osebnih lastnosti in strategije. Celotna zasnova moči zajema vpliv posameznika na dnevne aktivnosti v organizaciji in dokončanje del, vodenje pa je moč in skrb za doseganje ciljev drugih. Razlika med močjo in vodenjem je, da moč dojema zaposlene kot predmete, ki jih uporablja za doseganje lastnih ciljev, vodenje pa je dojemanje zaposlenih kot človeška bitja in upošteva tako cilje zaposlenih kot cilje vodje (Krishnan, 2007).

Poznamo pet osnovnih moči: referenčna, strokovna, legitimna, nagrada in prisilna. Legitimna moč, nagrada in prisilna moč so pozicijske moči. Legitimna moč se razvije iz ponotranjenih vrednot zaposlenega in narekuje, da ima vodja pravico vplivati na zaposlenega, zaposleni pa ima obveznost sprejeti njegov vpliv. Moč nagrade je odvisna od sposobnosti vodje, da poveča pozitivne in zmanjša negativne rezultate zaposlenega. Prisilna moč izhaja iz nadzora zaradi kazni ali negativnih izidov, kot je odpuščanje. Referenčna in strokovna moč sta dve vrsti osebne moči in izhajata iz posameznikovih osebnih lastnosti. Referenčna moč je odvisna od identifikacije in privlačnosti zaposlenega z vodjo. Izvira iz občudovanja in spoštovanja vodje s strani zaposlenih. Strokovna moč se

razlikuje glede na znanje in izkušnje vodje. Izkušnje, kako opravljati delo in rešiti težave, lahko vodijo do strokovne moči vodje (Atwater & Yammarino, 1996).

Na podlagi raziskav lahko trdimo, da je referenčna moč povezana s participativnim stilom vodenja, prisilna moč je povezana z avtoritarnim in birokratskim stilom vodenja, strokovna moč pa je usmerjena v naloge. Vedenje in moč vodje sta povezana, saj vedenje pomembno vpliva na njegovo moč. V kolikor je stil vodenja transformacijski in je vodja karizmatičen, raje uporablja strokovno in referenčno moč, medtem ko transakcijski stil vodenja spremlja moč nagrade in prisilna moč (Atwater & Yammarino, 1996).

Zaposleni različno komunicirajo z vodjo, zato nimajo vedno vsi enakega mnenja glede njegove moči. Glede na interakcijo se kaže različno dojemanje vodje. Na primer vodja, ki ima za določenega zaposlenega ustrezno strokovno moč, nima znanja, ki ga potrebuje drugi zaposleni. Tako vodja, ki je občudovan in spoštovan s strani enega zaposlenega, ne bo vzbudil enakih občutkov pri drugem zaposlenem. To pomeni, da strokovna in referenčna moč temeljita na individualnih zaznavah in odnosu med vodjo in zaposlenim. V organizacijah se je treba posvetiti vzrokom, zakaj prihaja do različnih zaznav vodje (Atwater & Yammarino, 1996).

Referenčna, strokovna, legitimna moč in nagrada vplivajo na zaposlenega, da izpolni zahteve vodje z minimalnim tveganjem, medtem ko ima prisilna moč številne negativne posledice, kot sta zamera in neučinkovitost. Referenčna moč je odvisna od zvestobe in spoštovanja, ki se razvija skozi čas, njena posledica pa je želja zaposlenega, da posname vodjo. Na podlagi raziskav lahko trdimo, da vodje uporabljajo prisilno moč in se zatekajo h grožnjam in kaznovanju, ko nimajo drugih možnosti (Atwater & Yammarino, 1996).

Moč sama po sebi ne krepi predanosti zaposlenih vodij, saj je najprej potrebno, da vodjo dojemajo kot karizmatično, navdihujočo in spodbudno osebo. Poznamo več različnih stilov vodenja, med njimi je tudi transformacijsko vodenje. To vodenje poudarja odnos zaposlenih in vodje, kjer je zelo pomemben dejavnik zaupanje. Transformacijski vodja je tisti, ki je karizmatičen in navdihuje zaposlene, zato lahko na podlagi raziskav trdimo, da ima transformacijski vodja pozitivno moč (Liu, Siu & Shi, 2009). Transformacijski vodja se odraža na moralni razvoj zaposlenih in tako vpliva na njihove vrednote (Krishnan, 2007).

V idealnem primeru velja, da vodje uporabijo svojo moč pri spodbujanju zaposlenih k doseganju ciljev organizacije, težava nastane, ko moč v službi uporabijo za doseganje lastnih interesov. Navadno se to zgodi, ko je njihova moč šibka zaradi nestabilnosti znotraj hierarhije. V tem primeru da vodja prednost lastnim interesom pred cilji organizacije in zadrži pomembne informacije zase, odpusti visoko kvalificirane zaposlene, prepreči usposobljenega zaposlenega pri doseganju zelenih ciljev organizacije in podobno. S tem vodja zmanjša verjetnost optimalnega delovanja zaposlenih in posledično ogrozi cilje organizacije zaradi lastnih interesov (Maner & Mead, 2010).

Fizični videz je ena izmed spremenljivk, ki vpliva na to, ali bo vodja pridobil moč ali ne. Strokovnjaki so na podlagi raziskav ugotovili, da je višina posameznika pozitivno povezana z višjim delovnim mestom, plačo in položajem. Višina naj bi bila povezana z močjo v organizaciji, saj raziskave kažejo, da se višje osebe dojemajo kot osebe z večjo močjo. Razlaga za to povezavo izvira iz narave, kjer velja »večje je bolj nevarno«. S to povezavo se soočimo že v otroštvu, kjer so starši višji od otrok in imajo več moči (Giessner & Schubert, 2007).

2.1.4 Motivacija

Notranje ali zunanje sile, ki v posamezniku vzbudijo željo za določeno vedenje in mu pri tem vedenju omogočajo vztrajnost, imenujemo motivacija. Motivacija je začetek vsakega vedenja v osebnem ali poslovnem življenju, sproži jih potreba, končajo pa se z nagrado. Motivacijo spremlja motiv, ki je lahko pozitiven ali negativen. Pozitiven motiv pomeni, da bomo po opravljenem dejanju dobili nagrado, negativen pa nam omogoča, da se izognemo negativni posledici (Jug, 2020). Motivacija posameznika spodbuja k doseganju ciljev. Ko posameznik začuti željo, da se vede kot vodja ne glede na to, ali želi doseči osebni cilj ali zadovoljiti pričakovanja družbe, se motivacija poveča. Brez visoke motivacije v procesu vodenja trpi posameznikova želja, da razvije sposobnosti vodje (Rosch & Villanueva, 2016). V preteklosti so vodjo definirali glede na lastnosti, kot so spol, družabnost, odprtost za nove izkušnje in vestnost, da pa bi razumeli vedenje in vpliv vodij v današnjem poslovnem okolju, je pomembno, da razumemo njihovo motivacijo. Motivacija je dejavnik, ki vpliva na odločitev vodje, da prevzame vodstveno vlogo in odgovornost, kar pa posledično vpliva na njegov trud in vztrajnost pri vodenju (Hong, Catano & Liao, 2011).

Nekatere teorije motivacije navajajo, da lahko na podlagi posameznikove kognitivne ocene trenutne situacije predvidimo stopnjo motivacije pri opravljanju naloge. V kolikor posameznik izboljšanje vodstvenih sposobnosti poveže z relevantnim izidom, kot je na primer večja produktivnost pri delu, in ta izid ceni, se poveča njegova motivacija po vodstvenem položaju. Pred vsakim vodstvenim položajem mora posameznik definirati osebno strast in postaviti motivacijo za vodenje. Treba je zgraditi močno samozavedanje, medtem ko opazuje lasten odziv na nove načine vodenja in razmišlja o tem, kakšen vodja želi postati ter kako bo to povezal z osebnim in poslovnim življenjem. S tem procesom vzpostavi motivacijo, ki je potrebna za doseganje želenih rezultatov (Rosch & Villanueva, 2016).

Dejanje, ki pomembno pripomore k povečanju motivacije za razvoj vodje, je postavljanje specifičnih ciljev glede rasti. Postavljanje ciljev posamezniku omogoči usmerjanje motivacije v točno določeno smer. S tem dejanjem posameznik spozna svoje prednosti in slabosti kot vodja in si lahko postavi želene in dosegljive cilje. Načrt za doseganje ciljev lahko vključuje trenutne vodstvene sposobnosti, cilje za izboljšanje in definiranje korakov

pri doseganju teh ciljev. Definiranje korakov za doseg ciljev ravno tako poveča uspešnost (Rosch & Villanueva, 2016).

Posameznik lahko pri procesu razvijanja vodstvenih sposobnosti pridobi mentorja, ki mu pomaga pridobiti čim več znanja in izkušenj. Mentor mu zagotovi povratne informacije, skupaj postavi specifične in merljive cilje za položaj vodje. Mentor v nadaljevanju procesa identificira posameznikov napredek in mu pomaga postaviti strategijo za doseganje ciljev ter zgraditi zavezanost tej strategiji. Mentor ima lahko pomembno vlogo pri spodbujanju in zagotavljanju virov v procesu razvoja vodje. Ko mentor presodi, da motivacija bodočega vodje niha, lahko poskusita uskladiti vrednote, bodoči vodja pa razišče, kako se trenutni cilji ujemajo z njegovimi globokimi vrednotami ter tako povečata motivacijo obstoječih ciljev (Rosch & Villanueva, 2016).

Vedenje vodje je pomembna spremenljivka, ki vpliva na delovno uspešnost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in motivacijo pri delu. Vedenje vodje lahko izboljša doseganje ciljev in razjasni pot do njih. Da vodja ustrezno določi delovno mesto zaposlenemu in ga nagradi, mora biti sposoben natančno zaznati, ovrednotiti in presoditi njegovo delo. Vodja, ki zaposlenemu jasno predstavi svoja pričakovanja, je dosleden pri svojih zahtevah, ni konflikten in podpira zaposlenega, ima bolj zadovoljne in motivirane zaposlene (Klimoski & Hayes, 1980).

Poznamo tri dimenzije motivacije: motivacija z afektivno identiteto, družbeno-normativna motivacija in nepreračunljiva motivacija. Motivacija z afektivno identiteto je posameznikova naravna nagnjenost, da vodi druge, postavlja ga na vodstveni položaj in odraža vodstveno učinkovitost in izkušnje. Družbeno-normativna motivacija je nagnjenost k vodenju zaradi občutka dolžnosti in odgovornosti, povezana je z odnosom do družbenih norm. Zaradi nepreračunljive motivacije vodja vodi brez stroškov in koristi vodenja, povezana je s posameznikovim altruizmom, ki pomeni pripravljenost posameznika, da se žrtvuje za druge (Hong, Catano & Liao, 2011).

Odločitev posameznika, da se vede kot vodja, je torej sestavljena iz čustvene vrednosti, ki jo vodja pripisuje vodenju (afektivna identiteta), prepričanja posameznika glede stroškov in koristi vodenja (nepreračunljivost) ter družbenih norm in prepričanja glede vodenja (družbeno-normativnost). Zaradi motivacije z afektivno identiteto posameznik stremi k viziji samega sebe v vlogi vodje (Rosch & Villanueva, 2016). Povezana je s subjektivnim odnosom do vodenja. Tako lahko v okolju, kjer posameznik ni prisiljen, da prevzame vodenje, le-to prevzame samoiniciativno in poveča lastno zadovoljstvo (Hong, Catano & Liao, 2011). Zaradi nepreračunljive motivacije vodja ne prevzame nagrad za vodenje, lahko pa prevzame večje tveganje in odgovornost, ob tem pa mora biti altruističen (Hong, Catano & Liao, 2011). Nepreračunljiva motivacija za vodenje povzroči, da vodja izkaže svoja prizadevanja kljub težkim obremenitvam (Rosch & Villanueva, 2016). Ko se posameznik odzove na družbene potrebe po afektivnem vodenju in se kandidira za položaj vodje, izkaže družbeno-normativno motivacijo po vodenju (Rosch & Villanueva, 2016).

Družbeno-normativna motivacija zajema prepričanja posameznika, da prevzame vodstvo. Namreč tisti posamezniki, ki so bili podvrženi določenim družbenim normam, so naklonjeni vodstvu in se čutijo dolžni prevzeti vodenje (Hong, Catano & Liao, 2011).

Pomen vrednot se od posameznika do posameznika razlikuje. Strokovnjaki trdijo, da so vrednote vodje odvisne od njegovega vedenja. Vodja bolj poudarja in se drži želenih vrednot kot zaposleni, saj morajo zaposleni imeti vzor, po katerem se lahko zgledujejo. Vrednote služijo kot močna regulativna vodila in pomembno vplivajo na vodjo ter na motivacijske, afektivne in kognitivne procese zaposlenih. Vrednote lahko vplivajo tudi na vodjevo motivacijo za vodenje (Kark & Van Dijk, 2007).

Motivacija za vodenje vpliva na odločitev posameznika, da prevzame vlogo vodje, odgovornost in vztrajnost. Kot že zgoraj zapisano, poznamo tri komponente motivacije, ki vplivajo tudi na posameznikovo motivacijo za vodenje, ki se med posamezniki razlikujejo. Prva je afektivna motivacija za vodenje, zaradi katere je posameznik motiviran za vodenje, ker rad vodi druge. Takšni posamezniki uživajo v vodenju in sebe doživljajo kot vodjo (Kark & Van Dijk, 2007). Afektivna motivacija za vodenje je konstrukt individualne razlike, ki vpliva na odločitve posameznikov, da prevzamejo in vztrajajo pri vodstvenih nalogah, saj imajo pozitiven učinek iz vodenja. Ljudje z visoko stopnjo afektivne motivacije za vodenje uživajo v vodenju, saj sebe doživljajo kot naravno rojene vodje in so pogosto prisiljeni voditi iz potrebe po izpolnjevanju lastnih vodstvenih standardov. Afektivna motivacija za vodenje se nanaša na motivirano vedenje, ki se izvaja zgolj zaradi samega vodje (Guillén, Mayo & Korotov, 2015). Druga je družbeno-normativna motivacija za vodenje, zaradi katere je posameznik motiviran za vodenje, ker čuti dolžnost in odgovornost. Tretja komponenta pa je nepreračunljiva motivacija za vodenje, zaradi katere vodja ne upošteva stroškov in koristi vodenja. Posameznikova motivacija za vodenje izhaja iz želje po spremembi in moči, dosegu uspeha ter iz želje, da uresniči dejanja, zaradi katerih se bo izognil kritiki (Kark & Van Dijk, 2007).

V kolikor je posameznik osredotočen na napredek, je motiviran zaradi notranjih motivov, kot sta rast in razvoj. Oni si prizadevajo narediti stvari, ker hočejo in ne, ker morajo. Takšne posameznike vodi predvsem afektivna motivacija za vodenje. Posameznike, osredotočene na preprečevanje, motivirajo zunanji motivi, kot so družbeni pritiski in obveznosti. To pomeni, da vodijo, ker morajo, zanje je značilna družbeno-normativna motivacija za vodenje. Nepreračunljiva motivacija za vodenje je z iskreno željo posameznika, da vodi, ali pa s preventivnim motivom, kar pomeni, da se posameznik čuti dolžnega voditi druge (Kark & Van Dijk, 2007).

Teorija identitete kaže, da si vodja prizadeva za razvoj identitete vodje kot osrednjega dela njegove samopodobe. Pri izvajanju vodstvenih vlog posameznik želi, da ga tudi drugi dojemajo kot vodjo, zato se tudi sami trudijo prikazati lastnosti, ki jih pripisujejo vodji. Če se njegova samopodoba ujema s tem, kako zaznava vlogo, ima lahko ugodno dožemanje vodenja in se vidi kot vodja (Guillén, Mayo & Korotov, 2015).

2.2 Teorije vodenja

V nadaljevanju magistrskega dela so s pomočjo strokovne literature predstavljene tri teorije vodenja, in sicer osebnostne lastnosti vodij, vedenjske teorije in teorije zaznav in presoje.

2.2.1 Osebnostne lastnosti vodij

Vodja z močnim in izrazitim karakterjem zaposlene spodbuja, da so najboljša verzija sebe in da mu zaupajo. Kot že zapisano, je vodenje proces, ki se ga vodja uči več let in se ga ne more naučiti čez noč, zato je potrebna vodjeva vztrajnost, čas, energija in izobraževanje. Da bi vodja učinkovito vodil svoje zaposlene, mora biti notranje motiviran in hrepeneti po vodstvu drugih ljudi (Fortuna, 2011).

Za uspešnega vodjo je potrebno samozavedanje. Takšen vodja neprestano razmišlja o sebi, svojem življenju, notranjem motivu in stremi h konstantnemu razvoju. Takšen vodja zna sprejeti odgovornost, pri delu nima vloge žrtve in za napake ne krivi zaposlene. Vodja z visoko stopnjo samozavedanja jasno pozna svoje sposobnosti, se uspešno sooča z izzivi, sprejema pravilne odločitve, ob vsem tem pa spodbuja zaposlene (Fortuna, 2011). Uspešen vodja je čustveno inteligenten, zaradi tega lažje obvlada sebe in odnose z drugimi. Dobro pozna svoja čustva, jih razume in uporablja (Majcen, 2016).

Uspešen vodja mora biti samozavesten, kar pomeni, da mora biti prepričan glede svojih sposobnosti, znanja in moči. Samozavesten vodja prevzema odgovornosti, rizike in sprejema odločitve. Samozavest vodji omogoča sprožiti spremembe, saj je zaradi nje prepričan, da jih lahko izpelje. Zaradi te lastnosti se vodja sooči z izzivi, ob tem pa je prepričan, da je njegovo ravnanje dobronamerno in pravilno. Samozavesten vodja ima pozitivno samopodobo (Majcen, 2016).

Pri vodji je bistvena asertivnost, ki je pomemben dejavnik uspešnosti vodje. Takšen vodja se jasno zaveda svojih občutkov, interesov in potreb ter jih zna izraziti na ustrezen način. Pri njihovem izražanju upošteva druge, pripravljen je na kompromise in se tako izogne konfliktom. Asertiven vodja je samozavesten, odločen in nepopustljiv. V kolikor asertiven vodja strateško razmišlja, si zna postaviti prava vprašanja in najti koristne odgovore ter tako izboljšati strategijo vodenja podjetja (Fortuna, 2011).

Naslednja pomembna osebnostna lastnost vodje je empatija. Empatičen vodja je zelo uspešen v kriznih situacijah, ko dela v okolju pod pritiskom, ob tem pa zna poslušati, se odločati in komunicirati z ostalimi udeleženci v organizaciji. Takšen vodja je verodostojen in ima jasno vizijo. Poznamo kognitivno in emocionalno empatijo. Kognitivna empatija omogoča, da vodja pogleda na situacijo z drugega zornega kota in se o njej izrazi, emocionalna empatija pa mu omogoča, da se vživi v drugo osebo in razume dinamiko skupine (Majcen, 2016).

Tako kot je splošno v življenju pomemben optimizem, je toliko bolj pomemben v procesu vodenja, kjer so od vodje in njegovega optimizma odvisni zaposleni. Optimizem je pri vodenju zelo pomemben, saj vodji omogoča, da v težkih razmerah nadzoruje svoje obnašanje in ostane optimističen. Optimističen vodja se zna ustrezno soočiti z napakami in izzivi, ob tem pa svoje razmišljanje usmeri v sedanjost in prihodnost. V primeru izziva se ne ukvarja s težavo, ampak aktivno išče rešitev (Fortuna, 2011). Poleg optimizma mora biti vodja duševno zrel, saj zaradi zrelosti zna podpreti zaposlene in ohraniti pregled nad celoto. Vodja zrelost pridobi tako, da neprestano postavlja pod vprašanje svoje delo, opredeli svoje poglede in prepričanja (Majcen, 2016).

Uspešen vodja v 21. stoletju je karizmatična osebnost. Takšen vodja namreč pritegne in navduši zaposlene, je prepričan o svojem poslanstvu, je avtentičen in njegova dejanja odražajo njegovo osebnost. Karizmatičen vodja zaradi senzibilnosti z zaposlenimi hitro vzpostavi globoko čustveno vez, jim posreduje prijeten občutek ter se hitro vživi v atmosfero in vzdušje. Karizmatičen vodja je edinstven in izjemno primeren v kriznih situacijah, saj mu zaposleni zaupajo. Takšen vodja zaposlene motivira, poskrbi pa tudi za zabavo pri delu. Zaposleni so zaradi tega bolj produktivni, se razvijajo, prevzemajo odgovornost in opravljajo zahtevne naloge. Karizmatičen vodja prenaša odgovornost na zaposlene, saj se nanje lahko zanese, s tem pa jim pokaže njihovo vrednost za podjetje, kar jih še dodatno motivira (Majcen, 2016).

Naslednja osebnostna lastnost, ki je potrebna za uspešno vodenje, so komunikacijske sposobnosti. Vodja mora poskrbeti za uspešno komunikacijo z zaposlenimi, partnerji in strankami. Ravno tako kot proces vodenja, ki se razvija več let, se tudi komunikacijske sposobnosti razvijajo ves čas skozi proces vodenja. Vodja mora biti na to področje zelo pozoren. Da bi zaposleni in ostali v organizaciji ustrezno razumeli njegovo sporočilo, se ga mora naučiti prenesti razumljivo ter zaupati in verjeti vase (Fortuna, 2011).

Fleksibilen vodja se zna hitro odločiti in prilagoditi okolju, kar je danes izjemnega pomena, saj je poslovno okolje zelo dinamično in spremembe so stalno prisotne. Fleksibilen vodja se hitro prilagodi dani situaciji, v njej poišče najboljše možne rešitve in jih uresniči. V današnjem dinamičnem poslovnem okolju se organizacije nenehno soočajo s težavami. Vodja ima tu pomembno vlogo, saj je od njega odvisno, kako jih bo rešil. Da bi se ustrezno soočil s težavami in jih rešil, mora težavo pravočasno zaznati, analizirati in narediti načrt rešitve (Fortuna, 2011).

Uspešen vodja mora biti pošten in etičen. Tak vodja se zaveda, da je odgovoren tako za organizacijo kot za zaposlene. Zaposlene ne izkorišča, saj mu v tem primeru ne bi zaupali, posledično bi bili manj produktivni in nemotivirani, na dolgi rok pa bi povzročili slabe rezultate v organizaciji. Pošten in etičen vodja zgradi trdne medsebojne odnose, ki temeljijo na iskrenosti in poštenosti, zaradi česar so zaposleni v težkih situacijah zvesti vodji. Vodja mora osebne vrednote izenačiti z vrednotami podjetja in jih prenesti na zaposlene (Majcen, 2016).

2.2.2 Vedenjske teorije

Raziskave so pokazale, da na učinkovitost vodenja vplivajo lastnosti vodje in njegovo vedenje. Lastnosti vodje lahko razvrstimo v tri skupine: demografija, lastnosti, povezane s kompetenco naloge, in medosebne lastnosti. Strokovnjaki pogosto razpravljajo glede vodenja vodje, ali je usmerjeno v naloge, relacijsko dinamiko ali spremembo. Vedenje vodje je eden izmed mehanizmov, preko katerega lastnosti vodje vplivajo na učinkovitost vodenja (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

V literaturi je vedenje vodje pogosto umeščeno v štiri kategorije: vedenje, usmerjeno v naloge, vedenje, usmerjeno v odnose, vedenje, usmerjeno v spremembe, in pasivno vodstvo. Pri vedenju vodje, usmerjenim v naloge, gre predvsem za definiranje vlog pri nalogah in odnosih med člani skupine. Vodja določi standarde izvajanja nalog in zagotavlja, da člani skupine dosegajo te standarde. Vodja zaposlenim pojasni, kaj se pričakuje v smislu uspešnosti nalog in kakšna nagrada sledi, če izpolnijo ta pričakovanja, predvidevajo težave, usmerjene v naloge, in sprejemajo korektivne ukrepe. Vodja mora jasno definirati svoja pričakovanja in standarde za uspešnost, da lahko to kasneje uporablja za oblikovanje predanosti, motivacije in vedenja zaposlenih. Pri tem oblikovanju se njegovo vedenje usmeri v odnose. Takrat vodja izkazuje skrb in spoštovanje do posameznih članov skupine, je priazen in dostopen, odprt za prispevke zaposlenih in vse člane skupine obravnava enakovredno. S tem vedenjem vodja gradi spoštovanje zaposlenih in jih spodbuja, da se osredotočijo na dobrobit skupine (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Tretja kategorija vedenja vodje je vedenje, usmerjeno v spremembe, in se konceptualno razlikuje od vedenja, usmerjenega v naloge in odnose. Pri vedenju, usmerjenem v spremembe, vodja razvija in sporoča vizijo spremembe, spodbuja inovativno razmišljanje in prevzemanje tveganj. V kolikor je vodja transformacijski in usmerjen v spremembe, se osredotoča na sporočanje prepričljive vizije za prihodnost, išče različne perspektive članov skupine, izpodbija predpostavke in tvega. Poleg vseh naštetih vedenj se številne definicije vedenja vodje usmerjajo na nedejavnost oziroma pasivnost vodje. Pasivno vedenje pomeni, da vodja zaposlene vključi le, ko se pojavijo težave ali izzivi, povezani z nalogo. To pomeni, da se vodja v vodenje ne vključi aktivno, ko težave ni oziroma vodji ni očitna (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Kot zapisano je vedenje vodje povezano z njegovimi lastnostmi. Vedenje vodje je blizu dejanju in dobro napove učinkovitost vodenja. Lastnosti posameznika odražajo vedenjske nagnjenosti ljudi, vendar pa določena situacija vpliva na manifestacijo teh lastnosti v vedenju. To pomeni, da se lastnosti pokažejo po potrebi v določeni situaciji (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Ekstravertni vodja je nagnjen k iskanju prispevkov svojih zaposlenih, z njimi se navdušeno pogovarja o delu in jim brez večjih naporov določi vizijo ter smer delovanja. Takšen vodja

je prijazen in dostopen, je spoštljiv do svojih zaposlenih in jim pomaga razviti njihove sposobnosti. To vedenje je podobno vedenju transformacijskega vodje. Lastnosti vodje, kot so inteligentnost, vestnost, odprtost za izkušnje in čustvena stabilnost, napovedujejo, kako se bo vodja lotil strukturiranja naloge, izpodbijanja predpostavk, prevzemanja tveganj in reševanja težav. Inteligenten vodja spremlja in posreduje, ko se pojavijo težave. Vodja z visoko stopnjo odprtosti spremlja svoje okolje, izpodbija predpostavke, prepozna možne posledice zunanjih sil in po potrebi posreduje. Vodja, ki je čustveno stabilen, v stresni situaciji ostane miren, vzdržuje red in prevzema tveganje (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Vodenje je vrsta vedenjskih kontingentnih odnosov, ki imajo različno stabilnost. Vedenjski vzorci obsegajo razmerja med vodjo in zaposlenimi pri opravljanju različnih nalog in doseganju ciljev. Vedenje vodje je dražljaj, ki sproži vedenje zaposlenega pri opravljanju naloge. Njuno vedenje vpliva na doseganje ciljev podjetja. Vodja se pogosto ne zaveda svojega vpliva na vedenje zaposlenega. V kolikor se vodja zaveda svojega vpliva, ni nujno, da se bo na to odzval enako kot zaposleni. To pomeni, da imata lahko vodja in zaposleni različne poglede na okoliščine, v katerih delujeta. Zato je treba vključiti zaposlenega v prepoznavanje prikritih in odkritih vplivov, ki vplivajo na njegovo vedenje. V kolikor vodja presodi, da je vedenje zaposlenega škodljivo za doseganje ciljev podjetja in ne želi, da se to vedenje ponovi, lahko neželjeno vedenje kaznuje. Vendar pa kaznovanje neželenega vedenja ni učinkovito. Pozitivna sila je najučinkovitejša strategija za spremembo vedenja (Davis & Luthans, 1979).

V prepoznavanje vloge in vpliva vodje morata biti vključena tako vodja kot zaposleni. V procesu prepoznavanja se lahko vodja seznani z mikro in makro spremenljivkami, ki vplivajo na njegovo vedenje. V naslednjem koraku vodja in zaposleni sodelujeta pri odkrivanju osebnega kontingentnega vedenja, ki vpliva na vedenje zaposlenega. V zadnjem koraku vodja in zaposleni odkrivata načine, kako lahko vplivata na svoje vedenje in z njim dosežeta želene rezultate (Davis & Luthans, 1979).

Pri vedenju vodje je zelo pomembna karizma. Vodja se mora potruditi, da ga zaposleni dojemajo kot vodjo, ta vloga pa je potrjena, ko zaposleni identificirajo vodjo na podlagi interakcije z njim. Karizmatičen vodja je tisti, ki mu to lastnost pripišejo zaposleni. Zaposleni mu to lastnost pripišejo na podlagi njegovega obnašanja. Pripisovanje karizme vodji je odvisno od štirih spremenljivk: stopnja neskladja med statusom quo in cilji ali vizijo, ki jo zagovarja vodja, uporaba inovativnih sredstev za doseganje zelenih sprememb, oceno okoljskih virov in omejitev za doseg sprememb, upravljanje vtisov, s katerimi vodja navdihuje zaposlene pri uresničevanju sprememb (Conger & Kanungo, 1987).

2.2.3 Teorije zaznav in presoje

Poznamo dve glavni teoriji zaznav in presoje, to sta implicitna teorija vodenja in teorija atribucije. Implicitna teorija ob raziskovanju kognitivnih procesov preučuje mnenja in

sodbe zaposlenih o vodji. Po implicitni teoriji zaposleni vodjo razvrstijo v določen prototip (Ling, Chia & Fang, 2000). Teorija atribucije analizira diagnoze vodje, ki nastanejo med opazovanjem težav med zaposlenimi. Vodja se namreč več ukvarja s problematično skupino zaposlenih, saj takšna skupina lahko negativno vpliva na uspešnost organizacije (Baldwin, 2021).

V preteklosti je bilo vodenje preučeno v eksplicitnih in implicitnih teorijah. Eksplicitna teorija temelji na opazovanju in ocenjevanju odkritega vedenja vodij, medtem ko implicitna teorija raziskuje prikrito konceptualno strukturo vodenja. Implicitna teorija predpostavlja obstoj konceptualne strukture glede definicije vodje in tega, kaj bi moral biti vodja v glavah ljudi. Ta teorija vpliva na posameznikovo izkušnjo z vodjo in njegovo oceno in opis vodje. Implicitne vodstvene lastnosti temeljijo na osebnih značilnostih in atributih, ki jih zaposleni pričakujejo od vodje. Implicitna teorija vodenja je lahko temelj za študij vodenja in konceptualno strukturo za razvoj eksplicitnih teorij vodenja. Raziskovalci so med raziskovanjem vsebine teorij implicitnega vodenja identificirali osem glavnih dejavnikov: občutljivost, predanost, tiranija, karizma, privlačnost, moškost, inteligenca in moč (Ling, Chia & Fang, 2000).

Strokovnjaki so v preteklosti posvečali pozornost posploševanju implicitne teorije vodenja in predvsem vlogi kulture pri vodenju. Namreč številne razlike v slogu vodenja, motivaciji zaposlenih, organizacijski strukturi in tako naprej lahko razložimo z miselnimi procesi v različnih kulturah. Sociokulturno okolje ima velik vpliv na vodenje. Implicitna teorija vodenja temelji na kulturi, v kateri živimo. Kulturne razlike ne obstajajo le v ciljih voditeljev, ampak tudi v stilu vodenja in potrebnih pogojih za vodstvo. Vrednotenje vedenja vodje je odvisno tudi od kulturnega ozadja tistega, ki vrednoti (Ling, Chia & Fang, 2000).

Raziskovalci opozarjajo, da uporaba zahodnih teorij vodenja v drugih kulturah lahko vodi do napačnih zaključkov. V kitajski kulturi zaposleni pričakujejo, da bo vodja pripravljen biti javni uslužbenec, imeti mora integriteto in biti pošten, dosleden, iskati resnico, biti mora vzor in znati mora sprejeti kritiko. V kitajski kulturi pričakujejo moralnega vodjo bolj kot v ameriški. V ameriški kulturi se zaposleni osredotočajo na sposobnost opravljanja nalog in individualne lastnosti, kot so inteligenca, privlačnost, moškost in moč. Na Kitajskem zaposleni pričakujejo, da bo imel vodja vizijo in sposobnost strateškega načrtovanja za prihodnost, izostren čut za zaznavanje, odprt um, voljo, da ravna pravilno, da bo odločen, premišljen, da ceni znanstveno metodologijo in maksimira sposobnosti drugih. V zahodni kulturi je zaposlenim pomembno predvsem, da je vodja učinkovit pri doseganju ciljev. Zaposleni na Kitajskem od vodje pričakujejo milost, oliko in eleganco, zaposleni v zahodnih kulturah pa občutljivost, privlačnost in karizmo. Tako na Kitajskem kot v zahodnih kulturah pričakujejo, da bo vodja prilagodljiv in vsestranski ter da bo tako lažje dosegel cilje organizacije in spodbudil medsebojne odnose, posledično pa okrepil učinkovitost vodenja (Ling, Chia & Fang, 2000).

Pripisovanje je presoja o vzroku vedenja drugih ljudi. Teorija atribucije razlaga postopke pripisovanja, s katerimi lažje razumemo, zakaj se je zgodil nek določen dogodek ali vedenje. Strokovnjaki trdijo, da smo ljudje »naivni znanstveniki«, ki dogodke povezujemo z neopaznimi vzroki in tako skušamo razumeti vedenje drugih in napovedati prihodnje dogodke ter tako imeti nadzor nad okoljem. Teorija vzorčne atribucije ločuje tri bipolarne dimenzije: stabilnost, obvladljivost in lokus nadzora. Stabilnost se nanaša na trajanje vzroka, obvladljivost pomeni, da so dogodki lahko obvladljivi ali neobvladljivi, lokus nadzora pa se nanaša na to, ali je dogodek posledica notranjih ali zunanjih vzrokov (Baldwin, 2021).

Različni ljudje pripisujemo različne vzroke dogodkom. Zaradi pristranskosti zelo pogosto vzroke pripisujemo napačno. Posameznik vedenje pripiše notranjim dejavnikom osebe, ki vedenje izvaja, ob tem pa ignorira vpliv situacijskih dejavnikov. Lastno vedenje pogosto razlagamo kot posledico okoliščin in dejavnikov iz okolja, medtem ko enako vedenje pri drugih ljudeh razlagamo kot posledico njihovih osebnih lastnosti. Ljudje menimo, da imajo drugi podobna mnenja in stališča kot mi ter da so naše pozitivne lastnosti edinstvene in redke. Posameznik je nagnjen k precenjevanju svojega prispevka pri skupnih nalogah in se ga bolje spomni kot prispevkov drugih članov skupine. Ljudje imamo težnjo, da uspeh pripisujemo notranjim dejavnikom, neuspeh pa zunanjim. To se imenuje samopostrežna ali samozavestna pristranskost in ščiti našo samozavest. Študije so dokazale, da je samopostrežna pristranskost pri ljudeh, nagnjenih k depresiji, manj izrazita in se pojavlja v obratni smeri, to imenujemo depresivni realizem (Baldwin, 2021).

Teorija atribucije zagotavlja okvir, ki je potreben za razumevanje, kako posamezniki razlagajo, zakaj so se zgodili določeni dogodki v njihovem okolju. Atribucije so vzrok, s katerim lahko pojasnimo posledice in uspešnost vedenja zaposlenega ali vodje. So rezultat kognitivnih procesov, v katerih posameznik ugotovi vzrok in posledico težave, jo reši in je posledično učinkovitejši v interakciji z okoljem. Različni vzorci atribucij vodijo do različnega vedenja vodje, na primer, pripisovanje neuspeha in pomanjkanje truda vodita do strožjega disciplinskega vedenja. Študije so pokazale, da so atribucije uspešnosti močno povezane z vodstvenimi ocenami zaposlenih. Resnost in pomembnost delovanja zaposlenih vplivata na atribucije vodje. To pomeni, da se zaposleni čutijo odgovorne predvsem za negativne poslovne rezultate, ko vodja sporoči, da je vedenje zaposlenih pomembno za poslovne rezultate. Izkušeni vodja se bolj nagiba k zunanjim kot notranjim vzrokom za slabo delovanje zaposlenih (Martinko, Harvey & Douglas, 2007).

2.3 Stili vodenja

Vodja lahko svoje vodenje v organizaciji izvaja po različnih stilih vodenja. Na podlagi literature lahko trdim, da so eni izmed najbolj poznanih in raziskovanih stilov vodenja transakcijsko vodenje, transformacijsko vodenje, avtokratično vodenje in demokratično

vodenje. Zapisani stili vodenja in njihove značilnosti so predstavljeni v nadaljevanju magistrskega dela.

2.3.1 Transakcijsko vodenje

Transakcija pomeni izmenjava. Transakcijsko vodenje je izmenjava med vodjo in zaposlenimi, kjer ima vodja interes, zaposleni pa pričakovanja. Odnos med transakcijskim vodjo in zaposlenimi vključuje spoštovanje in zaupanje. Transakcijsko vodenje je sposobnost vodje, da prepozna potrebe in želje zaposlenih, jim pokaže način zadovoljevanja teh potreb v zameno za njihovo uspešnost. Cilj transakcijskega vodenja je doseči želene rezultate podjetja (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan & Waqas, 2012).

V transakcijskem stilu vodenja so cilji vnaprej določeni, v ospredju pa je odnos vodje in zaposlenih. V takšnem vodenju obstaja le en vodja. Vodja uporablja svojo odgovornost kot moč, z nagrado in kaznovanjem motivira zaposlene, osredotočen pa je na izboljšanje trenutnega stanja v podjetju. Namen transakcijskega stila vodenja je prenova obstoječe korporacijske kulture, izboljšanje trenutnih politik in postopkov. Takšno vodenje je osredotočeno na načrtovanje in izvajanje (Gadget-info, 2019).

Transakcijsko vodenje se osredotoča na vlogo nadzora, organizacije in skupinskega nastopa. Vodja z nagrado in kaznovanjem spodbuja skladnost zaposlenih. Transakcijski vodja ne želi spremeniti prihodnosti, temveč ohraniti stvari enake, pozoren je na zaposlene in na njihove napake. Takšno vodenje je zelo učinkovito v kriznih in izrednih razmerah ter projektih, ki jih je treba izvesti na poseben način. V okviru Maslowe hierarhije potreb transakcijsko vodenje deluje na osnovnih ravneh potreb po zadovoljevanju. Tako se vodja osredotoča na nižje ravni hierarhije. Transakcijski vodja uporablja model izmenjave, pri čemer je nagrada dodeljena za dobro delo ali pozitivne rezultate ter kaznuje slabo delo in negativne rezultate (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Izmenjave med vodjo in zaposlenimi omogočajo vodji, da doseže svoje cilje, dokonča zastavljene naloge, zaposlene motivira s pogodbo, jih spodbuja k doseganju ciljev, poudarja nagrade, se izogiba tveganju in se osredotoča na izboljšanje organizacijske uspešnosti. Zaradi transakcijskega vodenja zaposleni lahko izpolnijo lastne interese, zmanjšajo tesnobo na delovnem mestu, se osredotočijo na jasne organizacijske cilje, kot so večja kakovost, storitve za stranke, zmanjšanje stroškov in povečanje proizvodnje. Teorija transakcijskega vodenja predstavlja razmerje med vodjo in zaposlenimi kot niz izmenjav zadovoljstva, namenjenih maksimiranju organizacijske in individualne koristi. Transakcijsko vodenje se je razvilo za trg, ki zahteva vzajemnost, fleksibilnost, prilagodljivost in analizo stroškov in koristi v realnem času (McCleskey, 2014).

Pri transakcijskem stilu vodenja so zaposleni seznanjeni z obveznostmi in cilji, ki jih je treba doseči. To vodi do poslovne uspešnosti, ki je pomemben vidik transakcijskega stila vodenja. Ta stil vodenja ima pomemben vpliv in izboljšuje delovno uspešnost in

zadovoljstvo pri delu (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan & Waqas, 2012). Transakcijsko vodenje vključuje vrednote, ki so pomembne za izmenjavo, kot so poštenost, odgovornost in vzajemnost. Odnos transakcijskega vodje in zaposlenih se odraža v tem, da vodja pozna interese zaposlenih in jim pojasni koristi, v kolikor bodo ravnali v skladu z njegovimi pričakovanji. Vodja se odziva na tiste osebne interese zaposlenih, ki so v skladu z vrednostjo dela, ki ga opravljajo (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti & Hyun, 2020).

Transakcijsko vodenje temelji na podpori, zato zaposlene motivira priznanje vodje za njihov trud. Vodja s transakcijskim stilom vodenja nagradi uspeh zaposlenih, v primeru neuspeha sledi kazen, kar pa vodi k napredovanju zaposlenih. To pomeni, da takšno vodenje spodbuja zaposlene, da delujejo v skladu s pričakovanji vodje, saj tako pridobijo nagrade in napredujejo (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan & Waqas, 2012). Vodja zaposlene obvesti o njihovih dolžnostih, ki jih morajo opraviti, če želijo dobiti določeno nagrado, in jim zagotovi, da bodo v zameno za njihov trud dobili, kar želijo. Transakcijski vodja ohranja dosežke in trud zaposlenih, v kolikor pride do napake, ukrepa in jo popravi (Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti & Hyun, 2020).

Transakcijski vodja se ukvarja s procesi in ne z novimi idejami. Osredotoča se na pogojno nagrado oziroma kontingentno pozitivno okrepitev ali na kontingentno kaznovanje oziroma kontingentno negativno okrepitev. Možne nagrade, kot je na primer pohvala, so podane, ko so cilji pravočasno ali predčasno doseženi in ko želi vodja ohraniti dober tempo zaposlenih. Pogojna kazen, kot je na primer suspenzija, je podana, ko kakovost ali količina ne doseže standardov ali naloga ni pravočasno dokončana. Vodja lahko nenehno opazuje uspešnost vsakega posameznika in težave odpravlja sproti, lahko pa čaka, dokler se težava ne pojavi (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Nekateri strokovnjaki kritizirajo transakcijsko vodenje. Transakcijsko vodenje naj bi zaposlene vodilo v kratkoročne izmenjave z vodjo. Odnosi med vodjo in zaposlenimi se nagibajo k plitkim, začasnim izmenjavam zadovoljstva in zelo pogosto ustvarjajo zamere med udeleženci. Veliko število kritik se je razvilo, ker transakcijsko vodenje uporablja univerzalen pristop k vodenju, ki ne upošteva situacijskega vodenja in izzivov, s katerimi se podjetje sooča (McCleskey, 2014).

Kultura je pomemben dejavnik, ki vpliva na vodenje, poleg tega pa tudi vodenje vpliva na kulturo. Tako je transakcijsko vodenje v nekaterih kulturah, kot je na primer v Nemčiji, bolj uveljavljeno kot v drugih državah. V zahodnih kulturah je bolj uveljavljeno transformacijsko vodenje, saj cenijo karizmo in navdihujočo motivacijo. V nekaterih azijskih državah, kot je na primer Pakistan, prevladuje avtokratični stil vodenja, prisotna je velika razdalja moči, diskriminacija in razlike med spoloma (Paracha, Qamar, Mirza, Hassan & Waqas, 2012).

2.3.2 Transformacijsko vodenje

Zaradi motivacijskega učinka vodje na zaposlenega je transformacijsko vodenje najbližji stil pozitivnemu vodenju. Transformacijsko vodenje poudarja odnos zaposlenih do vodje in do njih samih. Zaupanje v vodjo in samoučinkovitost sta dva pomembna posrednika med transformacijskim vodenjem in rezultatom dela zaposlenih. Transformacijski vodja je karizmatična osebnost, ki navdihuje zaposlene, da se z njim poistovetijo. Zaposlene motivirajo k višjim ciljem, kot so prvotno mislili, da jih lahko dosežejo, to imenujemo navdihujoča motivacija. Transformacijski vodja izziva zaposlene, da preizkusijo nova vedenja in nove rešitve za stare težave. Tak vodja izkazuje skrb za individualne potrebe zaposlenih po rasti in razvoju (Liu, Siu & Shi, 2009).

Transformacijski vodja spodbuja zanimanje zaposlenih, da si ogledajo svoje delo z druge perspektive, ustvarja zanimanje o poslanstvu in viziji podjetja ter spodbuja razvoj sposobnosti in potenciala zaposlenih. Vodja zaposlene motivira, da ne upoštevajo le svojih koristi, temveč delujejo v korist celotne skupine. Transformacijsko vodenje upošteva štiri dimenzije: idealiziran vpliv, navdihujoča motivacija, intelektualna simulacija in individualno razmišljanje. Zaposleni so v raziskavah ocenili, da so transformacijski vodje bolj učinkoviti kot transakcijski, zato strokovnjaki na podlagi raziskav trdijo, da so transformacijski vodje bolj uspešni kot transakcijski. Raziskave so pokazale, da transformacijsko vodenje napoveduje visoko uspešnost zaposlenih in da transformacijski vodja lažje napreduje in ima boljše finančne rezultate. Transformacijsko vodenje in učinkovitost vodje vodita do večjega napora in zadovoljstva zaposlenih z vodjo (Mandell & Pherwani, 2003).

Raziskave kažejo, da so si najučinkovitejši vodje zelo podobni, saj imajo vsi visoko stopnjo čustvene inteligence. Čustvena inteligenca igra vedno bolj pomembno vlogo na najvišjih ravneh v podjetju. Transformacijski vodja mora imeti več vrst inteligence, predvsem sta pomembni socialna in čustvena inteligenca, ki sta izrednega pomena za sposobnost vodje, da navdihuje zaposlene in gradi odnose. Čustvena inteligenca je po mnenju strokovnjakov osnova vodstvenih odnosov, zato organizacijam svetujejo, da pri izbiri upoštevajo čustveno inteligenco vodij. Transformacijski vodja lažje nadzoruje svoje vedenje, je pod manjšim čustvenim stresom in lažje rešuje konflikte. Tak vodja izkazuje notranji nadzor, samozavest in sprejemanje. Transformacijski vodja se lažje prilagodi, ima močen občutek odgovornosti in jasne cilje. Študije so pokazale, da ženske dosegajo višje rezultate pri merjenju čustvene inteligence kot moški (Mandell & Pherwani, 2003).

Samoučinkovitost je posameznikovo prepričanje v lastne sposobnosti, da organizira in izvede potek dejanj, ki so potrebna za doseganje zadanih ciljev. Determinante samoučinkovitosti so vzporedne z mnogimi temeljnimi lastnostmi transformacijskega vodenja, kot so modeliranje vlog, verbalno oziroma socialno prepričanje in psihološka vznburjenost. To pomeni, da transformacijsko vodenje lahko poveča samoučinkovitost zaposlenih. Transformacijski vodja na samoučinkovitost zaposlenih vpliva s

prikazovanjem primerne vedenja, zaposleni pa se z njim identificirajo. Izvajanje vizije s strani vodje je osrednja sestavina transformacijskega vodenja, ključna je za povečanje samoučinkovitosti, kar posledično vpliva na uspešnost (Liu, Siu & Shi, 2009).

Zaupanje v odnosu vodje in zaposlenega je ranljivost zaposlenega za svojega vodjo. Zaupanje v vodjo je doseženo z učinkovitim vodstvom, izhaja iz integritete, dobrohotnosti, skrbi in obzirnosti vodje. Zaupanje in spoštovanje zaposlenih je eden ključnih razlogov, zakaj transformacijsko vodenje deluje. Transformacijski vodja lahko pridobi zaupanje zaposlenih tako, da deluje kot vzornik v procesu razvoja skupne vizije in z dokazovanjem upoštevanja potreb in zmožnosti zaposlenih. Študije so pokazale, da ima zaupanje v vodjo pozitivne učinke na dobro počutje zaposlenih. Zaposleni se počutijo varno, v kolikor verjamejo, da ima vodja ustrezne sposobnosti, integriteto in dobrohotnost. Vodja je odgovoren za številne dejavnosti, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, kot so ocene uspešnosti, plača, napredovanje in usposabljanje. Ko zaposleni vodji ne zaupajo, čutijo stisko, ki vpliva na njihovo psihološko počutje. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je zaupanje v vodjo povezano z višjo ravno zadovoljstva pri delu, nižjo stopnjo zaznanega delovnega stresa in manj simptomov stresa (Liu, Siu & Shi, 2009).

Transformacijsko vodenje ima lahko bistveno vlogo pri olajšanju sprejemanja sprememb pri zaposlenih, saj transformacijski vodja pozitivno vpliva na odzive zaposlenih na spremembe v podjetju. Način, na katerega se transformacijski vodja sooča z izzivi, krizo in spremembami, pomaga zaposlenim dojeti spremembe kot priložnost in ne kot grožnjo. Tak vodja zaposlene spodbuja in navdihuje, da verjamejo v vizijo sprememb in jih izziva, da sprejmejo inovativne rešitve težav (Oreg & Berson, 2011).

Transformacijski vodja lahko med vplivom na odziv zaposlenih na spremembe vpliva tudi na njihove osebnostne lastnosti. Študije so pokazale, da obstaja povezava med osebnostnimi lastnostmi zaposlenih in njihovimi odzivi na spremembe in inovacije. Transformacijski vodja zaposlene spodbuja, da pokažejo svoje osebnostne lastnosti pri delu in izkoristi samopodobo zaposlenih, da se identificirajo s skupnimi cilji, kot je na primer sprememba v organizaciji. Transformacijski vodja predstavi prepričljivo vizijo prihodnosti in s tem zmanjša negotovost, povezano s spremembami, ter pusti manj prostora za individualne interpretacije situacije. To posledično prinaša manj variabilnosti pri odzivih zaposlenih (Oreg & Berson, 2011).

Kultura je niz temeljnih predpostavk, norm in prepričanj, ki jih delijo člani neke skupine. Je niz skupnih teorij, vedenj in miselnih procesov. Kultura je sistem skupnega pomena, kjer imajo člani iste kulture skupen način ogledovanja dogodkov in predmetov. Je zelo pomembna pri razumevanju vodenja, ker je vodenje družbeni fenomen. Z razumevanjem kulture, ki ji zaposleni pripadajo, lahko vodja razume temeljne predpostavke, prepričanja in norme. V primeru transformacijskega vodenja je razumevanje kulture zelo pomembno, saj bo vodja le tako razumel resnične potrebe zaposlenih (Singh & Krishnan, 2007).

Obstajajo kulturne razlike v vedenju in komponentah transformacijskega vodenja. Da bi vodja bil transformacijski, mora v različnih kulturah različno delovati. Države, v katerih je prisotna družbena razslojenost in sorodstvena usmerjenost, kot je na primer Indija, so najbolj ugodne za transformacijsko vodenje. Da bi bilo transformacijsko vodenje uspešno, mora vsebovati jedro moralnih vrednot, ki so kulturno relevantne. Transformacijski vodja mora upoštevati skupne vrednote in skladnost interesov (Singh & Krishnan, 2007).

Organizacije v 21. stoletju zahtevajo drugačne stile in načine vodenja, zato je transformacijsko vodenje vedno bolj pomembno. Vodenje v 21. stoletju se osredotoča na privlačno vizijo prihodnosti, opolnomočenje ljudi, razvoj kompetenc, zagotavljanje ustreznih virov in priložnosti in navdihovanje ljudi. Nove organizacijske kulture so nadomestile hierarhijo, meje, notranje usmeritve in podobno, poudarjajo time, mreže, moč in zaupanje. Transformacijski vodja se mora na vse to ustrezno odzvati, spremljati in primerno odreagirati na spremembe in jih tudi ustvarjati (Ivanko, 2019).

2.3.3 Avtokratično vodenje

Za avtokratični stil vodenja je značilna centralizirana moč odločanja pri vodji, njegova nepripravljenost delitve položaja, moči in avtoritete z drugimi. Avtokratični vodja je center aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju. Vsa oblast se z njim začne in konča. Avtokratični vodja naloge dodeljuje brez posvetovanja in pričakuje sprejem brez spoštovanja ter samostojno vodi proces odločanja. Verjame v svoje ideje, meni, da je boljši od svojih zaposlenih in da je njihovo vključevanje v odločanje izguba časa. Ne upošteva prispevkov zaposlenih, njihovo delo dojema kot pot do doseganja ciljev. Do zaposlenih pristopa z ukazovanjem in z žaljivim odnosom. Avtokratični vodja z grožnjami in ustrahovanjem zagotavlja poslušnost in odvisnost zaposlenih ter si prizadeva za skladnost vseh zaposlenih z njegovimi ukazi (Akor, 2014).

Za avtokratični stil vodenja je značilna neudeležba zaposlenih pri odločanju, vodja vse odločitve sprejema samostojno in brez soglasja drugih. Avtokratični vodja je brezkompromisen in ne pojasnjuje svojega vedenja. Zelo pogosto se zgodi, da ne upošteva dogovora z zaposlenimi. V podjetju z avtokratičnim stilom vodenja poteka enostranska komunikacija od zgoraj navzdol. Odnos med vodjo in zaposlenimi je jasno določen. Avtokratični vodja uporablja prisilne taktike za uveljavljanje pravil in z zaposlenimi manipulira (Chukwusa, 2018).

Avtokratični stil vodenja določa moč vodje, saj ima vodja absolutno moč v podjetju in skupini. Vodja je odgovoren za ravnanje, rezultate in dosežke podjetja. Zaradi enosmerne komunikacije avtokratičnega vodjo ne zanimajo povratne informacije. Avtokratično vodenje je mogoče ponazoriti v obliki piramide, kjer na vrhu hierarhije stoji vodja, zaposleni pa pod njim. Pri sprejemanju odločitev vodja ne upošteva koristi zaposlenih (Chukwusa, 2018).

Nekateri strokovnjaki avtokratično vodenje imenujejo prisilno vodenje. Avtokratični vodja je oddaljen od svojih zaposlenih, odločanje je v njegovi domeni, vendar lahko zaprosi za prispevke zaposlenih, a je to zelo redko. Torej avtokratično vodenje temelji na idejah in sodbah vodje, ki redko sprejema nasvete zaposlenih. Avtokratični vodja ima absolutni nadzor nad zaposlenimi, sprejema majhen delež njihovega prispevka, se samostojno odloča, zaposlenim narekuje metode dela in jim redko zaupa odločitve in pomembne naloge (Chukwusa, 2018).

Zaposleni, ki delujejo pod avtokratskim stilom vodenja, večino časa delujejo pod pritiskom in s svojim vedenjem izkazujejo nezadovoljstvo tako, da na primer zamujajo na delo, zmanjšajo svoj obseg delovanja, sabotirajo delo, iščejo premestitev ali prostovoljno odstopijo od dela. Avtokratični vodja zelo težko pridobi pristno ljubezen, podporo in sodelovanje zaposlenih. Takšen vodja ima malo ali nič zaupanja v zaposlene, sam sprejema odločitve in ukazuje, ob tem ne upošteva želje zaposlenih, določa politiko skupne, usmerja delo korak za korakom, verjame, da ima zmeraj prav in ga ne zanimajo vprašanja zaposlenih. Avtokratični vodja subjektivno ocenjuje zaposlene in ne upošteva njihovih pravic, zahteva popolno poslušnost ne glede na to, ali ga zaposleni razumejo ali ne. Vodja verjame, da je najbolj usposobljen in pozna najboljšo rešitev za težave v podjetju. Vpliv na zaposlene si zagotavlja z grožnjami in kaznovanjem (Akor, 2014).

Ker vodja verjame, da so zaposleni šibki, nepripravljeni na delo in nesposobni za odločanje, jih usmerja, nanje pritiska in jih sili k delu. Avtokratični vodja narekuje politiko delovanja v podjetju in vodi naloge brez sodelovanja zaposlenih pri odločanju, zaposlenim nalaga delo, z njimi ne komunicira in dvomi v njihovo delo. Takšen stil vodenja je učinkovit pri neusposobljenih zaposlenih, ki ne znajo samostojno opraviti naloge in ne poznajo postopka ter se tako zagotovi učinkovit nadzor nad njihovim delom. Učinkovit je tudi v primeru, ko se zaposleni ne odzivajo na drugačen stil vodenja in so časovno omejeni. Avtokratični stil vodenja ni primeren za timsko delo, usposobljene zaposlene, ki imajo potrebne spretnosti in znanja (Akor, 2014). Avtokratično vodenje je primerno, ko je treba hitro sprejeti odločitve brez posvetovanja z veliko skupino ljudi, takšen primer so vojaški spopadi. Ta stil vodenja omogoča, da se vodja brez skrbi osredotoči na opravljanje nalog, sprejemanje zahtevnih odločitev in pridobivanje visoke usposobljenosti pri opravljanju določenih nalog, ki so koristne za podjetje (Chukwusa, 2018).

Avtokratični stil vodenja pogosto vodi do nezadovoljstva zaposlenih, sovražnih stališč, zatiranja konfliktov, visoke fluktuacije in odsotnosti od dela ter nizke produktivnosti in kakovosti. Avtokratični stil vodenja se ne sme uporabljati, ko so zaposleni napeti, prestrašeni in zamerljivi in ko pričakujejo, da bodo slišani. Ta stil je ustrezen, ko ima vodja vse potrebne informacije za rešitev težav, a mu primanjkuje časa, zaposleni pa so visoko motivirani (Chukwusa, 2018).

Včasih je avtokratično vodenje veljalo za dobro in zaželeno, vendar se je to sčasoma spremenilo, saj je veliko vodij ta stil vodenja zlorabljalo in se je obravnaval kot diktatorski.

Zaradi prisotne inovativnosti v današnjem poslovnem okolju nekateri strokovnjaki avtokratični stil vodenja označujejo kot neustrezen za kreativno reševanje poslovnih težav. Študije so pokazale, da imajo podjetja z avtokratičnim stilom vodenja večjo fluktuacijo in odsotnost z dela kot podjetja z drugačnimi stili vodenja. Nekateri dojemajo ta stil vodenja kot poveljevanje, pri katerem vodja uporablja ponižen jezik, grožnje in zlorablja svoj položaj (Chukwusa, 2018).

2.3.4 Demokratično vodenje

Tako kot pri definicijah splošnega vodenja so tudi definicije demokratičnega vodenja dinamične in obilne. V preteklosti se je razvilo veliko število različnih definicij. Demokratično vodenje na splošno pomeni nizko stopnjo nadzora vodje. Definicije demokratičnega vodenja poudarjajo sodelovanje, razprave in skupinske odločitve. Sodelovanje je osnovna funkcija demokratičnega vodenja, zato se demokratični vodja trudi biti član skupine. Njegova glavna značilnost je, da želi razširiti znanja njegovih zaposlenih. Demokratični vodja je zelo aktiven pri skupinskih razpravah in odločitvah (Choi, 2007).

Demokratično vodenje je skladno z demokratičnimi načeli in principi, gre za vključevanje, enakopravnost, sodelovanje in posvetovanje zaposlenih z vodjo. Povezano je z visokimi moralnimi načeli v večini situacij, povečano produktivnostjo, zadovoljstvom in predanostjo zaposlenih. Demokratični vodja želi maksimalno udeležbo vsakega zaposlenega v skupne dejavnosti in določanje ciljev. To pomeni, da vodja skuša deliti svojo odgovornost, ne pa je koncentrirati. V nekaterih primerih demokratični vodja ni odgovoren za reševanje poslovnih težav, temveč so za to odgovorni zaposleni. S tem zaposleni razvijejo svoje sposobnosti, v kolikor pa prosijo za pomoč, ima lahko vodja neposredno vlogo pri svetovanju. Demokratični vodja lahko pripomore k čustveni zrelosti in morali zaposlenih. To doseže tako, da izkazuje pristno skrb za zaposlene, vendar ne kot njihov skrbnik. Demokratični vodja si mora prizadevati, da zaposleni postanejo vodilni, da razširi vodstvo, porazdeli odgovornosti in postane nadomestljiv (Gastil, 1994).

Demokratični vodja sprejme končno odločitev, a v proces odločanja vključi tudi zaposlene. Vključevanje zaposlenih v proces odločanja povečuje zadovoljstvo pri delu in pomaga pri razvoju veščin. S takšnim načinom vodenja imajo zaposleni občutek, da nadzorujejo lastno usodo, kar jih poleg finančne nagrade motivira za delo in trud. Sodelovanje vodje in zaposlenih pri odločanju zahteva več časa, zato prihaja do počasnega tempa dela, vendar pa je končni rezultat pogosto zelo dober. Demokratično vodenje je predvsem primerno v organizacijah, kjer je potrebno timsko delo in kjer je kakovost pomembnejša od hitrosti (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012).

Na podlagi raziskav lahko trdimo, da so zaposleni bolj zadovoljni z demokratičnim stilom vodenja kot z avtokratičnim, ker so lahko del odločanja. Namreč zaposleni v timih ne marajo biti podrejeni vodji, ampak so bolj zadovoljni, če lahko sodelujejo pri odločitvah. Demokratično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih predvsem v velikih

timih. Študije so pokazale, da so z demokratičnim stilom vodenja bolj zadovoljne ženske kot moški (Foels, Driskell, Mullen & Salas, 2000).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V nadaljevanju magistrskega dela bo temeljito predstavljena empirična raziskava. Raziskava bo izvedena v izbranem podjetju. Uporabljena raziskovalna metoda bo anketa. Na anketo bodo odgovarjali zaposleni in vodje v oddelku razvoja. Rezultate ankete bom z ustreznimi testi analizirala s pomočjo programa SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences). Po analizi bo zapisano poglavje Diskusija. Raziskava bo temeljila na prvem oziroma teoretičnem delu magistrskega dela.

3.1 Zasnova raziskave, predstavitev hipotez in metodologija

Zaradi boljšega razumevanja bom v tem podpoglavju temeljito predstavila zasnovo raziskave, predstavila bom hipoteze in metodologijo.

3.1.1 Zasnova raziskave

V empiričnem delu magistrskega dela bom ugotavljala povezavo med vodenjem in njegovim vplivom na dobro počutje zaposlenih v izbranem podjetju. Pri raziskovanju bom uporabila kvantitativni pristop v kombinaciji s tekstovno analizo zaradi manjšega števila udeležencev v raziskavi. Uporabljeno literaturo v teoretičnem delu bom uporabila kot osnovo za postavitev ustreznih hipotez in vprašalnik. Anketo bom ustvarila v spletnem anketnem vprašalniku 1KA. Menim, da je takšen način raziskave za magistrsko delo najustreznejši, saj je znan širši množici, zagotavlja preglednost in anonimnost ter je najcenejši in najhitrejši. Anketo bom preko elektronske pošte poslala zaposleni v kadrovske službi v izbranem podjetju, ki jo bo posredovala ustreznim zaposlenim in vodstvu v oddelku razvoja. Podjetje lahko zagotovi najmanj 30 sodelujočih. Anketa bo anonimna, anketiranci bodo predstavili le svoj položaj v podjetju, spol, starost in izobrazbo. Anketa bo vsebovala različna vprašanja, prevladovala pa bodo 5-stopenjske lestvice. Za namen analize bom uporabila program SPSS, kjer bom s povprečjem oziroma t-testom, regresijsko in korelacijsko analizo preverjala hipoteze. Da bi čim bolj razumela povezavo med vodenjem in njegovim vplivom na dobro počutje zaposlenih v izbranem podjetju, bom zaposlenim postavila še tri odprta vprašanja glede vpliva njihovega psihičnega počutja na uspešnost, načina vodenja vodje in njihovega počutja zaradi vodenja.

Namen raziskave je ugotoviti počutje zaposlenih pri delu v oddelku razvoja v izbranem podjetju, definirati stil vodenja, ugotoviti, ali so zaposleni v oddelku razvoja pod stresom in ali zaupajo vodji ter ugotoviti povezavo med odprtostjo vodje in psihološko varnostjo zaposlenih. Ob tem bom skušala ugotoviti, ali se kažejo razlike v zaznavanju vodenja med zaposlenimi in vodstvom v oddelku razvoja. Na podlagi raziskave in ugotovitev bo

vodstvo lahko bolje razumelo vpliv vodenja na psihološko počutje zaposlenih. Za zaključek bom vodstvu na podlagi raziskave postavila nekaj konkretnih predlogov za izboljšave.

3.1.2 Predstavitev hipotez

Psihologija razpoloženje razlaga kot čustveno stanje, lahko je pozitivno ali negativno. Razpoloženje variira med dimenzijami pozitivno-negativno in visoko-nizko (Kelloway, Weigand, McKee & Das, 2012). Razpoloženje se kaže tudi skozi čustva, ki so pomemben kazalnik obremenitve zaposlenih in njihovega dobrega počutja pri delu. Na razpoloženje v podjetju med drugimi dejavniki bistveno vpliva tudi narava dela (Van Katwyk, Spector, Fox & Kelloway, 2000).

Na podlagi tega postavljam prvo hipotezo:

H1: Narava dela v izbranem podjetju pozitivno vpliva na počutje večine zaposlenih v oddelku razvoja.

Glavni stili vodenja so transakcijsko vodenje, transformacijsko vodenje, avtokratično vodenje in demokratično vodenje. Na podlagi preteklih raziskav lahko trdimo, da obstaja pozitivna povezava med transformacijskim stilom vodenja in počutjem zaposlenih. Ta stil vodenja se od ostalih razlikuje po skrbi vodje za počutje in potrebe njegovih zaposlenih. Transformacijski vodja skrbi za lastno rast in rast zaposlenih, jih motivira in spodbuja k ambicioznim ciljem, k iskanju in pridobivanju novih znanj in sposobnosti, kot oseba je karizmatičen, kar zaposlene spodbuja, da se z njim poistovetijo (Liu, Siu & Shi, 2009). Rezultati raziskav kažejo, da transformacijsko vodenje vodi v pozitivno počutje zaposlenih, zato želim ugotoviti, ali je vodenje v izbranem podjetju transformacijsko.

Tako postavljam naslednjo hipotezo:

H2: V oddelku razvoja v izbranem podjetju je stil vodenja pretežno transformacijski.

Dolgoročna izpostavljenost stresu, konfliktom in preobremenjenosti pri zaposlenih lahko povzroči izčrpanost energije in psihološko utrujenost pri delu. Ta posledično slabo vpliva na duševno zdravje, skozi čas pa se pri zaposlenih pogosto pojavijo slabi delovni odnosi. V primeru, da vodja na to ni pozoren, bo stres znižal produktivnost zaposlenih, kar bo slabo vplivalo na poslovne rezultate podjetja (Barling & Frone, 2016). Ker želim oblikovati ustrezne nasvete za vodstvo v izbranem podjetju, bom skušala ugotoviti, ali so zaposleni v oddelku razvoja v izbranem podjetju izpostavljeni stresu in jih opozoriti na potencialni padec produktivnosti, psihološko utrujenost in nezadovoljstvo.

Tako postavljam tretjo hipotezo:

H3: Večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju poroča, da so izpostavljeni stresu.

Ena izmed »modernih« bolezni je izgorelost. Do izgorelosti prihaja tako, da so zaposleni preveč predani delu, kar povzroči, da se v delo popolnoma poglobljeni in se od njega vedno težje odklopijo. Rezultati raziskav kažejo, da lahko vodja z ustreznim načinom vodenja vpliva na predanost delu, ob tem pa omeji psihološko izčrpanost. To doseže na primer s pohvalami, nagradami in priznavanjem prispevka zaposlenih, posledično pa zgradi zaupanje. Zaupanje je izjemnega pomena, saj zaposleni, ki zaupa v vodjo, ceni njegov trud in delo, pomaga pri reševanju težav, je bolj zagnan in predan delu (Chughtai, Byrne & Flood, 2014).

Na podlagi tega sledi hipoteza:

H4: Večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju vodi zaupa.

Odprtost vodje je izjemnega pomena, saj takšen odprt vodja oblikuje delovno okolje, ki zaposlene podpira, spodbuja k optimizmu in pozitivno vpliva na njihovo prepričanje, da so ustrezni za delovno mesto. Odprt vodja zaposlenim prisluhne glede njihovih težav, posledično pa so zaposleni manj negotovi, bolj motivirani, ob neuspehu pa doživijo manj frustracij (Choi, Tran & Kang, 2017). Odprtost vodje, razpoložljivost in dostopnost povečuje občutek psihološke varnosti pri zaposlenih, posledično pa se izboljša komunikacija med vodjo in zaposlenimi (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

Tako postavljam zadnjo hipotezo:

H5: Odprt način vodenja je pozitivno povezan z občutkom psihološke varnosti pri večini zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju.

3.1.3 Metodologija

Na začetku vprašalnika nagovorim anketirance in jim predstavim namen raziskave ter zakaj je njihovo sodelovanje pomembno. V nagovoru zagotovim anonimnost in predstavim, kako bodo podatki uporabljeni. Vprašalnik je v celoti sestavljen iz dvajsetih vprašanj, vendar se vprašanja glede na položaj anketiranca v podjetju (zaposleni ali vodja) prilagodijo in filtrirajo. Zaposlenim je zastavljeno štirinajst vprašanj, vodstvu pa enajst vprašanj. Vprašalnik vsebuje sedemnajst vsebinskih vprašanj, od tega tri odprta, na katera odgovarjajo le zaposleni, in tri demografska vprašanja. Vprašalnik se začne s filter vprašanjem, ki loči med vodjo in zaposlenim, naslednje vprašanje sprašuje o stilu vodenja vodje, kjer so poleg možnega odgovora zapisane definicije vsakega stila vodenja, z vsebinskimi vprašanji preverjam pet postavljenih hipotez s 5–stopenjskimi Likertovimi lestvicami, po teh vprašanjih sledijo tri odprta vprašanja, namenjena le zaposlenim, ter na

koncu tri demografska vprašanja, ki so namenjena tako vodstvu kot zaposlenim. Vprašalnik vljudno zaključim z zahvalo.

Postavljene hipoteze merim z že obstoječimi lestvicami. Prvo hipotezo merim z uporabo lestvice afektivnega počutja, povezanega z delom, ki so jo postavili avtorji Van Katwyk, Spector, Fox in Kelloway (2000). Naslednjo hipotezo merim z lestvico za merjenje vpliva transformacijskega vodenja na zaposlene, postavljeno s strani avtorjev Singh in Krishnan (2007). Tretjo hipotezo preverjam z lestvico za merjenje stresa na delovnem mestu, ki sta jo oblikovala avtorja Shukla in Srivastava (2016). Četrto hipotezo merim z lestvico za merjenje zaupanja v vodjo, ki sta jo postavila avtorja Yang in Mossholder (2010). Zadnjo hipotezo merim z lestvico za merjenje odprtosti vodje in z lestvico za merjenje psihološke varnosti, ki so ju postavili avtorji Carmeli, Reiter-Palmon in Ziv (2010).

Anketa je bila izvedena v mesecu juliju 2022 na spletnem portalu 1KA. Povezavo do ankete sem poslala zaposleni v kadrovske službi v izbranem podjetju preko elektronske pošte, ona pa je povezavo posredovala ustreznim zaposlenim in vodstvu v oddelku razvoja. Sprva je bilo načrtovano, da bo v anketi sodelovalo 30 anketirancev, a so na koncu v podjetju zagotovili nekoliko večje število udeležencev. Ustrezni odgovorov je bilo zabeleženih 62, neustreznih odgovorov je bilo zabeleženih 114. 7 anketirancev je odgovorilo le na demografska vprašanja in na četrto vprašanje, ki je preverjalo afektivno počutje, povezano z delom. Pri analizi bom upoštevala odgovore pri posameznem vprašanju.

3.2 Analiza in rezultati raziskave ter preverjanje hipotez

Analiza raziskave vpliva vodenja na počutje zaposlenih v izbranem podjetju, ki je bila izvedena v mesecu juliju 2022, predstavlja podlago za kasnejša praktična priporočila za vodstvo in nadaljnje raziskave.

3.2.1 Značilnosti vzorca

Anketni vprašalnik sem izdelala preko spletnega ponudnika 1KA. Demografska vprašanja vključujejo spol, starost in stopnjo izobrazbe. Na vprašanje o spolu, starosti in izobrazbi je odgovorilo 61 (100 %) anketirancev, med njimi je bilo 54 (89 %) moških in 7 (11 %) žensk (Priloga 2, Tabela 1). 22 (36 %) anketirancev je spadalo v starostno skupino od 21 do 30 let, 20 (33 %) anketirancev je bilo v starostni skupini od 41 do 50 let, sledilo je 14 (23 %) anketirancev v starostni skupini od 31 do 40 let in 5 (8 %) anketirancev v starostni skupini 51 let ali več (Priloga 2, Tabela 2). 37 (61 %) anketirancev je dokončalo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, 14 (23 %) anketirancev je zaključilo magisterij, 6 (10 %) anketirancev je zabeležilo, da so zaključili višjo šolo, 3 (5 %) anketiranci so zaključili doktorat in 1 (2 %) anketiranec je dokončal srednjo šolo (Priloga 2, Tabela 3).

3.2.2 Analiza po vprašanjih

Prvo vsebinsko vprašanje v vprašalniku je bilo filter vprašanje, ki je ločevalo med vodstvom in zaposlenimi. Zabeleženih je bilo 54 (100 %) odgovorov. Ugotovila sem, da je k anketi pristopilo 12 (22 %) vodij in 42 (78 %) zaposlenih (Priloga 3, Tabela 4). Pri naslednjem vprašanju sem z definicijami najpogostejših stilov vodenja preverjala, kako zaposleni vidijo stil vodenja svojega vodje. Na vprašanje je odgovorilo 41 (100 %) zaposlenih. 18 (44 %) zaposlenih je označilo, da je stil vodenja vodje demokratični, 15 (37 %) zaposlenih je menilo, da je stil vodenja transformacijski, 5 (12 %) zaposlenih vidi stil vodenja vodje kot avtokratični ter najmanj zaposlenih, in sicer 3 (7 %), doživlja stil vodenja vodje kot transakcijski (Priloga 3, Tabela 5). Tretje vprašanje je bilo namenjeno temu, da vodje prepoznajo in določijo lastni stil vodenja. 7 (58 %) vodij je menilo, da je njihov stil vodenja transformacijski, 4 (33 %) vodje so označili, da je njihov stil vodenja demokratični, in 1 (8 %) vodja je označil, da je njegov stil vodenja transakcijski (Priloga 3, Tabela 6).

S četrtem vprašanjem sem želela ugotoviti, ali narava dela v izbranem podjetju pozitivno vpliva na počutje večine zaposlenih in vodij v oddelku razvoja. Na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) so anketiranci označili, v kolikšni meri se strinjajo zapisano trditvijo. Na prvo, drugo, tretjo, peto, sedmo in deveto trditev je odgovorilo 62 anketirancev, na četrto, šesto in osmo trditev 61 anketirancev in na deseto trditev 60 anketirancev (Priloga 3, Tabela 7). Tabela 1 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri četrtem vprašanju.

Tabela 1: Vpliv narave dela na počutje zaposlenih in vodij – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditve	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zaradi službe se počutim lahkotno	3,3	0,9
Zaradi službe se počutim pomirjeno	3,2	1,1
Zaradi službe se počutim zadovoljno	3,8	0,9
Zaradi službe se počutim vzneseno	3,0	0,9
Zaradi službe se počutim energično	3,2	1,0
Zaradi službe se počutim navdušeno	3,2	1,0
Zaradi službe se počutim ekstatično	2,7	1,0
Zaradi službe se počutim veselo	3,5	1,0
Zaradi službe se počutim ponosno	4,0	0,8
Zaradi službe se počutim sproščeno	3,4	0,9

Vir: lastno delo.

S petim in šestim vprašanjem sem preverjala, ali je v oddelku razvoja v izbranem podjetju stil vodenja pretežno transformacijski. Pri petem vprašanju so zaposleni ocenjevali, ali je stil vodenja vodje transformacijski, pri šestem vprašanju pa so vodje ocenjevali, ali je njihov stil vodenja transformacijski. Pri petem vprašanju je pri vsaki trditvi zabeleženih 41 odgovorov, razen pri enajsti, kjer je zabeleženih 40 odgovorov. Tako kot pri četrtem

vprašanju so tudi tu anketiranci na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) vrednotili, v kolikšni meri se strinjajo s podanimi trditvami (Priloga 3, Tabela 8). Tabela 2 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri petem vprašanju.

Tabela 2: Transformacijsko vodenje po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Je delaven/na in navdušen/a nad nalogami	4,0	1,1
Zapomni si ime osebe, tudi če jo sreča za kratek čas	3,8	1,1
Spodbuja me k samostojnemu reševanju problemov	4,5	0,8
Skuša mi pomagati izboljšati moje pomanjkljivosti	4,2	0,9
Potrpežljivo me posluša	4,1	1,1
Vsakemu zaposlenemu daje občutek, da je pomemben član tima	4,0	1,0
Zagotavlja, da dobim vso možno podporo, da lahko sledim drugim življenjskim interesom	4,3	0,9
Vodi z nasmehom tudi v neugodnih okoliščinah	3,9	1,4
Je jasen/na v svojih mislih in dejanjih	4,1	1,1
Je vztrajen/na pri doseganju poslovnih ciljev	4,3	0,9
Vodja spoštuje procese in sisteme, vendar jih ne obravnava kot neuklonljive, ko so ogroženi interesi podjetja	4,3	0,9
Vpliva name, da nisem sebičen/na, ampak da razmišljam o nelagodju drugih	3,9	1,0

Vir: lastno delo.

Na šesto vprašanje so odgovarjali le vodje, pri vsaki trditvi je zabeleženih 12 odgovorov. Tudi pri tem vprašanju so anketiranci na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) vrednotili, v kolikšni meri se strinjajo s podanimi trditvami (Priloga 3, Tabela 9). Tabela 3 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri šestem vprašanju.

Tabela 3: Transformacijsko vodenje po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Sem delaven/na in navdušen/a nad nalogami	3,9	0,9
Zapomnim si ime osebe, tudi če jo srečam za kratek čas	2,2	0,9
Zaposlene spodbujam k samostojnemu reševanju problemov	4,4	0,8
Skušam pomagati zaposlenim, da izboljšajo svoje pomanjkljivosti	4,4	0,7
Potrpežljivo poslušam zaposlene	4,2	0,8
Vsakemu zaposlenemu dajem občutek, da je pomemben član tima	4,3	0,5

se nadaljuje

Tabela 3: Transformacijsko vodenje po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon (nad.)

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zagotavljam, da zaposleni dobijo vso možno podporo, da lahko sledijo drugim življenjskim interesom	4,1	0,8
Vodim z nasmehom tudi v neugodnih okoliščinah	3,5	1,1
Sem jasen/na v svojih mislih in dejanjih	3,9	0,8
Sem vztrajen/na pri doseganju poslovnih ciljev	4,2	0,7
Spoštujem procese in sisteme, vendar jih ne obravnavam kot neuklonljive, ko so ogroženi interesi podjetja	4,3	0,6
Vplivam na zaposlene, da niso sebični, ampak da razmišljajo o nelagodju drugih	4,2	0,8

Vir: lastno delo.

Sedmo vprašanje je preverjalo tretjo hipotezo, in sicer ali je večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju izpostavljena stresu. Nanj so odgovarjali le zaposleni, medtem ko so na osmo vprašanje o izpostavljenosti zaposlenih stresu odgovarjali vodje. Na obe vprašanji so anketiranci na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) vrednotili, v kolikšni meri se strinjajo s podanimi trditvami. Pri sedmem vprašanju je pri vsaki trditvi zabeleženih 41 odgovorov (Priloga 3, Tabela 10). Tabela 4 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri sedmem vprašanju.

Tabela 4: Izpostavljenost stresu po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Imam veliko dela in se bojim, da zelo malo časa zanj	2,7	1,0
Počutim se tako obremenjeno, da se mi tudi dela prost dan zdi slab	1,7	0,8
Čutim, da si nikoli ne privoščim dopusta	1,8	1,1
Mnogi ljudje v mojem oddelku so utrujeni od zahtev podjetja	2,4	1,0
Moje delo me živcira	1,8	1,0
Učinek moje službe name je previsok	1,8	0,9
Velikokrat mi služba postane veliko breme	1,7	0,7
Ko pomislim na svojo službo, dobim tesen občutek v prsih	1,5	0,8
Slabo se počutim, ko grem na dopust	1,4	0,8

Vir: lastno delo.

Pri osmem vprašanju je bilo pri vsaki trditvi zabeleženih 12 odgovorov (Priloga 3, Tabela 11). Tabela 5 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri osmem vprašanju.

Tabela 5: Izpostavljenost stresu po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Menim, da imajo zaposleni veliko dela in se bojijo, da zelo malo časa zanj.	2,8	0,9
Menim, da se zaposleni počutijo tako obremenjeno, da se jim tudi dela prost dan zdi slab.	1,8	0,7
Menim, da zaposleni čutijo, da si nikoli ne privoščijo dopusta.	1,4	0,5
Menim, da so mnogi ljudje v mojem oddelku utrujeni od zahtev podjetja.	2,8	0,8
Menim, da zaposlene njihovo delo živcira.	2,4	0,8
Menim, da je učinek službe na zaposlene previsok.	2,6	0,9
Menim, da zaposlenim služba velikokrat postane veliko breme.	2,3	0,9
Menim, da ko zaposleni pomislijo na službo, dobijo tesen občutek v prsih.	2	0,9
Menim, da se zaposleni slabo počutijo, ko grejo na dopust.	1,8	0,8

Vir: lastno delo.

Z devetim vprašanjem sem testirala četrto hipotezo, in sicer ali večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju vodji zaupa. Na to vprašanje so odgovarjali zaposleni, pri tretji in četrti trditvi je zabeleženih 40 odgovorov, pri ostalih pa 41. Z desetim vprašanjem sem preverjala, kaj o tem menijo vodje. Anketiranci so na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) vrednotili, v kolikšni meri se strinjajo s podanimi trditvami (Priloga 3, Tabela 12). Tabela 6 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri devetem vprašanju.

Tabela 6: Zaupanje vodji po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Lahko se zanesem na vodjo, da bo izpolnjeval/a svoje obveznosti.	4,4	1,0
Lahko se zanesem na vodjo, da bo v službi naredil/a tisto, kar je najboljšo.	4,2	1,0
Vodja izpolni svoje obveznosti.	4,3	0,8
Glede na dosežke vodje ne vidim razloga za dvom o njegovi/njeni usposobljenosti.	4,3	0,9
Zaupam v vodjo, ker k delu pristopa profesionalno.	4,2	1,0
Prepričan/a sem, da bo vodja vedno poskrbel/a za moje osebne potrebe pri delu.	4,1	1,1

se nadaljuje

Tabela 6: Zaupanje vodji po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon (nad.)

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Če bi svoje težave delil/a z vodjo, vem, da bi se odzval/a skrbno.	4,3	0,9
Prepričan/a sem, da bi lahko svoje delovne težave delil/a z vodjo.	4,5	0,8
Prepričan/a sem, da bi lahko odkrito povedal/a svoje občutke vodji.	4,3	1,0
Z vodjo se počutim varno zaradi njegove/njene iskrenosti.	4,2	1,1

Vir: lastno delo.

Pri desetem vprašanju je bilo pri vsaki trditvi zabeleženih 12 odgovorov (Priloga 3, Tabela 13). Tabela 7 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri desetem vprašanju.

Tabela 7: Zaupanje vodji po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zaposleni se lahko zanesejo name, da bom izpolnjeval/a svoje obveznosti.	4,3	0,5
Zaposleni se lahko zanesejo name, da bom v službi naredil/a tisto, kar je najboljšše.	4,3	0,5
Kot vodja izpolnim svoje obveznosti.	4,2	0,6
Menim, da glede na moje dosežke zaposleni ne vidijo razloga za dvom o moji usposobljenosti.	4,1	0,7
Zaposleni mi zaupajo, ker k delu pristopam profesionalno.	4,3	0,6
Menim, da so zaposleni prepričani, da bom vedno poskrbel/a za njihove osebne potrebe pri delu.	3,9	0,8
Če bi zaposleni svoje težave delili z menoj, bi se odzval/a skrbno.	4,4	0,7
Menim, da so zaposleni prepričani, da bi lahko svoje delovne težave delili z menoj.	4,0	0,9
Menim, da so zaposleni prepričani, da bi mi lahko odkrito povedali svoje občutke.	3,8	1,0
Menim, da se zaposleni z menoj počutijo varno zaradi moje iskrenosti.	4,1	0,8

Vir: lastno delo.

Z enajstim vprašanjem sem preverjala prvi del pete hipoteze, in sicer odprtost vodje v oddelku razvoja v izbranem podjetju. Pri tretji in deveti trditvi je bilo zabeleženih 40 odgovorov, pri ostalih pa 41. Zaposleni so na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) vrednotili, v kolikšni meri se strinjajo s podanimi trditvami (Priloga 3, Tabela 14). Tabela 8 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri enajstem vprašanju.

Tabela 8: Odprtost vodje po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Vodja je odprt/a za nove idej.	4,5	0,8
Vodja je pozoren/na na nove priložnosti za izboljšanje delovnih procesov.	4,4	0,8
Vodja je odprt/a za razpravo o želenih ciljih in novih načinih za njihovo doseganje.	4,4	0,9
Vodja je na voljo za posvet o težavah.	4,4	0,9
Vodja je stalna 'prisotnost' v tej ekipi – nekdo, ki je vedno na voljo.	3,8	1,0
Vodja je na voljo za strokovna vprašanja, o katerih bi se rad/a posvetoval/a z njim/njo.	4,2	0,9
Vodja je pripravljen/a poslušati moje zahteve.	4,4	0,8
Vodja me spodbuja, da dostopam do njega/nje glede nastajajočih vprašanj.	4,3	0,9
Vodja je dostopen/a za razpravo o nastajajočih težavah.	4,5	0,7

Vir: lastno delo.

Z dvanajstim vprašanjem sem preverjala drugi del pete hipoteze, in sicer psihološko varnost zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju. Pri prvi, drugi in četrti trditvi je zabeleženih 41 odgovorov, pri tretji in peti pa 40. Enako kot pri enajstem vprašanju so tudi tu zaposleni na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) vrednotili, v kolikšni meri se strinjajo s podanimi trditvami (Priloga 3, Tabela 15). Tabela 9 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri dvanajstem vprašanju.

Tabela 9: Psihološka varnost zaposlenih po presoji zaposlenih – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Sposoben/na sem izpostaviti težave in težke zadeve.	4,3	0,8
Ljudje v tem podjetju nikoli ne zavračajo drugih, ker so drugačni.	3,7	1,1
V tem podjetju je varno tvegati.	3,1	1,0
Z lahkoto prosim druge člane podjetja za pomoč.	4,1	1,0
Nihče v tem podjetju ne bi namerno ravnal na način, ki spodbija moja prizadevanja.	3,4	1,2

Vir: lastno delo.

S trinajstim in štirinajstim vprašanjem sem preverjala, kako na hipotezo pet »Odprt način vodenja je pozitivno povezan z občutkom psihološke varnosti pri večini zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju.« gledajo vodje. Na obe vprašanji so vodje na lestvici od 1 (»sploh se ne strinjam«) do 5 (»povsem se strinjam«) vrednotili, v kolikšni meri se

strinjajo s podanimi trditvami. S trinajstim vprašanjem sem preverjala mnenje vodij glede njihove odprtosti. Pri vsaki trditvi je zabeleženih 12 odgovorov (Priloga 3, Tabela 16). Tabela 10 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri trinajstem vprašanju.

Tabela 10: Odprtost vodje po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Sem odprt/a za nove ideje.	4,7	0,7
Sem pozoren/na na nove priložnosti za izboljšanje delovnih procesov.	4,4	0,8
Sem odprt/a za razpravo o želenih ciljih in novih načinih za njihovo doseganje.	4,5	0,7
Sem na voljo za posvet o težavah.	4,7	0,5
Sem stalna 'prisotnost' v tej ekipi – nekdo, ki je vedno na voljo.	3,8	0,8
Sem na voljo za strokovna vprašanja, o katerih bi se zaposleni radi posvetovali z menoj.	4,6	0,5
Sem pripravljen/a poslušati zahteve zaposlenih.	4,7	0,5
Zaposlene spodbujam, da dostopajo do mene glede nastajajočih vprašanj.	4,6	0,5
Sem dostopen/a za razpravo o nastajajočih težavah.	4,6	0,5

Vir: lastno delo.

S štirinajstim vprašanjem sem preverjala mnenje vodij glede občutka psihološke varnosti zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju. Pri vsaki trditvi je zabeleženih 12 odgovorov (Priloga 3, Tabela 17). Tabela 11 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve pri štirinajstem vprašanju.

Tabela 11: Psihološka varnost zaposlenih po presoji vodij – aritmetična sredina in standardni odklon

Trditev	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Zaposleni so sposobni izpostaviti težave in težke zadeve.	3,7	0,8
Ljudje v tem podjetju nikoli ne zavračajo drugih, ker so drugačni.	3,8	1,0
V tem podjetju je varno tvegati.	3,0	1,0
Zaposleni z lahkoto prosijo druge člane podjetja za pomoč.	3,6	0,7
Nihče v tem podjetju ne bi namerno ravnal na način, ki spodbuja prizadevanja drugih.	3,8	0,9

Vir: lastno delo.

Zadnja tri vsebinska vprašanja so bila odprta. Z njimi sem želela ugotoviti, kako psihološko počutje vpliva na uspešnost pri delu, kako zaposleni opisujejo način vodenja vodje in kako se počutijo zaradi takšnega načina vodenja. Na ta vprašanja so odgovarjali le

zaposleni. Petnajsto vprašanje je torej raziskovalo, kako psihološko počutje zaposlenih vpliva na njihovo uspešnost pri delu. Zabeleženih je bilo 25 odgovorov. Dva zaposlena sta odgovorila, da psihološko počutje pozitivno vpliva na njihovo uspešnost pri delu, dva sta odgovorila, da dobro vpliva, in dva, da zelo vpliva. Ostali odgovori so bili različni. Eden izmed zaposlenih trdi, da včasih vpliva slabo, včasih pa dobro, saj je odvisno od počutja. Eden izmed zaposlenih, ki je odgovoril na vprašanje, meni, da njegovo psihološko počutje ne vpliva na njegovo uspešnost. Eden izmed zaposlenih je zapisal, da je psihološko počutje pomemben dejavnik za uspešnost pri delu in pojasnil, da pod stresom ali ko se psihično ne počuti dobro, ni uspeha in motivacije za delo. Naslednji zaposleni je zapisal, da pod stresom dela hitreje, a bolj površno ter da je sproščen sposoben boljšega reševanja problemov. Nekdo izmed zaposlenih meni, da bi živčnost morala zmanjšati njegovo učinkovitost, a tega ne čuti. Eden izmed zaposlenih je zapisal, da pomanjkanje zanimivih nalog povzroči manjšo motivacijo, ta pa zmanjša uspešnost. Naslednji trdi, da boljše počutje povzroči večjo produktivnost. Eden izmed zaposlenih je zapisal, da sproščeno vzdušje v službi reši več nalog, v kolikor je pod pritiskom zaradi določene zadeve, je osredotočen le na to zadevo, ostale pa čakajo, meni tudi, da njegov odhod v službo ni sproščen, ko je pod pritiskom. Pohvalen se mi zdi odgovor zaposlenega, ki trdi, da njegovo psihološko počutje ne vpliva na njegovo uspešnost, saj je mentalno v zelo dobri kondiciji. Ostali odgovori so si bili dokaj podobni, in sicer, da psihološko počutje v redu, pozitivno, relativno, dobro, srednje, močno, občutno, nekoliko negativno in podobno vpliva na njihovo počutje (Priloga 3, Tabela 18).

Pri vprašanju o načinu vodenja vodje je bilo zabeleženih 24 odgovorov. 5 zaposlenih meni, da je način vodenja vodje demokratičen. Zapisali so, da vodja naloge razdeli enakopravno med člane ekipe, ob tem pa se lahko člani sami odločijo za opravljanje nalog, ki so jim bolj blizu. Menijo, da je vodja odprt za diskusijo s člani ekipe, v katerih prepozna strokovno znanje, ko se pojavi določena problematika. Zapisali so, da vodja spodbuja dodatna izobraževanja in pridobivanje novih kompetenc. Ostala skupina zaposlenih je zapisala, da je vodja kljub demokratičnosti tudi avtokratičen, a človeški. Zaposleni so zapisali, da je vodja kljub strokovnosti in usposobljenosti ob pojavu težav in nesoglasij občasno preveč eksploziven. Na podlagi odgovorov lahko trdimo, da zaposleni vodji zaupajo, saj so zapisali, da se z njim lahko pogovarjajo o poslovnih in osebnih zadevah. Eden izmed zaposlenih trdi, da je vodja energičen, pozoren, pripravljen pomagati, a ob tem tudi zaletav, nepredvidljiv in raztresen. Kar nekaj zaposlenih je zapisalo, da je vodja strokoven in pravičen ter da so mu pomembni dobri odnosi na delovnem mestu. Eden izmed zaposlenih meni, da vodja nima moči v primerjavi z direktorjem podjetja. Zaposleni menijo, da je vodja strokovnjak na svojem področju in da je pripravljen sprejemati nove ideje ter zaposlene spodbuja, da so na tekočem glede napredkov na njihovem področju (Priloga 3, Tabela 19).

Pri zadnjem odprtem vprašanju, ki je raziskovalo, kako se zaposleni počutijo glede načina vodenja vodje, je bilo zabeleženo 25 odgovorov. 16 zaposlenih je zapisalo, da se zaradi

načina vodenja počuti dobro, sproščeno in samozavestno. Eden izmed zaposlenih je zapisal, da se zaradi načina vodenja počuti nezadovoljno. Zanimiv se mi je zdel odgovor zaposlenega, ki je zapisal, da se zaradi načina vodenja občasno počuti dobro, občasno pa slabo, odvisno od situacije, in da so pretekla dejanja vodje načela njegovo zaupanje vanj. Naslednji zaposleni je zapisal, da kljub močni pripadnosti timu čuti odpor do novih idej. Eden izmed zaposlenih je zapisal, da ga včasih skrbi, da se vodja ne postavi dovolj na stran zaposlenih v razpravah z drugimi vodji (Priloga 3, Tabela 20).

3.2.3 Preverjanje hipotez

H1: Večina vodij in zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju se zaradi dela počuti dobro.

Za preverjanje hipoteze 1 sem uporabila odgovore na četrto vprašanje vprašalnika. Povprečna vrednost počutja vodij in zaposlenih je na vzorcu znašala 3,29. Rezultati t-testa v programu SPSS so pokazali, da je povprečje statistično značilno višje od 3 ($p = 0,002$), kar pomeni, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov pri zanemarljivi stopnji tveganja zavrnem ničelno domnevo, da je povprečno počutje večine vodij in zaposlenih manjše ali enako 3 in sprejemem hipotezo 1, da se večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju zaradi dela počuti dobro (Priloga 4, Hipoteza 1).

H2: V oddelku razvoja v izbranem podjetju je stil vodenja pretežno transformacijski.

Za preverjanje hipoteze 2 sem uporabila odgovore zaposlenih na peto vprašanje vprašalnika in jih primerjala z odgovori vodij na šesto vprašanje vprašalnika. Povprečna vrednost združenih trditev zaposlenih o transformacijskem stilu vodenja je na vzorcu znašala 4,11. Rezultati t-testa v programu SPSS so pokazali, da je povprečje statistično značilno višje od 3 ($p < 0,001$), kar pomeni, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov pri zanemarljivi stopnji tveganja zavrnem ničelno domnevo, da je povprečen stil vodenja v oddelku razvoja v izbranem podjetju manjši ali enak 3 in sprejemem hipotezo 2, da je stil vodenja v oddelku razvoja v izbranem podjetju pretežno transformacijski. Na podlagi odgovorov vodij lahko sklepam, da tudi vodje v povprečju (3,96) menijo, da je njihov stil vodenja pretežno transformacijski (Priloga 4, Hipoteza 2).

H3: Večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju poroča, da so izpostavljeni stresu.

Za preverjanje hipoteze 3 sem uporabila odgovore zaposlenih na sedmo vprašanje vprašalnika in jih primerjala z odgovori vodij na osmo vprašanje vprašalnika. Povprečna vrednost združenih trditev zaposlenih o izpostavljenosti stresu je na vzorcu znašala 1,87. Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da je povprečje na vzorcu statistično značilno manjše od 3 ($p < 0,001$), kar pomeni, da zaposleni v oddelku razvoja v izbranem podjetju v večini niso izpostavljeni stresu in postavljeno hipotezo 3 v skladu s tem zavračam. Na

podlagi odgovorov vodij lahko sklepam, da tudi vodje v povprečju (2,19) ne menijo, da so zaposleni izpostavljeni stresu (Priloga 4, Hipoteza 3).

H4: Večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju vodji zaupa.

Za preverjanje hipoteze 4 sem uporabila odgovore zaposlenih na deveto vprašanje vprašalnika in jih primerjala z odgovori vodij na deseto vprašanje vprašalnika. Povprečna vrednost združenih trditev zaposlenih o zaupanju vodji je na vzorcu znašala 4,25. Rezultati t-testa v programu SPSS so pokazali, da je povprečje statistično značilno višje od 3 ($p < 0,001$), kar pomeni, da lahko na podlagi vzročnih podatkov pri zanemarljivi stopnji tveganja zavrnem ničelno domnevo, da je zaupanje vodji večine zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju manjše ali enako 3 in sprejemem hipotezo 4, da večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju vodji zaupa. Na podlagi odgovorov vodij lahko sklepam, da vodje v povprečju nekoliko manj (4,14) kot zaposleni menijo, da jim zaposleni zaupajo (Priloga 4, Hipoteza 4).

H5: Odprt način vodenja je pozitivno povezan z občutkom psihološke varnosti pri večini zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju.

Za preverjanje hipoteze 5 sem uporabila odgovore zaposlenih na enajsto in dvanajsto vprašanje vprašalnika in jih primerjala z odgovori vodij na trinajsto in štirinajsto vprašanje vprašalnika. Najprej sem preverila, ali sta spremenljivki odprtost vodje in psihološka varnost zaposlenih med seboj povezani, potem pa sem na podlagi ugotovitev preverila še vzročno posledično razmerje. Rezultati korelacijske analize na vzorcu zaposlenih kažejo, da je povezava med spremenljivkama statistično značilna ($p < 0,001$), koeficient korelacije pa nakazuje, da je linearna povezava med spremenljivkama pozitivna in srednje močna ($r = 0,491$), kar pomeni, da bolj kot je vodja odprt, bolj so zaposleni psihološko varni. Ker je bila odkrita povezava med spremenljivkama, sem s pomočjo regresijske analize proučila še vzročno posledično razmerje. Vrednost regresijskega koeficienta je 0,577, njegova p-vrednost pa je manjša od 0,05 ($p = 0,001$), kar pomeni, da je tveganje za napako zanemarljivo majhno in lahko zaključim, da odprtost vodje statistično značilno vpliva na psihološko varnost zaposlenih. Rezultati korelacijske analize na vzorcu vodij kažejo, da je povezava med spremenljivkama statistično značilna ($p = 0,056$), koeficient korelacije pa nakazuje, da je linearna povezava med spremenljivkama odprtost vodij in psihološka varnost zaposlenih pozitivna in srednje močna ($r = 0,482$). Kljub temu, da je tveganje za korelacijo na meji sprejemljivega, sem skušala narediti tudi regresijsko analizo, kjer sem ugotovila, da vpliv med spremenljivkama ni statistično značilen ($p = 0,113$) (Priloga 4, Hipoteza 5).

4 DISKUSIJA

Magistrsko delo se osredotoča na poudarjanje in jasno predstavitev vpliva vodenja na počutje zaposlenih v podjetju. Teoretični prispevek magistrskega dela je v temeljiti

opredelitvi bistvenih dejavnikov psihološko dobrega počutja na delovnem mestu in jasni predstavitvi uporabe teh dejavnikov za izboljšanje počutja zaposlenih. V magistrskem delu je zadovoljstvo zaposlenih, ki je bistvenega pomena za uspešnost podjetja in nizko stopnjo fluktuacije, predstavljeno skozi tri različne teorije. Magistrsko delo definira organizacijsko klimo kot pomemben element počutja zaposlenih v podjetju ter predstavi vlogo vodenja v njej in se logično naveže v nadaljevanje dela, ki je posvečeno vodenju. V poglavju vodenja s pomočjo raziskav avtorjev, kot so Bennis in Townsend (1989), Goleman (2003), Callahan (2016), Maner in Mead (2010), Rosch in Villanueva (2016) in ostali, opišem temeljne pojme in bralcem predstavim prednosti njihove ustrezne uporabnosti. Bralcem na enem mestu naštejem in opišem osebnostne lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja. V zadnjem teoretičnem delu opredelim glavne stile vodenja, kjer ugotovim, da je transformacijsko vodenje deležno kar nekaj pozitivnih opredelitev s strani raziskovalcev Liu, Siu in Shi (2009), Mandell in Pherwani (2003), Oreg in Berson (2011), Singh in Krishnan (2007). Sledim njihovim trditvam, da je transformacijsko vodenje najbližje pozitivnemu vodenju in med drugim tudi to raziščem v lastni raziskavi.

Z empirično raziskavo podkrepim in nadgradim zapisano teorijo v prvem delu naloge. Kraj raziskave, ki je izbrano podjetje, je primeren, saj se je izkazalo, da tako vodje kot zaposleni menijo, da je stil vodenja pretežno transformacijski in rezultati raziskave kažejo, da je splošno počutje zaposlenih pozitivno. V raziskavo so vključeni vodje in zaposleni zaradi vpogleda v različna stališča in bolj točnih rezultatov. Merske lestvice, oblikovane s strani strokovnjakov, ki so vključene v anketni vprašalnik, so se pokazale kot ustrezne in zanesljive. Rezultati magistrskega dela podpirajo teorijo, da zaupanje v vodjo zmanjšuje stres pri zaposlenih, kot to med drugimi raziskovalci trdijo tudi Choi, Tran in Kang (2017), ter da je odprtost vodje povezana z občutkom psihološke varnosti pri zaposlenih po mnenju avtorjev Carmeli, Reiter-Palmon in Ziv (2010). Zaradi rastoče popularnosti tematik vodenja in počutja zaposlenih menim, da je primerno, da sem ju dodatno raziskala in med prvimi izvedla raziskavo le-teh v izbranem podjetju. Z raziskavo sem vodstvu izbranega podjetja omogočila vpogled v občutljivo tematiko (psihično počutje zaposlenih) in s pomočjo rezultatov argumentirano zapisala koristne nasvete.

4.1 Omejitve raziskave

Kot omejitev raziskave bi izpostavila anketni vprašalnik, ki je bil zelo dolg, saj so respondenti morali odgovoriti na dvajset vprašanj. Večina teh vprašanj je vsebovala trditve, kjer so respondenti morali označiti, v kolikšni meri se strinjajo z njimi. Respondenti so na vprašalnik v povprečju odgovarjali 7 minut in 15 sekund. Na anketni vprašalnik je ustrezno odgovorilo 62 respondentov, neustrezno pa 114. Menim, da je vzrok tako visokega števila neustreznih vprašalnikov dolžina anketnega vprašalnika in filter vprašanje, ki je respondentom onemogočilo ustrezno nadaljevanje in sodelovanje pri ostalih vprašanjih, v kolikor niso odgovorili nanj.

Omejitev raziskave je tudi le en merski instrument, in sicer anketa. Anketa ni v celoti zanesljiva, saj so respondenti vprašalnik reševali samostojno brez dodatnih pojasnil. Ker je tema nekoliko občutljiva, so lahko tako vodje kot tudi zaposleni odgovarjali pristransko. Ker je raziskava opravljena le v enem podjetju, se pojavlja vprašanje, kakšno je splošno stanje v podjetjih v Sloveniji. Zato je treba poudariti, da rezultati raziskave veljajo za to izbrano podjetje, splošno sklepanje glede vpliva vodenja na dobro psihično počutje zaposlenih v Sloveniji je iz te raziskave neustrezno.

4.2 Priporočila za vodstvo

Na podlagi rezultatov raziskave menim, da se zaposleni v izbranem podjetju psihično dobro počutijo ob trenutnem vodstvu in njihovem načinu vodenja. Za še boljše nadaljnje poslovanje svetujem dodatno vlaganje v osebno rast in razvoj zaposlenih z organiziranjem različnih izobraževanj na področju zdravega poslovnega okolja, organizacijske klime, psihičnega in fizičnega zdravja. Z zdravim načinom življenja lahko zaposleni nekoliko zmanjšajo stres, zato svetujem izobraževanje na področju zdravega življenjskega sloga. Menim, da je pomembno samozavedanje, zato svetujem, da zaposleni s pomočjo vodstva odkrivajo lastne želje, prepričanja in veščine, na primer s kroženjem po delovnih mestih. Tako bodo ugotovili, kakšno delo jim najbolj leži in katero delo je v skladu z njihovimi vrednotami.

Da bi vodstvo lahko zagotovilo dobro počutje zaposlenih in njihovo produktivnost, menim, da je potrebno tudi izobraževanje vodstva. Vodstvo naj si prizadeva k vzdrževanju ravnovesja med delom in poslovnim življenjem zaposlenih. Svetujem izobraževanje na področju učinkovitega in primerne stila vodenja, motivacije zaposlenih, prepoznavanja osebnih lastnosti vodij in zaposlenih, izobraževanje na področju ugotavljanja primernosti zaposlenega delovnemu mestu in podobno. Vodje naj jasno opredelijo vloge, dolžnosti in pričakovanja delovnega mesta. Vodstvo naj z odkrito komunikacijo in učinkovitim načinom vodenja zaposlene spodbuja k prevzemanju odgovornosti in prepoznavanju pomena lastnega dela. Svetujem, da vodstvo z lastnim zgledom pozitivno vpliva na zaposlene glede pripadnosti podjetju, produktivnosti, odkrite komunikacije in timskega dela. Da bi se zaposleni zaradi vodstva še naprej počutili psihološko varno, svetujem nudenje socialne podpore in varnosti s strani vodji.

4.3 Predlogi za nadaljnje raziskave

Na podlagi zapisane teorije lahko sklepam, da je psihično počutje na delovnem mestu tako za produktivnost posameznika kot tudi za uspešnost celotnega podjetja zelo pomembno, zato za nadaljnje raziskave predlagam raziskavo vpliva vodenja na psihično počutje zaposlenih na področju Slovenije. V raziskavo bi lahko iz več različnih panog vključili nekaj podjetij. Poleg večjega vzorca za boljše rezultate svetujem tudi dodaten merski instrument, in sicer intervju. Pred začetkom intervjujev svetujem dogovor z intervjuvanci o

času in kraju. Zaradi občutljivosti teme svetujem individualne intervjuje v sproščenem okolju. Treba je zagotoviti dostop vsem intervjuvancem v času, ko ne bo ovir zaradi pandemije covid-19. Raziskovalec naj se na intervju dobro pripravi, saj je lahko tema za nekatere zelo osebna. Med dogovarjanjem o izvedbi je treba intervjuvancem sporočiti čas trajanja intervjuja in jih opozoriti, da bo za učinkovito raziskavo treba izpolniti tudi anketni vprašalnik. Priporočljivo bi bilo, da intervju opravi raziskovalec, ki je empatičen, ima čut za sočloveka ter dobro opazuje obrazno in telesno mimiko, spremembe v glasu in podobno.

V kolikor želimo raziskavo poglobiti v izbranem podjetju, bi lahko izvedli tudi eksperiment. Predlagam, da vodje izvajajo spremembe v vodenju, kot so različni stili vodenja, spremembe v odprtosti do zaposlenih, spremembe v delu, s ciljem, da ugotovijo, kako delo vpliva na pojav stresa pri zaposlenih in podobno. Čas trajanja eksperimenta je treba vnaprej določiti, spremembe naj ne bodo prevelike zaradi počutja zaposlenih. Predhodno je treba določiti elemente, ki jih je mogoče meriti v eksperimentu, na primer pri stilih vodenja določimo nekaj bistvenih značilnosti vsakega stila, pri odprtosti določimo komunikacijo, pri stresu bi lahko po eksperimentu pravočasno izmerili srčni utrip. To so le predlogi, ki jih je mogoče glede na potrebe in okoliščine prilagoditi.

SKLEP

Glavni cilj magistrskega dela je bil poudariti pomembnost posvečenosti načinu vodenja v podjetju in predstaviti, kako ta vpliva na psihološko počutje zaposlenih ter odnose med vodstvom in zaposlenimi. Da bi dosegla cilj, je bilo potrebno preučiti domačo in tujo literaturo o vodenju, natančneje njegove temeljne pojme, teorije in stile, ter o počutju zaposlenih v organizaciji, dejavnikih, ki vplivajo na psihološko dobro počutje na delovnem mestu, zadovoljstvu zaposlenih, njegovih modelih in organizacijski klimi.

Psihološko dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu je večdimenzionalen pojav, ki se kaže kot stanje, ki se uči skozi celotno življenje, vključuje prisotnost občutka sreče, pozitivnega vpliva in zadovoljstva. Psihološko dobro počutje je odvisno od lastnosti posameznika, zato se takšno počutje od posameznika do posameznika razlikuje. Pozitivna psihologija in pozitivno vedenje nam pomagata pri razlaganju večdimenzionalnega pojava. Poznamo dva pristopa h konceptu psihološko dobrega počutja, ki se imenujeta hedonistični in eudaimonični. Glavni dejavniki, ki vplivajo na psihološko dobro počutje na delovnem mestu, so način vodenja, plača, varnost zaposlitve in delovno okolje. Vodstvo je zadolženo za zmanjševanje fizičnih in psihosocialnih nevarnosti. Odprt vodja povečuje psihološko dobro počutje zaposlenih, krepi zaupanje in odnose z njimi. V kolikšni meri bo plača pozitivno vplivala na psihološko dobro počutje zaposlenih, je odvisno od posameznikovega subjektivnega doživetja, ali lahko dohodek zadovolji njegove potrebe. Varnost zaposlitve je vedno bolj pomembna zaradi dinamičnosti okolja. Oblikovanje produktivnega delovnega okolja je pomembno za dolgoročno uspešnost podjetja. Organizacijska klima je skupno doživetje bistvenih elementov podjetja s strani

zaposlenih. Oblikuje jo vodstvo z določenim vedenjem, vodja na primer z etičnim vedenjem in moralnimi vrednotami usmerja vedenje zaposlenih in tako oblikuje organizacijsko klimo.

Vodenje je ena izmed štirih funkcij managementa, ni enkratno dejanje, temveč je proces, v katerem vodja vodi zaposlene do doseganja skupnega cilja. To doseže s svojimi sposobnostmi, lastnostmi in znanjem. Prisotno je v vseh organizacijah in tudi v družbenih in političnih gibanjih, ki še niso del organizacije. Na način vodenja vpliva kulturno, politično, ekonomsko in tehnološko okolje. Vodja mora spremljati in prepoznati prednosti zaposlenih in jim na podlagi tega dodeliti ustrezna delovna mesta. Vodenje v današnjem poslovnem okolju spodbuja zaposlene, da pokažejo svoje znanje, ideje, in k samostojnosti. Tako vodja pomaga zaposlenim najti motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Uspešen vodja ima visoko stopnjo samozavedanja, je samozavesten, asertiven, empatičen, optimističen, karizmatičen, komunikativen, fleksibilen, pošten in etičen. Vodja s svojim vedenjem vpliva na učinkovitost vodenja, vedenje pa je odvisno od njegovih osebnostnih lastnosti. Vedenje vodje je lahko usmerjeno v naloge, odnose, spremembe in pasivno vodstvo. Poznamo štiri glavne stile vodenja – transakcijsko vodenje, transformacijsko vodenje, avtokratično vodenje in demokratično vodenje.

Na podlagi zapisane teorije je osnovan empirični del magistrskega dela. Kot merski instrument je v raziskavi uporabljena anketa. V njej so sodelovali zaposleni in vodje iz oddelka razvoja v izbranem podjetju. Namen ankete je bil skozi različna vprašanja ugotoviti, kako način vodenja vpliva na počutje zaposlenih. Pridobljene rezultate raziskave sem analizirala v programu SPSS z ustreznimi testi in ugotovila, da se večina vodij in zaposlenih v oddelku razvoja zaradi dela počuti dobro, da je stil vodenja pretežno transformacijski, da ne morem trditi, da je večina zaposlenih izpostavljena stresu, da večina zaposlenih v omenjenem oddelku vodi zaupa ter da je odprt način vodenja pozitivno povezan z občutkom psihološke varnosti pri večini zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju.

Menim, da mi je magistrsko delo pomagalo razumeti pomen psihološko dobrega počutja zaposlenih in vodenja ter njun odnos. Naučila sem se, kako pomembno vlogo ima vodja v poslovnem in osebnem življenju zaposlenega, v kolikšni meri lahko vpliva na njegovo motivacijo in produktivnost, kakšno vedenje in osebnostne lastnosti so značilne za uspešnega vodjo, spoznala sem bistvene stile vodenja in razlike med njimi. Raziskala sem počutje zaposlenih, stil vodenja in odnos med vodji in zaposlenimi v oddelku razvoja v izbranem podjetju ter na podlagi tega zapisala priporočila za vodstvo izbranega podjetja in nadaljnje raziskave z upoštevanjem omejitev, ki jih je bila deležna raziskava v magistrskem delu.

LITERATURA IN VIRI

1. Akor, P. U. (2014). Influence of autocratic leadership style on the job performance of academic librarians in Benue State. *Journal of Educational and Social Research*, 4(7), 148–152.
2. Aldona, d. o. o. (brez datuma). *Kaj je organizacijska klima?* Pridobljeno 10. junija 2022 iz <https://www.organizacijskaklima.si/kaj-je-organizacijska-klima.html>
3. Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82.
4. Ali, F. (2015). Gender equality at workplace. *Researchgate*, 1, 1–25.
5. Ali, S. A. M., Said, N. A., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S. & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46–52.
6. Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078–1091.
7. Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393.
8. Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1996). Bases of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of Business and Psychology*, 11(1), 3–22.
9. Baldwin, M. (2021, 18. junij). *Teorije vzorčne atribucije: opredelitev in avtorji*. Pridobljeno 20. marca 2022 iz <https://sl.warbletoncouncil.org/teorias-atribucion-2967>
10. Barling, J. & Frone, M. R. (2016). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211–222.
11. Bennis, W. G. & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader*. Reading: Addison–Wesley.
12. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201.
13. Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H. & Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well- being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26–37.
14. Bogataj, B. (2014). *Analiza vodenje in motivacija na primeru družb v državni lasti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Bolta, M. (2006). *Vodenje kot medsebojni proces*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Boštjančič, S. (brez datuma). *Kako postati dober vodja?* Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://www.optius.com/delodajalci/nasveti-za-upravljanje-s-kadri/kako-postati-dober-vodja/>
17. Boyce, C. J., Wood, A. M., Banks, J., Clark, A. E. & Brown, G. D. (2013). Money, well-being, and loss aversion: Does an income loss have a greater effect on well-being than an equivalent income gain? *Psychological Science*, 24(12), 2557–2562.

18. Callahan, H. (2016). *Emotional intelligence: A leader's impact on productivity in a distribution environment*. Irvine: Brandman University.
19. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
20. Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243–262.
21. Choi, S. B., Tran, T. B. H. & Kang, S.-W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: the mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901.
22. Chughtai, A., Byrne, M. & Flood, B. (2014). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663.
23. Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1–11.
24. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
25. Čuk, M. (2002). *Lastnosti, sposobnosti in znanja, ki jih potrebuje vodja, da bi uspešno vodil tim*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Davis, T. R. & Luthans, F. (1979). Leadership reexamined: A behavioral approach. *Academy of Management Review*, 4(2), 237–248.
27. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta- analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
28. Diener, E., Tay, L. & Oishi, S. (2013). Rising Income and the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(2), 267–276.
29. Ferrer-i-Carbonell, A. (2005). Income and well-being: an empirical analysis of the comparison income effect. *Journal of Public Economics*, 89(5-6), 997–1019.
30. Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31(6), 676–701.
31. Fortuna, M. (2011, 16. november). *Osebnostne lastnosti uspešnega vodje*. Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/osebnostne-lastnosti-uspesnega-vodje>
32. Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta- analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
33. Gadget-info. (2019). *Razlika med transakcijskim in transformacijskim vodenjem*. Pridobljeno 22. marca 2022 iz <https://sl.gadget-info.com/difference-between-transactional>
34. Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975.

35. Giessner, S. R. & Schubert, T. W. (2007). High in the hierarchy: How vertical location and judgments of leaders' power are interrelated. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 30–44.
36. Gilbreath, B. & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255–266.
37. Goleman, D. (2003). What makes a leader? V L. W. porter, H. L. Angle & R. W. Allen (ur.), *Organizational Influence Processes* (str. 229–241). London: M.E. Sharpe.
38. Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.
39. Guillén, L., Mayo, M. & Korotov, K. (2015). Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 802–820.
40. Gunaseelan, R. & Ollukkaran, B. A. (2012). A study on the impact of work environment on employee performance. *Samex International Journal of Management Research*, 71, 1–16.
41. Herzberg, F., Mathapo, J., Wiener, Y. & Wiesen, L. E. (1974). Motivation-hygiene correlates of mental health: An examination of motivational inversion in a clinical population. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(3), 411–419.
42. Hong, Y., Catano, V. M. & Liao, H. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 320–343.
43. Imran, R. & Anis-ul-Haque, M. (2011). Mediating effect of organizational climate between transformational leadership and innovative work behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 26(2), 183–199.
44. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374–393.
45. Jug, U. (2020). *Opredelitev ključnih zaznav v ozadju pristopov k vodenju: analiza v srednješolskem delovnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9–18.
47. Kark, R. & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528.
48. Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C. & Das, H. (2012). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107–117.
49. King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74(1), 18–31.
50. Klimoski, R. J. & Hayes, N. J. (1980). Leader behavior and subordinate motivation 1. *Personnel Psychology*, 33(3), 543–555.

51. Koene, B. A., Vogelaar, A. L. & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193–215.
52. Kozan, S., Işık, E. & Blustein, D. L. (2019). Decent work and well-being among low-income Turkish employees: Testing the psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 317–327.
53. Krishnan, V. R. (2007). Effect of transformational leadership and leader's power on follower's duty-orientation and spirituality. *Great Lakes Herald*, 1(2), 48–70.
54. Ling, W., Chia, R. C. & Fang, L. (2000). Chinese implicit leadership theory. *The Journal of Social Psychology*, 140(6), 729–739.
55. Liu, J., Siu, O.-L. & Shi, K. (2009). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454–479.
56. Liu, X. & Van Dooren, W. (2015). How to measure leader's impact on organizational performance: Implications from the comparative case study. *Public Organization Review*, 15(2), 193–206.
57. Loon, M., Otaye-Ebede, L. & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156–187.
58. Lucas, R. E. & Schimmack, U. (2009). Income and well-being: How big is the gap between the rich and the poor? *Journal of Research in Personality*, 43(1), 75–78.
59. Majcen, D. (2016). *Stili vodenja in osebnostne lastnosti vodje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
60. Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387–404.
61. Maner, J. K. & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482–497.
62. Martinko, M. J., Harvey, P. & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561–585.
63. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–130.
64. Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19–47.
65. Odumeru, J. A. & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.

66. Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659.
67. Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U. & Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55–64.
68. Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.
69. Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M. & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314.
70. Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S. & Mukaffi, Z. (2019). The effect of work environment on employee performance through work discipline. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 7(4), 132–140.
71. Račnik, M. (brez datuma). *Herzbergova teorija motivacije*. Pridobljeno 6. junija 2022 iz <https://www.vodja.net/herzbergova-teorija-motivacije/>
72. Richter, A., Näswall, K., Bernhard-Oettel, C. & Sverke, M. (2014). Job insecurity and well-being: The moderating role of job dependence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 816–829.
73. Ristić, M. (2008). *Organizacijska klima v podjetju*. Ljubljana: B&B višja strokovna šola.
74. Robertson, I. T. & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.
75. Rosch, D. M. & Villanueva, J. C. (2016). Motivation to develop as a leader. V R. J. Reichard & S. E. Thompson (ur.), *Leader developmental readiness: pursuit of leadership excellence* (str. 49–59). San Francisco: Jossey-Bass.
76. Sabadin, A. & Bajec, B. (2009, 7. marec). *Organizacijska klima in njen pomen za podjetje*. Pridobljeno 9. junija 2022 iz <https://www.dnevnik.si/1042249980>
77. Sacks, D. W., Stevenson, B. & Wolfers, J. (2012). The new stylized facts about income and subjective well-being. *Emotion*, 12(6), 1181–1187.
78. Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. V S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (str. 373–414). Washington, DC: American Psychological Association.
79. Sethibe, T. & Steyn, R. (2016). Organizational climate, innovation and performance: A systematic review. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 2(2), 161–174.

80. Shukla, A. & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1–20.
81. Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M. & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739–751.
82. Singh, N. & Krishnan, V. R. (2007). Transformational leadership in India: Developing and validating a new scale using grounded theory approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 219–236.
83. Slovenska organizacijska klima. (2012, 11. februar). *Kaj je organizacijska klima?* Pridobljeno 10. junija 2022 iz <https://ocr.si/?p=22>
84. Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. V *Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice* (str. 2–33). Minneapolis: University of Minnesota, Department of Organizational Leadership, Policy and Development.
85. Van Katwyk, P., Spector, P., Fox, S. & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective response to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230.
86. Walsh, M. M. & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287–298.
87. Yang, J. & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Vpliv vodenja na dobro počutje zaposlenih v izbranem podjetju

Vprašalnik

Kratko ime ankete: Anketa za magistrsko nalogo

Število vprašanj: 20

Število spremenljivk: 109

Status: Aktivna od: 05.07.2022 Aktivna do:
05.10.2022

Avtor: Mira Bačić, 29.06.2022

Spreminjal: Mira Bačić, 08.07.2022

Pozdravljeni, sem Mira Bačić, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko nalogo na temo vodenja in počutja zaposlenih. Namen raziskave je ugotoviti povezavo med vodenjem in njegovim vplivom na počutje zaposlenih. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko ugotovim, kako vodenje vpliva na počutje zaposlenih v vašem podjetju. Anketa je anonimna, zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo te magistrske naloge. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem

Q1 - Kakšen je vaš položaj v podjetju?

- ☐ Vodja
- ☐ Zaposleni

IF (1) Q1 = [2]

Q2 - Kakšen stil vodenja menite, da ima vaš vodja?

- ☐ Transakcijsko vodenje (Transakcijski vodja prepozna potrebe in želje zaposlenih in jim pokaže način zadovoljevanja teh potreb. Zaposlene motivira z nagrado in kaznovanjem ter skuša izboljšati trenutno stanje v podjetju. Transakcijski vodja se trudi ohraniti stvari enake, pozoren je na zaposlene in na njihova dejanja)
- ☐ Transformacijsko vodenje (Transformacijski vodja je karizmatičen. Zaposlene motivira k višjim ciljem kot so oni prvotno mislili da lahko dosežejo. Transformacijski vodja zaposlene spodbuja k novim vedenjem in novim rešitvam za stare težave. Izkazuje skrb za individualne potrebe zaposlenih in skrbi za njihovo osebno rast in razvoj. Vodja zaposlene motivira, da ne upoštevajo le svojih koristi, temveč delujejo v korist celotne skupine)
- ☐ Avtokratično vodenje (Avtokratični vodja zaposlenim dodeljuje naloge brez posvetovanja z njimi in pričakuje njihov sprejem, odloča se samostojno in pri tem ne nudi pojasnil. Zaposlenim pristopa z ukazovanjem in zagotavlja njihovo poslušnost in odvisnost. Zelo pogosto se zgodi, da ne upošteva dogovora z zaposlenimi. Avtokratični vodja redko zaprosi za prispevke zaposlenih)
- ☐ Demokratično vodenje (Demokratični vodja sodeluje, razpravlja in se odloča skupaj z zaposlenimi, vendar on sprejme končno odločitev. Vodja si prizadeva razširiti znanja zaposlenih, skrbi za njihovo vključenost, enakopravnost, sodelovanje in posvetovanje z njimi. Demokratični vodja svojo odgovornost deli z zaposlenimi in izkazuje skrb za njih)

IF (2) Q1 = [1]

Q3 - Kakšen stil vodenja menite, da imate kot vodja?

- ☐ Transakcijsko vodenje (Transakcijski vodja prepozna potrebe in želje zaposlenih in jim pokaže način zadovoljevanja teh potreb. Zaposlene motivira z nagrado in kaznovanjem ter skuša izboljšati trenutno stanje v podjetju. Transakcijski vodja se trudi ohraniti stvari enake, pozoren je na zaposlene in na njihova dejanja)
- ☐ Transformacijsko vodenje (Transformacijski vodja je karizmatičen. Zaposlene motivira k višjim ciljem kot so oni prvotno mislili da lahko dosežejo. Transformacijski vodja zaposlene spodbuja k novim vedenjem in novim rešitvam za stare težave. Izkazuje skrb za

individualne potrebe zaposlenih in skrbi za njihovo osebno rast in razvoj. Vodja zaposlene motivira, da ne upoštevajo le svojih koristi, temveč delujejo v korist celotne skupine)

○ Avtokratično vodenje (Avtokratični vodja zaposlenim dodeljuje naloge brez posvetovanja z njimi in pričakuje njihov sprejem, odloča se samostojno in pri tem ne nudi pojasnil. Zaposlenim pristopa z ukazovanjem in zagotavlja njihovo poslušnost in odvisnost. Zelo pogosto se zgodi, da ne upošteva dogovora z zaposlenimi. Avtokratični vodja redko zaprosi za prispevke zaposlenih)

○ Demokratično vodenje (Demokratični vodja sodeluje, razpravlja in se odloča skupaj z zaposlenimi, vendar on sprejme končno odločitev. Vodja si prizadeva razširiti znanja zaposlenih, skrbi za njihovo vključenost, enakopravnost, sodelovanje in posvetovanje z njimi. Demokratični vodja svojo odgovornost deli z zaposlenimi in izkazuje skrb za njih)

Q4 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Zaradi službe se počutim lahko.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim pomirjeno.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim zadovoljno.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim vzneseno.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim energično.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim navdušeno.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim ekstatično.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim veselo.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi službe se počutim	☐	☐	☐	☐	☐

ponosno.

Zaradi službe
se počutim
sproščeno.

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

IF (3) Q1 = [2]

Q5 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Je delaven/na in navdušen/a nad nalogami.	☐	☐	☐	☐	☐
Zapomni si ime osebe, tudi če jo sreča za kratek čas.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbuja me k samostojnemu reševanju problemov.	☐	☐	☐	☐	☐
Skuša mi pomagati izboljšati moje pomanjkljivosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrpežljivo me posluša.	☐	☐	☐	☐	☐
Vsakemu zaposlenemu daje občutek, da je pomemben član tima.	☐	☐	☐	☐	☐
Zagotavlja, da dobim vso možno podporo, da lahko sledim drugim življenjskim interesom.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodi z	☐	☐	☐	☐	☐

nasmehom tudi
v neugodnih
okolih.

Je jasen/na v
svojih mislih in
dejanjih.

Je vztrajen/na
pri doseganju
poslovnih
ciljev.

Vodja spoštuje
procesne in
sistemske, vendar
jih ne
obravna kot
neuklonljive, ko
so ogroženi
interesi
podjetja.

Vpliva name,
da nisem
sebičen/na,
ampak da
razmišljam o
nelagodnosti
drugih.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

IF (4) Q1 = [1]

Q6 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

1 - Sploh se ne
strinjam

2

3

4

5 - Povsem se
strinjam

Sem delaven/na
in navdušen/a
nad nalogami.

Zapomnim si
ime osebe, tudi
če jo srečam za
kratk čas.

Zaposlene
spodbujam k
samostojnemu

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

reševanju
problemov.

Skušam
pomagati
zaposlenim, da
izboljšajo svoje
pomanjkljivosti.

Potrpežljivo
poslušam
zaposlene.

Vsakemu
zaposlenemu
dajem občutek,
da je
pomemben član
tima.

Zagotavljam, da
zaposleni
dobijo vso
možno
podporo, da
lahko sledijo
drugim
življenjskim
interesom.

Vodim z
nasmehom tudi
v neugodnih
okoliščinah.

Sem jasen/na v
svojih mislih in
dejanjih.

Sem vztrajen/na
pri doseganju
poslovnih
ciljev.

Spoštujem
procese in
sisteme, vendar
jih ne
obravnavam kot
neuklonljive, ko

☐☐

so ogroženi
interesi
podjetja.

Vplivam na
zaposlene, da
niso sebični,
ampak da
razmišljajo o
nelagodju
drugih.

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

IF (5) Q1 = [2]

Q7 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Imam veliko dela in se bojim, da zelo malo časa zanj.	☐	☐	☐	☐	☐
Počutim se tako obremenjeno, da se mi tudi dela prost dan zdi slab.	☐	☐	☐	☐	☐
Čutim, da si nikoli ne privoščim dopusta.	☐	☐	☐	☐	☐
Mnogi ljudje v mojem oddelku so utrujeni od zahtev podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje delo me živcira.	☐	☐	☐	☐	☐
Učinek moje službe name je previsok.	☐	☐	☐	☐	☐

Velikokrat mi služba postane veliko breme.	☐	☐	☐	☐	☐
Ko pomislim na svojo službo, dobim tesen občutek v prsih.	☐	☐	☐	☐	☐
Slabo se počutim, ko grem na dopust.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (6) Q1 = [1]

Q8 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Menim, da imajo zaposleni veliko dela in se bojijo, da zelo malo časa zanj.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da se zaposleni počutijo tako obremenjeno, da se jim tudi dela prost dan zdi slab.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da zaposleni čutijo, da si nikoli ne privoščijo dopusta.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da so mnogi ljudje v mojem oddelku	☐	☐	☐	☐	☐

utrjeni od
zahtev
podjetja.

Menim, da
zaposlene
njihovo delo
živcira.

Menim, da je
učinek službe
na zaposlene
previsok.

Menim, da
zaposlenim
služba
velikokrat
postane veliko
breme.

Menim, da ko
zaposleni
pomislijo na
službo, dobijo
tesen občutek
v prsih.

Menim, da se
zaposleni
slabo počutijo,
ko grejo na
dopust.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

IF (7) Q1 = [2]

Q9 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

1 - Sploh se ne
strinjam

2

3

4

5 - Povsem se
strinjam

Lahko se
zanesem na
vodjo, da bo
izpolnjeval/a
svoje
obveznosti.

Lahko se

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

zanesem na
vodjo, da bo v
službi naredil/a
tisto, kar je
najboljše.

Vodja izpolni
svoje
obveznosti.

Glede na
dosežke vodje
ne vidim razloga
za dvom o
njegovi/njeni
usposobljenosti.

Zaupam v
vodjo, ker k
delu pristopa
profesionalno.

Prepričan/a sem,
da bo vodja
vedno
poskrbel/a za
moje osebne
potrebe pri
delu.

Če bi svoje
težave delil/a z
vodjo, vem, da
bi se odzval/a
skrbno.

Prepričan/a sem,
da bi lahko
svoje delovne
težave delil/a z
vodjo.

Prepričan/a sem,
da bi lahko
odkrito
povedal/a svoje
občutke vodji.

Z vodjo se
počutim varno

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

zaradi
njegove/njene
iskrenosti.

IF (8) Q1 = [1]

Q10 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam"

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Zaposleni se lahko zanesejo name, da bom izpolnjeval/a svoje obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni se lahko zanesejo name, da bom v službi naredil/a tisto, kar je najboljše.	☐	☐	☐	☐	☐
Kot vodja izpolnim svoje obveznosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da glede na moje dosežke zaposleni ne vidijo razloga za dvom o moji usposobljenosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni mi zaupajo, ker k delu pristopam profesionalno.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da so zaposleni prepričani, da bom vedno poskrbel/a za njihove osebne potrebe pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐

Če bi zaposleni svoje težave delili z menoj, bi se odzval/a skrbno.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da so zaposleni prepričani, da bi lahko svoje delovne težave delili z menoj.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da so zaposleni prepričani, da bi mi lahko odkrito povedali svoje občutke.	☐	☐	☐	☐	☐
Menim, da se zaposleni z menoj počutijo varno zaradi moje iskrenosti.	☐	☐	☐	☐	☐

(9) Q1 = [2]

Q11 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Vodja je odprt/a za nove idej.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja je pozoren/na na nove priložnosti za izboljšanje delovnih procesov.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodja je odprt/a za razpravo o	☐	☐	☐	☐	☐

želenih ciljih
in novih
načinih za
njihovo
doseganje.

Vodja je na
voljo za posvet
o težavah.

Vodja je stalna
'prisotnost' v
tej ekipi –
nekdo, ki je
vedno na
voljo.

Vodja je na
voljo za
strokovna
vprašanja, o
katerih bi se
rad/a
posvetoval/a z
njim/njo.

Vodja je
pripravljen/a
poslušati moje
zahteve.

Vodja me
spodbuja, da
dostopam do
njega/nje glede
nastajajočih
vprašanj.

Vodja je
dostopen/a za
razpravo o
nastajajočih
težavah.

☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

IF (9) Q1 = [2]

Q12 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Sposoben/na sem izpostaviti težave in težke zadeve.	☐	☐	☐	☐	☐
Ljudje v tem podjetju nikoli ne zavračajo drugih, ker so drugačni.	☐	☐	☐	☐	☐
V tem podjetju je varno tvegati.	☐	☐	☐	☐	☐
Z lahkoto prosim druge člane podjetja za pomoč.	☐	☐	☐	☐	☐
Nihče v tem podjetju ne bi namerno ravnal na način, ki spodkopava moja prizadevanja.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (10) Q1 = [1]

Q13 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Sem odprt/a za nove ideje.	☐	☐	☐	☐	☐
Sem pozoren/na na nove priložnosti za izboljšanje	☐	☐	☐	☐	☐

delovnih
procesov.

Sem odprt/a za
razpravo o
želenih ciljih
in novih
načinih za
njihovo
doseganje.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sem na voljo
za posvet o
težavah.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sem stalna
'prisotnost' v
tej ekipi –
nekdo, ki je
vedno na
voljo.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sem na voljo
za strokovna
vprašanja, o
katerih bi se
zaposleni radi
posvetovali z
menoj.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sem
pripravljen/a
poslušati
zahteve
zaposlenih.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Zaposlene
spodbujam, da
dostopajo do
mene glede
nastajajočih
vprašanj.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sem
dostopen/a za
razpravo o
nastajajočih
težavah.

☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

IF (10) Q1 = [1]

Q14 - Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".

	1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam
Zaposleni so sposobni izpostaviti težave in težke zadeve.	☐	☐	☐	☐	☐
Ljudje v tem podjetju nikoli ne zavračajo drugih, ker so drugačni.	☐	☐	☐	☐	☐
V tem podjetju je varno tvegati.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaposleni z lahkoto prosijo druge člane podjetja za pomoč.	☐	☐	☐	☐	☐
Nihče v tem podjetju ne bi namerno ravnal na način, ki spodkopava prizadevanja drugih.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (11) Q1 = [2]

Q15 - Kako vaše psihološko počutje vpliva na vašo uspešnost pri delu?

IF (11) Q1 = [2]

Q16 - Prosim, opišite način vodenja vašega vodje.

IF (11) Q1 = [2]

Q17 - Kako se na splošno počutite, zaradi načina vodenja vašega vodje?

Q18 - Spol

- ☐ Moški
- ☐ Ženska

Q19 - V katero starostno skupino spadate?

- ☐ Do 20 let
- ☐ Od 21 do 30 let
- ☐ Od 31 do 40 let
- ☐ Od 41 do 50 let
- ☐ 51 let ali več

Q20 - Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ (Ne)dokončana osnovna šola
- ☐ Poklicna šola
- ☐ Srednja šola
- ☐ Višja šola
- ☐ Visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat

Priloga 2: Demografska vprašanja

Tabela 1: Spol

Q18	Spol				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Moški)	54	87	89	89
	2 (Ženska)	7	11	11	100
Veljavni	Skupaj	61	98	100	
		Povprečje	1,1	Std. odklon	0,3

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Starost

Q19	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Do 20 let)	0	0	0	0
	2 (Od 21 do 30 let)	22	35	36	36
	3 (Od 31 do 40 let)	14	23	23	59
	4 (Od 41 do 50 let)	20	32	33	92
	5 (51 let ali več)	5	8	8	100
Veljavni	Skupaj	61	98	100	
		Povprečje	3,1	Std. odklon	1,0

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Izobrazba

Q20	Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 ((Ne)dokončana osnovna šola)	0	0	0	0
	2 (Poklicna šola)	0	0	0	0
	3 (Srednja šola)	1	2	2	2
	4 (Višja šola)	6	10	10	11
	5 (Visokošolska ali univerzitetna izobrazba)	37	60	61	72
	6 (Magisterij)	14	23	23	95
	7 (Doktorat)	3	5	5	100
Veljavni	Skupaj	61	98	100	
		Povprečje	5,2	Std. odklon	0,7

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Vsebinska vprašanja

Tabela 4: Položaj v podjetju

Q1	Kakšen je vaš položaj v podjetju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Vodja)	12	19	22	22
	2 (Zaposleni)	42	68	78	100
Veljavni	Skupaj	54	87	100	
		Povprečje	1,8	Std. odklon	0,4

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Stil vodenja vodje po presoji zaposlenih

Q2	Kakšen stil vodenja menite, da ima vaš vodja?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Transakcijsko vodenje (Transakcijski vodja prepozna potrebe in želje zaposlenih in jim pokaže način zadovoljevanja teh potreb. Zaposlene motivira z nagrado in kaznovanjem ter skuša izboljšati trenutno stanje v podjetju. Transakcijski vodja se trudi ohraniti stvari enake, pozoren je na zaposlene in na njihova dejanja))	3	5	7	7
	2 (Transformacijsko vodenje (Transformacijski vodja je karizmatičen. Zaposlene motivira k višjim ciljem kot so oni prvotno mislili da lahko dosežejo. Transformacijski vodja zaposlene spodbuja k novim vedenjem in novim rešitvam za stare težave. Izkazuje skrb za individualne potrebe zaposlenih in skrbi za njihovo osebno rast in razvoj. Vodja zaposlene motivira, da ne upoštevajo le svojih ...	15	24	37	44
	3 (Avtokratično vodenje (Avtokratični vodja zaposlenim dodeljuje naloge brez posvetovanja z njimi in pričakuje njihov sprejem, odloča se samostojno in pri tem ne nudi pojasnil. Zaposlenim pristopa z ukazovanjem in zagotavlja njihovo poslušnost in odvisnost. Zelo pogosto se zgodi, da ne upošteva dogovora z zaposlenimi. Avtokratični vodja redko zaprosi za prispevke zaposlenih))	5	8	12	56

se nadaljuje

Tabela 5: Stil vodenja vodje po presoji zaposlenih (nad.)

Q2	Kakšen stil vodenja menite, da ima vaš vodja?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	4 (Demokratično vodenje (Demokratični vodja sodeluje, razpravlja in se odloča skupaj z zaposlenimi, vendar on sprejme končno odločitev. Vodja si prizadeva razširiti znanja zaposlenih, skrbi za njihovo vključenost, enakopravnost, sodelovanje in posvetovanje z njimi. Demokratični vodja svojo odgovornost deli z zaposlenimi in izkazuje skrb za njih))	18	29	44	100
Veljavni	Skupaj	41	66	100	
		Povprečje	2,9	Std. odklon	1,1

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Stil vodenja vodje po presoji vodij

Q3	Kakšen stil vodenja menite, da imate kot vodja?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	1 (Transakcijsko vodenje (Transakcijski vodja prepozna potrebe in želje zaposlenih in jim pokaže način zadovoljevanja teh potreb. Zaposlene motivira z nagrado in kaznovanjem ter skuša izboljšati trenutno stanje v podjetju. Transakcijski vodja se trudi ohraniti stvari enake, pozoren je na zaposlene in na njihova dejanja))	1	2	8	8
	2 (Transformacijsko vodenje (Transformacijski vodja je karizmatičen. Zaposlene motivira k višjim ciljem kot so oni prvotno mislili da lahko dosežejo. Transformacijski vodja zaposlene spodbuja k novim vedenjem in novim rešitvam za stare težave. Izkazuje skrb za individualne potrebe zaposlenih in skrbi za njihovo osebno rast in razvoj. Vodja zaposlene motivira, da ne upoštevajo le svojih ...	7	11	58	67

se nadaljuje

Tabela 6: Stil vodenja vodje po presoji vodij (nad.)

Q3	Kakšen stil vodenja menite, da imate kot vodja?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	3 (Avtokratično vodenje (Avtokratični vodja zaposlenim dodeljuje naloge brez posvetovanja z njimi in pričakuje njihov sprejem, odloča se samostojno in pri tem ne nudi pojasnil. Zaposlenim pristopa z ukazovanjem in zagotavlja njihovo poslušnost in odvisnost. Zelo pogosto se zgodi, da ne upošteva dogovora z zaposlenimi. Avtokratični vodja redko zaprosi za prispevke zaposlenih))	0	0	0	67
	4 (Demokratično vodenje (Demokratični vodja sodeluje, razpravlja in se odloča skupaj z zaposlenimi, vendar on sprejme končno odločitev. Vodja si prizadeva razširiti znanja zaposlenih, skrbi za njihovo vključenost, enakopravnost, sodelovanje in posvetovanje z njimi. Demokratični vodja svojo odgovornost deli z zaposlenimi in izkazuje skrb za njih))	4	6	33	100
Veljavni	Skupaj	12	19	100	
		Povprečje	2,6	Std. odklon	1,1

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Vpliv narave dela na počutje zaposlenih in vodij

Q4	. Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q4a	Zaradi službe se počutim lahko.	1 - Sploh se ne strinjam 0 (0%)	2 12 (19%)	3 26 (42%)	4 16 (26%)	5 - Povsem se strinjam 8 (13%)	Skupaj 62 (100%)	62	62	3,3	0,9
Q4b	Zaradi službe se počutim pomirjeno.	2 (3%)	14 (23%)	23 (37%)	14 (23%)	9 (15%)	62 (100%)	62	62	3,2	1,1
Q4c	Zaradi službe se počutim zadovoljno.	0 (0%)	4 (6%)	21 (34%)	23 (37%)	14 (23%)	62 (100%)	62	62	3,8	0,9
Q4d	Zaradi službe se počutim vznemirjeno.	3 (5%)	16 (26%)	25 (41%)	14 (23%)	3 (5%)	61 (100%)	61	62	3,0	0,9
Q4e	Zaradi službe se počutim energično.	3 (5%)	10 (16%)	27 (44%)	15 (24%)	7 (11%)	62 (100%)	62	62	3,2	1,0
Q4f	Zaradi službe se počutim navdušeno.	2 (3%)	15 (25%)	21 (34%)	17 (28%)	6 (10%)	61 (100%)	61	62	3,2	1,0
Q4g	Zaradi službe se počutim ekstatično.	5 (8%)	25 (40%)	20 (32%)	9 (15%)	3 (5%)	62 (100%)	62	62	2,7	1,0
Q4h	Zaradi službe se počutim veselo.	3 (5%)	6 (10%)	20 (33%)	24 (39%)	8 (13%)	61 (100%)	61	62	3,5	1,0
Q4i	Zaradi službe se počutim ponosno.	0 (0%)	2 (3%)	15 (24%)	28 (45%)	17 (27%)	62 (100%)	62	62	4,0	0,8
Q4j	Zaradi službe se počutim sproščeno.	1 (2%)	9 (15%)	22 (37%)	22 (37%)	6 (10%)	60 (100%)	60	62	3,4	0,9

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Transformacijsko vodenje – zaposleni

Q5	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q5a	Je delaven/na in navdušen/a nad nalogami.	1 - Sploh se ne strinjam 1 (2%)	2 3 (7%)	3 7 (17%)	4 13 (32%)	5 - Povsem se strinjam 17 (41%)	Skupaj 41 (100%)	41	62	4,0	1,1
Q5b	Zapomni si ime osebe, tudi če jo sreča za kratek čas.	1 (2%)	5 (12%)	8 (20%)	15 (37%)	12 (29%)	41 (100%)	41	62	3,8	1,1
Q5c	Spodbuja me k samostojnemu reševanju problemov.	0 (0%)	1 (2%)	5 (12%)	9 (22%)	26 (63%)	41 (100%)	41	62	4,5	0,8
Q5d	Skuša mi pomagati izboljšati moje pomanjkljivosti.	1 (2%)	1 (2%)	5 (12%)	15 (37%)	19 (46%)	41 (100%)	41	62	4,2	0,9
Q5e	Potrpežljivo me posluša.	1 (2%)	4 (10%)	5 (12%)	11 (27%)	20 (49%)	41 (100%)	41	62	4,1	1,1
Q5f	Vsakemu zaposlenemu daje občutek, da je pomemben član tima.	1 (2%)	3 (7%)	6 (15%)	14 (34%)	17 (41%)	41 (100%)	41	62	4,0	1,0
Q5g	Zagotavlja, da dobim vso možno podporo, da lahko sledim drugim življenjskim interesom.	0 (0%)	1 (2%)	7 (17%)	10 (24%)	23 (56%)	41 (100%)	41	62	4,3	0,9

se nadaljuje

Tabela 8: Transformacijsko vodenje – zaposleni (nad.)

Q5	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q5h	Vodi z nasmehom tudi v neugodnih okoliščinah.	4 (10%)	3 (7%)	7 (17%)	8 (20%)	19 (46%)	41 (100%)	41	62	3,9	1,4
Q5i	Je jasen/na v svojih mislih in dejanjih.	1 (2%)	3 (7%)	6 (15%)	13 (32%)	18 (44%)	41 (100%)	41	62	4,1	1,1
Q5j	Je vztrajen/na pri doseganju poslovnih ciljev.	0 (0%)	1 (2%)	7 (17%)	10 (24%)	23 (56%)	41 (100%)	41	62	4,3	0,9
Q5k	Vodja spoštuje procese in sisteme, vendar jih ne obravnava kot neuklonljive, ko so ogroženi interesi podjetja.	1 (3%)	1 (3%)	3 (8%)	16 (40%)	19 (48%)	40 (100%)	40	62	4,3	0,9
Q5l	Vpliva name, da nisem sebičen/na, ampak da razmišljam o nelagodnju drugih.	1 (2%)	1 (2%)	13 (32%)	13 (32%)	13 (32%)	41 (100%)	41	62	3,9	1,0

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Transformacijsko vodenje – vodje

Q6	. Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q6a	Sem delaven/na in navdušen/a nad nalogami.	1 - Sploh se ne strinjam 0 (0%)	2 1 (8%)	3 2 (17%)	4 6 (50%)	5 - Povsem se strinjam 3 (25%)	Skupaj 12 (100%)	12	62	3,9	0,9
Q6b	Zapomnim si ime osebe, tudi če jo srečam za kratek čas.	3 (25%)	5 (42%)	3 (25%)	1 (8%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	2,2	0,9
Q6c	Zaposlene spodbujam k samostojnemu reševanju problemov.	0 (0%)	0 (0%)	2 (17%)	3 (25%)	7 (58%)	12 (100%)	12	62	4,4	0,8
Q6d	Skušam pomagati zaposlenim, da izboljšajo svoje pomanjkljivosti.	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	5 (42%)	6 (50%)	12 (100%)	12	62	4,4	0,7
Q6e	Potrpežljivo poslušam zaposlene.	0 (0%)	0 (0%)	3 (25%)	4 (33%)	5 (42%)	12 (100%)	12	62	4,2	0,8
Q6f	Vsakemu zaposlenemu dajem občutek, da je pomemben član tima.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (67%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,3	0,5
Q6g	Zagotavljam, da zaposleni dobijo vso možno podporo, da lahko sledijo drugim življenjskim interesom.	0 (0%)	0 (0%)	3 (25%)	5 (42%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,1	0,8

se nadaljuje

Tabela 9: Transformacijsko vodenje – vodje (nad.)

Q6	. Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q6h	Vodim z nasmehom tudi v neugodnih okoliščinah.	0 (0%)	2 (17%)	5 (42%)	2 (17%)	3 (25%)	12 (100%)	12	62	3,5	1,1
Q6i	Sem jasen/na v svojih mislih in dejanjih.	0 (0%)	0 (0%)	4 (33%)	5 (42%)	3 (25%)	12 (100%)	12	62	3,9	0,8
Q6j	Sem vztrajen/na pri doseganju poslovnih ciljev.	0 (0%)	0 (0%)	2 (17%)	6 (50%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,2	0,7
Q6k	Spoštujem procese in sisteme, vendar jih ne obravnavam kot neuklonljive, ko so ogroženi interesi podjetja.	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	7 (58%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,3	0,6
Q6l	Vplivam na zaposlene, da niso sebični, ampak da razmišljajo o nelagodju drugih.	0 (0%)	0 (0%)	3 (25%)	4 (33%)	5 (42%)	12 (100%)	12	62	4,2	0,8

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Izpostavljenost stresu – zaposleni

Q7	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q7a	Imam veliko dela in se bojim, da zelo malo časa zanj.	1 - Sploh se ne strinjam 7 (17%)	2 5 (12%)	3 22 (54%)	4 6 (15%)	5 - Povsem se strinjam 1 (2%)	Skupaj 41 (100%)	41	62	2,7	1,0
Q7b	Počutim se tako obremenjeno, da se mi tudi dela prost dan zdi slab.	19 (46%)	15 (37%)	6 (15%)	1 (2%)	0 (0%)	41 (100%)	41	62	1,7	0,8
Q7c	Čutim, da si nikoli ne privoščim dopusta.	21 (51%)	13 (32%)	3 (7%)	2 (5%)	2 (5%)	41 (100%)	41	62	1,8	1,1
Q7d	Mnogi ljudje v mojem oddelku so utrujeni od zahtev podjetja.	7 (17%)	17 (41%)	12 (29%)	3 (7%)	2 (5%)	41 (100%)	41	62	2,4	1,0
Q7e	Moje delo me živcira.	22 (54%)	10 (24%)	6 (15%)	3 (7%)	0 (0%)	41 (100%)	41	62	1,8	1,0
Q7f	Učinek moje službe name je previsok.	19 (46%)	14 (34%)	5 (12%)	3 (7%)	0 (0%)	41 (100%)	41	62	1,8	0,9
Q7g	Velikokrat mi služba postane veliko breme.	17 (41%)	19 (46%)	4 (10%)	1 (2%)	0 (0%)	41 (100%)	41	62	1,7	0,7
Q7h	Ko pomislim na svojo službo, dobim tesen občutek v prsih.	28 (68%)	8 (20%)	4 (10%)	1 (2%)	0 (0%)	41 (100%)	41	62	1,5	0,8
Q7i	Slabo se počutim, ko grem na dopust.	31 (76%)	6 (15%)	2 (5%)	2 (5%)	0 (0%)	41 (100%)	41	62	1,4	0,8

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Izpostavljenost stresu – vodje

Q8	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q8a	Menim, da imajo zaposleni veliko dela in se bojijo, da zelo malo časa zanj.	1 - Sploh se ne strinjam 1 (8%)	2 3 (25%)	3 5 (42%)	4 3 (25%)	5 - Povsem se strinjam 0 (0%)	Skupaj 12 (100%)	12	62	2,8	0,9
Q8b	Menim, da se zaposleni počutijo tako obremenjeno, da se jim tudi dela prost dan zdi slab.	4 (33%)	6 (50%)	2 (17%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	1,8	0,7
Q8c	Menim, da zaposleni čutijo, da si nikoli ne privoščijo dopusta.	7 (64%)	4 (36%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (100%)	11	62	1,4	0,5
Q8d	Menim, da so mnogi ljudje v mojem oddelku utrujeni od zahtev podjetja.	0 (0%)	5 (42%)	5 (42%)	2 (17%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	2,8	0,8
Q8e	Menim, da zaposlene njihovo delo živcira.	2 (17%)	3 (25%)	7 (58%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	2,4	0,8
Q8f	Menim, da je učinek službe na zaposlene previsok.	1 (8%)	5 (42%)	4 (33%)	2 (17%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	2,6	0,9

se nadaljuje

Tabela 11: Izpostavljenost stresu – vodje (nad.)

Q8	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q8g	Menim, da zaposlenim služba velikokrat postane veliko breme.	2 (17%)	5 (42%)	4 (33%)	1 (8%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	2,3	0,9
Q8h	Menim, da ko zaposleni pomislijo na službo, dobijo tesen občutek v prsih.	4 (33%)	4 (33%)	4 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	2,0	0,9
Q8i	Menim, da se zaposleni slabo počutijo, ko grejo na dopust.	5 (42%)	5 (42%)	2 (17%)	0 (0%)	0 (0%)	12 (100%)	12	62	1,8	0,8

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Zaupanje vodji – zaposleni

Q9	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q9a	Lahko se zanesem na vodjo, da bo izpolnjeval/a svoje obveznosti.	1 - Sploh se ne strinjam 1 (2%)	2 3 (7%)	3 1 (2%)	4 11 (27%)	5 - Povsem se strinjam 25 (61%)	Skupaj 41 (100%)	41	62	4,4	1,0
Q9b	Lahko se zanesem na vodjo, da bo v službi naredil/a tisto, kar je najboljše.	1 (2%)	1 (2%)	7 (17%)	11 (27%)	21 (51%)	41 (100%)	41	62	4,2	1,0

se nadaljuje

Tabela 12: Zaupanje vodji – zaposleni (nad.)

Q9	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/ vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q9c	Vodja izpolni svoje obveznosti.	0 (0%)	1 (3%)	6 (15%)	14 (35%)	19 (48%)	40 (100%)	40	62	4,3	0,8
Q9d	Glede na dosežke vodje ne vidim razloga za dvom o njegovi/njeni usposobljenosti.	1 (3%)	1 (3%)	3 (8%)	14 (35%)	21 (53%)	40 (100%)	40	62	4,3	0,9
Q9e	Zaupam v vodjo, ker k delu pristopa profesionalno.	0 (0%)	4 (10%)	3 (7%)	15 (37%)	19 (46%)	41 (100%)	41	62	4,2	1,0
Q9f	Prepričan/a sem, da bo vodja vedno poskrbel/a za moje osebne potrebe pri delu.	1 (2%)	3 (7%)	5 (12%)	13 (32%)	19 (46%)	41 (100%)	41	62	4,1	1,1
Q9g	Če bi svoje težave delil/a z vodjo, vem, da bi se odzval/a skrbno.	0 (0%)	2 (5%)	6 (15%)	10 (24%)	23 (56%)	41 (100%)	41	62	4,3	0,9
Q9h	Prepričan/a sem, da bi lahko svoje delovne težave delil/a z vodjo.	0 (0%)	2 (5%)	3 (7%)	10 (24%)	26 (63%)	41 (100%)	41	62	4,5	0,8
Q9i	Prepričan/a sem, da bi lahko odkrito povedal/a svoje občutke vodji.	0 (0%)	3 (7%)	5 (12%)	10 (24%)	23 (56%)	41 (100%)	41	62	4,3	1,0
Q9j	Z vodjo se počutim varno zaradi njegove/njene iskrenosti.	2 (5%)	2 (5%)	3 (7%)	14 (34%)	20 (49%)	41 (100%)	41	62	4,2	1,1

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Zaupanje vodji – vodje

Q10	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam"										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 - Sploh se ne strinjam 0 (0%)	2 0 (0%)	3 0 (0%)	4 8 (67%)	5 - Povsem se strinjam 4 (33%)	Skupaj 12 (100%)				
Q10a	Zaposleni se lahko zanesejo name, da bom izpolnjeval/a svoje obveznosti.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (67%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,3	0,5
Q10b	Zaposleni se lahko zanesejo name, da bom v službi naredil/a tisto, kar je najboljšše.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (67%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,3	0,5
Q10c	Kot vodja izpolnim svoje obveznosti.	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	8 (67%)	3 (25%)	12 (100%)	12	62	4,2	0,6
Q10d	Menim, da glede na moje dosežke zaposleni ne vidijo razloga za dvom o moji usposobljenosti.	0 (0%)	0 (0%)	2 (17%)	7 (58%)	3 (25%)	12 (100%)	12	62	4,1	0,7
Q10e	Zaposleni mi zaupajo, ker k delu pristopam profesionalno.	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	7 (58%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,3	0,6
Q10f	Menim, da so zaposleni prepričani, da bom vedno poskrbel/a za njihove osebne potrebe pri delu.	0 (0%)	0 (0%)	4 (33%)	5 (42%)	3 (25%)	12 (100%)	12	62	3,9	0,8
Q10g	Če bi zaposleni svoje težave delili z menoj, bi se odzval/a skrbno.	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	5 (42%)	6 (50%)	12 (100%)	12	62	4,4	0,7
Q10h	Menim, da so zaposleni prepričani, da bi lahko svoje delovne težave delili z menoj.	0 (0%)	1 (8%)	1 (8%)	7 (58%)	3 (25%)	12 (100%)	12	62	4,0	0,9
Q10i	Menim, da so zaposleni prepričani, da bi mi lahko odkrito povedali svoje občutke.	0 (0%)	1 (8%)	4 (33%)	3 (25%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	3,8	1,0
Q10j	Menim, da se zaposleni z menoj počutijo varno zaradi moje iskrenosti.	0 (0%)	0 (0%)	3 (25%)	5 (42%)	4 (33%)	12 (100%)	12	62	4,1	0,8

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Odprtost vodje – zaposleni

Q11	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami glede vašega/vaše vodje na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam	Skupaj				
Q11a	Vodja je odprt/a za nove idej.	1 (2%)	0 (0%)	2 (5%)	13 (32%)	25 (61%)	41 (100%)	41	62	4,5	0,8
Q11b	Vodja je pozoren/na na nove priložnosti za izboljšanje delovnih procesov.	0 (0%)	1 (2%)	5 (12%)	11 (27%)	24 (59%)	41 (100%)	41	62	4,4	0,8
Q11c	Vodja je odprt/a za razpravo o zelenih ciljih in novih načinih za njihovo doseganje.	1 (3%)	0 (0%)	6 (15%)	10 (25%)	23 (58%)	40 (100%)	40	62	4,4	0,9
Q11d	Vodja je na voljo za posvet o težavah.	0 (0%)	2 (5%)	4 (10%)	10 (24%)	25 (61%)	41 (100%)	41	62	4,4	0,9
Q11e	Vodja je stalna 'prisotnost' v tej ekipi – nekdo, ki je vedno na voljo.	0 (0%)	5 (12%)	12 (29%)	11 (27%)	13 (32%)	41 (100%)	41	62	3,8	1,0
Q11f	Vodja je na voljo za strokovna vprašanja, o katerih bi se rad/a posvetoval/a z njim/njo.	0 (0%)	1 (2%)	9 (22%)	11 (27%)	20 (49%)	41 (100%)	41	62	4,2	0,9
Q11g	Vodja je pripravljen/a poslušati moje zahteve.	0 (0%)	1 (2%)	4 (10%)	15 (37%)	21 (51%)	41 (100%)	41	62	4,4	0,8
Q11h	Vodja me spodbuja, da dostopam do njega/nje glede nastajajočih vprašanj.	0 (0%)	1 (2%)	7 (17%)	10 (24%)	23 (56%)	41 (100%)	41	62	4,3	0,9
Q11i	Vodja je dostopen/a za razpravo o nastajajočih težavah.	0 (0%)	0 (0%)	5 (13%)	11 (28%)	24 (60%)	40 (100%)	40	62	4,5	0,7

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Psihološka varnost zaposlenih – zaposleni

Q12	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q12a	Sposoben/na sem izpostaviti težave in težke zadeve.	1 - Sploh se ne strinjam 0 (0%)	2 1 (2%)	3 6 (15%)	4 14 (34%)	5 - Povsem se strinjam 20 (49%)	Skupaj 41 (100%)	41	62	4,3	0,8
Q12b	Ljudje v tem podjetju nikoli ne zavračajo drugih, ker so drugačni.	2 (5%)	4 (10%)	10 (24%)	13 (32%)	12 (29%)	41 (100%)	41	62	3,7	1,1
Q12c	V tem podjetju je varno tvegati.	3 (8%)	5 (13%)	20 (50%)	9 (23%)	3 (8%)	40 (100%)	40	62	3,1	1,0
Q12d	Z lahkoto prosim druge člane podjetja za pomoč.	1 (2%)	3 (7%)	3 (7%)	17 (41%)	17 (41%)	41 (100%)	41	62	4,1	1,0
Q12e	Nihče v tem podjetju ne bi namerno ravnal na način, ki spodkopava moja prizadevanja.	4 (10%)	4 (10%)	11 (28%)	13 (33%)	8 (20%)	40 (100%)	40	62	3,4	1,2

Vir: lastno delo.

Tabela 16: Odprtost vodje – vodje

Q13	Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 - Sploh se ne strinjam	2	3	4	5 - Povsem se strinjam	Skupaj				
Q13a	Sem odprt/a za nove ideje.	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	2 (17%)	9 (75%)	12 (100%)	12	62	4,7	0,7
Q13b	Sem pozoren/na na nove priložnosti za izboljšanje delovnih procesov.	0 (0%)	0 (0%)	2 (17%)	3 (25%)	7 (58%)	12 (100%)	12	62	4,4	0,8
Q13c	Sem odprt/a za razpravo o želenih ciljih in novih načinih za njihovo doseganje.	0 (0%)	0 (0%)	1 (8%)	4 (33%)	7 (58%)	12 (100%)	12	62	4,5	0,7
Q13d	Sem na voljo za posvet o težavah.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (33%)	8 (67%)	12 (100%)	12	62	4,7	0,5
Q13e	Sem stalna 'prisotnost' v tej ekipi – nekdo, ki je vedno na voljo.	0 (0%)	1 (8%)	2 (17%)	7 (58%)	2 (17%)	12 (100%)	12	62	3,8	0,8
Q13f	Sem na voljo za strokovna vprašanja, o katerih bi se zaposleni radi posvetovali z menoj.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (42%)	7 (58%)	12 (100%)	12	62	4,6	0,5
Q13g	Sem pripravljen/a poslušati zahteve zaposlenih.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (33%)	8 (67%)	12 (100%)	12	62	4,7	0,5
Q13h	Zaposlene spodbujam, da dostopajo do mene glede nastajajočih vprašanj.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (42%)	7 (58%)	12 (100%)	12	62	4,6	0,5
Q13i	Sem dostopen/a za razpravo o nastajajočih težavah.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (42%)	7 (58%)	12 (100%)	12	62	4,6	0,5

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Psihološka varnost zaposlenih – vodje

Q14	, Prosim, da navedete stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami na lestvici od 1 do 5. 1 predstavlja "sploh se ne strinjam", 5 pa predstavlja "povsem se strinjam".										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q14a	Zaposleni so sposobni izpostaviti težave in težke zadeve.	1 - Sploh se ne strinjam 0 (0%)	2 1 (8%)	3 3 (25%)	4 7 (58%)	5 - Povsem se strinjam 1 (8%)	Skupaj 12 (100%)	12	62	3,7	0,8
Q14b	Ljudje v tem podjetju nikoli ne zavračajo drugih, ker so drugačni.	0 (0%)	1 (8%)	4 (33%)	4 (33%)	3 (25%)	12 (100%)	12	62	3,8	1,0
Q14c	V tem podjetju je varno tvegati.	0 (0%)	4 (33%)	5 (42%)	2 (17%)	1 (8%)	12 (100%)	12	62	3,0	1,0
Q14d	Zaposleni z lahkoto prosijo druge člane podjetja za pomoč.	0 (0%)	0 (0%)	6 (50%)	5 (42%)	1 (8%)	12 (100%)	12	62	3,6	0,7
Q14e	Nihče v tem podjetju ne bi namerno ravnal na način, ki spodbuja prizadevanja drugih.	0 (0%)	1 (8%)	3 (25%)	6 (50%)	2 (17%)	12 (100%)	12	62	3,8	0,9

Vir: lastno delo.

Tabela 18: Vpliv psihološkega počutja na uspešnost pri delu

Q15	Kako vaše psihološko počutje vpliva na vašo uspešnost pri delu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	odvisno od počutja(včasih slabo včasih dobro	1	2	4	4
	vredno	1	2	4	8
	pozitivno	2	3	8	16
	ne vpliva	1	2	4	20
	relativno	1	2	4	24
	zelo, saj če smo v stresu ali se ne psihološke ne počutimo dovolj dobro, tudi uspeha in motivacije za delo ni, je kar velik dejavnik za uspešnost pri delu.	1	2	4	28
	ko sem pod stresom delam hitreje ampak bolj površno. sproščen sem sposoben boljšega reševanja problemov.	1	2	4	32
	zelo	2	3	8	40
	zadovoljstvo	1	2	4	44
	živčnost bi zmanjšala mojo učinkovitost, vendar je ne čutim	1	2	4	48
	/	1	2	4	52
	dobro.	2	3	8	60
	srednje	1	2	4	64
	na nekoliko manjšo uspešnost vpliva manjša motivacija zaradi pomanjkanja zanimivih nalog	1	2	4	68
	boljše je počutje, bolj je delo produktivno	1	2	4	72
	občutno vpliva	1	2	4	76
	močno	1	2	4	80
	vpliva na motivacijo → učinkovitost opravljenih nalog	1	2	4	84
	v kolikor je ozračje sproščeno se reši več nalog, v kolikor si pod pritiskom zaradi določene stvari se vse vrti le okrog te tematike in se ostale stvari dajo bolj ob stran. če si pod pritiskom tudi odhod v službo ni sproščen.	1	2	4	88
	umirjeno	1	2	4	92
	nekoliko negativno	1	2	4	96
	ne vpliva, ker sem mentalno v zelo dobri kondiciji.	1	2	4	100
Veljavni	Skupaj	25	40	100	

Vir: lastno delo.

Tabela 19: Opis načina vodenja vodje

Q16	Prosim, opišite način vodenja vašega vodje.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	vodja ima demokratičen način vodenja. delo se razdeli enakopravno med člane ekipe, pri čemer imamo člani možnost, da se sami opredelimo do tem, ki so nam blizu. ko se pojavi problematika je vodja odprt za diskusijo z člani ekipa v katerih prepoznavo strokovno znanje iz tega področja. vodja vzpodbuja izobraževanja in pridobivanje novih kompetenc članov ekipe. vodilni moto pri delu na ...	1	2	4	4
	strokovno zelo usposobljen, ob težavah, nesoglasjih včasih še malo preveč eksploziven	1	2	4	8
	/	2	3	8	17
	odličen	1	2	4	21
	realen pogled na delovne naloge kot tudi na zasebno življenje. z njim se lahko pogovoriš od delovnih obveznostih kot o osebnih zadevah.	1	2	4	25
	energičen, zaletav, nepredvidljiv, pozoren, pripravljen pomagati, raztresen	1	2	4	29
	uspešno.	1	2	4	33
	odlično	1	2	4	38
	sproščeno, strokovno	1	2	4	42
	strokovnost je na prvem mestu, natančen, pomembni dobri odnosi v ekipi.	1	2	4	46
	respect	1	2	4	50
	vođenje v stilu \ "formalni šef\ " in ne kot \ "leader\ "	1	2	4	54
	nima nobene moči napram direktorju	1	2	4	58
	pravično	1	2	4	63
	fer	1	2	4	67
	demokratičen a hkrati avtoritativen, človeški	1	2	4	71
	demokratičen	1	2	4	75
	demokratičen in strokoven.	1	2	4	79
	leader, in ne avtokratski šef	1	2	4	83
	demokratično.	1	2	4	88
	strokovnjak na svojem področju, ki je pripravljen sprejemati nove ideje ter nas spodbuja da smo na tekočem z napredki na področju.	1	2	4	92
	profesionalno ter usmerjeno v dobro ljudem	1	2	4	96
	dobro vodenje	1	2	4	100
Veljavni	Skupaj	24	39	100	

Vir: lastno delo.

Tabela 20: Splošno počutje, zaradi načina vodenja

Q17	Kako se na splošno počutite, zaradi načina vodenja vašega vodje?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek (v %)	Veljavni (v %)	Kumulativa (v %)
	sproščen, del tima	1	2	4	4
	apatično	1	2	4	8
	dobro, sem zadovoljen.	1	2	4	12
	dobro	4	6	16	28
	odlično	1	2	4	32
	nezadovoljno	1	2	4	36
	včasih dobro, včasih slabše, odvisno od situacije v kateri se znajdem z vodjo. njegova pretekla dejanja so načela moje zaupanje vanj.	1	2	4	40
	sproščeno	1	2	4	44
	samozavestno	1	2	4	48
	super	1	2	4	52
	ugodno	1	2	4	56
	dobro, sem opolnomočena	1	2	4	60
	sproščeno, kot en tim.	1	2	4	64
	čutim močno pripadnost ekipi, odprtost do novih idej	1	2	4	68
	/	1	2	4	72
	razmeroma dobro.	1	2	4	76
	zelo dobro.	1	2	4	80
	kot človek	1	2	4	84
	zadovoljno	1	2	4	88
	dobro.	1	2	4	92
	včasih me skrbi, da se ne postavi dovolj na stran svojih zaposlenih, ob razpravah z drugimi vodji	1	2	4	96
	dobro. tak način vodenja mi ustreza.	1	2	4	100
Veljavni	Skupaj	25	40	100	

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Statistični preizkusi v programu SPSS

Hipoteza 1: Večina vodij in zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju se zaradi dela počutijo dobro.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
POČUTJE ZAPOSLENEGA	62	3,2871	,76662	,09736

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Significance		Mean Difference
			One-Sided p	Two-Sided p	
POČUTJE ZAPOSLENEGA	2,949	61	,002	,005	,28710

One-Sample Test

Test Value = 3

	ence Interval of the Difference	
	Lower	Upper
POČUTJE ZAPOSLENEGA	,0924	,4818

Hipoteza 2: V oddelku razvoja v izbranem podjetju je stil vodenja pretežno transformacijski.

T-Test (Zaposleni)

One-Sample Statistics

	Statistic	Bias	Bootstrap ^a		95% Confidence Interval	
			Std. Error		Lower	Upper
STIL VODENJA	N	41				
	Mean	4,1077	-,0071	,1251	3,8537	4,3272
	Std. Deviation	,79391	-,01473	,08894	,60483	,95449
	Std. Error Mean	,12399				

- a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

One-Sample test

Test Value = 3

	t	df	Significance		Mean Difference	5% Confidence
			One-Sided p	Two-Sided p		Interval of the ...
STIL VODENJA	8,934	40	<,001	<,001	1,10772	,8571

One-Sample test

Test Value = 3 95% Confidence
Interval of the ...

	Upper
STIL VODENJA	1,3583

T-Test (Vodje)

[DataSet3]

One-Sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
STIL VODENJA	12	3,9583	,54181	,15641

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Significance		Mean Difference	5% Confidence
			One-Sided p	Two-Sided p		Interval of the ...
STIL VODENJA	6,127	11	<,001	<,001	,95833	,6141

One-Sample test

Test Value = 3 95% Confidence
Interval of the ...

	Upper
STIL VODENJA	1,3026

Hipoteza 3: Večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju poroča, da so izpostavljeni stresu.

T-Test (Zaposleni)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IZPOSTAVLJENOST STRESU	41	1,8699	,62108	,09700

One-Sample Test

Test Value = 3					
	t	df	Significance		Mean Difference
			One-Sided p	Two-Sided p	
IZPOSTAVLJENOST STRESU	-11,651	40	<,001	<,001	-1,13008

One-Sample Test

Test Value = 3		
95% Confidence Interval of the Difference		
	Lower	Upper
IZPOSTAVLJENOST STRESU	-1,3261	-,9340

T-Test (Vodje)

[DataSet5]

One-Sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IZPOSTAVLJENOST STRESU	12	2,1944	,51927	,14990

One-Sample Test

		Test Value = 3			
		df	Significance		Mean Difference
t			One-Sided p	Two-Sided p	
IZPOSTAVLJENOST STRESU	-5,374	11	<,001	<,001	-,80556

One-Sample test

	Test Value = 3	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper
IZPOSTAVLJENOST STRESU	-1,1355	-,4756

Hipoteza 4: Večina zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju vodi zaupa.

T-Test (Zaposleni)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ZAUPANJE	41	4,2537	,84679	,13225

One-Sample test

			Significance			95% Confidence Interval of the ...
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Lower
ZAUPANJE	9,480	40	<,001	<,001	1,25366	,9864

One-Sample Test

	Test Value = 3	
	95% Confidence Interval of the ...	
	Upper	
ZAUPANJE	1,5209	

T-Test (Vodje)

[DataSet7]

One-Sample statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ZAUPANJE	12	4,1417	,48703	,14059

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the ... Lower
			One-Sided p	Two-Sided p		
ZAUPANJE	8,120	11	<,001	<,001	1,14167	,8322

One-Sample Test

Test Value = 3	
	95% Confidence Interval of the ... Upper
ZAUPANJE	1,4511

Hipoteza 5: Odprt način vodenja je pozitivno povezan z občutkom psihološke varnosti pri večini zaposlenih v oddelku razvoja v izbranem podjetju.

REGRESSION (ZAPOSLENI)

[DataSet1]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PSIHOLOŠKA VARNOST	3,6976	,75911	41
ODPRTOST VODJE	4,2927	,64490	41

Correlations

		PSIHOLOŠKA VARNOST	ODPRTOST VODJE
Pearson Correlation	PSIHOLOŠKA VARNOST	1,000	,491
	ODPRTOST VODJE	,491	1,000
Sig. (1-tailed)	PSIHOLOŠKA VARNOST	.	<,001
	ODPRTOST VODJE	,001	.
N	PSIHOLOŠKA VARNOST	41	41
	ODPRTOST VODJE	41	41

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,491 ^a	,241	,221	,66990

a. Predictors: (Constant), ODPRTOST VODJE

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,548	1	5,548	12,363	,001 ^b
	Residual	17,502	39	,449		
	Total	23,050	40			

a. Dependent Variable: PSIHOLOŠKA VARNOST

b. Predictors: (Constant), ODPRTOST VODJE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,219	,713		1,710	,095
	ODPRTOST VODJE	,577	,164	,491	3,516	,001

a. Dependent Variable: PSIHOLOŠKA VARNOST

REGRESSION (VODJE)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PSIHOLOŠKA VARNOST	3,5500	,56649	12
ODPRTOST VODJE	4,5000	,40341	12

Correlations

		PSIHOLOŠKA VARNOST	ODPRTOST VODJE
Pearson Correlation	PSIHOLOŠKA VARNOST	1,000	,482
	ODPRTOST VODJE	,482	1,000
Sig. (1-tailed)	PSIHOLOŠKA VARNOST	.	,056
	ODPRTOST VODJE	,056	.
N	PSIHOLOŠKA VARNOST	12	12
	ODPRTOST VODJE	12	12

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,482 ^a	,232	,155	,52064

a. Predictors: (Constant), ODPRTOST VODJE

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,819	1	,819	3,023	,113 ^b
	Residual	2,711	10	,271		
	Total	3,530	11			

a. Dependent Variable: PSIHOLOŠKA VARNOST

b. Predictors: (Constant), ODPRTOST VODJE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,506	1,758		,288	,780
	ODPRTOST VODJE	,677	,389	,482	1,739	,113

a. Dependent Variable: PSIHOLOŠKA VARNOST